

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan logistiikka

2020

Matias Suomi

ASIAKKAAN SISÄÄNOTTOPROSESSI

– arviointi ja projektikäsikirja

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

2020 | 28 sivua

Matias Suomi

ASIAKKAAN SISÄÄNOTTOPROSESSI

– arviointi ja projektikäsikirja

Opinnäytetyössä käsitellään uuden asiakkaan sisäänottoprosessia varastossa. Kyseinen aihe on jaoteltu kuuteen merkittävimpään vaiheeseen, joita käydään läpi teoriaosuudessa. Työn tavoitteena on luoda kuva toimeksiantajan aikaisemmasta sisäänottoprosessista ja luoda käsikirja tuleville projekteille.

Toimeksiannon toinen osio sisältää yrityksen aikaisemman asiakkaan arvioinnin. Se koostuu koko projektin yhteenvedosta sekä kehityskohteita käsittelevästä luvusta. Tämä toteutettiin haastatteluiden ja henkilökohtaisen havainnoinnin avulla, jotta saatiin laajempi näkemys lopputulokselle.

Osana toimeksiantoa oli käsikirjan luominen. Käsikirjassa yritykselle luotiin toimintasuunnitelma tuleville projekteille tilanteisiin, joissa varastoon tulee uusi asiakas. Tästä tehtiin helppolukuinen ja pituudeltaan maltillinen teksti, jotta se saavuttaisi mahdollisimman hyvin kaikki projektissa mukana olevat henkilöt.

ASIASANAT:

asiakkaan sisäänottoprosessi, projektikäsikirja, varastonhallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics

2020 | 28 pages

Matias Suomi

CLIENT INTAKE PROCESS

- valuation and project handbook

The subject of this thesis is about the intake process of a new client in warehouse. The process is divided into six different stages, which are introduced in the theory chapter. The goal is to create an image from an earlier intake process and to create project handbook for upcoming projects.

The assignment's second part consists of the evaluation of an earlier intake project. There you can find a summary and development areas of the whole project. That was made by using interviews and personal observation to achieve better outcome by gaining wider view.

As a part of the assignment was also to create project handbook for the company. In that handbook you can find action plan to follow in the upcoming projects, which involves intake process. That was made so that it is easy to fully understand and also the length is suitable, so that it will reach everyone participating in the project.

KEYWORDS:

client intake process, project handbook, warehouse management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Yrityksen toimeksianto	6
1.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät	6
1.3 Opinnäytetyön rakenne	7
2 WARASTO FINLAND OY	8
2.1 Asiakkaiden aloja	8
2.2 Alakohtaiset vaikutukset toimintaan	9
3 SISÄÄNOTTOPROSESSI	10
3.1 Sopimus	10
3.2 Operaation vastuualueet ja henkilöstö	11
3.3 Terminaalityöt	12
3.4 Siirrot	13
3.5 Kuljetukset	15
3.6 IT-toiminnot	16
4 PROJEKTIN ARVIOINTI	17
4.1 Projektin yhteenveto	17
4.2 Prosessin kehittämiskohteet	18
5 KÄSIKIRJA	19
5.1 Tavoitteiden määrittely	21
5.2 Suunnittelu	21
5.3 Toimeenpano	22
5.3.1 Perekdytys	22
5.3.2 Projektimalli	23
5.4 Päättäminen	23
5.5 Jälkivaihe	23
6 LOPUKSI	25
LÄHTEET	27

KUVAT

Kuva 1 Warasto Finland Oy	8
Kuva 2 Prosessin eteneminen	10
Kuva 3 ABC-analyysi	14
Kuva 4 Projektin rakenne	20

1 JOHDANTO

1.1 Yrityksen toimeksianto

Yritykseltä Warasto Finland Oy saatu toimeksianto opinnäytetyöhön on kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa kuvataan erään asiakkaan sisäänottoprosessin seuranta ja sen analysointia. Toisessa osassa luotiin projektikäsikirja, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa uusien asiakkaiden kanssa hyödyksi. Käsikirjan avulla halutaan selkiyttää toimintaa, jotta se olisi mahdollisimman järjestelmällistä.

Kohdeyritys on erikoistunut varastointipalveluihin, joiden lisäksi se tarjoaa myös erilaisia lisäarvopalveluja.

1.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Kyseessä oleva opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa seurataan yhden projektin kulkua. Kvalitatiivisena tutkimuksena tätä toteutettiin osittain paikan päällä osallistuvana havainnointina. Tämän lisäksi seurattiin muiden työntekijöiden toimimista ja tilanteen elämistä. Osallistuvan havainnoinnin mahdollisuus toikin erityisen hyvän tilanteen tehdä tarkkoja muistiinpanoja, jotka toimivat hyvänä pohjana koko työlle.

Toiseksi menetelmäksi valittiin survey-tutkimus, josta saatiin tukea omille havainnoille ja sen lisäksi uusia näkökulmia tilanteeseen. Kyselyjen ja haastattelujen käyttö oli erittäin hyödyllistä ja toi siihen kaivattua monimuotoisuutta eikä vain yhden henkilön näkemystä. Sen lisäksi se oli välttämättömyys projektin luonteen vuoksi. Sisäänotto voi olla hektistä, ja paljon saattaa tapahtua samanaikaisesti. Haastatteluilla on mahdollisuus tuoda useampia silmäpareja tilanteisiin. Useat tilanteet olivat myös jo ehtineet tapahtua tai olivat projektin johdon ja asiakkaan välisissä tapaamisissa tapahtuneita vaiheita, kuten sopimusneuvottelut, joten haastattelulla saatiin näistä tarvittavat tiedot.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on kolmiosainen. Se koostuu yrityksen toimeksiannon lisäksi teoriaosuudesta. Teoriaosuudessa käydään läpi sisäänottoprosessin kannalta olennaisimmat vaiheet ja luodaan pohjaa myöhemmälle vaiheelle.

Toinen osa on projektin analysointiosuus. Siinä perehdytään muun muassa projektille tärkeään aikataulun seurantaan. Lopuksi teoria ja toisen osuuden käytäntö tuodaan yhteen muodostamalla käsikirja aiheesta, joka oli työn toimeksiantona.

2 WARASTO FINLAND OY

Toimeksianto kyseiselle opinnäytetyölle tuli Warasto Finland Oy:ltä (Kuva 1). Logistiikka-alan yritys perustettiin vuonna 2007. Ensimmäinen varasto sijoittui Turun Lausteelle, jonka jälkeen on avattu muitakin varastoja Turun alueelle sekä pääkaupunkiseudulle. (Warasto Finland 2020)



Kuva 1. Warasto Finland Oy (finder.fi 2020).

