

Joonas Louho

Hyllytystoiminnan analysointi ja optimointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinööriytyö

1.3.2018

| | |
|--|---|
| Tekijä Otsikko | Joonas Louho Hyllytystoiminnan analysointi ja optimointi |
| Sivumäärä Aika | 45 sivua + 1 liitettä 1.3.2018 |
| Tutkinto | Insinööri (AMK) |
| Koulutusohjelma | Tuotantotalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Logistiikka |
| Ohjaaja | Lehtori Harri Hiljanen |
| <p>Insinööriyön tavoitteena oli luoda työn tilaajalle, suurelle panimoalan yritykselle, ideoita, kuinka juomajakelun hyllytystoiminnasta saadaan kustannustehokkaampaa ja sujuvampaa. Tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, missä vaiheessa ulkoistettu hyllytyspalvelu on kannattavaa ja kuinka kuljettajahyllytyksen laatua voitaisiin parantaa. Työ suoritettiin pääkaupunkiseudulla syyskuun alusta joulukuun loppuun vuonna 2017. Tutkimus toteutettiin haastatteluiden, työn mittausten ja havainnoinnin avulla.</p> <p>Tutkimusongelmaa ratkaistaessa aineistoa kerättiin toimittamalla 120 asiakkaalle kyselylomakkeet ja haastattelemalla hyllytysoperaattoreita sekä seuraamalla jakeluauton kuljettajan työpäivää. Työssä hyödynnettiin tilaajayrityksen valmista aineistoa.</p> <p>Tutkimustuloksista oli nähtävissä hyllyttäjien reittisuunnitteluun liittyviä päällekkäisyyksiä ja laatuun liittyviä eroavaisuuksia. Kuljettajien työnseurantaa hyödyntäen saatiin laskettua jakelukuljettajan työpäivän ajankäyttö. Saatujen tulosten avulla pystyttiin luomaan yritykselle kehitysideoita, kuten suunnittelun yhdistäminen ja kuljettajahyllytyksen karsiminen, joiden avulla saavutettaisiin kustannussäästöjä ja korkeampaa laatua.</p> <p>Kehitysideoiden avulla tilaajayritys pystyy toteuttamaan ideoita yksi kerrallaan, ja ideaalissa tapauksessa kaikki kehitysideat ovat lopulta käytössä. Luotuja kehitysideoita jalostetaan konkreettisten testausten jälkeen, ja niitä räätälöidään niin, että tilaajayritys saa niistä suurimman mahdollisen hyödyn hyllytystoiminnan kehittämiseen.</p> | |
| Avainsanat | hyllytystoiminta, ulkoistaminen, kustannuslaskenta, jakelu |

| | |
|--|---|
| Author Title | Joonas Louho Analyzing and optimizing shelving operation |
| Number of Pages Date | 45 pages + 1 appendices 1 March 2018 |
| Degree | Bachelor of Engineering |
| Degree Programme | Industrial Management |
| Specialisation option | Logistics |
| Instructor | Harri Hiljanen, Senior Lecturer |
| <p>This Bachelor's thesis was ordered by a major Finnish brewing company. The main goal was to research and optimize the shelving operation provided to customers for increased sales by putting delivered products to shelves at their premises. Thesis was completed during autumn (September to December) in 2017. Researches were mostly completed by interviewing, work measurement and by observing.</p> <p>Thesis's objective was to provide multiple development ideas on how to manage shelving operation more cost-effectively and efficient. Also objective was to figure out the limit, where outsourced shelving operation is profitable and how the quality in driver-operated shelving could be improved.</p> <p>Gathering data for the research problem happened e.g. delivering questionnaires for approximately 120 customers, interviewing shelving operators and by completing work measurements while spending days with delivery drivers. Existing data, which company had, was also used for research.</p> <p>Results from researches revealed that route planning for shelving parts had duplications and differences in quality. Also time that drivers used for different operations was found and with help from this, it was possible to count costs, which could bring savings for the company.</p> <p>With the help from development ideas company is able to start using them one by one, and in an ideal situation, all of the development ideas are in use. Ideas can be refined after tests to make sure that they bring most benefit for the company.</p> | |
| Keywords | shelving, outsourcing, cost accounting, distribution |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Toimeksiantajan esittely | 3 |
| 2.1 | Ympäristöystävällisyys ja vastuu | 3 |
| 2.2 | Oy Sinebrychoff Ab ja Sinebrychoff Supply Company Oy | 4 |
| 2.3 | Carlsberg-konserni | 4 |
| 3 | Jakelutoiminta | 6 |
| 3.1 | Jakelun osapuolet | 6 |
| 3.2 | City-logistiikka | 7 |
| 3.3 | Sinebrychoff Supply Company Oy:n – Jakelu | 9 |
| 4 | Palveluiden ulkoistaminen | 10 |
| 4.1 | Tuotteiden esillepano | 11 |
| 4.2 | Ulkoistamisen hyödyt | 11 |
| 4.3 | Ulkoistamisen riskit | 12 |
| 5 | Kustannuslaskenta | 13 |
| 5.1 | Kustannusten luokittelu | 14 |
| 5.2 | Suoritekohtainen laskenta | 14 |
| 5.3 | Toimintolaskenta | 15 |
| 6 | Käytetyt tutkimusmenetelmät | 17 |
| 6.1 | Haastattelut ja kyselyt | 17 |
| 6.2 | Havainnointi | 18 |
| 7 | Asiakastyytyväisyys | 18 |
| 8 | Hyllytysoperaattoreiden työskentely | 23 |
| 8.1 | Keskeisiä käsitteitä | 23 |
| 8.2 | Hyllytysprosessi | 25 |
| 8.3 | Haastattelut | 27 |
| 9 | Jakeluautonkuljettajien työskentely | 29 |

| | | |
|------|---|----|
| 9.1 | Kuljettajamittauksien tulokset | 29 |
| 9.2 | Kuljettajahyllytyksen avainlukuja | 33 |
| 10 | Hyllytyspalvelun nykytila ja kehitysideat | 34 |
| 10.1 | Nykytila | 34 |
| 10.2 | Kehitysideat | 37 |
| | 10.2.1 Suunnittelun yhdistäminen | 37 |
| | 10.2.2 Myyntiosaston organisoima hyllytys | 40 |
| | 10.2.3 Tiedon kulun parantaminen | 41 |
| | 10.2.4 Palveluntarjoajien kartoittaminen | 43 |
| 11 | Yhteenveto | 45 |
| | Lähteet | 46 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Kyselylomakepohja | |

1 Johdanto

Yritykset pyrkivät jatkuvasti kustannustehokkaampaan toimintaan, ja tämä edellyttää toiminnan jatkuvaa mittaamista ja kehittämistä. Kilpailu kiristyy, ja yritykset pyrkivät parantamaan asiakassuhteita tarjoamalla erilaisia lisäpalveluita, joilla asiakaspalvelun laatu paranee.

Panimoalalla on yleisesti ollut tapana, että toimitetut tuotteet laitetaan asiakkaan tiloissa hyllyihin suunnitellusti. Aikaisempina vuosina hyllytystä on tehty lähes kaikissa päivittäistavarakaupoissa. Hyllytyspalvelun tarkoituksena on asiakastyytyväisyyden ja laadun parantaminen, ja sitä tekevät kaikki panimoyritykset Suomessa.

Tämän työn tilasi panimoteollisuuden yritys Sinebrychoff Supply Company Oy, joka huolehtii panimotuotteiden logistisesta käsittelystä. Se tarjoaa asiakkailleen oheispalveluna hyllytystoimintaa, joka toteutetaan ulkoistetun palveluntarjoajan, kuljettajien ja ménékinedistäjien avulla.

Tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena oli kartoittaa ja esittää kehityssuunnitelmia Sinebrychoffille hyllytystoiminnan kehittämiseksi ottaen huomioon sekä kustannussäästöt että laadun parantumisen. Sinebrychoffille vihreät arvot ovat tärkeässä asemassa, ja tavoitteena on myös edistää ympäristöystävällisyyttä hyllytysprosessissa. Työssä ei ole tarkoituksena antaa valmista ratkaisua yritykselle, vaan ehdotuksia siitä, kuinka se olisi mahdollista tehdä.

Tästä työstä on rajattu pois hintatiedot ja asiakkaiden nimitiedot salassapidon varmistamiseksi. Insinööriöraportissa ei myöskään näytetä Sinebrychoffin hyödyntämiä sovelluksia, joita työssä on hyödynnetty. Salatut tiedot on kuitenkin huomioitu tutkimustuloksissa.

Tutkimusmenetelmät

Työssä hyödynnettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tämä sisälsi perehtymistä olemassa oleviin lähdemateriaaleihin sekä haastatteluita ja palavereita asiakkaiden ja muiden osapuolten kanssa. Tietoa ja materiaalia on saatu hyllytysosapuolilta palavereiden, vierailuiden, työnseurannan, sähköpostin ja puheluiden avulla. Sinebrychoffin organisaatiosta löytyi paljon tietämystä ja olemassa olevaa dataa, jota pystyi hyödyntämään johtopäätöksiä tehtäessä.

Asiaksmittauksiin valittiin asiakkaita sen mukaan, minkä hyllytysosapuolen piiriin ne kuuluvat. Kyselylomakkeita toimitettiin kaiken kaikkiaan 120 asiakkaalle sekä kaikille pääkaupunkiseudun hyllytysoperaattoreille. Kuljettajat valittiin mittauksiin sattumanvaraisesti. Osana tiedon saamiseen on myös käytetty insinööriyöntekijän henkilökohtaista työkokemusta jakeluesimiehenä Sinebrychoff Supply Company Oy:ssä.

Rakenne

Insinööriyö on jaettu kahteen pääosaan, taustatieto-osuuteen ja tutkimusosuuteen. Taustaosuudessa esitellään yrityksen historiaa ja merkittävimpiä hetkiä ja käydään läpi viimeisimpiä tunnuslukuja. Kohdeyrityksen esittelyn jälkeen työssä perehdytään jakelutoimintaan ja sen kehitykseen sekä hyllytystoimintaan ja sen tärkeyteen myynnin kannalta. Viimeisenä taustaosuudessa tutustutaan kustannuslaskentaan, jonka avulla voidaan laskea prosessien todellista rahallista hyötyä. Taustaosuuden jälkeen esitellään tarkemmin työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

Tutkimusosuudessa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia ja luodaan prosessista nykytila-analyysi. Analyysia ja tuloksia hyödyntäen lähdetään luomaan yritykselle kehitysideoita, joilla voidaan tehostaa hyllytystoimintaa. Viimeiseksi työn tärkeimmät vaiheet ja tulokset on tiivistetty yhteenvetoon.

2 Toimeksiantaja

Insinööriyön toimeksiantaja, Sinebrychoff, juontaa juurensa pitkälle suomalaiseen historiaan. Se on Pohjoismaiden vanhin panimo ja suomalaisen elintarvikealan vanhin yritys. Yrityksen perusti vuonna 1819 Nikolai Sinebrychoff voitettuaan huutokaupassa kymmeneksi vuodeksi yksinoikeuden oluen valmistukseen ja myyntiin Helsingissä. Yritys perustettiin Helsingin Hietalahteen, mutta vuonna 1992 tehdas rakennettiin Keravalle, jossa nykyinen Sinebrychoff toimii edelleen. (Sinebrychoff 2017.)

Vuosi 1999 on merkittävä yrityksen historiassa. Tänä vuonna alkoi yhteistyö Coca-Colan kanssa, jolloin alkoi sen tuotteiden valmistus, myynti ja jakelu. Lisäksi samana vuonna yritys siirtyi täysin Carlsberg-konsernin omistukseen. Yhteistyö Coca-Colan kanssa toi yritykselle liudan uusia tuotteita, kuten Fanta, Bonaqua ja Powerade. Sinebrychoffin ydinvalikoiman tuotemerkkeihin kuuluvat mm. Karhu, Battery, Coca-Cola, Carlsberg, Garage, Somersby ja Porter. (Sinebrychoff 2017.)

Sinebrychoffilla on n. 16 000 asiakasta, jotka on jaoteltu kahteen alueeseen, On Trade -asiakkaisiin eli anniskelumyyjiin ja Off Trade -asiakkaisiin eli päivittäistavarakauppoihin. Anniskelumyyjillä tarkoitetaan asiakkaita, jotka myyvät tuotteita kuluttajille paikoissa, joissa ne nautitaan paikan päällä. Päivittäistavarakaupat taas myyvät tuotteita kuluttajille, jotka voivat nauttia tuotteita esimerkiksi kotonaan. Suurin osa myynnistä keskittyy päivittäistavarasektorille, sillä nykyään enää noin 10 % alkoholista nautitaan ravintoloissa. (Sinebrychoff 2017.)

2.1 Ympäristöystävällisyys ja vastuu

Nykyään ympäristöystävällisyys nousee jatkuvasti tärkeämpään asemaan, ja se toimii myös yritysten tapana houkutella uusia asiakkaita.

Sinebrychoffille vihreät arvot ovat olleet aina tärkeitä, ja se pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti ympäristöystävällisemmäksi. Hyvänä esimerkkinä tästä on vedenkulutuksen vähyyks, vain 2,5 l vettä valmistusta juomalitraa kohti, ja lähiympäristön tuotteiden käyttö: suurin osa tölkeistä toimitetaan vain 30 km:n päästä tehtaalta ja olueen käytetyt ohramallas ja hiiva ovat peräisin läheltä panimoa. (Sinebrychoff 2017.)

Sinebrychoffin vastuullisuus ilmenee esimerkiksi siinä, että se

- jakaa stipendejä keravalaisille nuorille
- on tukenut Walkersin eli nuorisotyön toimintaa jo vuodesta 2005
- tekee yhteistyötä Itämeren parantamisen puolesta (Sinebrychoff 2017).

2.2 Oy Sinebrychoff Ab ja Sinebrychoff Supply Company Oy

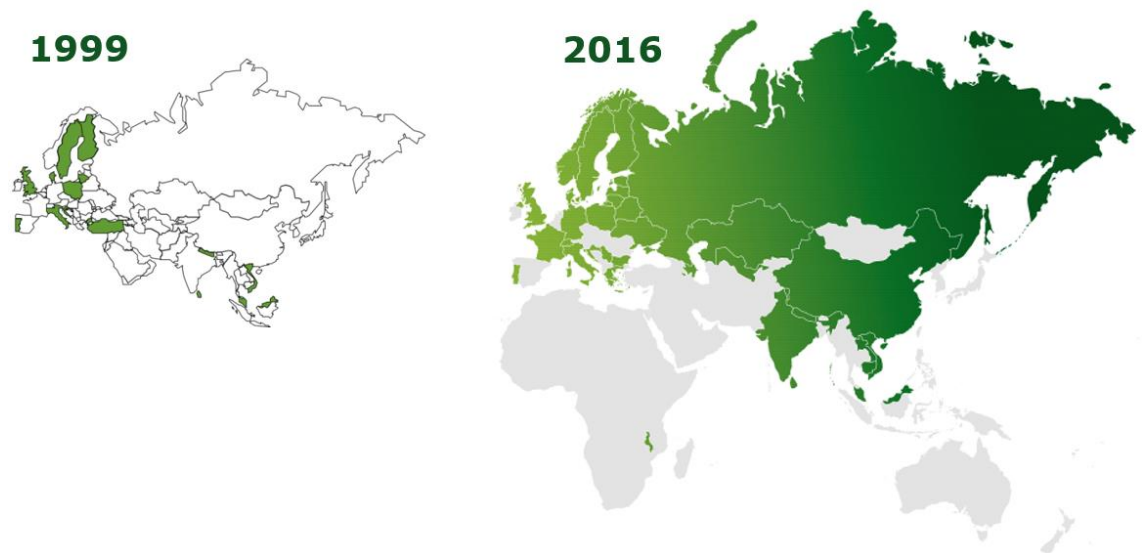
Carlsberg-konserniin liittymisen vuoksi Sinebrychoffin yhtiö rakenne muuttui vuonna 2014. Muutoksen jälkeen Oy Sinebrychoff Ab tuli vastuuseen myynnistä ja markkinoinnista, kun taas Sinebrychoff Supply Company Oy alkoi vastata toimitusketjusta. Samana vuonna 2014 Sinebrychoff siirtyi käyttämään SAP-toiminnanohjausjärjestelmää, joka on edelleen käytössä. (Sinebrychoff 2017.)

Sinebrychoffilla työskentelee yli 700 henkilöä, jotka jakautuvat tasaisesti kaupalliseen yhtiöön ja toimitusketjuun. Toimitusketjussa henkilöstö vastaa tuotteiden keruusta, varastoinnista, toimituksista, vientikuljetuksista ja muista kuljetuksista. (Sinebrychoff 2017.)

Työssä Sinebrychoff Supply Companysta käytetään nimitystä Sinebrychoff.

2.3 Carlsberg-konserni

Tanskalainen Carlsberg on perustettu vuonna 1847. Se on jatkanut vahvaa kasvuaan 1980-luvulta lähtien ja onkin nyt maailman kolmanneksi suurin panimokonserni. Jo vuonna 1970 Carlsberg oli hankkinut Sinebrychoffin osakkeita, mutta Sinebrychoff siirtyi kokonaisuudessaan Carlsbergin omistukseen myöhemmin. Kuvassa 1 näkyy Carlsberg-konsernin kehitys vuodesta 1999 vuoteen 2016. (Sinebrychoff 2017.)



Kuva 1. Carlsberg-konsernin kehitys (Sinebrychoff 2017).

