TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

PROSESSINSEURANTAJÄRJESTELMÄN HYÖDYT VARHAISJAKELUTOIMINNALLE – CASE JAKAJAMAATTI

Rauno Asplund

Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2005
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2005

Tekijä(t): Rauno Asplund

Koulutusohjelma(t): Liiketalous

Tutkintotyön nimi: Prosessinseurantajärjestelmän hyödyt varhaisjakelutoiminnalle – case Jakajamaatti

Title in English: The benefits of a process follow-up system to the newspaper delivery business – case Jakajamaatti

Työn valmistumis-kuukausi ja -vuosi: Huhtikuu 2005

Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio **Sivumäärä: 54**

TIIVISTELMÄ

Työssä selvitettiin sanomalehtien varhaisjakeluprosessia seuraavan järjestelmän tuomat hyödyt liiketoiminnalle. Järjestelmän työnimenä oli Jakajamaatti ja sen ensimmäinen tuotantoversio oli käytössä osalla Aamujakelu Oy:n vastuualuetta. Ennen järjestelmän mahdollista laajentamista tuli tutkia prosesseihin, asiakkaisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät näkökulmat, jotta saataisiin päätöksentekoon tarvittavaa tietoa.

Päätehtävänä oli selvittää kuinka suuria kustannussäästöjä olisi mahdollista saavuttaa käyttämällä prosessinseurantajärjestelmää Aamujakelu Oy:n koko vastuualueella. Työssä selvitettiin koko jakeluprosessi sekä miten järjestelmän käyttö vaikuttaisi prosessin kustannuksiin. Toisaalta selvitettiin järjestelmän käytöstä tulevia hyötyjä asiakkaille (sekä kustantaja- että tilaaja-asiakkaille) ja pohdittiin järjestelmän vaikutuksia liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Työssä etsittiin myös parannusehdotuksia Jakajamaattiin, mikä oli mahdollista vertailemalla käytössä olevia erilaisia varhaisjakelun prosessinseurantajärjestelmiä sekä ulkomailla että kotimaassa, tutkimalla Jakajamaatin ensimmäisen tuotantoversion tuottamia raportteja sekä tekemällä yhteenvetoja käyttäjäkyselyistä.

Työ toteutettiin kirjallisuuden, artikkelien, seminaariaineistojen, haastattelujen sekä internetistä saatujen tietojen avulla. Lisäksi pienenä tukena oli kirjoittajan sanomalehtien tilaajille tekemä markkinointitutkimus sekä tyytyväisyyskysely järjestelmän käyttäjille.

Lopputuloksena saatiin selvitys kustannussäästöistä, joka tehtiin taulukkomuotoon. Tätä voidaan käyttää työkaluna investointia harkittaessa. Kustantaja- ja tilaaja-asiakkaalle koituvista hyödyistä saatiin yhteenvedot. Liiketoiminnan kehittämiseen saatiin teoriapohjaa ja järjestelmän käyttämisestä aiheutuvia vaikutuksia voitiin arvioida yrityksen strategian näkökulmasta. Prosessinseurantajärjestelmän jatkokehittämistä varten kirjattiin useita parannusehdotuksia.

Avainsanat: liiketoiminta, kehittäminen, viestintä, laatu, hyöty, asiakas

Sisällysluettelo

Käsitteitä 4
Johdanto 6
1 Liiketoimintaprosessien kehittäminen 8
2 Aamujakelu Oy 12
3 Varhaisjakeluprosessin kuvaus 13
4 Laadun määritelmä varhaisjakelutoiminnassa 16
4.1 Tuloskortti Aamujakelu Oy:ssä 18
4.2 Itsearviointi ohjaamisen työkaluna 19
4.3 Työkalu prosessin laadun seuraamiseen 20
5 Prosessinseurantajärjestelmien vertailua 22
5.1 Norjalainen järjestelmä 23
5.2 Amerikkalainen järjestelmä 24
5.3 Sanomalehti Karjalaisen järjestelmä 25
5.4 VTT:n testi PDA-laitteilla Aamujakelun vastuualueella 26
5.5 Jakajamaatin esittely 27
5.6 Järjestelmien vertailu 30
6 Näkökulmia prosessinseurantajärjestelmään 33
6.1 Vaikutukset tuloskortin mittareihin 33
6.2 Vaikutukset itsearvioinnin kysymysten arviointiin 33
6.3 Hyötyjä asiakkaille 34
6.4 Hyötyjä henkilöstölle 36
6.5 Jakelutoiminnan kehittämistehtävän helpottuminen 37
7 Hyötyjen laskeminen 39
8 Jakajamaatin tuotantoversion arviointi 43
8.1 Tunnuslukuja 43
8.2 Jatkokehitysehdotuksia 44
9 Loppupäätelmiä 46
Lähteet 49
Liitteet 51
Liite 1 Aamujakelu Oy:n tuloskortti 51
Liite 2 Jakajamaatin hyötyjen tarkastelu 52
Liite 3 Raporttiyhteenvetoja kesä-lokakuu 2003 ja 2004 54

Käsitteitä

EFQM ”European Foundation of Quality Management” on jäsenyyspohjainen, voittoa tavoittelematon organisaatio. Sen tarkoituksena on edistää erinomaisuutta Euroopassa ja pitää huolta eurooppalaisten yritysten kilpailukyvystä. Tärkeä osa toimintaa on kannustaa yrityksiä arvioimaan omaa toimintaansa käyttämällä EFQM-mallia itsearviointiin. Itsearviointi antaa yritykselle kuvan vahvuuksista ja parantamisalueista.