Yrityksen varastot kattavat tällä hetkelle noin 17500 neliötä ja 20000 lavapaikkaa. Palveluita on laidasta laitaan kaikista varastotoiminnoista lisäarvopalveluihin. Lisäarvopalveluihin kuuluu muun muassa tarroitusta ja uudelleen pakkaamista asiakkaan toiveiden mukaisesti. Muita palveluja on väliterminaalien, sekä tuonti- ja vientikuljetusten järjestäminen. Väliterminaalilla saadaan lähetystomintaa tehokkaammaksi ja sillä tarkoitetaan toimitusten yhdistämistä. Tästä syntyvän volyymin kasvamisen ja yhtenäistämisen johdosta kustannukset laskevat, mistä asiakkaat hyötyvät. (Warasto Finland, 2020.)

Verkkokauppalogistiikka on myös osana liiketoimintaa. Tämä mahdollistaa asiakkaiden perustaa verkkokaupan, joka on suoraan yhteydessä heidän järjestelmään ja asiakkaan ei itse tarvitse huolehtia logistiikasta. (Warasto Finland, 2020.)

2.1 Asiakkaiden aloja

Warasto Finland Oy:n asiakkaat ovat monen eri alan edustajia. Yrityksen tiloista löytyy muun muassa elintarvikkeita, juomia, pakkausmateriaaleja ja kauneustuotteita. Kaikkia

tuotteita ei siis voida käsitellä samalla tavalla, joten varastoissa on otettu huomioon näiden eroavaisuudet.

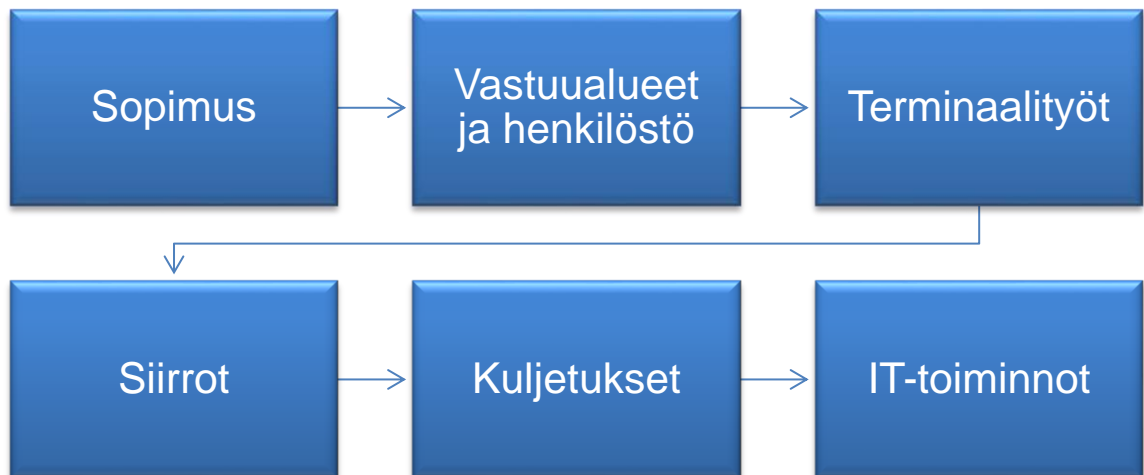
Eriyistä räätälöintiä vaatiivat asiakkaat ovat varsinkin niitä, joilla on valikoimissaan useita eri alan tuotteita ja nämä tulee mahdollistaa samoihin lähetyksiin. Lähetysten mahdollittaminen ensisijaisesti esimerkiksi yhteen pahvilaatikkoon kahden sijasta perustuu siihen, että logistiikkakustannukset halutaan minimoida asiakkaalle.

2.2 Alakohtaiset vaikutukset toimintaan

Suurimmat vaikutukset varastoihin tulee elintarvikealojen yrityksiltä. Nämä alat ovat todella tarkasti valvottuja ja tuotteet mahdollisesti herkkiä ulkopuolisille vaikutuksille. Lämpötilan kontrollointi on yksi yleisimmistä tuotteiden vaatimuksista. Tämä on järjestetty asiakkaan volyymin mukaisesti. Isot volyymit sijoitetaan kylmävarastoon, missä koko varaston lämpötila on laskettu vaaditulle tasolle. Yksittäisille tuotteille helpompaa on järjestää jääkaappityylinen ratkaisu.

3 SISÄÄNOTTOPROSESSI

Sisäänottoprosessi tarkoittaa uuden asiakkaan haltuunottoa. Asiakkaan toimet siirtyvät yrityksen varastoille, joissa logistiikkapalveluita pyöritetään.



Kuva 2 Prosessin eteneminen.

Sisäänottoprosessi on jaettu kuuteen merkittävimpään toimintoon (Kuva 2), joita käsitellään omilla luvuillaan.

3.1 Sopimus

Yritysten välinen kaupanteko alkaa yhteydenotolla, jota seuraa usein neuvottelutilanteita. Nämä ovat itse sopimusta edeltäviä toimia, jotka luovat pohjaa tulevalle sopimukselle. Mitä suuremmasta sopimuksesta on kyse, sitä enemmän tulisi kiinnittää huomiota yksityiskohtiin, joita sopimukseen tulee. Neuvotteluissa käydään läpi asiakasvaatimukset tai odotukset ja todetaan, onko vastapuolella mahdollisuutta toteuttaa näitä. Kun todetaan mahdollisuuksia olevan, alkaa varsinainen sopimuksen laatiminen, ja usein

merkittävässä roolissa on raha. Hinnoittelu voi perustua olemassa olevaan hinnastoon tai tilannekohtaisesti rakennettuun uuteen summaan. Hinta ei tietenkään ole kaikki kaikessa, vaan asiakkaalla voi usein olla myös muita kriteerejä. Palveluiden laadussa ja logistiikassa varsin ajankohtainen ympäristöystävällisyys voivat olla merkittävässä roolissa.

Kauppasopimusta tehtäessä on erityisen tärkeää saada se kirjalliseksi, jotta voidaan mahdollisissa riitatilanteissa todistaa, mitä on alun perin sovittu. Tulee myös etukäteen tutustua yritysten väliseen kaupantekoon ja kauppasopimukseen liittyviin säännöksiin. Ulkomaankauppaa käydessä näiden lisäksi tulee huomioida kansainvälinen kauppalaki CISG.(Suomi.fi 2020.) Näiden lisäksi tulisi olla tietoinen kulttuurien välisistä eroavaisuuksista, kun käydään kauppaa kansainvälisesti niin neuvottelustrategian kuin myös yleisen ilmapiirin säilyttämisenkin kannalta.