Carlsbergille ympäristöystävällisyys on tärkeä aihe, ja se pyrkii toimimaan yhä ekologisemmin. Tästä esimerkkeinä ovat mm. Kiinassa sijaitsevan panimon siirtyminen aurinkoenergian käyttöön, jolla voidaan tuottaa 20 % tehtaan tarvitsemasta sähköstä. Lisäksi yhtiö kehittää ympäristöystävällisempiä ratkaisuja myyntipakkauksille. (Sinebrychoff 2017.)

Carlsberg lukuina vuonna 2016:

- liikevaihto 62,6 miljardia Tanskan kruunua (8,41 miljardia euroa)
- liiketulos 8,2 miljardia Tanskan kruunua (1,1 miljardia euroa)
- Carlsberg-olutta saatavilla yli 150 maassa ja yli 500 eri olutmerkkiä
- oluen myynti n. 11,7 miljardia litraa
- muiden juomien myynti n. 2,2 miljardia litraa (Sinebrychoff 2017).

3 Jakelutoiminta

Jakelutoiminnalla tarkoitetaan tuotteiden fyysistä kuljettamista asiakkaille. Nämä kuljetukset ovat kasvattaneet rooliaan kansainvälisyyden vuoksi ja siksi, että tuotteita harvoin valmistetaan ja kulutetaan samassa paikassa. Kansainvälisyys lisää kuljetusten tärkeyttä, koska maiden väliset kuljetukset ovat yleistyneet vuosien saatossa. (Bowersox ym. 2013: 185.) Tässä luvussa perehdytään työn kannalta olennaisiin asioihin jakelussa, eli sen osapuoliin, city-logistiikkaan ja sen tuomiin rajoituksiin sekä Sinebrychoffilla käytössä olevaan jakelumalliin.

3.1 Jakelun osapuolet

Jakeluprosessissa, kuten kuljetusprosesseissa yleisesti, on mukana aina monia eri osapuolia ja niillä eri intressejä. Bowersox, Closs ja Cooper (2013, 185–188) sanovat, että kuljetuksiin liittyvissä päätöksissä on mukana lähettäjä, vastaanottaja, kuljetusliike, hallitus, internet ja yhteisö. Kaikki osapuolet huomioon otettaessa syntyy usein kompromisseja ja kiistatilanteita.

Lähettäjällä tarkoitetaan toimituksen myyjää, ja vastaanottajalla tarkoitetaan toimituksen vastaanottavaa osapuolta. He jakavat yhteisen intressin saada yhteinen liiketoimi suoritettua. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vastaanottaja saa tilaamansa tuotteet ja lähettäjä saa niistä maksun näistä sovittun ajan sisällä. (Bowersox, Closs, Cooper 2013: 188.)

Kuljetusliike hoitaa tavaroiden fyysisen toimituksen lähettäjän puolesta. Kuljetusliikkeet pyrkivät omien intressiensä mukaisesti koordinoimaan noudot ja toimitukset niin, että toiminta on tehokasta ja mahdollisimman tuottavaa. (Bowersox, ym. 2013: 188.)

Hallitus valvoo aktiivisesti kuljetustoimintaa, sillä kuljetuksilla on oma osansa sosiaalisen hyvinvoinnin ja talouskasvun kehittämisessä. Esimerkiksi kaupunkialueella halutaan vähentää melu- ja päästöhaittoja. Hallitus myös tukee kuljetustoimintaa kehittämällä infrastruktuuria, eli esimerkiksi uusimalla teitä ja rakennuttamalla taukopaikkoja. (Bowersox, ym. 2013: 188.)

Internet on lähentänyt kaikkia osapuolia ja auttanut yhteistoiminnan kehittämisessä. Internet mahdollistaa sen, että kuljetuksista voidaan lähettää tarkempaa tietoa asiakkaille,

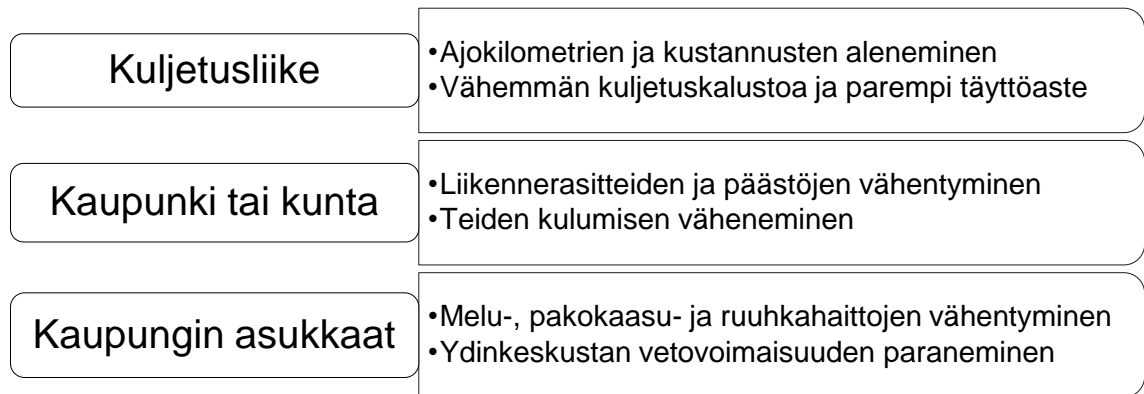
mikä puolestaan parantaa asiakaspalvelun laatua. Internetin avulla kuljetusliikkeet voivat helpommin mainostaa itseään sekä hallita ja yhdistellä lähetyksiä. (Bowersox, ym. 2013: 189.)

Yhteisön kannalta on tärkeää saada haluamansa tilaus helposti, laadukkaasti ja mahdollisimman halvalla. Lisäksi yhteisön keskuudessa yhä enemmän arvoon nousevat ympäristöasiat ja turvallisuus. (Bowersox, ym. 2013: 189.)

3.2 City-logistiikka

City-logistiikalla eli kaupunkilogistiikalla tarkoitetaan toimintaa, jolla huolehditaan tavarajä ja tilausvirtojen koordinoitua ja toteutusta kaupungissa niin, että ympäristörasitukset minimoidaan, vähennetään kaupunkiliikennettä, haetaan taloudellisesti puhtaita ratkaisuja ja parannetaan osallistuvien yritysten imagoa. (Leppänen 2016.)

City-logistiikka voidaan jakaa Peter Klauksen mukaan kolmeen sukupolveen. Ensimmäisen sukupolven pohjana toimii kuljetusliikkeiden välinen yhteistyö. Tavarat toimitettaisiin asiakkaille kuljetusliikkeiden yhteisillä kuljetuksilla. Tämän tuloksena saavutettaisiin aikasäästöjä ja vähennettäisiin kuljetuskalustoa kaupunkialueella. Kuljetusliikkeet taas saivat hyötyä siitä, että voisivat siirtää vapaata kalustoa muuhun käyttöön. Toinen sukupolvi voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista ensimmäinen pitää sisällään lakien ja liikennesääntöjen reunaehdot, jotka pakottaisivat kuljetusten yhdistelyyn. Lisäksi kävelykatualueille ja bussikaistoille toimimiseen jaettaisiin lupia vain tietyille kuljetusyrityksille. Toisessa ryhmässä etsitään ratkaisuja informaatioteknologian lisäämiselle, jotta reaaliaikainen tiedonsiirto tehostuisi. Tämän avulla pystyttäisiin tehostamaan tavaravirtojen ohjausta, esimerkiksi havaitsemalla ruuhkat ajoissa. Kolmas sukupolvi käsittää kokonaisvaltaisen prosessi- ja systeemijatuksen, jossa huomioidaan asukkaiden ja talouselämän vaatimukset. Näiden sukupolvien avulla kaupunkialueen liikenteestä saataisiin miellyttävämpää eri osapuolien kannalta, kuten kuvasta 2 on nähtävissä. (Leppänen 2016.)



Kuva 2. Eri osapuolien hyödyt citylogistiikasta (Leppänen 2016).

City-logistiikka tuo mukanaan paljon rajoituksia, koska kaupunkialueilla on enemmän ihmisvirtaa ja tavaravirtaa kuin maakunnissa. Lisäksi tiheään asutettu alue hankaloittaa jakelua omalta osaltaan. Ideaali tilannehan kuljetusyriyksille olisi, että saataisiin mahdollisimman suuri määrä tavaraa toimitettua kerralla, mutta kaupunkialueella tämä on mahdotonta seuraavaksi käsiteltävien olosuhteiden vuoksi. (Leppänen 2016.)

Suurimpia hankaluuksia syntyy pysäköinti-, lastaus- ja purkupaikkojen löytämisestä ilman, että aiheutetaan vaara- tai haittatilanteita liikenteelle, itselle tai muille lähistöllä kulkeville. Lisähaasteita tuovat myös porttikäytävät, sisäpihat sekä rakennus- ja tietyömaat, jotka saattavat estää jakeluauton pääsyn asiakkaan lähistölle kokonaan, minkä takia kuormaa ei saada toimitettua. Erityisesti ahtaat sisäpihat aiheuttavat ongelmia, sillä ne ruuhkautuvat helposti ja ajoreitit näille alueille ovat liian ahtaita nykyiselle kalustolle, joten kuljetusliikkeet tarvitsevat tällaisia asiakkaita varten pienempää kalustoa. (Leppänen 2016.)

Maanalaisia kuljetuksia on pohdittu yhdeksi ratkaisuksi näihin ongelmiin, mutta niissäkin on huomioitava seuraavia seikkoja:

- ajoneuvojen liikennemäärät
- lastaus- ja purkupaikkojen riittävä määrä
- ajoreittien korkeudet ja leveydet

- kiinteistöjen sisäiset kuljetusreitit
- ajoramppien sijainnit ja kaltevuudet, jotta mm. rullakoiden käsittely on sujuvaa
- jätehuollon tarpeet (Leppänen 2016).

3.3 Sinebrychoff Supply Company Oy:n jakelu

Sinebrychoffin jakelu toimii ulkoistettujen jakeluyrittäjien avulla. Ulkoistettuja jakeluyrittäjiä on juomajakelussa ollut jo 1980-luvulta lähtien. Nykyään kuitenkin jakelu on kokonaisuudessaan ulkoistettua, eikä omia kuljettajia ole enää. (Sinebrychoff 2017.)

Kuvan 3 mukaisesti jakelun perustana toimivat asiakkaiden tekemät tilaukset, jotka on tehtävä Sinebrychoffille viimeistään 48 tuntia ennen toimitusta. Tämä aika perustuu siihen, että tuon ajan puitteissa voidaan varmistaa toimitusten saapuminen myös syrjäisimmille asiakkaille Pohjois-Suomessa. Tilauksien vahvistuttua voidaan aloittaa kuormien suunnittelu, minkä jälkeen tilaus siirtyy keräykseen ja kerätyt tilaukset viedään kuormalle varattuihin putkiin lähetysalueelle. Sieltä kuljettajat lastaavat oman kuormansa kyytiin ja toimittavat sen asiakkaille tai terminaaliin. (Sinebrychoff 2017.)



Kuva 3. Tilauksesta toimitukseen (Sinebrychoff 2017).

Toimituspäivien määrä asiakasta kohden vaihtelee yhdestä päivästä kolmeen päivään. Toimituspäivien määrä on sidonnainen siihen, kuinka paljon asiakkaan myynti on. Tämän puitteissa isoilla hypermarketeilla on useampia toimituspäiviä kuin pienillä ravintoloilla tai kauppoilla. (Sinebrychoff 2017.)

Päivittäin Sinebrychoffilla on ajossa noin 60 jakeluautoa. Tämä luku kuitenkin elää volyymin mukaan, eli sesonkiaikoina autoja on useampia. Esimerkkejä panimoteollisuuden sesonkiajoista ovat kesä, juhannus, joulukuusi ja uusivuosi. (Sinebrychoff 2017.)

Sinebrychoffin jakelu voidaan jakaa kahteen osaan, paikallis- ja terminaali-jakeluun. Keravan jakelukeskuksessa huolehditaan tavaroiden varastoinnista, keräilystä, kuormien suunnittelusta, jakelusta ja runkokuljetuksista terminaaleihin. (Sinebrychoff 2017.)

Paikallisjakeluun Sinebrychoffilla kuuluvat ne asiakkaat, joille toimitukset jaetaan suoraan Keravan jakelukeskuksesta. Tämä kattaa suurimman osan Etelä-Suomea, ja tämän alueen asiakkaat kattavat noin 45 % koko Suomen volyymista. Tämä volyyymi vaihtelee kuukausittain esimerkiksi kesän festivaalien takia. (Sinebrychoff 2017.)

Loput, noin 55 %, Sinebrychoffin jakelusta koostuu terminaali-jakelusta. Terminaalit ovat huomattavasti pienempiä kuin Keravan jakelukeskus, mutta toiminta on samanlaista, eli jakeluauto lastaa kuorman ja toimittaa asiakkaille. Keruu- tai tuotantotoimintaa ei näissä terminaaleissa ole, vaan tuotteet saapuvat siirtokuomilla, eli ne on kuljetettu Keravalta esimerkiksi Rovaniemelle. (Sinebrychoff 2017.)

4 Palveluiden ulkoistaminen

Tässä luvussa perehdytään siihen, millaista hyötyä oikein toteutetulla ulkoistamisella voidaan saada aikaiseksi ja mitä erilaisia riskitekijöitä liittyy siihen, että toimitaan eri organisaatioiden kanssa. Lisäksi luvussa käsitellään tuotteiden esillepanon tärkeydestä. Luonnollista jokaiselle yritykselle on ajatella, miten saadaan paras tuotto toiminnasta, ja tämä voi usein johtaa kompromisseihin ulkoistamistilanteissa. (Kiiha 2002: 1–2.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen osan tai jonkin toiminnon siirtämistä ulkopuoliselle yritykselle. Ulkoistaminen alkoi kasvattaa suosiotaan 1900-luvun loppupuolella, vaikka

se on aiheuttanut paljon keskustelua, vastaan ja puolesta, vuosien saatossa. Kustannussäästöt ovat usein suurin syy ulkoistamiselle, mutta taustalla voivat olla myös omat intressit keskittyä omaan ydinosaamiseen, halu parantaa omien toimintojen laatua sekä asiakaspalvelun kehittäminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 15–17.)

4.1 Tuotteiden esillepano

Tuotteiden myynnin kehittämiseksi on ensisijaisen tärkeää huolehtia siitä, kuinka tuotteita myydään. Asiakkaan tulee olla helppoa ja miellyttävää löytää tavarat kaupan hyllyiltä. Tämän vuoksi tuotteiden esillepanoon on syytä käyttää aikaa, sillä sen tarkoituksena on kiinnittää asiakkaiden mielenkiinto.

Myymäälä saadaan näyttämään siistiltä, kun kiinnitetään huomiota hyllyväliin riittävään leveyteen, houkuttelevaan valaistukseen ja hyllyjen siistiin järjestykseen. Jos myymälä on epäsiistissä kunnossa, ei asiakkaan ole helppoa löytää haluamaansa tuotetta ja tämän takia menekki pienenee.

4.2 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamisen taustalla on useita eri syitä. Ulkoistamisen tavoitteet voidaan jakaa mm. laadullisiin ja kustannuksiin liittyviin asioihin. Ulkoistamispäätöksen syntyyn vaikuttavat tekijät vaihtelevat riippuen ulkoistavan yrityksen määrittämistä tavoitteista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 57.) Seuraavaksi esitellään yleisimpiä tekijöitä.

Kustannussäästöt

Kustannussäästöjä mietittäessä tulee huomioida, voiko säästöjä syntyä vain sillä, että jokin toiminto tai palvelu siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi. Palveluntarjoaja pystyy tuottamaan palvelun edullisemmin, jos sen tuottavuus on korkeampi ja tuotettaessa tuotantotekijöiden kustannukset ovat alhaisemmat. Yleensä yritys, jolle palvelu ollaan siirtämässä, on erikoistunut tähän palveluun ja pystyy tuottamaan sen tehokkaammin ja laadukkaammin kuin ulkoistava yritys. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 22.)

Keskittyminen ydinosaamiseen

Ulkoistava yritys voi ajatella että sen oman ajan ja rahojen nähdään tuottavan paremmin muualla, kuin ulkoistettavassa prosessissa, vaikka se pystyisi itse tuottamaan sen halvemmalla kuin palveluntarjoaja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 23–24.)

Ydinosaamiseen keskittymisellä tarkoitetaan keskittymistä yrityksen siihen osaamiseen, joka antaa selvän edun kilpailijoihin nähden ja tuottaa suurinta tulosta (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 24).

Laadun parantaminen

Laadun varmistaminen nousee jatkuvasti tärkeämpään asemaan kilpailun kiristyessä. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, ja yrityksen tulee pystyä vastaamaan näihin tarpeisiin nopeasti. Tämän takia yrityksen toiminnan tulee olla joustavaa. Palveluntarjoajat ovat erikoistuneita haluttuihin palveluihin, ja tämän vuoksi ne pystyvät nopeammin vastaamaan tarpeisiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 25.)

4.3 Ulkoistamisen riskit

Aina ulkoistamisella ei saavuteta toivottuja tuloksia. Usein yritykset eivät kiinnitä riittävästi huomiota mahdollisiin riskeihin ja lisäkustannuksiin. Riskit muodostuvat useista eri tekijöistä, joita voidaan tunnistaa jokaisesta ulkoistamisen prosessin vaiheesta (Brown & Wilson 2005: 233). Seuraavaksi esitellään muutamia näistä tekijöistä.

Riippuvuus palveluntarjoajasta

Palvelua ulkoistettaessa on pelkona, että muodostuu liiallinen riippuvuus palveluntarjoajaan. Palvelua ostavalla yrityksellä on usein houkutus tukeutua tuttuun palveluntarjoajaan. Tämä saattaa kuitenkin johtaa siihen, että päätös palveluntarjoajasta tehdään vastoin kokonaiskustannuksia tai yleisiä valintakriteerejä. (Kiiskinen ym. 2002: 98.)