IFRA ”INCA-FIEJ Research Association” on kansainvälinen jäsenyhdistys, johon kuuluu noin 200 julkaisutoiminta-alalla toimivaa ja alalle palveluja tuottavaa yritystä. IFRA järjestää tutkimustoimintaa, koulutusta, näyttelyitä, konsultoi sekä julkaisee jäsenlehteä. IFRA:n päämaja sijaitsee Darmstadtissa, Saksassa. (www.ifra.com)

Jakajamaatti Jakajamaatti on työnimenä prosessinseurantajärjestelmälle, joka perustuu tietokoneohjelmaan, kahdensuuntaisesti lähetettäviin tekstiviesteihin ja raportointiin. Järjestelmä käyttää päätelaitteena käsipuhelimia.

Jakelupiiri Varhaisjakelualue, johon kuuluu tyypillisesti 300–400 taloutta ja sen alueelle jaetaan 200–250 sanomalehteä. Jakelupiiri on rajattu levikki- tai jakelujärjestelmässä tietyn suuruiseksi, piiriin kuuluvat vain tietyt osoitteet.

Laatusovellus Sovellus käsitetään yleisesti tietokoneohjelmaksi tai sen osaksi. Tässä tarkoitetaan nimenomaisesti laadun mittaamiseen tehtyä tietokoneohjelmaa.

Levikkijärjestelmä Kustantaja tallentaa tilaaja-asiakkaiden tiedot levikkijärjestelmään, josta voidaan tuottaa esim. markkinointia ja jakelua tukevia raportteja. Suomessa melko yleinen on Atex Media Command Oy:n toimittama Cirix–järjestelmä.

PDA-laite Personal Digital Assistant, yleisesti suomeksi kämmentietokone, on nimensä mukaisesti pienikokoinen tietokone. Sitä käytetään yleisesti kalenterina ja muistiinpanoihin, mutta siihen voidaan asentaa toimistosovelluksia ja monia lisälaitteita esim. internetyhteyden saamiseksi. Yleisimmissä malleissa on ohjauskynällä toimiva näyttö.

Tasapainotettu tuloskortti

Liiketoiminnan ohjaamiseen tarkoitettu strateginen työkalu, joka mittaa organisaation toimintaa yleisimmin neljästä eri näkökul-

masta, joita ovat asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja suorituskykynäkökulma. Tuloskorttiin liittyy kullekin osa-alueella mittareita, joilla mitataan ja kuvataan osa-alueen tuloksia sekä kehitystä. Mittareiden perusteella voidaan arvioida miten toimintaa voidaan parantaa.

Varhaisjakelu

Sanomalehtien varhaisjakelujärjestelmässä Suomessa kunkin alueen valtalehti huolehtii kaikkien varhaisjakeluun haluavien sanomalehtien jakelusta. Yleisimmin sanomalehtien jakelu suoritetaan arkisin ennen kello 06:30 ja viikonloppuisin ennen klo 07:30.

Johdanto

Työn tausta

Kirjoittaja vastasi vuonna 2000 Aamujakelu Oy:ssä projektista, jossa testattiin varhaisjakelun prosessinseurantajärjestelmän eli Jakajamaatin toimivuutta sekä yritettiin arvioida mitä etuja järjestelmä tuo yrityksen sisällä. Kyselyiden avulla saatiin pilottivaiheen jälkeen tietoa käyttäjien kokemuksista. Ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin enemmänkin viestinvälityksen automatisointiin sekä etsittiin mahdollisuuksia puhelinruuhkien vähentämiseen, koska tuotannolliset ongelmat aiheuttivat paineita päivystystoimintaan. Järjestelmän toimitti tarjouskilpailun perusteella Päijät-Hämeen Puhelin Oy (myöh. PHP) Lahdesta.

Toisessa vaiheessa järjestelmä otettiin muunneltuna vakituiseen käyttöön vuonna 2004 Aamujakelu Oy:n pohjoisessa yksikössä. Järjestelmää käyttää 90 lehdenjakajaa. Toimittajaksi valittiin PHP, jolle oli jo kertynyt kokemusta Aamujakelu Oy:n toiminnasta ja hyvä käsitys liiketoimintaympäristöstä. Syy järjestelmän käyttöönottoon oli pitkälti tuotannollinen, sillä painopaikka oli siirretty etäälle. Ennen käyttöönottoa tehtiin kustannuslaskelmia. Ne eivät olleet tarpeeksi yksityiskohtaisia, jotta järjestelmän kolmatta vaihetta (laajennus koko vastuualueelle) voitaisiin perustella prosesseihin, asiakkaisiin ja laatuun liittyvillä argumenteilla sekä tehdä pitkäaikaisia arvioita järjestelmän kannattavuudesta.

Jakajamaatti liittyy kiinteästi Aamujakelu Oy:n tasapainotettuun tuloskorttiin ja sen prosessinäkökulmaan. Myöhästymisaste on sekä tilaaja- että kustantaja-asiakkaalle jakeluvirheiden lisäksi näkyvin tunnusluku ja asiakastyytyväisyyden kannalta erittäin tärkeä. Myöhästymisasteella on myös tuotannollisia näkökohtia, koska se kertoo suoraan miten tuotantoon tai tuotteeseen liittyvät seikat vaikuttavat aikatauluihin.

Työn tarkoitus

Työn tarkoituksena on selvittää varhaisjakelun prosessinseurantajärjestelmän tuomat kustannussäästöt vuositasolla. Lopputuloksena syntyy prosessikaavioon liittyvä laskentataulukko, jossa vertaillaan tilannetta ilman Jakajamaattia ja Jakajamaatin kanssa. Lisäksi selvitetään mitä etuja järjestelmä ja siihen liittyvä tehokas raportointi tuo kustantaja- ja tilaaja-asiakkaille sekä liiketoiminnan kehittämiselle. Työ sisältää vielä ehdotuksia, joilla voitaisiin parantaa ko. järjestelmää palvelemaan tehokkaammin Aamujakelu Oy:n strategisia tavoitteita.