3.2 Operaation vastuualueet ja henkilöstö

Onnistuneen asiakkaan sisäänoton ja muidenkin projektien perustana tulisi olla selkeä vastuualueiden jako. Näin vältetään tilanteilta, joissa jokin toiminto jää niin sanotusti harmaalle alueelle eikä kukaan ota asiaa hoidettavakseen ja aikataulusta saatetaan jäädä. Projektin koko määrittelee paljon resurssien saatavuuden.

Sisäänottoprosessin tärkein henkilö on projektipäällikkö, joka etupäässä vastaa kokonaisuudessaan tehtävien etenemisestä. Tähän kyseiseen tehtävään valitun henkilön ominaisuuksien ja vastuiden lista voisi olla melkein loputon, mutta tärkeimpiä tehtäviä ovat: ”Johtaa projektia elinkaaren ajan, tasapainottaa tekniikka, aikataulu ja kustannukset, ratkaista ongelmat välittömästi niiden ilmaantuessa ja innostaa ja motivoida koko ryhmää”. (Forsberg ym. 2000, 148.) Taitoja, joita arvostetaan ja jotka ovat toisaalta myös melko välttämättömiä, ovat :”Johtajuus ja ryhmän rakentaminen, yrittäjyys ja liiketoimintaäly, tasapaino liiketoimintakykyjen ja teknisten taitojen välillä ja suunnittelu, organisointi ja hallintakyvyt”. (Forsberg ym. 2000, 151.)

Suurta vastuuta projektipäällikön lisäksi pitää liiketoiminnan johtaja, jolla on osittain samoja vastuualueita, ja näin ollen hän toimii tukevassa roolissa. Yhteistyössä he muun muassa hoitavat aikataulutusta ja suunnittelua, mutta esimerkiksi lakiasioissa hän toimii itsenäisesti. (Forsberg ym. 2000 151.)

Näiden jälkeen tulee valita muu henkilöstö projektille. Tässä tilanteessa tulee huomioida liuta eri kriteerejä, joita toiminnan pyörittäminen ja sisäänottoprojektin jälkeinen ajanjakso vaatii. Näitä kriteerejä ovat muun muassa ammattitaidot, henkilöstön määrä ja soveltuvuus. Varaston toiminnoissa yleisimpiä tarvittavia taitoja ovatkin eri tyyppisten trukkien käyttö, ja kyseisessä tapauksessa nimenomaan työntömastotrukin käyttö on vaadittava. Henkilöstön määrää laskiessa pitää pystyä hahmottamaan, mitä kaikkia toimintoja projektissa tapahtuu niin päiväkohtaisesti kuin pidemmälläkin ajanjaksolla. Soveltuvuus kyseisiin tehtäviin on aina tapauskohtaista ja eri ominaisuuksia pitää punnita. Onko kyseisiin työtehtäviin järkevämpää valita tai rekrytoida joku niin sanottu vanha konkari vai nuorempi ja aktiivisempi? Jos kyseisessä projektissa pääpaino on puhtaasti keräily-painoitteinen, ehkä jälkimmäinen olisi voinut olla parempi. Toisenlaisissa projekteissa, joissa vaaditaan useamman tehtävän omaksumista helpompi ratkaisu on valita koke-neempi työntekijä.

3.3 Terminaalityöt

Toiminnan pyörittämisen keskeisenä asiana on tilaus-toimitusprosessi, jonka ympärille kaikki päivittäinen työ perustuu. Tämä on itse sisäänoton jälkeistä aikaa, mutta on tärkeä osa suunnittelun kannalta, koska toivottu lopputulos on juurikin tämä. Pyrkimys on saada vietyä alkuperäinen projekti läpi, jotta voidaan pyörittää asiakkaan toivomia varastopalveluja.

”Tilaus-toimitusprosessi kattaa kaikki askeleet asiakkaan tilauksen tekemisestä toimituksen vastaanottoon” (Lehtonen 2004, 109). Tämä sisältää neljä ominaisuutta, joita ovat vasteaika, toimitusvalmius, -aika ja -varmuus. Warasto Finland Oy:llä vasteaika on todella nopea, ja tilauksiin reagoidaan jo samana tai seuraavana päivänä riippuen asiakkaan toiveesta, mutta kyky on aloittaa keräily jo melkein välittömästi. Tilausten määrät vaihtelevat asiakaskohtaisesti muutamasta tilauksesta satoihin, mutta yksittäisten tilausten koko vaihtelee muutamasta kolleista useisiin lavoihin. Muita mahdollisia palveluita, joita yritys tarjoaa, ovat logistiset lisäarvopalvelut. Näihin kuuluvat muun muassa uudelleen pakkaaminen ja tarroitus. Tarroitus tulee varsinkin silloin kyseeseen, kun tavaraa tuodaan ulkomailta ja niistä puuttuu olennaisia merkintöjä. Yleisin syy on suomen ja ruotsin kielen puuttuminen, mutta myös allergioiden ja varoitusmerkintöjen puutteet ovat yleisiä. (Tulli 2020.) Tilanteet voivat olla ennaltasovittuja, jolloin ollaan osattu varautua näihin

puutteisiin. Silloin on suunniteltua hoitaa tarroitus vasta kotimaassa, mutta osassa tilanteissa tämä tulee yllätyksenä, joka huomataan vasta varastossa tai tullin toimesta.

Asiakas on elintarvikealan yritys, joka tarvitsee erikoisjärjestelyjä varastoon. ”Välittömästi saapumisen jälkeen elintarvikkeet on siirrettävä asianmukaiseen säilytystilaan tai varastointi- ja myyntipaikkaansa, ja näiden valinnassa on otettava huomioon tuotteen vaatima lämpötila ja kosteus sekä tuotteen hajuerkkyys.” (Ruokavirasto 2020). Osa tuotteista vaatii viileän lämpötilan 4–8°, joten ne tulee sijoittaa varaston eri tiloihin. Onkin tärkeää, että vastaanotto tehdään huolellisesti ja lavojen merkinnät ovat kohdallaan. (Ruokavirasto 2020.)