Palveluntarjoajalla on neuvottelutilanteessa vahva asema, mikäli se tietää ulkoistavan yrityksen toiminnan erinomaisesti ja tietää sen tarpeista ja jos sillä on johtava asema

palvelumarkkinoilla. Onkin pidettävä huolta, ettei suhde palveluntarjoajaan muutu riippuvuudeksi, muuten voi syntyä joustamattomuutta muuttuvan liiketoiminnan tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002: 98.)

Kustannukset

Kustannusten laskennassa on useita eri tekijöitä, jotka pitää huomioida, jottei ilmaannu yllättäviä lisäkustannuksia. Ulkoistavan yrityksen tulee ottaa selvää palveluntarjoajasta, ettei sopimuksen teon jälkeen ilmene yllätyttäviä piilokustannuksia. Usein aliarvioidaan kustannukset, jotka syntyvät palvelun siirtyessä palveluntarjoajalle. Näihin kuuluvat siirtymävaiheeseen kuluvat kertaluontoiset työpanokset sekä hallinnolliset kustannukset ja muut kulut. (Kiiskinen ym. 2002: 97–98.)

Johtamishaasteet

Ulkoistamistilanteissa on kyse kahden organisaation välisestä yhteistyöstä. Ongelmaksi muodostuu se, että organisaatioilla on toisistaan poikkeavat intressit ja tarpeet tiedon keruun, tiedon jäsentelyn ja raportoinnin suhteen. Yritysten välistä tiedonkulkua hankaloihtaa myös se, että yrityksillä voi olla käytössään täysin erilaiset järjestelmät, jotka eivät taivu toisen haluamalla tavalla. Lisäksi on muistettava, että kumpikin osapuoli haluaa pitää tietoa myös salassa, sillä se saattaa sisältää olennaista tietoa liittyen liiketoimintaan ja kilpailukykyyn. (Kiiskinen ym. 2002: 98.)

Yhtenä ulkoistamisen tavoitteena on, että voidaan keskittää omat resurssit yrityksen ydintoimintoihin. Tällaisessa tilanteessa on vaarana, että ulkoistettu toiminta jää riittävän valvonnan ulkopuolelle. Tämän vuoksi toimintaa täytyy muistaa valvoa ja palveluntarjoajia kilpailuttaa säännöllisin väliajoin. (Kiiskinen ym. 2002: 98–99.)

5 Kustannuslaskenta

Organisaation kustannusten hallintaan liittyy kriittisesti kustannuslaskennan perusteiden ymmärtäminen. Kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää mm. budjetoinnissa ja investointien suunnittelussa. Tämän insinööriyön kannalta on tärkeää ymmärtää, mistä kustannukset muodostuvat ja kuinka voidaan selvittää tietyn investoinnin todellinen hyöty. Tässä luvussa käydään aluksi läpi kustannusten luokittelua

ja lopuksi käydään läpi suoritekohtaista kustannuslaskentaa, joka kohdistuu enemmän työn kannalta oleelliseen laskentatoimeen. (Tyni & Rajala ym. 2009: 11.)

5.1 Kustannusten luokittelu

Kustannuslaskentaa toteutettaessa on tiedettävä, mistä kustannukset muodostuvat. Kustannukset voidaan jakaa kahteen pääryhmään, muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Muuttuvat kustannukset koostuvat esimerkiksi materiaalikustannuksista: volyymin kasvaessa tarvitaan enemmän materiaalia ja laskiessa vähemmän. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat sellaiset kustannukset, jotka eivät lyhyellä aikavälillä muutu volyymin mukaan, esimerkiksi rakennusten vuokrat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005: 58.)

Kustannukset voidaan jakaa myös välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Kustannukset, jotka voidaan kohdentaa suoraan palveluun tai tuotteeseen, ovat välittömiä. Välilliset kustannukset ovat sellaisia, jotka voidaan kohdistaa tuotteeseen tai palveluun epäsuorasti. Yleisesti välillisten kustannusten laskennassa käytetään apuna erilaisia laskelmia. (Raudasoja & Johansson 2009: 86.)

Erillis- ja yhteiskustannuksiin jako tehdään sen mukaan, aiheutuuko kustannus useammasta laskentakohteesta vai ainoastaan yhdestä. Erilliskustannukset ovat yhden kohteen aiheuttamaa, esimerkiksi jokin tietty suorite tai hanke. Yhteiskustannukset koostuvat niistä kustannuksista, jotka eri laskentakohteet yhteisesti muodostavat. (Tyni & Rajala ym. 2009: 53.)

5.2 Suoritekohtainen laskenta

Kustannuslaskennan päätavoitteena on selvittää suoritekohtaisia kustannuksia. Näiden tietojen avulla voidaan tehdä kannattavuuslaskelmia ja hinnoittelua. Yksikkökustannuksia laskettaessa tulee ratkaista yksikkökustannuksiin kohdistuvat kustannukset. Tähän on olemassa kolme ratkaisukeinoa, jotka ovat minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyyliit. (Jyrkkiö & Riistama 2008: 131.)

Minimikalkyyli eli katetuottokalkyyli huomioi vain muuttuvia kustannuksia. Tässä tapauksessa kiinteiden kustannusten katsotaan aiheutuvan, vaikka tuotetta tai palvelua ei suoritettaisi. Katetuottoa hinnoitellessa minimikalkyyliin lisätään kiinteät kulut ja tavoitevoiton kattava kate. Minimikalkyyli saadaan laskettua jakamalla muuttuvat kustannukset suoritteiden määrällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010: 116–117.)

Keskimääräiskalkyyliä käytettäessä käytetään sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia. Keskimääräiskalkyyli voi pidemmällä aikavälillä antaa oikeanlaisen kuvan suoritekohtaisista kustannuksista, mutta muutokset toiminta-asteessa vaikuttavat välittömästi kustannuksiin. Toiminta-asteen kasvaessa kustannukset suoritetta kohden pienenevät ja pienentyessä ne kasvavat. Jaettaessa laskentakauden kaikki kustannukset suoritteiden määrällä saadaan keskimääräiskalkyyli. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010: 117.)

Normaalikalkyyli on luotu toimintasuhteiden muutosten vaikutusten poistamiseksi. Normaalikalkyyliin kiinteiden kustannusten sijaan suoritteelle kohdistetaan normaalista toiminta-asteesta syntyvä kiinteiden kustannusten määrä. Tällä tavoin poistetaan toiminta-asteen muutosten vaikutukset kustannusten määrään. Normaalikalkyyli saadaan, kun lisätään minimikalkyyliin laskentakauden kiinteät kustannukset jaettuna normaalisuoritemäärällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010: 118.)

5.3 Toimintolaskenta

Toimintolaskennan perimmäisenä ajatuksena on, että pitkällä aikavälillä suuri osa kustannuksista ei ole kiinteitä, vaan lopulta kaikki kustannukset ovat muuttuvia. Toiminnot synnyttävät kustannuksia, ja tuotteet aiheuttavat toimintojen tarpeen. Tuotteille kustannukset kohdistetaan sen perusteella, miten kukin tuote kutakin toimintoa kuluttaa. (Alhola 1998: 61.)

Toimintolaskentaa sovelletaan parhaiten strategisessa laskennassa, eli tuotteita, palveluita, asiakkaita ja jakelukanavia koskevissa päätöksentekotilanteissa. Toimintolaskenta voidaan mieltää työkaluna, jolla voidaan hahmottaa ja ymmärtää yrityksen resurssien kulutusta ja selvittää esimerkiksi tuotteen ja palvelun aiheuttamien kustannusten välistä suhdetta. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995: 19.)

Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa selvitetään eri alueet, joihin yrityksen resursseja kuluu ja kuinka paljon. Kohdistettaessa resursseja toiminnolle on resurssien käyttö ja kulutus sekä toiminnon osuus suoritteen aikaansaamisessa selvitettävä. Toiminnon kustannusten määrittämiseksi on resursseille määritettävä hinta. (Jyrkkiö & Riis-tama 2004: 177.)

Toimintolaskentaa tehtäessä on kartoitettava laskettavaan kohteeseen liittyvät toiminnot, ennen kuin kustannuksia ja resursseja voidaan kohdentaa. Tähän käytetään apuna toimintoanalyysia, jonka avulla voidaan selvittää, mitä yrityksessä tehdään ja miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa. Lisäksi analyysissä selvitetään toimintojen lisäarvo sekä mitä sen tekeminen maksaa. Analyysin avulla on nähtävissä, mihin yrityksen resursseja kuluu ja tehdäänkö toiminnot oikealla tavalla. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995: 32.)

Toimintoanalyysissä voidaan selvittää,

- mistä toiminnon suoritusriippuu
- mihin toiminto kuluttaa resursseja
- toimintojen toisiinsa liittyminen
- ja tämän synnyttävä tekijä
- ja tämän toiminnon suorittamiseksi
- mitkä vaiheet johtavat toimintoihin
- ketkä tarvitsevat toiminnon tuotosta.

(Alhola 2008: 93)

6 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Insinööriyössä käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluita sekä työn mittauksia. Havainnointia käytettiin työtä tehdessä tutkimusmenetelmänä jatkuvasti.

6.1 Haastattelut ja kyselyt

Haastattelut ja kyselyt kuuluvat kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Ne ovat osa tilastotiedettä, mikä tarkoittaa numeroiden hyväksikäyttöä. Tilastolla tarkoitetaan yhteenvetoa yksittäisistä tapauksista, joista saadut tiedot voidaan esitellä taulukoina ja kuvioina. (Valli 2001: 9.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan vastauksia kysymyksiin: Mikä? Kuinka usein? Paljonko? Missä? Näiden kysymysten avulla voidaan selvittää prosentuaalisia ja lukumääräisiä riippuvuuksia ja tapahtuneita muutoksia. Tutkimus edellyttää kattavaa otosta, jotta tutkittavasta kohteesta saadaan tarpeeksi laaja tietoperusta. Aineisto kerätään usein kyselylomakkeilla, joihin tutkija on luonut valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2002: 18.)

Haastattelut ja kyselyt ovat esimerkkejä empiirisestä tutkimustavasta, jossa pyritään yksittäistapausten kautta löytämään yleisiä säännönmukaisuuksia. Oman aineiston kerääminen on hyvin tavallista empiirisessä tutkimuksessa. Aineiston kerääjän onkin tässä vaiheessa mietittävä, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä on käyttökelpoisin kyseisessä tapauksessa. Tiedonkeruumenetelminä voisivat olla esimerkiksi postikyselyt, haastattelut ja nykyaikana yleistynyt www-kysely, jossa kysely tehdään verkkoselaimen välityksellä. Informoitu kysely kattaa kyselylomakekyselyt, jotka haastattelija vie haastateltavalle tai noutaa hänelle. (Heikkilä 2002: 18.)

Työssä haastattelut suoritettiin toimittamalla 120 kyselylomaketta asiakkaille sekä kaikille ulkoistetuille hyllytysoperaattoreille. Haastatteluiden avulla saatiin kattava kuva prosessin nykytilasta.

6.2 Havainnointi

Havainnointi on yleinen aineiston keruumenetelmä tutkimusta varten. Tarkoituksena on seurata kohdeilmiötä tai tapausta. Havainnointia voi suorittaa ilman, että tutkija on paikalla. Tätä kutsutaan tekniseksi havainnoinniksi. (Kananen 2013: 88.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana tilanteessa, jota tutkitaan. Näissä tilanteissa tutkija itse osallistuu toimintaan ja saa tätä kautta syvempää tietoa tutkittavasta tapauksesta tai ilmiöstä. Mikäli tutkittava aihe on tutkijalle vieras, se vaatii riittävän laajaa aineiston keruuta, jotta aiheesta saadaan tarpeeksi kattava kuva. (Kananen 2013: 88–90.)

Havainnointi voidaan suorittaa strukturoidusti tai strukturoimattomasti. Strukturoidussa havainnoinnissa tiedetään, mitä havainnoidaan. Näissä tilanteissa voidaan käyttää valmista lomaketta, johon kirjataan saatuja havaintoja. Strukturoimattomassa haastattelussa ei ole ennalta määritelty havainnoinnin kohdetta. Tutkija pyrkii näissä tilanteissa kirjaamaan havainnointitilanteeseen liittyviä asioita. (Kananen 2013: 90–91.)

Havainnointia käytettiin työssä jatkuvasti, esimerkiksi käytäessä keskusteluja jakeluautonkuljettajien kanssa.

7 Asiakastyytyväisyys

Varsinainen tutkimustyö aloitettiin mittaamalla asiakastyytyväisyyttä eri asiakkaiden välillä. Tämä tehtiin toimittamalla myynnin avustuksella sekä omasta toimesta 120 haastattelulomaketta asiakkaille syksyllä 2017, jotta saatiin tarpeeksi kattava kuva siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluun olleet. Vastauksia saapui lopulta 57, eli vastausprosentiksi muodostui 47,5 %.

Tärkein asia lomakkeiden avulla oli selvittää mahdolliset laatuero-erot eri hyllytysprosessin osapuolien kesken. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan, olisiko osapuolien välisessä yhteistyössä on epäkohtia, joita voitaisiin kehittää. Lomakkeissa oli vaihtelevasti 11 tai 13 kysymystä, joissa oli arvosteluasteikko välillä 1 (Ei) – 5 (Kyllä).

Lomakkeet toimitettiin kirjekuorissa asiakkaille joko henkilökohtaisesti tai myynnin avustuksella, jotta he pystyivät vastaamaan omassa rauhassa. Asiakkaan tuli toimittaa kirjekuori lähimpään postilaatikkoon, josta se palautuisi analysoitavaksi Keravan tehtaalle. Lomakkeita ei toimitettu sähköisesti, sillä kaikkien asiakkaiden sähköpostiosoitteet eivät olleet ajan tasalla ja vastaaminen usein unohtuu näissä tilanteissa.

Haastatteluiden tulokset

Hyllytysprosessiin osallistuu Sinebrychoffilla kolme eri osapuolta: kuljettaja, ulkoinen operaattori ja menekinedistäjät. Lomakkeita laadittiin kolme erilaista, yksi menekinedistäjien asiakkaille, toinen menekinedistäjien ja operaattoreiden yhteisasiakkaille ja kolmas kuljettajahyllytyksen asiakkaille. Lomakkeissa oli samanlainen rakenne, mutta kysymykset suunnattu oikealle kohderyhmälle. Analysointi suoritettiin laskemalla keskiarvoja välille 1–5, jossa 1 oli huonoin keskiarvo ja 5 paras. Raportissa menekinedistäjien asiakkaita puhutaan ryhmänä 1, menekinedistäjien ja operaattoreiden asiakkaita ryhmänä 2 ja kuljettajien asiakkaita ryhmänä 3. Kuvissa 4, 5 ja 6 esitellään eri ryhmien tulokset.

| Menekinedistäjät | | | | | | |
|--|----|-----------|---|---|-------|-------|
| | Ei | Neutraali | | | Kyllä | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | KA |
| Onko Sinebrychoffin hyllytyspalvelu ollut laadukasta? | | 1 | 2 | 4 | 13 | 4,45 |
| Koetteko, että hyllytystä tehdään tapeeksi usein? | 3 | | 4 | 5 | 9 | 3,81 |
| Onko menekinedistäjien hyllytys ollut laadukasta? | | 1 | | 8 | 13 | 4,5 |
| Onko työskentely menekinedistäjien kanssa sujuvaa? | | | | 5 | 17 | 4,773 |
| Ovatko tuotteet hyllytyksen jälkeen siististi aseteltuina? | | | | 6 | 16 | 4,727 |
| Onko hyllytysalueelta viety roskat ja muut ylimääräiset tavarat pois? | | | 1 | 6 | 15 | 4,636 |
| Koetteko, että toimitukset jäävät usein hyllyttämättä? | 15 | 2 | 1 | 3 | | 1,619 |
| Koetteko, että toimitukset odottavat hyllytystä tiloissanne liian kauan? | 9 | 3 | 3 | 6 | 1 | 2,409 |
| Onko teille tullut päivän aikana useampi henkilö hyllyttämään tuotteita? (Merkkari/Hyllyttäjä/Kuski) | 19 | 1 | 1 | 1 | | 1,273 |
| Koetteko, että toimitukset saapuvat aikaikkunoiden ulkopuolisena aikana? | 11 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2,136 |
| Suosittelisitko Sinebrychoffin hyllytyspalvelua muille asiakkaille? | | 1 | 5 | 3 | 12 | 4,238 |

Kuva 4. Menekinedistäjien asiakkaiden kyselytulokset.

| Menekinedistäjät ja operaattorit | | | | | | |
|--|----|-----------|---|-------|----|-------|
| | Ei | Neutraali | | Kyllä | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | KA |
| Onko Sinebrychoffin hyllytyspalvelu ollut laadukasta? | | 2 | 3 | 7 | 9 | 4,095 |
| Koetteko, että hyllytystä tehdään tapeeksi usein? | 1 | 1 | 2 | 7 | 10 | 4,143 |
| Onko menekinedistäjien hyllytys ollut laadukasta? | | 1 | 4 | 4 | 11 | 4,25 |
| Onko operaattorihyllytys ollut laadukasta? | 1 | 1 | 5 | 7 | 7 | 3,857 |
| Onko työskentely menekinedistäjien kanssa sujuvaa? | | 1 | 1 | 8 | 10 | 4,35 |
| Onko työskentely operaattoreiden kanssa sujuvaa? | 1 | | 3 | 9 | 6 | 4 |
| Ovatko tuotteet hyllytyksen jälkeen siististi aseteltuina? | 2 | | 2 | 6 | 11 | 4,143 |
| Onko hyllytysalueelta viety roskat ja muut ylimääräiset tavarat pois? | 1 | 2 | 2 | 6 | 10 | 4,048 |
| Koetteko, että toimitukset jäävät usein hyllyttämättä? | 12 | 6 | 2 | 1 | | 1,619 |
| Koetteko, että toimitukset odottavat hyllytystä tiloissanne liian kauan? | 9 | 5 | 4 | | 3 | 2,19 |
| Onko teille tullut päivän aikana useampi henkilö hyllyttämään tuotteita? (Merkkari/Hyllyttäjä/Kuski) | 4 | 4 | 1 | 3 | 7 | 3,263 |
| Koetteko, että toimitukset saapuvat aikaikkunoiden ulkopuolisena aikana? | 10 | 5 | 2 | 3 | | 1,9 |
| Suosittelisitteko Sinebrychoffin hyllytyspalvelua muille asiakkaille? | 3 | | 2 | 7 | 9 | 3,905 |

