



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toimitusketjun hallinta - Case Oy Transmeri Ab

Battilana, Roberto & Luukkola, Juha

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Toimitusketjun hallinta - Case Oy Transmeri Ab

Roberto Battilana, Juha Luukkola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2012

Battilana, Roberto & Luukkola, Juha

Toimitusketjun hallinta

Vuosi 2012 Sivumäärä 102

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esimerkkiyrityksen toimitusketjun hallinnan nykytilaa ja pyrkiä löytämään mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli lisätä kirjoittajien tuntemusta toimitusketjun hallinnasta ja lisätä tietoutta Oy Transmeri Ab:n tavasta hoitaa toimitusketjua.

Opinnäytetyön pohjana on teoriaosuus, jolla pyritään lisäämään lukijan tietoutta toimitusketjun hallinnasta ja siihen liittyvistä toimintamalleista sekä selvittämään työssä käytettyjä lyhenteitä. Yritysesittelyssä selvitetään kohdeyrityksen nykytilaa ja perustellaan, miksi kyseinen yritys on valittu opinnäytetyön kohdeyritykseksi. Tutkimus toteutettiin käyttämällä hyväksi SCM-tuloskorttianalyysiä, jonka avulla löydettiin toimitusketjun heikkoudet. Tutkimustulosten tukena käytettiin kirjoittajien omakohtaisia kokemuksia sekä työntekijöiden haastatteluja.

Tutkimustulosten perusteella loimme kehitysehdotukset perusteluineen, jotka toteuttamalla yrityksellä on mahdollisuus parantaa toimintaansa. Tuloskorttianalyysistä selvinneet heikkoudet tukivat haastatteluista saatuja tietoja sekä omia kokemuksia toimitusketjun heikkouksista.

Battilana, Roberto & Luukkola, Juha

Supply Chain Management

Year	2012	Pages	102
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis was to research the current state of supply chain management in the case company and to try to detect possible targets for development. A subsidiary purpose was to increase the writers' expertise in the area of supply chain management and their knowledge of the way that Oy Transmeri Ab manages its supply chain.

The structural base of the thesis is the theoretical chapter which provides the reader with background information about supply chain management and other related operation models. Clarification is also provided here regarding the abbreviations used in this thesis. A section presenting the company outlines the current state of the case company and offers justifications for the choice of this particular company as a case study. The research was accomplished using an SCM scorecard analysis, which helped the authors to detect weaknesses in the supply chain. In support of the research results the first-hand experiences of the writers' and interviews of the company's employees were also used.

Based on the research results development proposals with justifications were created, with which the company has the possibility to improve their operations. The weaknesses from the SCM scorecard analysis supported the knowledge gathered both from the interviews and from the authors' first-hand experiences of the supply chain.

Keywords supply chain, management, logistics, storage, SCM scorecard

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset.....	8
2	Toimitusketjun hallinta	10
2.1	Logistiikan peruskäsitteet ja lyhenteet	10
2.2	Logistiikan nykytila	12
2.2.1	Asiakaspalvelu.....	14
2.2.2	Ulkoistaminen	15
2.2.3	Vastuullisuus.....	18
2.2.4	Henkilöstö.....	19
2.2.5	Kustannukset	20
2.3	Logistiikan merkitys ja tavoitteet	20
2.4	Logistiikan muodot.....	24
2.5	Logistiikan mittaaminen	26
2.5.1	Mittaamisen teoria	26
2.5.2	Logistiikan mittarit.....	28
2.6	SCM-tuloskortti	32
3	Case Oy Transmeri AB	35
3.1	Yritysesittely	35
3.2	Nykytila-analyysi	37
3.2.1	SWOT-analyysi.....	38
3.2.2	Taloudellinen tilanne	42
3.3	Tilaus-toimitusketju	45
3.3.1	Tilausten vastaanotto.....	46
3.3.2	Tavaran vastaanotto	49
3.3.3	Varastointi	50
3.3.4	Tilausten keräily ja toimitus.....	54
3.3.5	Reklamaatiot ja palveluiden normalisointi.....	57
4	Tutkimus.....	59
4.1	Tutkimuksen taustat.....	59
4.2	Tutkimusmenetelmät	61
4.3	Tutkimuksen toteutus	62
4.4	Tutkimustulokset	63
4.4.1	Yrityksen antamat arvot.....	63
4.4.2	Tuloskorttianalyysi	68
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	71
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	72

6	Yhteenveto	77
	Lähteet	80
	Kuviot	82
	Kuvat	82
	Liitteet.....	83

1 Johdanto

Tuonti- ja vientilogistiikkaa harjoittavan yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää tehokas tilaus- ja toimitusketjun hallinta. Varsinkin nykyisessä koven-
tuneessa kilpailutilanteessa, jossa toimijoiden kirjo on valtava, on erittäin tärkeää saavuttaa
kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta minimoimalla logistiikasta aiheutuvia kustannuksia.
Kustannusten minimoiminen ei tulisi kuitenkaan olla tärkein prioriteetti, vaan tärkeimpänä
päämääränä tulee olla toimitusketjun tehostaminen. Perinteisesti logistiikan kustannukset
muodostavat merkittävän osan yrityksen kustannuksista, jopa 12 prosenttia liikevaihdosta.
Vuonna 2010 ilmestyneen Liikenne- ja viestintäministeriön julkaiseman logistiikkaselvityksen
mukaan, kustannukset ovat laskussa, sillä vielä vuonna 2008 ne olivat lähes 15 prosenttia lii-
kevaihdosta. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta pienentää kustannusten osuutta entisestään.

Toteutettavan opinnäytetyön aiheena on toimitusketjun hallinta, jonka toimivuutta kuvataan
ja arvioidaan scm-tuloskortin avulla. Scm-tuloskortti pyrkii kysymyssarjojen avulla selvittä-
mään kohdeyrityksen toimitusketjun nykytilaa ja osoittamaan ne osa-alueet, jotka heikentä-
vät yrityksen mahdollisuuksia tuottaa kustannustehokasta logistiikkaa. Kohdeyritykseksi on
valittu Oy Transmeri Ab, joka toimii tällä hetkellä työnantajana opinnäytetyön kirjoittajille.
Kohdeyritys sopii erinomaisesti työn kohdeyritykseksi johtuen sen laajasta toimialasta ja mo-
nimuotoisesta tuonti- ja vientilogistiikasta. Mahdollistavana tekijänä yrityksen käyttämiseksi
työssä on yrityksen johdon selvä halu todentaa ketjun nykytilaa ja tehostaa toimintaa entises-
tään.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tilaus- toimitusketjun hallintaan liittyviä toimintamal-
leja ja pyrkiä löytämään sopivat toimintamallit kohdeyrityksen tarpeisiin. Kohdeyrityksen
toimitusketjun toimintaa kuvataan käyttämällä hyväksi scm-tuloskorttia, joka osaltaan osoit-
taa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet tilaus- toimitusketjun hallinnassa. Tuotetun tutkimus-
tiedon ja teorian avulla luodaan kohdeyritykselle kehitysehdotukset, joiden avulla nykyisiä
toimintamalleja voitaisiin tehostaa sekä näin lisätä yrityksen kustannustehokkuutta ja kilpai-
lukykyä. Tässä työssä emme ota kantaa Oy Transmeri Ab:n ostotoimintaan vaan keskitymme
muihin tilaus-toimitusketjun osa-alueisiin.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksemme toteutuksen taustalla on kirjoittajien työskentely yrityksessä jo yli kolmen
vuoden ajan. Mielestämme oli tärkeää toteuttaa tutkimus yritykseen, jossa olemme työsken-
nelleet, koska tällöin meillä on paljon sellaista oman kokemuksen tietoa, jota muuten emme
olisi tietoomme saaneet. Koimme oman kokemuksen yrityksessä helpottavan työhön suhtau-
tumista paljon, sillä tutulle yritykselle toteutettavaan työhön panostaminen voi

auttaa esimerkiksi kokopäiväiseksi työntekijäksi palkkaamista. Työskentelymme yrityksessä ei ole rajoittunut pelkästään yhdelle osastolle, joten toiminnan kokonaiskuva on meille selkeämpi kuin jos olisimme työskennelleet vain yhdellä osastolla yrityksessä. Työskentelymme yrityksessä on myös muodostanut eräänlaisen tunnesiteen yritykseen, joten toiminnan kehittäminen on meille tärkeää.

Yrityksellä on kovat kasvutavoitteet, joiden takia myös yritys oli halukas toteuttamaan tutkimusta sen toiminnasta. Tutkimuksesta voi ilmetä sille uudenlaisia näkökulmia, joista voi olla hyötyä positiivisen kehityksen kannalta. Yritys on viimeisen vuoden aikana panostanut logististen toimintojen kehittämiseen selvästi aiempaa enemmän, joten se halusi saada uusia ajatuksia, joita tutkimuksen toteutus sille mahdollisesti antaisi. Olemme myös olleet kiinnostuneet logistiikasta jo opinnoissamme, joten logistiikan kehittäminen yrityksessä sopi meille erittäin hyvin. Opinnot Laureassa ovat myös antaneet meille asiantuntemusta tutkimuksen suorittamiseen sekä logistiseen ajatteluun, jonka perusteella tutkimuksen toteuttaminen on mahdollista.

Tutkimuksen taustalla on myös kohdeyrityksen kiinnostus tutkimuksena käytettävään SCM-tuloskorttiin. SCM-tuloskortti itsearviointin työkaluna on kohdeyritykselle entuudestaan tuttu ja näin ollen mahdolliset kehitysehdotukset, jotka tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa, ovat yrityksen kannalta tärkeä osa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Transmerin tilaus- ja toimitusketjussa mahdollisesti esiintyviä heikkouksia ja puutteita. Näihin ongelmiin on tarkoitus löytää johtopäätöksien kautta kehitysehdotuksia, joilla yritys voi kehittyä ja parantaa toimintaansa. Kehitysehdotuksista on tarkoituksena saada mahdollisimman konkreettisia yrityksen kannalta. Konkreettiset kehitysehdotukset antavat yritykselle mahdollisuuden käyttää niitä helposti hyväkseen. Meille on tärkeää, että saavutamme tutkimuksen avulla kehitysehdotuksia, joista on yritykselle hyötyä, sillä haluamme nähdä, kuinka meidän tekemämme työ voi kehittää yritystä ja mahdollistaa sen kasvua. Edellä mainittu seikka lisää myös itsetuottamusta siten, että näemme itse, kuinka panoksestamme on yritykselle hyötyä.

Henkilökohtaisella tasolla tarkoituksenamme on saavuttaa asiantuntijuus logistiikan toiminnasta, jonka avulla voimme saada töitä kyseiseltä alalta tulevaisuudessa. Asiantuntijuuden saavuttaminen on Laureasta valmistumisen ohella tärkeä osa oman tulevaisuuden luomista. Tämän hetken taloudellisen tilanteen johdosta on tärkeää osoittaa oma kyvykkyytensä sen alan töihin, joissa haluaa toimia. Kaikille ei välttämättä löydy oman alansa töitä, kun yrityk-

set tällä hetkellä pyrkivät karsimaan kulujansa. Näin ollen, jos pystyy osoittamaan tämän työn avulla omat taitonsa, voi se edistää työpaikan saantia.

Tutkimuksestamme olemme rajanneet kohdeyrityksen ostotoiminnan pois, sillä sen mukaan ottaminen olisi laajentanut työtä merkittävästi ja se olisi tuonut lisää muuttujia tutkimukseen. Tutkimuksena käytettävä SCM-tuloskortti ei myöskään sisällä ostotoimintaan liittyviä toimintoja, joten kyseisen tutkimuksen käyttäminen olisi ollut haastavaa. Näin ollen olisimme joutuneet vaihtamaan tutkimusmenetelmää ja tämän muuttamista parempi tapa oli rajata ostotoiminta pois tutkimuksesta. Ostotoimintaa on mahdollista tutkia yrityksen toimesta erillisessä tutkimuksessa, johon me emme ota kantaa.

2 Toimitusketjun hallinta

2.1 Logistiikan peruskäsitteet ja lyhenteet

Tässä luvussa selvitämme yleisimpiä ja opinnäytetyössä käytettyjä logistiikan peruskäsitteitä ja lyhenteitä. Luvun tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään työssä käytettyjä termejä, ja näin helpottaa lukemista.

ABC ABC-analyysi. Paretoanalyysiin perustuva tuotteiden jaotteluun käytettävä menetelmä logistisen toimintojen ohjaamiseksi.

Bulkkitavara Massatavara, esimerkiksi kivihiili laivassa

EAN-koodi Europea Article Number; Liittyy viivakoodin käyttöön tuotteiden tunnistamisessa.

EDI Electronic Data Interface, tarkoittaa organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa (OVT).

Imuohjaus (JIT)

Valmistetaan vain se, mitä seuraava toimipiste tarvitsee eli kyse on tarveohjautuvuudesta. Soveltuu tilanteisiin, joissa materiaaleja ja kapasiteettia on riittävästi tai kun vaihtelua eri vaiheiden välillä on vähän. Suomenkielinen vastine on JOT, juuri oikeaan tarpeeseen. Asiakasohjautuva tuotantofilosofia, jonka tarkoituksena on poistaa kaikki turhat toimenpiteet, tuhlaus ja virheet, nopeuttaa läpimenoaikoja, parantaa laatua sekä pienentää eräkokoja ja varastoja.

Kiertonopeus

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

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

Läpimenoaika

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

Paluulogistiikka

Palautetaan toimittajalle siltä ostettu tuote. Käsite sisältää myös mm. takuu- ja huoltopalvelut sekä kierrätyksen.

RFID

Radio Frequency Identification. Radiotaajuudella toimiva menetelmä tiedon etäluvuun ja tallentamiseen käyttäen RFID-tunnistetta.

Riitto

Varastoitavien tuotteiden riittävyys; ilmoitetaan päivinä tai kuukausina

Tilauspiste

Ennalta määritelty sellainen tuotteiden varastomäärä, jonka saavuttaminen johtaa täydennystilaukseen.

Toimituskyky

Tilauksen tuotemäärästä yhdellä toimituskerralla toimitettava osuus.

Toimitusvarmuus

Sovitun toimitusehdon ja todellisen toimituksen välinen ero.

Toimitusketju

Verkosto jossa eri organisaatiot yhteistyössä ohjaavat ja kehittävät materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja - jakautuu ylä- ja alavirtaan.

SCM

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

Työntöohjaus

Tuotteet valmistetaan suunnitellun valmistusaikataulun perusteella, ja sen perusteella ajoitetaan materiaalitoimitukset sekä varastotäydennykset. Menetelmä vaatii tarkkaa ennakkointia ja suunnittelua.

Ulkoistaminen

Tiettyjen toimintojen, kuten taloushallinnon, varastoinnin tai kuljetuksen siirtäminen ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi maksua vastaan.

Varmuusvarasto

Tietty kappalemääräinen varasto, jolla turvataan varaston palvelutaso silloin kun kysyntä vaihtelee

FIFO

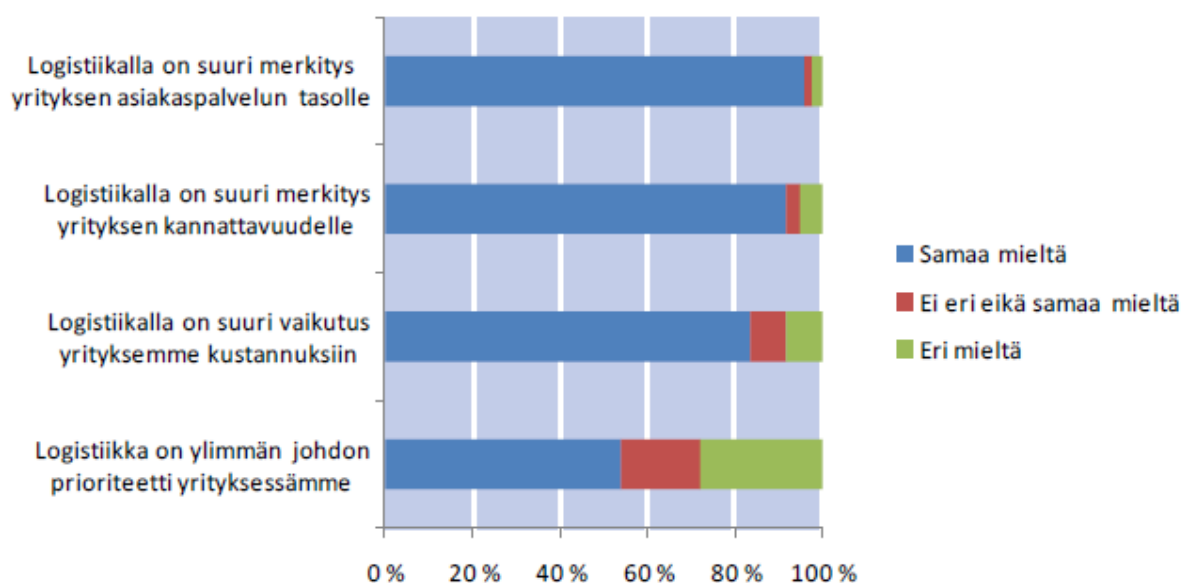
First in - First out. Logistiikassa käytettävä ajattelutapa jossa ensimmäisenä varastoon tullut tuote lähetetään varastosta ensimmäisenä ulos.

(Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 193-203; Hokkanen, Karhunen & Luukkainen. 2004, 443-456).

2.2 Logistiikan nykytila

Jokaisella liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä on jonkinlaisia logistisia toimintoja, ja voidaan sanoa, että logistiikalla ja sen järkevällä hallinnalla on ratkaiseva rooli monien yritysten kannattavuudessa. Vuoden 2010 logistiikkaselvityksen mukaan yli 90 %:lle suurista ja keskisuurista yrityksistä logistiikan merkitys kannattavuuden ja asiakaspalvelun kannalta on suuri. Vuonna 2010 suomalaisten yritysten logistiikkakustannukset olivat noin 12 % liikevaihdosta, kun vastaava luku vuonna 2008 oli noin 14 %. Yritysten onkin tärkeää minimoida logistiikasta syntyvät kustannukset tehostamalla toimitusketjun hallinta maksimiinsa. Suunta on ollut oikea, mutta paljon on vielä tehtävissä, sillä nyt saavutettu prosenttiosuuden lasku on johtunut lähinnä kuljetuskustannusten tuntuvasta laskusta. Logistiikkaselvityksen mukaan samaan aikaan vastaavasti varastoon sitoutuneen pääoman osuus on kasvanut, joka osaltaan hidastaa muutosta. Logistiikkaselvityksestä selviää että suurten ja mikroyritysten logistiikkakustannukset ovat laskussa, kun taas pk-yritysten kustannukset nousussa. (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)

Logistiikkaselvitys 2010:n tulokset vahvistavat yleisen havainnon, että yritykset eivät koe logistiikkaa pelkästään kustannuksia aiheuttavana toimintona. Logistiikka on myös keskeinen tekijä yrityksen asiakaspalvelulle, kannattavuudelle ja kilpailukyvyille. Alla olevan kuvio 1:n mukaan yli 50 prosenttia vastanneiden suurien ja keskisuurien kaupan ja teollisuuden alan yritysten mielestä logistiikka on jopa ylimmän johdon prioriteetti yrityksissä.



Kuvio 1: Logistiikan merkitys suomalaisille suurille ja keskisuurille kaupan ja teollisuuden yrityksille (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)

Logistiikan nykytilaan viitattaessa on huomioitava useita eri trendejä, jotka vaikuttavat yritysten logistisiin päätöksentekoihin. Tällaisia esimerkkejä ovat asiakaspalvelun sekä asiakas-tyytyväisyyden tärkeys, logististen toimintojen ulkoistaminen, yritysten vastuullisten toimintojen seuranta, henkilöstön osaaminen sekä logististen kustannusten tarkkailu. Näitä muuttujia tarkastelemme tarkemmin seuraavissa alaotsikoissa.

Ajan merkityksellä on myös suuri vaikutus logistiikassa nykypäivänä. Yritykset haluavat säästää aikaa mahdollisimman paljon toimitusketjussa. Pienelläkin ajansäästöllä saadaan aikaan säästöä kuluissa, joka näin ollen vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti.

Toimitusketjun hallinnassa arvoa ja kustannuksia tarkastellaan suhteessa aikaan. Toimitusketjun aiempaa paremman hallinnan ansiosta yritys voi nopeuttaa tuotteiden läpimenoaikaa huomattavasti. Tämän avulla saadaan aiempaa tyytyväisempi asiakas sekä vähennetään kysynnän ja tarjonnan epätasapainoa. Kysynnän ja tarjonnan epätasapaino puolestaan aiheuttaa kustannuksia muun muassa puskurivarastointina. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 138)

Ilmastonmuutoksella tulee olemaan myös suuri rooli tulevaisuuden logistiikassa. Kuljetusreitit siirtyvät mahdollisesti etelästä pohjoiseen. Ilmaston lämpenemisen johdosta jäätiköt sulavat ja avaavat näin ollen uusia reittejä pohjoisille vesistöille. Jos ennusteet pitävät paikkansa ja pohjoisten jäätiköiden sulaminen jatkuu, niin uudet väylät Koillisessa ja Luoteessa ovat ympärivuoden avoinna vuoteen 2020-2030 mennessä. Näin avautuisi uusi kuljetusreitti, joka haastaisi Suezin ja Panaman kanavat kuljetusväylinä. Tällä olisi vaikutus myös nykyisten konttisa-

tamien tavaramääriin. Jos Trans-Siperia-radan käyttö lisääntyisi rahtikuljetuksiin, niin tämä yhdistäisi Euroopan maat ja Aasian suuriin markkinoihin. Tällä olisi merkittävä vaikutus myös Suomen logistiikalle. Suomi yhdistyisi pohjoiseen meriväylään sekä junaradit voisivat kulkea Suomen kautta. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 189)

Toinen merkittävä asia Suomen logistiikan tulevaisuudelle on ehdotus uudesta Itämeren haittaverosta. Haittaveron tarkoituksena olisi vähentää saasteita Itämeren laivaliikenteessä. Sen mukaan laivojen olisi käytettävä ekologisempaa polttoainetta, joka on selvästi kalliimpaa kuin nykyinen polttoaine. Jos taas polttoainetta ei käytettäisi, niin tästä joutuisi maksamaan haittaveroa. Itämeren haittaveron vaikutukset kohdistuisivat pääosin Suomen rahtiliikenteeseen, koska esimerkiksi Ruotsi ja Saksa pystyisivät rahtaamaan laivansa Pohjanmerellä, johon verotus ei kuulu. Venäjä ei kuulu Euroopan Unioniin, joten haittaverot ei koskisi heitä. Tämä tulevaisuuden näkökulma asettaa Suomen rahtiliikenteelle suuria paineita, jotta voidaan kilpailla vielä muiden kanssa. Kilpailu haittaveron kanssa olisi haasteellisempaa kasvavien kustannuksien takia.

2.2.1 Asiakaspalvelu

Koska logistiikan yksi suurimmista tavoitteista on mahdollisimman hyvä asiakkaiden palvelu, niin logistiikan eri tehtävissä on luonnollisesti tiedettävä asiakkaan tarpeet ja odotukset. Logistiikan asiakaspalvelutehtävissä on oleellista, että esimerkiksi reklamaatioihin suhtaudutaan vakavasti ja niihin vastataan mahdollisimman nopeasti. Hyvin hoidettu reklamaatio voi nostaa yrityksen imagoa ja lopulta kääntyä selkeäksi kilpailueduksi. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 29)

Asiakaspalvelun ollessa nykylogistiikassa suuressa asemassa, on pidettävä huoli siitä, että yritys päättää selkeät strategiat asiakaspalvelun parantamiseksi. Taloudellisen tilanteen huonontuessa on ensi arvoisen tärkeää saada pidettyä asiakkaat edelleen yrityksen asiakkaina, jotta oma tuottavuus saadaan taattua. Tyytymättömät asiakkaat voivat vaihtaa toimittajaa toiseen, jos palvelu ei ole sillä tasolla kuin sen kuuluisi olla.

Asiakaspalvelun näkökulmasta olisi päätettävä, kuinka asiakkaan tarpeisiin vastataan ja milaista palvelutasoa kukin asiakasryhmä odottaa. Lisäksi on laskettava asiakaspalvelun kustannukset. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 137) Yritysten välillä kilpailu on kovaa, mutta samalla yritykset tahtovat myös säästää ylimääräisiä kustannuksia. Yritysten tulisi muistaa, että hyvä asiakaspalvelu tuottaa yritykselle lisäarvoa, eikä näin ollen asiakaspalvelun hoidosta kannata säästää liikaa kustannuksia tai vaikutukset saattavat olla negatiivisia asiakassuhteisiin.

Asiakkuuden hallintaa ja asiakassuhteiden johtamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena on kerätä tietoa asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään, ja tämän perusteella käyttää hyväksi kerättyä tietoa. Asiakkuutta on tärkeää hallita koko asiakassuhteen keston ajan eikä vain silloin kuin itselle on sopivaa. On tärkeää, että asiakas tuntee olevansa tärkeä yrityksen kannalta, jolloin asiakassuhteen kesto voidaan maksimoida. Asiakassuhteen keston maksimoiminen antaa edellytykset yrityksen toiminnan jatkumiselle myös tulevaisuudessa, koska asiakkaat ovat ne, joilta yritys tulonsa saavat.

Asiakkuuden hallintaan on kehitetty omia tietojärjestelmiä. Eräs järjestelmä on CRM (Customer Relationship Management), joka tarkoittaa asiakkuudenhallintaa ja sitä tukevia tietojärjestelmiä. Järjestelmää voidaan pitää ideologiana, jossa yhdistyvät liiketoiminta-ajattelu ja sitä tukeva tietojärjestelmä. Tämän tietojärjestelmän eräänä tarkoituksena pidetään asiakassuhteiden hoitamista kaikissa suhteen elinkaaren vaiheissa. (Asiakkuudenhallinta)

Esimerkiksi CRM- järjestelmällä yritys voi kerätä asiakastietoa ja hyödyntää sitä. Kerätyn tiedon perusteella yritys pyrkii muun muassa ohjaamaan markkinointia ja myyntiä. Tämän avulla tunnistetaan asiakkaita kiinnostavat tuotteet tai palvelut sekä asiakkaan tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi historiatiedon avulla tuote-/palveluvalikoimaa voidaan jatkuvasti kehittää. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 65-66)

CRM- järjestelmällä voidaan esimerkiksi:

- hakea potentiaaliset asiakkaat
- tarkastella asiakaspalautteita
- tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet
- järjestää jälkimarkkinointi

(Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 66)

2.2.2 Ulkoistaminen

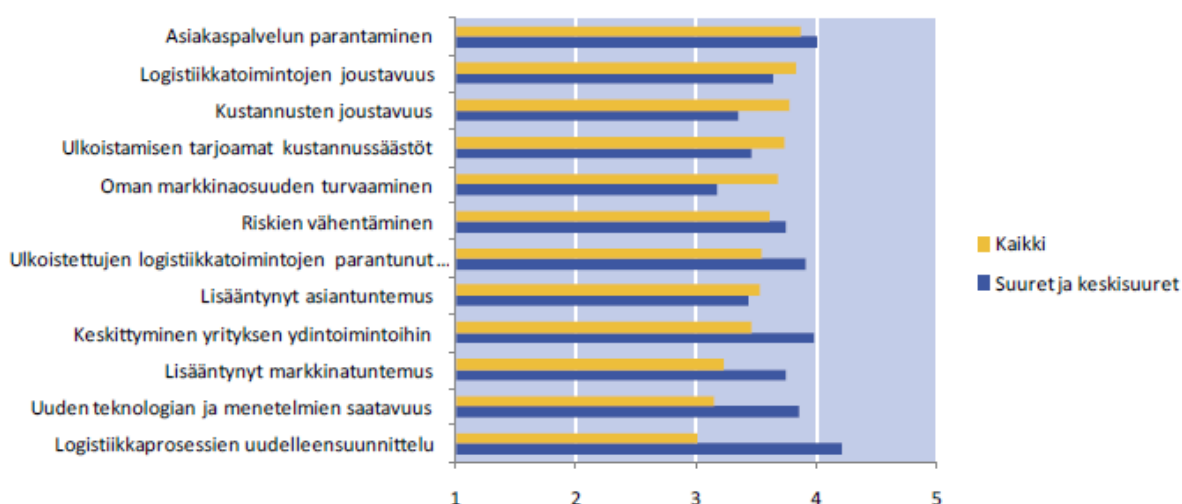
Yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua vaikuttamalla koko toimitusketjun logistisiin kustannuksiin. Kustannusten pienentämisen tavoite on johtanut siihen, että kaikesta tuottamattomasta toiminnasta pyritään eroon, ja yritykset keskittyvät ydinosamaiseensa. Se puolestaan johtaa ulkoistamiseen. Ulkopuolisten logistiikkapalveluyritysten määrä onkin lisääntynyt huomattavasti viime vuosina. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 25)

Ulkoistamisesta on tullut tapa leikata kuluja sekä muokata logistiikkatoimintoja. Varsinkin pienet yritykset pyrkivät ulkoistamalla tehostamaan toimintaansa ja lisäämään toimintansa joustavuutta ja ketteryyttä. Ulkoistamalla pystytään siirtämään oman toiminnan vahvuusalueen ulkopuoliset toiminnot ne paremmin hallitsevalle, ja keskittymään omaan ydinosaamiseen. Yleisimmät logistiikan ulkoistetut toiminnot ovat huolinta- ja kuljetustoiminnot. (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)

Logistiikkaselvitys 2010 sisältää myös tutkimustietoa siitä, mitkä ovat ne syyt joiden takia yritykset ulkoistavat joitain toimintojaan tai vastaavasti päättävät hoitaa jonkin toiminnon itse oman osaamisensa avulla.

Tarkasteltaessa kaikkien yritysten vastauksia kuviossa 2, niin esiin nousee tärkeimpänä motiivina asiakaspalvelun parantaminen. Tätä voidaan siis pitää selkeimpänä tekijänä, johon yritykset ovat ajautuneet kovan kilpailun vuoksi. Yritykset haluavat saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin jolloin liiketoiminta saadaan pidettyä entisellä tasolla tai vaihtoehtoisesti jopa toivottavampana lopputuloksena, saadaan kehitettyä liiketoimintaa eteenpäin tuottavammaksi. Asiakaspalvelun ollessa mahdollisimman hyvää, saa yritys pidettyä asiakkaat tyytyväisinä ja toiminnan jatkuvuus on taattua.

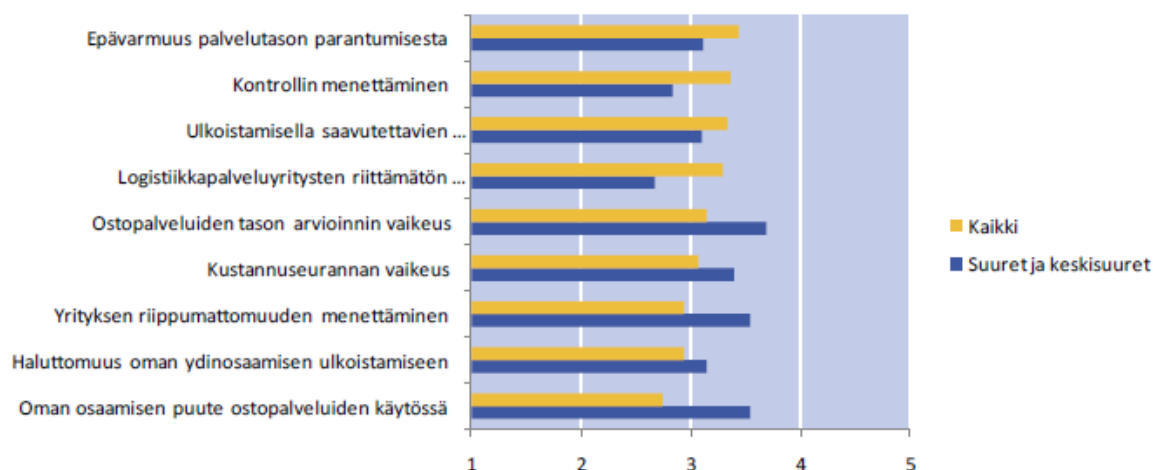
Suuremmat yritykset näkevät ulkoistamisen enemmänkin osana logistiikkaprosessien uudistamista, asiakaspalvelun parantamista ja keskittymisenä yrityksen ydintoimintojen rinnalla. Suuret ja keskisuuret yritykset odottavat myös parantavansa ulkoistamisella logistiikkatoimintojensa tehokkuutta. Suuret ja keskisuuret yritykset näyttävät tulosten mukaan myös asettavan odotuksia uuden teknologian ja menetelmien saatavuuden osalta, ulkoistamalla logistiikkatoimintojaan. Näin voidaan todeta, että suuret ja keskisuuret yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ja ulkoistavat logistiikkatoimintojaan ulkopuolisille palveluntarjoajille, joiden ne olettavat olevan kehityksessä mukana, ja tarjoavan yrityksen logistiikkaan uusinta teknologiaa ja menetelmiä. (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)



Kuvio 2: Kuvio arvioi logistiikkatoimintojen ulkoistamisen motiivien tärkeydestä, teollisuus ja kauppa (1= ei lainkaan tärkeä 5= erittäin tärkeä) (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)

Näkemykset logistiikan ulkoistamisen esteistä näyttävät olevan vahvasti riippuvaisia yritysten kokoluokasta. Kaikkien yritysten suurimmaksi esteeksi arvioitiin epävarmuus palvelutason parantumisesta. Suurten ja keskisuurten yritysten suurimmaksi esteeksi arvioitiin vastaavasti ostopalveluiden tason arvioinnin vaikeus. Tämä voidaan tulkita siten, ettei suuret ja keskisuuret yritykset halua ottaa turhia riskejä, jos palvelu ei olekaan niin hyvää kuin heille on luvattu.