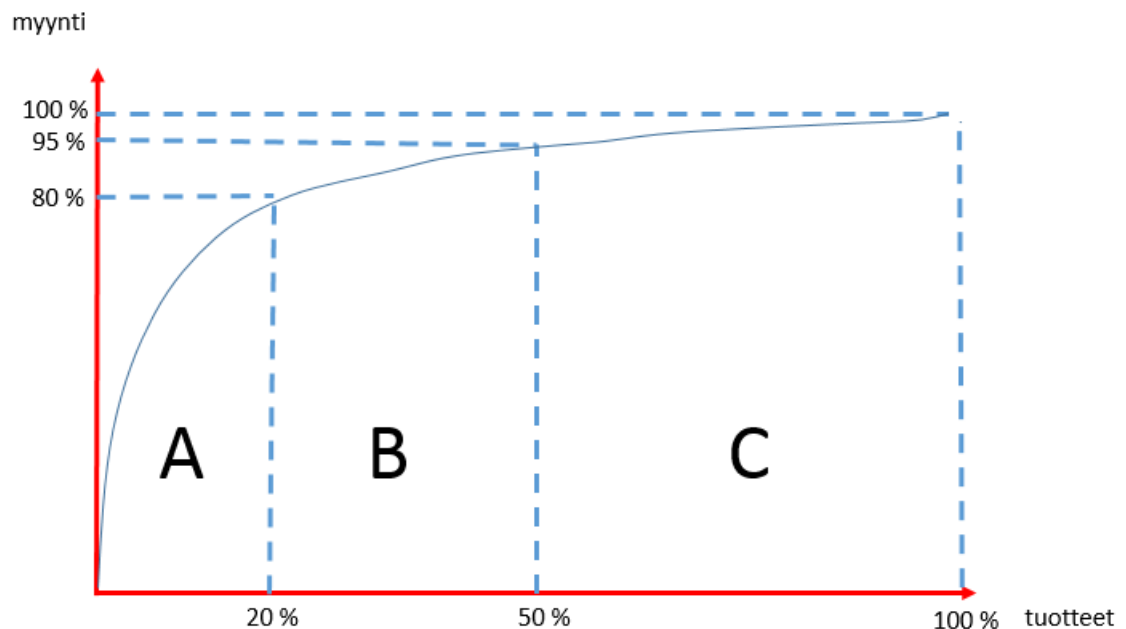
Koko prosessi sisältää useita työvaiheita, ja se on helpoin hahmottaa tavaran saapumisesta. Kaikki lähtee ennakkosaapumisen vastaanotolla, josta käy ilmi, mitä tavaraa ja millainen määrä saapuu. Tämän jälkeen osataan varata oikea määrä resursseja, jotta tavara saadaan jouhevasti eteenpäin. Tavaran saavuttua sille tehdään vastaanottotarkastus, jossa varmistetaan, täsmääkö määrä, tavaran kunto, kuljetuslämpötila ja SSCC-koodi (*Serial Shipping Container Code*). Kun kaikki on kunnossa, alkaa loput sisälogistiset vaiheet, kuten tavaroiden saavuttaminen, hyllyttäminen ja lopulta keräily sekä eteenpäin lähettäminen.

3.4 Siirrot

Sisäänottoprosessi alkaa realisoitua viimeistään siinä hetkessä, jossa siirrot edellisestä varastosta alkavat. Tämä alkaa tuotelistauksella sekä muuttoaikataulun laatimisella. Aikataulun on tärkeä pitää, jotta resursseja osataan varata eikä pullonkauloja esiinny. Tuotelistauksesta saadaan ilmi nimikkeiden määrä ja niiden laatu, jonka tärkeys korostuu elintarvikealalla. Esimerkkitalanteessa puolet tuotteista vaatii viileän lämpötilan ja loput voidaan säilyttää huoneenlämmössä. Tällöin siirrot voidaan jakaa siten, että tuotteet tulevat erillisinä kuormina. Kuorman saapuessa resurssien puute johtaa purkamisen sakkautumiseen, ja syinä tähän voivat olla väärä kalusto ja liian vähäinen henkilöstö. Juoksevien kulujen noustessa myös tuotteiden pilaantuminen uhkaa tässä tilanteessa.

Osana vaihetta tehdään myös hyllypaikoitus, sen suunnittelu ja inventaario. Hyllypaikoituksessa voidaan käyttää apuna ABC-analyysiä (Kuva 3), josta saadaan tärkeää tietoa. ABC-analyysissä tuotteiden varastoinnissa hyödynnetään tuotteiden myynnin määrää. Tuotteet luokitellaan 80/20-säännön mukaan, jossa A-luokan nimikkeet kattavat 80 %

myyntivolyymistä ja 20 % nimikkeiden määrästä. (Logistiikan maailma 2020a.) Tilanteessa, jossa ei itse vastaa myynnistä tai voi edes vaikuttaa siihen, voi hyödyntää tätä tietoa tuotteiden sijoittamisessa varastoon. Pääsääntöisesti voi ajatella sellaisten tuotteiden sijoittamisen hyvälle sijainnille, jota kulkee paljon. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen käsittely ja tilauskohtaiset volyymit. Kyseisessä tilanteessa tuotteita varastoidaan lavoilla ja niitä on yhdellä lavalla useampia. Mikäli tuotteet eivät lähde kokonaisina lavoina ja niitä keräillään yksittäisinä, on ne suotavaa sijoittaa lattiatasolle käytännönsyistä. Mikäli lattiapaikkoja ei voida varata tarpeeksi tällaisille tuotteille, vaatii sen joko lavan edestakaisen siirtelyn trukilla tai erillisen investoinnin korkeakeräilijälle. Joten optimaalisessa tilanteessa erillistä käsittelyä vaativat tuotteet ovat sijoitettu lattiatasolle tai toiselle hyllytasolle, jos se on asetettu sopivalle korkeudelle.



Kuva 3. ABC-analyysi (logistiikan maailma 2020a).

Inventaario kuuluu tähän prosessiin ja se voidaan suorittaa, kun kaikki tavarat ovat saapuneet. Asiaa helpottaa, mikäli tämä on suoritettu jo edellisessä varastossa ennen muuttoa. Tällöin voidaan verrata nykyistä saldoa ja mahdollisesti havaita muuton yhteydessä tapahtunutta hävikkiä.

3.5 Kuljetukset

Kuljetusten suunnittelu on merkittävässä roolissa osana koko logistista ketjua. Tilanteessa voidaan nähdä olevan eri vaihtoehtoja kolme, joita ovat asiakkaan olemassa olevien kuljetusten hyödyntäminen, sekä omien jo olemassa olevien tai uusien yhteyksien luominen. Asiakkaan valmiiden yhteyksien käyttämisen hyötyinä voisi nähdä sen nopeuden, jolloin kuljetusyhtiöllä on jo käsitys, miten toimitaan ja yllätyksiltä voidaan välttyä. Toisaalta suunnittelujen ottaminen itselleen mahdollistaa niiden räätälöimisen ja myös tehostamisen. Uuden asiakkaan kuljetusten sisällyttäminen omiin jo olemassa oleviin ketjuihin voi tuoda huomattavia hyötyjä molemmille osapuolille. Volyymien kasvaessa on helpompi neuvotella parempaa sopimusta, jolloin hintaan ja joustavuuteen voidaan saada muutoksia.