Kuva 5. Menekinedistäjien ja operaattoreiden asiakkaiden kyselytulokset.

| Kuljettajat | | | | | | |
|--|----|-----------|---|-------|---|-------|
| | Ei | Neutraali | | Kyllä | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | KA |
| Onko Sinebrychoffin hyllytyspalvelu ollut laadukasta? | | | 3 | 2 | 1 | 3,667 |
| Koetteko, että hyllytystä tehdään tapeeksi usein? | 1 | 2 | 1 | 2 | | 2,667 |
| Onko kuljettajien hyllytys ollut laadukasta? | 2 | 2 | 2 | | | 2 |
| Onko työskentely kuljettajien kanssa sujuvaa? | | 2 | 2 | 2 | | 3 |
| Ovatko tuotteet hyllytyksen jälkeen siististi aseteltuina? | 2 | 1 | 1 | 2 | | 2,5 |
| Onko hyllytysalueelta viety roskat ja muut ylimääräiset tavarat pois? | 1 | 3 | 2 | | | 2,167 |
| Koetteko, että toimitukset jäävät usein hyllyttämättä? | | 2 | 2 | | 2 | 3,333 |
| Koetteko, että toimitukset odottavat hyllytystä tiloissanne liian kauan? | | 1 | 2 | 1 | 2 | 3,667 |
| Onko teille tullut päivän aikana useampi henkilö hyllyttämään tuotteita? (Merkkari/Hyllyttäjä/Kuski) | 2 | | | 2 | 2 | 3,333 |
| Koetteko, että toimitukset saapuvat aikaikkunoiden ulkopuolisena aikana? | 1 | | 3 | 1 | 1 | 3,167 |
| Suosittelisitteko Sinebrychoffin hyllytyspalvelua muille asiakkaille? | | 2 | | 2 | 2 | 3,667 |

Kuva 6. Kuljettajien asiakkaiden kyselytulokset.

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää asiakkaiden mielipide siitä, kuinka laadukkaana ne yleisesti pitävät Sinebrychoffin hyllytyspalvelua. Vastauksissa keskiarvo vaihteli välillä 4–4,7. Heikoimman keskiarvon sai ryhmä 3, ja parasta laatua nähtiin ryhmässä 1.

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaus siihen, tehdäänkö hyllytystä asiakkaiden mielestä tarpeeksi usein. Vastaukset olivat hieman yllättäviä, keskiarvot vaihtelivat välillä 2 – 4,3. Ryhmään 2 kuuluvat asiakkaat olivat tyytyväisimpiä ja ryhmä 3:n piiriin kuuluvat tyytymättömiä. Osa asiakkaista siis koki, että hyllytystä ei tehty heidän tiloissaan tarpeeksi usein.

Ryhmien 1 ja 3 kysymyksissä 3–5 selvitettiin eri osapuolten välisen työskentelyn laatua erilaisin kysymyksin. Ryhmän 2 lomakkeessa vastaavat kysymykset olivat 3–7. Laatu eri tekijöiden välillä vaihteli välillä 2–4,5 ja työskentelyn sujuvuus välillä 3–4,7. Molemmissa parhaana oli ryhmä 1 ja huonoin keskiarvo oli ryhmällä 3. Ryhmillä 1 ja 3 kysymykset 6 ja 7 käsittelivät töiden laiminlyöntiä, eli jätetäänkö töitä tekemättä. Ryhmällä 2 vastaavat kysymykset olivat 8 ja 9. Keskiarvojen mukaan ryhmät 1 ja 2 tekivät vaadittavat työt, mutta ryhmässä 3 laiminlyöntiä tapahtui enemmän.

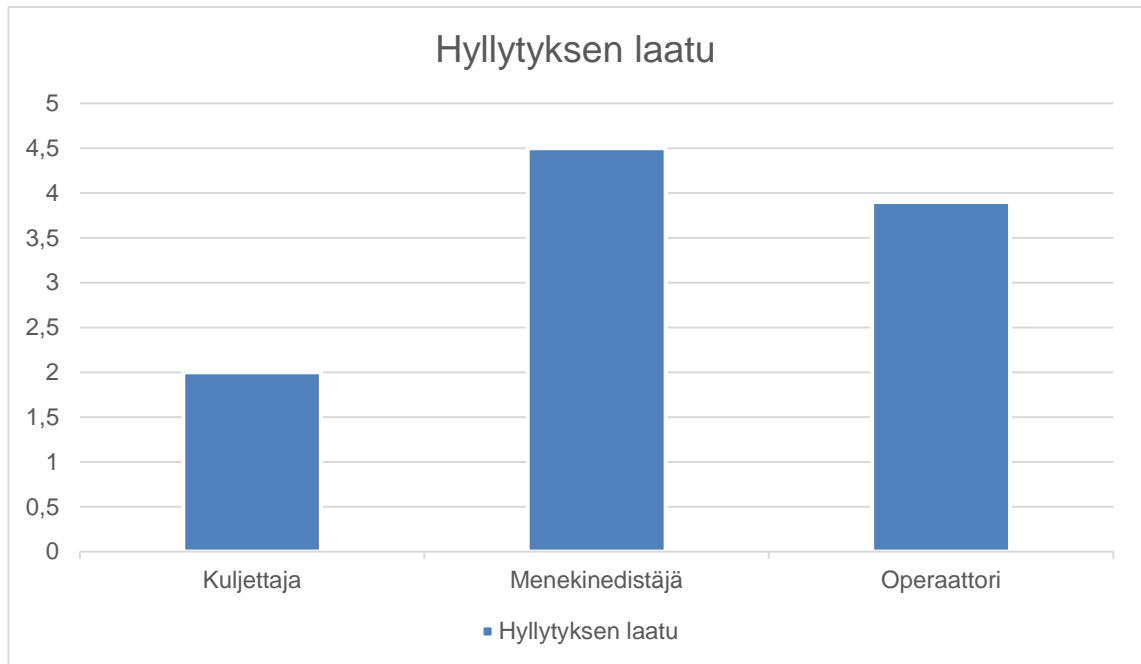
Kysymyksien 8–10, ryhmällä 2 kysymyksien 10–12, tarkoituksena oli saada kuvaa hyllytyksen suunnittelun laadusta ja millä osa-alueilla on suurimmat kehityksen tarpeet. Vastauksista sai selville, että suurimmat ongelmat ovat siinä, että asiakkaan tiloissa saattaa saman päivän aikana työskennellä useita henkilöitä hyllytyksen parissa. Asiakkaista n. 28 % kokee myös, että kuorma odottaa hyllytystä asiakkaan tiloissa liian kauan. Kuljettaja siis tuo kuorman asiakkaan tiloihin, mutta hyllyttäjä saapuu tiloihin vasta myöhemmin.

Viimeisenä kysymyksenä haluttiin tietää, suosittelisivatko asiakkaat palvelua muille asiakkaille, ja tässä keskiarvot vaihtelivat välillä 3,6–4,2. Kaiken kaikkiaan asiakkaat kokevat siis kuitenkin, että Sinebrychoffin hyllytyspalvelu tuo lisäarvoa, ja pitävät sitä arvokkaana.

Tulosten mukaan laatu oli huonointa kuljettajilla kaikilla osa-alueilla ja parasta menekinedistäjillä. Yleisesti kuljettajahyllytyksen alueella olevat asiakkaat olivat tyytymättömiä palveluun, kun taas muut asiakkaat suosittelisivat palvelua muille asiakkaille ja kehuivat sen toimivuutta. Huomattava osa asiakkaista, joilla pitäisi käydä menekinedistäjä ja operaattori hyllyttämässä, koki, että näillä osapuolilla tulee paljon päällekkäisyyksiä ja ne käyvät hyllyttämässä tuotteita saman päivän aikana. Tarkoituksenaahan olisi, että toinen osapuoli käy esimerkiksi maanantaina, keskiviikkona ja perjantaina, kun toinen taas käy tiistaina ja torstaina.

Seasta löytyi asiakkaita, joiden vastaukset poikkesivat suuresti muista saman kategorian asiakkaista. Näistä informoitiin eteenpäin, jotta asiakkaiden kokemuksiin puutteellisuuksiin pystyttiin reagoimaan ja näin parannettiin asiakastytyvyyttä.

Hyllytyslaatu eri osapuolten välillä asiakasdatan perusteella on esitelty kategorioittain kuvassa 7. Kuvaa katsoessa on hyvä muistaa, että menekinedistäjien työnkuvaan kuuluu myös erikoisesillepanojen luonti asiakkaille, asiakkaan auttaminen mm. tilausten tekemisessä sekä muu asiakaspalvelu. Operaattoreiden ja kuljettajien työnkuvaan kuuluu ainoastaan hyllyjen täyttö.



Kuva 7. Hyllytyksen laatu eri osapuolien välillä.

Tärkeimmät kehittämiskohteet asiakashaastatteluiden perusteella olivat seuraavat:

- laatuerojen karsiminen
- turhien käyntien vähentäminen
- kuljettajahyllytyksen laadun parantaminen
- hyllyttäjäosapuolten välisen informaation parantaminen
- hyllytyspalvelun suunnittelun kehittäminen.

8 Hyllytysoperaattoreiden työskentely

Hyllytysoperaattoreiden työskentelyä lähdettiin tutkimaan, jotta saataisiin selkeä kuva hyllytysprosessin kulusta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Operaattoreita myös haastateltiin, jotta saatiin selvitettyä heidän mielipiteitään hyllytysprosessin kulusta ja saatiin tietoa heidän havaitsemistaan epäkohdista. Hyllytysprosessia nähtiin käytännössä myös viettämällä päiviä jakeluauton kuljettajien kanssa ja seuraamalla heidän työskentelyään.

8.1 Keskeisiä käsitteitä

Prosessin ymmärtämiseksi ja sen kuvaamiseksi on oleellista tutustua siihen liittyviin käsitteisiin. Kuvissa 8–11 havainnollistetaan erilaisia hyllytettäviä tuotteita ja avataan, mitä kukin tarkoittaa, jottei synny epäselvyyksiä tutkimuksen suhteen.

- Myyntiyksikkö (kuva 8): Myyntiyksiköllä tarkoitetaan esimerkiksi pullojen ja tölkkien muodostamaa myyntiyksikköä. Myyntiyksiköt voivat olla joko pahvialustalla ja muovilla tai kennolevyllä. Kennolevy on muovista valmistettu alusta, jossa tuotteet pysyvät toimituksen ajan paikoillaan.



Kuva 8. Myyntiyksikkö kennolevyllä (vasen) ja pahvialustalla (oikea).

- Kuljetusalustat (kuva 9): EUR-panimolavat on tarkoitettu panimoalan tuotteiden kuljetukseen. Ne muistuttavat muuten normaalia EUR-lavaa, mutta ne tunnistaa vihreistä kulmista. Dollypohjat tarkoittavat pyörillä varustettuja metallisia kuljettimia, joiden päälle myyntyksiköitä voidaan pinota.



Kuva 9. EUR-panimolava (vasen) ja dollypohja (oikea).

- Täyslava ja Dolly (kuva 10): Täyslavalla tarkoitetaan yhtä EUR-panimolavallista yhtä tuotetta. Täyslavoja tilaavat useimmiten suuret kaupat, sillä ne vievät huomattavan määrän tilaa varastosta ja myymälästä. Dollysta puhuttaessa panimoalalla tarkoitetaan dollypohjan päällä toimitettua tilausta, joka koostuu yhdestä tuotteesta, joita on pohjan päällä useita.



Kuva 10. Täyslava (vasen) ja täysdolly (oikea).

- Sekalava ja Sekadolly (kuva 11): Sekalava tarkoittaa EUR-panimolavalla toimitettavaa tilausta, joka koostuu useammasta kuin yhdestä tuotteesta. Vastaavasti sekadolly tarkoittaa dollypohjalla toimitettavaa tilausta, joka koostuu useammasta kuin yhdestä tuotteesta.



Kuva 11. Sekalava (vasen) ja sekadolly (oikea).

8.2 Hyllytysprosessi

Hyllytysprosessi alkaa siitä, kun kuljettaja tuo kuorman asiakkaan tiloihin ja hyllytysoperaattori pääsee hyllyttämään tuotteita. Hyllyttäjän vastuulla ei ole ainoastaan tuotteiden esillepano, vaan hänen tulee myös huolehtia alueen siistiksi jättämisestä työskentelyn jälkeen. Alueelta tulee siivota roskat pois, ja hyllyihin mahtumattomat tuotteet tulee järjestellä siististi asiakkaan varastoon.

Ennen kuin hyllyttäjä aloittaa kuorman hyllyttämisen, hän käy kiertämässä hyllytysalueen ja arvioi, mitä tuotteita hyllyihin tulee viedä ja kuinka paljon. Tämän avulla vältetään ylimääräisiä kuljetuksia varaston ja hyllypaikkojen välillä sekä säästetään huomattavasti aikaa. Joidenkin asiakkaiden luona kuljettaja tuo kuorman tuotteet valmiiksi hyllytysalueelle, mutta yleensä hyllytysoperaattorin tulee hakea ne varastosta.

Varastoon saapuessaan hyllyttäjä selvittää, mitkä tuotteet ovat olleet samana päivänä tulleen kuorman mukana. Ne erottaa useimmiten siitä, että kuorma on vielä muoveilla

kiinni. Kuorma tulee silti tarkistaa kuljettajan asiakkaalle tulostamasta toimituslähetteestä, johon on merkitty kaikki tuotteet, joita kuorma pitää sisällään. Tarkastuksen avulla pystytään varmistamaan, että mahdollisimman paljon tuotteista saadaan hyllyihin asti. Asiakkaan toiveista riippuen yksittäiset myyntiyksiköt, joita on tilattu irtonaisina, toimitetaan asiakkaalle joko lavan tai dollyn päällä. Tämä riippuu suuresti asiakkaan tiloista: joidenkin asiakkaiden luona työskentely lavan kanssa on lähes mahdotonta.

Jos asiakkaan tilat ovat tarpeeksi suuret, hyllyttäjä voi viedä lavan mukanaan hyllypäätyihin. Jos tilat ovat ahtaat, hyllyttäjä yleensä siirtää tuotteet dollypohjien päälle ja kuljettaa tuotteet näin hyllyväleihin.

Kun tavarat ovat hyllyväleissä, alkaa varsinainen hyllytystyö. Tuotetta hyllytettäessä ensin etsitään oikea hyllypaikka ja tarkistetaan paikan tilanne. Paikalla ei saa olla vääriä tuotteita, ja mikäli niitä löytyy, ne tulee siirtää oikeille hyllypaikoille. Tämä osaltaan vie hyllyttäjän työaikaa. Sinebrychoffin linjan mukaan hyllytyksessä tulee toteutua FIFO-periaate, eli ensimmäiseksi saapuneet tuotteet ovat hyllyissä ensimmäisenä saatavissa. Mikäli kaikki tuotteet eivät mahdu hyllyyn, hyllyttäjä vie ne takaisin varastoon.

Hyllyttäjän viedessä dollytuotetta omalle hyllypaikalleen tulee vanha dolly ottaa ensin pois, jotta täydelle dollylle on tilaa. Mikäli tuotteelle on useampi paikka, saattaa niissä olla entuudestaan vajaita dollyja. Tässä tilanteessa hyllyttäjä siirtää tuotteet yhdelle dollylle ja näin vapauttaa tilaa. Täysi dolly työnnetään omalle paikalleen, ja mikäli siinä on kelmut ympärillä, ne poistetaan. Mikäli kaikki tuotteet eivät mahdu paikalle, tulee ne viedä takaisin varastoon.

Täyslavaa työstäessä hyllyttäjä käy tarkistamassa hyllytyspaikan tilanteen. Mikäli lavalla on tuotteita alle puolet alkuperäisestä määrästä, se vaihdetaan uuteen. Pois otettu lava tulee viedä takaisin varastoon, tai poikkeustilanteessa se voidaan jättää hyllytyspaikan eteen. Mikäli vajaalla lavalla on vain muutama tuote, ne siirretään täyden lavan eteen. Tässä tilanteessa on tärkeää muistaa, etteivät tuotteet tai lava tuki asiakkaiden kulku- reittejä.

Tuotteita hyllytettäessä niistä jää jäljelle joko kennolevy tai pahvialusta. Hyllyttäjän tulee viedä nämä pois hyllyväliköistä asianmukaisille paikoille varastoissa tai oikeisiin jäteastioihin. Pahvialustat tulee usein avata, jotta ne saadaan litteiksi ja vievät täten vähemmän tilaa. Suurissa kaupoissa on lähestulkoon aina pahvipuristimet, jolloin pahveja ei tarvitse

laittaa pienempään kokoon. Lisäksi hyllyttäjän tulee viedä tyhjät panimolavat ja dollypohjat varastoon niille merkityille paikoille, josta kuljettaja ottaa ne seuraavalla kerralla kyytiin.