Työn eteneminen

Työssä selvitetään ensin liiketoimintaprosessien kehittämisen taustaa, miksi ja miten sitä voidaan tehdä. Toiseksi työssä keskity-

tään koko prosessin kuvaamiseen ja pilkkomiseen niin, että voidaan tarkasti laskea järjestelmän kustannusvaikutukset. Kolmanneksi käydään läpi sanomalehtien varhaisjakelun yleisiä laatumittareita. Sen jälkeen selvitetään jo olemassa olevaa tietämystä ja malleja lehdenjakelun prosessinseurantajärjestelmistä sekä vertaillaan niitä keskenään. Kyseisiä toimintamalleja löytyy sekä kotimaasta että ulkomailta, mutta työn edetessä tulee huomioida toimintaympäristöjen erilaisuus sekä mallien sopivuus Aamujakelu Oy:lle. Työssä etsitään lisäksi näkökulmia järjestelmään – mitä se voi tarkoittaa kustantajalle, tilaaja-asiakkaalle sekä liiketoiminnan kehittämiselle? Kuudentena tehtävänä on kustannuslaskenta ja tässä kohden tulee perustellusti etsiä ne keinot, joilla laskenta voidaan tehdä vaaditulla tarkkuudella. Viimeisenä osiona ovat parannusehdotukset, joihin on etsitty näkökantoja kustantajien, tilaaja-asiakkaiden ja yrityksen kannalta.

Työtä on tehty kirjallisuuden, artikkelien, seminaariaineistojen, haastattelujen sekä internetistä saatujen tietojen perusteella. Lisäksi työ perustuu pieneltä osin kirjoittajan tekemään markkinointitutkimukseen sanomalehden tilaajista sekä järjestelmän käyttäjäkyselyihin. Työn teettäjän toivomuksesta luottamukselliset asiat esitetään vain liiteosissa, joita ei julkisessa versiossa ole.

1 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Strategia

Strategia ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä tähtäyksellä. Haaste strategiselle menestykselle on kolmiportainen; menestyvä yritys pystyy luomaan menestysstrategioita, toteuttamaan ne hyvin sekä pystyy uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä. (Kamensky 2000: 25.)

Visio on yrityksen kuva tulevaisuudesta, millainen yritys haluaa olla. Kamenskyn (2000: 52) mukaan visio on arvoperusteinen ja yhä keskeisempää yrityksen menestykselle on sen kyky luoda oma tulevaisuus monimuotoisemmaksi muuttuvassa ympäristössä.

Ennen kuin yritys voi tehdä kauaskantoisia ratkaisuja strategian suhteen, tulee analysoida lähtötilanne. Analyysit luovat perustan johtamiselle ja kehittämiselle, ne kehittävät lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestäkin ja lisäksi analyysit kehittävät ihmisten analysointitaitoja sekä auttavat organisaatiota luomaan yhteistä näkemystä. Analyysejä voidaan erottaa kolmenlaisia; ympäristöanalyyseihin, sisäisen tehokkuuden analyyseihin sekä synteesianalyyseihin. (Kamensky 2000: 102 – 104.)

Suosituin analyyseistä on SWOT–analyysi, jossa yritys tarkastelee vahvuuksiaan, heikkouksiaan, mahdollisuuksiaan sekä uhkiaan. Sen tekeminen on näennäisen helppoa, mutta siinä on muutamia sudenkuoppia. Todellinen tuntemus ympäristöstä voi puuttua, todellista kritiikkiä ei uskalleta esittää ja voi syntyä ympäripyöreätä sanahelinää. (Kamensky 2000: 171.)

Strategiaprosessin hankalin vaihe on Kamenskyn (2000: 184) mukaan tavoitteiden asettaminen. Strategisia tavoitteita opitaan nopeasti asettamaan, mutta tavoitteen syvin olemus puuttuu: tavoite on yhtä kuin tahto. Strategioiden hyvä toteuttaminen on organisaatiolle aina suuri haaste ja parhaimminkin suunniteltu tulevaisuus ei aina toteudu sellaisenaan.

David Nortonin (tasapainotetun tuloskortin luoja) mukaan yhdeksän kymmenestä yrityksestä epäonnistuu strategiansa toteuttamisessa. Syynä on esimerkiksi se, että keskimäärin vain 5 % henkilöstöstä ymmärtää strategian. Useimmat organisaatiot vievät strategiaa käytäntöön asettamalla tavoitteita, suunnitelmilla ja kehitysprojekteilla. Kun strategia on hyväksytty, se viedään organisaatioon informoimalla, jonka jälkeen seuranta toteutuu projekteissa ja taloudellisten tunnuslukujen kuukausiraportoinnilla. (Laamanen 2002: 248 –249.)

Prosessit

Liiketoiminta käsittää laajasti ajatellen kaiken toiminnan yrityksessä. Toiminto on sarja toisiinsa liittyviä työtehtäviä (vrt. toimintolaskenta). Prosessi voidaankin määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja ja sille on määritelty joku tuotos sekä vastaanottaja eli asiakas. Asiakkaat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002: 28.)

Laamanen (2002:19) erottelee liiketoimintaprosessin, jossa syötteet muutetaan tuotteiksi sekä toisaalta toimintaprosessin, jossa saadaan aikaan toiminnan tulokset. Molempiin prosesseihin kuuluu vielä toteuttamiseen liittyvät resurssit.

Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin. Se edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Tukiprosessit taasen ovat toissijaisia, ydinprosesseja tukevia prosesseja. Ne palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli yrityksen palveluksessa olevia henkilöitä. Yleisiä ovat mm. talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym. 2002: 28 –29.)

Laamasen käsityksen mukaan (2002: 249) prosessit kytketään strategioihin ja seurantaan tunnuslukujen avulla. Organisaation täytyy rakentaa mittausjärjestelmä, joka mittaa prosessia ja jonka avulla voidaan asettaa tavoitteita. Laamanen sanoo myös, että tunnuslukujen tulisi mm. kuvastaa valittua strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä, tunnusluvut perustuvat sidosryhmien tarpeisiin ja tavoitteet perustuvat tarvittavaan suorituskykyyn (kilpailutilanne) tai mahdolliseen suorituskykyyn (benchmarking).

Prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa, koska funktioihin ja osastoihin uskovien vastaus vaikeuksien (=muutostarpeiden) tullessa eteen on uudelleenorganisointi. Se johtaa sekavuustilaan organisaatiossa uusien vastuuhenkilöiden yrittäessä selvittää missä ollaan ja minne mennään. Huomattava osa energiasta kuluu oman aseman pönkittämiseen, mutta lopputuloksena on useimmin lähtötilanne – mikään ei muuttunutkaan. (Laamanen 2002: 14.) Lisäksi Laamanen (2002: 16 – 17) mainitsee funktionaalisen mallin heikkouksina tavoitteiden asettamisen lyhytnäköisyyden (vain taloudellisia tavoitteita), osastojen välisen yhteistyön vaikeudet sekä hitauden. Funktionaalinen malli on esimieskeskeinen ja aika on ajanut siitä ohi – ihmisten halukkuus vaikuttaa työympäristöönsä on kasvanut ja jos mahdollisuutta siihen ei anneta, ei voi syntyä motivaatiota ja sitä kautta sitoutumista.

Kehittäminen

Kiiskinen ym. (2002: 37 –38) esittävät ydinprosessien kehittämisprojektin viisivaiheisena. Näistä ensimmäinen on johdon odotusten määrittäminen projektille ja projektin hyväksyntä. Seuraavana tehdään prosessien nykytila-analyysi. Kolmanneksi määritetään yrityksen visio

ja kriittiset menestystekijät. Neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli, jota aletaan toteuttamaan vaiheessa viisi.

Ydinprosessien kehittäminen pohjautuu aina yrityksen visioon ja siitä johdettuun strategiaan. Jotta muutos voi onnistua, tarvitaan johdon selkeä visio siitä, mitä halutaan ja mikä on päämäärä. Prosessinkehittämisprojektin alussa määritellään yrityksen nykyiset ja tulevat muutostarpeet. Nykytila-analyysissä määritellään nykyiset prosessit, organisaation muutosvalmius sekä yrityksen asemointi kilpailijoihin nähden. Kolmannen vaiheen tarkoitus on määritellä muutosmahdollisuudet, joita neljännessä vaiheessa voidaan suunnitella toteuttamiskelpoisina. Viimeisessä vaiheessa käynnistetään uusien toimintamallien käyttöönotto ja sen edellyttämä koulutus ja muutosvalmennus. (Kiiskinen ym. 2002: 38 – 39.)

Laamanen (2002: 202 – 208) puhuu lähinnä prosessien parantamisesta, joka ei ole samaa kuin korjaaminen tai muutos. Tavoitteena on jatkuva parantamisen kehä, joka on innovatiivista ja tapahtuu pienin askelin. Prosessien parantaminen on mahdotonta ilman tavoitteita, johon Laamasen mukaan liittyy kolme kriteeriä: tavoite on esitetty numeerisesti, sillä on mittayksikkö ja se on aikaan sidottu.

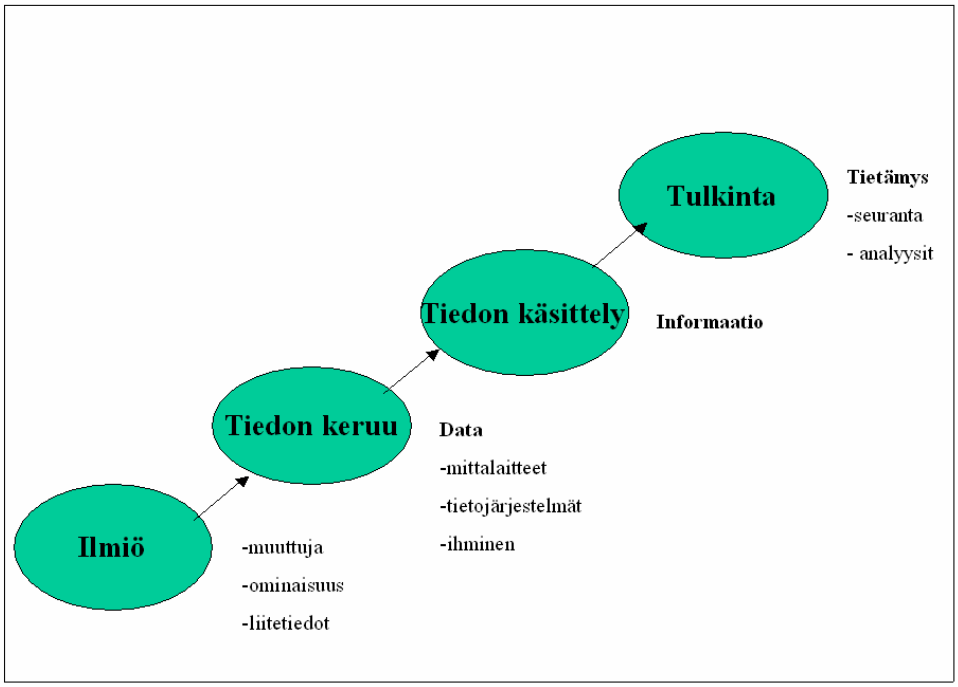
Prosessien kehittämiseen on kehitetty suuri määrä erilaisia konsepteja, joista Laamanen (2002: 209) on löytänyt kolmea perustyyppiä: prosessien suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu sekä benchmarking. Kaikille näille on tyypillistä prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen.