Täysin uusien kontaktien luominen voi olla tarpeen esimerkiksi tilanteessa, jossa aikaisemmat kuljetukset eivät sovellu uuden asiakkaan palvelemiseksi. Tämä toisaalta avaa tilanteen täysin ja voidaan aloittaa sopimusneuvottelut puhtaalta pöydältä. Tämä on myös vaihtoehtoista hitain ja aikataulujen ollessa tiukkoja ei välttämättä ole aikaa kilpailuttaa ja päästä parhaaseen mahdolliseen sopimukseen.

Kuljetusten sopimisissa käytetään kansainvälisen kauppakamarin laatimia toimituslausetteita Incotermssejä. Niiden avulla voidaan jakaa tavaran toimitukseen kuuluvat kustannukset, riskit ja velvollisuudet. (DHL 2020.) Näillä on voitu nopeuttaa ja yksinkertaistaa sopimusten laatimista, estää sen sisällön mahdollista väärin tulkintaa sekä sen myötä riitatilanteiden välttämistä tai niiden ratkomisen on helpottunut huomattavasti. Joten on suotavaa tutustua kyseisiin lausekkeisiin huolella välttääkseen hintavat erehdykset ja näin huolehtia toiminnan sujuvasta etenemisestä.

Kotimaan kuljetuksissa voidaan käyttää Incotermssejä, mutta on myös luotu juuri Suomen sisäisiin kuljetuksiin sopivimmat Finnterms-lausekkeet. Nämä ovat myyjän ja ostajan hyväksymä osa kauppasopimusta, jossa määritellään kuljetusten vastuut ja velvollisuudet. Näiden perusteella voidaan varmistua, kenelle esimerkiksi kuuluu tavaran purkaminen. (Logistiikanmaailma 2020b)

3.6 IT-toiminnot

Digitalisaatio koskettaa koko maailman ohella myös logistiikkaa ja se on kasvavassa määrin lisääntynyt varastoissa, joissa pyritään parantamaan kilpailukykyä. Kyseiseen ympäristöön onkin luotu erilaisia varastohallintajärjestelmiä, joilla saadaan koko varaston hallinta yhteen tietokantaan ja useita vaiheita automatisoitua. Järjestelmä rekisteröi jokaisen vaiheen, jonka tuote käy läpi ja on jäljitettävissä. (Logistiikanmaailma 2020c)

Varastohallintajärjestelmän avulla voidaan siis ylläpitää reaaliaikaista kuvaa varastosta ja automatisoida sen ohjaus. Esimerkiksi tuote, jonka toimittamiseen vaikuttaa tuotteen päiväys tai FIFO. FIFO tarkoittaa tavaran lähtemistä siinä järjestetyksessä kuin se on saapunut. (Visma 2020) Tällöin saadaan järjestelmään automaattisesti tieto oikean tuotteen sijainnista ilman, että tarvitsee käydä läpi jokaista varastopaikkaa. Tämä nostaa siis huomattavasti tehokkuutta sekä vähentää inhimillisten erehdysten mahdollisuutta, joissa työntekijä huolimattomuuttaan tai muusta syystä valitsisi väärin.

Kyseeeseen voi myös astua eri järjestelmien integraatio. Kyseinen toiminto toteutetaan, kun sillä voidaan saavuttaa merkittävää säästöä ja reaaliaikainen seuranta asiakkaalle, kun kyseessä on ulkoistettu varastointipalvelu. Integraatio on lähes aina iso rahallinen investointi, monimutkainen operaatio ja ongelmitta päästään harvoin. Projektin myötä data muutetaan sellaiseksi, että eri järjestelmät pystyvät keskustelemaan keskenään ja tärkeät tiedot kulkeutuvat automaattisesti, kuten saldojenmuutokset, saapuva/lähtevä tavara sekä rahdinseuranta.

4 PROJEKTIN ARVIOINTI

Projektin arviointi on viimeisiä vaiheita projektin elinkaareissa. Tällä pyritään saamaan kokonaiskuva projektin toteutuksesta ja sen lisäksi keräämään tärkeät tiedot yhteen myöhempää käyttöä varten. Arviointiin haastateltiin projektissa mukana olleita varastotyöntekijöitä.

4.1 Projektin yhteenveto

Projektin kannalta tärkeimpään tavoitteeseen päästiin, ja asiakas saatiin onnistuneesti sulautettua yhteen muun varaston toimintojen kanssa. Alkuvaikeuksien jälkeen projekti saavutti nykyisen tilan ripeästi, missä logistiset palvelut pystytään viemään jouhevasti läpi asiakkaan kriteereiden mukaisesti. Tämän hetkessä tilanteessa se vahvistaa varaston toimintaa, sillä se ei vaadi koko-aikaista panostusta, vaan siitä voidaan irrottaa työvoimaa muihin tehtäviin ja näin ollen se on jopa tasapainoittavassa roolissa. Työskentely on organisoitu erittäin hyvin ja siihen on matala kynnys osallistua sellaistenkin henkilöiden, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta kyseistä asiakkaasta. Tämä mahdollistaakin juuri aiemmin mainitun tasapainoittavan roolin, jossa esimerkiksi muualla varastossa on väliaikaisesti hiljaisempi hetki saadaan työllistettyä muutoin tyhjänpanttina olevat.

Jälkikäteen pääteltynä projektiin on myös nähty vaivaa suunnittelun osalta, joka on erittäin tärkeässä asemassa onnistumisen kannalta. Projektikaaviosta (Kuva 2) löytyy kattavasti eri vaiheet ja ne ovat hyvin sidottu aikamääräisesti. Toinen erityisen positiivinen huomio kyseisestä kaaviosta on se, että kokonaisvastuut on määritelty oman firman sekä asiakkaan puolelta. Tämä selkeyttää asiointia eikä jää epäselvyyksiä siitä, kehen olla yhteydessä ongelmatilanteessa.

Muuton yhteydessä ilmenneitä ongelmia toisaalta riitti. Monet niistä liittyivät järjestelmään ja osaa tuotteista ei oltu saatu saldoille, mikä olisi pitänyt tulla automaattisesti. Yrityksistä huolimatta näitä ei siinä vaiheessa onnistuttu edes tekemään manuaalisesti.