Edellä kuvattu prosessi toteutuu päivittäistavarakaupan asiakkailta tällaisena, vain pienin eroavaisuuksin. Prosessin samankaltaisuuden vuoksi hyllytystoiminta on äkkiä opittavissa. Suurena etuna on myös asiakkaan hyllypaikkojen sijainnin tuntemus, jolloin paikat löytyvät nopeasti ja työ sujuu jouhevammin.

8.3 Haastattelut

Ulkoistettuja hyllytysoperaattoreita haastateltiin syksyllä 2017 heille suunnatun lomakkeen avulla. Lomakkeet toimitettiin heille sähköpostitse, ja heidän työskentelyään käytiin seuraamassa satunnaisesti eri asiakkaiden tiloissa. Hyllytysoperaattoreiden mittaamisessa tehtiin yhteistyötä palveluntarjoajayrityksen kanssa, ja näin saatiin tarvittavat yhteystiedot ja myös kehitysideoita haastattelulomakkeeseen. Lomakkeita toimitettiin kaikille työskenteleville hyllytysoperaattoreille, ja vastausprosentiksi muodostui lopulta 50 %.

Lomakkeissa oli arvosteluasteikko välillä 1 (Ei) – 5 (Kyllä) ja se koostui 13 kysymyksestä, joiden perimmäisenä tarkoituksena oli selvittää hyllytyksen suunnittelun tilaa sekä onko asiakkaiden välillä eroja eli onko osassa työskentely erilaista kuin toisilla asiakkailla ja ovatko Sinebrychoffin toimintatavat selkeitä. Lisäksi haluttiin tietää, kuinka hyvin koetaan informaation kulun toteutuvan työskentelyssä Sinebrychoffin kanssa ja onko työntekijöillä ymmärrys Sinebrychoffin tavoitteista hyllytyspalvelua ajatellen.

Kuvan 12 mukaisesti tulokset olivat toivotunlaisia. Ensimmäisellä kysymyksellä tahdottiin vastausta kysymykseen, onko jakelukuljettajien ja hyllytysoperaattoreiden välinen työskentely sujuvaa. Tähän vastaukset olivat toivotunlaisia keskiarvolla 3,8 välillä 1–5. Kysymykset 2, 4, 5, 7, 8, 9 ja 11 liittyivät hyllytyksen suunnitteluun ja aikataulutukseen. Vastauksista on huomattavissa, että yleisesti hyllytysoperaattoreiden työtä hankaloittavat kuormien saapumiseen liittyvät ongelmat, kuten myöhästymiset ja muut vastoinkäymiset liittyen kuorman toimitukseen. Suurimpana huomiona näistä kysymyksistä nousevat esille suunnitteluun liittyvät asiat, kuten asiakastyytyväisyyskyselyissä. Hyllytysoperaat-

torit kokevat, että hyllytystä on välillä tekemässä useampi osapuoli samaan aikaan. Vihreisiin arvoihin liittyen esiin nousee turhien kilometrien kertyminen kuormien myöhästelyn takia.

| Hyllyttäjät | Hyllytysaste | | | | | KA |
|---|--------------|-----------|---|---|-------|------|
| | Ei | Neutraali | | | Kyllä | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Onko yhteistyö jakelukuljettajien kanssa toimivaa? | | | 2 | 2 | 1 | 3,8 |
| Ovatko kuormat sovittuna aikana sovituspaikassa? | | 1 | 1 | 2 | | 3,25 |
| Onko asiakkaiden tiloilla vaikutusta hyllytystoimintaan? | | | 1 | 1 | 3 | 4,4 |
| Onko tuotteet olleet valmiiksi esille laitettuna, kun saavutte paikalle? | 2 | 1 | 1 | 1 | | 2,2 |
| Oletteko olleet samaan aikaan hyllyttämässä kuskin tai menekinedistäjien kanssa? | | | | 2 | 3 | 4,6 |
| Tuntuuko, että tietyillä asiakkailla hyllyttämisen tarve on vähäistä? (Hyllyt esimerkiksi kunnossa jo paikalle saapuessa) | | 1 | | 2 | 2 | 4 |
| Tuntuuko, että aikataulutuksen kuormien kanssa voisi olla parempaa? | | | 1 | 1 | 3 | 4,4 |
| Ovatko kuormat usein odottamassa hyllytystä asiakkaiden tiloissa? | | | 2 | 2 | | 3,5 |
| Joudutteko odottamaan kuorman saapumista asiakkaan tiloissa? | | | 1 | 3 | | 3,75 |
| Täytyykö työssä First In First Out- periaate? Eli vanhemmat tuotteet ovat hyllyissä ensimmäisinä? | | | | 3 | 2 | 4,4 |
| Kertyykö teille turhia kilometrejä kuormien myöhästelyn takia? | | | 1 | 3 | | 3,75 |
| Onko yhteistyö myymälöiden kanssa sujuvaa? | | | | 2 | 2 | 4,5 |
| Ovatko Sinebrychoffin toimintatavat selkeät? | | | 1 | 2 | 2 | 4,2 |

Kuva 12. Hyllytysoperaattoreiden kyselytulokset

Kuvan 12 taulukon kysymykset 3, 6, ja 12 mittasivat hyllytysoperaattoreiden kokemuksia asiakkaan tiloista, mikä liittyy olennaisesti asiakkaiden segmentointiin. Näillä kysymyksillä haluttiin tietää, onko asiakkaiden tiloissa eroavaisuuksia, jotka hankaloittavat hyllytystoimintaa ja onko joillain asiakkailla hyllyttämisen tarve vähäistä. Lisäksi haluttiin tietää, onko yhteistyö asiakkaiden ja hyllytysoperaattoreiden välillä sujuvaa. Hyllytysoperaattorit kokivat, että asiakkaan tiloilla on vaikutusta hyllytykseen ja hyllytyksen tarve vaihtelee asiakaskohtaisesti. Lisäksi he kokivat yhteistyön asiakkaiden kanssa toimivaksi.

Kysymyksillä 10 ja 13 haluttiin selvittää, ovatko Sinebrychoffin toimintatavat selkeät hyllytysoperaattoreille. Nämä kysymykset olivat ensisijaisen tärkeitä, jotta tarpeen tullen voidaan järjestää lisää koulutusta ja varmistaa, että toimintatavat ovat yhtenäisiä. FIFO-periaate toteutuu hyllytysoperaattoreiden mukaan, mikä on elintärkeä piirre, jotta vähennetään myymälöissä tapahtuvaa hävikkiä. Lisäksi vastaajat kokivat, että Sinebrychoffin toimintatavat ovat selkeät, lukuun ottamatta yksittäistä tapausta, jossa kysymykseen vastattiin neutraalisti. Tämä tapaus käydään läpi erikseen, jotta varmistetaan kaikkien työntekijöiden ymmärrys toimintatavoista ja parannetaan työn laatua sekä sujuvuutta.

Tärkeimmät kehittämiskohteet hyllytysoperaattorihaastatteluiden perusteella olivat seuraavat:

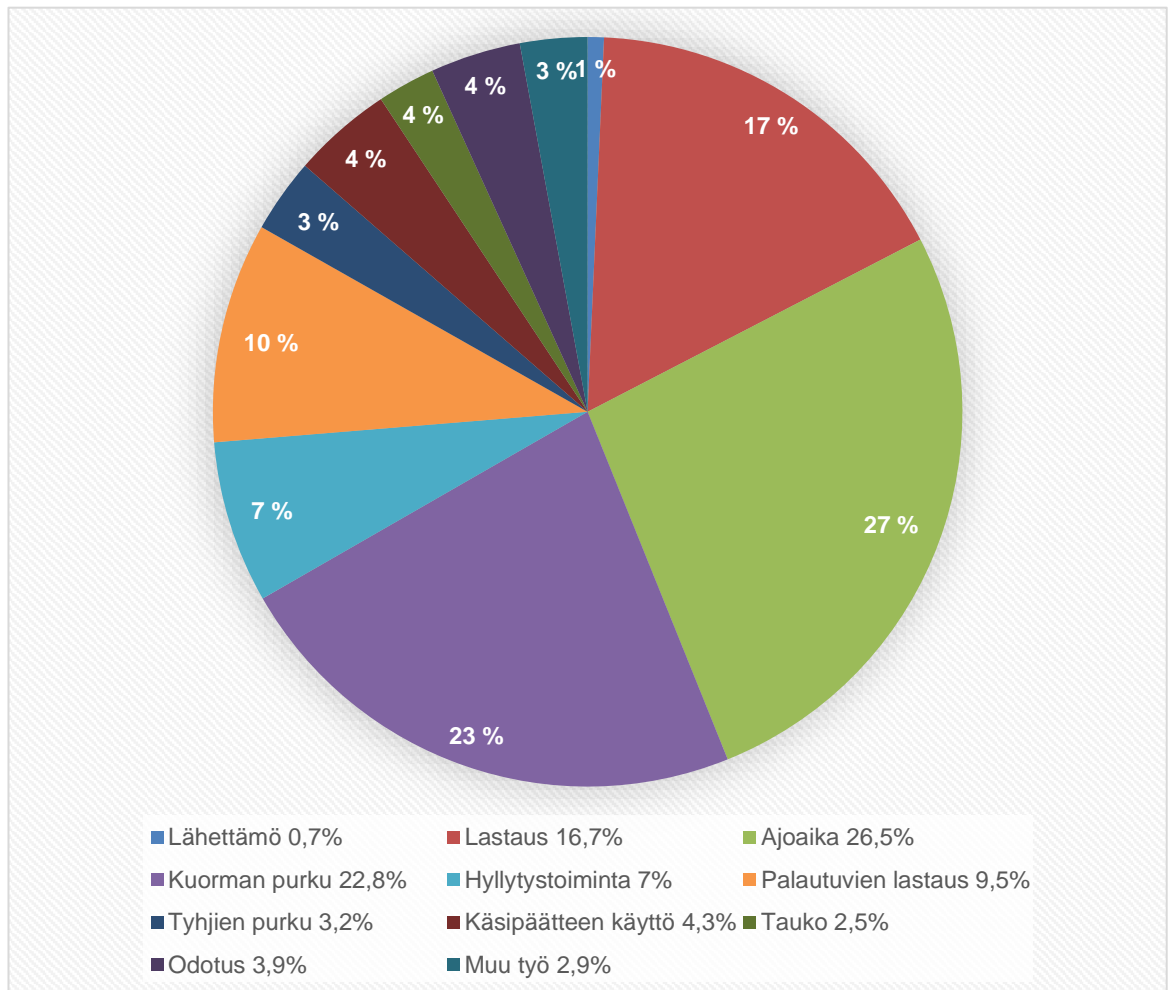
- aikataulutuksen kehittäminen
- hyllytysreitityksen kehittäminen osapuolien välillä
- informaation kulun parantaminen.

9 Jakeluautonkuljettajien työskentely

Kuljettajan työn mittauksia suoritettiin yhteistyössä jakeluautonkuljettajien kanssa. Mittauksissa oli tarkoituksena laskea, kuinka paljon hyllytysprosessi vaikuttaa toimitettuun asiakasmäärään, eli kuinka monella asiakkaalla kuljettaja ehtii käydä päivän aikana. Tämä suoritettiin konkreettisesti menemällä jakeluautonkuljettajien mukaan usean päivän ajaksi ja mittaamalla, kuinka kauan aikaa kuluu kuljettajan hyllytystoiminnassa. Tässä työssä hyödynnettiin aikaisempaa dataa, jota kerättiin kuuden Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijan avustuksella vuosien 2016 ja 2017 vaihteessa. Lisäksi tarkempia tietoja haettiin henkilökohtaisesti. Näiden tietojen perusteella pystyttiin laskemaan prosentuaalinen hyöty, kuinka paljon enemmän kuljettaja pystyy toimittamaan asiakaskohtaisia tilauksia, mikäli hyllytys poistuisi kuljettajilta kokonaan.

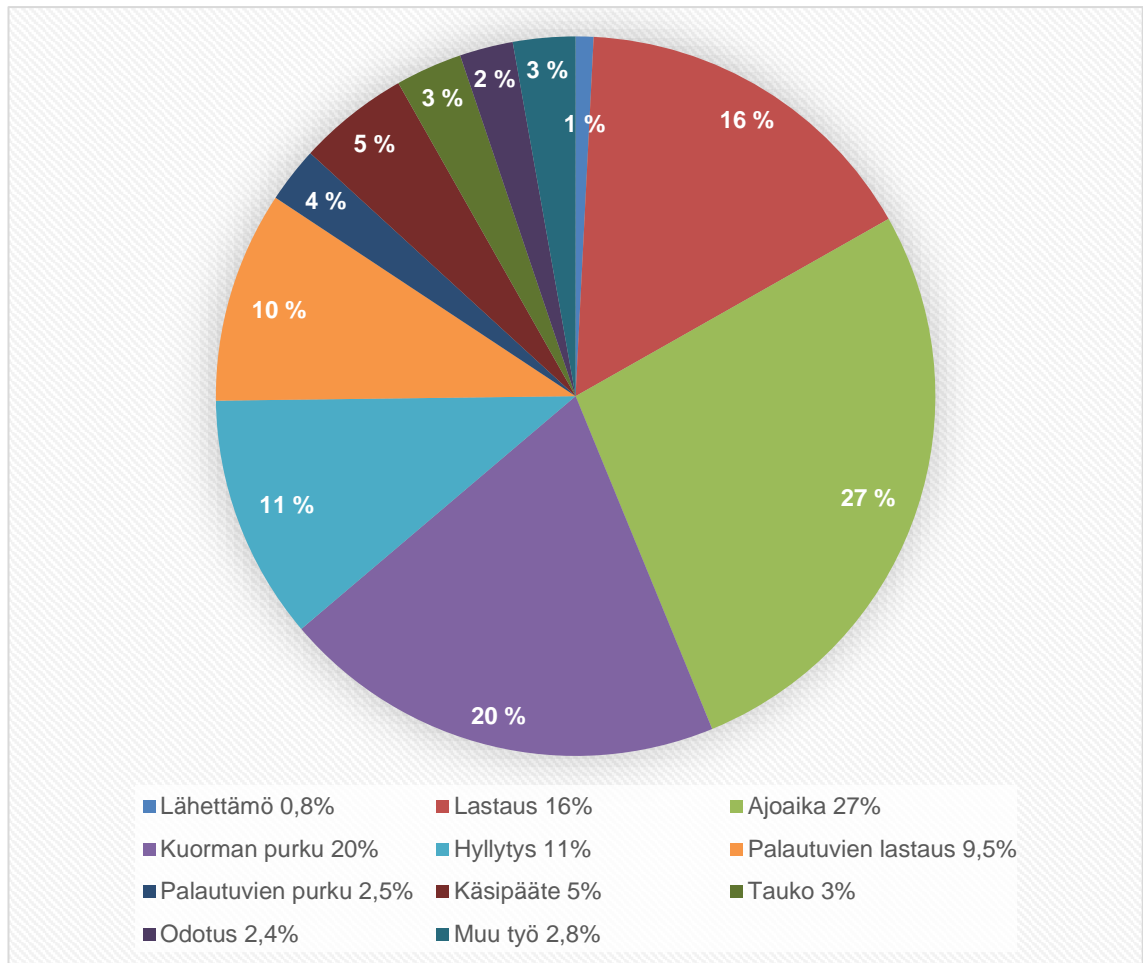
9.1 Kuljettajamittauksien tulokset

Metropolia Ammattikorkeakoulusta tuli yhteensä kuusi opiskelijaa mittaamaan kuljettajien työpäivää Sinebrychoffille. Opiskelijat viettivät kukin 10 työpäivää kuljettajien kyydissä ja kellottivat eri toimintoihin kuluvaan aikaan. Saatua dataa hyödyntäen pystyttiin laskemaan, kuinka paljon hyllytystoiminta vie keskimääräisesti aikaa jakelukuljettajan päivästä. Keskimääräinen aika, joka jakeluauton kuljettajalla meni hyllytystoimintaan, oli suoraan verrannollinen siihen, kuinka monelle asiakkaalle kuljettaja teki hyllytyksen. Kuvasta 13 on nähtävillä ajankäyttö eri työtehtävissä.



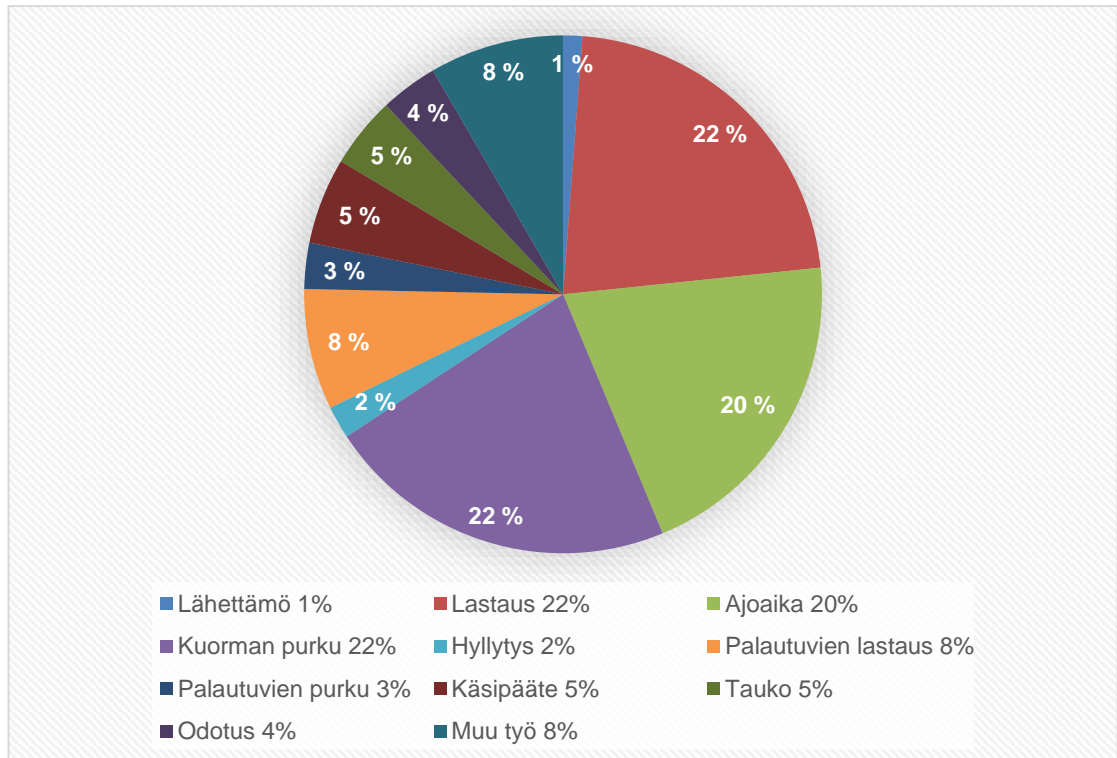
Kuva 13. Jakelukuljettajan ajankäytön keskiarvot.