Tässä tutkintotyössä prosessien suorituskyvyn parantaminen ja benchmarking ovat tärkeämmässä roolissa kuin ongelmanratkaisu, jossa keskeistä on organisaation toimintaa haittaavan tai hyvän suorituksen estävän ongelman tunnistaminen. Laamanen kuvaa prosessien suorituskyvyn parantamisen sidosryhmien tarpeista lähteväksi – lisäksi sille on ominaista, että pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessien mittaamisella pyritään löytämään ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, että koko prosessin suorituskyky paranee. (Laamanen 2002: 209 – 211.)

Mittaaminen

Prosessien suorituskyvyn mittaamisen merkitys on erilainen erikokoisissa organisaatioissa ja organisaation koko ratkaisee myös sen, kuinka helppoa jonkun asian selvittäminen on. Pienissä organisaatioissa se on helpompaa. Mittaamiseen sisältyy ainakin kaksi isoa riskiä; ensinnä numeroiden tulkitseminen edellyttää prosessin tuntemusta, jotta tulkinta voidaan tehdä oikein ja toiseksi numerot ovat manipuloitavissa (Laamanen 2001: 149 – 151).

Tietojen keruu voidaan jäsentää kuvion 1 mukaisesti



Kuvio 1 Ilmiöstä tulkintaan (Laamanen 2001: 165)

Tietoa ilmiöstä voidaan hankkia mittalaitteella, laskemalla tietojärjestelmän avulla tai sitten ihminen tekee havaintoja. Tietojen keruu kannattaa järjestää niin, että se syntyy suoraan tietojärjestelmästä. Tiedon käsittelyvaiheessa on tarkoitus muuttaa data analysoitavaan muotoon, koska yksittäiset tiedonjyväset eivät anna mahdollisuuksia johtopäätösten tekemiseen. Tietoa voidaan luokitella, laskea yhteen jne. jotta saadaan tunnusluku, joka on vertailukelpoinen. Tietojen käsittely kuvaajan muodossa antaa kuvan kehityssuunnasta. (Laamanen 2002: 165 –166.)

Kun tulokset on saatu, on toimenpiteiden aika. Jos keinojen ja tavoitteiden välinen suhde tunnetaan hyvin, voidaan ohjaamisessa keskittyä syiden tunnistamiseen ja niiden tekijöiden ohjaamiseen, joiden tiedetään saavan aikaan tuloksia. Jos systeemi on monimutkainen, syy-seuraussuhdetta ei voida suoraan osoittaa. Organisaatiossa ihmisillä voi kuitenkin olla käsitys siitä, millä tuloksia saadaan aikaan. Tällaisia tekijöitä ovat edellytykset, menestystekijät ja mahdollistajat. (Laamanen 2002: 167 –168.)

2 Aamujakelu Oy

Aamujakelu Oy on Alpress Oy:n tytäryhtiö, joka puolestaan on osa Alma Media -konsernia. Aamujakelu Oy:n toimialana on sanomalehtien varhaisjakelu ja liikevaihto vuonna 2004 oli 15,9 miljoonaa euroa. Yritys vastaa varhaisjakelusta Aamulehden vastuualueella Tampereella ja yhdessätoista ympäristökunnassa sekä Kemissä ilmestyvän Pohjolan Sanomien vastuualueella. Henkilökuntaa on 565, joista toimihenkilöitä on 15 kpl.

Aamujakelu Oy:n osuus varhaisjakelumarkkinoista on noin 8%, mutta yritys on kuitenkin toiseksi suurin toimija varhaisjakelualalla. Jaettavia lehtikappaleita on keskimäärin 130 910 päivässä. Suurin toimija varhaisjakelumarkkinoilla on Suomen Posti Oyj, jonka markkinaosuus on 67%. (www.vtt.fi/tte/yhtjake/lehtimaarat04.htm).

Aamulehden vastuualueella Aamujakelu Oy vastaa seitsemän eri sanomalehden varhaisjakelusta ja Pohjolan Sanomien vastuualueella on varhaisjakeluverkostossa mukana kolme sanomalehteä. Sanomalehtien lisäksi jaetaan pääasiassa kustantajien markkinointimateriaalia sekä hyvin satunnaisesti muuta materiaalia. Kustantajilla on sananvalta siihen, mitä jakeluverkoston kautta kulkee.

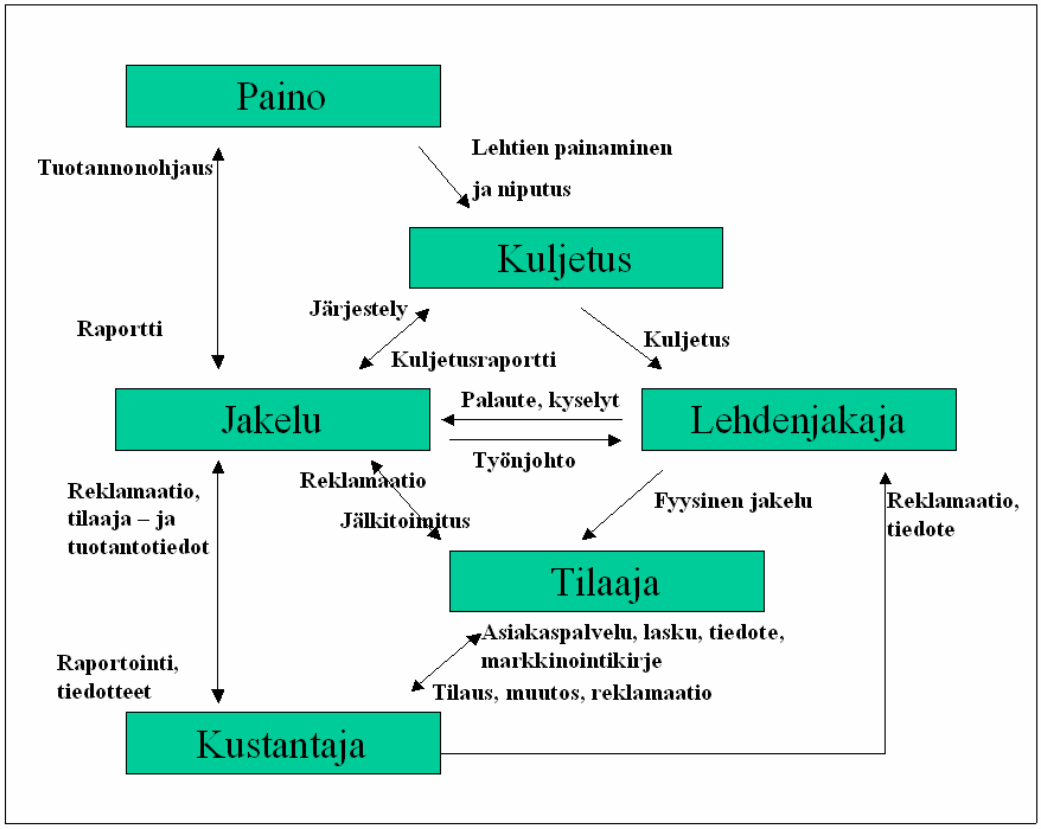
Lehdenjakajat henkilöstöryhmänä on kirjoittajan käsityksen mukaan muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana paljon. Varsinkin nuorten miesten osuus on kasvanut. Aamujakelu Oy:n tekemän kyselyn mukaan vuonna 2003 oli 61%:lla lehdenjakajista käytössä käsipuhelin. 67%:lla oli oma tietokone ja noin puolella oli sähköpostiosoite käytettävissä.