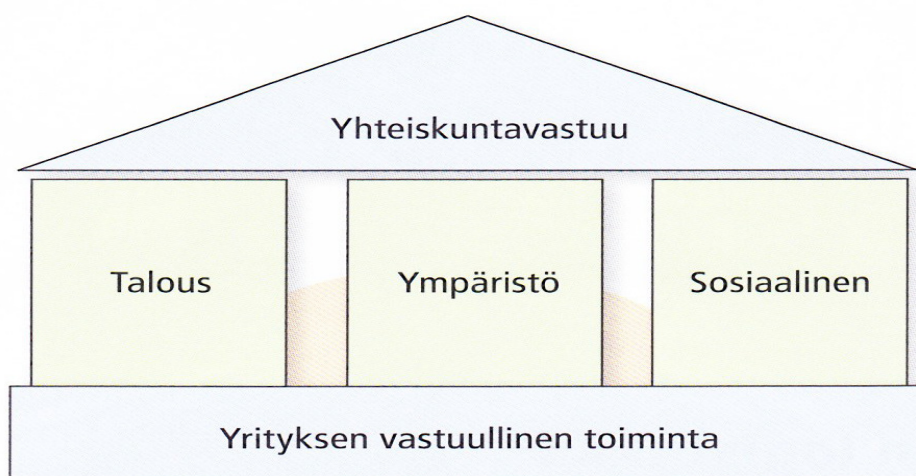
Kaikkien yritysten kolme suurinta estettä: epävarmuus palvelutason parantumisesta, kontrollin menettäminen sekä ulkoistamisella saavutettavien kustannussäästöjen vähyys, ovat suurten ja keskisuurten yritysten esteinä vasta listan häntäpäässä. Tuloksista näyttäisi välittyvän kuva, jonka mukaan pienet yritykset pitävät suurimpina esteinä logistiikkatoimintojensa ulkoistamiselle palveluntarjoajien tasoon ja ulkoistamisen hyötyihin liittyviä epävarmuustekijöitä. Suuret yritykset taas vaikuttavat olevan epävarmempia oman organisaationsa kykyyn valita oikeat palveluntarjoajat hoitamaan yrityksen logistiikkaa. (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)



Kuvio 3: Arvio logistiikan ulkoistamisen esteiden tärkeydestä, teollisuus ja kauppa (1= ei lainkaan tärkeä 5= erittäin tärkeä) (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)

2.2.3 Vastuullisuus

Vastuullisuus on lähitulevaisuuden trendejä toimitusketjun hallinnassa. Vastuullisuuden merkitys korostuu jatkuvan kilpailun kiristymisen, tuotannon kasvavan globalisoitumisen ja tarjontaketjujen monimuotoistumisen seurauksena. Vastuullisuus ei riipu yrityksen koosta tai toimialoista. Vastuullisuus parantaa organisaation kilpailukykyä ja se on siksi hyvin tärkeä asia ja edellyttää ylimmän johdon tukea ja sitoutumista. Vastuullisella toiminnalla turvataan asiakastyytyväisyys sekä liikekumppanien, rahoittajien ja sijoittajien arvostus. Vastuullisuus parantaa riskienhallintaa ja se on liiketoiminnan olennainen laatutekijä. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 159)



Kuvio 3: Yhteiskuntavastuun peruspilarit (Keskuskauppakamari 2003) (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 160)

Yrityksen vastuullinen liiketoiminta voidaan jakaa taloudelliseen, ympäristö- sekä sosiaaliseen vastuuseen. Taloudelliseen vastuuseen sisältyvät muun muassa liiketoiminnan kannattavuudesta, kilpailukyvystä ja tehokkuudesta huolehtiminen. Riskienhallinta on myös osa taloudellista vastuuta ja on selvää, että hyvin hoidettu riskienhallinta vähentää ikäviä yllätyksiä, lisää taloudellista vakautta ja parantaa mahdollisuuksia arvioida kannattavuuden kehittymistä.

Ympäristöasioiden hoidosta on viime vuosina tullut tärkeä osa yritysten toimintaa logistiikassa, kun vihreä ajattelutapa on yleistynyt ihmisten keskuudessa. Ympäristövastuullista toimintaa ovat esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjunta, vesien, ilman ja maaperän suojeleminen sekä luonnonvarojen säästeliäs käyttö. Ympäristövastuun näkökulmasta logistiikka on hoidettava mahdollisimman taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Ympäristönäkökulma voidaan huomioida niin, että esimerkiksi hankinnoissa painotetaan ekologista kestävyyttä ja elinkaariajattelua. Kuljetuksia vähentämällä voidaan säästää sekä kustannuksia että ympäristöä. Tällaisia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi tilausrytmin järkeyttäminen ja varastointiratkaisujen kehittäminen.

Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat erityisesti työelämään, henkilöstöön ja yhteiskuntaan liittyvät asiat. Tällaisia asioita ovat henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, työolosuhteet, tuoteturvallisuus ja hyvät toimintatavat. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 159-161.)

2.2.4 Henkilöstö

Henkilöstön merkitys logistiikassa on suuri, koska loppujen lopuksi he hoitavat toimitusketjussa tärkeitä vaiheita ja ilman näiden vaiheiden hoitamista, ei toimitusketjua saataisi hoidettua. Nykypäivänä pyritään koneistamaan mahdollisimman paljon toimitusketjun vaiheita, mutta silti tällä hetkellä on vaiheita joihin koneet eivät vielä pysty. Isommat yritykset pystyvät panostamaan tällaisiin koneisiin, joihin pienet yritykset eivät pysty. Näin ollen pienissä yrityksissä niin kuin myös suurissa on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö on osaava ja motivoitunut työn tekemiseen. Tällä tavalla saadaan yrityksen kannalta haluttu lopputulos toimitusketjuun.

Henkilöstön motivoimisen ja kouluttamisen tulisi olla osa yrityksen strategiaa. Tämä ajaa myös yrityksen etua, kun työ tehdään paremmin ja ammattitaidolla. Motivoimisen keinoina yrityksissä voidaan pitää erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla työntekijät jaksavat tehdä työtään päivittäin. Kouluttaminen voi tapahtua, joko yrityksen sisällä, tai ulkopuolisten kouluttajien avulla.

Logistiikkahenkilöstöltä vaaditaan yhä laajempaa asioiden hallintaa. Logistiikkahenkilöstön osaamiseen vaikuttavat koulutustausta, työkokemus, liiketoimintaosaaminen ja henkilökohtai-

set ominaisuudet. Henkilöstöltä edellytetään sekä monipuolisia henkilökohtaisia ominaisuuksia että liiketaloudellisia ja teknisiä taitoja. On syytä korostaa, että mikä tahansa organisaation kilpailuetu onkaan, sen taustalla on henkilöstön osaaminen. Se on pyrittävä säilyttämään ja suojaamaan kilpailulla markkinoilla ja sen kehittämisestä on jatkuvasti huolehdittava. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 29-30.)

2.2.5 Kustannukset

Yritysten logistiset kustannukset ovat olleet laskussa viime vuosina, joka on kiinnostava fakta, koska esimerkiksi sähkön sekä polttoaineiden kustannukset ovat olleet selvässä nousussa. Näin ollen voidaan todeta, että yritykset tekevät säästöjä muilla logistiikan sektoreilla. On kuitenkin muistettava ettei kustannusten minimoiminen edistä yrityksen logistiikkaa, jos pyritään minimoimaan kaikki mahdolliset kustannukset niin alas kuin vain on mahdollista. Tällaisessa tilanteessa logistiikka kärsii varmasti ja yritysten tulisivikin muistaa, että kustannuksia minimoitaessa tulee katsoa yrityksen etua muiltakin kannoilta kuin vain rahallisesti mitattuna.

Logistiikan kustannukset ovat suoraan verrattavissa tuotannon kehittymiseen, tuottavuuden kasvuun, investointeihin ja työllisyyteen. Suomessa logistiikan kustannukset ovat kilpailijamaita korkeammat pitkien etäisyyksien johdosta. Suomessa kilpailuetuna voidaan kuitenkin pitää tehokasta logistiikkaa sekä kohtuuhintaista liikennejärjestelmää. Logistiikkakustannuksiin kohdistuu tällä hetkellä nousupaineita, kuten polttoaineiden hinta ja laatuvaatimukset liikenteen päästömaksut ja ilmansuojeluvaatimukset sekä erilaiset väylien käyttömaksut. (Logistiikan kustannukset, 2011)

Logistiikkakustannukset Suomessa olivat vuonna 2009 keskimäärin noin 11,9% liikevaihdosta, joka oli samana vuonna kokonaisuudessaan 25,3 miljardia euroa. Vuonna 2008 kustannusten osuus liikevaihdosta oli noin 14,2 %, joka oli 34,7 miljardia euroa. Suurten ja mikroyritysten kustannukset ovat olleet laskussa, kun taas pienten ja keskisuurten yritysten kustannukset ovat olleet hieman nousussa vuoden 2008 tasoon nähden. (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)

2.3 Logistiikan merkitys ja tavoitteet

Logistiikka voidaan ymmärtää monilla eri tavoilla organisaatioissa, kuitenkin varmaa on, että lähes jokainen yritys tarvitsee sitä toimissaan. Ainakin niin kauan kuin kyseessä on fyysinen tavara, jolla kauppaa käydään, on toimiva logistiikka elinehto. Logistiikka sanana perustuu alun perin kreikan kielen termiin logistikos, joka merkitsi käytännön laskutaitoa. Logistiikan sisältöä voisi yksinkertaisimmillaan kuvata tavaroiden varastoinnista, kuljetuksesta sekä kysynnän ja tarjonnan koordinoinnista koostuvana toimena, jonka tarkoituksena on saattaa asi-

akkaalle oikea tavara, oikeassa kunnossa, oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikein kustannuksin. Jotta edellä mainitut vaatimukset täyttyvät, täytyy jokaisen ketjussa toimivan henkilön tehdä työnsä kunnolla. Logistiset toimenpiteet muodostavat koko yrityksen läpi kulkevan yhtenäisen prosessin. Tulee kuitenkin ottaa huomioon ettei logistiikka rajoitu ainoastaan kohdeyritykseen, vaan se käsittää myös sidosryhmät. Toiminnan kannalta tärkeimmät sidosryhmät ovat toimittajat ja asiakkaat. (Hokkanen, S ym. 2004, 11-13)

The Council of Logistics Management määrittelee logistiikan tavoitteita seuraavasti: ”Logistiikalla pyritään tuottavaan ja kustannustehokkaaseen raaka-aineiden, keskeneräisen tuotannon ja valmiiden tuotteiden varastoinnin, materiaalivirtauksen sekä näihin liittyvän informaation suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan raaka-ainelähteeltä loppukuluttajalle, asiakkaiden vaatimusten mukaisesti” (Logistisen ajattelun perusteet, 2004).

Oikea tavara oikeassa kunnossa

Ensimmäinen tekijä, joka vaikuttaa oikean tavaran toimittamiseen, on tilauksen vastaanottava taho. Tilauksen tulee tallentua järjestelmään oikein nimikkein ja määrin, jotta tuotanto voi tuottaa asiakkaan tilaamaa tuotetta oikean määrän. Oikean tiedon tallentumisen varmuuteen vaikuttavat käytössä olevat toiminnanohjausjärjestelmät, kuten esimerkiksi SAP. Myös varastotoiminnoilla on tärkeä osa oikean tuotteen toimittamisessa. Varastotyöntekijöiden on pystyttävä keräilemään tilaus oikein. Tähän prosessiin varmuutta tuovat informaatiojärjestelmät, kuten puhekeräilyjärjestelmä, joka kertoo keräilijälle kerättävän tuotteen paikan ja määrän. Järjestelmät minimoivat ihmisen erehdyksistä johtuvat virheet ja näin toimitusvarmuus paranee. Jotta tuote saadaan toimitettua asiakkaalle oikeassa kunnossa, pitää varastotyöntekijöiden työmenetelmät olla oikeita. Varastoinnin aikana on suurena riskinä tuotteen vioittuminen, varsinkin silloin kun tuotetta liikutellaan. Tästä johtuen työntekijöiden koulutus ja motivointi tulee olla sillä tasolla, ettei vioittumista tapahdu tai se on mahdollisimman vähäistä. Motivoinnin kautta työntekijöille tehdään selväksi heidän panoksensa merkitys yrityksen tulokselle. Motivoitunut työntekijä pystyy tarkkailemaan tehokkaammin tuotteessa esiintyviä virheitä, jotka ovat saattaneet syntyä jo tuotannossa. Ennen kuljetusta asiakkaalle, tulee tuote pakata asianmukaisesti. Asianmukaisella pakkaamisella minimoidaan kuljetuksen aikana tapahtuvan vaurioitumisen riski. Tuotteen siirtyessä kuljetukseen, tulee sen olla sellaisessa kunnossa, ettei siinä ole havaittavissa merkkejä varastoinnista tai keräilystä. Vaurioitunut tuote aiheuttaa aina kustannuksia sekä toimittavalle yritykselle että asiakkaalle. (Hokkanen, S. ym. 2004, 20)

Oikeaan aikaan ja paikkaan

Jotta tuote pystytään toimittamaan asiakkaalle oikeaan aikaan, tulee toimitusketjun koordinoiminen olla tarkkaa. Tuotanto, tilausten keräily ja kuljetukset tulee koordinoita siten, ettei turhaa joutokäyntiä synny, vaan toimitusketju toimii katkeamattomana aina tilauksen saapumisesta tilauksen toimitukseen asti. Asiakkaiden kanssa tulee sopimusta tehdessä sopia, mikä on pienin mahdollinen toimitusaika. Yleensä suuremmille asiakkaille, joiden tilaukset ovat suurempia ja täsmällisempiä, pystytään lupaamaan lyhyemmät toimitusajat. Pienemmille asiakkaille, joiden tilausmäärät ovat selvästi pienempiä, toimitusajat ovat pidempiä eikä yleensä niin suurta joustavuutta vaadita. Tämä säästää resursseja isompien asiakkaiden tilausten toteuttamiseen, joiden osuus yrityksen liikevaihdosta on merkittävämpi. Toimitetusta tuotteesta ei ole välttämättä asiakkaalle hyötyä, jos se toimitetaan väärään aikaan. Tuotteen toimituksen myöhästyminen saattaa aiheuttaa asiakkaalle ylimääräisiä kustannuksia, jotka vaikuttavat asiakassuhteisiin.

Varsinkin suuremmilla asiakkailta saattaa olla useampia toimipisteitä. Tällöin riskiksi muodostuu tilausten toimittaminen väärään toimipisteeseen. Jotta tämä ehto toteutuu, täytyy jokaisen tilausta käsittelevän olla varma, että tilaus on menossa oikeaan toimipisteeseen. Tilanne on hankalampi terminaalitoimituksissa. Tukkuliikkeiden terminaalitoimituksissa jo tuotteen keräilyvaiheessa merkataan tuotteen lopullinen toimipiste. Nämä toimipisteet sijaitsevat tukkuportaan takana, joten tuotteet kulkevat nopeammin tukkujen läpi, suoraan lopputoimitusosoitteeseen. Yrityksen koosta riippuen, näitä toimituksia voi olla satoja päivässä, joten ilman keräilyvaiheen huolellista toimintaa, on epäonnistumisen riski huomattava. Varsinkin terminaalitoimitusten tehokkaassa keräilyssä, on puheohjausjärjestelmän vaikutus merkittävä. Järjestelmä mahdollistaa useiden tilausten yhtäaikaisen keräilyn, jolloin toiminta tehostuu huomattavasti toimitusvarmuuden kärsimättä. Varsinkin raaka-aineita toimitettaessa, on erittäin tärkeää, että toimitukset ovat oikeassa paikassa, jotta siitä voi olla hyötyä tarvitsevalle tuotannon prosessille. (Hokkanen, S. ym. 2004, 20).

Oikein kustannuksin

Oikein kustannuksin tarkoittaa hyötyä sekä asiakkaalle että myyvälle yritykselle. Kuljetuskustannukset vaikuttavat suoraan tuotteesta saatavaan katteeseen, joten niiden minimoiminen on erittäin tärkeää. Kuljetuskustannusten kilpailuttaminen muodostuu merkittävimmäksi keinoksi kustannusten alentamiseen. Kuljetuskustannuksien vähentämiseksi on mahdollista muodostaa esimerkiksi kuljetusrinkejä, joissa kuljetuspalveluita tarvitsevat yritykset tekevät yhteistyötä kuljetusten järjestämiseksi. Kyseinen menetelmä on tarpeellinen varsinkin silloin, kun kuljetettavat määrät ovat pieniä, eivätkä ne pysty täyttämään koko autoa. Kustannukset

muodostuvat kaikkien aikaisempien kohtien toteutumisesta, ja pienikin lisäys kustannuksiin muiden kohtien täyttämiseksi, heikentää kustannushyötyä. (Hokkanen, S. ym. 2004, 20).

Kappaleen alussa mainitulla logistiikan yksinkertaistetulla määritelmällä sen ymmärtää vielä monet yritykset, joiden ydinosaamista logistiikka ei ole, tai joiden organisaatiossa logistiikka nähdään vain pakollisena kulueränä. Jouni Sakki kertoo kirjassaan Tilaus- toimitusketjun hallinta, että logistiikka tulisi nähdä enemmän prosessina, logistisena prosessina, joka on tärkeä osa asiakaspalvelua. Tässä tulkinnaassa logistinen prosessi alkaa asiakkaalta, ja päättyy asiakkaaseen. Tällaisen prosessin toimivuuden elinehto, on toimiva yhteistyö toimitusketjun jokaisessa vaiheessa. Näiden prosessien välissä yritys ohjaa materiaali- ja tietovirtoja materiaali-toimittajilta tuotantoon ja siitä taas ketjua eteenpäin varastoinnin kautta asiakkaalle. Näin tietovirrat nousevat ketjua ylöspäin ja materiaalivirrat valuvat alas kohti asiakasta. Varastointi ei tule aina kysymykseen, esimerkiksi jos kyseessä on puhtaasti asiakkaan tilauksesta tuotettu tuote. Tällöin tuote pyritään toimittamaan mahdollisimman nopeasti tuotannosta asiakkaalle, jolloin tuote saattaa liikkua varaston läpi alle päivässä. Tässäkin mallissa väliaikainen varastointi ennen toimittamista on mahdollista, esimerkiksi jos tuotettava erä on suuri eikä sitä voida toimittaa pienemmissä erissä. Sakin mukaan logistiikka koostuu monesta, toisistaan varsin hajalla olevasta tehtävästä, joten sitä ei voida pitää yksittäisenä toimintona. (Sakki, 2003, 23)

Logistiikka on periaatteessa tavarankäsittelyä, varastointia ja kuljettamista, mutta siihen liittyy myös paljon muuta. Logistiikasta puhuttaessa pitää muistaa myös siihen liittyvät muut toiminnot, esimerkiksi tilausten käsittely sekä maksuliikenteen suunnittelu ja toteutus. Siihen liittyy aina myös toimistotyönä tehtävä osuus, jonka merkitys logistiikan toiminnassa ja tehokkuudessa on vähintäänkin merkittävä. Oletamus, että logistiikka on pelkkää materiaalivirtojen koordinointia, on täten väärä. Logistisen ketjun monimuotoisuuden ja monimutkaisuuden takia olisi erittäin tärkeää, että toimitusketju olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Tämä tarkoittaa, että jokaisen ketjuun liittyvän työntekijän tulee kommunikoida keskenään, ja näin luoda omalta osaltaan toiminnastaan läpinäkyvämpää. Mitä läpinäkyvämmäksi ja nopeammaksi logistinen prosessi pystytään luomaan, sitä enemmän kilpailuetua yritys saavuttaa kilpailijoihinsa nähden. Ulkoiseen tehokkuuteen liittyvä logistinen osaaminen, eli ne toiminnot jotka asiakkaalle näkyvät, tulisi olla aina kilpailijoita paremmalla tasolla ja näin mahdollistaa kilpailuetua. Tärkeintä kuitenkin on, että logistinen prosessi suunnitellaan aina asiakkaan näkökulmasta, eikä niinkään yrityksen omia tarpeita silmällä pitäen. Tästä johtuen voidaan todeta, että logistiikka on tärkeä osa asiakaspalvelua ja sitä tulee aina arvioida asiakkaalle tuotetun lisäarvon perusteella. On turhaa tehdä prosesseja, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, sillä loppujen lopuksi asiakas on se josta yritys saa tulonsa. (Sakki 2003, 24, 145)

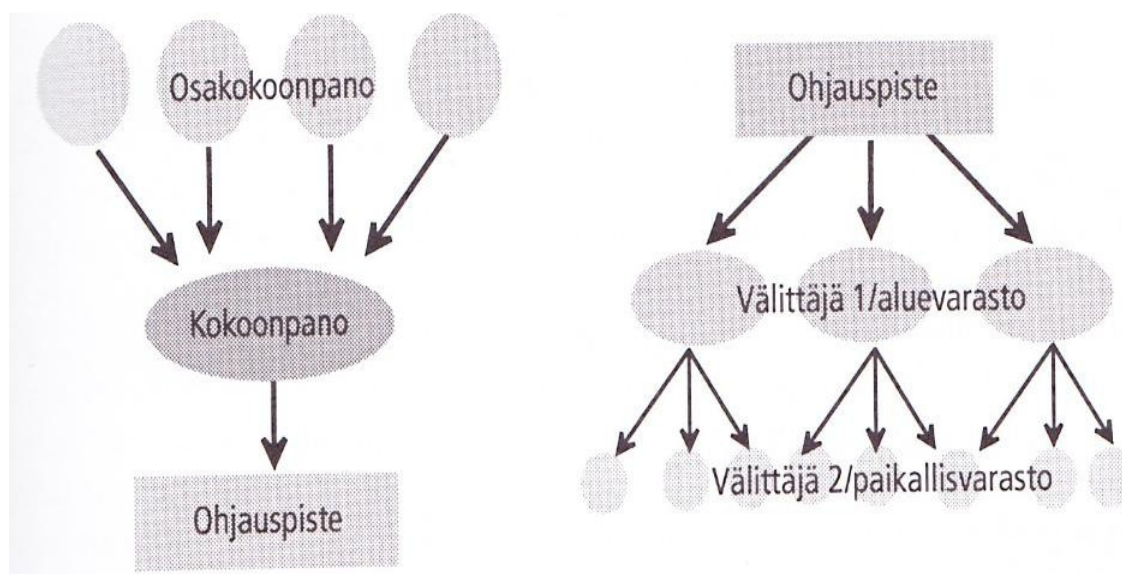
Logistiikkaa tarkasteltaessa, ei kustannustehokkuuden tulisi olla ainoa kehitykseen motivoiva tekijä. Kustannusten minimoiminen ei välttämättä tuo lisäarvoa yritykselle tai asiakkaalle. Huomio pitäisi kiinnittää myös nopeimpiin läpimenoaikoihin sekä asiakaspalvelun kehittämiseen. Kuten aikaisemmin jo todettiin, toimiva toimitusketju luo asiakkaalle lisäarvoa, joka taas omalta osaltaan lisää asiakastytyvääsyyttä. Asiakastytyvääisyys tuottaa yritykselle lisäarvoja lähes poikkeuksetta. Kustannuksia ei pitäisi unohtaa, mutta asiakkaan kannalta vähintään yhtä tärkeää olisi keskittyä lyhyempiin toimitusaikoihin, toimitusvarmuuteen ja reagoitakykyyn. Reagoitakyvyllä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä reagoida asiakkaan nopeasti vaihtuviin tarpeisiin, kuten tilausmääriin. Toimitusketjun ollessa läpinäkyvä, pystytään helposti tutki- maan mitkä toimenpiteet tehdään useampaan kertaan päällekkäin ketjun eri vaiheissa. Tätä päällekkäisyyttä tulisi välttää, sillä on turhaa toistaa työ joka on jo aikaisemmassa vaiheessa tehty. Tämä päällekkäisyys ei tuota lisäarvoa ketjulle, vaan se omalta osaltaan hidastaa toimitusketjun toimintaa ja lisää sen kustannuksia.

Logistiikan tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen pääkohtaan, ulkoinen eli palvelutehokkuus ja sisäinen eli kustannustehokkuus. Ulkoinen tähtää jatkuvaan toiminnan parantamiseen siten, että asiakkaille tarjotaan enemmän ratkaisuja eikä niinkään tuotteita. Auttamalla asiakasta kehittämään omaa toimintaansa parannetaan samalla yrityksen oman toiminnan tehokkuutta. Ulkoinen tehokkuus on se tekijä, joka määrittelee asiakkaalle yrityksen toiminnan ja sen perusteella asiakas tekee ostopäätöksen. Sisäinen tavoittelee päällekkäisyyksien ja turhi- en toimintojen minimoimista sekä varastojen pienentämistä. Samalla pienennetään varastoi- hin sitoutunutta pääomaa joka mahdollistaa tuottavamman toiminnan. Suuret varastot luovat aina riskin suurempaan hävikkiin ja siihen, että tavaraa ei saada myytyä, vaan se jää yrityksen tappioksi. Sisäinen tehokkuus toimii mahdollistajana ulkoiselle tehokkuudelle, ja näin omalta osaltaan lisää yrityksen kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Sakki 2003, 25-26)

2.4 Logistiikan muodot

Logistiikan muodoista puhuttaessa, voidaan ne jaotella kahteen pääryhmään, kokoava ja hajauttava logistiikka. Kokoavassa logistiikassa on kyse projektitoiminnasta tai yksittäisvalmis- tuksesta. Tuotanto aloitetaan asiakkaan tehdessä tilauksen yritykselle, jonka pohjalta teh- dään tarvittavat materiaalihankinnat ja aloitetaan tuotanto mahdollisimman nopeasti. Tavoit- teena on mahdollisimman nopea ja joustava tuotannon logistinen prosessi. Kokoavassa logis- tiikassa varastoinnin tarve on yleensä vähäisempi, tosin joitakin tuotantoon tarvittavia mate- riaaleja voidaan varastoida tulevien tilauksien varalta. Tällöin erittäin merkittävässä roolissa on tuotannon suunnittelu ja menekin arviointi. Muuten riskinä ovat liian suuret varastot ja niistä aiheutuvat kustannukset, jotka vaikuttavat suoraan myytävien tuotteiden katteisiin ja kannattavuuteen. Hajauttavan logistiikan toimintaperiaate on päinvastainen, siinä tuotteet ovat vakiotuotteita, joita pyritään tuomaan asiakkaiden saataville mahdollisimman tehokkaas-

ti. Hajauttavasta logistiikasta käytetään yleensä termiä jakelu, sillä se kuvaa paremmin yrityksen päämäärää. Tässä mallissa erityisen tärkeässä asemassa ovat kuljetukset ja varastointi. Varastojen koko tulee arvioida mahdollisimman tarkasti, jotta pystytään takaamaan optimaalinen varastonkierto ja näin hävikki pitämään mahdollisimman pienenä. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu kokoavan ja hajauttavan logistiikan eroa. (Sakki 2003, 27)



Kuvio 4: Kokoava ja hajauttava logistiikka (Sakki 2003, 27)

Työntölogistiikka

Oli logistiikan muoto mikä tahansa, toiminnan tulisi aina olla asiakaslähtöistä. On täysin yhdenmukaista yrittää luoda liiketoimintaa ilman tietoa asiakkaan tarpeista. Perinteisesti yrityksissä on toimittu käyttäen työntölogistiikkaa, jonka peruseriaatteina on että yritys tuottaa tuotteet, jotka pyritään työntämään markkinoille lähes väkisin. Tämä tapa toimia ei ole asiakaslähtöinen, vaan se perustuu täysin yrityksen omiin tarpeisiin ja oletuksiin kysynnästä, eikä sen pohjana käytetä asiakkaalta saatua tietoa. Tämän kaltainen toiminta on tuotekeskistä ja se perustuu ajatukseen, että kun saadaan työnnettyä suuri erä tuotteita eteenpäin, seuraavan portaan on pakko tehdä töitä, jotta tuotteet saadaan myytyä. Markkinoinnilliselta kannalta tämä tarkoittaa tiedonkulkua vain yrityksestä asiakkaan suuntaan, vaikka tiedonkulun tulisi kulkea molempiin suuntiin. Jouni Sakki listaa työntölogistiikan ominaispiirteitä seuraavasti:

- Logistiset ratkaisut on kehitetty yrityksen omista lähtökohdista.
- Varastot ovat olleet tarpeellisia, koska niiden on uskottu mahdollistavan itsenäisen ja muista riippumattoman toiminnan.

- Rahtikustannus on ollut tärkein jakelun toteuttamisen valintaperuste. Jakeluyhteistyö muiden yritysten kanssa on koettu mahdottomaksi.
- Uusia sähköisen tiedonvälityksen suomia mahdollisuuksia on otettu käyttöön hitaasti, koska rutiinien automatisoinnin ei ole nähty tuovan merkittäviä lisähyötyjä
- Logistiikka on nähty kustannuseräksi, joka on minimoitava.

(Sakki 2003, 29.)

Imuohjautuva logistiikka

Imuohjautuva logistiikka on työnnön vastakohta, siinä toiminta alkaa asiakkaasta. Asiakkaiden tarpeet pyritään ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon, ja pyritään luomaan molemminpuolinen ja tehokas yhteistyö, joka tuottaa etua molempien toiminnalle. Tässä mallissa ainoa mitattava kriteeri ei ole työn tai tuotteiden laatu, vaan myös toiminnan laatu on merkittävässä asemassa. Varsinkin läpimenoaikojen lyhentämistä pidetään erittäin tärkeänä seikkana koko toimitusketjussa. Toiminnan prosessinomaisuutta pyritään tehostamaan; tästä syystä imuohjautuvan logistiikan yhteydessä puhutaan prosessijohtamisesta. Prosessijohtaminen ei tähtää ainoastaan kustannussäästöihin, vaan sen tavoitteena on myös lisätä koko toimitusketjun joustavuutta ja nopeutta. (Sakki 2003, 29-30)

2.5 Logistiikan mittaaminen

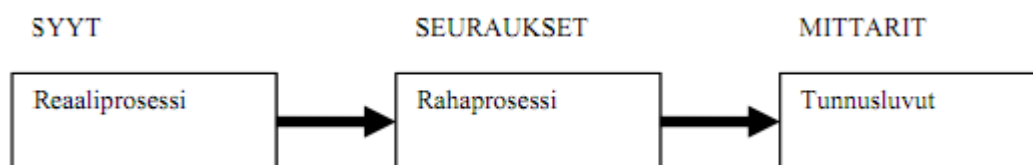
Logistiikan mittaamisen tulisi olla itsestään selvyyttä jokaiselle logistiikkaa harjoittavalle yritykselle. Olivat käytetyt mittarit mitkä tahansa, on mittaaminen ensiarvoisen tärkeää. Ilman mittaamista on lähes mahdotonta osoittaa epäkohtia toimitusketjun toiminnassa. Näin ollen toimitusketjun kehitys jää puutteelliseksi ja heikentää koko yrityksen kilpailukykyä ja tulosta. Mittaamisella saatujen tunnuslukujen tulee läpäistä organisaatorajat, toisin sanoen mittamalla saatu tieto pitää jakaa koko yrityksen laajuisesti. Näin mahdollisimman moni osasto pystyy hyötymään saadusta tiedosta. Ennen mittaamisen aloittamista tulee yrityksen arvioida mitä he haluavat mittaamisella saavuttaa ja mikä on se kysymys johon mittaamisella saadaan vastaus. On turha mitata, jos ei tiedetä mitä mittaamisella saavutetaan.

2.5.1 Mittaamisen teoria

Logistiikan keskeisimpiä tavoitteita on tehokkuus, jonka arvioimiseen käytetään aika- ja määrämittareita. Näiden mittareiden lisäksi logistiikan tehokkuutta arvioidessa tulee myös ottaa huomioon kustannukset ja laatu. Mittaamisen tärkein tavoite on kuvata pitkällä aikavälillä tapahtuvaa tehokkuuden kehitystä ja osoittaa tehtyjen toimintojen tehokkuus. Mittaaminen antaa objektiivisen kuvan yrityksen logistisesta tehokkuudesta ja toiminnasta. Jos tilaus-

toimitusketjussa tehdään muutoksia, on mittaaminen ainoa mahdollisuus havainnollistaa muutosten vaikutus ketjun toimintaan.

Kaij.E Karrus kertoo kirjassaan Logistiikka, että yleisimmin tarkastelun kohteina ovat varastot, ostaminen, kuljetukset ja jakelu, läpimenoajat, työpanokset suhteessa tuloksiin, saatavuus ja toimitusvarmuus sekä toimitusten virheettömyys. Näitä kohteita voidaan kutsua reaaliprosesseiksi, jotka vaikuttavat suoraan rahaprosesseihin. Jotta pystytään selvittämään mahdollisimman realistiset syyt hyvään tai huonoon menestykseen, tulee mittaamisen kohdistua reaaliprosesseihin (Kuvio 5). Mittaamalla tuotetulla tiedolla pyritään tehostamaan logistiikan toimintaa, luomalla uusia toimintatapoja tai parantamalla jo olemassa olevia. Mittareiden yksi tavoite on myös tuottaa vertailukelpoista tietoa, jonka avulla yritystä on mahdollista vertailla muihin yrityksiin, esimerkiksi saman alan toimijoihin. Näin yritys pystyy todentamaan oman toimintansa tehokkuutta ja kilpailuetuaan suhteessa muihin yrityksiin. Kaikki edellä mainitut mittaamiskohteet eivät tule kysymykseen jokaiselle yritykselle, vaan yrityksen tulee miettiä mikä tieto on heidän toimintansa kannalta oleellista. Tarvittavaan tietoon saattaa vaikuttaa esimerkiksi yrityksen ikä. Toimintaansa aloittelevat yritykset ovat kiinnostuneita eri asioista kuin jo pidempään toimineet yritykset. Jo pidempään toiminut yritys, jolle logistiikka on ollut muutakin kuin kustannuksia tuottava toiminto, pyrkii mittaamalla hiomaan tilaus-toimitusketjun toiminnan huippuunsa. Vasta toimintaansa aloittelevalle yritykselle saattaa tiedot esimerkiksi varastoarvoista olla toisarvoinen tekijä, kun kiinnostuksen kohteina ovat uudet asiakkaat ja ensimmäiset tilaukset. Mittaamisen ongelmaksi saattaa muuttua henkilöstö. Henkilöstö alkaa toimia mittaustulosten paranemisen vaatimalla tavalla, jolloin työntekijän fokus siirtyy muista olennaisista asioista yhteen asiaan, näin heikentäen muita alueita. Tämän takia mittaamiseen tulisi aina liittyä kannustin rangaistuksen sijasta. (Karrus 2005, 169; Pouri 1997, 200)



Kuvio 5: Yrityksen reaali- ja rahaprosessin sekä tunnuslukujen välinen yhteys (Pastinen, Mäntynen, Koskinen 2003, 154).

Mittaamisen tärkein tehtävä on antaa luotettavaa (reliabiliteetti) ja tarpeellista (validiteetti) tietoa yrityksen toiminnasta. Pastisen mukaan mittareita valittaessa tulisikin kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Pätevyys. Mittarin on kuvattava todellista suorituskkyä.
- Kattavuus. Mittaus kattaa koko kohdeprosessin
- Vertailtavuus.
- Tarkkuus. Mittareiden tarkkuuden tulee riittää kuvaamaan todellista tilannetta luotettavalla tasolla.
- Käyttökelpoisuus. Mittarin tärkein tehtävä on antaa hyödyllistä tietoa johdolle, jonka avulla toimintaa pystytään kehittämään.
- Sopivuus. Mittari on yhteensopiva käytössä olevien järjestelmien kanssa.
- Kannattavuus. Mittaamisella saavutetun hyödyn pitää olla suurempi kuin sen tuottamat kustannukset.

(Pastinen ym. 2003, 154.)