Kun tarkkaillaan kaikkia kuormia, ei kuljettajien hyllytystoiminta vie kuin 7 % ajasta. Kun mitattuja tunteja oli yhteensä noin 448, tarkoittaa tämä n. 32 työtuntia. Tässä työssä on kiinnitetty huomio niihin kuormiin, joissa hyllytystä on tehty. Kuvassa 14 näkyy hyllytystyöseen käytetty aika, kun kuormassa on hyllytysasiakkaita vähintään yksi. Erona onkin 4 %:n kasvu, kun jätetään huomiotta kuormat, jotka eivät sisällä kuljettajan hyllytysasiakkaita.

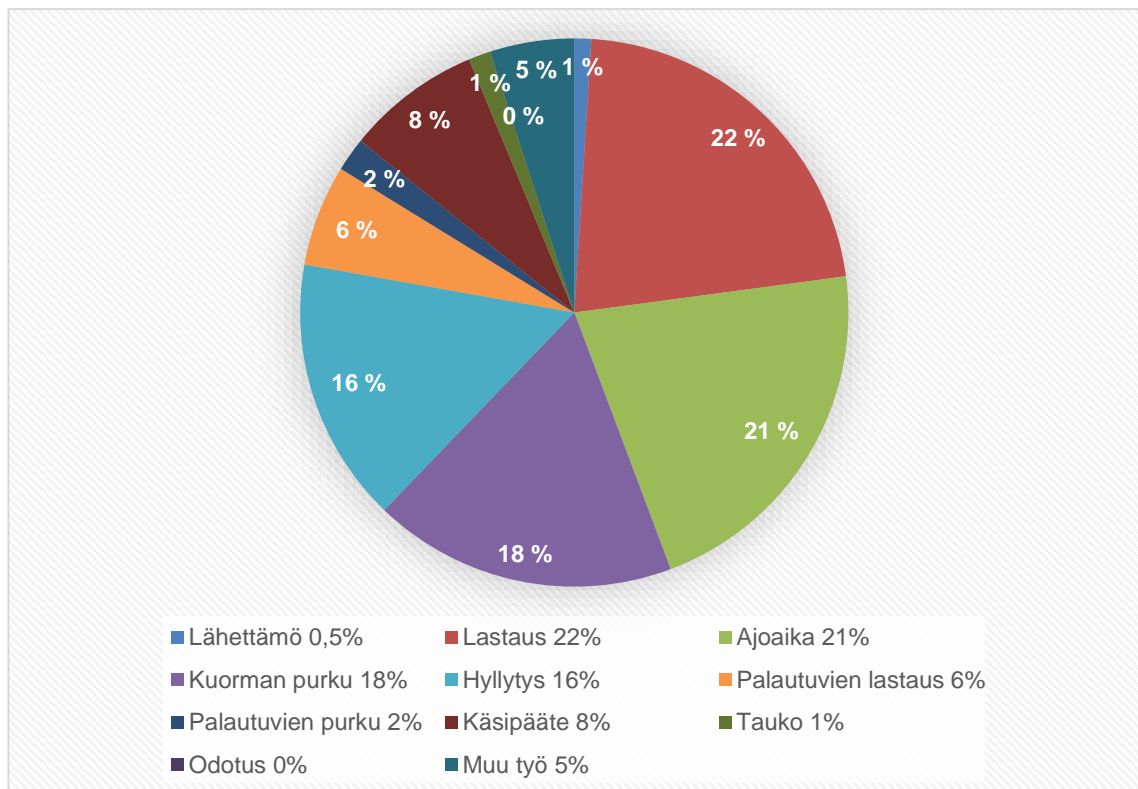


Kuva 14. Jakelukuljettajan ajankäytön keskiarvot, vain hyllytystä sisältävät kuormat.

Päivää kohden hyllytystoimintaan menee jakelukuljettajalla noin 11 % ajasta. Kun näiden kuormien kokonaisaika oli noin 173 tuntia, hyllytykseen käytettiin 19 työtuntia. Päiväkohtaisesti tämä vaihtelee suuresti, riippuen hyllytysasiakkaiden määrästä. Kuvissa 15 ja 16 on kuvattuna kaksi ääripäätapausta. Ensimmäisessä tapauksessa kuorman kesto oli noin 9 tuntia ja hyllytystoimintaan käytettiin vain noin 4 minuuttia. Toisessa tapauksessa taas kuorman kesto oli noin 6 tuntia ja 30 minuuttia ja hyllytykseen käytettiin 1 tunti ja 5 minuuttia.



Kuva 15. Jakelukuljettajan ajankäyttö, ääritapaus kun vähän hyllytettävää.

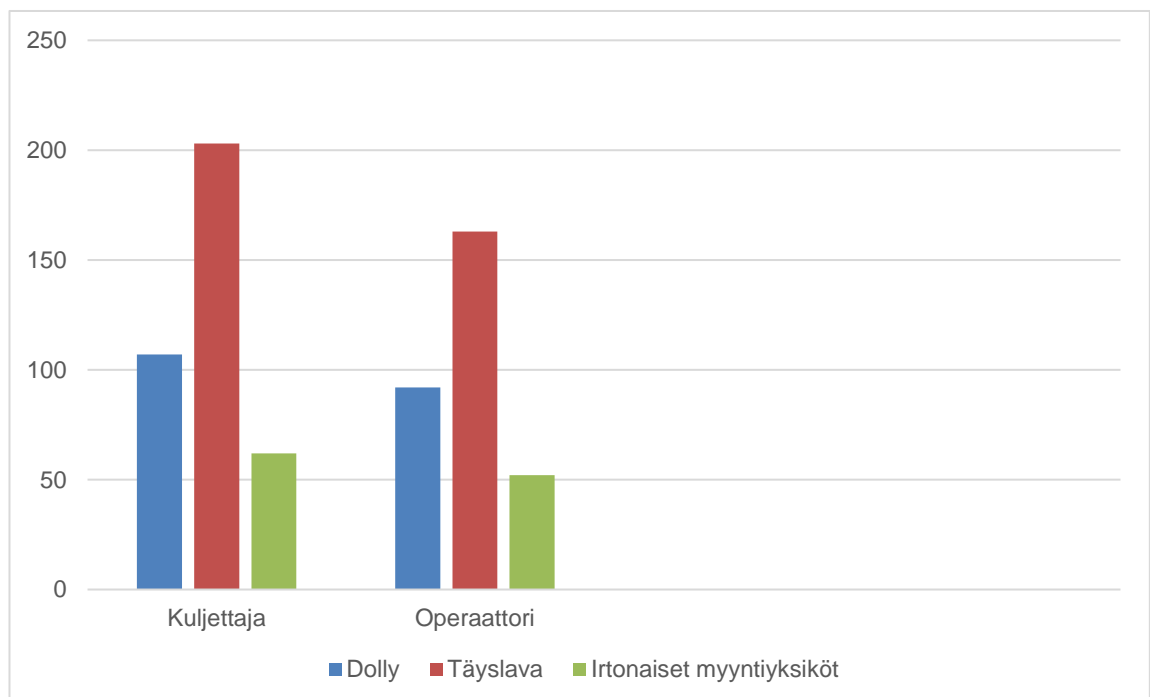


Kuva 16. Jakelukuljettajan ajankäyttö, ääritapaus kun paljon hyllytettävää.

9.2 Kuljettajahyllytyksen avainlukuja

Hyllytystoimintaa tutkittiin tarkemmin mittaamalla, kuinka monta toimituslitraa kuljettaja hyllyttää keskimäärin minuuttia kohden. Tämä laskettiin konkreettisesti laskemalla hyllytysasiakkaalle toimitetut litramäärät ja kuinka kauan aikaa vei, että tuotteet saatiin laitettua esille.

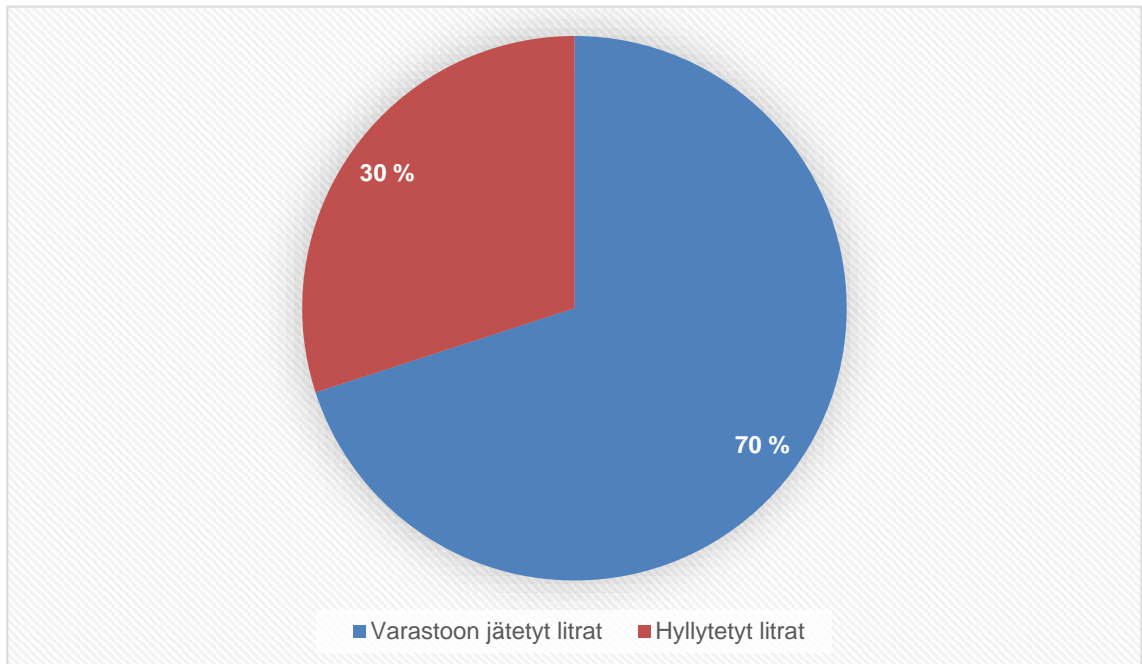
Mittauksissa oli huomattavissa, että vaikka kuljettajalla oli tieto, että hyllytysasiakkaita olisi esimerkiksi viisi, todellisuudessa näistä kuljettajan tarvitsi hyllyttää tässä tapauksessa vain 60 %. Eräällä asiakkaalla samaan aikaan oli hyllyttämässä Sinebrychoffin menekinedistäjä, ja eräälle toiselle asiakkaalle oli menekinedistäjä tulossa myöhemmin samana päivänä ja hän ilmoitti puhelimitse kuljettajalle, ettei kuljettajan tarvitse hyllyttää. Kuvassa 17 ovat nähtävissä kuljettajan ja operaattorin väliset erot hyllytysnopeudessa.



Kuva 17. Hyllytysnopeus yksikköä kohden sekunteina, kuljettajan ja operaattorin väliset erot.

Tilaukset, jotka tuli hyllyttää, olivat keskimäärin 900 litran kokoisia. Niihin käytetty aika oli keskimäärin 18 minuuttia, kokonaisuudessaan 54 minuuttia. Minuuttia kohden kuljettaja pystyy hyllyttämään keskimääräisesti siis 50 litraa. On kuitenkin muistettava, että suuri osa tilauksen tuotteista päätyy asiakkaan varastotiloihin, sillä niitä ei mahdu hyllyihin enempää. Todellinen hyllytysmäärä saatujen mittausten perusteella oli noin 30 %, eli todellisuudessa kuljettaja hyllytti keskimäärin 300 litraa asiakkaan luona ja käytti tähän noin 18 minuuttia. Todellinen hyllytysnopeus asiakkaan tiloissa onkin siis noin 17 litraa

minuuttia kohden. Tuloksista on huomioitava, että tässä käytettiin pohjana vain yksittäistä mittauskertaa, joten tuloksiin tulee suhtautua sen mukaisesti. Kuvassa 18 on vielä esiteltynä kuljettajan todellinen hyllytysmäärä.



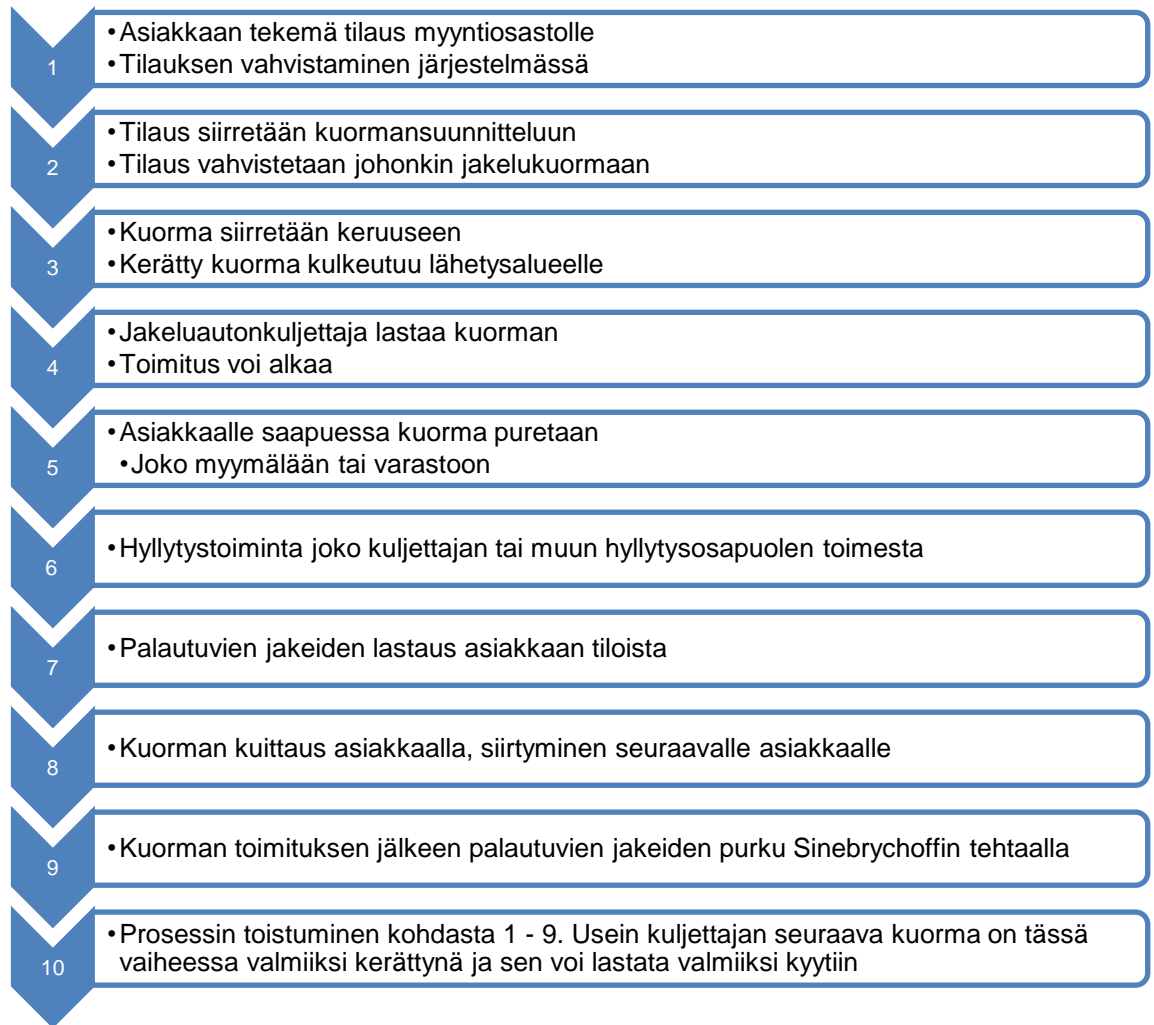
Kuva 18. Kuljettajan todellinen hyllytysmäärä

10 Hyllytyspalvelun nykytila ja kehitysideoat

Tässä luvussa kuvataan hyllytysprosessin nykytila ja luodaan kerättyjen tietojen pohjalta kehitysideoita.