Viimeisen ilmapiiritutkimuksesta selviää, että lehdenjakelu oli päätyötä 71%:lle ja muuta palkkatyötä teki 38% vastaajista. Kokemusvuosia oli suurimmalla ryhmällä takana yli 10 vuotta (37%:lla vastaajista) ja 61% teki työnsä autolla. (Alpress Oy 2003: 6 –11.)

3 Varhaisjakeluprosessin kuvaus

Koko laatusovellukseen liittyvä prosessi on käyty läpi kaikkien prosessiin liittyvien osapuolten haastatteluiden avulla. Vain näin on mahdollista saada tarkka kuva työtehtävistä, henkilöstömääristä ja kustannusten jakautumisesta. Prosessia varten kirjoittaja haastatteli Kustannus Oy Aamulehden palvelupäällikkö Sanna Lundqvistiä, Aamujakelu Oy:n toimitusjohtaja Helvi Liukkaalaa, kuljetuspäällikkö Sakari Toiviota ja projektipäällikkö Taru Ojalaa.

Kuviossa 2 on kuvattu prosessi ja sen keskeiset työtehtävät.



Kuvio 2 Jakeluprosessi

Paino

Aamulehden sanomalehtipaino sijaitsee Sarankulmassa. Aamulehden painaminen alkaa arkisin klo 23:30 mennessä ja se suoritetaan kustantajan toimittamien tilaajatietojen perusteella. Paino huolehtii lehtien painamisesta sekä niputuksesta, jossa lehdet kääritään muoviin sekä sidotaan yhteen muovinarulla. Lisäksi jokaiseen nippuun tulee tunnistetieto eli nippulappu, jonka sisältämien tietojen perusteella nippu ohjautuu oikeaan kuormaan. Paino tuottaa joka aamu tuotantoraportin, joka toimitetaan jakeluyhtiöön ja kustantajalle.

Kuljetus

Sanomalehtiniput tulevat painokoneelta oikeaan kuljetusautoon jakelun yöesimiehen määräämänä ajankohtana. Yöesimies siis päättää, missä järjestyksessä kuljetukset lähtevät – tämä on tärkeää, koska osalla reiteistä on tavoiteaika jonnekin vaihtopaikkaan ja koska näin voidaan välttää ylimääräisiä myöhästymiskustannuksia.

Kuljettaja varmistaa, että hänellä on kaikki kuljetettava materiaali mukanaan. Muut sanomalehdet toimitetaan painopaikoistaan Sarankulman lehtilähettämöön sovittuun aikaan mennessä – muutoin lisäkuljetukset ja –jakelut aiheuttavat kustannuksia. Kuljettaja ajaa reittinsä tietyn reitin mukaisesti, jättää lehtiniput jättölaatikoihin tai sovittuihin paikkoihin sekä kuittaa tarkistuspisteissä kellonajan kuljetusraporttiinsa.

Lehdenjakaja

Aamujakelun palveluksessa olevalla lehdenjakajalla on keskimäärin kaksi jakelupiiriä jaossa ja maksettua työaikaa hänellä on 3½ tuntia. Hän saapuu jättölaatikolle arkisin viimeistään klo 02:30, jotta hän ehtii suorittaa jakotyön ennen kello kuutta. Osa sanomalehdistä on nimetty jakelupiirin[1] mukaan, joten ne on helppo tunnistaa. Osa on taasen yhteisnipussa, joista kukin jakaja ottaa omalle jakelupiirille kuuluvan määrän. Tieto lehtimäärästä on joko nippulapulla tai jakokirjan etukannessa.

Ennen jakotyöhön lähtemistä lehdenjakaja tekee mahdolliset tilausmuutokset jakokirjaansa. Jakokirja sisältää koko jakelupiirin osoite- ja tilaustiedot kulkujärjestyksessä. Jakokirjan yleinen muoto on pahvisille sivuille tehty ruudukko, jossa on sarakkeittain osoite-, nimi- ja tilaustiedot. Pahviset sivut laitetaan muovitaskuihin, jotta ne kestävät kosteutta ja kulutusta. Muutosten tekemisen jälkeen lehdenjakaja lastaa lehdet mukaansa, tyypillisesti autoon, ja lähtee suorittamaan jakelutehtäväänsä. Jakotyön jälkeen lehdenjakaja ottaa yhteyttä työnjohtoon, jos hänellä on ilmoitettavaa esim. puuttuneista lehdistä tai muusta jakotyöhön liittyvästä seikasta.