Varastojen ja toimitusten perusseurannaksi muodostuu kaksi mittaamisen kohdetta, varastosaldo ja palvelutaso. Varastosaldojen seuranta voidaan toteuttaa monessa eri vaiheessa ja sitä täsmennetään inventoinneilla. Inventoinnissa tarkastetaan jonkin tuotteen tai tuoteryhmän tarkka lukumäärä ja verrataan sitä varastokirjanpitoon. Inventointi voidaan toteuttaa joko suurempana kokonaisuutena kaikille tuotteille esimerkiksi kerran vuodessa, sesongin ulkopuolella. Toinen vaihtoehto on toteuttaa jatkuvaa inventointia, jolloin inventoinnissa on aina muutama tuote kerrallaan. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa inventointityö jakautuu tasaisemmin, jolloin inventointi ei vaadi suuria lisäresursseja henkilöstöön. Yrityksen koko ja ylemmän johdon tahtotila määrittelee yritykselle sopivimman tavan suorittaa inventointia. Varastosaldot päivitetään myös aina, kun tavaraa saapuu tai sitä lähetetään varastosta. Tämä korostaa vastaanottoa ja keräilyä suorittavan henkilöstön tärkeyttä. Tiettyjen tuotteiden kohdalla tulee harkita tiheämpää inventointiväliä. Tämän kaltaisia tuotteita ovat helposti hävikille altistuvat kuten vanhentuvat tuotteet ja erittäin arvokkaat tuotteet. Inventointiväli voidaan alussa määritellä tiheämmäksi, jolloin henkilökunta huomaa tuotteiden tärkeyden ja alkaa omalla toiminnalla minimoida hävikin syntyä. Kun inventointi alkaa tuottaa tulosta, voidaan inventointiväliä harventaa. Tämä toimii kannustimena henkilökunnalle, sillä inventointi teettä aina lisätyötä. (Karrus 2005, 171-174.)

2.5.2 Logistiikan mittarit

Tässä kappaleessa on kuvattu yleisimmät logistiikan mittarit ja niiden käyttötarkoitukset. Mittarit voidaan jaotella monella tavalla, mutta tässä yhteydessä käytämme selkeää jakoa, jossa mittarit jaetaan laadullisiin ja toiminnallisiin. Laadulliset mittarit kuvaavat toiminnan laadun tasoa ja sitä laatua joka välittyy asiakkaalle. Toiminnallisilla mittareilla kuvataan varaston toimintaan liittyviä toimintoja, kuten esimerkiksi läpimenoaikoja ja varastonkiertoa. Seuraavissa kappaleissa on selvitetty tarkemmin mittareiden ominaisuuksia ja käyttökohteita.

Laadulliset mittarit

Kovassa kilpailutilanteessa kilpailuetua pystytään luomaan parantamalla palvelutasoa, sillä palvelun laatu saattaa olla asiakkaalle yksi merkittävimmistä kriteereistä toimittajia valitessa. Laatua voidaan mitata palvelun lisäksi, käsiteltävässä tavarassa sekä suoritettavassa logistiikan prosessissa. Jotta toimittaja pystyy seuraamaan ja tehostamaan palvelun tasoa, tulee sitä mieltä asiakkaan näkökulmasta. Näin pystytään havaitsemaan ne kohteet, jotka merkitsevät asiakkaalle eniten ja jotka vaikuttavat asiakkaan päätökseen käyttää juuri tiettyä toimittajaa. Sillä laatu on yleensä ennako-odotus jonkin asian tasosta, esimerkiksi palvelun tasosta, on tärkeää että yritys määrittelee laadun tason, jonka asiakas vaatii tai sen jota yritys tavoittelee. Asiakkaan kanssa tulee sopia tarkasti kuinka nopeaa toimitusta he toivovat, jotta heidän laatuodotuksensa on mahdollista täyttää. Laatua on mahdotonta mitata, jos ei ole määritelty raja-arvoja joita tavoitellaan. Seuranta ja mittaaminen on mahdotonta ilman oikeita mittareita, nämä tulisivat valita tarkasti kohderyhmää silmällä pitäen. Yleisimmät palvelutason mittarit liittyvät toimitusvarmuuteen, saatavuuteen ja tilaus-toimitusviiveeseen. (Karrus 2005, 174; Pastinen ym. 2003, 159.)

Toimitusvarmuuteen liittyvät mittarit mittaavat suunniteltujen ja toteutuneiden toimitusten toimitusaikojen suhdetta. Tunnusluku ilmoitetaan prosentteina, joka saadaan jakamalla ajallaan toimitettujen tilausten määrä suunniteltujen toimitusten määrällä. Mittaamisella pyritään selvittämään toimitusten kehitystä ja palvelutason muutosta. Näin yrityksellä on edellytykset reagoida mahdollisimman nopeasti, jos toimitusvarmuudessa tapahtuu ratkaisevia muutoksia. Pahimmillaan toimitusvarmuuden heikkeneminen voi johtaa asiakkuuden menettämiseen ja näin osaltaan heikentää yrityksen kannattavuutta. Jos yritys päättää aloittaa kehitysprojektin liittyen toimitusvarmuuden lisäämiseen, on tärkeää mitata valitut tunnusluvut, jotta projektin teho pystytään myöhemmin todentamaan. (Karrus 2005, 175.)

Saatavuuden mittareita valitessa, tulee tarkkaan mieltä mitkä kuvaavat mahdollisimman realistisesti yrityksen tuotteiden saatavuutta. Jos asiakas saa tiedon varastosaldoista, on mahdollista, että ne vaikuttavat osaltaan tilaukseen. Varsinkin puutteiden kohdalla tulee mieltä, miten asiakkaan mahdollinen halu tilata puutteellista tuotetta saadaan kirjattua. Kun asiakas saa tietää jonkun tuotteen puutteellisesta saatavuudesta, on mahdollista että hän jättää kokonaan tilaamatta tuotetta tai kohdistaa tilauksensa vastaavaan tuotteeseen. Tämä muutos vääristää saatavuuden tunnuslukuja. Asiakkaan tahtotila pitäisikin pystyä aina merkitsemään järjestelmään oikeiden arvojen saavuttamiseksi. (Karrus 2005, 174.)

Aika on yksi merkittävimmistä tekijöistä puhuttaessa logistisesta prosessista, sillä se on yksi merkittävimmistä tekijöistä, jonka perusteella asiakas arvottaa toimittajayrityksen. Tilaus-

toimitusviive on kaikkien mukana olevien prosessien läpimenoaikojen summa. Toisin sanoen, jotta tilaus-toimitusviive pystyttäisiin saamaan asiakkaan vaatimalle tasolle, tulee jokaisen mukana olevan prosessin toimia saumattomasti yhteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun viive tapahtuu esimerkiksi tilausten tallennuksessa, on koko toimitusketju jo lähtökohtaisesti myöhässä siirryttäessä seuraavaan vaiheeseen. (Pastinen ym. 2003.)

Toiminnalliset mittarit

Varastoon on sitoutuneena merkittävä osa yrityksen pääomasta, tästä johtuen varaston tunnuslukujen seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää. Varaston kierto ilmaisee kuinka monta kertaa varasto kiertää eli vaihtuu vuoden aikana, ja sillä pystytään seuraamaan varastoon tai yksittäiseen nimikkeeseen sitoutuneen pääoman määrää. Kuten kuvioista 6 voidaan nähdä, varaston kierto lasketaan jakamalla vuoden myynti varaston arvolla. Varaston kierron ollessa esimerkiksi 12, varasto vaihtuu 12 kertaa vuoden aikana. Mitä korkeampi kierto on, sitä paremmin varasto on hallittavissa. Hidas kierto johtaa helposti epäkurantin tavaran lisääntymiseen, joka heikentää kannattavuutta. Varaston kierron ollessa suuri, se ei välttämättä automaattisesti tarkoita suuria tuottoja. Suuret tuotot saavutetaan vain, jos täydennyskustannukset ovat maltilliset. Mitä suurempi kierron arvo on, sitä vähemmän sen kehittämisellä saavutetaan. Tästä johtuen, jos yrityksen kierto on jo korkealla tasolla, tulisi kehitystyö sijoittaa esimerkiksi kuljetuskustannusten minimoimiseen. (Suomen kuljetusopas; Karrus 2005, 175-177.)

$$\text{Varaston kierto} = \frac{\text{Vuoden käyttö tai myynti (hankintahinnoin)}}{\text{Varastojen (keski)arvo (hankintahinnoin)}}$$

Kuvio 6: Varaston kierto (Sakki 2003, 79.)

Varastonkiertoa voidaan mitata myös aikalukuna, tällöin puhutaan varaston riitosta. Varaston riitto kertoo kuinka kauan varastossa olevat tuotteet riittävät, jos myynti tai kulutus toteutuu suunnitellusti. Jos otetaan taas esimerkiksi kierron nopeus 12, tällöin varaston riitto on yksi kuukausi. Monesti riiton seuraaminen on yrityksen kannalta tärkeämpää, ja antaa enemmän tietoa kuin pelkän kierron seuraaminen. Riitolle pitää määrittää raja-arvot, joiden sisällä tuotekohtaiset riitot tulee pysyä. (Sakki 2003, 79.)

Varaston kiertoa laskettaessa voidaan käyttää hyväksi ABC-analyysiä, jonka avulla tuotteet tai tuoteryhmät luokitellaan esimerkiksi perustuen myyntiin. ABC-analyysi on tarpeellinen erityisesti silloin, kun hallittavia tuotteita tai tuoteryhmiä on paljon. ABC-analyysin avulla todetaan ne tuotteet, joiden painoarvo on suurin ja mihin tuoteryhmiin tulee panostaa muita enemmän. Yleisin ABC-analyysin pohjana käytettävä sääntö on niin sanottu 20- 80-sääntö. Tämä tarkoittaa sitä, että 20 prosenttia nimikkeistä tuo 80 prosenttia myynnistä tai, 80 pro-

senttia varaston arvosta sitoutuu 20 prosenttiin nimikkeistä. Luokiteltaessa myynnin perusteella tulee kuitenkin huomioida, ettei vähän myyntiä tekevä tuote ole välttämättä tarpeeton asiakkaiden näkökulmasta. Tämän tyyppisiä tuotteita voisi olla esimerkiksi myytävien pumpujen tiivisteet, jotka ovat välttämättömiä tuotteen toiminnan kannalta mutta niiden myynti asiakkaille on vähäistä. ABC-analyyssissä luokitellaan tuotteet euromääräisen myynnin perusteella. Pastinen ym. listaa esimerkkinä seuraavanlaisen tavan luokitella tuotteet:

- A-tuotteet = ensimmäiset 50 prosenttia myynnistä/kulutuksesta
- B-tuotteet = seuraavat 30 prosenttia myynnistä/kulutuksesta
- C-tuotteet = seuraavat 18 prosenttia myynnistä/kulutuksesta
- D-tuotteet = viimeiset 2 prosenttia myynnistä/kulutuksesta, ja ne tuotteet joilla ei ole myyntiä ollenkaan

(2003, 163.)

ABC-luokittelu on turhaa, jos sen avulla ei pystytä tekemään oikeita johtopäätöksiä. Johtopäätökset auttavat kehittämään toimintaa tehokkaammaksi, ja näin parantaa kannattavuutta. Pastinen ym. on kirjannut seuraavia yleisiä johtopäätöksiä joita pystytään tekemään ABC-analyyseistä:

- ”Tärkein johtopäätös on, että AB- ja toisaalta CD-tuotteiden osto- ja toimitusrytmien tulee olla selvästi erilaisia.
- Koska AB-nimikkeiden varaston tulee olla pieni ja toimituskyvyn hyvä, niille pyritään luomaan jatkuva ”toimitusputki” rytmittämällä tavaroiden saapuminen olosuhteet huomioon ottaen mahdollisimman pieniin eriin.
- Jos yrityksen oma volyyymi ei riitä kuljetuskustannusten kurissa pitämiseen, volyyymiä pyritään lisäämään sopivien yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimerkiksi hankintakuljetuksissa volyymin yhdistäminen tuo hyötyjä molemmille.
- CD-nimikkeiden kohdalla tulee varoa käsittelyn ja logistiikan kustannusten määrää.”

(2003, 164).

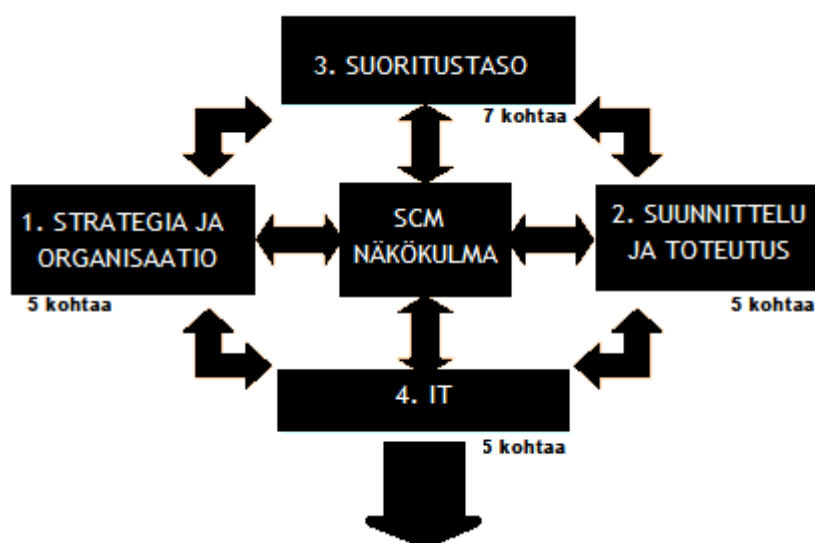
2.6 SCM-tuloskortti

SCM-tuloskortti on yritysten ja organisaatioiden toimitusketjun hallinnan itsearviointin väline ja mittaristo, jota käytetään kansainvälisessä liiketoiminnassa. Yrityksiä varten on tarjolla lukuisia benchmarking-sovelluksia logistiikan ja toimitusketjun hallinnan alueelta. Näissä sovelluksissa ongelmaksi on kuitenkin muodostunut luotettavien ja vertailukelpoisten tietojen kerääminen yrityksen sisältä sekä tulosten vertailu muihin alan yrityksiin on todella haastavaa. Näin ollen vaikeasti toteutettavat sovellukset eivät motivoi yrityksiä sitoutumaan oman toimintansa kehittämiseen tällä tavalla. Yrityksiä kuitenkin kiinnostaa vertailla oman toimintansa avainlukuja. SCM-tuloskortti on yrityksille erinomainen tapa tutkia ja kehittää omaa toimintaansa itsearviointin kautta eikä vain toteuttaa samoja tapoja, jotka toimivat toisilla yrityksillä. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)

SCM-tuloskortin on kehittänyt japanilaisen professori Takao Enkawan ryhmä Tokion teknillisessä korkeakoulussa. SCM-tuloskortti toteutettiin Japanissa yhteistyössä Japan Institute of Logistics Systemsin (JILS) kanssa. Japanissa on kerätty yritysten tietoja SCM-tuloskortin avulla jo vuodesta 2001 lähtien. Suomessa SCM-tuloskorttia testattiin ensimmäisen kerran kevään ja kesän 2004 aikana, jolloin testaukseen otti osaa 22 valmistavaa yritystä sekä tukkuliikettä. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)

SCM-tuloskortti arvioi yrityksen toimintaa ja tehokkuutta toimitusketjun hallinnan näkökulmasta itsearviointin antamien vastausten perusteella. SCM-tuloskortissa on 22 osaa, jotka jakautuvat neljään osaan alla olevan kuvion mallin mukaan. Nämä neljä pääosa-aluetta ovat:

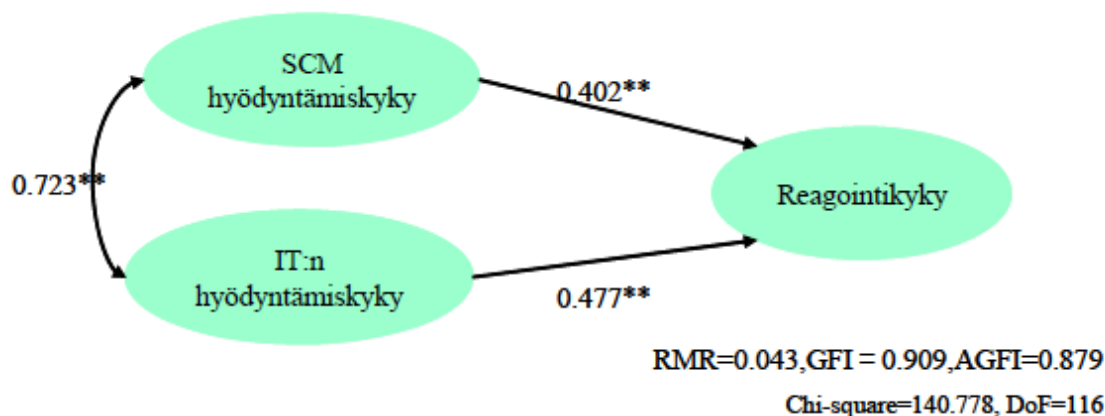
- 1 Strategia/organisointi
- 2 Suunnittelu- ja toteutuskyky
- 3 Logistiikan tehokkuus
- 4 Informaatioteknologian soveltuvuus



Kuvio 7: SCM-tuloskortin rakenne (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)

SCM-tuloskortissa ei vaadita tarkkoja numeerisia tunnuslukuja yrityksen toiminnasta, vaan itsearvioinnin suorittavan yrityksen henkilöt valitsevat ennalta määritellyistä kuvauksista ainasen, joka parhaiten kuvaa yrityksen nykytilaa. Ennalta määrätyt vastausvaihtoehdot ovat pisteytetty, jonka pohjalta saadaan kuva siitä, minkälainen yrityksen sen hetkinen tilanne on. Itsearvioinnin suorittamisen jälkeen yritys pystyy tunnistamaan oman organisaationsa toimitusketjuun vaikuttavien toimintojen ja työskentelytapojen vahvuudet ja heikkoudet. Tulosten perusteella yrityksen on helppo keskittyä ongelmakohtiin, joita organisaatiossa esiintyy ja pyrkiä kehittämään niitä, jotta toiminnasta saadaan entistä tehokkaampaa. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)

Japanissa on kehitetty tuloskortin antamiin tuloksiin liittyvä jatkotutkimus, joka keskittyy tutkimaan tuloskortin tulosten ja yrityksen taloudellisten tunnuslukujen riippuvuutta. Japanissa tehtyjen tutkimusten mukaan SCM-tuloskortin hyödyntämiskyvyn ja informaatioteknologian hyödyntämiskyvyn yhdistelmä voi vaikuttaa positiivisesti toimitusketjun reagointikykyyn. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006.)



Kuvio 8: ”SCM hyödyntämiskykyyn” ja ”IT:n hyödyntämiskykyyn” yhdistelmä voi vaikuttaa positiivisesti ”Reagointikykyyn” (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)

Yllä olevassa on esitettyä tulokortin kolme keskeistä tekijää joiden tehostuminen voi mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti pääoman tuottoasteeseen, kassavirtaan sekä varaston kiertoon. Keskeisten tekijöiden tehostuminen johtaa tulojen kasvuun ja sen seurauksena pääoman tuottoasteen parantumiseen. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006.)

Yritykset saavat lukuaroja SCM-tuloskortin käytöstä, jonka pohjalta voidaan arvioida yrityksen nykytilaa ja suunnitella mahdollisia kehitystoimia. Kun ”SCM hyödyntämiskykyyn” lukuarvo on alle 0, on ROA-korrelaatio hyvin heikko. Kärjistäen voidaan sanoa, että jos yrityksen tuloskortin lukuarvo on alle 0, niin on ihan sama miten toimitusketjua hallitaan, koska se ei varsinaisesti vaikuta yrityksen tulokseen. Vaihtoehtoisesti, jos arvo, eli yleiskeskisarvo on suurempi kuin 0, niin positiivinen korrelaatio on korkea. Näin ollen voidaan todeta, että ”SCM hyödyntämiskykyyn” nostaminen yli yleiskeskisarvon, näkyy erittäin positiivisesti talouden tunnusluvuissa. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006.)

Yrityksen keskittyessä oman tuloskortin heikkoihin tunnuslukuihin ja kehittämällä niitä osoitettavia osa-alueita, saa yritys aikaan välitöntä parannusta tulokseen. Jos yrityksen tuloskortin joidenkin osatekijöiden lukuarvo on alle 3, yrityksen kannattaa pikaisesti selvittää ja parantaa niitä tuloskortin toimintoja, joilla on suurin vaikutus kyseiseen osatekijään. Parannusta olisi pyrittävä tekemään niin, että osatekijän lukuarvo paranee entisestään yli lukuarvon 3. Näiden toimien ansiosta koko yrityksen toiminta tehostuu ja näin ollen yritys tekee myös parempaa tulosta. Toisaalta jos osatekijän lukuarvo on jo korkeampi kuin 3, niin siihen kohdistuvat tehostustoimenpiteet ja alhaisten lukuarvojen toimintojen vahvistaminen vaikuttavat yrityksen

tulokseen vielä enemmän. (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006.)

3 Case Oy Transmeri AB

Oy Transmeri Ab:lla on vahvaan kasvuun perustuva strategia, jonka avulla pyritään kasvattamaan liikevaihtoa tulevien vuosien edetessä. Tätä kasvua toteuttaakseen yrityksen on tehtävä paljon töitä. Olemme työskennelleet yrityksessä jo useamman vuoden ja tämän vuoksi halusimme valita juuri Transmerin kohdeyritykseksemme, jotta voisimme omalla panoksellamme mahdollistaa tulevaa kasvua uusien näkemysten ja ideoiden avulla.

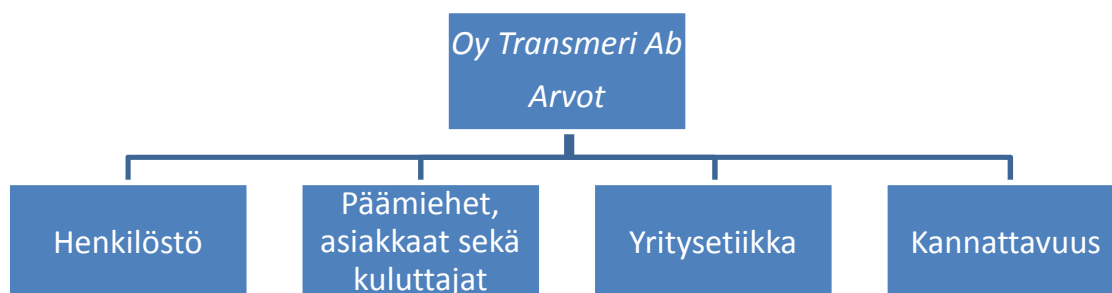
3.1 Yritysesittely

Oy Transmeri Ab on vuonna 1928 perustettu perheyritys, joka toimii niin maahantuonnin kuin kemianteollisuuden alalla. Transmerin on perustanut Gunnar Didrichsen ja nykyisin Didrichsenin toinen sukupolvi omistaa sen. Kolmatta sukupolvea perehdytetään perheyrityksen jatkajiksi. Oy Transmeri Ab:n toimitusjohtajana toimii Ann-Marie Didrichsen-Enlund. Tällä hetkellä Transmerilla on palkkalistoilla noin 190 työntekijää.

Transmeri on vakavarainen monialayritys ja he luovat myös kannattavasti lisäarvoa kaupalle ja päämiehille. Transmerin toimiala on kauppatalo, johon kuuluu päivittäistavarakauppa, tuotannon alihankinta sekä selektiivinen kosmetiikka. Päivittäistavarakaupan alle sisältyvät non-food tuotteet, elintarvikkeet sekä pro-tuotteet. Transmeri toimittaa tuotteita myös Baltian markkinoille.

Transmerin myymät tuotteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: päivittäistavara, pro ja kosmetiikka. Päivittäistavaran vahvoja brändejä ovat SC Johnsonin tuotteet, kuten esimerkiksi Off, Raid, Baygon, WC Duck ja Mr Muscle. Pro-tuotteiden puolelta löytyy puhtaanapidon kemikaaleja ammattilaisille. Tämän lisäksi Transmeri valmistaa esimerkiksi paperiteollisuuden prosesseissa käytettäviä kemikaaleja. Osa tuotteista valmistetaan Vantaan toimipisteessä ja osa tytäryhtiön tuotantolaitoksessa Virossa. Transmeri tuo maahan ja markkinoi useita kansainvälisesti tunnettuja kosmetiikkabrändejä, kuten Chanel, Clinique, Prada, Tommy Hilfiger ja Estée Lauder.

Transmerin toiminta yhteistyökumppaneiden kanssa perustuu pitkäjänteisyyteen ja monet heidän edustamistaan päämiehistä ovat olleet yhteistyössä Transmerin kanssa jo yrityksen alkutaipaleelta lähtien. Transmerille tärkeistä päämiehistä Sc Johnson Wax on ollut yhteistyössä jo vuodesta 1931 lähtien sekä kosmetiikkabrändi Chanel vuodesta 1933.



Kuvio 9: Oy Transmeri Ab:n arvot

Transmerin arvoihin kuuluu työntekijöistä huolehtiminen ja tähän on panostettu erilaisten palveluiden avulla. Tällaisia palveluita on hyvä terveydenhuolto, ruokalapalvelut sekä tuki liikunnallisiin palveluihin. Transmeri arvostaa jokaista työntekijää ja jokaisen työntekijän antamaa panosta yrityksen toiminnassa. Transmerin työntekijöitä koulutetaan jatkuvasti, jotta ammattitaito, jota toiminnassa vaaditaan, saavutettaisiin. Johtotehtävissä toimivia henkilöitä koulutetaan, jotta heidän ammattitaito sekä esimerkki hyvin hoidetusta työstä saavutaisi myös muut työntekijät. Transmerilla on tapa sanoa, että jokainen on ylpeä kuullessaan tiimiin. (Transmeri Annual Report, 2010)

Transmerin arvoihin kuuluu päämiesten, asiakkaiden ja kuluttajien huolehtiminen, niin että kaikki olisivat yhteistyössä Transmerin kanssa mahdollisimman pitkään. Transmeri on luotettava ja ammattitaitoinen yhteistyökumppani. Tämän avulla he pyrkivät pitämään kaikki toimijat mahdollisimman pitkään yhteistyössä heidän kanssaan. (Transmeri Annual Report, 2010)

Transmerin arvoihin kuuluu yritysetiikan noudattaminen ja siksi Transmeri noudattaa aina yritysetiikan sopimuksia. Nykypäivänä ympäristöstä huolehtiminen on tärkeä osa yritystoimintaa. Transmerin toiminnassa sekä heidän tuotteissaan otetaan huomioon ympäristö sekä yhteisö, johon heidän toimintansa voi vaikuttaa. Transmerille on myönnetty ISO 14001 ympäristösertifikaatti. Heidän ympäristönsuojelutoiminnan tavoitteita ovat: lisätä tietoisuutta siitä miten heidän toimintansa vaikuttaa ympäristöön sekä jätteiden vähentäminen. Transmerin tavoitteena on kehittää asiakkaiden tarpeisiin tuotteita siten, että ihmisille ja ympäristölle aiheutuu mahdollisimman vähän haittoja. Samalla he kuitenkin ymmärtävät teollisen toiminnan ja tuotteiden aiheuttamat ympäristövaikutukset. (Transmeri Annual Report, 2010)

Transmerin toiminta on liiketoimintaa, joten heidän arvoihin kuuluu tuottavuus. Näin ollen liiketoiminnan kuuluu olla myös kaikille toimijoille kannattavaa. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä, jotta yhteistyötä voidaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Tällöin rakentuu varma pohja liiketoiminnalle ja jatkuvuus on taattua. (Transmeri Annual Report, 2010)

Transmerin konserniin kuuluu tytäryhtiöitä, jotka vaikuttavat tietenkin konsernin tulokseen. Oy Transmeri Ab:n emoyhtiön liikevaihto oli vuonna 2010 44,3 miljoonaa euroa, josta kasvua edellisvuoteen nähden oli 5,1 prosenttia. Oy Transmeri Ab:n tulos oli vuonna 2010 3,7 miljoonaa euroa. (Transmeri Annual Report, 2010)

Transmeri konsernin liikevaihto oli vuonna 2010 128,1 miljoonaa euroa. Edelliseltä tilikaudelta konsernin kasvu oli niukkaa, liikevaihdon kasvaessa 4,4 prosenttia, joka on euromääräisesti 5,4 miljoonaa euroa. Liikevaihdon kasvaessa hieman, Transmerin konsernin tulos kasvoi myös hieman, tuloksen ollessa 5,4 miljoonaa euroa. Tästä kasvua oli edelliseen vuoteen nähden 7,8 prosenttia. Tuloksen lievästä kasvusta huolimatta, Transmerin konsernin kannattavuus pääomantuotolla mitattuna jäi kuitenkin vain tyydyttäväksi. (Kauppalehti 2011)

Transmerin konsernin tärkeimmät tytäryhtiöt ovat Kaupmees, jolla on pikatukkutoimintaa Eestissä sekä Banmark, joka palvelee maailmanlaajuisesti paperiteollisuutta. Banmark toiminta jaottuu suoraan yhteistyökumppaneidensa kautta muun muassa Venäjällä, Ruotsissa, Puolassa ja Kiinassa. Viimeisimpänä Transmerin tytäryhtiöksi on ostettu Oy Sultrade Ltd, joka on urheilu- ja vapaa-ajan tuotteiden maahantuonti- ja tukkuyritys. Kauppa julkistettiin lokakuussa 2011. (Transmeri, 2011.) Transmeri konserni työllistää noin 500 työntekijää ja Transmeriyhtymä oli vuonna 2010 349. suurin yritys Talouselämän 27.5.2011 julkaiseman tutkimuksen mukaan. (Transmeri PowerPoint esitys, 2011.)

3.2 Nykytila-analyysi

Olemme lähestyneet Oy Transmeri Ab:n nykytilaa määrittelemällä Transmerin nykyiset heikoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat käyttäen pohjana SWOT-analyysia. Swot-analyysi on nelikenttä-analyysi, johon kerätään yrityksen ominaisuuksien pääkohdat. Analyysin avulla on helpompi ymmärtää, mitkä Transmerin toiminnan ominaisuudet edesauttavat ja mitkä heikentävät sen liiketoimintaa. Näiden lisäksi analyysissä on mietitty potentiaalisia mahdollisuuksia, jolla Transmeri pystyisi lisäämään kilpailukykyään. Varsinaisia kehitysehdotuksia käsitellään myöhempanä kappaleessa ”johtopäätökset ja kehitysehdotukset”. Toinen nykytila-analyysin osa on Transmerin taloudellinen tila, jossa analysoidaan Transmerin taloudellista tilaa tilinpäätöstietojen ja talouden tunnuslukujen avulla.

Olemme rajanneet nykytila-analyysistä pois asiakkaat, toimintaympäristön, kilpailijat ja tuotteet. Rajauksella pyritään säilyttämään tietosisältö olennaisena opinnäytetyön kannalta, kuitenkin tuotteita ja asiakkaita on käsitelty joissain määrin muissa kappaleissa.

3.2.1 SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laaja tuotevalikoima - Omavaraisuus - Tunnetut brändit - Perheyritys 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perheyritys - Tuotantolinjat - Kalusto - Puutteet nykyteknologian hyödyntämisessä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vihreät tuotantomenetelmät - Kotimaisuus 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suurten päämiesten menettäminen - Toimitusvaikeudet - Kysynnän vaihtelut - Resurssien riittämättömyys - Henkilökunnan vaihtuvuus

Kuvio 10: SWOT-analyysi Oy Transmeri Ab

Vahvuudet

Transmerin ehdoton vahvuus on sen laaja tuotevalikoima, joka ylettyy elintarvikkeista kosmetiikan tuotteisiin. Varsin laaja päivittäistuotteiden valikoima mahdollistaa menestymisen eri suhdanteiden aikana, sillä esimerkiksi siivoustuotteet ovat kuluttajille välttämättömiä talouden tilasta riippumatta. Transmerin markkinajohtajuus hyönteiskarkotteissa takaa vuositasolla jatkuvan tulonlähteen. Näiden tuotteiden myyntiin ei niinkään vaikuta talouden suhdannevaihtelut vaan hyönteisten määrä, joka vaihtelee suuresti kesästä riippuen.

Transmerin omavaraisuus on erinomaisella tasolla, tästä kertoo omavaraisuusaste joka on yli 90 prosenttia. Omavaraisuus mahdollistaa vakaan toiminnan ja antaa yrityksestä hyvän kuvan niin yhteistyökumppaneille kuin sen omille työntekijöillekin. Se kertoo myös, että yritys selvi-

ää pitkällä tähtäimellä taloudellisista velvoitteistaan, ja sen liiketoiminta rakentuu vakaalle pohjalle. Vakaan yrityksen kuva edesauttaa uusien päämiessuhteiden syntymistä ja auttaa ylläpitämään jo olemassa olevia. Vakavaraisuus mahdollistaa myös vieraan pääoman osuuden lisäämisen, esimerkiksi tärkeiden investointien yhteydessä jotka saattavat tulla tarpeelliseksi toiminnan tehostamisessa.

Tunnetut brändit auttavat yritystä parantamaan omaa tunnettuuttaan ja säilyttämään luotettavan yhteistyökumppanin kuvan sidosryhmien silmissä. Vahvat brändit luovat pohjan liiketoiminnan kehittämiseksi, jolloin yritys pystyy etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kuten uusia tuoteryhmiä. Uusien tuotteiden lanseeraaminen Suomen markkinoille sisältää aina riskejä, joten on tärkeää, että yrityksellä on pohjana jo tunnetut ja tuottavat brändit. Näiden brändien tunnettuus auttaa uusia tuotteita myymään ja luomaan markkina-aseman markkinoille.

Oy Transmeri Ab on perheyritys, joka osaltaan kertoo yrityksen arvoista ja sen tapaa hoitaa liiketoimintaa. Transmerin tapauksessa perheyritys tarkoittaa yhteisen edun ajamista ja yhdessä tekemisen painottamista. Johtoportaalle on luotu kasvot ja ne pyrkivät olemaan kosketuksissa kaikkiin työntekijöihin, jolloin työntekijä on helpompi saada sitoutumaan työhön. Oy Transmeri Ab pyrkii vahvistamaan sitoutuneisuutta myös antamalla työntekijöille työetuksia, joista merkittävin on tantieemi. Tantieemi on palkkiojärjestelmä, jossa jaetaan vuositasolla tietty prosentuaalinen osuus yrityksen liikevoitosta vakituisille työntekijöille. Tämä järjestelmä korostaa yhdessä tekemistä, mitä paremmin työt hoidetaan, sitä parempi tulos. Mitä parempi tulos, sitä enemmän yritys pystyy jakamaan työntekijöiden kesken liikevoittoa.

Heikkoudet

Perheyritys ei välttämättä tarkoita pelkkiä hyötyjä, vaan siinä saattaa olla myös negatiivisia puolia. Koska perheyrityksen osakkeet ovat kaikki yhden perheen käsissä, ei sen uusiutuminen ole välttämättä niin nopeaa kuin muissa yrityksissä. Normaalisti osakeyhtiöissä osakkeiden omistajat vaativat maksimaalista tuottoa sijoituksilleen, mutta perheyrityksessä näin ei välttämättä ole. On riittävää, kun yrityksen tuottavuus pysyy omistajille riittävällä tasolla, eikä turhia riskejä tarvitse ottaa.

