

# **Små- och mikroföretagens anpassning till storkundernas logistik**

En handbok för utvecklandet av den logistiska prestationsförmågan hos mikroföretag

Lauri Aaltonen

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Lauri Aaltonen
Arbetets namn:	Små- och mikroföretagens anpassning till storkundernas logistik.
Handledare (Arcada):	Robert Henriksson
Uppdragsgivare:	Ceesta Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Detta examensarbete är ett uppdrag från företaget Ceesta Oy. Syftet med arbetet är att producera en handbok för att förbättra Ceesta Oy:s logistiska prestationsförmåga, dvs. utveckla leveransservicen hos uppdragsgivaren. Leveransservicen är inom logistiken ett etablerat koncept som innehåller nio viktiga element. Med dessa element kan såväl leverantören som kunden mäta leverantörens logistiska prestationsförmåga. Handboken ger anvisningar för att effektivt hantera dessa element. Innehållet i handboken har samlats in med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod genom semi-strukturerade intervjuer. Innehållet har kompletterats med redan existerande övriga anvisningar från kunderna. Därtill har skribentens egna erfarenheter som logistikansvarig vid Ceesta Oy också utnyttjats. Personalen i företaget har från tidigare kunskaper inom logistik, men ytterligare anvisningar behövs för att möta de förväntningar och krav som de stora kunderna ställer. Handboken kommer att användas av uppdragsgivarens personal som arbetar med inköp, lager och kundtjänst. Handbok som arbetets resultat blev mycket bra och det betjänar effektivt målsättningar.</p>	
Nyckelord:	mikroföretag, logistik, leveransservice, handbok, Ceesta Oy
Sidantal:	53
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business and Administration
Identification number:	
Author:	Lauri Aaltonen
Title:	Små- och mikroföretagens anpassning till storkundernas logistik.
Supervisor (Arcada):	Robert Henriksson
Commissioned by:	Ceesta Oy
<p>Abstract:</p> <p>This thesis is written as an assignment to Ceesta Oy. The goal of this thesis is to produce a guidebook for developing Ceesta Oy: s logistical capability, in other words developing supply service for customers and creating standardized processes for controlling logistics. The guidebook supports user towards a more effective business model with the help of important elements in supply service. Supply service means a measurement system which measures supplier's logistical capability. This thesis is based on nine important elements in supply service. With these elements both customer and supplier can measure supplier's success in logistics. The guidebook itself includes instructions for effective handling of these elements. Guidebooks content is gathered with qualitative study method. Practically, this method was done with semi-structured interviews. The guidebook's content is completed with other customers' instructions. Being in charge of logistics of the company, I was able to provide strong insight to the thesis. Company's personnel have earlier experience in logistics, but they are in need of proper instructions regarding big companies as customers. The guidebook is being used by company's personnel who are working with procurement, warehousing, and customer service. As a result of the thesis, the guidebook is a success and it became effective especially when looking closer at the goal of the work.</p>	
Keywords:	micro company, logistics, deliveryservice, guide, Ceesta Oy
Number of pages:	53
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Företagsekonomi
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Lauri Aaltonen
Työn nimi:	Små- och mikroföretagens anpassning till storkundernas logistik.
Työn ohjaaja (Arcada):	Robert Henriksson
Toimeksiantaja:	Ceesta Oy
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Ceesta Oy:lle. Työn tarkoituksena on tuottaa käsikirja Ceesta Oy:n logistisen suorituskyvyn parantamiseksi, toisin sanoen kehittää toimituspalvelua asiakkaan suuntaan sekä luoda standardisoidut prosessit logistiikan hallitsemiseen. Käsikirjassa lukijaa ohjataan toimituspalveluelementtien kautta kohti tehostettua yritystoimintaa. Toimituspalvelulla tarkoitetaan mittausjärjestelmää, jolla toimittajan logistinen suorituskyky mitataan. Työ pohjautuu toimituspalvelun yhdeksään tärkeään elementtiin. Näillä elementeillä sekä toimittaja että asiakas voivat mitata toimittajan logistista suorituskykyä. Käsikirja itsessään sisältää ohjeet näiden elementtien tehokkaan hallintaan. Käsikirjan sisältö on kerätty laadullisella tutkimusmenetelmällä, joka on toteutettu puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Sisältöä on täydennetty muiden asiakkaiden olemassa olevien ohjeiden mukaisesti. Lisäksi työssä on hyödynnetty kirjoittajan omaa kokemusta logistiikkavastaavana Ceesta Oy:ssä. Yhtiön henkilöstöllä on aiempaa logistiikkaosaamista, mutta he tarvitsevat lisäohjeita suurten asiakkaiden odotusten ja vaatimusten täyttämiseksi. Käsikirjaa käyttävät yrityksen henkilöstö, joka työskentelee ostojen, varastoinnin ja asiakaspalvelun parissa. Käsikirja opinnäytetyön lopputuloksena onnistui hyvin ja siitä tuli tehokas eritoten tavoitetta tarkastellessa.</p>	
Avainsanat:	mikroyritys, logistiikka, toimituspalvelu, Ceesta Oy
Sivumäärä:	53
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>10</b>
1.1	Problemformulering .....	10
1.2	Syfte .....	11
1.3	Avgränsning.....	11
1.4	Presentation av uppdragsgivaren.....	11
1.5	Arbetets uppbyggnad .....	12
1.6	Målsättningen med handboken .....	12
1.7	Bakgrund .....	12
1.7.1	<i>Logistik i SME-företag .....</i>	<i>14</i>
<b>2</b>	<b>Att skriva en handbok om leveransservice.....</b>	<b>15</b>
2.1	Lärande .....	16
2.2	Planering .....	17
2.3	Instruktioner för skapandet av en handbok.....	18
2.4	Leveransservice .....	19
2.4.1	<i>Lagertillgänglighet .....</i>	<i>21</i>
2.4.2	<i>Tiden som konkurrensmedel.....</i>	<i>21</i>
2.4.3	<i>Kundens inköpsprocess .....</i>	<i>21</i>
2.4.4	<i>Anpassningsfaser.....</i>	<i>22</i>
2.4.5	<i>Övrigt om leveransservice.....</i>	<i>23</i>
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>23</b>
3.1	Kvalitativ forskningsmetod.....	23
3.2	Intervjuer.....	24
3.3	Tillvägagångssätt.....	25
3.3.1	<i>Val av respondenter .....</i>	<i>26</i>
3.4	Genomförandet av intervjuerna.....	27
<b>4</b>	<b>Handboken .....</b>	<b>28</b>
4.1	Handbokens struktur och format .....	28
4.1.1	<i>Handbokens utseende.....</i>	<i>29</i>
4.2	Resultat av intervjuerna.....	30
	<i>Intervjun med Jukka Kastinen .....</i>	<i>30</i>
	<i>Intervjun med Jari Leikko .....</i>	<i>31</i>
	<i>Intervjun med Minna Ylämäki .....</i>	<i>31</i>
4.3	Leveransservice .....	32
4.3.1	<i>Lagertillgänglighet .....</i>	<i>32</i>
	<i>Ceesta Oy – målsättning .....</i>	<i>32</i>

SOK.....	33
Kesko.....	33
4.3.2 Leditid.....	33
Ceesta Oy – målsättning.....	34
SOK.....	34
Kesko.....	34
4.3.3 Leveranspålittighet.....	34
Ceesta Oy – målsättning.....	35
SOK.....	35
Kesko.....	35
4.3.4 Leveranssäkerhet.....	36
Ceesta Oy – målsättning.....	36
SOK.....	36
Kesko.....	36
4.3.5 Information.....	37
Ceesta Oy – målsättning.....	37
SOK.....	37
Kesko.....	38
4.3.6 Kundanpassning.....	38
Ceesta Oy – målsättning.....	38
SOK.....	38
Kesko.....	39
4.3.7 Flexibilitet.....	39
Ceesta Oy – målsättning.....	39
SOK.....	40
Kesko.....	40
4.3.8 Miljö.....	40
Ceesta Oy – målsättning.....	40
SOK.....	41
Kesko.....	41
4.3.9 Övriga tillhörande faktorer.....	41
Ceesta Oy – målsättning.....	42
4.3.10 Paketering.....	42
SOK.....	43
Kesko.....	43
4.3.1 Livsmedel.....	43
<b>5 Diskussion.....</b>	<b>44</b>
5.1 Metoddiskussion.....	44
5.2 Resultatdiskussion.....	45

5.3	Förslag till fortsatt forskning .....	46
<b>6</b>	<b>Slutord</b> .....	<b>46</b>
	<b>Källor</b> .....	<b>48</b>
	<b>Bilagor</b> .....	<b>52</b>

## Figurer

Figur 1 Figuren illustrerar andelen transportfordon vilka ägs eller hyrs på lång sikt av företag. Mikroföretag äger största delen (över 70%) av fordonen som de använder (Logistiikkaselvitys 2018).....	14
Figur 2 Retorisk ställning. I början av alla skriftliga projekt, skrivaren skall tänka text i en kontext som retorisk ställning. (Blakesley & Hoogeveen 2011 s. 3) .....	17
Figur 3 Modell för att skriva en handbok. Gjort av Lauri Aaltonen på basis av material skriven av Robinson och Etter (Robinson&Etter, 2000 s. 1–65) .....	19
Figur 4 Det översta beskriver kundens inköpsprocess. Nedersta raden beskriver försäljningsprocess som måste vara planerat att möta kundens inköpsprocess. Leijala, A; 2015 s. 10.....	22
Figur 5 Sex punkterna att tänka på när företag väljer partner för logistik. (OP, 2019)..	22
Figur 6 Handbokens struktur. Gjort av Lauri Aaltonen.....	29
Figur 7 Handboken i skriftlig form. Gjort av Lauri Aaltonen.....	30
Figur 8 Innehållsförteckningen för handboken. Gjort av Lauri Aaltonen.....	30
Figur 9 Fyra viktiga aspekter gällande transport av livsmedel. Information hämtad från Ruokatieto-portalen (2020).....	44

## Tabeller

Tabell 1: Dessa tak gäller endast siffrorna för enskilda företag. Ett företag som ingår i en större grupp kan behöva inkludera personalens personalantal / omsättning / balansräkningsuppgifter också från den gruppen. Europeiska Kommissionen 2020b .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Tabell 2 Försäljning av konsumtionsvaror i Finlands konsumtionsvara handel år 2018 var total 18,2 miljard euro (inkl. moms). Informationen publicerats på webbsidan för Päivittäistavara-kauppa Ry och Marknadsforskningsföretag Nielsen har fungerat som källa för detta. ....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Tabell 3 Leveransservice innehåller enligt Nils Storhagen nio element. Tabell gjort av Lauri Aaltonen på basis av Storhagens bok. (Storhagen 2011 s. 170–171). ....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>





## FÖRORD

Det har varit intressant att jobba inom import och särskilt med logistik och lagerhållning. Jag har dock märkt att det inte finns direkta anvisningar hur vissa situationer ska behandlas och därför kom idén om att skapa en handbok om logistik för ett mikroföretag där jag arbetar. Tyngdpunkten i arbetet ligger på att förstå de logistiska processerna i stora företag eftersom de ofta har noggrannare normer och förväntningar än mindre företag. Därför behövs det speciell kunskap hos mindre företag att utföra handel med dem.

Målsättningen med detta arbete är att producera standardiserade logistiska processer för en uppdragsgivare som är ett mikroföretag. Jag hoppas att arbetet är till största möjliga nytta för uppdragsgivarens verksamhet. Handboken kan eventuellt stöda även andra mikroföretag inom liknande industri. Examensarbetets fokusering står på förmågan att utföra de logistiska processerna effektivt, dvs. att uppnå en bra leveransservice. Uppdragsgivaren erbjuds en möjlighet att förbättra sin logistiska prestationsförmåga med hjälp av en strukturerad handbok.

Logistiken består av flöden och dess målsättning är att utföra dessa flöden systematiskt och effektivt för att slutligen öka företagets lönsamhet. Detta strävar man genom att uppnå företagets resurser på det bästa möjliga sättet. Till de centrala målsättningarna hör kostnadseffektivitet, minskning av kapitalbindning och ökning av intäkterna. Dessa är de grundläggande drivkrafterna i utveckling av logistiken (Aronsson et al. 2003 s. 21). Små och mikroföretag bör hitta sina egna konkurrensfördelar och satsa ordentligt på dem. Om själva produkten och leveransservicen är i bra skick, gynnas försäljningen och lönsamheten ökar.

# 1 INLEDNING

Ett företags leveransservice spelar en viktig roll för företagets framgång på marknaden. Enbart en långvarig strategi för ett företag räcker inte, om tillgängligheten på varor inte är rätt och företaget inte förmår leverera produkter enligt kundens krav. Därför är det viktigt för företaget att vara medvetet om kundernas krav och förväntningar. Kunskapen att hålla de utlovade leveranstiderna och leverera rätt produkt eller tjänst är grunden för en bra leveransservice. Utöver detta är det viktigt att företaget även kan hantera negativ respons såsom kritik, klagomål och reklamationer så att företaget kan upprätthålla en bra leveransservice till alla delar. Då problem uppstår, är det viktigt att upprätthålla god kommunikation med kunden och att komma överens om en lösning för situationen (Storhagen 2011 s. 168–170).