Tilaaja

Tilaaja-asiakas on tehnyt sopimuksen lehden tilaamisesta kustantajan kanssa. Hän on tietoinen sanomalehden hinnasta, mutta kirjoittajan käsityksen mukaan hänellä ei ole juurikaan tietoa siitä, kuka lehden tuo. Tilaaja olettaa, että hän saa palvelun (sanomalehti ja jakelu) paikallisen tavan mukaisesti tiettyyn paikkaan ja tiettyyn kellonaikaan mennessä.

Tilaajalla ja kustantajalla on moninainen suhde, jossa viestitetään esim. tilaukseen liittyvistä muutoksista (osoitteenmuutos, jakelun keskeytys, tilausmuodon muutos yms.), lähetetään laskuja, tehdään ilmoituksia, markkinoidaan, tiedotetaan ja reklamoidaan. Jos tilaaja ei

[1] Jakelupiirin nimetään kaupunginosan ja juoksevan numeroinnin mukaan: Vehmainen 1, Epilä 3.

saa tilattua palvelua, hän yleensä ottaa yhteyttä kustantajaan, ei jakeluyhtiöön. Kustantaja korjaa tehdyn virheen ja lähettää virheellisen tuotteen tilalle uuden tai mahdollisesti korvaa sattuneen virheen. Reklamaation onnistunut hoito edellyttää tapahtuman tallentamista asiakastietoihin, josta se välittyy edelleen jakeluyhtiölle ja lehdenjakajalle. Tilaaja voi myös ottaa yhteyttä suoraan jakeluyhtiöön, mikäli tämä on järjestänyt asiakaspalvelun.

Kustantaja

Kustantaja huolehtii lehden tekemisestä – rooli painamisen ja varsinkin jakelun suhteen on usein palvelun ostajan rooli. Kustantaja huolehtii ja pitää yllä sanomalehden tilauksia, jota varten tarvitaan tietojärjestelmiä sekä asiakaspalveluhenkilökuntaa.

Sanomalehtien varhaisjakelujärjestelmässä alueellinen valtalehti huolehtii kaikkien varhaisjakeluun haluavien sanomalehtien jakelusta. Joissain tapauksissa kustantaja on luopunut omasta jakeluyhtiöstä ja on myynyt jakelutoiminnon Suomen Posti Oyj:lle. Paikallisesti valtalehdellä on sananvalta siihen, mitä jakeluverkostossa jaetaan.

Kustantaja toimittaa tilaus- ja tuotantotietoja jakeluyhtiöön sekä painoon. Vastavuoroisesti kustantaja saa raportteja tuotannon ja jakelun aikatauluista sekä selvityksiä mahdollisten häiriöiden sattuessa.

Jakeluyhtiö

Aamujakelu Oy:n toiminta on kaksijakoista; tarvitaan päivävuorolaisia sekä yövuorolaisia. Päivävuorossa olevat toimihenkilöt rekrytoivat uusia lehdenjakajia ja suorittavat työjohdollisia sekä tukevia työtehtäviä. Rekrytointi on keskeinen osa päivän rutiineja. Lehdenjakajilla on vuosittain seitsemän viikkoa lomaa, ja sijaisiksi tarvitaan kaksi lomittajaa. Lisäksi vakituisten lehdenjakajien vaihtuvuus on suurta, joten uusia tarvitaan koko ajan. Työnjohdollisia toimenpiteitä ovat mm. työvuorojen sopiminen, lomien määritykset, työympäristön kehittäminen, reklamaatioiden hoitaminen sekä palkanmaksuun liittyvät tarkistukset. Tukevia työtehtäviä ovat mm. tietojärjestelmien kehittäminen, tarvikkeiden tilaaminen sekä koulutustilaisuuksien järjestäminen.

Yöesimiehet tulevat Sarankulman lehtilähettämöön, ensimmäinen kello 21:00 ja toinen klo 00:30. Ensimmäinen on ns. kuljetusvuorolainen, jonka tehtäviin kuuluu mm. kuljetusten järjestely, tuotannonohjaaminen, tietokoneajojen suorittaminen, tilattujen tarvikkeiden sekä lehtien lähettäminen. Toinen yöesimies tulee ns. jakeluvuoroon ja hänen pääasiallinen tehtävänsä on vastata yöpäivystykseen tuleviin puheluihin sekä hoitaa sairastapauksista johtuvat työjärjestelyt. Normaalisti lehtituotanto päättyy arkisin klo 03:30 mennessä, jonka jälkeen lähetetään tuotantoraporttia varten kuljetusten lähtöajat eteenpäin. Jakeluvuorolainen tekee raportointia kustantajalle ja jakelun päivävuorolaisille kahteen otteeseen. Ensinnä klo 06:00, jolloin kustantajan asiakaspalvelu tulee töihin sekä toisen kerran noin klo 08:00, jolloin kaikki jakeluaikataulut ovat tiedossa.

4 Laadun määritelmä varhaisjakelutoiminnassa

Yleisesti hyväksyttyjä tunnuslukuja on esitelty Jakelun kehittämisryhmän raportissa (Taulukko 1).

Taulukko 1: Suositus jakelun laatutason tunnusluvuiksi tilaaja ja jakelupalvelujen ostajan näkökulmasta (Kuusisto 2001: 14)

Tunnusluku	Yksikkö	Mittausjakso
Myöhästymiset	myöh. lehtien osuus (%)	Kuukausi
Lehtipuutteet	lehtipuutt. osuus (‰)	Kuukausi
Muut huomautukset	huomautusten osuus (%)	Kuukausi
Tavoitettavuus: - läpipäässeet puhelut - keskim. odotusaika	 läpipäässeet / kaikki puhelut (%) keskim. odotusaika (min)	Kuukausi
Asiakastyytyväisyys	Raportti	Vuosi

Raportin tavoitteena oli määritellä jakelun laadulle yleisesti hyväksytyt tunnusluvut, joita voidaan käyttää osapuolten välillä, kun määritellään jakelun laatutaso (palvelulupaus) ja hinta. Toteutunutta tasoa voidaan sitten verrata tähän sovittuun laatutasoon. (Kuusisto 2001: 3.)