Transmerin tuotantolaitoksen tuotantolinjat ovat pääosin erittäin vanhat. Tämä aiheuttaa haasteita tuotannon suunnittelussa ja toteutuksessa. Nykyaikaisiin tuotantolinjoihin verrattuna Transmerin linjastot vaativat paljon ihmistyövoimaa, ja huoltoihin kuluu suhteettoman paljon aikaa. Tuotantolinjojen nopeus kärsii niin ihmisistä kuin koneiston pettämisestä johtuvista tuotannon katkoksista. Joutoaika heikentää tuottavuutta ja saattaa pahimmillaan johtaa ketjureaktioon, joka kulkeutuu toimitusketjua eteenpäin viivästyttäen toimituksia ja näin

heikentäen toimitusvarmuutta. Investoimalla uusiin tuotantolinjoihin pystyttäisiin vähentämään työvoiman tarvetta ja parantamaan tuotannon tehokkuutta.

Varastotyössä käytettävä kalusto on osin todella vanhaa ja heikentää selkeästi työn tehokkuutta. Vanhat työkoneet eivät ole tarkkuudeltaan nykyisten tasolla, joka saattaa aiheuttaa vaaratilanteita varastossa. Esimerkkinä vanhojen, useita tonneja painavien työntömastotrukien vaarallisesti heiluvat mastot ja epäluotettavat jarrut aiheuttavat usein vaaratilanteita muille varastossa työskenteleville. Uudet koneet vaikuttavat myös työntekijöiden motivaatioon, sillä työntekijän tuntiessa, että hänellä on parhaat mahdolliset työkalut työn suorittamiseen, kohoo myös hänen motivaationsa.

Transmerin nykyiset järjestelmät mahdollistavat varastotyönkannalta monia apuvälineitä, joita ei hyödynnetä. Yhtenä esimerkkinä on vastaanotto prosessi, jonka tehokkuutta pystyttäisiin lisäämään hyödyntämällä lavoista löytyviä tunnustetietoja. Järjestelmään on mahdollista liittää viivakoodilukija, jonka avulla lavatiedot saataisiin suoraan järjestelmään. Tämä vähentäisi käsin tehtävää työtä ja nopeuttaisi vastaanottoa. Samaa teknologiaa pystyttäisiin käyttämään hyllytyksessä, jolloin lukijalla otettaisiin tieto hyllytettävästä lavasta ja paikasta johon lava sijoitetaan. Kahdella painalluksella pystyttäisiin korvaamaan monimutkaiset lukusarjat, joita tarvitaan lavan hyllyttämiseen. Tällä tekniikalla välttyttäisiin myös mahdollisilta inhimillisiltä virheiltä. Transmerin tilaus- toimitusketjusta löytyy varmasti muitakin esimerkkejä, joissa ei hyödynnetä tarpeeksi käytettävissä olevaa teknologiaa.

Mahdollisuudet

Nykyisin vihreät tuotantomenetelmät ovat mahdollisuus erottua kilpailijoista. Toiminnan ekologisuutta arvostetaan ja sen toteutuminen tuotannossa ja muussakin toiminnassa tulisi ottaa huomioon. Vihreiden menetelmien käyttö tulee välittyä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, jolloin ne voivat käyttää tietoa yhtenä kriteerinä Transmerin valitsemiseen kumppaniksi. Kotimaisuus on ehdoton myyntivaltti, jota kannattaa tuoda esiin tuotteissa. Monet transmerin tuotteista on varustettu avainlipulla, joka takaa kotimaassa tuotetun tuotteen. Kotimaisuutta tulisi korostaa markkinoinnissa, jolloin tieto kotimaisuudesta tavoittaisi mahdollisimman monet kuluttajat.

Uhat

Transmerin toiminta perustuu hyviin ja pitkäaikaisiin päämiessuhteisiin, joiden vaaliminen onkin yritykselle erittäin tärkeää. Huonosti hoidettu suhde saattaa päättää pitkäaikaisenkin päämiessuhteen, sen takia suhteet on huomioitava jatkuvasti toiminnassa. Transmerin suurimpien päämiesten menettäminen vaikuttaisi liiketoimintaan ratkaisevasti. Jatkuvat ongelmat markkinoinnissa, laadunhallinnassa ja toimitusvarmuudessa saattaisivat johtaa edustus sopimuksen purkamiseen. Tästä johtuen näiden tekijöiden jatkuva tarkkaileminen ja kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää suhteen jatkuvuuden kannalta.

Toimitusten heikko hallinta saattaa vaikuttaa ratkaisevasti toimitusvarmuuden heikkenemiseen. Heikko toimitusvarmuus luo epävarmuutta asiakkaissa ja luo asiakkaille edellytykset kyseenalaistaa Transmerin kykyä toimia toimittajana. Heikko toimitusvarmuus lisää kustannuksia, sillä palvelun normalisointiin kuluu runsaasti resursseja, joita saattaa muutenkin olla rajoitetusti käytettävissä. Joissain tapauksissa puutteellisista toimituksista määräytyy sanktioita, jotka yhdistettynä reklamaatioiden käsittelyyn sitoutuvista resursseista vaikuttavat kannattavuuteen heikentävästi. Toimitusvaikeudet johtuvat useimmiten puutteista tuotteissa, tuotannon vaikeuksista tai kysynnän kausivaihteluista johtuvasta resurssipulasta.

Osille Transmerin tuotteista on ominaista suuret kysynnän kausivaihtelut. Varsinkin karkotteiden myynti painottuu kesäkuukausille. Sesonki alkaa, kun kaupat alkavat täyttämään varastojaan tulevan kesän varalle ja päättyy kesän lopulla. Vaikka vuosittainen sesonki on tiedossa, saattaa kysyntä vaihdella merkittävästi sesongista riippuen. Tämä aiheuttaa suuren haasteen tuotannon suunnittelulle ja tilaus- toimitusketjun hallinnalle. Resursseja pitää olla riittävästi, jotta äkilliset kysynnän vaihtelut pystytään hallitsemaan. Varastoinnissa tämä tarkoittaa riittävien puskurivarastojen käyttöä, jotka keventävät vaihteluiden vaikutuksia. Toimitusketjuun tulee varata tarpeeksi resursseja jotta kaikki tulevat tilaukset saadaan toimitettua. Riskinä on kuitenkin resurssien liioittelu, jolloin työvoima saattaa joutua joutokäynnille aiheuttaen pelkkiä kustannuksia yritykselle. Tuotannon tulee olla valmis aloittamaan tuotteiden tuotanto kysynnän kasvaessa, jotta vältetään toimitusketjun katkeamiselta.

Ilman riittäviä resursseja on riskinä, että työntekijät kokevat oman panoksensa riittämättömäksi, joka johtaa motivaation heikentymiseen. Henkilökunnan merkitystä yrityksen voimavarana ei voi vähätellä, tästä johtuen tulisi löytää ratkaisu resurssitarpeen vaihtelevuuteen. Jos työntekijän työtaakka lisääntyy liiallisesti, motivaation taso alkaa laskea kun työntekijä huomaa ettei hän saa työtehtäviään hoidettua annettussa ajassa. Toinen henkilökuntaan liittyvä uhka on työvoiman suuri vaihtuvuus. Työntekijän lähtiessä, tämä vie aina mukanaan myös niin sanottua hiljaista tietoa, eli sellaista tietoa jota ei ole kirjattu mihinkään. Hiljainen tieto pitäisi pyrkiä siirtämään seuraavalle työntekijälle mahdollisimman tehokkaasti, kuitenkin

aina se ei ole mahdollista. Työvoiman suuri vaihtuvuus luo myös epävarmuutta työn ja työpaikan mielekkyydestä, ja saattaa edistää muidenkin työntekijöiden siirtymistä muihin yrityksiin. Tästä johtuen olisi ensiarvoisen tärkeää pystyä luomaan jokaiselle työntekijälle sellaiset työtehtävät ja työympäristö, että hän saa tarvitsemansa haasteet viihtyäkseen työssä.

3.2.2 Taloudellinen tilanne

Tässä luvussa tarkastelemme Transmerin taloudellista tilannetta. Taloudellinen tilanne kuvaa emoyhtiön tilaa, emmekä tarkastele koko konsernin tilannetta tässä osiossa lainkaan. Tämä osio antaa kuvan siitä millaisessa tilassa Transmeri tällä hetkellä on. Käsittelemme yleisimpiä taloudellisia tunnuslukuja, joiden perusteella arvioimme miten vahvalla pohjalla toiminta on tällä hetkellä. Tunnusluvut sijoittuvat viimeisen viiden kokonaisen vuoden ajalle, joten vuoden 2011 lukuja ei ole käytössä. Tunnusluvut ovat peräisin Fonectan yritystietopalvelusta sekä Transmerin tilinpäätöksestä, joka on lisätty liitteeksi työn loppuun.

Transmerin liikevaihto on ollut kokonaisuudessaan viimeisen viiden vuoden aikavälillä kasvussa. Transmerin pyrkimyksenä on kasvattaa liiketoimintaa vuosittain ja siinä on onnistuttu lukuun ottamatta vuotta 2009, jolloin liikevaihto laski 4,60 %. Laskun todennäköisimpänä vaikutuksena voidaan pitää taantumaa. Kuitenkin heti seuraavana vuonna Transmeri on palautunut entiselle tasolle liikevaihdon avulla mitattaessa. Kuten taulukosta 1 näemme, Transmerin liikevaihto on ollut vuonna 2010 44,3 miljoonaa euroa. Fonectan yritystietopalvelun mukaan yrityksen liikevaihdon muutos prosenttia voidaan pitää hyvänä, jos se on suurempi kuin 20 %; tyydyttävänä, jos se on 0-20 % tai huonona, jos lukema on negatiivinen. Näin ollen voidaan sanoa, että Transmerin liikevaihdon muutos prosentin kasvu on toteutunut tyydyttävällä tasolla. Muutos on keskimäärin ollut positiivista eli toisin sanoen kasvua, pois lukien vuosi 2009, jolloin liikevaihto heikentyi 4,6 %. Liikevaihdon kasvun mukaan Transmerin pyrkimykset kasvattaa liiketoimintaa ovat onnistuneet, mutta suuremman luokan kasvu vaatii yritykseltä myös panostuksia. (Fonecta, 2010.)

Transmeri Oy Ab	2006/12	2007/12	2008/12	2009/12	2010/12
Yrityksen liikevaihto (1000 eur)	39534	41716	44154	42139	44308
Liikevaihdon muutos%	9,30 %	5,50 %	5,80 %	-4,60 %	5,10 %
Tilikauden tulos (1000 eur)	5469	7172	18832	2456	3772
Liikevoitto%	10,20 %	6,30 %	28,70 %	5,20 %	5,10 %
Yrityksen henkilöstömäärä	123	125	126	126	120
Omavaraisuusaste%	85,00 %	86,00 %	91,00 %	91,00 %	90,00 %
Käyttökate%	12,00 %	8,30 %	30,10 %	7,10 %	6,90 %
Sijoitetun pääoman tuotto%	14,00 %	11,90 %	29,10 %	4,20 %	5,80 %
Quick ratio	5,60	6,10	10,40	10,70	8,80
Current ratio	6,50	7,00	11,70	12,00	9,90

Taulukko 1: Oy Transmeri Ab:n taloudellisia tunnuslukuja (Fonecta, 2010.)

Taulukosta näemme, että viimeisen viiden vuoden aikana Transmeri ei ole tehnyt negatiivista tulosta eli yritys on ollut vuosittain tuottava. Viimeisimpinä kahtena vuotena tilikauden tulos ei ole ollut niin suuri kuin tarkastelemamme aikavälin kolmena ensimmäisenä vuonna. Tuloksen laskemisen syinä voidaan ainakin pitää kulujen kasvua, joka on nyky maailmassa väistämättömyyttä sekä investointeja, joiden avulla liikevaihtoa pyritään kasvattamaan. Liikevoittoprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen rahoituseriä ja sen tarkoituksena on mitata liiketoiminnan menestystä. Liikevoittoprosentin ohjearvoja ovat: yli 10 % hyvä, 5-10 % tyydyttävä ja alle 5 % heikko. Transmerin liikevoittoprosentin kasvu on ollut vähintään tyydyttävä viimeisen viiden vuoden aikavälillä. Kuitenkin vuosina 2006 sekä 2008 liikevoittoprosentti on ollut hyvä. Tämä kertoo siitä, että myös taantuman aikana yritys on pystynyt tekemään positiivisen tuloksen, joten yrityksen toiminta on hyvällä pohjalla. (Fonecta, 2010.)

Yrityksen henkilöstömäärän muutoksia voidaan pitää merkinä yrityksen kasvusta. Jos henkilöstömäärä on selkeässä kasvussa, voidaan todeta, että työmäärät ovat yrityksessä kasvamassa ja työtä tarvitaan tekemään lisää työntekijöitä. Vastaavasti työntekijöiden määrän väheneminen ei suoraan kerro siitä, että yritys olisi menossa huonompaan suuntaan. Myös kulujen karsimisella on suuri vaikutus henkilöstön palkkaamiseen eli ei tahdota palkata lisää henkilöstöä, kun vanhalla henkilöstölläkin työ tulee tehtyä. Transmerin henkilöstön määrä on ollut viimeisen viiden vuoden aikana kutakuinkin muuttumaton. Vuodesta 2006 vuoteen 2010 henkilöstön määrä on vähentynyt kolmella työntekijällä.

Yrityksen omavaraisuusaste kertoo yrityksen vakavaraisuudesta sekä tappionsietokykyä. Fonectan yritystietopalvelun mukaan omavaraisuusaste on heikko, jos se on alle 20 %, tyydyttä-

vä, jos se on 20-40 % sekä hyvä, jos se on yli 40 %. Kuten taulukosta 1 näemme, on Transmerin omavaraisuusaste ollut viimeisen viiden vuoden aikana yli 85 %. Vuoden 2010 luku on 90 %. Tämä kertoo siitä, että 90 % Transmerin pääomasta on heidän omia varojaan. Näin ollen yllättävät tappiot eivät kaataisi yritystä välittömästi vaan heillä olisi käytettävissä varoja omasta pussistaan. Samalla toisaalta korkea omavaraisuusaste voi kertoa siitä, että yritys ei panosta pääomaansa mihinkään vaan kerää sitä eikä näin ollen yrityksen kehittyminen ole välttämättä mahdollista. Jos uusi taantuma tulee, niin on tietenkin hyvä, että yrityksellä on säästöissä rahaa korvaamaan mahdollisia tappioita. (Fonecta, 2010.)

Käyttökateprosentti on tunnusluku, joka määrittää sen kuinka paljon Transmerilta jää liikevaihdosta rahaa kattamaan muita kuluja. Transmerin käyttökateprosentti on viimeisen viiden vuoden aikana laskenut vuoden 2006 12,0 %:sta vuoden 2010 6,9 %:iin. Käyttökateprosentin vertailussa on muistettava, että sen taso riippuu yrityksen toimialasta sekä pääomarakenteesta. Käyttökateprosentin suuruutta ja kehitystä tarkasteltaessa on Transmerin tapauksessa huomioitava, että toimialaa voidaan verrata tukkukaupan lukuihin. Tukkukaupoilla voidaan 5 % käyttökateprosenttia pitää verrattain hyvänä. Kuten taulukosta 1 selviää, niin Transmerin käyttökateprosentti on pysynyt koko tarkasteltavan aikavälin tuon 5 % yläpuolella. Näin voidaan sanoa, että Transmerin käyttökateprosentti on hyvällä tasolla. Tällöin voitaneen sanoa, että tällä hetkellä liiketoiminta Transmerilla on ainakin käyttökateprosentin osalta kannattavaa. (Kauppalehti Balance, 2011.)

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kertoo yrityksen suhteellisesta kannattavuudesta eli tuotosta, joka on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on riippumaton yrityksen toimialasta eli annettavat ohjearvot pätevät yritykseen kuin yritykseen samalla tavalla. Fonectan yritystietopalvelun mukaan ohjearvoina pidetään, että yli 15 % on hyvä, 9-15 % on tyydyttävä, 0-9 % on välttävä sekä alle 0% on heikko. Kuten taulukosta 1 nähdään, voidaan todeta, että tarkasteltavalla aikavälillä Transmerin sijoitetun pääoman tuotto prosentti on laskenut ohjearvojen mukaan tyydyttävästä välttävään. Transmerin tapauksessa investoinnit ovat saattaneet vaikuttaa tämän kehitykseen ja tämän vuoksi luku on laskenut alas, mutta tässä tapauksessa olisi tärkeää saada muutettua suunta positiiviseen kehitykseen. Positiivista kehitystä onkin tapahtunut viimeisiä kahta vuotta tarkasteltaessa. Sama suunta on tärkeää saada pidettyä myös tulevaisuudessa. Kuitenkin kun muistetaan, että Transmeri tekee positiivista tulosta, niin voidaan sanoa, että tämäkin tunnusluku kertoo hyvästä kannattavuudesta. (Fonecta, 2010.)

Quick ratio kertoo yrityksen maksuvalmiudesta eli ilman rahavaroja yritys voi joutua ongelmiin ja mahdollisesti joutua jopa konkurssiin. Quick ration avulla voidaan seurata yrityksen rahoitusaseman vuosittaista kehitystä. Quick ration ohjearvoina voidaan pitää seuraavia: yli 1 on hyvä, 0,5-1 on tyydyttävä sekä alle 0,5 on heikko. Tarkasteltavassa viiden vuoden aikavä-

lissä Transmerin tunnusluku on ollut järjestäen arvon 5 yläpuolella. Vuoden 2010 arvo 8,80 kertoo siitä, että Transmerilla on rahoitusomaisuutta 8,80 kertaisena kattamaan lyhytaikaisia velkoja. Tämän takia voidaan todeta, että Transmerilla on rahavaroja, joilla kattaa mahdollisia yllättäviä kuluja. (Fonecta, 2011.)

Current ratio on toinen mittari yrityksen maksuvalmiudelle, jota on hyvä tarkastella myös edellisen Quick ration ohella, jotta saadaan kattavampi kuva maksuvalmiudesta. Current ratiossa kuvataan rahoituspuskuria tilinpäätöshetkellä ja sen tarkasteluperspektiivi on pidempi kuin Quick ratiossa. Ohjearvoina Current ratiolle voidaan pitää seuraavia: 2,5 on erinomainen, 2-2,5 on hyvä, 1,5-2 on tyydyttävä, 1-1,5 on välttävä sekä alle 1 on heikko. Kuten taulukosta 1 huomataan, on Transmerin tunnusluvut olleet koko tarkasteluvälin erinomaisella tasolla. Vuonna 2010 arvo oli 9,90, joka kertoo samaa tietoa kuin Quick ratio, eli Transmerin maksuvalmius on hyvällä mallilla eivätkä pienet vastoinkäymiset ole vielä esteenä liiketoiminnan jatkamisen kannalta. (Kauppalehti Balance, 2011.)

Yhteenvetona Transmerin tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta voidaan todeta, että Transmeri tekee positiivista tulosta, joka on myös kannattavaa niiden mittareiden mukaan joita kappaleessa käsitelimme. Transmeri on vakavarainen yritys, jota ei pienet vastoinkäymiset kaada lyhyellä aikavälillä. Edellä mainitusta asiasta kertoo myös maksuvalmiuden mittarit, koska Transmerilla on rahavaroja kattamaan yllättäviäkin kuluja. Näiden tietojen pohjalta on helppo todeta, että yrityksen tämän hetkinen taloudellinen tilanne on varsin vakaa. Samalla voidaan todeta, että kasvun edellytykset löytyvät investointien, henkilöstömäärän sekä liikevaihdon kasvattamista varten.

3.3 Tilaus-toimitusketju

Tässä luvussa kuvataan Transmerin tapaa hoitaa tilaustoimitusketjua ja sen vaiheita. Olemme rajanneet alueen siten, että käsittelemme ainoastaan tilausten vastaanottoa, varastointia ja toimituksia, joten emme käsittele Transmerin ostotoimintaa lainkaan. Transmerin toimitusketjuun liittyvät kuvaukset pohjautuvat haastatteluihin sekä omakohtaisiin kokemuksiin.

3.3.1 Tilausten vastaanotto

Tilausta tehdessään asiakkaille muodostuu mielikuva yrityksestä sen perusteella miten häntä palvellaan sekä miten koko tilausprosessi sujuu. Transmerin kannalta on tärkeää, että tilausten vastaanotto sujuu mahdollisimman virheettömästi sekä hyvällä asiakaspalveluhengellä. Edellä mainitut tekijät mahdollistavat Transmerin kannalta tärkeän eli jatkuvan asiakassuhteen. Asiakassuhteen kestävyys takaa mahdollisuudet liiketoiminnan jatkuvuudelle sekä mahdolliselle kasvulle, jota yritys tavoittelee.

Transmerin asiakkaat ovat jaettuna useampaan eri kategoriaan. Tämä kategorinen jaottelu auttaa yritystä priorisoimaan tilauksia sekä tilausten toimituksia. Näitä kategorioita ovat:

- Keskusliikkeet
- Halpahalliketjut
- Pienasiakkaat
- Kerta-asiakkaat

Transmerin Tuote- ja Myyntipalvelussa (TMP) työskentelee kymmenen (10) henkilöä, heistä neljä (4) toimii tilausten vastaanottajina. Kosmetiikkatilauksia ottaa vastaan kaksi (2) henkilöä ja vastaavasti päivittäistavara- sekä pro-tilauksia ottaa vastaan kaksi (2) henkilöä. Tilauksien vastaanottajien ammattitaidon ollessa tärkeä osa prosessissa, on tärkeää, että henkilöstöä varten järjestetään koulutustilaisuuksia. Transmerillä pyritään kouluttamaan henkilöstöä mahdollisuuksien mukaan.

Transmerin asiakkaat tekevät tilauksensa heidän omien normiensa mukaan. Tilaus tulee Transmerille sähköpostin, faksin tai puhelimen välityksellä, poikkeuksen muodostaa kuitenkin keskusliikkeet, suuret halpahalliketjut sekä Transmerin edustajien tekemät tilaukset, joista kerromme seuraavassa kappaleessa enemmän. Tilauksen saapuessa Transmerille tilauksen vastaanottanut henkilö kirjaa tilauksen järjestelmään. Järjestelmään kirjattu tilaus etenee varastoon keräilyjonoon asiakkaan haluaman toimituspäivämäärän mukaan. Keräilyjonosta varaston keräilijät keräävät tilauksen. Transmerin normien mukaan tilaus, joka tehdään maanantaina, on tiistaina keräilijöiden kerättävänä ja on perillä asiakkaalla keskiviikkona. Tällaisissa tapauksissa poikkeuksina ovat Ahvenanmaa ja Lapin kaukaisimpien alueiden toimipaikat, joihin tavaran toimittaminen kestää yhden päivän sijasta kaksi päivää. Poikkeuksia voivat olla myös tapauskohtaiset tilaukset, jolloin nopeasta toimituksesta voidaan neuvotella varaston kanssa. Tämä onnistuu useimmiten vain silloin, kun varastossa ei ole tilausten keräilyssä ruuhkaa. Useimmiten tällaiset pikatilaukset ovat nouto-tilauksia, jotka asiakkaat tulevat noutamaan Transmerin varastolta.

Keskusliikkeet sekä suurimmat halpahaliketjut tekevät tilauksensa Transmerille EDI:nä (Electronic data interchange). EDI tarkoittaa organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa. EDI:n määritelmä on määrämuotoisen tiedon siirtämistä tietokoneelta toiselle tietokoneelle elektronisin keinoin, käyttäen hyväksi sovittua sanomastandardia. (Suomen Kuljetusopas, 2011.) Keskusliikkeet ja suurimmat halpahaliketjut vähentävät näin myös mahdollisten virheiden määrää, kun he itse laittavat tilausmääränsä koneelle eikä toinen osapuoli Transmerillä tee sitä. EDI:nä tilauksia tekee myös Transmerin edustajat. Edustajat käyvät asiakkaiden luona ja tekevät huomioita puutteista hyllyssä. Tämän jälkeen edustajat tekevät tilauksen asiakkaan kanssa yhteistyössä, jonka jälkeen tilaus lähetetään TMP:hen EDI:n avulla.

Päivärytmi

TMP:n päivärytmit ovat hieman erilaisia, kun verrataan kosmetiikan tuotteiden sekä päivittäistavara- ja pro-tuotteiden tilausrytmiä. Kosmetiikan tilausrytmi jakautuu viikkotasolle eli joka päivälle on eri tehtävät tilausten vastaanotossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi maanantaiaamuna kosmetiikassa kirjataan laivayhtiöiden tilaukset sekä tarkastetaan, että tilaukset ovat kirjautuneet järjestelmään ilman virheitä. Iltapäivällä tarkastetaan Sokoksen tekemät tilaukset sekä lisätään mahdolliset kosmetiikan testerit tilauksiin.

Tämän kaltainen päiväjaottelu on tehty kosmetiikalle koko viikoksi eli joka päivälle viikon aikana ovat eri tehtävät. Seuraavalla viikolla alkaa sama ohjelma jälleen totutun kaavan mukaisesti. Normaalin rytmin lisäksi tehtäviin kuuluu myös puhelimen välityksellä tulleiden asiakkaiden tekemien tilausten sekä reklamaatioiden hoitaminen.

Päivittäistavara- sekä pro-tuotteiden tilausrytmi on päiväkohtainen. Tämä tarkoittaa sitä, että joka päivä pyritään suorittamaan samat ennalta määrätyt tehtävät. Aamulla ensimmäisenä tarkastetaan EDI:nä tulleet tilaukset, jotta niissä ei ole virheitä, jolloin ne pystytään keräämään varastossa. Päivän aikana kirjataan sähköpostin ja faksin kautta tulleita tilauksia järjestelmään. Samalla kuitenkin vastataan puhelimiin, jotta sieltä tulevat tilaukset saadaan järjestelmään sekä reklamaatiot hoitoon mahdollisimman pian.

Kautta linjan voidaan sanoa, että tärkeimmäksi asiaksi päivärytmissä muodostuu puhelimeen vastaaminen, jottei yksikään asiakas jää huomioimatta. Tällä tavalla annetaan ammattitaitoinen kuva toiminnasta ja työntekijöistä. Hiljaisempina hetkinä kirjataan tilauksia järjestelmään sekä tehdään muita mahdollisia toimia. Tällaisina voidaan pitää hintojen päivityksiä järjestelmään, reklamaatioiden kirjaamista tai asiakastietojen päivittämistä.

Tilauksen kirjaaminen

Liitteessä 1 on kuvattu yritys X:n ostotilausta, joka on saapunut Transmerin myyntipalveluun sähköpostilla. Ostotilauksesta tilauksen kirjaajalle selviää asiakkaan yhteystiedot, asiakkaan tilaamat tuotteet, asiakkaan haluama toimituspäivämäärä, asiakkaan oma tilausnumero sekä tilauksen maksuehdot. Näiden tietojen pohjalta myyntipalvelussa saadaan kirjattua tilaus järjestelmään. Toisinaan tilauksilta saattaa puuttua joitakin tietoja tai jos tilauksessa on muuten jotain epäselvää, on myyntipalvelusta otettava yhteys asiakkaaseen, jotta mahdollisilta virhetoimituksilta vältyttäisiin.

Kuva 1: Luo vakiotilaus

Yllä olevassa kuvassa on osoitettu millaiseen näkymään asiakkailta saapuneet tilaukset kirjataan. Kohtaan tilausasiakas haetaan järjestelmästä asiakkaan oma asiakasnumero. Haku tapahtuu yrityksen nimen tai osoitetietojen perusteella. Kohtaan ostotilausnumero merkitään asiakkaan oma tilausnumero, jonka he haluavat näkyvän viitteenä kaikissa dokumenteissa, jotka he saavat. Kohtaan haluttu toimituspäivämäärä merkitään asiakkaan haluama toimituspäivämäärä. Tämä päivämäärä tarkoittaa sitä päivää, kun tilaus on saapunut asiakkaalle. Kuten liitteestä 1 käy ilmi, yritys x oli toivonut tilauksen toimitusta samalle päivälle kuin tilaus saapuu myyntipalveluun. Tämä ei ole mahdollista, sillä kuljetusliikkeillä menee tietty aika toimituksen perille saamiseksi ja tähän ei Transmeri pysty vaikuttamaan muuten kuin omien toiveidensa avulla. Pääsääntö on kuitenkin se, että kuljetusliikkeille varataan yksi päivä toimitamista varten, Ahvenanmaan ja Lapin toimitusten poikkeukset huomioiden, jolloin toimitus on kaksi päivää.

Tämän jälkeen tilaukselle kirjataan asiakkaan tilaamat tuotteet ja niiden määrät. Kohtaan nimike merkitään ostotilauksella olevat nimikkeet sekä halutut toimitusmäärät kirjataan kohtaan tilausmäärä. Tämän jälkeen, kun tilauksella on merkittynä kaikki asiakkaan haluamat tuotteet, on tärkeää tarkistaa, ettei ole tapahtunut virheitä kirjatessa. On myös tärkeää tarkastaa, että hinnat täsmäävät sekä maksuehdot, jottei niissä ole virheitä. Tämän jälkeen tilaus tallennetaan järjestelmään. Kun tilaus on tallennettu, niin järjestelmä ohjaa tilauksen oikeaan varastoon kerättäväksi, sen mukaan mitä tuotteita asiakas on tilannut.

3.3.2 Tavarahan vastaanotto

Oy Transmeri Ab:n kokoisessa yrityksessä tavaravirta on jatkuvaa, joten tavarahan vastaanotto on yksi varaston tärkeistä prosesseista. Ostajat sopivat ostojen yhteydessä kuljetusten aikatauluista, joiden perusteella annetaan arviot varastolle saapuvan tavarahan määrästä ja ajankohdasta. Kotimaan sisäisissä kuljetuksissa tämä arvio on yleensä tarkempi, mutta ulkomailta tulevien toimitusten arviot ovat yleensä suuntaa antavia. Ulkomaankuljetuksissa ostaja saa tiedon tavarahan saapuessa Suomeen, jonka jälkeen ostaja tarkentaa saapumisaikaa varastolle huolitsijan ilmoituksen mukaan. Tavarahan saapuminen pyritään rytmittämään siten, ettei päällekkäisiä toimituksia syntyisi. Ostajan ja varaston tiedonkulku on erityisen tärkeää, jotta varasto pystyy varautumaan suurempiin toimituksiin valmistelemalla tarvittavan tilan vastaanototerminaaliin. Jos tavaraa saapuu paljon yhdellä kertaa, joudutaan tavara väliaikaisesti sijoittamaan esimerkiksi käytäville, joka hidastaa varaston muita toimintoja, kuten keräilyä.

Tavarahan saapuessa varastoon vastaanottaja tarkastaa kuljetusdokumentit (Liite 2 & 3) varmistaen, että lähetys on kohdistettu oikealle yritykselle. Dokumenteista selvittää myös toimituksen lopullinen kolliluku, jota verrataan vastaanotettuun eli todelliseen määrään. Seuraavassa vaiheessa vastaanottaja siirtää saapuvan tavarahan vastaanottoalueelle, samalla tarkkaillen kollien kuntoa. Vaurioituneet kollit siirretään erilleen muista vastaanotetuista, jotta ne pystytään kirjaamaan lähetysdokumentteihin myöhemmässä vaiheessa. Vastaanottaja pyrkii purkamaan tavarat siten, että ne ovat nimikkeittäin, jotta laskeminen helpottuu. Kun tavara on siirretty kokonaisuudessaan vastaanottoalueelle, vastaanottaja laskee kollit ja lavamäärät, ja vertaa niitä kuljetusdokumenteissa ilmoitettuihin määriin. Jos poikkeamia ilmenee, ne merkitään kuljetusdokumentteihin. Tarvittavien merkintöjen jälkeen kuljetusdokumentit allekirjoitetaan ja palautetaan kuljettajalle.

Kuljetusdokumenttien yksi osa on lähetyslista. Lähetyslistasta löytyy tilauksen ostotilausnumero, jonka perusteella vastaanottaja löytää Transmerin järjestelmästä vastaavan ostotilauksen. Vastaanottaja vertaa ostotilaukseen merkittynä tilausmääriä vastaanotettuihin, ja tekee tarvittavat muutokset. Ostotilaukseen merkitään myös tuotteiden erätunnisteet, joka mahdol-

listaa tuotteen seurannan jatkossa. Jos saapunut määrä on tilattua suurempi, pitää vastaanottajan olla yhteydessä ostajaan, joka tekee tarvittavat muutokset ostotilaukseen. Jokaiselle tuotteelle on määritelty raja-arvot, jonka puitteissa vastaanottaja voi hyväksyä tilausta suuremmat toimitusmäärät, näiden arvojen ylittyessä on muutoksien tekeminen ostotilaukseen välttämätöntä. Kun kaikki tarvittavat muutokset ostotilaukseen on tehty, vastaanottaja kirjaa tilauksen vastaanotetuksi, jolloin järjestelmä kirjaa tavarat varastosaldoihin. Riippuen tuotteen luonteesta, tuote kirjautuu joko vapaasti käytettäviin tai laadunvalvontavarastoon. Tuotteet, jotka pääsääntöisesti siirretään laadunvalvontavarastoon, ovat tuotannossa käytettäviä raaka-aineita. Tuotteet pidetään laadunvalvontavarastossa, jolloin laboratorio pystyy ottamaan tarvittavat näytteet ja määrittellä raaka-aineelle kelpoisuusaajan, jonka puitteissa raaka-aine pitää käyttää tuotannossa. Laboratorion hyväksyttyä raaka-aineen, voidaan se vapauttaa vapaasti käytettävään varastoon. Lopuksi vastaanottaja merkitsee tuotteisiin Transmerin järjestelmässä olevan nimikenumeron ja erän, joita tarvitaan tuotteen varastoinnissa.

Poikkeuksen muodostaa kosmetiikka, jonka vastaanottaminen eroaa muista tuotteista. Kosmetiikalla on täysin oma osasto varastossa, johon kosmetiikan tuotteet otetaan vastaan. Kosmetiikan vastaanotto on huomattavasti tarkempaa, sillä yleensä lähetysten arvot ovat merkittävän suuria. Kaikki kosmetiikan lavat kuvataan, ja tutkitaan mahdollisten vaurioiden ja kuljetuksen aikana sattuneiden hävikkien varalta. Kosmetiikka kirjataan tuotteittain järjestelmään hyödyntäen puheohjausjärjestelmää, joka lisää vastaanoton varmuutta ja minimoi inhimilliset virheet. Kosmetiikassa ei käytetä laadunvalvontavarastoa vaan tuotteet siirtyvät suoraan vapaisiin saldoihin, vaikka tuotteelle tehtäisiin vielä ennen keräilyä esimerkiksi tarroitus. Tarroituksessa lisätään tuotteisiin suomenkieliset tuoteselostukset kuluttajia varten.

3.3.3 Varastointi

Varastointi on Transmerin liiketoiminnan kannalta välttämätöntä. Moni tuotteista on kausituotteita, jolloin kysynnän vaihtelut ovat erittäin suuria. Jotta kysyntään pystytään varautumaan, tulee varastoja täydentää jo hyvissä ajoin ennen sesongin alkamista. Varsinkin oma-valmisteiden tuotanto aloitetaan jo reilusti ennen tulevaa sesonkia. Tämä johtuu pääosin tuotannon kapasiteetista. Sesongin aikana, jos arviot kysynnästä muuttuvat suuremmiksi, pystytään käyttämään nykyistä varastoa puskurina ja samalla käynnistämään tuotanto lisäantyneen kysynnän täyttämiseksi. Tilanne olisi toinen, jos varastoja ei juuri olisi, vaan sesongin alussa tuotanto tuottaisi tuotteet suoraan kysyntään. Tällöin pienikin lisäys kysynnässä saattaisi vaikuttaa toimitusvarmuuteen negatiivisesti. Varmuusvaraston tasoa seuraamalla pystytään tuotanto käynnistämään tarpeeksi ajoissa, jotta kaikki tilaukset pystytään toimittamaan.