Detta arbete behandlar logistik och hur man kan hjälpa att effektivisera ett företags logistiska prestationsförmåga särskilt mot storföretag. Arbetet utförs i form av en handbok till uppdragsgivaren.

## 1.1 Problemformulering

Under min arbetstid hos uppdragsgivaren har jag stött på olika problem gällande logistik och speciellt i samarbetet med stora kunder. Till stora kunder räknas stora företag med mer än 250 anställda. Ett kundanpassat samarbete och effektiva logistiska processer är viktiga. Därför behövs det goda instruktioner för att effektivt kunna hantera eventuella problem och utmaningar som kan uppstå med stora företag. Uppdragsgivaren till detta arbete saknar kunskap om leveransservice och tillräckliga uppgifter om de krav och önskemål som deras stora kunder har om leveransservice.

Problemformuleringen kan således uttryckas med en mening: ”Hur skall man veta vad våra kunder förväntar sig av vår logistiska prestationsförmåga?”. För en leverantör är det ytterst viktigt att känna till de krav och önskemål som stora företag ställer sina leverantörer. Detta måste leverantören kontinuerligt ta reda på och göra sitt bästa för att möta kraven och uppfylla önskemålen. Om företaget känner sina kunder väl blir verksamheten mera effektiv vilket främjar lönsamheten för båda parter.

Stora kunder kan ibland ha särskilda behov och krav speciellt gällande logistiken. Därför krävs det erfarenhet att utveckla leveransservice i samarbetet med större företag. Små- och mikroföretag måste ha ett starkt kundorienterat tänkande. De ska se kunden som en resurs för företaget. För att maximera försäljningen måste kundernas behov noggrant kartläggas. Kundsegmentering används för att hjälpa företaget att dela upp sina kunder i målgrupper. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, s. 106.)

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta arbete är att skriva en handbok för uppdragsgivaren, så att företaget kan effektivera sin logistiska prestationsförmåga dvs. leveransservice. Examensarbetet fokuserar på att stöda uppdragsgivarens verksamhet inom nationell handel.

## **1.3 Avgränsning**

Arbetet är avgränsat endast till skapandet av en handbok för uppdragsgivaren och dess transport- och lagerverksamhet i Finland.

## **1.4 Presentation av uppdragsgivaren**

Ceesta Oy är ett familjeföretag grundad 2009 och specialiserat på import av vin- och matprodukter. Företaget har inte enbart företagskunder, utan också privatkunder (konsumenter). Återförsäljning sker i en egen butik i Helsingfors och företaget idkar också näthandel. Kontoret och lagret är på olika ställen på Drumsö. Företagets produkter säljs runt om i Finland huvudsakligen i livsmedelsaffärer och i restauranger. Ceesta Oy har 9 anställda (05/2020) och klassificeras som ett mikroföretag. Beställningar kan levereras även till Sverige tack vare ett bra och effektivt transportnätverk. Till företagets verksamhet hör även organisering av några stora välkända årliga evenemang. Företaget har ingått samarbetsavtal med stora kunder och strävar efter att utveckla sin logistik.

Ceesta Oy säljer för det mesta direkt till kunderna efter att beställningsmängder är observerade, dvs. det finns fler beställningar från olika återförsäljarna än partihandeln. Till

dessa kunder tillhör K-Citymarket-affärerna i södra Finland, största delen av K-Supermarket-affärerna i huvudstadsregionen samt flera mindre butiker och restauranger. Försäljningen fördelas ungefär 50/50 mellan direktförsäljningen och partihandel. Direktförsäljning med bredare utbud är möjlig enbart till vissa butiker och exempelvis företagen inom Kesko. S-gruppen köper in nästan allt via Inex Partners. Utöver S-gruppen och Kesko, har Ceesta Oy också Alko som storkund. S-gruppen och Kesko fungerar som exempel på stora kunder i detta examensarbete.

## **1.5 Arbetets uppbyggnad**

Arbetet börjar med en inledning som innefattar arbetets problemformulering, syfte och avgränsningar. Målsättningen med handboken presenteras också i första kapitlet. I kapitel 2 beskrivs hur man strukturerar en handbok och teori om leveransservice. I kapitel 3 beskrivs metoden som tillämpas i arbetet. I kapitel 4 presenteras handbokens struktur och innehåll. Arbetet avslutas med kapitel 5 med en diskussion och kapitel 6 med slutord.

## **1.6 Målsättningen med handboken**

Målsättningen med handboken är att den ska fungera som stöd för uppdragsgivarens personal att vid kundbeställningar ge en bättre leveransservice, vilket i sin tur kan ge ökad kundtillfredsställelse och bättre konkurrenskraft. Handboken kommer att vara tillgänglig för att dagligen kunna användas, men målet för handboken är att ge anvisningar till speciellt ny personal.

## **1.7 Bakgrund**

Enligt Statistikcentralens *Finland i siffror*-statistik (2020a) fanns det 361 069 företag i Finland 2018. Jordbruk, skogsbruk och fiske borträknat blir det 286 042 företag. Dessa företag erbjuder tillsammans 1447 tusen årsverken och producerar skatteinkomster från vilka betalas tjänster åt alla medborgare. Av alla företag 2018 hade 94,3 % en personalstyrka på under tio personer. Det betyder att största delen av företagen i Finland är små-

och medelstora företag (förkortas ofta SME-företag, på finska PK-yritys). Företagens storlek definieras av Europeiska Kommissionen enligt tabell 2.

*Tabell 1. Dessa tak gäller endast siffrorna för enskilda företag. Ett företag som ingår i en större grupp kan behöva inkludera personalens personalantal / omsättning / balansräkningsuppgifter också från den gruppen. Europeiska Kommissionen 2020b*

<b>Företagskategori</b>	<b>Personal antal</b>	<b>Omsättning</b>	eller	<b>Totala balansräkning</b>
Mellan stora	<250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Små	<50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Mikro	<10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Enligt tabell 1 hör Ceesta Oy till företagskategorin ”mikro”. Under hela 2000-talet har nya arbetsplatser skapats av små och medelstora företag. Mellan 2001 och 2017 skapade små och medelstora företag över 104 690 jobb. Av dessa jobb har 81 500 skapats av företag med färre än 50 anställda. Över hälften (59 %) av den totala omsättningen på 409 miljarder euro genereras av små och medelstora företag. Små och medelstora företag står för drygt 40 % av BNP.

Stora företag har varierande resurser insatta i sin logistik men deras krav är större än vad småföretag kan erbjuda. Vissa företag kan ha sin egen logistikdivision såsom Kesko Logistiikka (Kesko) och Inex Partners (SOK). Små- och mikroföretag har sällan sådana resurser. De logistiska skillnaderna skapar utmaningar för små- och mikroföretag att anpassa sig till kundernas krav och utföra effektiva lösningar. Det gäller både transport och lagring. Rapporten om logistikens läge i Finland visar att småföretagens kunskap att utnyttja logistikens informationssystem är svagare än i stora företag (Statsrådet 2006a). Marknadsandelarna för företagen som sysslar med konsumtionsvaror är relativt centraliserade såsom det beskrivs i tabell 2:

*Tabell 2 Försäljning av konsumtionsvaror i Finlands konsumtionsvaru handel år 2018 var total 18,2 miljard euro (inkl. moms). Informationen publicerats på webbsidan för Päivittäistavara-kauppa Ry och Marknadsforskningsföretag Nielsen har fungerat som källa för detta. (DV står för Dagliga Varor)*

<b>Grupp</b>	<b>Marknadsandel %</b>	<b>DV-Försäljning (milj €)</b>
S-gruppen	46,4 %	8 450
K-gruppen	36,1 %	6 568
Lidl Suomi Ky	9,6 %	1 1754
Tokmanni-koncernen	3,0 %	553

Minimani	0,5 %	97
M-kedjan	0,5 %	85
Andra privata	3,8 %	686

### 1.7.1 Logistik i SME-företag

Enligt Ritvanen & Koivisto (2007b s. 85) är hanteringen av information ett av de största utvecklingsobjekten i flera SME-företag. Särskilt stora företag strävar efter förutsägbarhet (proaktivitet) för att styra verksamheten mer effektivt och undvika möjliga risker. I flödesekonomin är det speciellt viktigt att koordinera produkt-, tjänste-, kunskaps- samt penningflödet mellan de olika aktörerna i kedjan. Figur 1 nedan presenterar ändringar i användningen av transporttjänster i företagens verksamhet. Ju mindre företaget är desto mer sannolikt är det att det finns ett eget fordon för användning. Större företagen anlitar sig mer till en utomstående partner.



Figur 1 Figuren illustrerar andelen transportfordon vilka ägs eller hyrs på lång sikt av företag. Mikroföretag äger största delen (över 70%) av fordonen som de använder (Logistiikkaselvitys 2018).

Det finns en marknad för specialprodukter, men på grund av tunna logistiska flöden och långa avstånd på landsbygden, blir transportkostnaderna högre. Utvecklingen av logistiska lösningar underlättar marknadstillträde för småföretag, medför kostnadsbesparingar i transporter och ökar tidseffektiviteten. (Ritvanen & Koivisto (2007b s. 85)

Flödeskedjan spelar en stor roll i kontroll av företagens logistiska kostnader. Oberoende av företagsstrategin kan en effektiv flödesskedja inte skapas utan en bra och snabb kommunikation mellan kunder och leverantörer. Samarbetet hjälper företaget att hålla lagervärdet lågt och ledtiderna korta. Det lönar sig för företaget att betrakta sin leveranskedja och sitt lagerhanteringssystem som en del av sin kärnutrustning. Företaget ska ändå vara medvetet om hur mycket det spenderar pengar i varje del i logistiken och flödeskedjan. Kontroll av kostnader blir omöjligt ifall företaget inte är medvetet om vart pengar sätts. Enligt Ritvanen & Koivisto (2007c s. 187) kan man i framtiden analysera inhemska SME-företag genom flera olika fenomen. Klimatförändring, globalisering samt nya teknologier är möjligen de allra viktigaste och största. Dessa fenomen påverkar också logistiken inom SME-företagen. Det kommer inte att vara enbart leverantörer och kunder som gör prognoser och förberedelser svåra, utan också de nämnda händelserna i världen påverkar utvecklingen. Logistiken måste planeras ordentligt för att man ska uppnå flexibilitet. Anpassningsfaser bör utföras rätt från början för att undvika stora fel.

Enligt Optiscan VD Jarmo Reunanen kommer de tre trenderna inom logistik 2020 att vara flexibel logistik, digitalisering av leveranskedjor och effektivisering av personligt arbete. Reunanen förklarar i en intervju i tidningen *Osto&Logistiikka* att flexibel logistik är ett framväxande koncept inom logistikbranschen. Här hänvisas till förmågan att expandera, minska och fördela leveranskapacitet, styrd av den nuvarande marknadssituationen. (*Osto&Logistiikka* 2019.) Målsättningen inom logistikens utveckling i *Ceesta Oy* ligger också nära Reunanens påstående ovan. *Ceesta Oy* uppnår effektivare och standardiserade processer inom logistik samt lagerhantering med hjälp av detta examensarbete.

## **2 ATT SKRIVA EN HANDBOK OM LEVERANSSERVICE**

Detta kapitel inleds med anvisningar om hur man ska skriva en handbok. Därefter presenteras teorier om leveransservice. Kapitlet kommer att innehålla beskrivningar om hur man skriver direkta anvisningar för personer som jobbar med logistik. Det består av en introduktion hur handboken bör vara formulerad bl.a. den grafiska utformningen. Hand-



bokens innehåll bygger på vetenskaplig litteratur, intervjuer och egen praktisk erfarenhet. Handboken tar upp processer som behövs dagligen.