4.2 Prosessin kehittämiskohteet

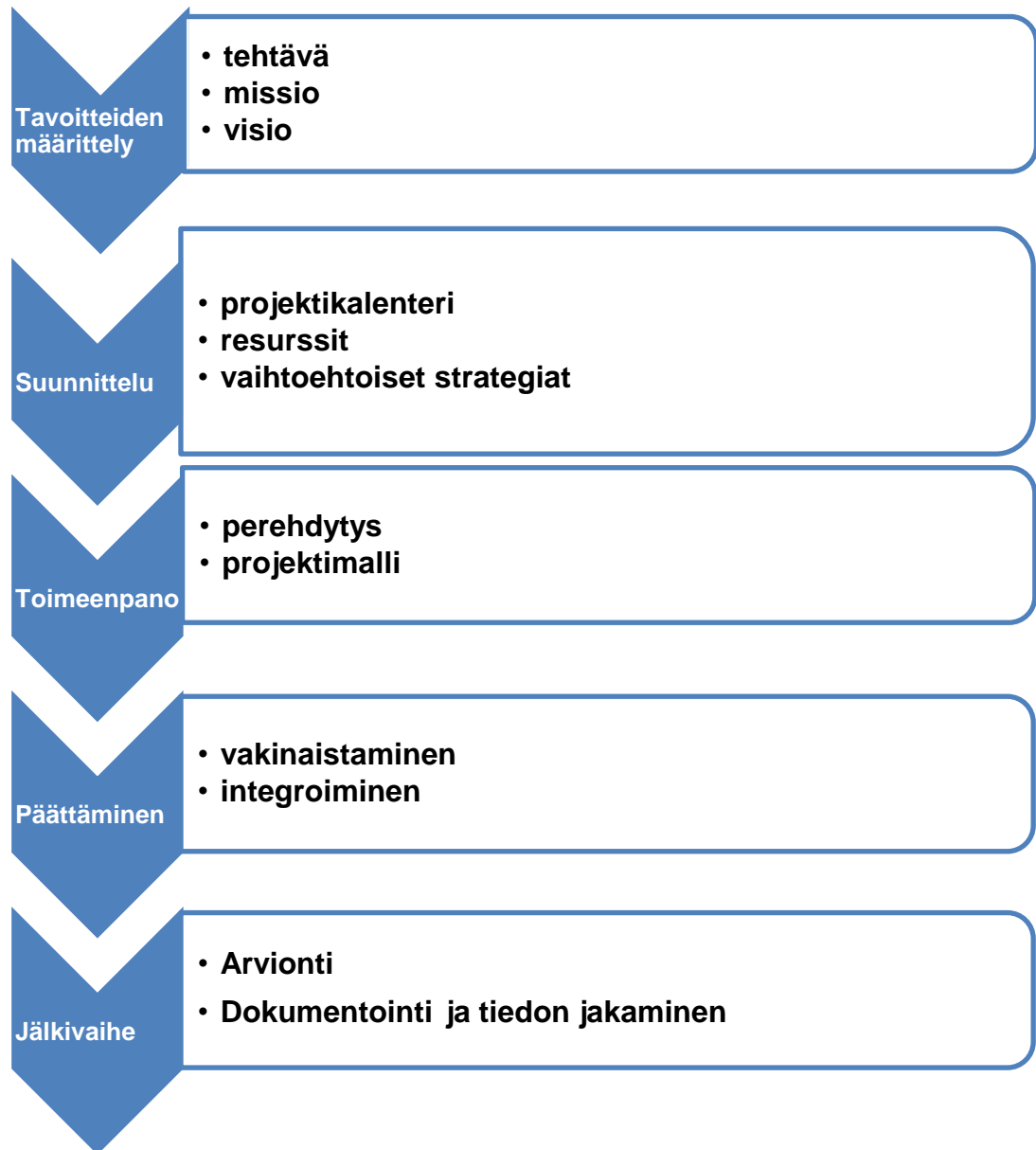
Projektin kannalta paremmin voitaisiin suorittaa niin sanottu jälkivaihe, joka pitää sisälleen arvioinnin sekä dokumentoinnin ja niiden jakamisen. Nämä tulisi aloittaa hyvissä ajoin heti projektin alkuvaiheessa, sekä niille voisi olla ennalta laaditut kriteerit. Näiden avulla olisi mahdollista arvioida paremmin koko projekti ja järjestelmällisemmin, jotta jäljelle jäisi sellaista tietoa, mitä voidaan hyödyntää ja käyttää projektitoiminnan kehittämiseen pitkällä tähtäimellä.

Toinen kehittämisen kohde tuli esille haastattelun myötä, joka liittyi aikatauluun. Muutto tehtiin liian kiireellisellä aikataululla, mikä luo tietynlaisen lumipalloefektin. Kiireessä tulee tehtyä pieniä virheitä, kuten lavan hyllyttäminen väärälle paikalle tai koneella tulee herkemmin kirjoitusvirhe. Isoissa varastoissa ja varsinkin, jos lavojen ollessa korkealla niiden etsiminen ja jäljittäminen on todella aikaa vievää ja reklaamaatioiden riski kasvaa. Jotta voisi välttyä turhilta keräilyvirheiltä lavan ollessa väärällä paikalla ja oikeiden lavojen etsimisen kiikareiden avulla ylätasoilta tulisi suunnittelussa jo ottaa huomioon mahdolliset aikataulujen venymiset.

5 KÄSIKIRJA

Tässä kappaleessa kiteytyy koko työ ja käytetään hyödyksi aikaisempien kappaleiden teoriaa ja käytännönsaamista sekä sovelletaan uutta projektikäsi­kirjan luomiseksi. Yrityksen kannalta olisikin erityisen tärkeää tulevien asiakkaiden sisäänoton yhteydessä pystyä toimimaan järjestelmällisesti, minkä vuoksi tämä osio sisällytettiin toimeksian­toon.

Tämä mahdollistaa seuraavien prosessien jouhevamman toteutuksen ja pienentää ikä­vien yllätyksien riskien määrää, kun on mahdollista ennakoida ja edetä suunnitelmalli­sesti. Onkin erityisen tärkeää, että jokainen projektissa mukana oleva sisäistäisi yhteisen toimintasuunnitelman. Toki pitää ottaa huomioon, että jokainen sisäänottoprosessi on omanlaisensa ja käsikirjan tulee olla joustava ja helposti mukautuva. Pääpiirteittäin sen tulee olla helposti ymmärrettävä koko tiimille, jotta kaikki pystytään sitouttamaan yhtei­seen tavoitteeseen.



Kuva 4. Projektin rakenne (Virtanen 2000, 75).