Toinen tärkeä syy varastoitamiseen on volyymietujen saavuttaminen. Transmeri pyrkii ostamaan raaka-aineet mahdollisimman suurissa erissä, jolloin pystytään neuvottelemaan määräalennuksia. Näin toimittaessa alennukset vaikuttavat suoraan tuotteen tuottamiseen vaadittaviin yksikkökustannuksiin. Myös kuljetuskustannukset jakautuvat useammalle yksikölle laskien yksikkökustannuksia. Yksikkökustannuksia pyritään myös laskemaan tuottamalla suurempia tuotantoeriä.

Kolmantena syynä oletamme olevan ennakoinnin. Tilaamalla tuotannossa tarvittavia raaka-aineita varastoon, pystytään varautumaan tulevaan. Kysynnän äkillisesti kasvaessa voidaan tuotanto aloittaa välittömästi, eikä raaka-aineiden täydennyksiä tarvitse jäädä odottamaan toimittajalta. Ostajan on myös tärkeää arvioida hintatasoa ja sen nousua. Voi olla perusteltua ostaa suuri erä raaka-ainetta varastoon, jos hintatason oletetaan nousevan lähiaikoina. Pitää kuitenkin tarkkaan laskea ettei raaka-aineen varastointikustannukset syö etua, vaan osto on kannattava. (Suomen kuljetusopas 2011.)

Transmerin varasto on jaettu seuraaviin varastotyyppeihin:

- Ylävarasto (Kosmetiikkavarasto)
- Alavarasto
- Palavien aineiden varasto
- Elintarvikevarasto

Varastoitava tavaran sijoittuminen varastoon riippuu siitä, millainen tavara on kyseessä. Raaka-aineet sijoitetaan varaston alkupäähän, jonne on varattu raaka-aineille oma hyllytilansa. Raaka-aineiden varastoinnissa tulee huomioida tuotteen happamuus, sillä happamia ja emäksisiä aineita ei saa sijoittaa vierekkäin mahdollisen kemiallisen reaktion syntymisen takia. Valmiit myyntituotteet pyritään aina sijoittamaan mahdollisimman lähelle tuotteen keräilypaikkaa eli aktiivipaikkaa, jotta keräily olisi mahdollisimman sujuvaa. Palavat aineet sijoitetaan erityiseen palavien aineiden varastoon, joka on palo-ovin eristetty alue. Palavien aineiden varastossa on tehostettu palontorjunta, esimerkiksi sprinklerit on asennettu muuta varastoa tiheimmin mahdollisten palojen varalta.

Kun hyllyttäjä on löytänyt tuotteelle sopivan hyllypaikan, hän lisää sen järjestelmään. Tuotteen tiedot syötetään järjestelmään manuaalisesti, esimerkiksi hyllypaikka syötetään muodossa 1G009021.






Luo uusi käsittely-yksikkö 00964144000002883418 / 000010

Toimipiste	5100
Varasto	5110
Varastopaikka	1G009021
Käs.-yksikön laji	EUR
Sijoituspäivämäärä	09.11.2011
Saapumispäivämäärä	14.11.2011
Erä	
Nimike	5602
Määrä	306
Nimikemääräyksikkö	KPL
Sisäinen huom.	

Kuva 2: Oy Transmeri Ab:n varastonhallinta, uuden käsittely-yksikön luominen

Ensimmäinen "1" merkitsee varastoa ja ensimmäinen kirjain varastosta löytyvää käytävää. Kirjaimen jälkeiset kolme numeroa ilmaisevat kohdan käytävällä, tässä tapauksessa paikka olisi yhdeksäs käytävällä. Käytävää kuljettaessa parittomat luvut jäävät vasemmalle ja parilliset oikealle puolelle. Seuraavat kaksi merkitsevät hyllytasoa, tässä tapauksessa tasoa kaksi. Transmerin varastossa hyllypaikat ovat seitsemässä tasossa. Viimeinen numero kertoo miltä "syvyydeltä" tuote löytyy paikalta. Tätä käytetään hyväksi jos paikka on lokeroitu useammalle pienelle tuotteelle, tai jos samalla paikalla on esimerkiksi kaksi matalampaa lavaa päällekkäin. Varsinkin kosmetiikassa, jonka myyntierät ovat pieniä, käytetään hyväksi paikan lokeroitua. Muita järjestelmään syötettäviä tietoja ovat toimipiste, varasto, erä, määrä ja määräyksikkö sekä millä lavalla tuote on. Kohtaan "sisäinen huomautus" voidaan antaa lisätietoja tallennettavasta yksiköstä, esimerkiksi muuttuneesta etiketistä tai vaurioituneesta lavasta. Näiden tietojen pohjalta tallentuu järjestelmään käsittely-yksikkö, jonka perusteella varastosta on mahdollista löytää tarvitsemansa tuotteet.

Transmeri - varastonhallinta

Uusi Kopio Muokkaa Uusi siirto Siirto aktiivipaikalle Sijoitusehdotus Vastaanotto     

Yleisvalinnat

Käsittely-yksikkö *

Nimike 5602

Puskurivarastopaikka *

Toimipiste/Varasto * / *

Eränumero *

Sijoituspvm 01.01.1900 - 31.12.9999

Saapumispvm 01.01.1900 - 31.12.9999

Siirtovalinnat


Lähdetoimipiste ja -varasto 5100 / *

Lähdevarastopaikka *

Kohdetoimipiste ja -varasto 5100 / *

Kohdevarastopaikka *

Siirron luontipvm 01.01.1900 - 31.12.9999

Käsitt. yks. Käsitt. yks. rivi Nimike Sijainti Sijoituspvm Saapumispvm Avoimet siirrot V. 

Varastopk.	Aktiivipa...	K...	Sj.pvm.	Vast.pvm.	Nimike	Kuvaus
1G009021	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1G015041	<input type="checkbox"/>	EUR	14.11.2011	14.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L004041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L013041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L015041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L017041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L019041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L020041	<input type="checkbox"/>	EUR	15.04.2010	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L021041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1L023041	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
1M008051	<input type="checkbox"/>	EUR	15.04.2010	08.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L
10012031	<input type="checkbox"/>	EUR	09.11.2011	09.11.2011	5602	Mr Muscle Kodin Putkimies 1L

Kuva 3: Oy Transmeri Ab:n varastonhallinta.

Hyllyttämiseen, kuten muuhunkin tavaran liikutteluun, liittyy aina suuri hävikin riski. Hävikkiä on yritetty minimoida henkilökunnan kouluttamisella ja varastojen selkeydellä. Muita varastoimiseen liittyviä riskejä ovat trukkien keräilijöille aiheuttamat vaaratilanteet ja sprinklerilaitteiston vaurioituminen. Varsinkin kiireisinä aikoina, saattaa trukkia kuljettavan henkilön huomio olla kiinnittyneenä muuhun, eikä hän huomaa keräilijää. Kiireessä on myös suurempi riski vahingoittaa sprinklerilaitteistoa, joka pahimmassa tapauksessa johtaa sprinkleripään rikkoutumiseen. Sprinkleripään rikkoutuessa aiheutuu palohälytys ja sprinkleristä suihkuaa vettä kovalla paineella, aiheuttaen vahinkoa hyllyssä varastoitaville tuotteille. Muita hyllyttämiseen liittyviä riskejä on virheellinen tietojen tallennus. Johtuen pitkistä lukusarjoista, joista paikkatieto ja nimikenumerot muodostuvat, on tietoa kirjattaessa mahdollisuus virheeseen. Yleensä virheen havaitsemiseen kuluu aikaa, jonka jälkeen korjaustoimenpiteenä on toteutettava inventaario kadonneen tavaran löytymiseksi. Inventaarion toteutus siirtää resursseja pois muista toimista, ja näin osaltaan aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia.

3.3.4 Tilausten keräily ja toimitus

Tässä kappaleessa selvitetään Transmerin varaston keräilyyn ja toimitukseen liittyviä prosesseja. Olemme rajanneet kuvauksen alavarastoon, joten ylävaraston kosmetiikan keräilyyn liittyviä prosesseja ei kuvata. Kappaleen kuvaukset pohjautuvat kirjoittajien omakohtaisiin kokemuksiin sekä haastatteluihin.

Työpäivän alussa keräilijät tarkastavat tilauskannan, josta selviää kaikki kyseiselle päivälle suunnitellut tilaukset. Tilaukset siirretään tilauskannasta keräiltäviin, josta tulostuu keräilyluettelo, tai puheohjausta käytettäessä tilaus siirtyy puhekeräilyyn. Tuotenimikkeet tulostuvat keräilyluetteloon aktiivipaikkojen perusteella, jolloin keräily pystytään suorittamaan mahdollisimman loogisessa järjestyksessä. Kuten kuvasta 4 voidaan nähdä, keräilyluettelo sisältää kaikki tarvittavat tiedot mitä keräilijä tarvitsee keräilyn suorittamiseen. Luettelon lihavoitu paikkanumero kertoo tuotteen aktiivipaikan, jota täydennetään tarvittaessa varapaikoilta, jotka ovat merkitty aktiivipaikan alapuolelle. Luettelosta löytyy kolme tuotteen yksilöivää tietoa. Ensimmäinen on nimikenumero, joka kertoo millä numerolla tuote löytyy Transmerin järjestelmästä. Tämä numero on useimmissa tapauksissa merkitty myös tuotteen myyntierään. Toinen tunnistite on tuotteen nimike, joka kertoo tuotteen nimen ja muut yksilöivät tiedot. Kolmantena tunnistiteena on valmistajan osanumero, joka löytyy keräilylistasta nimikkeen alta. Valmistajan osanumero on valmistajan käyttämä nimike tuotteesta, ja sen avulla pystytään tunnistamaan tuote myös Transmerin käyttämästä järjestelmästä. Muita keräilyn kannalta oleellisia tietoja ovat myyntierä ja kappalemäärä. Myyntierä on se määrä, joka yleisimmin vähintään lähetetään. Myyntierän sisältämä kappalemäärä vaihtelee tuotteittain. Esimerkiksi alla näkyvässä kuvassa, tuotteen Corega Tabs myyntierän sisältämä kappalemäärä on kuusi kappaletta. Yleensä keräilijälle, joka tuntee tuotteet, riittää tieto pelkistä myyntieristä. Kuitenkin joskus saattaa asiakas tilata vajaan myyntierän, jolloin tarvitaan tietoa kappalemääristä. Tämä ongelma johtuu siitä, että asiakkaat tilaavat tuotteet kappalemäärittäin, mutta ne myydään myyntierittäin. Jos asiakkaalla on väärää tai vanhentunutta tietoa myyntierien koosta tai lavamääristä, tilaavat he tietämättään väärällä määrällä. Yleensä näissä tilanteissa keräilijä korjaa tilausmäärän täsmäämään myyntierän kappalemäärää, tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Joissain tapauksissa asiakas haluaa vain muutaman kappaleen, tällöin on tärkeää, että tieto välittyy tuote- ja myyntipalvelusta varastoon, jotta toimitusmäärä pysyy oikeana. Tilausten vastaanottaja pyrkii tilausta tehdessään korjaamaan tilausmäärät myyntierää vastaaviksi, mutta johtuen laajasta tuotevalikoimista on väärin määrin havaitseminen usein mahdotonta.

Lähetysosoite		14.11.2011		Sivu 1(1)	
YRITYS X Mallitie 2 02500 ESPOO		KERÄILYLUETTELO			
		Numero	Toimitusasiakas		
		80311209	102779		
		Reitti	Lastuspäivä		
		Pääkaupunkiseutu	14.11.2011		
		Lähetyspaikka	Lähetysohje		
		5110	01 Auto normaali		
		Tomituksen käsitteijä	Kuljettaja (huoltaja)		
			DAHLGREN		
		Tilauksen käsitteijä	Tilausnumero		
		BATCHUSER	307982		
		Paino yht:	3,900		

Rivi	Varustopaikka Varuspaikka	Nimike	Nimitys Ref.no / Erä	Määrä kpl /	Me	Paino/rivi
0010	1L061011 1L059051, 1L041041, 1L047041	1803	Corega Tabs 3 minutes 32 kpl 210034 /	12 KPL /	2 ME	1,416 KG
0030	1M046011 1M047032	1553	Sensodyne Pro-Emalj 75 ml 130217 /	12 KPL /	1 ME	1,392 KG
0020	1O060011 1M041031	1821	Corega Dentu Crème puhd.tahna 48 ml 190017 /	12 KPL /	1 ME	1,092 KG

Keräilijä:

ME:t yhteensä: 4

Kuva 4: Keräilyluettelo

Tilaukset on jaettu keräilijöiden kesken seuraavasti:

- Noudot
- Terminaalitoimitukset
- Tukkutoimitukset
- Ulkomaantoimitukset
- Muut toimitukset (Halpahallit, yksittäiset riippumattomat yritykset)
- Bulkkitoimitukset
- Pro-tuotteiden toimitukset

Tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä ovat terminaalitoimitukset. Nämä toimitukset keräillään käyttäen apuna puheohjausjärjestelmää, joka ilmoittaa kerättävät tuotteet ja tulostaa lisätävät terminaalitarrat. Terminaalitarroista selviää tuote, määrä, mihin kauppaan tilaus toimitetaan ja tilaajan tilaus- ja muut tarvittavat numerot. Näiden tarrojen avulla keskusliikkeen terminaalissa tilaukset pystytään ohjaamaan edelleen oikeisiin kuljetuksiin, ja edelleen oikeaan kauppaan. Terminaalitoimituksia on lukumääräisesti paljon, mutta yksi tilaus sisältää yleensä vain muutaman tuoterivin. Tästä johtuen puheohjausjärjestelmän käyttö on lähes välttämätöntä, sillä se pystyy käsittelemään useita tilauksia samanaikaisesti, jolloin keräilijän ei tarvitse keräillä jokaista tilausta erikseen. Kaikki saman keskusliikkeen terminaalitoimituk-

set kerätään samoille lavoille ja pakataan kuljetusta varten. Terminaalitoimitukset tulee olla valmiina kuljetukseen noin kello 9 aamulla.

Noutotilaukset pyritään keräilemään heti aamusta, sillä yleensä tilauksissa ei ole määritelty mihin aikaan tilauksen nouto tapahtuu. Näin vältetään tilanteelta, jossa asiakas joutuu odottamaan tilauksen keräilyä. Noutotilaukset ovat yleensä pieniä, eikä niiden keräämiseen kulu paljoa aikaa. Noutojen toimivuus on erittäin tärkeää asiakastytyväisyyden kannalta, tästä johtuen Transmeri on pyrkinyt parantamaan noutotilanteen asiakaspalveluprosessia.

Tukkutoimitusten toimituspäivät ovat vakioita, jolloin niiden suunnitteleminen on helpompaa. Tukkuja aletaan kerätä toimitusta edeltävänä päivänä ja niiden tulee olla valmiina toimituspäivän aamuna. Tukku tilauksista annetaan ennakkotiedot kuljetusliikkeelle, joka järjestää tarvittavan kuljetuksen. Tukkutoimitukset ovat painoltaan suuria, ja niiden keräily vaatii järjestelmällisyyttä. Tukkutoimituksiin tuotteet kerätään täysinä lavoina tai lavakerroksittain omille lavoille, jolloin lavoja pystytään pinoamaan päällekkäin. Tämä säästää tilaa huomattavasti, ja näin pienentää kuljetuskustannuksia.

Ulkomaantoimitukset ovat yleensä tukkutoimitusten kaltaisia ja niiden keräily ei eroa juurikaan normaalista. Suurin ero on, että toimitettavat tuotteet ovat vientiin tarkoitettuja, joko täysin ulkomaan myyntiin valmistettuja, etiketittömiä tai Suomen markkinoille tarkoitettuja tuotteita. Suurin ero ulkomaan toimituksissa verrattuna kotimaan toimituksiin, on tarvittavat dokumentit. Normaalien rahtikirjojen lisäksi lähetysdokumentteihin pitää sisällyttää DGD-dokumentti (Dangerous goods declaration), josta selviää toimituksen sisältämät vaaralliset aineet ja niiden määrät. Laborantti luo dokumentin käyttäen hyväkseen keräilyluettelossa ilmoitettuja tuotemääriä, ja varmistaa dokumentin paikkansapitävyyden allekirjoituksellaan. Kun kaikki tarvittavat dokumentit ovat valmiina, ilmoitetaan logistiikkakoordinaattorille toimituksen paino, kollit ja lavametrit. Logistiikkakoordinaattori sopii ulkomaankuljetuksesta kuljetusliikkeen kanssa ja ilmoittaa asiakkaalle alustavasta toimituspäivästä.

Muihin toimituksiin lukeutuvat pienet sekatoimitukset, joiden koko on yhdestä kahteen kuormalavallista, eli noin 50 - 500kg. Vaikka tilaus ei ole kilomääräisesti suuri, saattaa tilauksella olla usein yli 100 tuoteriviä joiden pakkaaminen lavalle vaatii keräilijältä ammattitaitoa. Pakkaaminen on kuljetuksen kannalta erittäin tärkeää, painopisteen tulee olla alhaalla ja painon pitää olla jakautunut mahdollisimman tasaisesti kuormalavalle. Pienten toimitusten keräily vie suhteessa enemmän aikaa kuin suurempien tukku tilausten, joissa keräilymäärät ovat täysinä lavakerroksia.

Pro-tuotteiden toimitusten koot vaihtelevat muutamasta kilosta kymmeneen tonneihin. Painavimmat toimitukset muodostavat bulkki- ja konttitoimitukset, jotka toimitetaan tytäryhtiö

Banmarkin tilausten mukaan. Konteissa toimitetaan tuotteita myös Transmerin omille asiakkaille. Näitä tuotteita ovat lasinpesunesteet ja muut ammattikäyttöön tarkoitetut pesunesteet, joita myydään suoraan ammatinharjoittajille. Pro-tuotteiden myyntierät ja pakkauskoot ovat suurempia, joten keräily on nopeaa.

Keräilyn ja pakkaamisen jälkeen pitää tilaus kuitata, ja tarvittavat kuljetusasiakirjat tulostaa. Kuittauksessa keräilijä merkitsee tilaukseen kollimäärän, eli sen kuinka monta erillistä kuljetusyksikköä toimitus sisältää ja tarvittavat muutokset toimitusmääriin. Kuitatessa tilaukselle merkitään myös mitä tuote-eriä toimitus sisältää, jotta varaston tuotteiden eräseuranta pysyy ajan tasalla. Kuittauksen jälkeen tulostetaan rahtikirjat ja osoitetarrat sekä tehdään varastostaotto. Varastostaotto kirjaa toimituksen sisältämät määrät pois varastosaldoilta ja luo laskupyynnön. Kun tarvittavat paperit on kasattu, viedään toimitukseen kuuluvat kollit oikealle lähetysalueelle. Transmerin varastossa on seuraavat lähetysalueet:

- Pääkaupunkiseutu
- Muu Suomi
- Ulkomaat

Kuljetuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että toimitus viedään oikealle lähetysalueelle vasta sen jälkeen, kun tarvittavat paperit on tulostettu ja osoitetarrat kiinnitetty kolleihin. Muuten riskinä on, että toimitus lastataan huomaamatta ilman osoitetarroja autoon, jolloin lähetyksen jäljittäminen vaikeutuu huomattavasti. Jokaisella kuljetusalueella on omat sopimuksilla hankitut kuljetusyhtiöt, jotka pääosin hoitavat tietyn alueen kuljetukset. Poikkeuksena on ulkomaan terminaali, joiden kuljetusyhtiö riippuu toimitusmaasta. Sopimuksilla pyritään säästämään kuljetuskustannuksissa ja varmistamaan täsmälliset toimitukset. Varsinkin tukkuliikkeiden toimituksissa on ensiarvoisen tärkeää, että toimitukset ovat terminaalissa ajallaan. Myöhästyminen voi pahimmillaan johtaa sanktioihin ja toimituksen hylkäämiseen, joka aiheuttaa runsaasti kuluja, kun toimitus joudutaan kuljettamaan takaisin Transmerin varastolle. Prosessiin liittyy myös erittäin paljon kustannuksia aiheuttavia paperitöitä ja muita työtä vaativia toimia. Käsitlemme tarkemmin reklamaatioiden käsittelyä seuraavassa kappaleessa.

3.3.5 Reklamaatiot ja palveluiden normalisointi

Reklamaatiot kuuluvat olennaisena osana tilaus- ja toimitusketjuun. Vaikka yritykset pyrkivät minimoimaan virheiden tekemisen, niin aina kun työtä suorittaa ihminen, on olemassa riski virheiden tapahtumiseen. Reklamaatioiden ja palveluiden normalisoinnin tärkeys korostuu siinä, että Transmeri pystyy pitämään yllä hyvät asiakassuhteet sekä jatkamaan niitä. Jos reklamaatiot hoidetaan huonosti, asiakkaan suhtautuminen yritykseen saattaa muuttua nega-

tiivisemmaksi. Mikään yritys ei halua riskeerata asiakassuhteiden kestoja, joten tällöin on tärkeää pyrkiä positiiviseen mielikuvaan.

Tässä luvussa kuvataan prosessia, joka suoritetaan kun Transmerille saapuu reklamaatio asiakkaalta. Reklamaatiot saapuvat Transmerin myyntipalveluun, jossa reklamaatiot käsitellään. Myyntipalvelun tehtävä on tärkeä, koska he ovat kosketuksissa asiakkaan kanssa ja antavat mielikuvan yrityksestä. Ensimmäiseksi selvitetään asiakkaalta, että millainen virhe toimituksessa on tapahtunut. Toimituksessa on voinut tapahtua erilaisia virheitä, kuten hintavirheitä, toimitusmäärävirheitä, toimitusaikavirheitä sekä tuote voi olla myös vaurioitunut.

Kun reklamaatio saapuu Transmerille ja todetaan, että kyseessä on hintavirhe, otetaan ylös tiedot tuotteesta, määrästä, asiakkaalta veloitetusta hinnasta sekä hinnasta, joka on asiakkaan mielestä oikea. Tällaisissa tapauksissa selvitetään kyseessä olevien tuotteiden edustajilta oikeat hinnat kyseiselle asiakkaalle. Tämän jälkeen, jos todetaan, että toimituksen hinnat ovat olleet vääriä, niin asiakkaalle tehdään asianmukaiset hyvityslaskut. Toisaalta, jos veloitetut hinnat ovat olleet oikeita, niin asiakkaalle perustellaan mistä hinnat muodostuvat. Jos asiakas ei tämän jälkeen ole vielä tyytyväinen, häntä kehoitetaan ottamaan yhteyttä omaan Transmerin edustajaansa, joka selvittää mahdolliset hintaerimielisyydet.

Toimitusmäärävirheissä reklamaatioprosessi on erilainen kuin hintavirheissä. Kun asiakas ilmoittaa virheestä toimitusmäärissä, ottaa myyntipalvelu ylös tarvittavat tiedot, kuten tuotetiedot, tilausmäärät sekä määrä, joka asiakkaalle on toimitettu. Keräilyvirheestä ilmoitetaan varastoon, jossa inventoidaan kyseessä oleva tuote ja tarkastetaan onko tuotteen saldoissa poikkeamia. Jos havaitaan, että määrät eivät täsmää, varastossa selvitetään keräilijän kanssa, onko mahdollinen keräilyvirhe tapahtunut. Tämän jälkeen varasto ilmoittaa myyntipalveluun, onko keräilyvirhettä tapahtunut vai ei. Myyntipalvelu tekee tämän jälkeen hyvityksen asiakkaalle, jos virhe on tapahtunut. Asiakkaalle voidaan myös lähettää puuttuneet tuotteet, jos asiakas niin haluaa. Keräilijä on myös voinut kerätä väärää tuotetta, jolloin asiakas joko pitää tuotteen tai lähettää sen takaisin. Jos asiakas pitää tuotteen, jota ei ollut tilannut, niin myyntipalvelu tekee lisäveloituskannun asiakkaalle. Tällöin on myös muistettava hyvittää tuotteet, joita asiakas on tilannut, mutta ei ole vastaanottanut.

Myös toimitusaikavirheitä tapahtuu, kuten esimerkiksi kiire aikoina, jolloin varasto ei pysty toimittamaan kaikkia tilauksia haluttuina päivinä. Tämän kaltaisissa tapauksissa asiakkaan reklamaatio otetaan vastaan ja ilmoitetaan varastolle asiakkaan tyytymättömyydestä. Ilmoitus varastolle tehdään, jotta tulevaisuudessa pystyttäisiin välttämään myöhästymisiä. Kiire aikana tähän pyritään reagoimaan esimerkiksi ylitöiden avulla, jotta asiakkaiden tyytyväisyydestä voidaan pitää huolta.

Kiireisessä varastossa on mahdollista, että tuotteet vioittuvat keräilyssä. Vioittuneita tuotteita ei koskaan lähetetä asiakkaille. On kuitenkin mahdollista, että tuotteet vioittuvat kuljetuksen aikana ja tällöin asiakkaat reklamoivat rikkoutuneista tuotteista Transmerille. Nämä tapaukset selvitetään usein kuljetusyhtiön kanssa ja asiakkaalle korvataan vioittuneet tuotteet, sekä toiveiden mukaan voidaan lähettää myös korvaavat tuotteet tilalle. Ulkoisesti vioittuneet tuotteet on asiakkaan helppo huomata ja reklamoida, mutta joskus on myös mahdollista, että tuotteen valmistusvaiheessa tapahtuu jotain ja tuote ei vastaa laatuvaatimuksia. Tällöin asiakas lähettää viallisen tuotteen Transmerille, jossa tutkitaan oliko kyseessä yksittäistapaus vai onko kyseisessä erässä mahdollisesti enemmänkin viallisia tuotteita. Asiakas saa tässä tapauksessa korvauksena, joko hyvityksen tai uuden tuotteen tilalle. Jälleenyvät yritykset harvemmin havaitsevat tuotteiden viallisuutta muuten kuin ulkoiselta olemukselta. Tämän takia kuluttajat ottavat yhteyttä Transmerin kuluttajapalveluun viallisten tuotteiden hyvityksissä.

4 Tutkimus

Tässä luvussa kerromme Transmerin toimitusketjun hallintaan liittyvästä tutkimuksesta. Osiossa käydään läpi tutkimuksen taustoja, tutkimusmenetelmiä, tutkimustuloksia sekä analysoimme tutkimuksemme validiteettia ja reliabiliteettia. Tämä osio perehdyttää lukijan koko tutkimuksen toteutukseen ja antaa vastaukset miksi tutkimus on tehty sekä miksi sitä voidaan pitää hyödyllisenä kohdeyrityksen kannalta.

4.1 Tutkimuksen taustat

Eurooppa sekä mahdollisesti koko maailma on tällä hetkellä taloudellisesti epävakaa tilanteessa, jonka johdosta Suomessa yritykset haluavat vakauttaa toimintansa, jottei mahdollinen kriisitilanne koidu yrityksen kohtaloksi. Kriisitilanteessa vakaalla pohjalla toimivien yritysten on mahdollista saada lisättyä markkinaosuuttansa, kun taas heikolla pohjalla toimivat yritykset menettävät sitä tai jopa voivat ajautua konkurssiin. Yrityksen vakaa taloudellinen tilanne sekä kilpailijoita paremmat toimintatavat ovat keinoja, joilla asiakkaita sekä päämiehiä voidaan saada lisää. Tämän takia myös Transmerin on tärkeää kehittää omaa toimintaansa, jotta yritys voi kasvaa sekä välttää kriisitilanteen mahdolliset haittavaikutukset. Kehitystä voidaan saada aikaan sillä, että omaa toimintaa tutkitaan puolueettomasta näkökulmasta. Puolueeton näkökulma voi löytää sellaisia kehityskohteita yrityksessä, jota yritys ei ole huomionnut toiminnassaan. Tutkimuksemme avulla on tarkoituksena havaita Transmerin logistisessa toiminnassa kehityskohteita, joihin heidän olisi tärkeää puuttua sekä kehittää niitä. Näiden toimintojen kehittäminen voi antaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden, jolloin yrityksen kasvu mahdollisuudet ovat selkeästi paremmat. Tutkimuksemme perehtyy Transmerin toimitusketjun hallintaan, josta on tarkoituksena löytää kehityskohteita.

Transmerin kyky hoitaa toimitusketjun hallintaa ei ole suoranaisesti huonolla tasolla, koska yritys tekee positiivista tulosta ja toiminta on vakaata. Yrityksen kuin yrityksen on tärkeää kehittää toimintaansa, ettei jäädä kehityksessä kilpailijoista nähden jälkeen ja näin ollen menetetä asiakkaita sekä säilytetään mahdollisuus kasvuun. Transmerilla on vahvaan kasvuun perustuva strategia, jonka vuoksi kehitys on avainasemassa, koska ilman toimintojen kehittämistä kasvu voi olla haasteellista. Kasvuun perustuvan strategiansa takia Transmeri on myös itse kiinnostunut toimintansa kehittamisestä. Ehdotettuaamme Transmerille tutkimuksen avaamia mahdollisuuksia, olivat he erittäin innoissaan saamaan uusia näkökulmia toimintaansa. Kohdeyritys onkin ollut alusta asti avoimena kirjoittajien suuntaan, jotta mahdollisimman konkreettisia ja toimivia kehitysehdotuksia löydettäisiin tutkimuksen avulla.

Transmerilla organisaatiossa tapahtuu muutosta jatkuvasti ja tämän takia toimintojen kehittäminen on myös tärkeää. Transmerilla varastolta on luontaisen poistuman kautta lähtenyt tärkeää tietotaitoa eläkkeelle jäämisten johdosta. Usein eläköitymisen takia yrityksestä katoaa sellaista tietoa, jota ei ole mihinkään kirjattu. Toiminnan kehittäminen auttaa luomaan prosessit sellaiselle tasolle, ettei työntekijöiden lähteminen kadota tietoa minnekään. Tällöin tieto on sisällytetty prosessien toimintaan ja uusien työntekijöiden on helpompi toimia, kun kaikkea ei tarvitse oppia. Tiettyjen tietojen ja taitojen oppiminen voi kestää niin kauan, että toiminta voi kärsiä oppimisprosessista.

Transmerilla myös tuotteiden vaihtuvuus on suuri, joten toimitusketjun paremmalla hallinnalla pystytään pysymään muutoksen mukana. Kun toimitusketju hallitaan hyvin, niin tuotteiden poistuminen ja uusien tuleminen tilalle on helpompaa ja kivuttomampaa. Tuotteita pystytään hallitsemaan ja niiden elinkaari logistiikassa voidaan hoitaa paremmin. Kuljetuksen tärkeyttä ei voida myöskään unohtaa ja on tärkeää, että kuljetusten toimintaa tarkastellaan tietyin väliajoin, jotta mahdollisia ongelmia voidaan korjata. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään myös näihin asioihin uudenlaisia näkemyksiä, jotka helpottaisivat toimitusten sekä toimintojen hallintaa logistisessa prosessissa.

Transmerilla on entuudestaan kokemusta SCM-tuloskortista itsearviointin työkaluna, jonka vuoksi he olivat kiinnostuneita mahdollisuuksista, joita tutkimus heille avaa. Kokemus entuudestaan tutusta tutkimustavasta tarkoittaa heille myös sitä, että he tietävät minkälaisiin asioihin tutkimus kiinnittää huomiota. Näin ollen tutkimus ei ole heille hyppy tuntemattomaan vaan heillä on myös käsitys siitä, mitä tutkimuksen suorittajat vaativat heiltä. On tärkeää, että kohdeyritys tietää mitä heiltä odotetaan, jotta tutkimus saadaan suoritettua mahdollisimman yksinkertaisesti. Tällöin myös tutkimuksen luotettavuus on selkeästi parempi, kun yritys keskittyy tutkimuksen toteutuksessa oikeisiin asioihin.

Tutkimuksen suorittajien kiinnostus logistiseen toimintaan on syy, jonka takia lähdimme suorittamaan tällaista tutkimusta kohdeyritykselle. Olemme myös työskennelleet yrityksessä jo useamman vuoden ajan, joten kohdeyrityksen kehittäminen oli myös meille hyvin kiinnostava lähtökohta. Tämän takia haluamme myös antaa kohdeyritykselle käyttökelpoisia kehitysehdotuksia, joista on hyötyä yrityksen kasvustrategia huomioon ottaen. Työskentelymme yrityksessä antaa meille paljon näkökulmia tutkimuksen suorittamiseen, mutta samalla on tärkeää pysyä objektiivisena eli puolueettomana näkökulmana. Puolueeton näkökulma on tärkeää siksi, että pystymme näkemään asiat suurempina kokonaisuuksina ja näin ollen kehittämään koko toimitusketjun prosessia. Toimitusketjun hallinnan kehittämisen avulla pystytään saavuttamaan kilpailuetua sekä parantamaan kustannustehokkuutta.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Empiirisessä tutkimuksessa sen menetelmät ovat tutkijoiden työssä aina keskeisessä asemassa. Olemassa olevien menetelmien ymmärtäminen ja niiden soveltamiskyky on tärkeää. Hirsjärvi (2010) sanoo kirjassaan hyvin, etteivät tutkimuksen ongelmat ratkea vippaskonsteilla eivätkä hyvään onneen luottamalla. Tutkimusongelma ja menetelmä ovat toisiinsa tiiviissä yhteydessä ja niiden on oltava tutkijoille selviä tutkimusta toteutettaessa. Menetelmän valintaa ohjaa myös yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 184.)

Tässä osiossa käsitellään menetelmää, jolla tutkimus on tehty eli keinoja, joilla tämä kyseinen tutkimus on toteutettu. Tutkimuksena käytetään kohdeyrityksen itsearviointiin perustuvaa työkalua eli SCM-tuloskorttianalyysiä. Tutkimusmenetelmää valittaessa oli mietittävä tutkimusongelmaa, jota tahdottiin selvittää. Kohdeyrityksen tarjotessa aiheita toimitusketjun hallintaan liittyen, oli SCM-tuloskortin käyttäminen tutkimuksen suorittajien mielestä paras vaihtoehto. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös se, että se oli kohdeyritykselle jo entuudestaan tuttu, joten he tiesivät mitä tutkimuksesta voidaan odottaa. Kyseinen tutkimusmenetelmä oli myös toteuttajille tuttu, koska he ovat perehtyneet siihen logistiikan opiskelujen kautta. Aiheeseen perehdyttyämme, saimme selkeän kuvan siitä, mikä tutkimusongelma on ja miten sitä tutkitaan. Tutkimusongelmamme on selvittää onko kohdeyrityksen toimitusketjun hallinnassa parannettavaa. Tätä tehostaaksemme tarkoituksenamme on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyritystä varten, joista on selkeää hyötyä yrityksen kehittymistä ja kasvua silmällä pitäen.