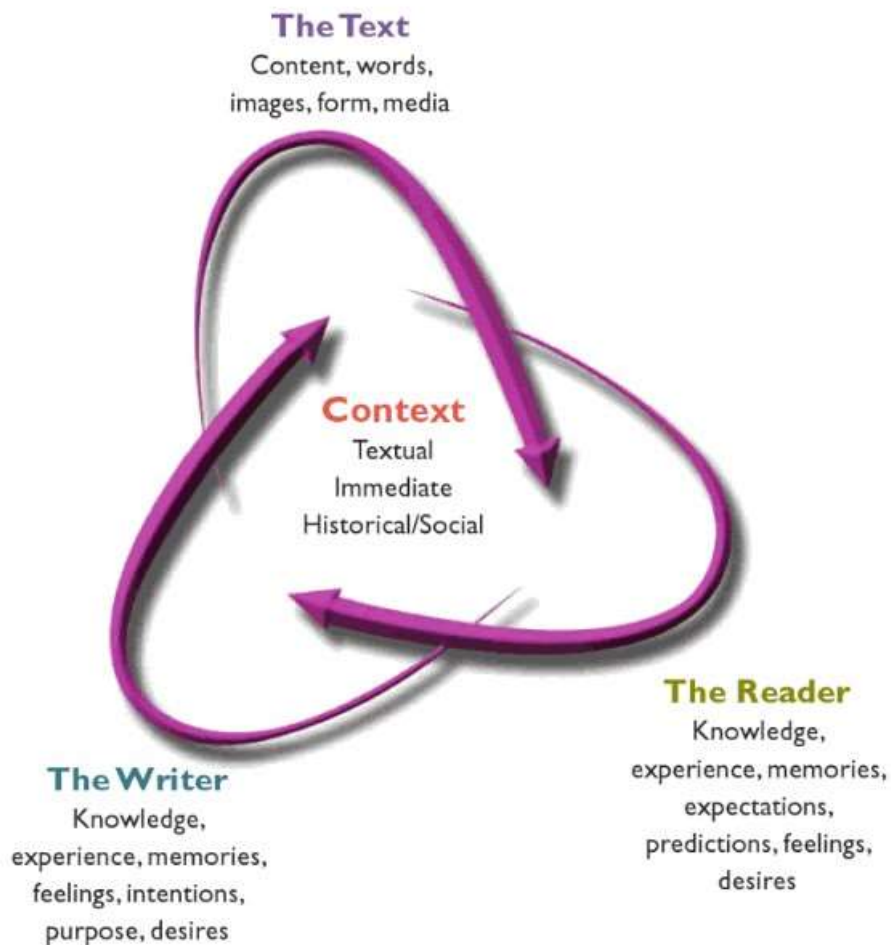
Syftet med detta kapitel är att svara på följande frågor:

- Hurdan är en bra handbok?
- Vad ska handboken innehålla för att stöda användaren bäst?
- Hurdana är handbokens utseende och struktur?
- Vad är leveransservice?

## **2.1 Lärande**

Inläring på arbetsplatsen innehåller både formell och icke-formell inläring, men förhållandet mellan dem två ska inte beaktas, eftersom de betraktats som separata enheter. (Choi&Jacobs 2011 s. 239). Den bredaste kopplingen mellan inlärningskunskap av information och inlärningsaktiviteter är relaterad till begreppet "livslångt lärande", som hänvisar till lärande, studier och utveckling under en persons livscykel. Informations-samhället ger en helt annan möjlighet att utveckla sig som person, medborgare och därmed som arbetstagare än tidigare industrisamhällena. (Sormunen & Poikela 2008).

Dagens situation är annorlunda då människor behöver mer information och vill ha den omedelbart. Sådant måste beaktas också då man skriver en handbok. Syftet med inläring är generellt djupare än vad som förväntas i en handbok för ett mikroföretag (Sormunen & Poikela 2008).



Figur 2 Retorisk ställning. I början av alla skriftliga projekt, skribenten skall tänka sin text i en kontext som retorisk ställning. (Blakesley & Hoogeveen 2011 s. 3)

Enligt Sormunen & Poikela kan olika funktionella metoder i den egna verksamheten erbjuda möjligheter för personer i inlärningsfasen, liksom virtuell medverkan i huvudpunkter. Författaren måste ta hänsyn till läsarens olika förmågor, och förstå vad som påverkar motivationen, ansvarstagande och sammanhållningen. Kunskap om användaren och läsaren är till stor nytta för författaren. Läsarens tidigare erfarenheter påverkar hur hen uppfattar saker och därmed påverkar erfarenheterna inläringen (Sormunen & Poikela 2008).

## 2.2 Planering

Viktigt i planeringsfasen är att skapa en lista över alla faktorer såsom huvudteman, uppgifter eller egenskaper hos de saker som kommer att presenteras i handboken. Sedan ska de sättas i en logisk form. (Casady 1992 s. 25). Genom förståelsen av sammanhangen vill författaren hjälpa läsaren att fatta beslut om innehåll, stil, form, genre, ordval mm.

(Blakesley & Hoogeveen 2011 s. 9). För alla sektioner bör det finnas grundfaktorer och exempel. Redan i planeringsfasen är det effektivt att lyssna på användarna som handboken riktas till. Användarna av handboken är Ceesta Oy:s personal som arbetar med logistiska uppgifter. Deras åsikter påverkar direkt handbokens formulering. Distributionen av handboken kräver inte särskild planering i ett mikroföretag.

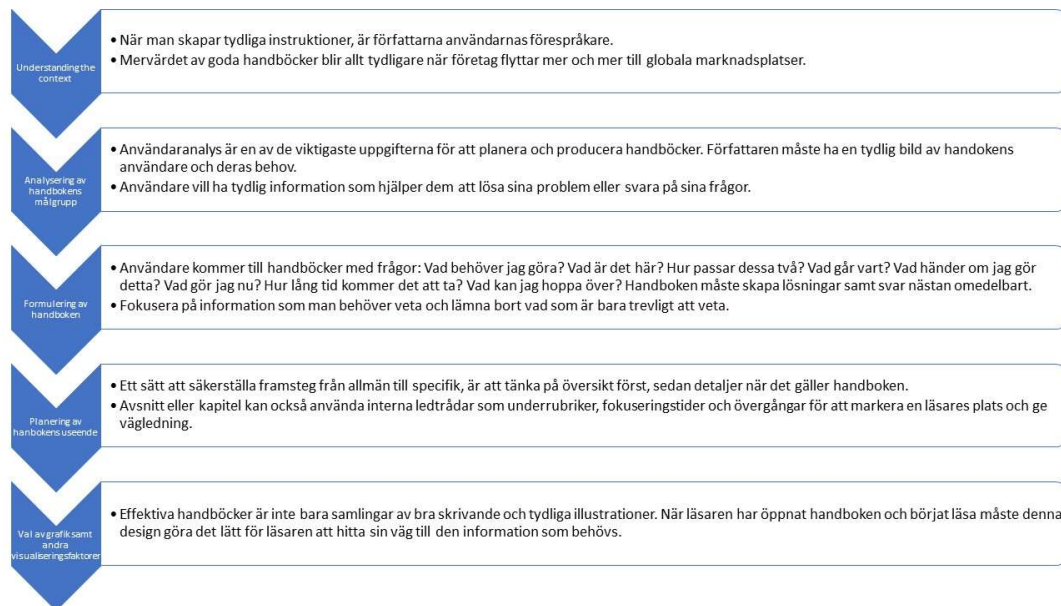
Planeringen kan delas i åtta effektiva principer. Dessa principer är uppgiftscentrerat tänkande, rätt stilnivå, enkelhet, informationens tillgänglighet och kontroll samt undvikande av fel, enhetlighet, mötandet av det verkliga livet och flexibilitet. Dessa principer kommer ofta upp i litteraturen kring att skapa en handbok. Uppgiftscentrerat tänkande innehåller planering samt skrivande på ett sätt som ständigt tar uppgiften i beaktande. Läsaren måste hela tiden förstå handbokens målsättning. Rätt stilnivå stöder läsbarheten och möjliggör effektivare inläring. Informationen måste vara skriven på ett förståeligt sätt och uppgifterna skall vara lätt att hitta. Enhetlighet beskriver verksamhetens dynamik och företagets sätt att jobba. Verkliga situationer bör beskrivas för att få en praktisk handbok. Handboken ska ge svar men den ska också flexibelt kunna belysa olika situationer (Casady 1992 s. 23–25).

## **2.3 Instruktioner för skapandet av en handbok**

Enligt Pyhälahti (2002) blir en bearbetning av uppgifterna enklare och lättare om handbokens författare planerar och tänker efter i vilken ordning läsaren behöver informationen. Syftet med handledning i handboken är att få läsaren att förstå och utföra olika uppgifter. Detta betyder att utöver motivering krävs det också direkta uppmaningar. Pyhälahti säger också att en bra enskild informationstext bör vara tydlig och klar. En text borde vara möjligt att tolkas endast på ett sätt. Texten ska också framskrida i en logisk ordning.

Läsaren stöds genom en kombination av bilder och text. Allt detta ser bättre ut för handbokens användare om författaren har själv gjort handboken med egen kreativitet som en utgångspunkt istället för att använda någon annans färdiga text. Skrivstilen måste vara tydlig och enkel, svåra tekniska termer bör undvikas så långt som möjligt.

Det är också bra för skrinivån att träffa användaren och betjäna läsaren istället för skribenten (Casady, 1992 s.18).



Figur 3 Modell för att skriva en handbok. Gjort av Lauri Aaltonen på basis av material skriven av Robinson och Etter (Robinson&Etter, 2000 s. 1–65)

Många anvisningar går i allmänhet framåt i en kronologisk ordning och vissa utgår från att behandla ämnen. Om man hänvisar till något dokument är det viktigt att berätta viktiga faktorer redan i rubriken. Eftersom många instruktioner har ett steg-för-steg tillvägagångssätt, är exempelvis numrerade förteckningar bra. Förteckningar hjälper läsaren också att förstå långa listor (Institutet för de inhemska språken, 2020)

## 2.4 Leveransservice

Leveransservice är ett etablerat koncept vars syfte är att mäta en leverantörs logistiska prestationsförmåga. Genom att mäta leveransservicen vid varje leverans i leveranskedjan strävar man efter att utveckla hela leveranskedjans logistiska prestationsförmåga. Leveransservice innehåller enligt Storhagen nio element som han definierar enligt följande (Storhagen 2011 s. 170–171):

Tabell 3 Leveransservice innehåller enligt Nils Storhagen nio element. Tabell gjort av Lauri Aaltonen på basis av Storhagens bok. (Storhagen 2011 s. 170–171).

Element	Definition
---------	------------

Lagertillgänglighet	Lagertillgänglighet är sannolikheten att varan finns i lagret då kunden beställer den.
Ledtid	Ledtid (eller leveranstid) är tiden som går från att kunden lämnar in sin beställning hos leverantören fram till att den är levererad hos kunden.
Leveranspålitlighet	Leveranspålitlighet betyder att leveransen sker inom den avtalade tidpunkten.
Leveranssäkerhet	Leveranssäkerhet betyder att kunna leverera rätt vara i rätt mängd och i avtalad kvalitet.
Information	Det är viktigt att informationsutbytet fungerar tillsammans med de övriga flödena. Det är också ytterst viktigt att kunden blir informerad ifall det sker oförväntade förändringar i leveransen eller ifall de beställda varorna inte är tillgängliga.
Kundanpassning	Kundanpassning kan betyda att kunden till exempel vill ha de beställda produkter packade på ett sådant sätt som effektivare möjliggör kundens vidare hantering av leveransen.
Flexibilitet	Flexibilitet går lätt ihop med det tidigare nämnda elementet kundanpassning. Kundernas önskemål på flexibilitet och bättre samarbetsförmåga ökar företagets förmåga att reagera på oväntade situationer.
Miljö	Miljöutsläpp är nuförtiden ett viktigt begrepp, och det betyder att företag måste ha miljövänligt tankesätt på sin verksamhet.
Övriga service-element	Den administrativa servicen är också viktig, både den externa och interna. Till exempel paketering hör till övriga service-element.

Enligt McEvily et al. (2003a, s. 93) påverkar tillförlitlighet helhetsbilden av förtroendet och effektiviteten som en organiserande princip.

### **2.4.1 Lagertillgänglighet**

Enligt Logistiikan Maailma (2020) -portalen används lagerstyrning för att hantera kapital- och materialflöden som är involverade i inventeringen. Lagerhanteringens grundläggande uppgifter är hantering av ett cirkulationslager och ett nödlager. I lagerkontroll är det viktigt att veta när produkten är klar för lagring. Ju mer produkter lagras, desto mer kapital behövs. Då företaget säljer och lagrar livsmedel är det ytterst viktigt att använda FIFO-principen. FIFO står för "First In, First Out". Lagertillgängligheten är den viktigaste grundfaktorn i den logistiska prestationsförmågan. Speciellt då företag har flera stora kunder är det ytterst viktigt att se till att varorna är tillgängliga. Det betyder inte att ha mycket varor i lager, utan att de är tillgängliga vid den planerade tidpunkten för leverans.

### **2.4.2 Tiden som konkurrensmedel**

Tillgängligheten tillsammans med rätt leveranstid är ytterst viktiga när det gäller logistik. Aronsson, Ekhdal och Oskarsson skriver i sin bok Modern Logistik (2003) att "Lager ses idag allt oftare som en belastning än som en tillgång, åtminstone i branscher där produktlivscyklerna blir allt kortare". Fastän fokusering på tid inte i sig är en garanti för framtida succé, är det ändå ett effektivt sätt för företag att konkurrera. Produkter ska levereras snabbare än konkurrenterna kan leverera. Därtill måste produktkataloger uppdateras och hållas tidsenliga och säljande. Utöver en bra leveransservice utgör hanteringen av tiden och kostnaderna en viktig aspekt i planeringen av företagets verksamhet. Tiden är en gemensam nämnare för de flesta kostnaderna (Aronsson et al. 2003 s. 261).