Pohjana käytettiin Petri Virtasen Projektityö-kirjasta otettua projektin elinkaarta (Kuva 4). Tämä tarjosi selkeän rungon, jota pystyy tarpeen tullen supistamaan tai laajentamaan. Toisista kirjoista löytyneiden projektin elinkaariin verrattuna tämä on hyvä kultainen keskitie. Henri Fayolin projektin johtamisperiaatteet ovat: suunnittelu, organisointi, koordinaatio, hallinta ja valvonta. (Forsberg 2000, 19) Tämä on klassikko ja yleisesti hyväksytty, mutta Virtasen esittämä malli antaa enemmän painoa projektin päättämiseen ja sen jälkivaiheelle, josta on mahdollista saada myös pidempiaikaisia hyötyjä. Toisesta ääripäästä löytyi malleja, jotka sisältävät kymmeniä eri vaiheita. Ensinnäkin niihin olisi hyvin

raskasta perehdyttää koko projektitiimi ja sen noudattaminen voisi tuntua vaivalloiselta. Toiseksi ne sisältäisivät todennäköisemmin enemmän vaiheita, joita ei jokaisessa projektissa käytettäisi. Näin ollen ei saavutettaisi vakiintunutta tapaa toimia.

5.1 Tavoitteiden määrittely

Projekti tulisi aloittaa tavoitteiden määrittelyllä, jotka voidaan karkeasti jakaa kolmeen aiheeseen: tehtävä, missio ja visio. Tätä vaihetta tulisi tehdä huolella, sillä se luo pohjan projektille.

Tehtävällä tarkoitetaan päämäärää, johon projektilla pyritään, kuten uuden asiakkaan sisäänotto.

Mission pitää sisällään sen mitä teemme ja kenelle. Asiakkaan toiveiden ja niiden vaatimien toimien listaaminen pitää tehdä tarkasti. Pohjana voidaan käyttää aiemman projektin listaa, joka piti sisällään: varastomuutto, siirrot, kuljetukset ja terminaalityöt.

Visiolla tarkoitetaan sitä, mitä meillä on käsissämme, kun projekti on valmis. Visio voi yksinkertaisesti olla seuraava: Projektin päätyttyä yrityksen X:n toimintaa pyörittää kolmihenkinen tiimi, joista yhdellä on kokonaisvastuu niin sanottu ”käytäväpäällikkö” ja loput kaksi työntekijää yhdessä hoitavat asiakkaan toivomia sisälogistiikkaan liittyviä töitä.

Mikäli asiakkaan volyymit ovat kausiluonteisen tai viikkorytmin myötä epätasaiset, voidaan henkilöstöä irroittaa muiden asiakkaiden toimiin. Näin saadaan joustavuutta, jolla voidaan tukea varaston muuta toimea.

5.2 Suunnittelu

Hyvä tapa aloittaa suunnittelu on luoda projektikalenteri, joka kehittyy koko suunnittelun ajan. Tämän lisäksi tulisi valmistautua projektin muutoksiin ja yllättäviin tilanteisiin kehittämällä vaihtoehtoisia strategioita ja keinoja, joilla pystytään vastaamaan näihin muutoksiin.

Seuraavaksi selvitetään resurssien määrää. Näihin kuuluu rahan ja laitteiden lisäksi myös inhimilliset ja sosiaaliset varat. Käytännössä tarkoittaen, kuinka monta työntekijää

voidaan ottaa projektiin mukaan ja millaisia taitoja, kuten trukinajotaito ja tietoa kuten, kuten projektinohjaus tai työnjohto tarvitaan.

Näiden jälkeen tulisi asettaa tavoitteita ja näiden määrittely, joiden tulisi olla mahdollisimman realistisia ja esimerkiksi aikasidonnaisia. Tärkeää on myös vastuidenjakoa, jotta vältytään tilanteelta, jossa on epäselvää, kenen pitäisi tai olisi pitänyt hoitaa jokin asia.

Lopuksi on hyvä pohtia miten koko projektitiimi saataisiin sitoutettua yhteiseen tavoitteeseen, sekä projektin päättämisen suunnittelu tulee myös hoitaa. (Virtanen 2000,74,80)

5.3 Toimeenpano

Toimeenpanovaiheessa alkaa projektin varsinaisen käytännöntoteutus. Tämä voi tarkoittaa projektista riippuen esimerkiksi sisäänottoprosessin toteuttamista. Kyseinen vaihe sisältää prosessin ohjausta ja laadunvarmistusta.

5.3.1 Perehdytys

Erittäin tärkeää koko projektin kannalta on taata kattava perehdytys jokaiselle osalliselle. Perusasiat tulisi olla jokaisella hallussa, mutta perehdytystä voidaan räätälöidä tulevan roolin mukaan, jotta kyseiseen tehtävään liittyvät kriittiset tiedot eivät hautaudu liialliseen informaatioon. Koulutuksessa tulee ottaa myös huomioon työntekijän taustat, kuten aikaisempi kokemus vastaavista töistä. Tulee myös huomioida, onko työntekijä firmassa täysin uusi ja tällöin hänet on tutustutettava koko talon yhteisiin pelisääntöihin. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Perehdytyksellä luodaan ensinnäkin turvallinen työympäristö työntekijälle itselleen, sekä jokaiselle muulle henkilölle ympärillä. Toiseksi, sillä saavutetaan asioiden sujuminen, mikä mahdollistaa toiminnan jatkumisen. Logistiikassa työtehtävien oikein hoitaminen on erityisen tärkeässä asemassa ja virheiden korjaamiseen kuluu moninkertainen aika, joten tulisikin pyrkiä kerralla oikean asenteen omaksumiseen.

5.3.2 Projektimalli

Projektimallista löytyy jokainen vaihe projektista, jota seurataan koko projektin ajan. Tässä työnosituksessa näkee kullekin työvaiheelle varatun ajan sekä mahdollisesti resurssit, mikä mahdollistaa projektin seurannan ja arvioinnin. (Virtanen 2000, 114)

5.4 Päättäminen

Projektin ollessa loppusuoralla ja jos aikaisemmat vaiheet ovat onnistuneesti hoidettu, voidaan alkaa puhua vakinaistamisesta sekä integroimisesta. Vakinaistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työt alkavat olla rutiininomaisia ja aikaisemmat ongelmat on ratkaistu. Tämä tarkoittaa, että niin sanottu alkukaaos on ohitettu ja varsinaista prosessia hoidetaan suunnitellulla tavalla. Tämä mahdollistaa myös tilanteen, jossa voidaan alkaa ideoida ja kehittää jo olemassa olevaa työskentelyä.

Integroiminen tässä yhteydessä tarkoittaa kyseisen projektin toimien liittämistä yhteen muun varaston toimien kanssa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi työntekijöiden joustavalla liikkumisella eri asiakkaiden välillä tarpeen tullen. Integroiminen voi ilmetä myös monella muulla tavalla, jossa tehdään yhteistyötä kuten kuljetustilausten ja materiaalihankintojen yhteensovittaminen. (Virtanen 2000, 127)

5.5 Jälkivaihe

Projektin viimeinen vaihe ei välttämättä kuulosta enää välttämättömältä tai varsinkaan motivoivalta kaiken uurastamisen jälkeen, mutta se voi todellakin olla yksi antoisimmista vaiheista projektin kannalta. Arvioinnin tulee olla ennalta suunniteltua ja huolella toteutettu, jotta sen hyöty ei valu hukkaan ja näin ollen olisi vain ylimääräinen rasite.