SCM-tuloskortin avulla suoritettava tutkimuksemme on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan haastattelun avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen, ja sitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijat luottavat omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien ihmisten

kanssa enemmän kuin erilaisiin mittausvälineisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161-164.)

Tutkimuksen menetelmää valitessamme, tulimme siihen tulokseen, että kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella emme saa tutkittua toimitusketjua yhtä kokonaisvaltaisesti kuin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Tutkimuksemme otokseen oli tavoitteena saada mahdollisimman monen toimitusketjuun vaikuttavan esimiehen mielipiteet SCM-tuloskortin suoritus vaiheessa. Otokseksemme muotoutui kuitenkin kaksi henkilöä, jotka toteuttavat SCM-tuloskortin itsearviointi osuuden kahdestaan. Tämän jälkeen kyseisiä henkilöitä haastatellaan, jotta saamme selville syyt siihen, mitä arvosanoja he yritykselle antavat ja miksi. Haastattelun avulla saamme selville haastateltavien omia näkemyksiä, vaikka itsearviointi osuus on toteutettu yhdessä. Haastattelussa haastateltavat voivat perustella omia näkemyksiään ja näitä hyväksikäyttäen voimme analysoida tulokset mahdollisimman kattavasti.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksen suorittajat perehtyvät tutkimuksessa käytettävään tutkimusmenetelmään, SCM-tuloskorttiin. Tuloskortin tavoitteet ja sisältö sisäistetään sillä tarkkuudella, joka vaaditaan tutkimuksen tehokkaaseen toteuttamiseen. Toisessa vaiheessa tuloskortti esitellään tutkittavalle yritykselle, ja varmistetaan että vastaajat ymmärtävät kysymysten sisällön. Kysymysten selvittäminen yritykselle pienentää riskiä analyysivirheisiin, jotka johtuvat tutkijoiden ja vastaajien välisistä eroista ajattelumalleissa.

Seuraavassa vaiheessa yrityksen edustajat vastaavat tuloskortin kysymyssarjoihin muodostamassaan työryhmässä. Tutkijat eivät ole läsnä tässä vaiheessa, jotta heidän läsnäolonsa ei vaikuta vastaustilanteeseen. Vastaustilanteessa pitää syntyä vapaata keskustelua, jotta yrityksen kaikkien edustajien mielipiteet vaikuttavat vastauksissa. Kun yritys on vastannut kaikkiin tuloskortin kysymyksiin, tutkijat käyvät yhdessä työryhmän kanssa vastaukset läpi. Jokaiseen kohtaan pyritään saamaan työryhmältä perustelut, miksi tietty arvo on annettu. Haastattelutilanteessa toinen tutkijoista kirjaa tietoja ylös, ja toinen tarkkaillee haastattelutilanteessa syntyviä reaktioita ja vastauksiin vaikuttavia muita tekijöitä. Haastattelun jälkeen arvot syötetään SCM-tuloskortin tietokantaan, joka tulostaa vastausten pohjalta sisäisen analyysin.

Viimeisessä vaiheessa tutkijat analysoivat tuloksia käyttäen hyväksi tietokannan tuottamaa sisäistä analyysiä ja aikaisemmin suoritettuja haastatteluja. Näiden tietojen pohjalta pyritään löytämään toimitusketjun selkeästi heikoimmat kohdat, ja niihin vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa pyritään löytämään kehitysehdotukset, jotka yritys pystyy käyttännössä hyödyntämään.

4.4 Tutkimustulokset

4.4.1 Yrityksen antamat arvot

Tähän lukuun on koottu Oy Transmeri Ab:n tuloskorttiin antamat vastaukset. Vastauksissa on perusteltu miksi annettu arvo on perusteltu, ja miksi seuraavan tason määritelmät eivät täyty. Arvostelu on tapahtunut tuloskortin määritelmien mukaisesti asteikolla 1-5, jossa 1 on pienin ja 5 on suurin mahdollinen arvo.

Yritys-strategia & Yritysten välinen yhteistyö

1/1. Kohdassa Yritystrategian selkeys & SCM/ logistiikan merkityksen painoarvo, yritys antoi toiminnalleen arvosanan 3,5. Transmerilla ei ole tällä hetkellä selkeää yritystason strategiaa, mutta se on suunnitteilla. Logistiikan ylemmän tason vastuuhenkilönä toimii logistiikka- ja tuotantojohtaja Pasi Berggren, joka vastaa logistiikan kehittämisestä. Ensi vuodelle on suunniteltu useita logistiikan kehitysohjelmia, joiden tavoitteena on lisätä logistiikan tehokkuutta ja painoarvoa. Logistiikan kehitykseen on varattu enemmän varoja ensivuodelle, joka osoittaa osaltaan logistiikan painoarvon kasvamisesta yrityksessä. Jotta arvoksi voitaisiin perustellusti antaa 4, tulee yritys-strategiaa selkeyttää koko organisaatiossa ja kehitysohjelmien tulee tuottaa tuloksia.

1/2. Toimittajaehtojen selkeys & tiedonvälityksen taso (maksuaika, alennus, varastointi, toimitusehdot, suunnittelu, ennakointi, varasto, info,...) on yrityksen oman arvion mukaan tasolla 2,5. Alhainen arvosana johtuu siitä, ettei kaikkia toimittajia ole liitetty sopimuskäytäntöihin. Suurimpien toimittajien kanssa sopimukset ovat olemassa, mutta pienempien kanssa sopimukset ovat satunnaisia. Sopimuksien teon merkitys ja painoarvo ymmärretään ja niihin on annettu koulutusta lakimiehien avustuksella. Vaikkakin kehitystä edellisistä vuosista on tapahtunut, on win-win-etujen tavoittelu harvinaista. Jotta kehitystä voisi tapahtua, tulisi yrityksen yhtenäistää sopimuskäytännöt ja pyrkiä molemminpuolisiin hyötyihin toimittajien kanssa.

1/3. Kohdassa Asiakassopimusehtojen selkeys & tiedonvälityksen jakamisen taso (maksuehto, toimitusehdot, varastointivastuu, palautusehdot, kysyntä, varastotieto) yrityksen arvosanaksi muodostui 4. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa on tehty viralliset kirjalliset sopimukset. Transmerilla on yhteensä noin 3000 asiakasta, joten kaikkien pienempien kanssa ei ole tarkoituksenmukaista tehdä sopimuksia, täten yrityksen arvio tuskin tulee nousemaan seuraavalle tasolle. Suurimpien asiakkaiden kanssa järjestetään tapaamisia, joissa pyritään ratkaisemaan toimitusketjun ongelmia ja syventämään yhteistyötä hakemalla molempia hyödyttäviä toimintatapoja.

1/4. Kohdan asiakastyytyväisyyden mittaus- ja parantamisjärjestelmä arvoksi muodostui 3. Arvo oli perusteltu, sillä Transmerin myyntiosasto mittaa asiakastyytyväisyyttä määrääjoin, tieto jää kuitenkin jakamatta. Jotta yritys voisi perustellusti saavuttaa seuraavan tason, tulisi tiedonkulku osastojen välillä varmistaa. Näin pystyttäisiin varmistamaan, että jokainen tietoa tarvitseva osasto tai yksilö, saa tarvitsemansa tiedon. Osastojen välisen yhteistyön tulee olla suunniteltua ja jatkuvaa, jotta pystytään saavuttamaan saumaton tiedonkulku. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää edelleen, tulisi asiakastyytyväisyyden tuloksia käsitellä myös asiakkaiden kanssa, jolloin pystyttäisiin löytämään paremmin ne keinot jotka parantaisivat tyytyväisyyttä.

1/5. Henkilöstön koulutus- ja arviointijärjestelmät yritys arvioi tasolle 2, joka pääosin johtuu kokonaisoptimointiin tähtäävän koulutusohjelman puutteesta. Asiakastyytyväisyyttä pidetään yrityksessä tärkeänä, kuitenkin tähän tähtääviä koulutusohjelmia ei ole käytössä. Yrityksen pitäisi pystyä arvioimaan ketkä asiakastyytyväisyyteen pystyvät vaikuttamaan, ja kohdistamaan koulutus heihin.

Suunnittelu ja toteutuskyky

2/1. Kohdassa DFL-pohjainen strategia logistiikan järjestelmien ja resurssien optimoimiseksi, kohdeyritys antoi arvosanakseen 3. Kohdeyrityksessä on käytössä strategiasuunnitelma, jossa kuljetustapoihin ja varastointipaikkoihin liittyviä tekijöitä selvitetään. Optimointipyrkimykset eli parhaan vaihtoehdon löytämistoimenpiteet tuottavat tulosta. Kohdeyrityksellä ei ole optimoinnissa mukana toimittajia eikä asiakkaita, joten toiminta ei täytä arvosanan 4 vaatimuksia. Kohdeyrityksessä on käynnissä Relex-projekti, joka parantaa optimointia entisestään. Relex on kehitetty nimenomaan logistiikan optimointia varten.

2/2. Kohdassa markkinatrendien ymmärtäminen ja kysyntäennusteen tarkkuus, kohdeyritys antoi arvosanakseen 3. Kohdeyrityksessä laaditaan avaintuotteiden kysyntäennusteita, joihin käytetään hyväksi markkinatrendianalysejä sekä keskeisten tuotteiden myyntitilastoja. Myynnin sekä muiden osastojen saamia tietoja ja tilastoja käytetään hyväksi ennusteiden tekemisessä. Avaintuotteissa ennusteiden tekeminen on kunnossa, mutta kaikissa tuotteissa sitä ei käytetä. Tämän takia arvosana 4 ei tullut kyseeseen ja tämän lisäksi yrityksessä ei ole käytössä kysynnän ennustamisjärjestelmää. Kilon toimipisteessä toimivat analyttikot pyrkivät ymmärtämään markkinatrendejä, mutta kaikkia tuotteita kattavaa analyysiä on mahdotonta toteuttaa resurssien vähyyden takia.

2/3. Kohdassa SCM suunnittelun tarkkuus (tilauksesta toimitukseen) & säätömahdollisuus, kohdeyritys antoi arvosanakseen 2,5. Enemmistölle tuotteista saadaan tarvittaessa varastoar-

vot päivittäin ja osaa niistä jopa tarkkaillaan päivittäin. Täydennyshankinnat toteutetaan kuitenkin kuukausitasolla. Jotta arvosanan 3 ehdot olisivat täyttyneet, täytyisi kohdeyrityksen koordinoita myynti-, täydennys- ja toimitussuunnitelmat viikkotasolla sekä osastojen täytyisi tehdä muutoksia niihin viikoittain. Kohdeyrityksen mukaan heillä ei ole tarvetta koordinoita edellä mainittuja ehtoja viikkotasolla. Arvosanan nostamiseksi vielä korkeammalle, tarvitsisi yrityksen koordinoita asiakaskohtaisia suunnitelmia, johon ei ainakaan vielä ole panostettu.

2/4. Kohdassa varaston valvonnan ja seurannan (tuotteet, osat, KET) tarkkuus ja näkyvyys, antoi kohdeyritys arvosanakseen 3. Heillä on käytössään järjestelmä, joka mahdollistaa päivittäisen varastoarvojen ja täydennystietojen seurannan. Arvosanaan 4, olisi yrityksen seurattava varastoarvoja ja täydennystietoja myös toimittajien osalta päivä- tai tuntitasolla ja tätä valvontaa ei yrityksessä toteuteta. Kohdeyrityksen mukaan heillä ei ole tarvetta tuntitason tarkkailuun. Arvosana palvelee parhaiten kohdeyrityksen tarvetta. Koko toimitusketjun sisältävää täydennys- ja varastotietojen hallintaa ei myöskään ole toteutettu.

2/5. Kohdassa prosessien vakiointi ja läpinäkyvyys, kohdeyritys antoi arvosanakseen 4. Kohdeyrityksessä on koko työnkulku toimittaja- ja asiakasrajapintoihin vakioitu ja kuvattu. Yrityksen työmenetelmien jatkuva kehittäminen on käynnissä. Yrityksessä on mallinnettu prosessit ja prosessien läpinäkyvyyttä tavoitellaan sisäisesti, mutta asiakas- ja toimittajatasolla tätä ei tällä hetkellä nähdä tarpeelliseksi. Jotta taso 5 täyttyisi, olisi prosessien oltava liiketoimintayksiköissä partneritasolla sekä jatkuvasti kehitettäisiin ja innovoitaisiin prosesseja. Näiden osa-alueiden kehittämisellä taso voitaisiin nostaa ylemmäs.

Logistiikan tehokkuus

3/1. JOT (joutoajan ja asetusajojen eliminointi jakamalla informaatiota ja synkronoimalla materiaali- ja informaatiovirrat) on tasolla 4. Varastokeräilyä on rytmitetty toimitusten osalta, rytmitys ei kuitenkaan kata koko toimitusketjua. Rytmitys on täysin kattava kosmetiikka-varastossa, ja keräilyä on rytmitetty keskusliikkeiden kohdalla alavarastossa. Jakelukulusto on varattu ja rytmitetty palvelemaan toimitusketjun tarpeita viiveiden välttämiseksi, rytmitys ei kuitenkaan kata kaikkia toimituksia. Yrityksen taso on hyvällä tasolla, mutta jos seuraava taso halutaan saavuttaa, tulee koko toimitusketju synkronoida. Synkronointiin tulee sisältää sekä toimittajat että asiakkaat.

3/2. Kohdan varaston kiertonopeus & cash-to-cash kiertoaika, yritys arvioi tasolle 3. Järjestelmä mahdollistaa varastonkierron seurannan viikkotasolla, mutta seurantaa ei tehdä. Yhtenä syynä nähdään suuret eroavaisuudet kierrossa nimikkeittäin. Toiminnan kannalta tärkeämpi mittariksi nähdään varaston riitto, jota seurataan viikkotasolla. Tämän lisäksi puutelistauksista tarkastellaan viikkotasolla, ja tarpeen vaatiessa useammin. Nimikkeiden kierto on alle

12 kertaa vuodessa, joten yritys ei pysty saavuttamaan seuraavaa tasoa. Seuraavan tason saavuttaminen vaatisi myös, että varastonkiertoa seurattaisiin toimittajittain ja nimikkeittäin päivittäin, tähän ei kuitenkaan yrityksen omasta mielestä ole tarvetta.

3/3. Toimitusaika asiakkaalle (tilauksesta toimitukseen) ja kuormien täyttöaste sai yritykseltä arvon 3. Toimitusajat tiedostetaan ja niitä hallitaan asiakaskohtaisesti. Toimitusajoilla pyritään varmistamaan tarvittava käsittelyaika, joten tarvetta niiden lyhentämiseen ei ole. Tästä johtuen seuraava taso jää saavuttamatta. Toimitusajoilla pystytään varmistamaan palvelun laatu, ja ne eroavat asiakaskohtaisesti. Osalle asiakkaista on sopimuksilla taattu lyhyemmät toimitusajat. Toimitusaikojen pituuteen vaikuttaa asiakkaan ostovolyyymi, volyymin suurentuessa pystytään joustamaan enemmän toimitusajoissa ja ehdoissa.

3/4. Kohdan toimituskyky ja laatu arvoksi määriteltiin 3. Toimituskyky sekä toimituslaatu ovat molemmat 95-99 prosentin välillä. Toimitusvarmuus ei toteudu jatkuvasti 99 prosenttisesti, mutta tietoa kerätään jatkuvasti ja varmuutta pyritään kehittämään. Tietoja puutteellisista toimituksista, varastopuutteista ja vahingoittuneista lähetyksistä kerätään, kuitenkin suurimmat puutteet on virheisiin liittyvien jatkotoimenpiteiden puuttuminen. Virheiden ehkäisemisen tulisi olla jatkuvaa, jotta seuraavan tason määritelmä täytyisi.

3/5. Koko toimitusketjun varastojen näkyvyys & menetetyt myyntimahdollisuudet ovat tasolla 3. Osan toimittajien varastot ovat Transmerin tiedossa, jolloin tarvittaessa pystytään tekemään kotiinkutsu tarvittavien raaka-aineiden saamiseksi omaan varastoon. Organisaatiossa on tehty joitakin arvioita menetetyistä myyntimahdollisuuksista, mutta toiminta ei ole säännöllistä. Haastateltavien mielestä joidenkin tuotteiden kohdalla pitkät toimitusajat on hyväksyttävä ja niiden kanssa on tultava toimeen. Estimaateista johtuvien virheiden korjaaminen ostovaiheessa on vaikeaa. Jotta seuraava taso täytyisi, pitäisi koko tilaus- toimitusketjua muuttaa läpinäkyvämmäksi.

3/6. Ympäristötoimintojen arvoksi yritys määritteli 3. Ympäristön kuormitusta on pyritty vähentämään kierrättämällä kaikki mahdollinen toiminnasta syntyvä jäte. Tuotantolaitokselle on solmittu sopimus vihreän sähkön käyttämisestä. Kuljetuskalustolle ei ole määritelty vaatimuksia ympäristöystävällisyyden suhteen, eikä reittejä optimoida järjestelmällisesti. Toiminnassa ei ole otettu käyttöön erityisiä logistiikan innovaatioita jotka vähentäisivät ympäristön kuormitusta. Toimittajien vallinnassa ei oteta huomioon toimittajan suhtautumista ympäristöasioihin. Jotta seuraavan tason määritelmät täytyisivät, tulisi edellä mainitut puutteet korjata ja ympäristönäkökohdat liittää koko organisaation toimintaan.

3/7. Kohdan logistiikan kokonaiskustannukset (kuljetus-, varastointi-, tilausten hallinta- ja hallintokustannukset jne.) arvoksi muodostui 2. Isompien asiakkaiden kohdalla kustannukset

on jaettu asiakastasolle, mutta pienempien asiakkaiden kohdalla kustannuksista ei ole tietoa. Asiakaskohtaisesta katteiden tarkastelussa on puutteita, ja sitä tulisi tehostaa. Tutkimuksista saatua kustannustietoa ei käytetä hyväksi tuottolaskelmissa.

IT käytännön menetelmät/keinot

4/1. Kohdassa EDI:n eli OVT:n (organisaatioiden välinen tiedonsiirto) kattavuus, kohdeyritys antoi arvosanakseen 4. Yrityksessä IT:n potentiaalin hyödyntämiseksi uniikit tunnisteet on otettu käyttöön ja prosesseja on yksinkertaistettu. Tämän lisäksi uniikkien tunnisteiden käyttö on laajentunut toimittajiin sekä asiakkaisiin. OVT:n avoimia standardeja ja muita IT sovelluksia on otettu käyttöön. Kohdeyrityksessä on integroitu OVT yritysten järjestelmiin. Kohdeyrityksessä tänä vuonna 56% tilauksista on tullut EDI:nä ja 44% tilauksista on syötetty käsin. Kohdan 5 saavuttamiseksi yrityksen tulisi käyttää OVT:a lähes kaikissa liiketoimissa ja tämä ei toistaiseksi ole käytössä.

4/2. Kohdassa viivakoodin käyttö/automaattinen tunnistus ja tiedon keruu, antoi kohdeyritys arvosanakseen 1. Viivakoodia tai muita automaattisia tunnistus- ja tiedonkeruujärjestelmiä ei hyödynnetä kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen omat järjestelmät mahdollistavat toiminnan sekä sitä on suunniteltu, mutta toistaiseksi sitä ei ole käytössä. Lähitulevaisuudessa kohta 2 saattaa täytyä sillä siihen vaaditaan viivakoodin käyttöä osittain esimerkiksi tarkastuksessa, mutta tietoa ei hyödynnetä muuhun tarkoitukseen. Lähitulevaisuudessa rahtikirjat siirtyvät viivakoodien käyttöön, joten tällöin viivakoodien hyödyntämistä on myös aloitettu kohdeyrityksessä kehittämään.

4/3. Kohdassa tietotekniikan tehokas hyödyntäminen liiketoiminnassa ja päätöksenteossa (ERP, SCM suunnittelutyökalut ym.), antoi kohdeyritys arvosanakseen 4. Kohdeyrityksessä suurin osa liiketoiminnan osa-alueista hyödyntää tietojärjestelmiä sekä käytössä on myös päätöksentekoa tukevia järjestelmiä. IT sovelluksia on myös käytössä logistiikan suunnittelussa, ohjauksessa ja optimoinnissa. Kohdeyrityksessä järjestelmät keskustelevat keskenään sekä päätöksentekoa tukevin ohjelmin ovat Relex sekä QlickView. Jotta kohdan 5 ehdot täytyisivät, täytyisi kohdeyrityksen hyödyntää IT sovelluksia koko toimitusketjun hallintaan, suunnitteluun ja optimointiin. Tähän ei kuitenkaan ole vielä siirrytty eikä IT:n ulkoistamista koeta tarpeelliseksi tällä hetkellä.

4/4. Kohdassa avoimen standardin - sovellukset ja uniikit tunnisteet, kohdeyritys antoi arvosanakseen 2. Yrityksessä ymmärretään, että avoin standardi ja uniikit tunnisteet tuovat tehokkuutta logistiikkaprosesseihin, mutta kaikkia uniikkeja tunnisteita ei ole otettu käyttöön. Tavoitteena on saavuttaa seuraava eli 3 taso. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdeyrityksen

tulee laajentaa uniikkien tunnisteiden käyttö myös asiakkaisiin ja toimittajiin. Edellä mainitun lisäksi OVT:n avoimia standardeja ja muita IT sovelluksia tulisi ottaa käyttöön.

4/5. Kohdassa päätöksentekojärjestelmät ja toimitusketjun partnereille annettu tuki, kohdeyritys antoi arvosanakseen 3,5. Kohdeyrityksessä on ymmärrys toimittajan tai asiakkaan järjestelmistä sekä win-win ratkaisuja on pyritty kehittämään. Heillä on toimittajanhallinta palaverreja, joissa tavataan asiakkaita. Näissä palavereissa käydään läpi asiakkaan kanssa tunnuslukuja (toimitusvarmuus, poikkimenot, reklamaatiot yms.). Omat tunnusluvut eivät aina täsmää asiakkaiden vastaaviin, joka vaikeuttaa toimintaa. Kohdeyrityksessä on ehdotettu, että minimitoimitukset olisivat isompia, niin kappalemääriltään, arvoltaan kuin rivimääriltään. Kohdeyrityksessä pyritään win-win ratkaisuihin. Esimerkiksi etikettejä on keskitetty muutamille toimittajille, jotta voidaan minimoida toimittajien määrä ja pystytään syventämään yhteistyötä olemassa olevien kanssa.

4.4.2 Tulokorttianalyysi

Japanissa tehtyjen tutkimusten perusteella pystyttiin määrittelemään kolme pääkohtaa, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen logistiikan tehokkuuteen. Tulokortin 22 arvioitavan kohdan pohjalta tulostetaan sisäinen analyysi, joka kokoaa tulokortin vastaukset, muodostaen niistä kolme pääkohtaa jotka ovat: SCM hyödyntämiskyky, reagointikyky ja IT:n hyödyntämiskyky. Näiden kohtien perusteella ohjelma vertaa kohdeyrityksen vastauksia vertailuryhmiin, joilla arvioidaan yrityksen sijoitusta suhteessa omaan teollisuuteen, kaikkeen valmistavaan teollisuuteen sekä kaikkiin kyselyyn vastanneisiin yrityksiin. Näiden kolmen osatekijän on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen johtamisen tehostamiseen sekä taloudellisiin lukuihin.

	SCM hyödyntämiskyky	Reagointikyky	IT:n hyödyntämiskyky
Oman yrityksen pisteet	3.22	3.38	3.21
Oman teollisuuden ylimmät pisteet Kemia (3)	4.21	3.95	3.74
Oman teollisuuden keskiarvo Kemia (3)	3.56	3.37	3.40
Kaikki Valmistava teollisuus (56)	3.04	3.12	3.10
Kaikki (116)	2.97	3.06	3.00
Sijoituksesi verrattuna muihin Kemia (3)	3.00	3.00	3.00
Kaikki Valmistava teollisuus (56)	19.00	19.00	26.00
Kaikki (116)	38.00	39.00	46.00
Mukautettu standardipoikkeaman pisteytys (Kaikki)	53.33	55.66	53.28
Sijoitus Kaikki (116) * Kemia (3) **	C Alhainen	B Alhainen	C Alhainen

Pisteet yhteensä	66.00	
-------------------------	-------	--

* Pisteet
A >64
B 55-64
C 45-54
D 35-44
E <35

Kuva 5: Tulokortin osa-alueet ja yrityksen sijoitus

Transmerin saavuttamat pisteet tulokorttianalyysin pohjalta ovat 66, jotka yltyvät hyvään luokitukseen. Vertailuryhmään ”oma teollisuus” kuuluu vain kolme yritystä, joten tähän ryhmään vertailu antaa ainoastaan suuntaa antavia tuloksia. Tästä johtuen on aiheellista verrata Transmerin tuloksia myös ryhmiin ”kaikki valmistava teollisuus” sekä ”kaikki”. Vertailua kaikkiin valmistavan teollisuuden yrityksiin voidaan perustella myös Transmerin laajalla toimialalla, joka ei rajoitu ainoastaan kemian teollisuuteen. Tarkkailtaessa Transmerin sijoitusta kaikkien yritysten joukossa, voidaan todeta sijoituksen olevan suhteellisen hyvä, ja kaikkien osa-alueiden taso on lähes sama.

Transmerin SCM hyödyntämiskyvyn arvo on 3.22, joka on paremmalla tasolla verrattessa ryhmään ”kaikki valmistava teollisuus”, jonka keskiarvo on 3.04. Verrattaessa kemian teollisuuden keskiarvoon 3.56, on Transmerin tulos hieman alle keskiarvon. Tätä voidaan selittää kemian teollisuuden pienellä otannalla, jolloin keskiarvo ei ole kuin suuntaa antava. Pienestä otannasta johtuen yhden yrityksen antamat pisteet vaikuttavat merkittävästi keskiarvoon. SCM hyödyntämiskyky sisältää valmiudet organisoida strategia, jolla optimoidaan jokaisen työntekijän kyky tukea yrityksen yhteistä päämäärää. Transmerin tapauksessa tätä kykyä hei-

kentää selkeästi järjestelmällisesti optimointiin tähtäävien koulutus- ja arviointiohjelmien puute. Tarkoituksena on ymmärtää jokaisen työntekijän parhaimmat puolet ja miten niitä pystytään hyödyntämään yrityksen toiminnassa, helpottaen valmistautumista tuleviin haasteisiin. SCM hyödyntämiskyvyn ollessa yli 3, on todettu sen vaikuttavan positiivisesti yrityksen taloudellisiin lukuihin. Tätä väitettä tukee Transmerin taloudellinen tila, joka on erinomaisella tasolla. Arvioluvun ollessa 3, voidaan todeta, että Transmerin jokainen kuljetustoiminto on linkittynyt asiakaskysyntään ja markkinatilanteeseen. Kuitenkaan kaiken kattavaa toimitusketjun synkronointia tuotannon, myynnin ja asiakaskysynnän välillä ei ole. Täten tulisi tavoitella täydellisempää toimintojen optimointia suuremman hyödyn saavuttamiseksi.

Transmerin selkeästi paras osa-alue analyysin perusteella on reagointikyky, jonka arvoksi muodostuu 3.38. Tämä arvo on yli muiden ryhmien keskiarvojen, ja osaltaan osoittaa Transmerin jo tekemien toimien tehokkuutta. Reagointikyky kuvaa kykyä uhrata yksittäinen yksikkö (tai työntekijä), varsinkin jos panoksena on laatutaso tai ketteryys. Reagointikyky lisää valmiuksia ymmärtää kilpailijoiden toimia, mutta toisaalta antaa paremmat mahdollisuudet ymmärtää omia turhia toimia tilaus-toimitusketjuissa. Reagointikyvyn tärkeä ominaisuus on oppia näkemään synergiamahdollisuudet muiden toimijoiden ja osastoiden kanssa. Transmerin tapauksessa tätä pyritään hyödyntämään Transmerin tytäryhtiöiden kanssa, tavoitteena löytää molempia osapuolia hyödyttäviä mahdollisuuksia niin kuljetusten kuin henkilöstöhallinnonkin osalta. Synergialla osastojen kanssa tarkoitetaan myös tiedonjakoa osastojen välillä. On tärkeää, että kaikki mahdollinen tieto on jokaisen sitä tarvitsevan osaston käytössä, jotta vältetään tilanteelta, jossa hyödyllistä tietoa on, mutta sitä ei hyödynnetä.

IT:n hyödyntämismahdollisuuksien arvoksi Transmerille muodostui 3.21, joka on hyvällä tasolla verrattaessa muihin ryhmiin, joiden keskiarvot vaihtelevat 3 ja 3.4 välillä. Hyvä arviointi johtuu Transmerin IT:n tehokkaasta hyödyntämisestä toiminnassaan. Transmerilla on käytössään kehittynyt SAP järjestelmä, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnanohjauksen. Tehokas toiminnanohjausjärjestelmä ei kuitenkaan tarkoita, että toiminnanohjaus olisi parhaalla mahdollisella tavalla toteutettu, joten on tärkeää että tehokkuuteen pyritään jatkuvasti. Ongelmana SAP:n kohdalla muodostuu ohjelman räätälöitävyys, koska ilman osaavaa ohjelmoijaa ohjelman useat hyödyntämismahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Järjestelmät on pyritty integroinnilla toimimaan läpi organisaation, ja useita tietoteknillisiä hankkeita on käynnistetty. Näistä esimerkkinä mainittakoon päätöksentekoa tukevan Relex- järjestelmän käyttöönotto. Selkeästi arvosanaa heikentävä kohta on viivakoodien hyödyntäminen, joita ei hyödynnetä lainkaan. Viivakoodien osalta on aloitettu toimintaa kehittävät toimenpiteet, joissa viivakoodit ja muut mahdolliset tunnisteet otetaan osaksi jokapäiväisiä toimitusketjun prosesseja. IT:n hyödyntämiskyky kuvaa yrityksen kykyä hyödyntää erilaisia toimintaa helpottavia ja tehostavia työkaluja toiminnassaan. Tämän osa-alueen kehittämistä edesauttaa Transmerilla tällä hetkellä käynnissä oleva projekti, jossa kuvataan ja standardisoidaan prosesseja. Vaikka

tuloskortin arvion mukaan IT:n hyödyntäminen on hyvällä tasolla, tulee kehittämistä jatkaa määrätietoisesti, sillä informaatioteknologia muodostaa pohjan ja mahdollistaa tehokkaan toimitusketjun johtamisen.

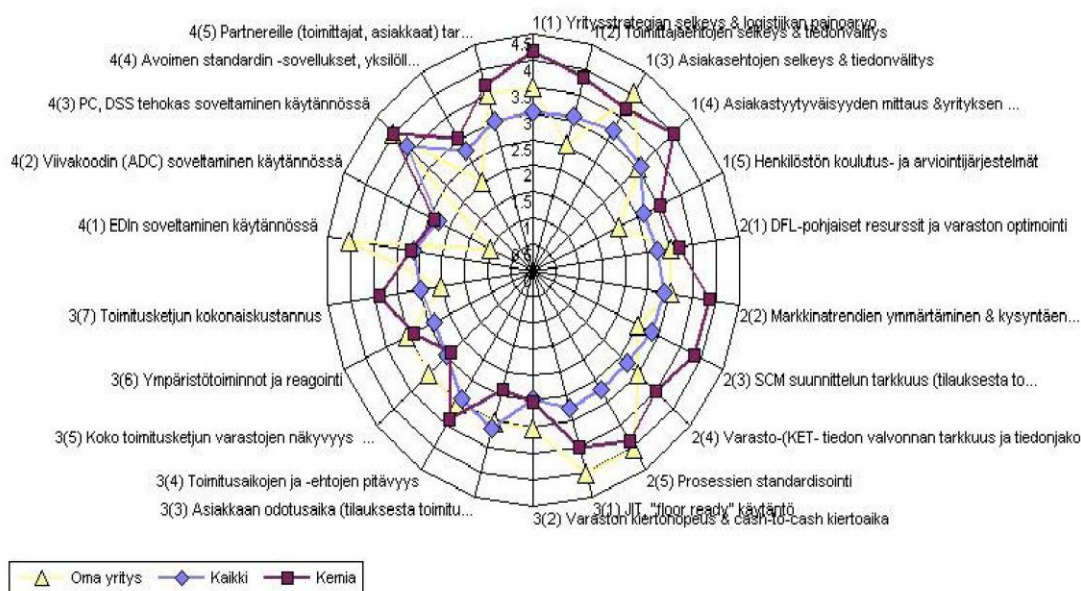
4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Vaikka tutkimusta tehtäessä pyritäänkin välttämään virheitä, on virheiden mahdollisuus aina olemassa. Virheet vaikuttavat suoraan tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen. Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimus on toistettavissa milloin ja missä tahansa, kenen tahansa tekemänä. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että jos kaksi tutkijaa saa tutkimuksesta saman tuloksen, on tutkimus reliaabeli. Tämän opinnäytetyön tapauksessa käytetään valmiita SCM-tuloskortin kysymyssarjoja, joita tutkija ei pysty muokkaamaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkija ei pysty kysymysten kautta vaikuttamaan tutkittavan vastauksiin, jolloin tutkijan asema on ensimmäisessä vaiheessa vähäinen. Tutkimus on täten reliaabeli ja sen pystyy toteuttamaan täysin samanlaisena kuka tahansa. Koska tutkimus on yrityksen itsearviointi, eroavaisuudet eri aikoina toteutetuissa tutkimuksissa johtuu todennäköisesti eri ajasta ja muuttuneesta tilanteesta yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty kohentamaan selvittämällä tarkasti tutkimuksen kulku ja vaiheet, sekä liittämällä alkuperäiset haastatteludokumentit osaksi opinnäytetyötä. Haastattelutilanteisiin osallistuu haastateltavien lisäksi myös kaksi tutkijaa, jotta tutkimuksesta saatavat vastaukset ja havainnot olisivat mahdollisimman tarkalla tasolla. Tutkimuksen reliabiliteettia heikentävät tutkijoiden yhteydet yritykseen. Molemmat tutkijoista työskentelevät tutkittavassa yrityksessä, joka saattaa muodostaa tutkijoille ennakkokäsityksiä yrityksen toiminnasta. Nämä ennakkokäsitykset saattavat muodostaa tilanteen, jossa tutkijat eivät tutki asiaa puolueettomasti vaan he antavat omien ennakkokäsitystensä vaikuttaa tutkimustietoon. Tätä riskiä pyritään hallitsemaan mahdollisimman hyvin, jotta heikentävältä vaikutukselta vältytään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.)