### **2.4.3 Kundens inköpsprocess**

Antti Leijala skriver i sin bok "1-9 hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina" att en av de viktigaste faktorerna är att förstå kundens inköpsprocess. Först när detta har analyserats kan företaget planera sin egen försäljningsprocess så att det möter kundens behov. Kundanpassat tankesätt är alltid viktigt för små- och mikroföretag. När kunden är nöjd, är företaget det också! Nedanstående figur presenterar kundens inköpsprocess, samt försäljningsprocess som skall möta kundens inköpsprocess. (Leijala, A. 2015)

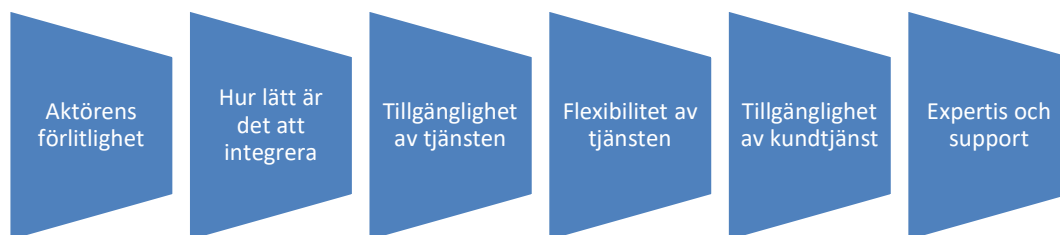


Figur 4 Den övre raden beskriver kundens inköpsprocess. Den nedre raden beskriver försäljningsprocessen som måste vara planerad att möta kundens inköpsprocess (Leijala 2015 s. 10).

#### 2.4.4 Anpassningsfaser

Då handel med stora företag inleds, är det viktigt att företaget analyserar sin leveranskedja för att uppfatta sin egen roll i kedjan jämfört med andra leverantörer och därefter hitta sin egen plats. Analys stöder utvecklingen av verksamhetens effektivitet samt produktivitet. Tid, öppenhet och förtroende är grundläggande faktorer både i inköp av en leveranskedja och också i logistik. Prognoser och förberedelser hör till första anpassningsfasen med en ny kund eftersom takten och kraven från stora företag kan vara pressade och särskilt små- och mikroföretag måste vara beredda att anpassa sig kundens krav. För att fatta rätt beslut och fördela sina resurser korrekt måste Ceesta Oy också kunna förutse framtiden så bra som möjligt. En bra prognos kan användas i företagets beslutsfattande. Prognosen måste också vara tillförlitlig och så aktuell samt korrekt som möjlig (Ritvanen & Koivisto 2007b s. 85).

Då företag använder utomstående transportbolag när det kommer till större beställningar, är följande faktorer viktiga att tänka på:



Figur 5 Sex punkter att tänka på när företag väljer partner för logistik. (OP, 2019)

## **2.4.5 Övrigt om leveransservice**

Företag har en skyldighet att följa miljölagstiftningen, tillståndsvillkor gällande verksamhet och andra bestämmelser, och ta ansvar för miljöeffekterna av sin verksamhet. Åtminstone innebär detta att man bedömer företagets miljörisker, hållbar och effektiv användning av råmaterial och energi och minimerar utsläppen i miljön. Dessutom har företag ett ansvar att kompensera och reparera miljöskadorna som de har orsakat (Suomen Riskienhallintayhdistys 2009).

Enligt Livsmedelsverket (2020) ska livsmedel flyttas omedelbart vid ankomst till ett lämpligt förråd eller lagrings- och försäljningsställe. Man måste ta hänsyn till produktens känslighet för temperaturen, fuktigheten och lukt. Nyckelfaktor för transport av livsmedel är en obruten kylkedja och en utmärkt renlighet genom hela transportprocess. I Finland är myndigheterna effektiva att utföra granskningar och se till att processen uppfyller bestämmelserna.

## **3 METOD**

### **3.1 Kvalitativ forskningsmetod**

Då man samlar in data kan man använda sig av en kvantitativ eller en kvalitativ forskningsmetod. (Bryman & Bell 2013 s. 49) Den kvalitativa metoden handlar närmast om att hantera siffror. Kvalitativa metoder är till exempel intervjuer, observationer eller insamling och analys av olika texter samt dokument. (Bryman & Bell 2013 s. 393–394)

En kvalitativ forskning fokuserar mer på innehållet och själva innehållet på svaren, medan kvantitativ forskning söker efter information från ett större urval. Tolkning av kvalitativ forskning kan vara mer utmanande (Bryman & Bell 2013 s. 394–395). Jag anser att kvalitativ forskning passar väldigt bra i denna studie för att samla in data till en praktisk handbok inom ett område där det inte finns mycket tidigare data att samla in. En kvalitativ forskningsmetod används i arbetet i form av deltagande observationer och intervjuer. Observationen som forskningsmetod kan delas in i deltagande och icke-deltagande, direkt observation. I det första spelar forskaren en aktiv roll i observerbar



aktivitet, som vanligtvis är fallet i handlingsforskning. Observation används antingen oberoende eller till exempel som ett komplement och stöd för en intervju. Fördelen med observation är att den ger omedelbar och direkt information om individer, grupper och organisationers aktiviteter och beteende (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Metoden i arbetet skulle också kunna kallas aktionsforskning eftersom studien är inriktad på att utveckla ett objekt. I arbetet är det uppdragsgivarens logistiska prestationsförmåga.

## **3.2 Intervjuer**

Intervjuer är en ofta använd metod för datainsamling när man studerar mänskliga frågor och därmed är intervjun också en av de mest använda metoderna i kvalitativ forskning (Kananen 2014 s. 70). Orsaken till intervjuns användbarhet kan vara till exempel dess flexibilitet som insamlingsmetod. Den som intervjuer respondenter måste beakta på hur de uppfattar och förstår intervjuns frågor (innehåll). Respondenter upplever på olika sätt vad som är viktigt vid en förklaring och förståelse av händelser. (Bryman 2011 s. 310)

Intervjun kan användas för att samla in data från ett brett spektrum av empiriska studier. Forskningsintervjuer kan indelas strukturellt i minst två grundtyper: en så kallad strukturerad intervju eller en semi-strukturerad intervju. En strukturerad intervju är mycket planerad och även tillvägagångssätt är väl strukturerat. I en semi-strukturerande intervju har forskaren en lista över förhållandevis specifika teman som ska hanteras, men respondenten påverkar mycket på intervjuns gång (Bryman 2011 s. 301). Då en forskare följer ett materialbaserat tillvägagångssätt går hen ut på fältet utan föregående strukturering av ämnet, även utan fördomar och uppfattningar (Tiainen 2014 s. 2–4). Tyngdpunkten i en intervju är själva mötet eftersom det är kommunikation i båda riktningarna. I definitionen på en intervju nämns att den utförs med ett bestämt syfte genom frågor och svar kring ett tema som registreras i någon form och där alla inblandade är införstådda med situationen (Limbach 2006 s. 10–13).

### 3.3 Tillvägagångssätt

Större delen av informationen och data om företaget har jag fått av företagets verkställande direktör Christian From, men som logistikansvarig i företaget har jag haft tillgång till det material som krävs för att förvekliga detta projekt. Insamling av handbokens data baserar sig också på diskussioner med kunder, egen företagsledning samt transportbolag. Jag läste arkiveringar i kontoret och granskade databasen för utnyttjbar information. Under examensarbetets gång har jag även jobbat hos uppdragsgivaren i ett konsultativt perspektiv och samlad in viktig erfarenhet som kan vara till nytta i arbetet. Examensarbetet baserar sig på min egen erfarenhet i Ceesta Oy. Leveransservice och dess elementen som används i arbetet har tagits från Nils Storhagen.

Arbetet uppbyggs på resultat från intervjuer, som kompletteras med existerande anvisningar och företagets målsättningar för framtida utveckling. Resultat från intervjuerna har utnyttjats i handboken i form av utvecklingsobjekt och nyttiga tips av de intervjuade har inkluderats.

Vid insamlingen av data till handboken tillämpades en kvalitativ forskningsmetod i form av semi-strukturerade intervjuer. Därtill kompletteras handboken med data från mina egna erfarenheter och tidigare anvisningar från stora kunder som uppdragsgivaren har sparat. Med egen erfarenhet anses tidigare praktiska situationer och diskussioner med stora kunder. Egna erfarenheter används i form av det fenomenologiska forskningssättet. Den fenomenologiska forskningsstrategin fokuserar på att observera bildandet av forskarens egna erfarenheter och förståelse, som används för att hitta dess centrala väsen i forskningsobjektet. (Stanford Encyclopedia of Philosophy 2013). Jag valde den semi-strukturerade metoden med följdfrågor eftersom den ofta får den intervjuade att känna sig trygg och intervjun blir mer som ett samtal. Den som blir intervjuad har möjlighet att berätta mer vid behov. En lättare version av litteraturstudien utfördes enbart för teorikapitlet. En definition av en systematisk litteraturstudie är att den baserar sig på en tydligt formulerad fråga. Genom att välja, identifiera, värdera och analysera väsentlig forskning besvaras frågan systematiskt. (Forsberg & Wengström 2013 s. 27–28). En genomgång av tidigare anvisningar hos uppdragsgivaren gav kompletterande uppgifter till intervjun.

### 3.3.1 Val av respondenter

Utöver Ceesta Oy innehåller arbetet synpunkter från logistikpraktiker från andra leverantörer och direkta svar från kunden (SOK). Kundens sida presenteras av Minna Ylämäki som jobbar i SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskusliike), som kompletteringsplanerare inom dagligvaror. Jukka Kastinen jobbar i Pyynikin Käsityöläispanimo som logistiansvarigt. Pyynikin Käsityöläispanimo är ett inhemskt bryggeri från Tammerfors med över 35 anställda (pyynikin.com 2020) och enligt Suomen Asiakastieto Oy (2020) var deras omsättning 2,6 miljoner € år 2018. Pyynikin Käsityöläispanimo är en leverantör och ger därmed bra synpunkter gällande stöd eftersom företaget har en ställning lik Ceesta. Prima Pet Premium Oy är också från Tammerfors och verkar i keldjursfodermatbranschen. Jari Leikko jobbar som logistikchef och ansvarigt för inköp i Prima Pet Premium. Deras omsättning 2018 var 33,6 miljoner € med ca 90 anställda (Prima Pet Premium 2020). De två intervjuer var lämpliga för arbetet eftersom företag i samma företagskategori kan ge utnyttjbara tips och tankesätt, speciellt då de företagen är mer utvecklade än Ceesta Oy. Här tillämpades benchmarking (prestandajämförelse) som enligt Svenska Akademiens Ordlista (2015) betyder *”värdering av en tjänst i förhållande till andra av samma slag med hjälp av mätningar och jämförelser. Benchmarking är systematisk jämförelse med erkänt effektiv verksamhet”*.

Metoden som har tillämpats vid val av respondenter var bekvämlighetsurval. Detta urval bygger på vad som passar bäst för forskaren, och vilka objekt som finns närmast att välja. Fördelen med detta är till exempel småskaliga forskningsprojekt där man har en begränsad budget för både tid och kostnad. Då väljer man helt tydligt det som är enkelt, snabbt och billigt (Denscombe 2014 s. 51). I arbetet har två av intervjuerna använts som benchmarking-intervjuer, och en intervju har målsättningen att beskriva kundens förväntningar och krav. Intervjuerna stöder syftet och de intervjuade valdes för att de var på samma nivå som leverantörer och i företagsstorlek. För att förstå kundens förväntningar och krav intervjuades Ceesta Oy:s egen inköpslogistiker. Informella och ämnesvisa diskussioner genomfördes med företagsledning och transportbolag.

Enligt Inex Partners egen webbplats, är Inex Partners Oy fullständigt ägt av S-kedjan (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK) och fungerar som dess logistikföretag.

Företagets huvuduppgift är att producera lagerhantering, transport samt andra logistik-tjänster till S-kedjans daglig- och bruksvaruskedjor. Logistikcentralen i Sibbos Bastukärr är Inex Partners Oy:s huvudenhet (Inex Partners, 2020c). Inex Partners Oy har ett av det mest moderna lagren som är fullständigt automatiserat. Företaget är ett av de största logistikföretagen i Finland. S-kedjan har många små- och mikroföretag som leverantörer och de måste uppfylla kraven för det automatiserade systemet vid varje varuleverans. Det finns 55 000 lastpallplatser för torrprodukter (Peltonen 2018a).

### **3.4 Genomförandet av intervjuerna**

Intervjuerna ägde rum i våren 2020. Jag intervjuade Jukka Kastinen, Jari Leikko och Minna Ylämäki. Alla intervjuerna utfördes per telefon. Intervjuerna förberedes genom att skapa två intervjuguider, en för leverantörer och en för kunden. Sedan skickades frågorna till respondenterna via e-post. Intervjuerna bandades inte utan anteckningar gjordes genast efter intervjun. Följdfrågor valdes under intervjuns gång beroende på vad den intervjuade berättade. Minna Ylämäki från SOK intervjuades för att få en synpunkt från en kund. För stödinhåll intervjuade jag Kastinen och Leikko (både leverantörer) med tanke på tips från mer utvecklade företagen men ändå från samma storleksklass.

Benchmarking-intervjuerna utfördes redan i mars. De var på administrativ nivå likadana som kundintervjuerna och även strukturen var huvudsakligen uppbyggd med samma tanke. Benchmarkingintervjuerna hade en egen intervjuguide (bilaga 1). Intervjun med Kastinen från Pyynikin Panimo förväntades vara kortare, eftersom det handlar om mindre och nyare bolag, jämfört med Leikko från Prima Pet Premium Oy. Det var förväntat att i båda intervjuer kommer det upp samma aktörer eftersom det i Finland finns få stora centrala bolag. Sista frågan var en öppen fråga. Då fick intervjupersonerna ge sina tips till andra företag gällande logistik, samt berätta annat som stöder examensarbetet. I slutet av alla intervjuerna frågade jag att ifall de hade ännu något att tillägga. Intervjuerna avslutades med ett stort tack.