10.1 Nykytila

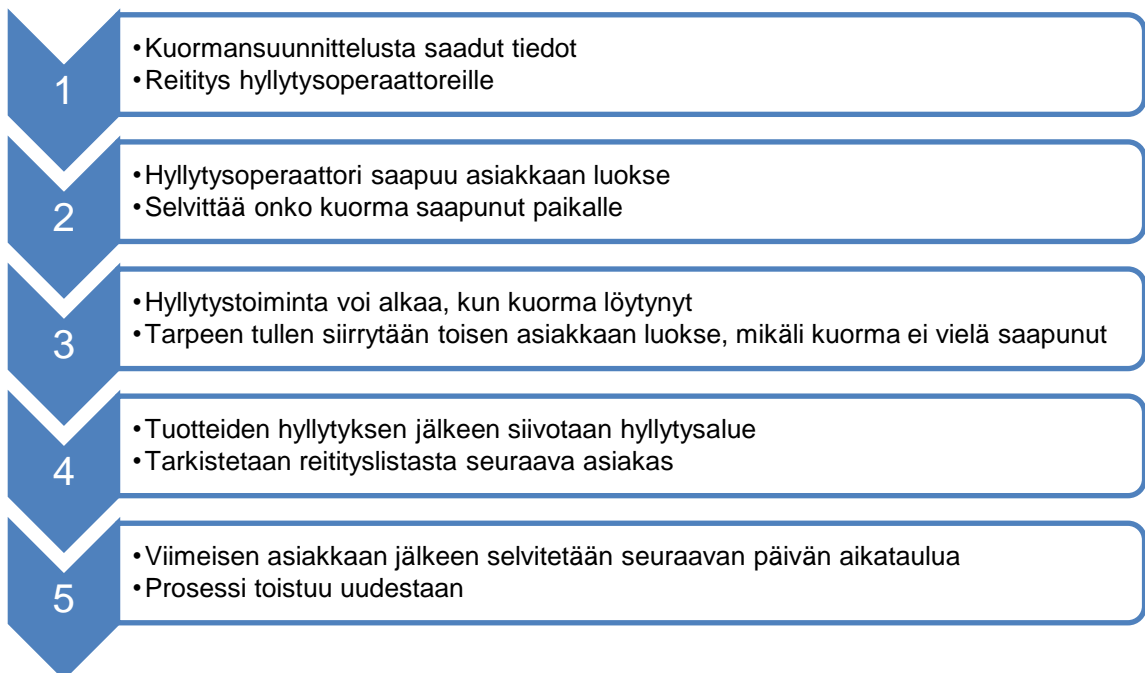
Tässä luvussa käydään läpi Sinebrychoffin tarjoaman hyllytyspalvelun nykytilaa. Kuvassa 19 on esiteltynä prosessikuvaus, kuinka tilaus päättyy asiakkaalle. Aluksi käydään läpi jakelutoiminnan eteneminen prosessikaavion mukaisesti. Se alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta, joka myynnin kautta siirtyy kuormansuunnitteluun. Siellä tilauksesta luodaan kuorma jollekin jakeluautolle, joka yleensä määräytyy niin, että asiakkaan luona käy entuudestaan tuttu kuljettaja. Tämä osaltaan tehostaa toimitusten nopeutta.



Kuva 19. Prosessikuvaus tilauksen päätyemisestä asiakkaalle.

Kuorman suunnittelun jälkeen se siirtyy keräykseen ja tuotteet saapuvat lähetyalueelle. Sieltä jakeluauton kuljettaja lastaa kuorman autoonsa ja lähtee toimittamaan sitä asiakkaalle. Asiakkaan tiloissa kuljettaja purkaa kuorman ja asiakkaasta riippuen joko hyllyttää kuorman tai jättää sen varastotilaan. Mikäli asiakas kuuluu menekinedistäjien tai hyllytysoperaattoreiden piiriin, kuljettaja jättää usein kuorman myymälän puolelle, jotta se on helposti löydettävissä ja nopeampaa hyllyttää. Kuorman purkamisen jälkeen kuljettaja lastaa asiakkaalta palautuvat tyhjät lavat tai muut palautuvat materiaalit, kuten dollypohjat ja kennolevyt. Tämän jälkeen kuljettaja saa asiakkaalta kuittauksen, että kuorma on toimitettu ja hän siirtyy seuraavan asiakkaan luokse, kunnes kaikki on toimitettu ja hän palaa Sinebrychoffin tyhjäpuolelle. Siellä hän purkaa palautuneet jakeet ja mahdollisesti lastaa jo seuraavan kuorman kyytiin.

Sinebrychoffilla hyllytystoiminnasta vastaa kolme eri osapuolta, joten hyllyttäjien reitityksestä vastaa tämän takia useampi tekijä. Kuormansuunnittelussa mietitään kuljettajien ajamat reitit ja asiakkaat. Myyntiosasto taas vastaa menekinedistäjien reitityksestä, ja ulkoistettu palveluntarjoaja suunnittelee reitityksen kuormansuunnittelulta ja lähettämöltä saatujen tietojen mukaan. Palveluntarjoajan tieto ei kuitenkaan ole jatkuvasti ajan tasalla, sillä tällä alalla on mahdollista kaluston yhtäkkinen rikkoutuminen tai muut muutjat, jolloin asiakkaiden tilauksille suunnitellaan vaihtoehtoisia kuljetuksia Sinebrychoffin lähettämöstä käsin. Kuvan 20 prosessikaaviossa on esiteltynä ulkoistetun palveluntarjoajan kuva prosessin kulusta. Menekinedistäjien prosessi on lähes identtinen sen kanssa, erona myyntiosaston luomat reititysohjeet. Lisäksi menekinedistäjien työnkuvaan liittyy vahvasti myös asiakkaan kanssa keskustelu ja palautteen saaminen sekä asiakastytyväisyyden parantaminen oman työn avulla. Kuljettajahyllytyksessä kuljettaja kuormaa purkaessaan selvittää hyllytyksen tarpeen ja hyllyttää tarpeelliset tuotteet.



Kuva 20. Hyllytystoiminnan prosessikuvaus

Ulkoistetun operaattorin hyllytyspiiriin kuuluvat asiakkaat on sovittu yhdessä palveluntarjoajan ja Sinebrychoffin kanssa. Asiakkaiden sijainnit sekä tiedot keskimääräisistä toimituslitroista ja toimituspäivistä löytyvät Sinebrychoffin olemassa olevista tiedoista. Samaisessa järjestelmässä on myös mahdollista suodattaa asiakkaita niin, että on nähtävissä menekinedistäjien piiriin kuuluvat asiakkaat.

10.2 Kehitysideat

Insinööriyössä luotiin Sinebrychoffille kehitysideoita, joiden avulla hyllytystoimintaa saataisiin optimoitua tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi. Kehitysideoita lähdettiin miettimään kerättyjen tietojen avulla ja hyödyntämällä yritykseltä saatuja hyllytysprosessin tietoja, kuten kustannuksia ja reitityksiä. Haastatteluista nousi vahvasti esille suunnitteluun liittyvät epäkohdat ja laatuerot. Kuljettajamittauksista nousivat niin suunnitteluun kuin laatuun liittyvät ongelmakohdat. Lisäksi oli huomattavissa, että suuri osa kuljettajan työpäivästä kuluu hyllytystoimintaan.

Seuraavissa alaluvuissa esiteltävät kehitysideat on tarkoitettu käytettäväksi niin, että niitä voidaan kokeilla ja toteuttaa yksi kerrallaan. Mikäli jokin kehitysideoista ei testauksen jälkeen tuo toivottuja tuloksia, sitä voidaan kehittää pidemmälle jatkoprojektina. Ideaali tilanne olisi, että kaikkia kehitysideoita pystyttäisiin hyödyntämään hyllytysprosessin kehittämisessä.

10.2.1 Suunnittelun yhdistäminen

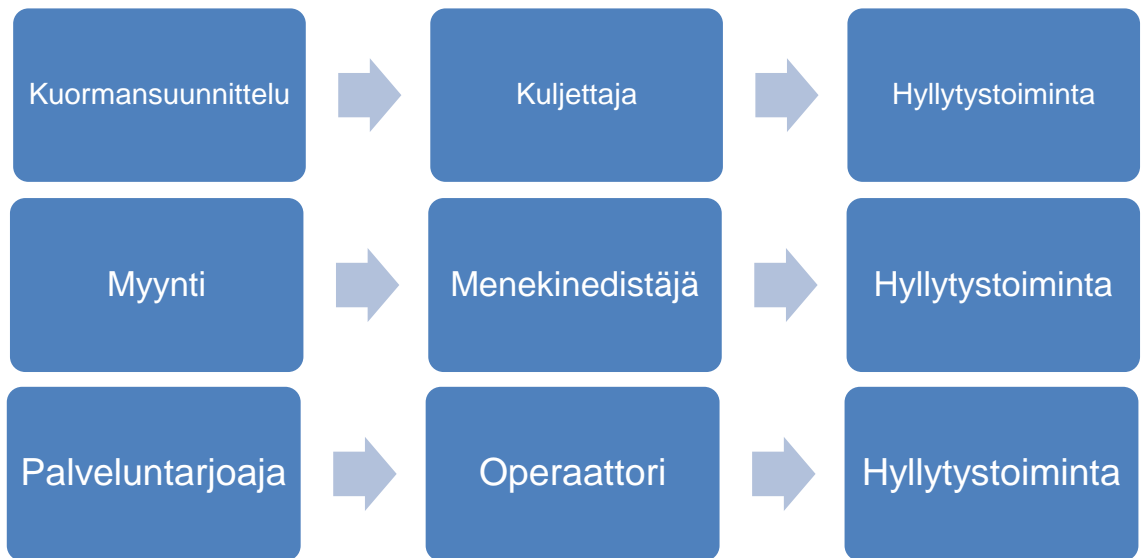
Ensimmäinen kehitysidea liittyy suunnittelun kehittämiseen. Nykyisen menetelmän sijasta yhdistettäisiin suunnittelu yhdelle osapuolelle. Tässä tapauksessa suunnittelusta vastaisi Sinebrychoffin kuormansuunnittelu. Kuormansuunnittelu vastaa asiakkaiden tilausten sijoittamisesta jakeluautoihin. Tämän myötä on rakentunut kuva siitä, millaisia reittejä jakeluautot ajavat ja mihin aikaan ne ovat milläkin asiakkaalla.

Nykytilanteessa suunnittelusta vastaa kolme eri osapuolta: myynti vastaa menekinedistäjien reitityksestä, kuormansuunnittelu kuljettajien reitityksestä ja ulkoinen palveluntarjoaja vastaa hyllytysoperaattoreiden reitityksestä. Tämä aiheuttaa hukkatyötä suunnitteluun ja itse prosessiin, koska usean osapuolen suunnitellessa reittejä syntyy helpommin päällekkäisyyksiä ja suunnittelu on monimutkaisempaa.

Asiakkaista noin 20 % oli sitä mieltä, että heidän tiloissaan hyllytystä suorittaa päivän aikana usea henkilö. Hyllytysoperaattoreista taas noin puolet koki olevansa toisen hyllytysosapuolen kanssa samaan aikaan työskentelemässä. Lisäksi asiakkaista 10 % koki, että kuorma odottaa hyllytystä varastossa liian kauan. Näihin epäkohtiin löytyisi ratkaisu sillä, että suunnittelu kohdennettaisiin yhdelle osapuolelle, joka pystyy suunnittelemaan kuljettajien ja hyllyttäjien reitit niin, että asiakkaan tiloissa ollaan yhtäaikaisesti. Tässä

tapauksessa viisainta olisi, että suunnittelusta vastaisi ainoastaan Sinebrychoffin kuormansuunnittelu.

Sinebrychoffin kuormansuunnittelu luo asiakkaiden tilausten pohjalta kuormat jakeluau-
toille. Tässä vaiheessa suunnittelijoille syntyy kuva siitä, missä järjestyksessä asiakkai-
den kuormia ajetaan. Tätä tietoa hyödyntäen he voisivat kuormansuunnittelun yhtey-
dessä tehdä myös hyllyttäjien reittisuunnitelman, jolloin hyllyttäjä ja kuorma olisivat asi-
akkaan tiloissa samaan aikaan.



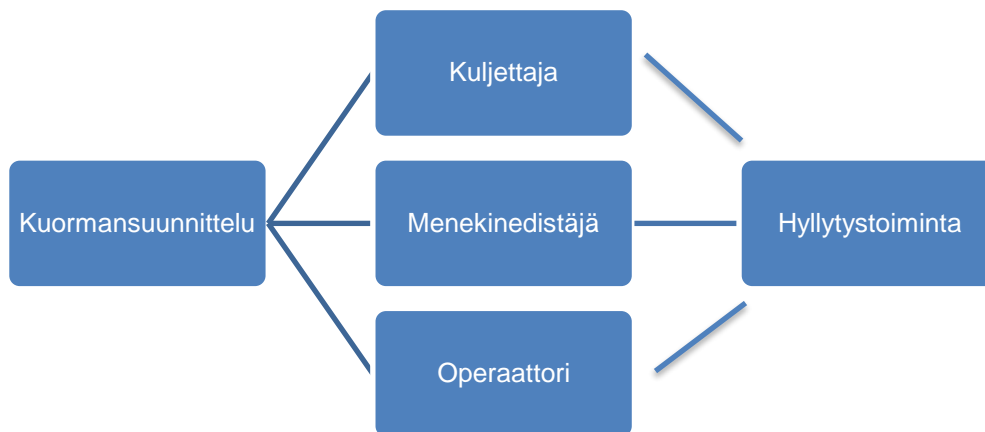
Kuva 21. Hyllytysuunnittelun nykytilanne.

Kuvassa 21 on nykyinen suunnittelun malli, jossa jokainen suunnittelun osa keskittyy omaan alueeseensa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kolme eri osapuolta suunnittelee reitit kolmelle hyllytysosapuolelle. Suunnittelun osapuolet eivät myöskään kommunikoi keskenään, joten tieto siitä, onko useampi henkilö menossa asiakkaalle hyllyttämään samana päivänä, ei kulje heidän välillään.

Kuvassa 22 on kehitysidean mukainen suunnittelun rakenne, eli Sinebrychoffin kuormansuunnittelu vastaisi hyllyttäjien reitityksestä ja informoisi osapuolille jokapäiväisesti tiedon seuraavan päivän reitistä. Kehitysidean myötä suunnitteluun käytetty kokonaisaika vähentyisi huomattavasti ja myynti sekä palveluntarjoaja voisivat keskittyä enemmän omiin ydinosaamiisiinsa. Lisäksi tutkimustuloksissa esille nousseet päällekkäiset käynnit asiakkailla vähenisivät, sillä kuormansuunnittelussa voitaisiin luoda reititykselle

yksi pohja, johon on helppo sijoittaa päiväkohtaisesti, kuka hyllyttää asiakkaan tiloissa minäkin päivänä.

Sinebrychoffille ja koko Carlsbergille tärkeät vihreät arvot kehittyisivät kehitysidean myötä, sillä hyllytyssosapuolille kertyisi vähemmän kilometrejä päivässä, kun useamman henkilön sijasta vain yksi henkilö ajaa asiakkaan tiloihin hyllyttämään. Lisäksi hyllytysoperaattoreiden haastatteluista kävi ilmi, että 80 % heistä kokee, että heille kertyy ylimääräisiä ajokilometrejä myöhästyneiden kuormien myötä.



Kuva 22. Kehitysidean mukainen hyllytyssuunnittelu

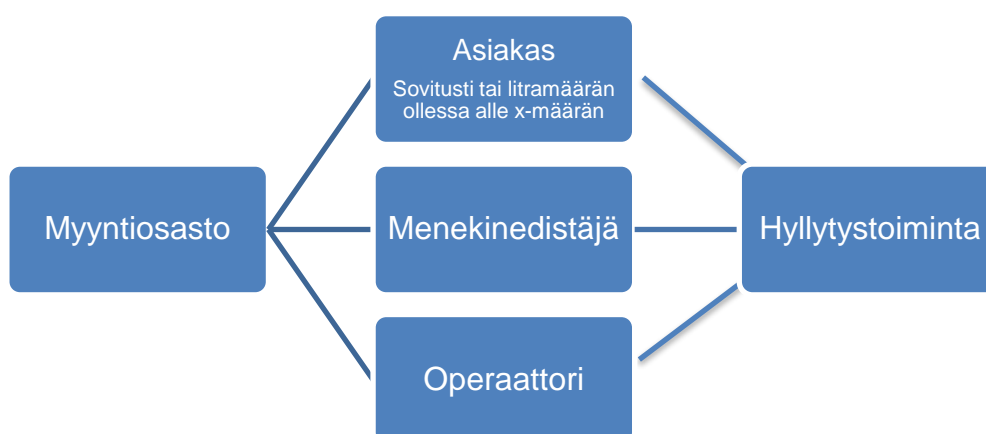
Tämän kehitysidean myötä saavutettaisiin seuraavat hyödyt:

- Suunnitteluun käytetty aika vähenisi.
- Päällekkäiset asiakaskäynnit vähentyisivät.
- Hukkakilometrit vähenisivät.
- Reitityksestä tulisi tehokkaampaa.
- Ulkoistetulle palveluntarjoajalle ja myyntiosastolle saataisiin yhteiset tavoitteet.

10.2.2 Myyntiosaston organisoima hyllytys

Kuljettajahyllytystä vähennettäessä olisi resurssien hukkaamista, mikäli Sinebrychoffin jakelu organisoisi hyllytystoimintaa. Tässä tapauksessa olisi resurssien ja ajankäytön kannalta järkevintä, että Oy Sinebrychoff Ab:n myyntiosasto ottaisi myyntitoiminnan organisoitavakseen. Siellä voitaisiin miettiä kokonaan ulkoistettua hyllytystoimintaa, mikä tarkoittaisi myös menekinedistäjien ulkoistamista pelkkien hyllyttäjien sijasta. Lisäksi hyllytystoimintaa tehdessä tuotetaan asiakkaalle palvelua. Yleisesti palveluiden tuottaminen ja tarjoaminen asiakkaille kuuluvat yrityksen myynti- ja markkinointiosastoille. Sinebrychoffin jakelun tulisi voida keskittyä omaan ydinosaamiseensa eli laadukkaaseen ja kustannustehokkaaseen jakelutoimintaan.