Tutkimus on validi, kun pystytään osoittamaan että tutkimusmenetelmä tutkii juuri sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Tämän tutkimuksen tapauksessa varmuutta validiteetista antaa tutkimuksessa käytettävä työkalu, SCM-tuloskortti. SCM-tuloskortti on kehitetty toimitusketjun hallinnan mittaamiseen, josta tässäkin tutkimuksessa on kyse. Tuloskortti osoittaa toimitusketjun heikot kohdat ja auttaa yritystä ymmärtämään ongelmakohdat. Validiteettia vahvistetaan valmistautumalla tutkimukseen huolellisesti varmistamalla, että vastaajat ymmärtävät kysymysten sisällön ja niissä käytetyn termistön. Tällä menetelmällä varmistetaan, että molemmilla puolilla, sekä tutkijoilla että vastaajilla on sama ajattelumalli tutkimuksesta. Näin analyysivaiheessa vältytään eriävistä ajattelumalleista johtuvilta virheiltä, vahvistaen tutkimuksen validiteettia. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa kerromme tutkimuksessa ilmi tulleita ongelmakohtia kohdeyritys Transmerilla. Tutkiessamme Transmerin toimintaa, löysimme kehityskohteita, niin tuloskortti-analyysin kuin haastatteluidenkin pohjalta. Näitä ongelmakohtia pyrimme kehittämään kehitysehdotuksiemme avulla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, että mitä kehitettävää on kohdeyrityksen toimitusketjun hallinnassa. Tutkimuksemme osoitti, että kehityskohteita kohdeyrityksessä löytyy ja pyrimme konkretisoimaan kehityskohteet kehitysehdotuksiksi, joista olisi kohdeyritykselle hyötyä. Kuva 6 osoittaa Transmerin tuloksista selvästi alle keskiarvon jääneet kohdat, jotka tulisi kehittää vähintään tasoa 3 vastaaviksi.



Kuva 6: Transmerin sijoitus kohdittain suhteessa muihin

Henkilöstön koulutus ja motivointi

Tutkimustulosten pohjalta tekemiemme havaintojen perusteella havaitsimme puutteita useissa eri kohdeyrityksen osa-alueissa. Toimintaa olisi kehitettävä näissä eri osissa, jotta kohdeyrityksen toiminta voitaisiin taata ja mahdollisuus kehitykselle olisi olemassa. Heikkojen arvojen saaminen SCM-tuloskortissa kertoo siitä, että toiminta ei ole välttämättä toivotulla tasolla. Tutkimustulokset osoittivat, etteivät henkilöstön koulutus- ja arviointijärjestelmät ole sillä tasolla, jolla niiden pitäisi olla. Henkilöstön kouluttamisella voidaan saavuttaa paljon, mutta sen puuttuminen voi vaikuttaa yrityksen toimintaan heikentävästi. Transmerilla henkilöstön koulutuksen osana olisi hyvä järjestää työntekijöille mahdollisuus nähdä miten eri osastoissa työtä tehdään ja mitä työn tekeminen vaatii. Tämänkaltaisen koulutus on ensiarvoisen tärkeää, jotta eri osastoissa ymmärretään muiden osastojen työn tuomat haasteet ja

osataan ottaa huomioon myös omassa toiminnassa. Toiminnan ymmärtäminen parantaisi osastojen välistä viestintää, kun eri osastot tietäisivät mitä heidän tulee ottaa huomioon toisen osaston kanssa toimiessa. Tällaisen koulutuksen esimerkkinä voitaisiin pitää, että esimerkiksi varaston keräilijät tutustuisivat työhön tuote- ja myyntipalvelussa sekä tuote- ja myyntipalvelun työntekijät tutustuisivat työhön varastossa keräilijänä. Uskomme, että molemmat osapuolet oppisivat tästä koulutuksesta tärkeitä asioita, jotka edesauttaisivat sujuvamman sekä saumattomamman yhteistyön saavuttamista. Näkemyksemme mukaan, myös viestintä osastojen välillä voisi parantua, kun molemmat osapuolet oppisivat tietämään mitä toisessa osastossa työskennellessä on otettava huomioon. Tätä samankaltaista koulutusta voitaisiin sekä olisi myös tärkeää tehdä muidenkin osastojen kanssa. Tämän koulutuksen edut ovat selkeitä eikä haittoja ole havaintojemme mukaan lainkaan. Osastojen välinen heikko viestintä saattaa myös heikentää työn laatua, kun tietoa jokaiselle työntekijälle ei saada. Tämä voi aiheuttaa työntekijöissä motivaation heikkenemistä ja tällöin työn laatu voi kärsiä.

Motivaatio on todella tärkeä tekijä työntekijöiden työpanokseen. Motivaation ollessa heikolla tasolla, niin työntekijät saattavat tehdä työnsä huonolaatuisesti. Motivoinnilla on mahdollista saada työntekijät aidosti kiinnostumaan tekemästään työstä sekä siitä miten hyvin he sen tekevät. Omien havaintojemme mukaan Transmerilla voitaisiin pyrkiä motivoimaan työntekijöitä enemmän. Paremman motivaation voi saavuttaa erilaisten palkkiojärjestelmien avulla, mutta aina ei ole kyse siitä, että työntekijä tekee työnsä paremmin, jos hän saa siitä itse jotain. Myös erilaiset virkistyskoulutukset tai -tapahtumat auttavat työntekijöitä unohtamaan tavallisen arjen työssä. Transmerilla järjestetään työntekijöiden hyväksi erilaisia tapahtumia, jotta työnlaatua voitaisiin parantaa. Havaintojemme mukaan tällaisia tapahtumia voitaisiin järjestää myös työntekijöiden toiveiden mukaan. Näitä tapahtumia voitaisiin järjestää esimerkiksi osastoittain, jotta niin sanottua tiimihenkeä voitaisiin parantaa ja kaikki puhaltisivat yhteen hiileen.

Henkilöstön koulutusta olisi hyvä järjestää myös osaamisen lisäämiseksi. Havaintojemme mukaan kaikille työntekijöille ei ole selvää miten kaikkia toimintoja käytetään hyväksi toiminnanohjausjärjestelmä SAP:ssa. Tämä koulutus on ensiarvoisen tärkeää jo työntekijän perehdytys vaiheessa, jotta työntekijälle on jo alusta asti selvää miten järjestelmää käytetään ja miten mikäkin toiminto vaikuttaa työntekoon. Toiminnanohjausjärjestelmän tunteminen helpottaa työntekoa sekä nopeuttaa sitä. Nopeampi työn tekeminen taas on toivottavaa, jotta vaadittavat toiminnot saadaan tehtyä ajallaan ja näin saadaan asiakkaat pidettyä tyytyväisinä. Järjestelmän käytön osaaminen vähentää myös virheitä, joita kuitenkin toiminnassa tapahtuu toisinaan. Tämän vuoksi esimerkiksi osastoittain voitaisiin tehdä uudistetut ja selkeät perehdytyskansiot, joissa käytäisiin osastoille tärkeimmät järjestelmän työkalut läpi. Näitä kansioita voisivat hyödyntää myös entuudestaan yrityksessä toimivat työntekijät, koska toisinaan muistia täytyy virkistää joidenkin työkalujen osalta. Ensimmäisen koulutuksen on tärke-

ää tapahtua osaavien kouluttajien avulla, jotta koulutus on oikeasti hyödyllinen ja tällöin saavutetaan maksimaalinen osaaminen jo heti alusta lähtien.

Henkilöstön koulutus- ja arviointijärjestelmien tulisi pyrkiä asiakastytytyväisyyteen tähtäävään toimintaan Transmerilla. Edellä mainittujen toimien avulla asiakastytytyväisyyttä on mahdollista lisätä paremman laadun sekä palvelun myötä. Yrityksen on ensiarvoisen tärkeää tehostaa toimintaansa tavalla, joka luo mahdollisuuden asiakaslähtöiseen toimintaan. Tyytyväiset asiakkaat takaavat toiminnan tehokkaan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa. Mahdollisen heikon taloustilanteen takia on tärkeää osoittaa ensiluokkaista toimintaa, jonka avulla voidaan luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Transmerilla ei jokaisen työntekijän jokapäiväisessä työssä ole asiakaspalvelutilanteita. Tästä poikkeuksena tuote- ja myyntipalvelussa ollaan asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä, niin puhelimen kuin sähköpostin välityksellä. Asiakaskohtaamisia muille työntekijöille tulee kohdalle vain asiakkaiden saapuessa noutamaan noutotilauksia varastolta. Näiden erilaisten asiakaskohtaamisten kehittämiseen voitaisiin harkita asiakaspalvelukoulutusta, jolloin kaikki asiakkaiden kanssa toimivat henkilöt pystyisivät osoittamaan asiakaspalveluosaamisensa ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Suomessa markkinat eivät ole niin suuret, että varaa mahdolliseen heikkoon asiakaspalveluun olisi. Jatkuva huonoa palvelua saavat yritykset voivat lopettaa yhteistyön yrityksen kanssa ja tämän menetyksen lisäksi on mahdollista, että he kertovat omille kontakteilleen huonosta kokemuksestaan. Tämä voi puolestaan haitata tulevaisuudessa uusien asiakassuhteiden syntymistä, joka kuitenkin kasvua tavoittelevassa on tärkeää.

Noutotilausten kehittäminen

Havaintojemme perusteella Transmerin noutotilauksien käsittelyissä on myös eri osa-alueilla kehitettävää. Noutotilaukset ovat asiakkaiden tilauksia, joita ei toimiteta asiakkaalle, vaan asiakas itse noutaa tilauksen Transmerin varastosta. Edellä mainitun asiakaskohtaamisen lisäksi kehitettävää on myös tilauksien lisäämisessä tilauskantaan. Tilauksia lisättäessä tilauskantaan on mahdollista, että varaston keräilijät eivät huomaa saapunutta noutotilausta. Sen vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää noutotilausten onnistumisen kannalta, että tilausten saapuessa tietokantaan ja keräilijöiden keräiltäväksi, ne erottuisivat selkeämmin tilauskannasta. Tilausten kirjauduttua SAP toiminnanohjausjärjestelmään olisi mahdollista esimerkiksi muuttaa noutotilausten väri punaiseksi, jolloin keräilijät huomaisivat tilauskantaan saapuneen noutotilauksen. Tällöin keräilijät huomaisivat tilauksen saapumisen paljon helpommin ja tilauksen keräilyyn voitaisiin reagoida mahdollisimman nopeasti. Tällaista värierittelyä voitaisiin toteuttaa myös kiireellisten tilausten kanssa, kuitenkin hillitysti, jottei tilauskanta ole täynnä kaikkia eri värejä, joka voisi vaikuttaa heikentää työn laatua mahdollisen sekavuuden vuoksi.

Noutotilausten suorittamisen kannalta tärkeää on myös tiedonkulku, jonka avulla saadaan tieto mahdollisista kiiretilauksista mahdollisimman pian. Osastojen välisen viestinnän kehittäminen edesauttaisi myös noutotilausten toteuttamista selvästi. Keräilijöiden kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada tieto mahdollisimman nopeasti, jotta hyvä palvelu pystytään säilyttämään. Noutotilausten hoidossa ei aina ole ongelmaa, mutta toisinaan tiedonkulku ei tahdu tarpeeksi nopeasti, jolloin ongelmia esiintyy.

Tiedonkulun kehittäminen ja saapuvien toimitusten selkeyttäminen

Moneen tuloskortin kohtaan vaikutti Transmerin heikko kyky jakaa tietoa organisaation sisällä. Ongelmat tiedonkulussa aiheuttaa selkeitä ongelmia ja paljon tietoa jää hyödyntämättä. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että kaikki tuotettu tutkimustieto, logistiikan mittaamisella saatu tieto, tarvittavat kustannuslaskelmat ja muut toiminnan kannalta oleellinen tieto olisi kaikkien osastojen saatavilla, varmistuen ettei tietoa valu hukkaan. Ongelmaksi muodostuu oleellisen tiedon määrittely. Toisen osaston voi olla erittäin vaikeaa määritellä mikä on toisen osaston kannalta tärkeää tietoa, ja mitkä tiedot tulisi jakaa. Osastojen välistä yhteistyötä lisäämällä pystyttäisiin lisäämään osastojen ymmärrystä toisten osastojen toiminnasta ja antaa valmiudet tunnistamaan toisen osaston kannalta oleellisen tiedon. Esimerkkinä osastoille jäävästä tiedosta mainittakoon saapuvien lähetysten ongelmat. Oston yhteydessä ostaja saa arvioidun toimitusajan lähetykselle. Tämä tieto välittyy kohtalaisen hyvin vastaanottavalle taholle alavarastoon. Toimitusajat täsmentyvät toimituspäivän lähestyessä, ja niistä saatava tieto tulisi välittömästi välittää varaston käyttöön, jotta varasto pystyy tekemään valmisteluja vastaanottoa varten. Valmistelun tarve vastaanotossa lisääntyy huomattavasti ennen sesonkia ja sen aikana, jolloin varaston täyttöaste on korkeimmillaan. Nykyisessä tilanteessa vastaanottajalla ei ole aina viimeisintä tietoa saapuvasta tavarasta, joka aiheuttaa turhautumista vastaanottavissa työntekijöissä. Huonoimmassa mahdollisessa tilanteessa saapumisilmoitukset saapuvat vastaanottajan sähköpostiin vastaanottamisen jälkeen tai ei ollenkaan. Vastaanottajan on mahdollista tarkastella järjestelmästä saapuvia toimituksia, tämä on kuitenkin kohtuullisen hankalaa ja tiedonhausta ei ole tietoa kaikilla.

Yhtenä mahdollisuutena olisi luoda selkeä käyttöliittymä, josta selviäisi kaikki saapuvat toimitukset aikajärjestyksessä. Käyttöliittymästä selviäisi arvioitu saapumisaika, kolliluku ja muut vastaanottamisen kannalta oleelliset tiedot. Saapumisilmoituksen saapuessa ostajalle, hän pystyisi linkittämään sen käyttöliittymään, jolloin se olisi heti vastaanottajan käytettävissä. Tämä helpottaisi varsinkin niitä tilanteita, jossa vastaanottaja vaihtuu, eikä pääsyä varsinaisen vastaanottajan sähköpostiin ole. Näin kuka tahansa tietoa tarvitseva pääsisi käsiksi saapuvien toimitusten tietoihin ja saapumisilmoituksiin. Työkalu toimisi myös ostajan apuna, jolloin ostaja pystyisi paremmin suunnittelemaan saapuvien toimitusten jaksottamista päällekkäisyyksien välttämiseksi. Näin vastaanottajiin kohdistuvaa työtaakkaa pystyttäisiin jakamaan

tasaisemmin, ja tarpeettomilta ruuhkilta välttyttäisiin. Jaksottaminen on tärkeää erityisesti kosmetiikan vastaanotossa, sillä kosmetiikkalähetysten purkaminen ja järjestelmään kirjaaminen on muuta vastaanottoa selkeästi hitaampaa. Tästä johtuen kosmetiikalle on annettava tarvittava käsittelyaika toimitusten vastaanottoon. Vaikka toimiva työkalu pystyttäisiin luomaan, on silti ensiarvoisen tärkeää, että ostajat ja vastaanotto jakavat tietoa myös suullisesti. Jotta tehokas saapuvien toimitusten hallinta olisi mahdollista, tulisivat toimittajaehdot ja sopimukset selkeyttää siten, että toimittajat antaisivat tarkempaa tietoa toimituksista. Saapuvien toimitusten työkalu ja muu tiedonjako olisi mahdollista keskittää Transmerin vertaisverkkoon, jolloin koko organisaatiolla olisi pääsy saatavilla olevaan tietoon. Näin tieto ei rajoittuisi ainoastaan Piispankylän toimipisteeseen, vaan se olisi helposti myös muiden toimipisteiden käytössä.

Viivakoodien hyödyntäminen

Omien kokemusten ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta Transmerin vastaanoton olevan vanhanaikaisella tasolla. Vastaanottajan työajasta kuluu kohtuuttoman suuri aika manuaalisesti tehtäviin toimiin, jotka olisi mahdollista toteuttaa sähköisesti jo olemassa olevalla järjestelmällä. Kuten tuloskortista voidaan havaita (kuva 6), on viivakoodien hyödyntäminen heikolla tasolla, toisin sanoen niitä ei hyödynnetä juuri lainkaan. Viivakoodit helpottaisivat vastaanottajan työtä, sillä lavatiedot olisi mahdollista siirtää järjestelmään viivakoodinlukijalla. Verrattuna nykyiseen käytäntöön tämä nopeuttaisi ja helpottaisi toimintaa huomattavasti. Viivakoodien hyödyntäminen minimoisi inhimilliset virheet, jotka ovat hyvin todennäköisiä käsin kirjatessa. Tuotteista syötettävät tiedot ovat pitkiä lukusarjoja, jolloin yksikin väärä numero tuottaa virheen, jonka havaitseminen ja korjaaminen voi olla todella hankalaa. Kuljetusyhtiöt ovat siirtymässä standardisoituihin kollisioitellappuihin, joka mahdollistaa Transmerille tilaisuuden kehittää myös omaa toimintaansa. Standardisointi mahdollistaa viivakoodien käytön tavaran vastaanotossa, jolloin välttyään manuaaliselta kirjaamiselta ja siitä aiheutuvilta virheiltiltä. Rahtikirjasta löytyvän viivakoodin perusteella vastaanottaja saa automaattisesti lähetystä vastaavan ostotilauksen järjestelmästä, joka nopeuttaa työtä ja lisää varmuutta. (Logistiikan sähköinen tietopaketti 2011)

Viivakoodeja olisi mahdollista hyödyntää myös tavaran hyllytyksessä, jolloin työn nopeus ja varmuus paranee huomattavasti. Normaalisti lavan sijoitukseen sopivan hyllypaikan löydyttyä, hyllyttäjä syöttää lava- ja paikkatiedot manuaalisesti järjestelmään. Viivakoodin avulla hyllyttäjän tarvitsee ottaa koodi hyllytettävästä lavasta ja lavapaikan kohdalla olevasta viivakoodista, jolloin tiedot tallentuvat järjestelmään. Jokaisen hyllypaikan kohdalla voisi olla oma viivakoodi erikseen jokaiselle hyllykorkeudelle, jolloin hyllyttäjän täytyy ainoastaan lukea skannerilla oikeaa paikkaa ja korkeutta vastaava viivakoodi. Kun lava halutaan ottaa pois lavapaikalta, voidaan prosessi suorittaa päinvastaisessa järjestyksessä. Viivakoodit hyödyntäisivät

myös varaston inventoinnissa, jolloin inventointia suorittavan ei tarvitse näppäillä kaikkia lukuja, vaan hän pystyisi hyödyntämään skannerilla luettuja tietoja. Järjestelmä voisi viiva-koodista saatavien tuotetietojen perusteella ehdottaa tuotteelle sopivaa hyllypaikkaa. Tämä edesauttaisi esimerkiksi erityiskäsittelyä vaativien tuotteiden hyllytystä. Esimerkiksi raaka-aineita sijoitettaessa hyllyyn, hyllyttäjän pitää tietää onko tuote emäs vai hapan, sillä niitä ei voi hyllyttää viereisille paikoille. Jos järjestelmä kertoisi automaattisesti minne aine pitää sijoittaa, ei turhia virhesijoituksia tapahtuisi ja varaston turvallisuus paranisi.

Reklamaatioiden kirjaaminen

Seuraava kehitysehdotus perustuu täysin omiin kokemuksiimme työskenneltäessä Transmerin tuote- ja myyntipalvelussa. Yksi ratkaiseva tekijä asiakastytyväisyyteen, on reklamaatioiden hoito ja hallinta. Transmerin kokoisessa yrityksessä on mahdotonta välttyä virheiltä, jotka yleensä korjataan reklamaatioiden kautta. Yhtä reklamaatiota saattaa hoitaa useampi työntekijä, jolloin tiedon häviäminen on mahdollista tai jopa todennäköistä. Nykyisellään asiakkaan soittaessa reklamaatiosta, puheluun vastaava henkilö tekee tarvittavat toimet reklamaation hoitamiseksi ja yleensä virhe saadaan korjattua yhden puhelun aikana. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan saattaa olla että tietystä syystä johtuen reklamaation hoito viivästyy tai se vaatii lisäselvitystä. Toisinaan asiakkaat saattavat itse palata reklamaatioon soittamalla uudestaan myyntipalveluun. Tällöin puheluun saattaa vastata toinen työntekijä, joka hankaloittaa reklamaation käsittelyä. On vaikea tietää mitä reklamaatiosta on aikaisemmin sovittu, ja asiakas saattaa tuntea että turhautuneisuutta joutuessaan selittämään asian uudestaan. Näin ollen olisi tärkeää, että asiakkaan soittaessa ensimmäisen kerran, hänen reklamaationsa aihe ja tarvittavat lisätiedot kirjattaisiin esimerkiksi asiakastietojen alle. Seuraavan kerran asiakkaan soittaessa puheluun vastannut työntekijä pystyisi helposti hakemaan asiakkaan tiedoista lisätietoa reklamaatiosta ja sen käsittelytilasta, riippumatta siitä onko juuri hän hoitanut asiaa aikaisemmin. Näin jokaisesta asiakkaan reklamaatioon liittyvästä soitosta jäisi jälki järjestelmään, ja hänen historiaansa olisi helpompi seurata. Järjestelmästä pystyisi tarkastelemaan asiakaskohtaisesti reklamaatioiden määrää, joka auttaisi kiinnittämään huomiota virheherkkiin tilauksiin ja näin parantamaan palvelua.

6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä kohdeyritys Oy Transmeri Ab:n toimitusketjun hallintaan selvittämällä sen nykytilaa sekä löytää kehityskohteita toiminnasta SCM-tuloskortin avulla. Opinnäytetyössä kävimme läpi teoriaa niin, että se tukee tutkimustamme sekä auttaa ymmärtämään lukijaa siitä, mistä tässä kaikessa on kyse. Tutustuimme myös kohdeyritykseen sekä analysoimme sen nykytilaa. Edellä mainitut tekijät luovat pohjan tutkimukselle, jonka toteutimme.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli selvittää Transmerin toimitusketjun hallintaa heikentäviä tekijöitä. SCM-tuloskortin antamien tulosten perusteella tarkoituksena oli löytää konkreettisia ja käyttökelpoisia kehitysehdotuksia Transmerille. SCM-tuloskortin lisäksi kehitysehdotuksia pyrittiin löytämään tarkentavien haastatteluiden avulla, joihin haastattelimme työntekijöitä Transmerilla. Kehitysehdotuksien tarkoituksena oli löytää toimintaa helpottavia sekä kustannustehokkaampia ideoita. Tutkimuksen avulla saimme selvitettyä erilaisia, toimintaa heikentäviä tekijöitä, joiden kehittämällä myös yrityksen kasvutavoitteita voitaisiin saavuttaa paremmin.

Suurimpana kehityskohteena havaitsimme tiedonkulun puutteellisuuden, johon pyrimme löytämään konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla tiedonkulun laatua pystyttäisiin parantamaan. Tiedonkulun parantamisella on selkeitä etuja yrityksen toiminnassa, sillä sen puutteellisuus johtaa usein turhaan ja ylimääräiseen työhön sekä kiiretilanteisiin. Näihin ongelmiin saataisiin selvää parannusta, jolloin myös toiminta olisi selkeämpää ja turhilta kustannuksilta pystyttäisiin välttymään. Opinnäytetyön tarkastusvaiheessa, saimme tietoomme ylemmältä johdolta lisätietoa koulutusjärjestelmistä, joiden olemassaolo olisi vaikuttanut osaan tuloskortin kohdista positiivisesti. Näitä tietoja ei ollut tutkimukseen vastanneella työryhmällä, joka osaltaan vahvistaa havaintojamme puutteellisesta tiedonkulusta.

Yleisesti sanoen yritysten on kehitettävä toimintojaan jatkuvasti, jottei jäädä kehityksessä kilpailijoista jälkeen. Tämä tarkoittaa kilpailuedun säilyttämistä, johon olemme myös pyrkineet ottamaan kantaa kehitysehdotuksiemme avulla. Selkeästi muita paremmat toiminnot takaavat asiakkaiden uskollisuuden yritystä kohtaan ja tähän on pyrittävä toimintoja kehitettäessä. Asiakasuskollisuuden säilyttäminen on talouden nykytilan kannalta ensiarvoisen tärkeää, jotta yrityksellä on mahdollisuus kehittyä.

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta oli olennaista, että kehitysehdotuksista on kohdeyritykselle jotain konkreettista hyötyä. Uskomme, että meidän havaitsemiemme kehityskohteiden avulla Transmerin on mahdollista kehittyä liiketoimintaa tekevänä yrityksenä sekä työnantajana. Meidän omat tavoitteemme olivat saavuttaa asiantuntijan asema kohdeyrityksen logistiikan nykytilaa kuvatessa sekä antaa kohdeyritykselle jotain konkreettista toiminnan kehittämistä varten. Nämä tavoitteet olemme omasta mielestämme saavuttaneet ja olemme siihen erittäin tyytyväisiä. Työmme onnistumisen kannalta on ollut myös ensiarvoisen tärkeää, että olemme työskennelleet yrityksessä. Tämä on antanut meille todella paljon omakohtaista kokemusta ja tietoa, joiden avulla opinnäytetyön kannalta tärkeitä asioita on ollut helppo ymmärtää. Tällaisen omakohtaisen kokemuksen käyttäminen opinnäytetyössä on mielestämme todella tärkeää, koska kaikkea samaa tietoa voisi olla muuten erittäin vaikeaa saada. Onnis-

tumisen kannalta on myös tärkeää, että kohdeyrityksessä ollaan oltu aidosti kiinnostuneita projektin tuomista eduista, joka on edesauttanut kanssakäymistä kohdeyrityksen kanssa.

Kohdeyrityksen on mahdollista syventää tutkimuksiamme ja löytämiämme kehitysehdotuksia voi tutkia vielä lisää. Rajasimme myös tutkimuksestamme ostotoiminnan pois, joten toimitusketjun hallinnan kannalta kohdeyrityksen on mahdollista itse tutkia mahdollisia ostotoiminnan heikkoja ominaisuuksia, joita parantamalla toimintaa saataisiin tehostettua.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S. ,Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Hokkanen, S. ,Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopiojyvä.

Karrus, K. 2005. Logistiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Pastinen, I. , Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Pouri, R, 1997. Businesslogistiikka. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.

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

Transmeri Annual Report, 2010. Viitattu 28.9.2011.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Logistiikan kustannukset. Viitattu 20.10.2011.
http://www.hpl.fi/www/fi/logistiikka/logistiikan_kustannukset.php

Fonecta. 2010. Finder yritystieto. Viitattu 25.11.2011.
<http://www.finder.fi/Hygieniatuotteita,%20Kosmetiikkatuotteita/Transmeri%20Oy%20Ab/ESP00/taloustiedot/165022/>

Kauppalehti, artikkeli 14.07.2011. Transmeri konsernin liikevaihdon lievä kasvu toi lievän tulospurauksen. Viitattu 28.9.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20110701/13106491973740>

Kauppalehti Balance. 2011. Käyttökate ja käyttökate-%. Viitattu 29.11.2011.
<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110261719>

Logistra. 2006. Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti). Viitattu 27.10.2011

http://www.logistra.fi/files/SCM%20Tuloskortti_2006.pdf

Liikenne ja Viestintä ministeriö. 2010. Logistiikkaselvitys. Viitattu 8.10.2011.

http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010

Suomen kuljetusopas. 2011a. Viitattu 1.11.2011

<http://www.kuljetusopas.com/varastointi/kiertonopeus/>

Suomen kuljetusopas. 2011b. Viitattu 16.11.2011

<http://www.kuljetusopas.com/varastointi/varastonohjaus/>

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. 2011. Logistiikan sähköinen tietopaketti. Viitattu 12.12.2011.

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/41022/file/Logistiikan_sahkoinen_tietopaketti.pdf

Transmeri. 2011. Ajankohtaista. Viitattu 16.11.2011

<http://www.transmeri.fi/index.phtml?s=259>

Transmeri PowerPoint esitys. 2011. Viitattu 25.11.2011. Liite 4.

Yritys-Suomi. Asiakkuudenhallinta. Viitattu 20.10.2011.

<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/asiakkuuden-hallinta>

Kuviot

Kuvio 1: Logistiikan merkitys suomalaisille suurille ja keskisuurille kaupan ja teollisuuden yrityksille (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)	13
Kuvio 2: Kuvio arvioi logistiikkatoimintojen ulkoistamisen motiivien tärkeydestä, teollisuus ja kauppa (1= ei lainkaan tärkeä 5= erittäin tärkeä) (Liikenne ja Viestintä ministeriö, 2010)	17
Kuvio 3: Yhteiskuntavastuun peruspilarit (Keskuskauppakamari 2003) (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 160)	18
Kuvio 4: Kokoava ja hajauttava logistiikka (Sakki 2003, 27)	25
Kuvio 5: Yrityksen reaali- ja rahaprosessin sekä tunnuslukujen välinen yhteys (Pastinen, Mäntynen, Koskinen 2003, 154).	27
Kuvio 6: Varaston kierto (Sakki 2003, 79.)	30
Kuvio 7: SCM-tuloskortin rakenne (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)	33
Kuvio 8: ”SCM hyödyntämiskyvyn” ja ”IT:n hyödyntämiskyvyn” yhdistelmä voi vaikuttaa positiivisesti ”Reagointikykyyn” (Toimitusketjun hallinnan itsearviointi, mittaristo ja kansainvälinen vertailu (SCM-Tuloskortti), 2006)	34
Kuvio 9: Oy Transmeri Ab:n arvot	36
Kuvio 10: SWOT-analyysi Oy Transmeri Ab	38

Kuvat

Kuva 1: Luo vakiotilaus	48
Kuva 2: Oy Transmeri Ab:n varastonhallinta, uuden käsittely-yksikön luominen.....	52
Kuva 3: Oy Transmeri Ab:n varastonhallinta.	53
Kuva 4: Keräilyluettelo.....	55
Kuva 5: Tuloskortin osa-alueet ja yrityksen sijoitus	69
Kuva 6: Transmerin sijoitus kohdittain suhteessa muihin.....	72

Liitteet

Liite 1: Ostotilaus	84
Liite 2: Rahtikirja	85
Liite 3: Lähetyslista.....	86
Liite 4: Transmeri PowerPoint esitys	87
Liite 5: Transmerin tilinpäätöstiedot.....	90
Liite 6: Haastattelu	94
Liite 7: Haastattelu	96
Liite 8: Tulokorttihaastattelu.....	98

Liite 1: Ostotilaus

		TILAUS		1/1
		Numero	Päiväys	
		3469	17.6.2010	
Toimitaja: 4284 Oy Transmeri Ab		Toimitustapa		
Kutojantie 12		Maksuehto	30 pv netto	
02630 ESPOO		Toimitusehto		
Toimitus:		Toimitusaika	17.6.2010	
YRITYS X		Ostaja		
Mallitie 2		Viittaemme		
02500 Espoo		Viitteemme		
		Tilausmerkki		
		Yhteyshenkilö		

Pos	Koodi	Nimike	Määrä	Yks	h-hinta	Ale%	Summa
2	TM2339	Ilmanrakastaja Glade spray Air 300ml Tukkupakkaus 6 2339	48,00	FLO	x		x
2	78062100	Medisoff Neestesäpous, Dispensa Pac 1L Tukkupakkaus 10	20,00	KPL	x		x
2	TM2339	Ilmanrakastaja Glade spray Air 300ml Tukkupakkaus 6 2339 Toimitusaika 24.6.2010	24,00	FLO	x		x
Veroton yhteensä EUR							XXXXXXXXXXXXXX

Ostotilausnumeromme on oltava näkyvässä kaikissa
ostolaskuissa ja tilausvahvistuksissa!

Liite 2: Rahtikirja

Lähetäjä Avsändare Oy Transmeri Ab Kisällintie 13 01730 VANTAA p. +358 9 476 500		Asiakasno Kundnr 101101 Sopimusno Avtalnr	RAHTIKIRJA FRAKTSEDEL Päivämäärä Datum 14.11.2011 12:30:41 Lähetäjän viite Avsändarens referens		Numero Nummer 10148109
Vastaanottajan viite Mottagarens referens					
Vastaanottaja Mottagare YRITYS X MALLITIE 2 02500 ESPOO Tavaran toimitusosoite Godsets leveransadress		Asiakasno Kundnr 101101 Sopimusno Avtalnr	Rahtikuljettaja ja / tai Huoltaja Transportföretag och / eller Speditör SUOMEN KAUKOKIITO OY		
Lähtö- ja lastauspaikka Avs. och lastningsp. Vantaa, Piispankylä		(Lähtöas., raide Avsändningsst., spår)	Toimitusluokseke Leveransklausul CPT KOTKA		
Määräpaikka Bestämelseort		(Määräas., raide Bestämelsest., spår)	Rahdinmaksaja Frakttalatere Lähetäjä	Asiakasno Kundnr	Sopimusno Avtalnr
Merkki / nro Märke / nr	Kolliku ja -loji Kotliantal och -slag	Sisältö, ulkomitat ja VAK-merkinnät Innehåll, yttermått och ADR-anmärkningar	(Koodi) (Kod)	Brutto, kg	Tilavuus, m3 Volym
Sis. läh. 80311154	00002	Kemikalioita		586	
UN 1759 SYÖVYTTÄVÄ KIINTEÄ AINE, N.O.S. (Na-metasilikaatti), 8, III					
Vaihtokelpoinen EUR-tava, kpl Godk. EUR-påll, st	Kolri yht Kotliantal tot	Lavat yht Pallar tot	Lavametrit Flakimeter	Brutto yht. total., kg	Rahditusp. Fraktväkt
	2	0		586	
Kuljetusohjeet Transportinstruktioner LÄMMINVAUNU Kuljetus sisältää rajoitetuissa määrin pakattuja vaarallisia aineita 129,860 kg				Jätkevaatimus, maksuviite Be.ref. för efterkrav Jätkevaatimus, tillnro Kontor för efterkrav	
Muut tiedot Tilläggsuppgifter Selite Kuljetuskategoria 3				Bruttopaino 203,000 KG	
				Nettopaino 200,000 KG	
TARKISTAKAA SAAMANNE LÄHETYKSEN KUNTO JA KOLLIMÄÄRÄ. JOS HUOMAUTETTAVAA, MERKINTÄ RAHTIKIRJAAN ENNEN KUITTAUSTA					
Varaumat Förbehåll					
1	2	3	4	5	6
Vastaanottaja, pvm, aika ja allekirjoitus Mottagare, datum, tid och underskrift			Kuljettaja, pvm, aika ja allekirjoitus Chefför, datum, tid och underskrift		Lähetäjä, pvm ja allekirjoitus Avsändare, datum och underskrift
Nimenselvennykset Namnförtydliganden					

4 LÄHETTÄJÄ AVSÄNDARE

Liite 3: Lähetylista

Rivi	Tuote nro	Tuote nimi Ref.no	Toimitettava Määrä Tilattu määrä	Yksikkö Yksikkö	Paino
000010	570306	Step 2 Parket 3x6 L 091312	1	ME	16,190 KG
000020	78020215	KP vahashampoo 5 L (me 3) 99209	2	ME	32,640 KG
000030	5960	Substral Kasviravinne 500ml 2009 6142	12	KPL	7,800 KG
000040	78083700	MEDISOFT 3in1 NESTESAIPPUA 0,5L (ME 15)	5	ME	46,650 KG
000050	78083500	MEDISOFT KÄSIHUUHDE 0,5L (ME 15)	5	ME	36,450 KG
000060	1956	Sanilav Sitruuna 500 ml 601590	12	KPL	6,780 KG
000070	5305	Mr Muscle Ker.llesitasonpuhd. 150ml	24	KPL	4,920 KG
000080	8913	Bio Shout Pesuvaaho 500ml	12	KPL	7,260 KG
000090	8914	Bio Shout Tahrnpoistoaine 500ml	12	KPL	6,360 KG
000100	2377	Glade Air Infusions Lily&Jas. 300ml 12ME 856930	60	KPL	19,200 KG
000110	2380	Glade Air Infusions Pink Peony 300ml 12M 862309	60	KPL	19,200 KG
000120	2089	Glade One Touch Sitruuna täyttö 10ml 851057	72	KPL	1,944 KG
000130	2081	Glade One Touch Fresh Apple täyttö 10ml 851152	72	KPL	1,944 KG
000140	2403	Glade One Touch Relaxing Zen täyttö 10ml 606048	36	KPL	0,972 KG
000150	2352	Glade One Touch Sitruuna Pidike 10ml 600929	18	KPL	1,026 KG
000160	2389	Glade Hyytelö Lavender 150g 864077	16	KPL	2,640 KG
000170	2401	Glade Hyytelö Relaxing Zen 150g 606037	24	KPL	2,784 KG

Tarkistakaa lähetyksen kunto. Mikäli huomautettavaa ottakaa yhteyttä lähettämöön.