Intervjun med kunden ägde rum i april. En intervjuguide (bilaga 2) gjordes separat för intervjun med Minna Ylämäki från SOK. I den inledande delen presenterade jag mig själv och i vilken yrkeshögskola examensarbete utförs och vilken bransch det gäller.

Syftet med intervjun och examensarbetet presenterades också. Sekretessärenden togs upp med ett muntligt avtal gällande samlat materialet. Alla respondenter ville svara med sina egna namn och företagets namn. Det poängterades även att de intervjuade under intervjun får tillägga något som de tycker att kan vara relevant eller intressant. Information om yrkestiteln samt namn på de personer som blev intervjuade antecknades i samband med intervjun.

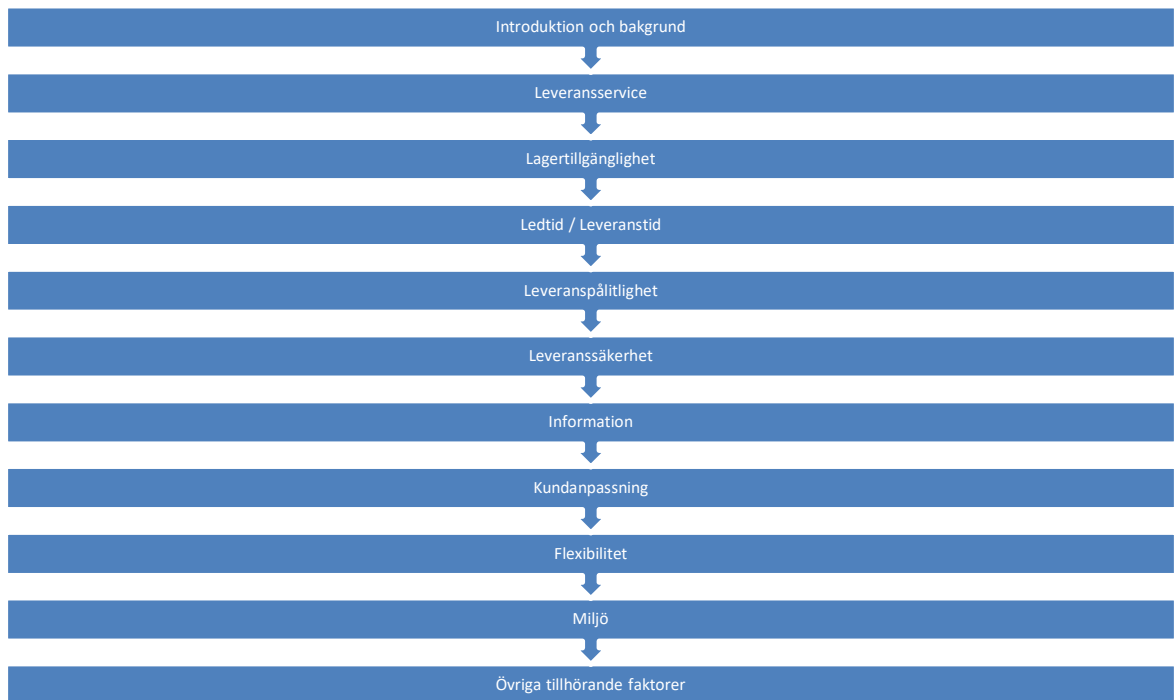
De utförda intervjuerna blev renskrivna på basen av anteckningar som gjordes under intervjuerna och därmed arkiverades. Intervjuguiderna (två) finns som bilagor.

## **4 HANDBOKEN**

Detta kapitel innehåller anvisningar i form av en logistisk handbok för Ceesta Oy och är uppbyggt på basis av elementen i leveransservice. Handboken tar hänsyn till krav i livsmedelsbranschen samt fokuserar på handel med stora kunder. Innehållet i de nedanstående elementen baserar sig på en intervju med SOK, min personliga erfarenhet med Kesko samt existerande anvisningar hos Ceesta Oy. Även två benchmarking-intervjuer används i kapitlet för att ta lärdom hur övriga mindre företag utför sin verksamhet. Elementen i kapitel 4 börjar med sammanfattande huvudpunkter i respektive ämne och därefter följer noggrannare beskrivning i huvudpunkter. Den slutliga handbokens struktur baserar sig på huvudpunkterna, med tillagd information. Målsättningen med handboken är att sammanställa information samt anvisningar åt människor som sysslar med logistik. Handboken kan utnyttjas till förbättring av företagets logistiska prestationsförmåga.

### **4.1 Handbokens struktur och format**

Handboken är strukturerad enligt nedanstående figur. En kort introduktion och bakgrund ges i inledningen och sedan fortsätter handboken med noggrannare instruktioner. Hela handboken beskriver alla ämnen i en logisk ordning för att underlätta läsandet.



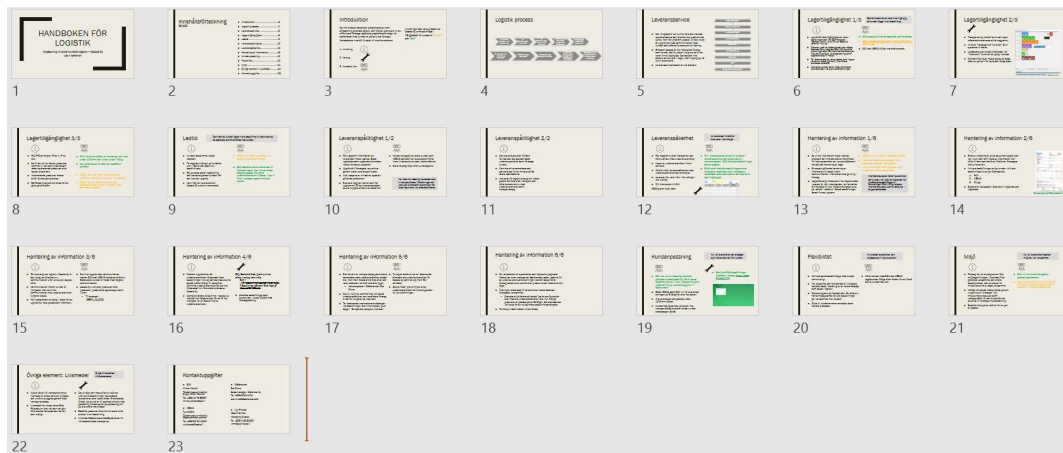
*Figur 6 Handbokens struktur*

Vissa huvudområden omfattar flera sidor. Strukturen hålls relativt enkel men ändå logisk så att den är användarvänlig. De teoretiska anvisningarna kommer i viktighetsordning.

#### **4.1.1 Handbokens utseende**

Läsaren handleds effektivt genom att bilder används som stöd för textdelen. Det är svårt att ta med grafiska objekt eftersom innehållet baserar sig på anvisningar. Syftet med handbokens formgivning är att hålla bokens layout enkel och tydlig men samtidigt mycket informativ. Eftersom syftet ligger på mikroföretagets handbok för leveransservice, är bilder för det mesta från ERP-programmen och andra relaterande objekt. Förbättring av logistiska förmåga presenteras med anvisningar i textform.

Handboken har utvecklats under processen och enligt användarnas respons. Efter att handboken är färdig, används den i utbildning. Till slut sparas det sista utkastet i PDF-format, och skickas in till Ceesta Oy för användning. Den fysiska versionen skrivs också ut för användning.



Figur 7 Handboken i skriftlig form.

■	Introduktion.....	3
■	Logistik process.....	4
■	Leveransservice.....	5
■	Lagertillgänglighet.....	6
■	Ledtid.....	9
■	Leveranspålitlighet.....	10
■	Leveranssäkerhet.....	12
■	Hantering av information.....	13
■	Kundanpassning.....	19
■	Flexibilitet.....	20
■	Miljö.....	21
■	Övriga element: Livsmedel.....	22
■	Kontaktuppgifter.....	23

Figur 8 Innehållsförteckningen för handboken.

## 4.2 Resultat av intervjuerna

### Intervjun med Jukka Kastinen

Syftet med första delen av intervjun, var att förstå hurdana leverantörsföretagen är och i vilka volymer verksamhet utförs. Respondenten uppger att de mest utför handel med

inhemska partihandelsföretag. Följande fråga gällde företagets handel och logistik särskilt som leverantör i livsmedelsbranschen, och hur information byts i oväntade situationer. Svaren liknade förhandsförväntningarna, företaget idkar mest inrikeshandel men också utrikeshandel. Logistikaspekter behandlades också i intervjun. Företaget påstår att dess logistiska prestationsförmåga är på mycket bra nivå och den har utvecklat effektivt under verksamhetens gång. Intervjuns sista del var öppen och ansvaret för innehållet i den delen var respondentens. Till slut påminner Kastinen att arkivering av dokumentation är ytterst viktigt och att allt kostar, så företag skall utföras snabbt men på rätt sätt.

### **Intervjun med Jari Leikko**

Syftet med första delen av intervjun var att förstå hurdan leverantör företaget är, och i vilka volymer verksamheten utförs. Syfte med själva intervjun var att få perspektiv även från en större leverantör med samma kunder (SOK, Kesko). Det kom upp att största delen av företagets försäljning sker via partihandel, och de säljer inte mycket till enskilda butiker. Syftet i nästa fas av intervjun var att förstå logistik i företag som hör till kategorin SME-företag, men som är på väg att växa till stor företag. Respondenten påminde att effektiva leverantörskontraktet är mycket viktiga. Kulturaspekter diskuterades också, och hur olika internationella säsonger påverkar verksamhet. Till slut handlade det om tips till andra leverantörer i liknande situationer. Respondenten uppgav att egna leverantörer ska hållas aktiva och ett gott samarbete ska kontinuerligt eftersträvas.

### **Intervjun med Minna Ylämäki**

Syftet med första delen av intervjun, var att förstå kundens krav gällande lagertillgänglighet, leveranssäkerhet och skapa prognoser. Respondenten uppger att beställning av specialprodukter är mycket besvärligt. Det är svårt för leverantören och kunden att behålla lagertillgängligheten. Special- och delikatessprodukter är säsongberoende, i allmänhet mycket utmanande produkter att hantera. Att hitta rätt lagerbalans är alltid riktigt knepigt. Leveranssäkerhet beräknas i procent, SOK tycker att 97,5–98 % är perfekt. I samband med urvalsbekräftelsen kommer förvärvet att kopplas till periodprognosen. En fråga gällde informationsflöde mellan stora och små företag, och hur information byts i oväntade situationer. Svaren baserade sig på kundens åsikt: Ceesta Oy har imple-



menterat informationsflödet väl, intervjupersonen var nöjd. SOK har dåligt informationsflöde med vissa små leverantörer, men om företaget levererar alla beställda varor behöver man inte kontakta det. Osäkerhet i leveranserna är det främsta skälet till att kontakta SOK. Om man ser att tillgången på råmaterial försämras, till exempel om tre månader, skulle det vara bra att ta kontakt med SOK. Syftet med intervjuens sista del var att förstå kundens krav gällande miljöfrågor och förstå vilka saker som måste implementeras för att utföra effektiv handel med kunden. Svaren började med användningen av Node Flow-systemet: det är viktigt, och även dimensionerna på pallarna bör vara korrekta. Kontaktinformation måste också uppdateras och vara uppdaterad. Ur livsmedelsperspektiv är skördsäsongtänkandet viktigt. Säsongsprodukter bör vara bra för skördsäsongprodukter. Det skulle vara bra att packa produkten helt enkelt.

### **4.3 Leveransservice**

I Ceesta Oy betyder leveransservice betjäning av kunder inom olika aspekter inom logistik, så som tidsfaktorn och leveransernas säkerhet. Det finns nio olika element: Lagertillgänglighet, ledtid, leveranspålithet, leveranssäkerhet, information, kundanpassning, flexibilitet, miljö samt övriga element. I handboken beskrivs varje elements påverkan med direkta anvisningar till förbättring av utförandet.

#### **4.3.1 Lagertillgänglighet**

- Upprätthåll bra tillgängligheten på varor i lagret.
- Planera i god tid, säsongsprodukter måste beaktas ännu noggrannare.
- Kontakta kunden samt fråga om ändrad leveranstid vid eventuella störningar.
- Följ FIFO-principen.

#### **Ceesta Oy – målsättning**

Försök hela tiden ha bra tillgänglighet på varor i lagret. I Ceesta Oy är det viktigt eftersom stora kunder så som SOK och Kesko har vissa önskemål gällande leveransdatum. Om varorna inte är tillgängliga vid deadline för leverans, följs inte kontraktet. Vid eventuella störningar kontakta kunderna och fråga om leveranstiden är förändrad. Ur

konsumentens synvinkel är tillgängligheten av produkterna en avgörande faktor och påverkar konsumenternas köpbeslut.