Asiakkaille toimitetut keskimääräiset litramäärät vaihtelevat menekin ja myymälän koon mukaan. Tästä syystä myyntiosasto voisi lähestyä asiakkaita ja neuvotella heidän kanssaan vaihtoehdosta, jossa asiakas hyllyttäisi toimituksen omin voimin. Tässä tapauksessa voitaisiin sopia hyllytyksen siirtäminen kokonaisuudessaan asiakkaan vastuulle, jolloin tilausten hinnoista voitaisiin antaa prosentuaalinen alennus. Toisena vaihtoehtona asiakkaiden kanssa voitaisiin keskustella skenaariosta, jossa hyllytystoiminta olisi asiakkaan vastuulla, kun litramäärä on tarpeeksi alhainen. Kehitysidean mukainen suunnitelma esitellään kuvassa 23.



Kuva 23. Myyntiosaston organisoima hyllytys.

Tämän kehitysidean avulla saavutettaisiin seuraavia hyötyjä:

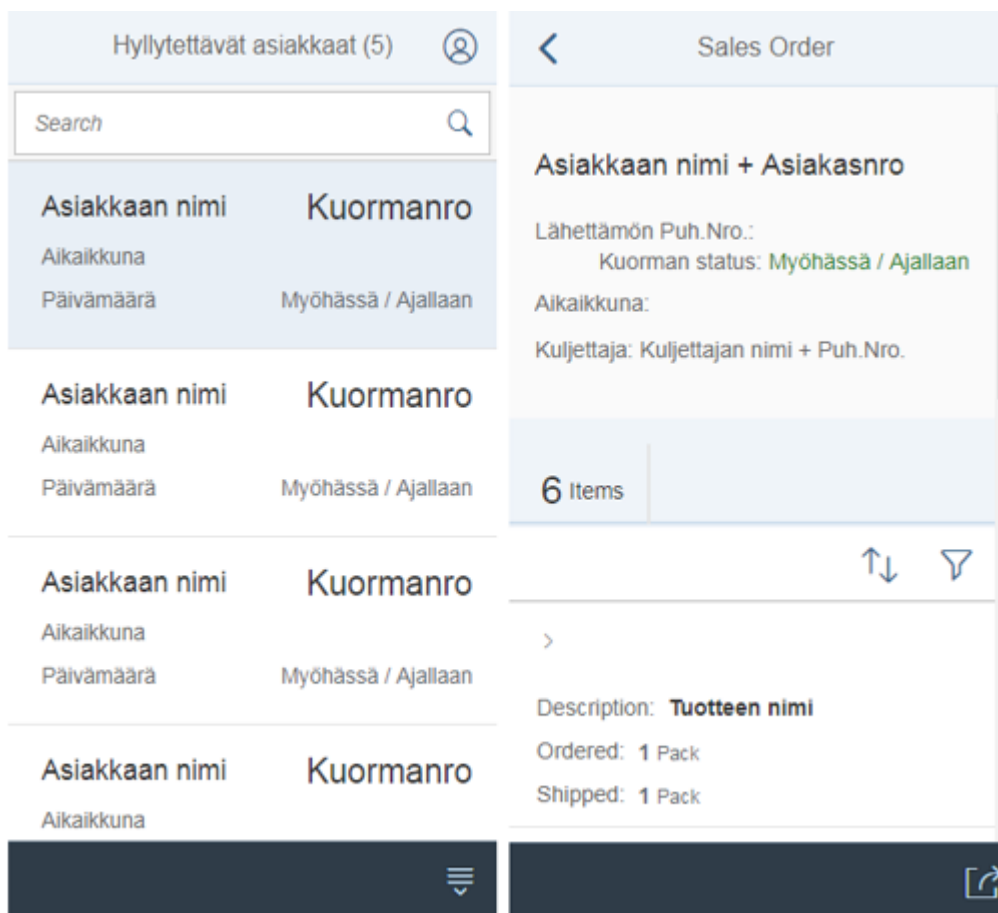
- keskittyminen ydinosaamiseen
- palvelun joustavuuden lisääminen
- laadun parantuminen.

10.2.3 Tiedon kulun parantaminen

Pelkästään tiedon kulun kehittämällä saavutetaan tehokkuutta prosessin toimintaan. Kuorman muutoksista ja viivästyksistä tulee ilmoittaa operaattoreille välittömästi, ja vain inhimillisistä syistä, kuten asian unohtaminen, tämä voi jäädä tekemättä. Tästä syystä syntyy turhia kilometrejä operaattorihyllyttäjille, sillä he saattavat ajaa asiakkaan luokse ja siellä todeta, ettei kuorma olekaan vielä saapunut.

Tiedon kulkuun käytetään tällä hetkellä Sinebrychoffin SMS-palvelua, jonka avulla voidaan lähettää ryhmille tekstiviestejä. SAP Fiori tarjoaa ratkaisuja ja helpotusta yritysten eri prosesseihin. SAP Fiorilla tarkoitetaan sovellusta, joita voidaan käyttää prosessien yksinkertaistamiseksi. Sovellusta voidaan käyttää kaikilla laitteilla, kuten tietokone, älypuhelin ja tabletti.

Sovellusta voidaan käyttää tiedonhakuun ja arkistointiin. Käytännössä se yhdistää monta SAP GUI -transaktiota yhteen helppokäyttöiseen sovellukseen. Tiedon kulun kohdalla sovellus voisi yhdistää kuormien tiedot ja kuljettajan tiedot. SAP Fiori -sovelluksesta voi luoda prototyyppjä ilmaisen build.me-selainohjelman kautta. Kuvassa 24 on esimerkkinä malli, miltä applikaatio voisi näyttää hyllytysoperaattorin älypuhelimessa.



Kuva 24. Esimerkki tiedon jakoon käytettävästä sovelluksesta

Kuvassa 24 vasemmalla puolella on nähtävissä sovelluksen aloitussivu, jonka oikeassa yläkulmassa on käyttäjän oma profiili, jonka kautta varmistaudutaan siitä, että asiakaslistanäkymä on oikea. Aloitussivulla on nähtävissä lista asiakkaista ja niiden aikaikkunasta sekä kuorman tilanteesta.

Asiakkaan nimeä painamalla päästään oikealla puolella olevalle sivulle tarkkailemaan tietoja tarkemmin. Tällä sivulla on nähtävissä kuljettajan tiedot sekä tuotetiedot ja määrät. Lisäksi lähettämön numero ja lähettämön tarvitsema asiakasnumero, jotta voidaan antaa lisätietoa toimituksesta.

Tilauksen tilanne päivittyisi sen mukaan, onko sille määritetty kuormaa muulle kuin Keravan varastolle.

Tämän kehitysidean avulla saavutettaisiin seuraavat hyödyt:

- vaivattomampaa informaation kulkua
- turhien kilometrien vähentyminen
- reaaliaikaista tietoa hyllytykseen.

10.2.4 Palveluntarjoajien kartoittaminen

Ulkoistamiseen liittyy aina riski joutua liian riippuvaiseksi palveluntarjoajasta. Tällaisessa tilanteessa palveluntarjoaja voi päästä liian keskeiseen asemaan hinnoittelussa ja päätöksenteossa. Kuvassa 25 on nähtävillä, että Sinebrychoffilla on tällä hetkellä osana toimintaa yksi ulkoistettu palveluntarjoaja. Tämä palveluntarjoaja toimii mm. Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla.



Kuva 25. Palveluntarjoajan nykytilanne

Palveluntarjoajien kartoittamisella voidaan saavuttaa helpotusta laadun seuraamiseen ja palvelun hinnoitteluun. Käytännössä tällä kehitysidealla tarkoitetaan hyllytysalueen jakoa kolmelle eri palveluntarjoajalle. Kuvan 26 mukaisesti palveluntarjoaja 1 toimisi Vantaan alueella, palveluntarjoaja 2 toimisi Espoossa ja kolmas palveluntarjoaja toimisi Helsingin alueella.



Kuva 26. Kehitysidean mukaiset palveluntarjoajat

Jatkossa tämän kehitysidean avulla voitaisiin kerätä jatkuvasti tietoa siitä, kuinka laadukkaasti palvelu toimii eri alueilla, ja pystyttäisiin vertaamaan palveluntarjoajia keskenään. Lisäksi pystyttäisiin laskemaan hyllytystehokkuuksia heidän välillään ja tätä tietoa hyödyntäen kehittämään hyllytystoiminnan hinnoittelua. Lisäksi mahdollisia erimielisyyksiä on helpompaa selvittää, kun voidaan esittää dataa myös muilta alueilta, mikäli jokin palveluntarjoaja ei myönnä omaa tehottomuuttaan verrattuna muihin.

Tämän kehitysidean avulla saavutettaisiin seuraavia hyötyjä:

- kustannussäästöt
- laadun kehittyminen
- jatkuva palveluntarjoajien seuraaminen.

11 Yhteenveto

Insinööriyössä luotiin työn tilaajalle, Sinebrychoffille, kehitysideoita juomatoimitusten hyllytystoiminnan parantamiseen. Niiden avulla hyllytystoimintaa pystyttäisiin tuottamaan laadukkaammin, kustannustehokkaammin ja ympäristöystävällisemmin. Todettuihin kehittämiskohteisiin esitettiin ratkaisuja reititysmuutosten, palvelun yhtenäistämisen ja palveluntarjoajan kilpailuttamisen avulla. Lisäksi analysoitiin palvelussa esiintyviä laatueroja ja syitä tiedon kulun puutteisiin.

Teoriaan pohjautuvan tiedon perusteella tutkimus aloitettiin luomalla kyselylomakkeita eri hyllytysosapuolten piiriin kuuluville asiakkaille, yhteensä 120:lle. Lisäksi kyselylomakkeita luotiin ulkoistetuille hyllytysoperaattoreille. Saatujen tietojen avulla pystyttiin perusteamaan kehityksen tarve liittyen laatueroihin, reitityssuunnitteluun ja muihin epäkohtiin.

Ehdotettujen muutosten avulla voitaisiin kehittää ja tehostaa hyllytystoimintaa. Kuljettajahyllytyksen karsimisella saavutettaisiin korkeampaa laatua prosessissa ja voitaisiin keskittyä osapuolten ydinosaamiseen. Prosessin laadun parantumisen myötä myös asiakastyytyväisyys kasvaisi. Hyllytysosapuolien reitityksen suunnittelun yhdistämisellä saavutetaan aikasäästöjä ja tätä kautta kustannussäästöjä. Kun lisäksi reititys kohdistuisi yhteen osastoon, pystyttäisiin keskittymään enemmän omaan ydinosaamiseen. Palveluntarjoajien kilpailuttamisella ja kartoittamisella saataisiin jatkuvasti ajantasaista vertailukelpoista tietoa palveluntarjoajien välillä. Näiden tietojen avulla saataisiin sopimustilanteisiin arvokasta tietoa eikä syntyisi liiallista riippuvuutta yhdestä palveluntarjoajasta.

Insinööriyön kehitysideat laadittiin niin, että ne ovat käytettävissä yksistään, mutta optimaalisessa tapauksessa kaikki kehitysideat on otettaisiin käyttöön. Käyttöönoton jälkeen ideoita voidaan jatkojalostaa niin, että ne vastaavat yhä paremmin yrityksen tarpeisiin.

Lähteet

Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. Porvoo: WS Bookwell.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1-4.painos. Espoo: Werner Söderström.

Bowersox, D., Bowersox J., Closs, D. & Cooper, B. 2013. Supply Chain Logistics Management International Edition. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill.

Brown, D., & Wilson, S. 2005. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. New Jersey: Wiley.

Chopra, S. & Meindl, P. 2010. Supply Chain Management. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Education.

Jyrkkiö, E. & Riistama V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto & WSOY.

Lehikoinen, R. & Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum.

Leppänen, S. Jakelu- ja seutulogistiikka. Oppimateriaali vuodelta 2016. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Porvoo: WS Bookwell Oy

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Porvoo: WS Bookwell.

Sinebrychoff 2017. Yrityksen intranetsivusto.

Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Liitteet

Asiakkaiden kyselylomakepohja

Sivu 1 / 2

Sinebrychoffin asiakastytyväisyyskysely, koskien hyllytystoimintaa

Kuulutte menekinedistäjien hyllytyksen piiriin, tällä kyselyllä pyritään kehittämään hyllytystoimintaa entisestään. Kiitos ajastanne!



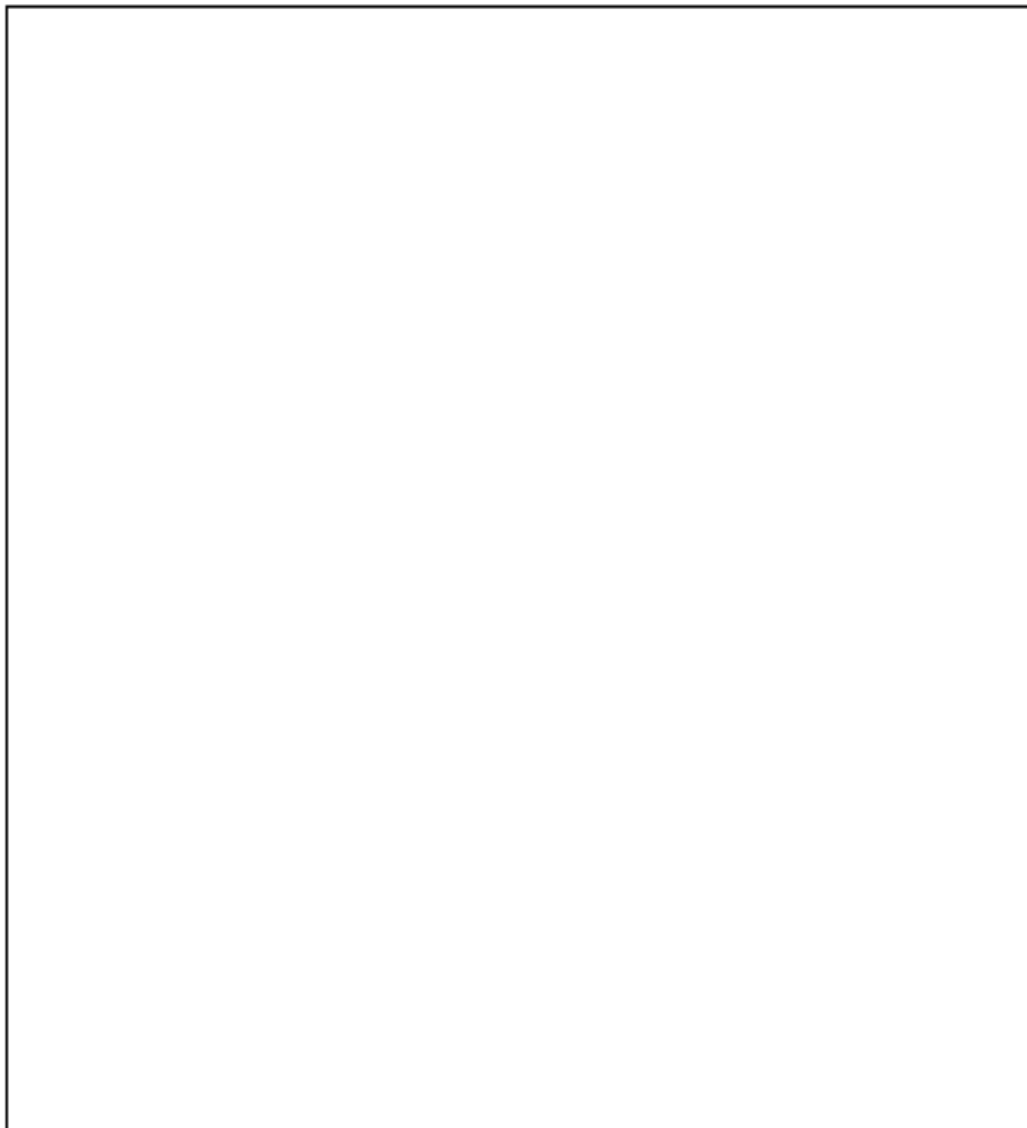
| | |
|----------|----------------|
| Asiakas: | Asiakasnumero: |
|----------|----------------|

Merkatkaa X sopivimpaan ruutuun ja kirjoittakaa lisätietoja kommenttikenttään tarvittaessa

1 = Kyllä ... 3 = Neutraali ... 5 = Ei

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Onko Sinebrychoffin hyllytyspalvelu ollut laadukasta? | | | | | |
| Koetteko, että hyllytystä tehdään tarpeeksi usein? | | | | | |
| Onko menekinedistäjien hyllytys ollut laadukasta? | | | | | |
| Onko työskentely menekinedistäjien kanssa sujuvaa? | | | | | |
| Ovatko tuotteet hyllytyksen jälkeen siististi aseteltuina? | | | | | |
| Onko hyllytysalueelta viety roskat ja muut ylimääräiset tavarat pois? | | | | | |
| Koetteko, että toimitukset jäävät usein hyllyttämättä? | | | | | |
| Koetteko, että toimitukset odottavat hyllytystä tiloissanne liian kauan? | | | | | |
| Onko teille tullut päivän aikana useampi henkilö hyllyttämään tuotteita? (Menekinedistäjä/hyllyttäjä/kuski) | | | | | |
| Koetteko, että toimitukset saapuvat aikaikkunoiden ulkopuolisena aikana? | | | | | |
| Suosittelisitteko Sinebrychoffin hyllytyspalvelua muille asiakkaille? | | | | | |

Lisätietoja / Kommentteja:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for providing additional information or comments. The box is currently blank.