Katuosoite	Puhelin Fax	Pankit / Tilit	Knrro	59.773
Oy Transmeri Ab Kisällintie 13 01730 VANTAA	+ 358 9 476 500 + 358 9 4765 0300	Nordea 228118-63046 Sampo 800017-60040	Y-lunnus	FI02024663
	sähköposti: etunimi.sukunimi@transmeri.fi			

Transmeri

Sivu 1(2)

Tilaaja
YRITYS XVastaanottaja
YRITYS X
MALLITIE 2
02500 ESPOO

LÄHETYSLISTA

Toimitusnumero/Pvm
80311154 / 14.11.2011Viite
.Tilausnumero/Tilauspvm
307854 / 11.11.2011Yhteyshenkilömme
MyyntipalveluToimitusehto
CPT KOTKAToimitustapa
01 Auto normaaliAsiakasnumero
101413

Asiakkaan ALV-tunnus

Liite 4: Transmeri PowerPoint esitys

Transmeri

Transmeri

Elintarvike-, kosmetiikka-, hygienia- sekä pesu- ja puhdistustuotteiden markkinoinnin asiantuntija

13.6.2011

30.11.2011

Transmeri

Missiomme

Transmeri on monialayritys, joka tuo kannattavasti laarivoaa kaupalle ja päämiehille.

Tarjoamme kuluttajille hyvän o:n kokemuksen ja mahdollistamme suurkuluttaja-asiakkaidemme prosessien sujuvuuden.

Visiomme

Olemme strateginen partneri asiakkaillemme, entistä merkittävämpi toimittaja, tuotealiedemme johtava asiantuntija ja asiakkaan arvostama palvelun tuottaja.

Toteutamme hankintaprosessin, joka on tehokas ja kannattava koko prosessille päämiehestä loppukayttajaan.

30.11.2011

Transmeri

Oy Transmeri Ab pähkinänkuoressa

- Gunnar Didrichsen perusti Transmerin v. 1928. Nykyisin Didrichsenin 2. sukupolvi omistaa yrityksen. 3. sukupolvea perehdytetään perheyriyksen jatkaajaksi.
- Liikevaihtomme vuonna 2010 oli 44,3 ME.
- Transmeri työllistää noin 190 työntekijää.
- Transmeri on vakavarainen monialayritys.
- Yhtiömme toiminta on alusta asti perustunut pitkäaikaisiin päämissuhteisiin sekä vahvoihin merkkituotteisiin, mm. SC Johnson 1931, Chanel 1933, Weetabix Ltd. 1975, Hermas Siveetiners 1966, Estée Lauder Int. 1992, Novartis (Nicotinell) 2004, Alliance Boots 2011.



30.11.2011

Transmeri

Transmeri-konserni pähkinänkuoressa

- Liikevaihtomme vuonna 2010 oli n. 128 ME
- Transmeri-konserni työllistää noin 500 työntekijää.
- Transmerin tärkeimmät tytäryhtiöt ovat:
 - Kaupmees, jolla on pikatukkutoimintaa Eestissä
 - Banmark, joka palvelee maailmanlaajuisesti paperiteollisuutta
 Banmark toimii suoraan tytäryhtiönsä tai yhteistyökumppaneiden kautta mm. Venäjällä, Ruotsissa, Puolassa ja Kiinassa.
- Transmeri-yhtymä oli v. 2010 Suomen 349. suurin yritys Talouselämän 27.5.2011 julkaiseman tutkimuksen mukaan




30.11.2011

Transmeri

Arvomme

Henkilöstö

- Arvostamme jokaista työntekijää ja hänen työään.
- Teemme töitä armattimaisesti yhteisten päämäärien hyväksi.
- Olemme ylipitää kuulussamme tiimiin.

Päämiehet, asiakkaat, kuluttajat

- Olemme luotettava ammattimainen yhteistyökumppani
- Arvostamme pitkäaikaisia yhteistyösuhteita.

Yritysetiikka

- Pidämme aina kiinni yhteisistä sopimuksista.
- Pidämme huolta siitä, että ympäristövaatimukset ja yhteiskuntavastuu täytetään yhtiön toiminnoissa ja tuotteissa.

Hyvä kannattavuus

- Yhteistyö on kannattavaa kaikille osapuolille.






30.11.2011

Transmeri

Vihreät arvot

- Pyrimme kaikessa toiminnassamme ottamaan huomioon ympäristön.
- Meille on myönnetty ISO 14001-ympäristötietäkaatti.
- Ympäristöpäämäärämme
 - ympäristötietoisuuden lisääminen
 - kaatopaikajätteiden määrän vähentäminen
- Lähetämme ympäristökyselyt päämiehille.
- Moderni tehtaamme
 - Energian kulutus on oleellisesti alemmalla tasolla vanhaan tehtaaseemme verrattuna.
 - Tuotannon jätevesien käsittelyyn ja erilaisiin turvajärjestelmiin on kiinnitetty erityistä huomiota.
- Tavoitteenamme on kehittää asiakkaiden tarpeisiin tuotteita siten, että ihmisille ja ympäristölle aiheutuisi mahdollisimman vähän haittoja samalla kuitenkin ymmärtäen teollisen toiminnan ja tuotteiden aiheuttamat ympäristövaikutukset.





CERTIFIED BY
inspecta
ISO 14001

30.11.2011

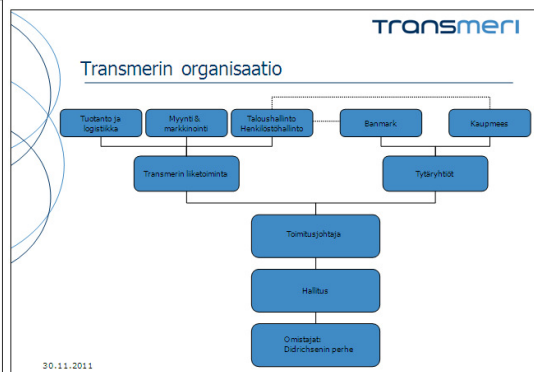
Transmeri

Yhteiskunnallinen vastuu

- Henkilöstö on meille tärkeää. Vain yhdessä henkilöstön kanssa pystymme saamaan tuloksia. Huolehdimme henkilöstöstä monella eri tavalla ja kannustamme liikuntaan. Koulutus on edellytys, jotta voidaan menestyä tulevaisuudessa.
- Tuemme yhteiskuntaa monella eri tavalla, joista tärkein on osallistumisemme Didrichsenin Taidesabon toimintaan.
- Didrichsenin Taidemuseo juhlisti 45. toimintavuotensa v. 2010 ja on useana vuonna kuulunut kymmenen, kävijämäärältään suurimman museon joukkoon Suomessa.



30.11.2011



Transmeri

Päivittäistavarasto - Suomen suurimpia FMCG-jakelijoita

- Transmeri on myymyt päivittäistavaroita vuodesta 1931 Suomessa.
- Focusalueemme:
 - Elintarvikkeet
 - Henkilökohtainen hygienia
 - Koti ja puutarha
- Toimintamme kattaa kaikki Suomen jakelut.
- Myyntiin lisäksi olemme vahva markkinoinnin asiantuntija.
- Toimintaa tukevat tutkimus-, kuluttajapalvelu- sekä Baitan tiimit.
- Likevaihtomme vuonna 2010 oli 20 M€.
- Osastola työskentelee 31 henkilöä.



30.11.2011

Transmeri

Elintarvikkeet

CH	Novartis	Nicotinil-nikotini korvaustuotteet
GB	Weetabix Ltd.	Weetabix-aa mielituotteet Alpen-myylit ja -myyjäpatukat Weetos-murot ja -patukat Oat-Job-kauraputukat
CH	Hermes Siveesteners	Hermesetos-makelutusaineet
FI	Suomen Sokeri Oy	Sokerit
GRC	Mediterranean Brands	Gourmante -Valmeren ruokasäily
EST	FBS Group	Brex-leipätkut
DK	HWO-Holding Group	Castus-hedelmäpatukat
BE	Meross Foods	RealLemon- ja RealLime-mehutivisteet
NL	Drie Molten	Princess-tee
DE	Carlsberg A/S	Holsten-olut
FI	Suomen Hivaa	Kuivahiiva
EST	Polar Sun Products	Soyappelit-sojatuotteet



30.11.2011

Transmeri

Koti ja puutarha

USA	SC Johnson	Glade- ja Ouzt-ilmanraikastimet Mr Muscle -puhdistusaineet ja -viemäriavaajat W.C. Duck -wc-alkaan puhdistajat ja -raikastimet Laitinohjaukset Biohousu-tahranpoistoaineet Metalinpuhdistusaineet Stuunin Tähöness Pledge-huonekalupuhdistajat
GB	Jeyes Group	Sanilav -vvc-puhdistusaineet
	Spotless Punch Limited	Dylon-tekotilvärit
SE	Herdin	Verda-tarvikkeet Imprenex-tekstiilikylylästeet
	Silvanderston	Silvalure- ja Silvatronic -myrkyttömat tuholaistorjuntatuotteet
USA	SC Johnson	Raid- ja Baygon-torjunta-aineet OFF!- ja Auran-hyönteiskarkotteet
	The Scotts Company	Roundup-rikkaalavien torjunta-aineet Substral-sisälännötteet
FI	Emendo Oy	Emendo-kissakarkotteet



30.11.2011

Transmeri

Henkilökohtainen hygienia

Hygieniatuotteet		
USA	GlaxoSmithKline	Corega -proteesien hoitotuotteet Sensodyne-hammastahinat ja -harjat Aqua-fresh-hammastahinat ja -harjat
GB	SSL International Plc.	Durex-kondomit, -lukuvoiteet ja -välineet
FI	Oy Transmeri Ab	Lemon Juice & Glycerine -kasivioiteet ja nestäsaippuat Medsoft-henkilöhygieniatuotteet
SE	Hardford Daily Care	Vademecum-suuviedet ja -hammastahinat LdB-honhoitotuotteet
GIB	WPS Trading Ltd.	Ilaadin-suuveksi EDC-hajuksi
Semiselektiivinen kosmetiikka		
FR	Jacques Bogart Group	Naf Naf- ja Cheignon-tuoksuharjat



30.11.2011

Transmeri

Pesu- ja puhdistusaineet sekä hygieniatuotteet Business to Business -sektorille

- Tavoitteemme on tarjota "Puhdasta ratkaisuja ammattilaisille".
- Puhdistusaineet ja henkilökohtaisen hygienian tuotteet on kehitetty asiakkaidemme tarpeeseen oman tuotekehityslaboratorionimme toimesta.
- Muutaman päämiehen tuotteet täydentävät tuotevalikoamaamme. Tuotteet valmistetaan Suomessa Vantaan tuotantolaitoksessa sekä Virossa tytäryhtiössämme Estkossa.
- Meille on tärkeää, että pystymme ratkaisemaan nopeasti asiakkaiden pulmatilanteet ja reagoimaan meille annettuun haasteisiin.
- Tuotteitamme jakelevat jälleenmyyjät ympäri maan.
- Edustamme tuoteryhmiä ovat
 - Teollisuuden kunnossapidon kemikaalit
 - Autonpesukemikaalit
 - Tuulilasinpesunesteet
 - Henkilökohtaisen hygienian tuotteet
 - Siivousaineet ja lattianhoitotuotteet



30.11.2011

Transmeri

Business to Business -tuotteet

FI	Oy Transmeri Ab	Eksem-teollisuuden kemikaalit 1-2-3 Step-, Plano -siivouskemikaalit Madsoli-henkilöhygieniatuotteet	
SE	Sterisol Ab	Sterisol-henkilöhygieniatuotteet	
NL	Procer B.V.	Procer-käsienpuhdistustuotteet	
EE	Estko	Nordic Products-tuullisiin puhdistusaineet, jäähdytysnesteet	
GB	Brightwell	Brightwell-annostelijat	
CH	Steiner System	Steiner System -annostelijat	
DK	Deb	Deb-käsihygieniatuotteet	
IT	Epoca S.p.a	Epoca-painekannut	

30.11.2011

Transmeri

Selektiivinen kosmetiikka

- Kosmetikkaa on myyty Transmerin kautta jo vuodesta 1933.
- **Toiminta-ajatuksenamme** on markkinoida kansainvälisiä arvostettuja kosmetikkasarjoja:
 - Erikoiskaupan kautta (mm. tavaratalot ja kemikaloketjut kotimarkkinoilla)
 - Matkustusjakekalanavan kautta (mm. laivat ja lentokenttämyymälät Travel Retail -markkinoilla)
- **Missiomme** on luoda asiantuntijuudellamme kannattavasti merkittävää lisäarvoa kaupalle ja päämiehille ja tarjota kuluttajille ratkaisuja päivittäiseen kauneuteen ja hyvinvointiin
- Olemme tänä päivänä **toiseksi suurin** selektiivisen kosmetikan markkinoja Suomessa (TY:n selektiivisen kosmetikan myyntilästo 2009)



30.11.2011

Transmeri

Kosmetiikkabrändit

FR	Chanel	Chanel	
USA	Estee Lauder	Estee Lauder, Clinique, International Tommy Hilfiger, Donna Karan, Aramis	
FR	L'Oréal	Guerlain	
FR	Nina Ricci	Nina Ricci	
ES	Antonio Puig	Carolina Herrera, Paco Rabanne, Prada	
FR	Jacques Bogart Group	Stendhal	

30.11.2011

Transmeri

Tuotannon Alihankinnat & Logistiikka

- Keskitämme neste- ja aerosolvalmistukseen.
- Tehtaamme sijaitsevat Vantaalla ja Virossa.
- **Palvelemme**
 - Päämiehet - esim. S.C. Johnson -tuotteiden lisenssivalmistusta vuodesta 1931
 - Omat tuotteet - B-to-C, B-to-B
 - Sopimusvalmistet/alihankinta
- **Meillä on oma 6 henkilön tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö**
 - Tuotekehitys
 - Tuotehuolto ja tekninen tuki
 - Laadunvarmistus
 - Kemikaalilainsaadanto
 - Laboratoriotulokset ja tekninen dokumentaatio
- Valmistamme useita eri pakkauskojoja 20 ml pulloista 20,000 litran teolluspakkauksiin




30.11.2011

Transmeri

Suomen talouden lukuja

- Vuoden 2010 keskimääräinen inflaatio oli 1,2 prosenttia. Inflaatio joulukuussa 2010 oli 2,9 prosenttia.
- Työttömyysaste 7,1 prosenttia (maaliskuun 2010). Lasku edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna -1,4 prosenttiyksikköä.
- Suomen bruttokansantuote supistui Tilastokeskuksen tarkistettujen ennakkotietojen mukaan 8,0 prosenttia vuonna 2010. Bruttokansantuote eli tavaroiden ja palveluiden tuotannossa aikaansaatu arvonlisäys oli 171 miljardia euroa. (27.12.2010)
- Kuluttajien luottamusindikaattori oli joulukuussa 13,5, kun se marraskuussa oli 20,8 ja lokakuussa 20,5 (2010).



30.11.2011

Lähde: Tilastokeskus

Liite 5: Transmerin tilinpäätöstiedot

OY TRANSMERI AB		
Eur		
	1.1.- 31.12.2010	1.1.- 31.12.2009
EMOYHTIÖN TULOSLASKELMA		
Liikevaihto	44 308 097,73	42 139 014,65
Valmisteverastojen lisä- ys/vähennys	25 239,68	-91 611,52
Liiketoiminnan muut tuotot	180 379,01	785 408,55
Materiaalit ja palvelut	-25 142 873,58	-23 928 779,34
Henkilöstökulut	-6 381 420,29	-6 467 054,32
Poistot ja arvonalentumiset	-796 188,98	-812 951,53
Liiketoiminnan muut kulut	-9 909 868,82	-9 410 255,75
Liikevoitto	2 283 364,75	2 213 770,74
Rahoitustuotot ja -kulut	2 330 490,43	939 283,98
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	4 613 855,18	3 153 054,72
Tilinpäätössiirrot	124 250,43	171 793,20
Tuloverot	-965 974,05	-869 137,89
Tilikauden voitto	3 772 131,56	2 455 710,03

OY TRANSMERI AB		
Eur		
EMOYHTIÖN TASE	31.12.2010	31.12.2009
Vastaavaa		
Pysyvät vastaavat		
Aineettomat hyödykkeet	1 924 284,00	2 157 434,00
Aineelliset hyödykkeet	2 577 213,07	2 668 922,07
Pitkäaikaiset sijoitukset	5 203 536,13	5 224 456,31
Pysyvät vastaavat yhteensä	<u>9 705 033,20</u>	<u>10 050 812,38</u>
Vaihtuvat vastaavat		
Vaihto-omaisuus	7 899 813,41	7 507 349,96
Pitkäaikaiset saamiset	8 535 514,99	7 585 514,99
Lyhytaikaiset saamiset	5 726 889,05	6 189 875,77
Rahoitusarvopaperit	21 125 490,33	20 591 373,72
Rahat ja pankkisaamiset	32 325 712,20	36 039 981,09
Vaihtuva vastaavat yhteensä	<u>75 613 419,98</u>	<u>77 914 095,53</u>
Vastavaa yhteensä	<u>85 318 453,18</u>	<u>87 964 907,91</u>
Vastattavaa		
Oma pääoma		
Osakepääoma	300 000,00	300 000,00
Muut rahastot		
Vararahasto	33 637,59	33 637,59
Muut rahastot	4 261 886,68	4 261 886,68
Edellisten tilikausien voitto	67 949 064,41	72 555 354,38
Tilikauden voitto	3 772 131,56	2 455 710,03
Oma pääoma yhteensä	<u>76 316 720,24</u>	<u>79 606 588,68</u>

Tilinpäätösiirtojen kertymä	670 364,54	794 614,97
Vieras pääoma		
Pitkäaikainen vieras pää- oma	1 572 781,01	1 693 781,01
Lyhytaikainen vieras pää- oma	6 758 587,39	5 869 923,25
	<u>8 331 368,40</u>	<u>7 563 704,26</u>
Vastattavaa yhteensä	<u>85 318 453,18</u>	<u>87 964 907,91</u>

OY TRANSMERI AB			
EMOYHTIÖN RAHOITUSLASKELMA			
TEur			
		2010	2009
1	Liiketoiminta		
	Liikevoitto	2 283	2 214
	Oikaisut liikevoittoon	789	811
	Käyttöpääoman muutos	1 490	107
	Korkotuotot	726	788
	Korkokulut	-63	-65
	Saadut osingot	1 098	2
	Muut rahoituserät	569	215
	Verot	-1 191	-569
	Liiketoiminnan kassavirta	5 702	3 502
2	Investoinnit		
	Osakkeiden ostot	-285	-4 130
	Muun käyttöomaisuuden ostot	-551	-275
	Muun käyttöomaisuuden myynnit	86	5
	Osakkeiden myynnit/pääoman palautus	1	129
	Muiden p-a sijoitusten vähennys	0	0
	Investointien kassavirta	-748	-4 271

3	Kassavirta ennen rahoitusta (1+2)	4 953	-768
4	Rahoitus		
	Pitkäaikaisten lainojen lyhennykset	-121	-84
	Pitkäaikaisten saamisten vähennys	-950	1 150
	Muun pitkäaikaisen rahoituksen vähennys	0	58
	Rahastojen lisäys	-534	-3 241
	Saadut konserniavustukset	0	0
	Maksetut osingot	-7 062	-1 284
	Rahoituksen kassavirta	-8 669	-3 401
5	Likvidien varojen lisäys/vähennys (3+4)	-3 714	-4 169
	Likvidit varat 1.1	36 040	40 209
	Likvidit varat 31.12.	32 326	36 040

Liite 6: Haastattelu

Haastattelijat: Juha Luukkola & Roberto Battilana
Haastateltava: Kosmetiikkavaraston esimies Inga Geimonen
Päivämäärä: 14.11.2011

Tässä haastattelussa haastattelimme kosmetiikkavaraston esimiestä Inga Geimosta. Haastattelu tapahtui Transmerin kosmetiikkavaraston tiloissa. Haastattelussa haastateltava selvitti kosmetiikkavaraston vastaanotto prosessia. Haastattelu toteutettiin pääosin ilman kysymyksiä. Inga Geimonen selosti prosessin alusta loppuun.

Inga Geimonen kertoi, että varastoon tulee ilmoitus ajankohdasta, jolloin toimitus on perillä varastossa. Ilmoitus tulee kosmetiikan ostajilta. Kyseinen ajankohta on arvio, joka voi mahdollisesti muuttua matkan varrella. Muutokset riippuvat toimittajista eikä varmaa toimitusajankohtaa ole tiedossa yleensä kuin vasta aivan viime hetkillä. Toimitusten ajankohtia ei ole jaksotettu mitenkään eli toimituksia voi tulla useampia päivässä, vilkkaimpina aikoina jopa viisi päivässä, kun taas toisinaan niitä ei välttämättä tule päivässä ainuttakaan.

Toimituksen saapuessa varastoon, lähetyksen kunto tarkastetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdolliset rikkinäiset tuotteet kerätään pois, lähetyksen puutteet tarkistetaan. Joskus kuormasta on jopa varastettu tuotteita, koska kosmetiikan tuotteet ovat niin arvokkaita. Tuotteiden saldoille saamiseen ei ole aikataulua. Kun lähetys on tarkastettu ja puutteet ilmoitettu ostajille, niin tuotteet lisätään saldoille. Tämä voi kestää 1-3 päivää tilanteen mukaan. Tuotteet lisätään suoraan normaaleille saldoille eikä niitä esimerkiksi laiteta ensin laaduntarkastusvarastoon. Näin ollen ne ovat heti käytettävissä.

Niin vastaanotossa kuin myös keräilyssä, käytetään aina puheohjausta. Mahdollisesti aivan muutaman tuotteen saapumiset varastoon tehdään käsin. Puheohjaus on paljon nopeampi tapa saada tuotteet saldoille.

Reklamaatiot puuttuvista tuotteista tehdään mahdollisimman pian lähetyksen saapumisen jälkeen. Reklamaatioissa reklamoidaan kaikki tuotteet kerralla ja vasta laskun saapumisen jälkeen. Reklamaatiot välitetään suoraan toimittajille, jotka tekevät tarvittavat heidän tarvittavat toimenpiteensä.

Inga Geimosen mielestä vastaanoton ongelmakohtana on ajoitus, josta tarkkaa tietoa ei ole. Kaikkein tärkeintä olisi tietää tarkka saapumisajankohta, jotta saapuvaan toimitukseen pystyttäisiin valmistautumaan tarvittavilla toimenpiteillä. Olisi tärkeää, etteivät toimitukset

saapuisi kaikki samana päivänä. Kun näin käy, niin varastoon tulee kova kiire, varsinkin kun uudet tuotteet halutaan kaappoihin mahdollisimman pian. Jos toimitukset tulisivat eri päivinä, niin vastaanotto pystyttäisiin suorittamaan nopeasti samana päivänä eikä kaaosta varastoon syntyisi.

Liite 7: Haastattelu

Haastattelijat: Juha Luukkola & Roberto Battilana
Haastateltava: Logistiikkapäällikkö Marko Saarela
Päivämäärä: 14.11.2011

Tässä haastattelussa haastattelimme Logistiikkapäällikkö Marko Saarelaa. Haastattelu tapahtui Transmerin tuotantolaitoksella Vantaan Piispankylässä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää tarkempia tietoja Transmerin toiminnasta.

1. Voitko selventää Transmerin ja sen tytäryhtiöiden suhdetta?

-Transmeri ja sen tytäryhtiöt toimivat itsenäisinä yksiköinä. Sultraden hankinta ei tule vaikuttaa Transmerin omaan toimintaan. Kuitenkin Yritysten väliltä pyritään löytämään synergiaetuja kuljetusten, ulkoisten varastoiden ja toimittajien kohdalla. Molempiin yrityksiin on muodostettu työryhmät selvittämään yhteistyömahdollisuuksia logistiikan, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon alueilta.

Banmark tilaa tuotteet transmerilta. Transmeri hoitaa näiden tilauksien kuljetusten tilaamisen. Transmeri ei varastoi Banmarkin tuotteita, vaan ne valmistetaan tilauksesta.

2. Miten määrittelet Transmerin toimialan?

- Transmeri toimiala on vaikea määritellä. Transmeri on kauppatalo, joka sisältää päivittäistavaran, HoReCa, Pro-tuotteet ja tuotannon alihankinnan.

3. Miten Transmerilla on jaettu tuotteet(Pt, Pro...)?

- Kosmetiikka, Päivittäistavara, Pro-tuotteet ja tuotannonalihakinta.

4. Kuinka monta?:

Nimikettä ?

- Kosmetiikassa noin 10 000 nimikettä, joista aktiivisena noin 8 600 nimikettä
- Pt, pro yms noin 1600 nimikettä

Nimikeryhmää?

- Tavararyhmiä on 107 ja nimikelajeja on 49

Varastoa (sisäiset ja ulkoiset)? pinta-ala?

- 5000 m² + 500m² aerosolivarasto, joissa yhteensä n 8000 Lavapaikka (Eurl). Lavapaikan korkeus 120cm. Ulkoiseen varastoon siirretään tarvittaessa.

Tilaus- ja toimitusmäärät?

- Vuonna 2010 saapuneita rivejä oli noin 46 000kpl ja lähteviä noin 520 000kpl. Toimituksia oli yhteensä noin 50 000 kpl.

Liite 8: Tulokorttihaastattelu

Haastattelijat: Juha Luukkola & Roberto Battilana
Haastateltava: Marko Saarela & Saira Pitkäljärvi
Päivämäärä: 02.12.2012

Haastattelussa käydään läpi SCM-tuloskortin vastaukset ja niihin perustelut. Haastattelun tarkoituksena selventää haastattelijoille minkä takia tietty arvosana on kuhunkin kohtaan annettu.

1. Yritys-strategia & Yritysten välinen yhteistyö

1/1 Yritysstrategian selkeys & SCM/ logistiikan merkityksen painoarvo

(3,5) Ei ole selkeää yritystason strategiaa, mutta sitä ollaan suunnittelemassa. Logistiikassa on ylemmän johdon vastuuhenkilö, logistiikkajohtaja Pasi Bergren. Ensi vuodelle on suunnitella logistiikan kehitysohjelmia joilla pyritään lisäämään logistiikan tehokkuutta. Varaston ohjaukseen on lisätty varoja ensi vuodelle. Logistiikan painoarvo lisääntyy yrityksessä jatkuvasti.

1/2 Toimittajaehtojen selkeys & tiedonvälityksen taso (maksuaika, alennus, varastointivastuu, toimitusehdot, suunnittelu, ennakointi, varasto info,...)

(2,5) Kaikkia toimittajia ei liitetä sopimuskäytäntöihin, eikä ole aikomustakaan. Suurempien kanssa on olemassa. Sopimuksen teosta on annettu koulutusta lakimiesten avustuksella ja sopimuksien tärkeyttä on painotettu. Kehitystä on tapahtunut edellisistä vuosista.

1/3 Asiakassopimusehtojen selkeys & tiedonvälityksen jakamisen taso (maksuehto, toimitusehdot, varastointivastuu, palautusehdot, kysyntä, varastotieto)

(4) Viralliset kirjalliset sopimukset tärkeimpien asiakkaiden kanssa. lähes 3 000 asiakasta joiden kaikkien kanssa ei ole mahdollista tehdä sopimuksia. Säännölliset tapaamiset asiakkaiden kanssa, joilla pyritään kehittämään yhteistyötä.

1/4 Asiakastyytyväisyyden mittaus- ja parantamisjärjestelmä

(3) Asiakastyytyväisyyttä mitataan mutta yksiköiden välinen tiedonkulku ei toimi, joten tieto jää osastoille.

1/5 Henkilöstön koulutus- ja arviointijärjestelmät

(2) ei ole kokonaisoptimointia. Eikä asiakastyytyväisyyteen tähtäävää koulutusta järjestetä. Varastohenkilökunnan asiakastyytyväisyyteen tähtäävä koulutus erityisen vajaana.

2. Suunnittelu ja toteutuskyky

2/1 DFL-pohjainen strategia logistiikan järjestelmien ja resurssien optimoimiseksi.

(3) Ei ole toimittajat ja asiakkaat mukana optimoimassa. Relex-projekti käynnissä joka parantaa optimointia. (Logistiikan optimointiin tarkoitettu ohjelma)

2/2 Markkinatrendien ymmärtäminen & kysyntäennusteen tarkkuus

(3) Avaintuotteet kunnossa, ROBA. ei ole kaikissa tuotteissa. Kilon toimipisteessä toimivat analyytikot pyrkivät ymmärtämään markkinatrendejä, mutta analyysyjä on mahdotonta toteuttaa kaikille tuotteille resurssien vähyyden takia.

2/3 SCM suunnittelun tarkkuus (tilauksesta toimitukseen) & säätömahdollisuus

2,5) Kuukausitasolla. Ei ole tarvetta koordinoida viikkotasolla. Osaa tuotteista tarkkaillaan päivittäin.

2/4 Varaston valvonnan ja seurannan (tuotteet, osat, KET) tarkkuus ja näkyvyys.

(3) ei tarvetta tuntitasolle. kolmonen palvelee parhaiten yrityksen tarvetta. Seuranta ja valvontaa ei toteuteta asiakkaiden ja toimittajien kanssa.

2/5 Prosessien vakiointi ja läpinäkyvyys

(4) Prosessit mallinnettu. Prosessien läpinäkyvyyttä tavoitellaan sisäisesti mutta asiakas/toimittaja tasolla ei tällä hetkellä nähdä tarpeelliseksi.

3. Logistiikan tehokkuus

3/1 JOT (joutoajan ja asetusaikojen eliminointi jakamalla informaatiota ja synkronoimalla materiaali- ja informaatiovirrat)

(4) varastokeräilyjä rytmitetty, varsinkin kosmetiikassa. Omat päivät on määritelty eri toimituksiin. Jakelukulusto on varattu tiettyihin toimituksiin, jotta toimituksiin ei tule viivettä. Alavaraston työt on osaksi rytmitetty, lähinnä keskusliikkeiden osalta.

3/2 Varaston kiertonopeus & cash-to-cash kiertoaika

(3) kiertonopeus ei ylitä 12 kertaa vuodessa. Varastonkierto on saatavilla viikkotasolla, mutta sitä ei seurata aktiivisesti, koska nimikkeittäin heitto on niin suurta. Kierron seuranta ei ole niin tarpeellista kuin riiton seuranta. Puutelistausta seurataan päivittäin

3/3 Toimitusaika asiakkaalle (tilauksesta toimitukseen) ja kuormien täyttöaste

(3) Toimitusaikoja hallitaan asiakaskohtaisesti. Toimitusaikoja ei ole tarvetta nopeuttaa, sillä halutaan säilyttää käsittelyaika. Palvelu edellä. Osalle asiakkaista on sopimuksilla taattu lyhyemmät toimitusajat.

3/4 Toimituskyky- ja laatu

(3) Kaikki kolmosen kohdat täyttyy ja yritetään kehittää. 99 prosentin toimitusvarmuus ei täyty jatkuvasti, mutta tietoa kerätään ja pyritään tehostamaan toimintaa. Virheiden ehkäisemisen pitäisi olla jatkuvaa.

3/5 Koko toimitusketjun varastojen näkyvyys & menetetyt myyntimahdollisuudet

(3) Osan toimittajista varastot tiedossa, jolloin tarvittaessa raaka-aineita pystytään lisäämään kotiinkutsulla. Joitakin arvioita menetetyistä mahdollisuuksista on tehty. Joissakin tuotteissa

pitkät toimitusajat eikä sille voi mitään, ja sen kanssa pitää tulla toimeen. Virhettä vaikea korjata enää hankintavaiheessa jos ennusteet on tehty väärin.

3/6 Ympäristötoiminnot

(3) Ei erityisiä vaatimuksia kuljetuskalustolle, eikä optimoitu reitityksiä. Vihreä sähkö on tulossa tuotantolaitokselle.

3/7 Logistiikan kokonaiskustannukset (kuljetus-, varastointi-, tilausten hallinta- ja hallintokustannukset jne.)

(2) Isompien osalta jaettu asiakastasolle mutta pienemmistä ei tietoa. Asiakkaiden katteiden tarkkailussa puutteita. Kustannustietoa ei käytetä hyväksi.

4. IT Käytännön Menetelmät/keinot

4/1 EDIn eli OVTn (organisaatioiden välinen tiedonsiirto) kattavuus

(4) on integroitu yritysten järjestelmiin. Merkittävä osuus tilauksista tulee EDI:nä. Ei ole käytössä kaikissa liiketoimissa. Muuten kohta 5 täyttyy

4/2 Viivakoodin käyttö/ automaattinen tunnistus ja tiedon keruu (AIDC)

(1) Ei käytetä hyväksi. On suunniteltu ja järjestelmät mahdollistaa. Rahtikirjoihin on tulossa viivakoodit joten Transmerillakin pyritään kehittämään käyttöä.

4/3 Tietotekniikan tehokas hyödyntäminen liiketoiminnassa ja päätöksenteossa. (ERP, SCM suunnittelutyökalut ym.)

(4) Järjestelmät keskustelelee keskenään. Päätöksenteon tukena järjestelmiä kuten RELEX ja Qv.

4/4 Avoimen standardin -sovellukset ja uniikit tunnisteet

(2) Ymmärretään mutta ei ole kaikkia uniikkeja tunnisteita otettu käyttöön. kolmonen tavoitteena.

4/5 Päätöksentekojärjestelmät ja toimitusketjun partnereille annettu tuki

(3,5) Toimittajahallinta palaverit joissa tavataan asiakkaita jossa käydään läpi asiakkaan kanssa tunnuslukuja(toimitusvarmuus, poikkimenot, reklamaatiot), On ehdotettu että minimitoimitukset olisivat isompia, niin kappalemääriltä kuin arvoltaan. WIN-WIn-ratkaisuihin pyritään. Etikettejä keskitetty muutamille jotta saadaan mahdollisimman vähän toimittajia ja pystytään syventämään yhteistyötä.