Använd FIFO-principen eftersom livsmedel har nästan alltid bäst före-datum, varefter försäljningen blir svår (undantag är till exempel ättika som också säljs i Ceesta Oy). De produkter som har kommit in till lagret sist kan förvaras längre än de som har redan varit där en tid. I praktiken betyder det att då en last av vissa produkter kommer in, ska man se till att det alltid hyllas bakom redan existerande produkter eller lagras längre bort. Stora kunder kräver oftast att alla produkter i en beställning ska ha samma bäst före-datum. Det betyder att lagring enligt bäst före-datumen gör förberedelserna lättare.

## **SOK**

SOK:s postulat är, att de beställda varorna levereras till fullo. De mest utmanande säsongerna i vardagsbruk är jul och påsk. Då är varorna redan sålda i god tid och leveransen är anvisad till en viss vecka. Håll tidtabellen så bra som möjligt. Hos SOK är det väldigt svårt att planera säsonger, särskilt med speciella livsmedel, på grund av att det är svårt att skapa prognoser. Ta i beaktande att varorna gärna ska vara i lagret minst en vecka före den första anvisade leveransen. Det är bra att ha i tankarna att i logistiska sammanhang är det nödvändigt att se inköp i ett vidare perspektiv. SOK tillåter inte efterleverans.

## **Kesko**

Kesko tillåter inte efterleverans. Kesko beställer varorna med postulatet att beställningen är tillgängligt och de kan hämta varor vid bekräftad leverans. Det är viktigt att hålla ständig kontakt med Kesko. Varor i Keskos sortiment skall ha bra tillgänglighet fast enskilda butiksägarna från K-gruppen har skilda beställningar.

### **4.3.2 Ledtid**

- Kunden bestämmer oftast ledtiden.
- Var noggrann med deadlinen - ta hänsyn till kundens krav på ledtid.

- Följ beställningens ledtid och kontakta kunden ifall det inte kan uppnås.
- Kom ihåg att leveranstid är Ceesta Oy:s konkurrensmedel.

## **Ceesta Oy – målsättning**

I Ceesta Oy:s verksamhet är det oftast kunden som bestämmer ledtiden. I beställningen står det ett datum som visar när godset ska vara hos köparen. Ledtiden är en konkurrenskraftig faktor som Ceesta Oy har att erbjuda på utgående logistik. Eftersom det inte finns så många kunder och beställningar samtidigt, kan existerande leveranser utföras snabbt. Det är möjligt att leverera snabbt endast då produkterna finns i lagret fysiskt, det handlar inte om speciella produkter som måste förberedas på något sätt. Ceesta Oy:s kärnverksamhet står på lagerorderstyrda produkter. Beställningen kan i bäst fall levereras på samma dag. Leverans på samma dag är ett effektivt sätt att visa ledtidens vikt åt kunden.

## **SOK**

SOK kräver ofta leverans inom två dagar med mindre beställningar. Med större beställningar ges i genomsnitt en veckas leveranstid. SOK beställer färdigt till sitt centrallager oberoende av om det finns beställningar från enskilda butiker.

## **Kesko**

Kesko har en ledtid på i genomsnitt 4 dagar på alla beställningar. De hämtar själva det beställda godset, så Kesko:s mottagningstider för varor påverkar inte Ceesta Oy, men leveransen måste vara färdigt uppbyggd ett dygn före. Hämtningen sker inte på helgdagar. Bekräfta alltid hämtning av Kesko:s beställningar ett dygn före önskat leveransdatum. Informera köparen genast om leveransdatumet inte kan uppfyllas och diskutera om nytt leveransdatum.

### **4.3.3 Leveranspålitlighet**

- Följ noggrann information om leveransen möter realitet. Alla leveranser ska granskas av personalen.

- Upprätthåll företagets varumärke genom lyckat leveranspålitlighet.
- Evaluera noggrant de fel som har uppkommit för att leveransskedjan skulle fungera effektivt åt både håll.

## **Ceesta Oy – målsättning**

Tillgänglighet och krav på leveransens tidpunkt är en väldigt viktig del i Ceesta Oy:s leveransservice, och om det inte kan uppnås måste kunden kontaktas genast. Uppföljning av leveransen och information om den bör ske i realtid. Ändring av leveransernas tidpunkt kan vara möjlig och med noggrannhet kan leveranspålitligheten upprätthållas. Pålitlighet kan även formuleras som punktlighet. Ceesta Oy:s pålitlighet inom leveranser påverkar direkt företagets varumärke. Evaluera noggrant de fel som har uppkommit för att leveransskedjan skulle fungera effektivt åt både håll. En nöjd slutkund är ett bevis på en välfungerande leveransskedja.

Stora företag måste anlita på sina leverantörer för att hålla de krav som de företagen tar vidare mot slutkunden (konsument).

## **SOK**

SOK mäter noggrant hur deras krav uppfylls och de jämför konstant sina leverantörer. I SOK mätas leveranssäkerhet i procentenheter. SOK strävar efter 97,5–98% på veckonivå. Detta antal betyder att 97,5–98% av varorna som enskilda butiker i SOK har beställt, är levererade. Se till att information är korrekt både i beställningar, fysiska lastpallar samt produkter. SOK kräver rätt information i paketering och de följer lagstiftning effektivt.

## **Kesko**

Kesko påstår på sin webbsida att *”Tillsammans tar vi ansvar för att våra kunder kan lita på vår expertis, våra tjänster och kvaliteten och säkerheten på våra produkter. Vi kräver att alla parter i leveransskedjan antar gemensamma värderingar, mål och praxis”*. Keskos betjäning syns både på enskilda K-butiksägarna men även hos konsumenterna.

#### 4.3.4 Leveranssäkerhet

- Följ efter transporter och hålla kontakt med underleverantörer.
- Leverera rätt vara i rätt tid, i rätt kvalitet.

#### Ceesta Oy – målsättning

Produkterna måste möta avtalat gällande kvalitet. Ceesta Oy utför granskning av produkternas kvalitet regelbundet. Ta alltid några produkter ur inkommande leveranser för granskning. Stora kunder kan förlora sitt rykte hos sina individuella butiker varefter de förlorar slutkunder om Ceesta Oy inte levererar enligt avtal. Leikko från Prima Pet Premium påminner att det finns sanktioner som oftast sätts av de största centralaffärerna i Finland om leveranssäkerheten inte möter deras krav. Planera logistiken väl för att undvika brister i leveranssäkerheten.

Man bör sträva efter ett hållbart förtroende. Den logistiksansvariga i Ceesta Oy bör ge sin insats för bra leveranssäkerhet bland annat genom att följa efter transporter och hålla aktiv kontakt med underleverantörer samt transportbolag.

#### SOK

SOK har inköpslogistiker allokerat till Ceesta Oy och det räcker att ta kontakt med just de personerna. Om kunden meddelar att det finns fel i leveransen, skall det hämtas tillbaka så snabbt som möjligt. SOK förvarar inte felaktiga leveranser länge. Ersättande fakturering måste utföras också vid förstörda leveranser.

#### Kesko

Om det finns fel i leveransen måste man hämta godset tillbaka. Ibland bjuder Kesko alternativt att köpa till ett lägre pris. Använda detta om möjligt, annars måste man själv hämta leveransen tillbaka. Kesko har också en inköpslogistiker allokerat för Ceesta Oy. Kesko har tidigare varit relativt flexibelt med sina beställningar om man har kontaktat i god tid. Det är effektivt för företags verksamhet men skall inte utnyttjas för mycket.

#### 4.3.5 Information

- Upprätthåll kontinuerligt ett effektivt informationsflöde med kunder.
- Sprid information kring i företaget och berätta öppet saker för alla.
- Se till att alla beställningar finns i systemet.

#### Ceesta Oy – målsättning

Största delen av kommunikationen med kunder sker via e-post. Kundbeställningar ska skickas till Ceesta Oy:s gemensamt e-postadress för kundbeställningar. Vid denna e-post måste det alltid finnas en person som omgående tar hand om kundbeställningarna. Annars uppstår en risk att kundbeställningar tappas bort bland övrig e-post. Det är viktigt att alla i ett företaget hanterar större beställningar och därmed får bättre förståelse för kundföretagets verksamhet.

Ceesta Oy har ett eget ERP-system (Enterprise Resource Planning) som informationshanteringsprogram. Informationen i detta system ska motsvara verkligheten för att man ska kunna använda systemet till godo. Ju bättre informationen möter verkligheten desto bättre möjligheter har företaget att utnyttja systemet i hantering av lagret. (Salmivuori 2010 s. 26). En aspekt gällande hantering av information är också intern kommunikation. Se till att en aktiv dialog upprätthålls. Sprid information kring i företaget och berätta saker öppet för alla. Undvik att lämna någon utan viktig information. Den lageransvariga personen måste se till att lagersaldon i systemet är rätt – det betyder att varumängden är den rätta. Eftersom det finns flera lagerutrymmen, ska alla flytt mellan lagren noggrant dokumenteras. Då vet alla genast var respektive produkter ligger genom att enbart följa efter informationen på ERP-systemet. Se till att alla beställningar finns i systemet.

#### SOK

SOK har eget system som heter Node Flow. Dit skickas orderbekräftelser och data om leveranserna. Eventuella störningar och ändringar ska informeras via e-post omedelbart då sådana uppkommer. Node Flow tar inte i beaktande ändringar, eftersom systemet informerar dem inte framåt till deras personal. SOK är nöjd med kommunikationen med

Ceesta Oy. Framtida störningar i produktion ska informeras till kunder eftersom det kan påverka tillgänglighet vid kundbeställningar.

## **Kesko**

Kesko kräver inte en särskild orderbekräftelse. De tolkar att allt som de kräver kommer, om Ceesta Oy inte informerar om annat.

### **4.3.6 Kundanpassning**

- Väl utförd artikelnumrering stöder verksamheten. Produktens egenskaper ska framgå av artikelnumrering.
- Bra nätverk av transportbolag samt gott samarbete med underleverantörer stöder verksamheten.

## **Ceesta Oy – målsättning**

I Ceesta Oy:s inköp står köparen oftast som ansvarig för leveransen, för det står Ex Works som leveransvillkor i avtal. Enligt Logistiikan Maailma-portal definieras Ex Works som "Levererad". Det är leveransmetoden där säljarens skyldigheter är minimala. I praktiken transporterar köparen varor från den överenskomna platsen. Säljaren levererar varorna som ska göras tillgängliga för köparen vid överenskommen tid och på överenskommen plats (Logistiikan Maailma 2020). Bra nätverk av transportbolag samt gott samarbete med underleverantörer stöder verksamheten, men man måste alltid följa med och vara medveten om var alla leveranser ligger.

## **SOK**

SOK har tre huvudsakliga element gällande kundanpassning. De är deras Node Flow-portal, villkor i paketering samt underhållning av kontaktuppgifter – i båda ändar. SOK vill ha leveranser antingen på EUR-pallar eller halvpallar. SOK har egen artikelnumrering.

Skicka alltid förskottsmeddelanden via Node Flow-portalen när beställningen är färdig. Denna portal är gratis för sina användare och den har skapats av SOK. Vid mottagningsportens streckkods-läsare jämförs lastpallens information med förskottsmeddelandet och sedan fortsätter försändelsen till lagret. Den automatiserade processen börjar redan vid beställning av varor. Köparen planerar lossningen av de inkommande produkterna före leveransens ankomst. Lagret har inte exakta mottagningstider.

## **Kesko**

Kesko avhämtar själv det beställda godset och kommunikation via e-post räcker. Kesko vill ha leveranser antingen på EUR-pallar eller halvpallar. Kesko använder samma artikelnumrering som Ceesta Oy. Informativ artikelnumrering kan bestå till exempel av märkningar om producent, produktalternativ samt vikt: CEESTA2X200G.

### **4.3.7 Flexibilitet**

- Upprätthåll ett gott samarbete särskilt med stora kunder.
- Upprätthåll aktiv kommunikation via e-post.
- Sträva efter ett kundorienterat tankesätt samt flexibla processer.

## **Ceesta Oy – målsättning**

Effektivt samarbete med kunder ger nytta åt båda parter. För Ceesta Oy:s kunder är flexibilitet en viktig faktor. Det är viktigt att Ceesta Oy kontinuerligt utvecklar sina processer och sin förmåga att reagera i oplanerade situationer. Det kräver aktivt kommunikation och analys samt flexibla lösningar. Ledningen i företaget måste vara utvecklingsorienterad och eftersträva öppenhet. Även processerna ska vara tillräckligt flexibla. Det är viktigt att komma ihåg att också egna leverantörer till Ceesta Oy kan vara stora företag, och att de därför fungerar på ett visst sätt. Eftersom Ceesta Oy är flexibelt i förhållande till sina kunder, accepteras störningar hos underleverantörer lättare.

Kampanjer som Päivittäistavarakauppa Ry har drivit med europeiska fonden för landsbygdsutveckling (PTY 2020) visar att mikroföretags nätverksutveckling är ett bra sätt



att effektivera verksamheten. Gemensamma kampanjer mellan leverantörer (särskilt på livsmedelsindustrin) kan vara ett kostnadseffektivt sätt att presentera produkter för butiker samt konsumenter.