Arvoinnissa tulisi ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, mutta myös projektihenkilöstön mietteet. Asiakkaan arvio todennäköisesti painottuu muun muassa toteutuneeseen laatuun ja aikataulussa pysymiseen. Projektissa mukana olleilta arvokasta tietoa saadaan poikkeamien raportoinnilla ja näistä syntyneillä korjausliikkeillä. Näistä voidaan jatkoa ajatellen saada tärkeää tietoa, miten voidaan ennaltaehkäistä niiden syntymistä tai miten niihin voidaan tehokkaasti reagoida. Tapoja, joita voidaan käyttää tähän, voi käytännössä olla suullinen, kirjallinen tai vaikkapa sähköinen.

Hyödyt, joita tällä kaikella voidaan saavuttaa, ovat esimerkiksi: selkiinnyttää projektin tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä, osoittaa kehittymiskohteita, selvittää projektin toteuttamisen laatua, poikkeamista saadun tiedon hyödyntäminen ja kustannusten väheneminen. (Virtanen 2000, 153)

6 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida toimeksiantajan edellisen asiakkaan sisäänotto-prosessia sekä luoda projektikäsikirja vakiinnuttamaan toimintatapaa.

Opinnäytetyöhön valittu tutkimustapa osoittautui erittäin osuvaksi. Henkilökohtaisen havainnoinnin lisäksi haastatteluiden hyödyntäminen projektissa mukana olleilta tuotti tulosta. Mikäli olisi käytetty vain toista tutkimustapaa, olisivat tulokset jääneet suppeammaksi. Jatkossa kannattaakin hyödyntää monipuolisemmin haastatteluita sekä ennalta laadittuja kriteerejä, joita valvotaan ja seurataan. Tällöin on mahdollista saada yleistettävämpiä tuloksia ja kehitystä pystytään saavuttamaan järjestelmällisesti.

Haastavaa tutkimukselle oli sen ajankohta. Vaikka tutkimustapa osoittautui hyväksi, haastattelut tulisi aloittaa aikaisemmin sekä hoitaa suunnitelmallisemmin. Jo ennen prosessin käynnistymistä, olisi hyvä tiedottaa kyseilyihin vastaajille, mitä heidän on hyvä seurata sekä mihin kiinnittää huomiota. Näin on mahdollista saada luotettavampia vastauksia, eikä tärkeät asiat pääse unohtumaan.

Sisäänottoprosessin jokaista vaihetta on tärkeää käsitellä ja suunnitella huolella etukäteen. Tämä edesauttaa varautumista yllättäviin tapahtumiin. Tärkeää on myös kehittää varasuunnitelmia ongelmien varalta. Taitava projektista vastaava henkilö voi toki nopeasti keksiä lennosta uuden suunnitelman, mutta ongelmien ennaltaehkäiseminen ja suunnitelman laatiminen toimintatapana on suositeltavaa. Etukäteen suunniteltu ja aika-aulutettu projekti voi saada tuntuvaakin kehitystä esimerkiksi sopimustilanteissa. Ajanpuute todettiin aikaisemman projektin kannalta aiheuttaneen pieniä ongelmia, jolloin kiireellä hoidetut toimet aiheuttivat myöhemmässä vaiheessa huomattavaa työmäärää tilanteen ratkaisemiseksi.

Käsikirjan hyödyntäminen jatkossa voi mahdollisesti edesauttaa tulevaisuuden projekteja järjestelmällisempään toteutukseen. Sen ollessa kevyt ja ytimekäs jättää se joustovaraa ja on helposti mukailtavissa. Jälkivaiheessa ilmenevät parannusideat ja projektin aikana ilmenneet havainnot voidaan näin kirjata käsikirjaan ja sitä voi muokata yritykselle sopivammaksi toimintasuunnitelmaksi. Käsikirjaa on mahdollista päivittää myös sen mukaan, miten se tavoittaa projektihenkilöstön. Henkilöstön mielipiteillä on todella suuri vaikutus sen toimivuuteen. Hyvä vastaanotto käsikirjalle voi edesauttaa ryhmäytymistä ja

yhteisen sävelen löytämistä. Mikäli se ei saavuta kohdeyleisöä eikä sitä muokata, jää käsikirjan hyödyt saamatta.

LÄHTEET

DHL 2020. Incoterms 2020. Viitattu 25.4.2020 <https://www.dhl.com/fi-fi/home/divisioo-namme/rahti/asiakaspalvelu/incoterms-2020.html>

Finder.fi 2020. Varastointipalvelut. Viitattu 15.6.2020 <https://www.finder.fi/Varastointipalvelu/Warasto+Finland+Oy/Turku/yhteystiedot/1615508>

Forsberg, K.; Mooz, H. & Cotterman, H. 2000. Projektin hallinta. Helsinki: Edita

Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY

Logistiikanmaailma 2020a. Varastonohjaus. Viitattu 3.5.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>

Logistiikanmaailma 2020b. Toimituslausekkeet. Viitattu 4.5.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/finnterms/>

Logistiikanmaailma 2020c. Varastonhallintajärjestelmät 2020. Viitattu 3.5.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/varastohallintajarjestelmat/>

Ruokavirasto 2020. Elintarvikkeiden säilytystilat. Viitattu 21.2.2020 <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/elintarvikehygieniahygieniset-tyotavat/elintarvikkeiden-sailytystilat/>

Suomi.fi 2020. Yritysten välinen kauppa. Viitattu 20.2.2020 <https://www.suomi.fi/yritykselle/vastuut-ja-velvollisuudet/sopimukset/opusopimukset-yritystoiminnassa/yritysten-valinen-kauppa>

Tulli 2020. Pakkausmerkintöjen valvonta. Viitattu 27.3.2020 https://tulli.fi/artikkeli/-/asset_publisher/elintarvikkeiden-ja-kulutustavaroiden-pakkausmerkintöjen-valvonta-vuonna-2017

Työturvallisuuskeskus 2020. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 25.2.2020 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-ja-velvoitteet/tyohon-perehdyttaminen-ja-tyonopastus>

Warasto Finland 2020. Palvelut. Viitattu 3.6.2020 <https://www.warasto.fi/#palvelut>

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

Visma 2020. Kirjanpidon sanakirja. Viitattu 15.6.2020 <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/f/fifo-periaate/>