## **SOK**

Starta med ett flexibelt handlingsätt. Ceesta Oy behöver dock inte vara alltför flexibelt, men man undviker större problem genom att vara beredd att reagera på olika situationer.

## **Kesko**

Möt Kesko som kund på ett flexibelt sätt. De ser fram emot aktiv kommunikation och är beredda att samarbeta mycket flexibelt om andra aspekter som kommunikation möter deras krav. Kesko som partihandel skall inte förväxlas med de enskilda butiksägare som hör till Keskokoncern.

### **4.3.8 Miljö**

- Tar hänsyn till miljöaspekter.
- Återanvänd paketeringsmaterial.
- Följ noggrant ökade krav på miljövänlig verksamhet.

## **Ceesta Oy – målsättning**

Ceesta Oy är inte en tillverkare och har inte råvaror för produktion, därmed har stora kunder inte större önskemål gällande miljöaspekter eftersom Ceesta Oy har påvisat goda resultat inom ett miljövänligt sätt att arbeta. De saker som kan påverkas i företaget är användning av energi samt bedömning av företags miljörisker. Allt som kan återvinnas, antingen till verksamheten direkt, eller till något annat, återanvänds effektivt. Undvik att köpa paketeringsmaterial som är nyproducerat. Hålla fast vid hållbar tänkande under utvecklingen av företaget. Val av miljövänliga produkter samt transportsätt är ett bra sätt att minska företagens miljöbelastning. Konkreta exempel är att beställa flera pallar samtidigt istället för en pall med godset. Ceesta Oy vill också erbjuda sina kunder större sortiment av organiska produkter och därmed visa intresse för miljöaspekter.

Under 2000-talet har några återförsäljare inlett verksamhet som baserar sig på återförsäljning av livsmedel vars bäst-före-datum närmar sig. Bygg upp relationer med sådana företag. Livsmedel blir lätt dåliga och de ska då avlägsnas så fort som möjligt. Ceesta Oy har avtalat med välgörenhetsorganisationer om avhämtning av svinn. Då sparas transportkostnader och företaget ger sin insats för att göra världen bättre och mer hållbar.

## **SOK**

SOK uppmuntrar sina leverantörer att sälja enbart sådana säsong produkter som är producerade enligt skördeperioderna. SOK vill minimera mängden av paketeringsmaterial och tar inte emot produkter som är väldigt dåliga för miljön.

## **Kesko**

Kesko ställer inte direkta krav på Ceesta Oy, men det har mycket informativa anvisningar till sina leverantörer gällande miljöaspekter. Enligt Keskos ansvarighetsprinciper strävar Kesko efter att kontinuerligt minska sin direkta miljöpåverkan i relation till verksamhetsvolymen i sin miljöverksamhet. I sin miljöredovisning övervakar Kesko miljöåtgärdernas påverkan på de finansiella resultaten. För att minska indirekta effekter främjar Kesko försäljningen av miljövänliga produkter och deltar i offentliga och privata forsknings- och utvecklingsprojekt som främjar hållbar produktion och konsumtion (Kesko 2020).

### **4.3.9 Övriga tillhörande faktorer**

- Se till att fraktsedel undertecknas.
- Utför schemaläggning realistisk redan från början.
- Använd EUR-pallar som är max 1100 mm höjda.
- Håll transportutrustning i bra och hygieniskt skick.

## Ceesta Oy – målsättning

Utöver de ovannämnda elementen, finns det också andra som är viktiga för Ceesta Oy. Företaget måste komma ihåg att oftast är underskriften på fraktsedeln från det skickade godset det enda aktuella beviset att varorna har lämnat lagret. Kastinen från Pyynikin Panimo påminner att orsaken till arkivering är också att företag lämnar spår av sin verksamhet som senare lättare kan analyseras.

När de intervjuade ombetts ge allmänna tips att ge andra entreprenörer, var ett svar att allting är tidskrävande. Utför schemalaggingen realistisk redan från början. Gör en effektiv uppdatering av prognoser för underleverantörer men kräv också det av köparen. Om verksamheten är systematiskt och köparens prognoser pålitliga, kan även transporter bestämmas redan i god tid för att undvika eventuella förseningar. På så sätt håller företaget också sina underleverantörer proaktiva och medvetna om läget. Kommunikationens betydelse ökar under undantagstillstånd.

### 4.3.10 Paketering

En effektiv leveranskedja implementeras genom att optimera storleken på förpackningarna. Välj rätt förpackningsmaterial och använd standardstorlekar. Konfigurerad pallpaketering är viktigt för underleverantörer eftersom de leveranserna kan resa tusentals kilometer men å andra sidan måste pallarna anpassa sig enligt produktionen. Om stora företag inte har ställt några krav redan i början, kan det uppstå utmanande situationer enligt nedanstående exempel:

Ett stort företag XX kräver EUR-pallar som får vara högst 1100 mm höga och som kan väga maximalt 500 kg. Underleverantör YY har som standard 2000 mm höga pallar som väger 1200 kg. Det stora företaget XX ska ha en beställning levererad om två veckor. YY har ledtid en vecka och det tar ytterligare en vecka för leveransen. Det betyder att ändringar vid produktion hos YY är inte möjliga. Men XX tar inte emot något annat än vad det har som krav.
--

En fördel i en sådan situation för ett mikroföretag är flexibilitet, till exempel inom arbetstider. Det är möjligt att fysiskt ändra leveransen för hand innan den skickas vidare till kunden, det är dock tids- samt resurskrävande. Erfarenhet krävs för att kunna förbereda allt i förväg, och det ska börja redan hos underleverantören/producenten

## **SOK**

SOK kräver att leveranser är packade enligt vissa mått. Pallarnas höjd bör vara under 1100 mm och vikt under 720 kg. Enligt förpackningsbilagan som lämnats av SOK till Ceesta Oy, gör leverantören de avtalade märkningarna på förpackningar, transportförpackningar och pallar. De märkningarna ska göras enligt GS1 Finland standardiserade adresetiketter och köparens instruktioner. Pallidentifieringen måste göras på båda sidor av pallan, på kortsidan och långsidan. Palettetiketten appliceras oftast av tillverkaren och behövs för egen hantering i lagret och för köparens varumottagning samt lager. Etiketten innehåller information om innehållet i den logistiska enheten. I Ceesta Oy görs etiketten för pallan enligt kundens önskemål.

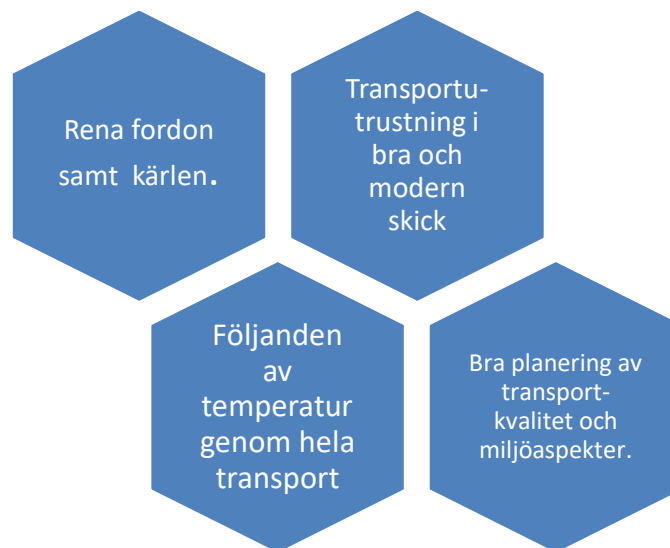
## **Kesko**

Kesko har samma gräns på maximala höjden (1100 mm) och maximala vikten får vara 800 kg. Kesko kräver också palletetiketten enligt den standardiserade modellen men det utförs i Ceesta Oy:s eget program eftersom Kesko inte erbjuder ett skilt program åt sina leverantörer.

### **4.3.1 Livsmedel**

Följ noggrant lagstiftningen om livsmedel. Bra hygien är viktigt och temperaturen ska hållas på en viss nivå. Ceesta Oy säljer enbart torrprodukter. Båda intervjuade påstod att urvalsperioder given av deras stora kunder (Kesko och SOK) komplicerar planeringen av verksamheten. Själva företaget måste arbeta i en snabb cykel men kunden gör inte så mycket på sitt håll. Ta detta i beaktande vid planering, till exempel av försäljningen. Snabb cykel och effektiv verksamhet gäller också andra faktorer så som bäst föredatum. Problem kan uppkomma om till exempel en leverantör förbereder flera beställningar i förväg åt mikroföretag och de produkterna sätts fysiskt färdigt på lastpallar. Stora företag har oftast en viss nivå som bäst föredatum måste anpassa sig efter och trots att produkter är i användbart skick köps de inte. Bäst och mest effektivt är att undvika förbeställningar hos sådana leverantörer som fysiskt skapar försändelser på basis av till exempel annorlunda paketering (oftast språk på paketering) än på alla andra marknader. Beställ produkter först då stora kund skickar in en beställning. Berätta också

till kunden att ledtiden av produkter är på en viss nivå och när det är snabbaste möjligt leveransdatum.



Figur 9 Fyra viktiga aspekter gällande transport av livsmedel. Information hämtad från Ruokatieto-portalen (2020).

## 5 DISKUSSION

Arbetets syfte var att skriva en handbok för uppdragsgivaren Ceesta Oy, så att företaget kan effektivera sin logistiska prestationsförmåga dvs. leveransservice. Handboken är riktad till personalen som arbetar med uppgifter inom logistik för att undvika problem som har tidigare uppkommit. Handboken förklarar processer inom leveransservice och hur man skall hantera dem. Handboken är speciellt användbar för nya medarbetare. Den beskriver på hur leveransservice i respektive element skall upprätthållas. Genomförandet av en utmärkt leveransservice är viktigt och nödvändigt för att hålla de stora kunderna nöjda.

### 5.1 Metoddiskussion

I detta arbete tillämpades en kvalitativ forskningsmetod för att samla in data för en handbok. För en handbok är en kvalitativ forskningsmetod mycket lämplig eftersom denna metod är mer praktisk och försöker handleda läsaren inom ett visst område. Denna metod visade sig vara mycket lämplig vid alla intervjuer. De semi-strukturerade

intervjuerna gav tid för observationer. Detta gav möjlighet att ställa väl uttänkta tilläggsfrågor vilket i sin tur ledde till ett bra resultat. Jag planerade Frågorna i intervjuguiderna för de två benchmarking-intervjuerna innehöll frågor om ämnen i vilka Ceesta Oy behöver stöd. Intervjuguiden för kundens intervju baserade sig på elementen inom leveransservice. Jag kunde ha bandat alla intervjuer men att göra anteckningar visade sig vara relativt effektivt. Om jag skulle utföra benchmarking-intervjuerna på nytt skulle frågorna vara kraftigare fokuserade på leveransservice. Men benchmarking-intervjuerna spelade en viktig roll i arbetet och fördjupade arbetets perspektiv. Intervjun med kunden var mycket informativ och hjälpte att få fram ett kundanpassat handlingsätt och att få fram de viktigaste sakerna.

Arbetets syftet av har uppnåtts väl. Datasamlingen lyckades väl och utfördes effektivt och systematiskt. Den teoretiska referensramen gav en bra grund för datasamlingen och erfarenheterna hos uppdragsgivaren hjälpte väldigt mycket. Det är svårt att hänvisa till de egna erfarenheterna, men det finns anvisningar som kunderna hade skickat in tidigare samt motsvarande material som kunde analyseras.

Benchmarking-intervjuerna gav en hel del nyttig information, men de kunde ha varit bättre förberedda. Detta syns dock inte i resultatet. Intervju med SOK lyckades väl och respondenten kunde svara på frågor ordentligt. Intervjuguiderna till de respektive intervjuerna var i huvudsak lämpliga, men eftersom benchmarking-intervjuerna utfördes så tidigt, hade formen på arbetet ändrats en aning. Därmed hade tidpunkten för intervjuerna kunnat vara senare med en uppdaterad intervjuguide. Keskos andel blev mindre på grund av att de inte ville ställa upp för en intervju. Denna brist kunde dock ersättas med information från de andra källorna.

## **5.2 Resultatdiskussion**

Även om handboken används av ett mikroföretag, bör den vara informell, välskriven och är lätt att använda så att den tjänar sitt syfte. Handboken stöder effektiv utvecklingen av Ceesta Oy:s förmåga att utföra bra leveransservice. Handboken är tydlig och lätt att läsa. Stilen är enkel men innehållet är informativt. Utöver en praktisk handbok, presenterar examensarbetet också teori om skapande av handböcker och inläring på ar-

betsplats genom en handbok. Det ger nytta för utvecklingen av handboken. Även tydliggörande av elementen i leveransservicen blev bra, och förklarar teorin väl. Anvisningar om fakturering saknas. De lämnades bort eftersom denna funktion är inte direkt kopplat till logistiken i Ceesta Oy. Handboken har presenterats för uppdragsgivaren och den överskrider uppdragsgivarens förväntningar.

### **5.3 Förslag till fortsatt forskning**

Mitt arbetssätt som logistikansvarig i Ceesta Oy är kundorienterat och jag stöder kontinuerlig utveckling för att möta de stora kundernas krav. Hela systemet behöver inte förändras, men till exempel möten med stora kunderna skulle vara bra att göra oftare. För att uppnå en lönsam framtid, ska leveransservicen hållas i skick och alla i personalen ska vara medvetna om dess betydelse för Ceesta Oy.

För att uppdatera handboken skulle det vara intressant att forska kring budgivning gällande leveranser till ett mikroföretag, dvs. hur anbudet bildas hos transportbolag då de planerar dem särskilt för ett mikroföretag. Denna kunskap kunde inkluderas i handboken så att man skulle ha möjlighet att få det bästa kontraktet och därmed kunna hålla sin logistikkostnaderna lägre.

## **6 SLUTORD**

Resultatet av arbetet är en användbar och praktisk handbok för Ceesta Oy. Innehållet är baserat på elementen i leveransservicen. Leveransservice är en viktig funktion som anger företagets logistiska prestationsförmåga. Därför är den under kontinuerlig utveckling. Målet med handboken var också att introducera leveransservicekonceptet för uppdragsgivarens personal. De stora kundernas krav visade sig vara relativt små. Efter att jag gjorde handboken, märkte jag att problemformulering inte var så utmanande i verkligheten som förväntat. Tack vare handboken kan företaget behålla och utveckla sin kunskap om kundernas krav förväntningar även när personalen byts. Nyanställda personer kan snabbt lära sig grunderna i orderhanteringen. Därmed förkortas träningstiden. Det är viktigt att personalen utbildar sig och upprätthåller sina kunskaper så att företaget kan utvecklas och nå framgång.

Arbetet ha uppnått sitt syfte. Handboken gjordes för Ceesta Oy för att de skulle kunna betjäna sina stora kunder bättre. Ceesta Oy fortsätter sin verksamhet i framtiden med stark fokus på övervakningen av företagets leveranssäkerhet, kvaliteten på leveranserna samt uppfyllandet av kontrakt.



## KÄLLOR

- Aronsson, H; Ekdahl, B och Oskarsson B. ,2003, Modern Logistik, 1 uppl., Författarna och Liber AB, Malmö
- Blakesley & Hoogeveen, 2011. Writing a manual for the digital age, 2. uppl. s 9. Cengage Learning.
- Bryman, Alan & Bell, Emma, 2013, Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2. Uppl. Liber AB, 757s
- Bryman, A. 2011. Samhällsvetenskapliga metoder. 2. Uppl. Liber AB, 690s.
- Casady, Mona J. 1992. The Write Stuff for Training Manuals. Training & Development. vol. 46 nr. 3. s. 1-25
- Choi, W. & Jacobs, R.L. 2011, "Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning", Human Resource Development Quarterly, vol. 22, no. 3, s. 239.
- Denscombe, M. 2014. The Good Research Guide. McGraw-Hill Education.
- Europeiska Kommissionen, 2003. Tillgängligt: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_sv](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv) Hämtad: 16.1.2020
- Forsberg, C; Wengström, Y. 2013. Att göra systematiska litteraturstudier: Värdering, analys och presentation, 3. Uppl. Natur & Kultur Akademisk, Sverige
- Hokkinen, J. 2014. PK-yrityksen hankintatoimi ja logistiikka, Turun Ammattikorkeakoulu. Tillgängligt: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79524/Jussi%20Hokkinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad: 30.01.2020
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. 2012. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. Uppl. Helsinki: Tietosanoma.
- Inex Partners, 2020. Tillgängligt: <https://inex.fi/inex-yrityksenae/> Hämtad: 22.1.2020
- Institut för de inhemska språken, 2020. Tillgängligt: [https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille](https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille). Hämtad 31.3.2020.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tammerfors. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

- Kesko Oyj, 2016. Tillgängligt: <https://www.kesko.fi/yritys/Tavarantoimittajat/> Hämtad: 11.2.2020
- Kesko Oyj, 2020. Vastuullisuusperiaatteet. Tillgängligt: <https://kesko.fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuuden-johtaminen/vastuullisuusperiaatteet/>. Hämtad 7.6.2020
- Leijala, A. 2015, 1-9 Hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina, 1uppl., Books on Demand, Helsingfors.
- Limbach, G, 2006. Folkloristiska arkivet vid Åbo Akademi. s.10–13 Arkivguide. Åbo.
- Livsmedelverket, 2020. Lagrinställen av livsmedel. Tillgängligt: <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/elintarvikehygienia/hygieeniset-tyotavat/elintarvikkeiden-sailytystilat/>. Hämtad 29.3.2020
- Lukkari, E. 2019. Suomen Osto- ja Logistiikka LOGY Ry. Tillgängligt: <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/sisalogistiikka/jarmo-reunanen-logistiikan-kolme-trendia-vuonna-2020>. Hämtad: 6.2.2020
- Logistiikan Maailma, 2020a. Tillgängligt: <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2020/EXW/> Hämtad: 26.2.2020
- Logistiikan Maailma, 2020b. Tillgängligt: <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolintaterminaalit/varastointi/varastonohjaus/>. Hämtad 29.3.2020
- McEvily, Bill & Perrone, Vincenzo & Zaheer, Akbar. (2003). Trust as an Organizing Principle. Organization Science - ORGAN SCI. 14. 91-103. 10.1287/orsc.14.1.91.12814.
- Osaava Yrittäjä, 2020. Tieto. Tillgängligt: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksensidosryhmaet>. Hämtad 12.3.2020
- Port Of Helsinki, 2018. Tillgängligt: <https://portofhelsinki.fi/verkkolehti/logistiikkakeskuksen-valtavat-volyymit> Hämtad: 22.1.2020
- Pyhälähti, M. 2002. Käyttö- ja kokoamisohjeet. Kielikello. Tillgängligt: <https://www.kielikello.fi/-/kaytto-ja-kokoamisohjeet-haaste-tekstintekijalle>. Hämtad 26.3.2020
- Päivittäistavarakauppa, 2020a. Tillgängligt: [https://www.ptv.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Hankkeet\\_Kampanjat\\_ilman\\_sivustoa/Mikroyrityshanke/Elintarvikealan\\_mikroyritysten\\_valmentaminen\\_paeivit\\_taeistavarakaupan\\_yhteistyoeikumppaneina.pdf](https://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Hankkeet_Kampanjat_ilman_sivustoa/Mikroyrityshanke/Elintarvikealan_mikroyritysten_valmentaminen_paeivit_taeistavarakaupan_yhteistyoeikumppaneina.pdf). Hämtad: 3.2.2020

- Robinson, P; Etter R, 2000. Writing and Designing Manuals, 3. uppl. CRC Press, New York.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tammerfors: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tillgängligt: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html). Hämtad 1.6.2020
- Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta PK-yrityksessä, 1uppl. Helsingin Seudun Kauppakamari, Helsingfors.
- Sormunen, E & Poikela, E, 2008. Informaatiolukutaito ja oppiminen, Tammerfors Universitet. Tillgängligt: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100038/informaatiolukutaito\\_ja\\_oppiminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100038/informaatiolukutaito_ja_oppiminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Hämtad 2.4.2020
- Stanford Encyclopedia of Philosophy, Phenomenology. Tillgängligt: <https://plato.stanford.edu/entries/phenomenology/>. Hämtad 21.5.2020
- Statistikcentralen, 2020a. Tillgängligt: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset\\_sv.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset_sv.html) Hämtad: 16.1.2020
- Storhagen, Nils G. 2011, Logistik – grunder och möjligheter. 4:1 uppl., Liber AB.
- Suomen Riskienhallintayhdistys, 2009. Ympäristövastuu ja -turvallisuus. Tillgängligt: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/perusvaatimukset/riskienhallinnan-perusvaatimukset/ymparistovastuu-ja-turvallisuus/ymparistovastuu-ja-turvallisuus/index.html>. Hämtad 26.4.2020
- Svenska Akademiens Ordlista, 2015. Svenska Akademien. Tillgängligt: <https://svenska.se/tre/?sok=benchmarking&pz=2>. Hämtad 3.6.2020
- Taloussanommat, 2020. Tillgängligt: <https://www.is.fi/yritys/pyynikin-kasityolaispanimooy/tampere/2513994-9/> Hämtad: 26.2.2020
- Tiainen, T, 2014. Haastattelu tietojenkäsittelytieteen tutkimuksessa. Tampereen Yliopisto. Tampere. Tillgängligt: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96052/haastattelu\\_tietojenkäsittelytieteen\\_2014.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96052/haastattelu_tietojenkäsittelytieteen_2014.pdf?sequence=1). Hämtad: 13.5.2020
- Valtioneuvosto, 2006. Tillgängligt: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78754/35\\_2006\\_luku\\_7%2C\\_liitteet.pdf?sequence=5](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78754/35_2006_luku_7%2C_liitteet.pdf?sequence=5) Hämtad: 17.1.2020
- Figur 1: Logistiikkaselvitys 2018. s.66 Tillgängligt: <https://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/wp-content/uploads/sites/92/2019/01/Logistiikkaselvitys-2018-FINAL.pdf>. Hämtad 15.02.2020

- Figur 2: Blakesley & Hoogeveen, 2011. Writing a manual for the digital age, 2. uppl. s 9. Cengage Learning.
- Figur 3: Robinson, P; Etter R, 2000. Writing and Designing Manuals, 3. uppl. s. 1-88. CRC Press, New York.
- Figur 4: Leijala, A. 2015, 1-9 Hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina, 1uppl., Books on Demand, Helsingfors.
- Figur 5: Osuuspankki, 2019. Tillgängligt:<https://www.op-paketti.fi/vinkkipankki/verkkokaupan-logistiikan-muistilista> Hämtad: 6.2.2020
- Figur 9: Ruokatieto-Yhdistys Ry, 2020. Tillgängligt: <https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/elintarviketeollisuus/elintarvikkeiden-kuljetus>. Hämtad 12.3.2020
- Tabell 1: Europeiska Kommissionen, 2003. Tillgängligt: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_sv](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv) Hämtad: 16.1.2020
- Tabell 2: Päivittäistavara kauppa Ry, 2020b. Tillgängligt: <https://www.ptv.fi/julkaisut/tilastot/> Hämtad: 3.3.2020
- Tabell 3: Storhagen, Nils G. 2011, Logistik – grunder och möjligheter. 4:1 uppl., Liber AB.

## BILAGOR

Intervjuguide från intervju med Minna Ylämäki den 28.4.2020.

1. Hurdan tillgänglighet förväntas av leverantörer? Är de mest av leverantörernas produkter lagerorderstyrda?
  - Syfte med detta fråga är att förstå kundens krav gällande tillgänglighet. Även orderstyrning av produkter hör till ämnen.
2. Vilken leveranssäkerhet bör uppnås? Hur det skall räknas? Enligt datum eller på veckonivå?
  - Syfte med detta fråga är att förstå kundens krav gällande leveranssäkerhet. Fråga söker svar för speciella mått för leveranssäkerhet.
3. Produceras det prognoser enbart för internt bruk hos SOK, eller ges de ut åt leverantörer också?
  - Syfte med detta fråga är att få veta om produktion av prognoser.
    4. Är informationsflöde mot små- och mikroföretag vanligtvis effektivt?
      - Syfte med detta fråga är att förstå informationsflöde mellan stort och litet företag.
5. Om vilka faktorer gällande beställningarna skall leverantören anmäla åt SOK omedelbart?
  - Syfte med detta fråga är att få vetenskap gällande oväntade situationer.
6. Vad förväntas av leverantören gällande anpassning?
  - Anpassning till systemet, kundens lagerhantering osv.
  - Syfte med detta fråga är att förstå vilka saker måste implementeras för att utföra effektiv handel med kunden.
7. Vilka miljöaspekter SOK uppskattar? Finns det något inom miljöaspekter som SOK kräver av sina leverantörer?
  - Syfte med detta fråga är att förstå kundens krav gällande miljöfrågor.
8. Finns det allmänna logistiska funktioner gällande leveransservice som SOK uppskattar?
  - Syfte med detta fråga är att få tillagt information gällande leveransservice.

Intervjuguide från intervju med Jari Leikko den 26.2.2020 och Jukka Kastinen den 5.2.2020

1. Hur många stora företag har ni som kunder?
  - Syfte med detta fråga är att få synpunkt hurdan handel det företag utför samt på vilka alla butiker finns det deras produkter.
  - Förskotts tanke är att båda intervjuade har erfarenhet med ungefär samma kedjor och centrala butiker.

3. Hurdana problem har det uppkommit gällande logistik?

-Syfte med detta fråga är att identifiera de allra vanligaste utmaningar samt existerande problemen.

4. Utför speditorsbolag allt i internationell logistik eller gör företag vissa delar själv.

-Syfte med detta fråga är att förstå företagets position på deras handel och få synpunkt till finska verksamhet.

5. Finns det möjlighet till utveckling för hantering av information?

-Hantering av information är viktigt och syfte med detta fråga är att ta reda på de vanligaste problemen.

-Det är viktigt att lyssna på andra gällande utveckling för att utveckla sig själv.

6. Har ni några tips åt andra entreprenörer?

-Fråga är öppen och ger möjlighet till intervjuade att presentera bred sina tankar. Fråga väcker också diskussion inom ämne.

-Syfte med detta fråga är att få tips både till handboken men också till andra entreprenörer i samma situation.