Myöhästymiset

Tässä tutkintotyössä mielenkiinto kohdistuu erityisesti myöhästymisiin, koska seurantajärjestelmän avulla voidaan puuttua osaan myöhästymisien syistä.

Myöhästymiset ovat yhtä kuin kuukaudessa myöhästyneet lehtikappaleet jaettuna kuukaudessa jaossa olevilla lehtikappaleilla. Tunnusluku lasketaan kaikkien lehtinimikkeiden tilattuja kappaleita kohden ja se lasketaan vähintään jakelualuekohtaisesti, mutta jakeluorganisaation olisi hyvä seurata myöhästymisiä myös jakelupiiritasolla käytännön toimenpiteiden suunnittelua varten. (Kuusisto 2001: 14.)

Yleensä lehdenjakajat ilmoittavat myöhästymiset ja lehtimäärät yöesimiehelle tai vastaavalle. Toinen tapa on arvioida jakajan työajan perusteella myöhässä jaettu lehtimäärä. Jälkimmäinen tapa on arvio, koska siinä joudutaan käyttämään keskimääräistä jakelunopeutta (kpl/h). Käytännössä lehdenjakajien jakelunopeus vaihtelee suuresti.

Kuusisto (2001: 14) kertoo suosituksessa, että myöhästymisen syyt voidaan karkeasti lajitella jakelusta johtuviin ja muihin syihin. Asiakaslehtikohtaisesti myöhästymisiä on hankala saada, ellei tätä tietoa

saada suoraan tietojärjestelmistä jakojärjestyksen ja myöhästymisen pituuden perusteella.

Kirjoittajan kokemusten mukaan tilaaja-asiakkaalle myöhästymisen syy ei ole tärkeä. Keskeistä on, että hän ei ole saanut tilaamaansa palvelua (sanomalehti ja jakelu) sovittuna aikana. Tällöin hän normaalisti ottaa yhteyttä kustantajaan tai jakeluyhtiöön ja sopii asian korjaamisesta. Yleisempi tapa korjata asia on lehden jälkitoimittaminen – hyvityksiä suositaan varsinkin jos asiakkaalle ei voida lehteä toimittaa saman päivän aikana. Nykyisin sanomalehtien verkkolehdet antavat uuden kanavan korjata lehdenjakelussa tapahtunut virhe. Tilaaja-asiakkaalle voidaan myöntää verkkolehteen rajoitettu lukuoikeus.

Kustantaja-asiakkaalle myöhästymiset aiheuttavat kustannuksia jälkitoimitusten ja hyvitysten muodossa. Huono laatu voi saada kustantajan harkitsemaan jakelukumppanin vaihtoa.

Lehtipuutteet

Tämä lasketaan samalla periaatteella kuin myöhästymiset. Normaali tavoitetaso jakeluyhtiöissä on luokkaa 0,5 ‰ - 0,4 ‰. Lehtipuutteet saadaan tilaajien ja lehdenjakajien ilmoitusten perusteella. Suosituksessa mainitaan, että lehtipuutteita tulee seurata sekä jakelupiiri- että asiakaskohtaisesti. (Kuusisto 2001: 15).

Tavoitettavuus

Asiakaspalveluun läpipäässeet puhelut ovat yhtä kuin kuukaudessa läpipäässeet puhelut jaettuna kaikkien puheluiden määrällä. Keskimääräinen odotusaika puhelua kohden lasketaan kuukauden ajalta. Molempien tunnuslukujen osalta päivittäiset vaihtelut ovat suuria. Seurannan avulla palveluhenkilöstön määrä voidaan mitoittaa oikeaksi. (Kuusisto 2001: 15.)

Tavoitettavuus on toinen tutkintotyön kannalta mielenkiintoinen laatumittari. Tehokkaampi ja suurelta osin automatisoitu tiedonvälitys oletusarvoisesti vähentää virheitä ja myöhästymisiä lehdenjakelussa, mikä näkyy kustantajan asiakaspalvelun puhelumäärien vähenemisenä. Toisaalta oikea ja nopea informaatio nopeuttaa asiakaspalvelun toimintaa.

Asiakastyytyväisyys

Jakeluorganisaation asiakkaita ovat kustantajat ja tilaajat. Kustantajien tyytyväisyyttä tutkitaan eräissä jakeluorganisaatioissa systemaattisesti, kun taas tilaajien osalta tyydytään huomautusten seurantaan. Isommat kustantajat mittaavat tilaajien tyytyväisyyttä ydinlevikkialueella (vrt. Aamulehti – Pirkanmaa). Samassa yhteydessä voidaan selvittää myös jakelun asiakastyytyväisyyttä. (Kuusisto 2001: 16.)

4.1 Tuloskortti Aamujakelu Oy:ssä

Aamujakelu Oy käyttää tasapainotettua tuloskorttia ja itsearviointia toiminnan seurantaa ja ohjaamista varten. Ne ovat visio- ja strategialähtöisiä työkaluja.

Yleistä

Balanced Scorecard on amerikkalaisten taloustieteilijöiden Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin luoma strateginen työkalu yrityksille. Tuloskortissa tarkastellaan yrityksen toimintaa neljästä näkökulmasta; asiakkaat, henkilöstö, prosessit ja kannattavuus. Painotus riippuu luonnollisesti yrityksen toimialasta sekä strategiasta – organisaatio voi painottaa mm. oppimista, toimivuutta, uudistumista tai vaikka resursseja. Kuhunkin osa-alueeseen liittyy mittareita, joita seuraamalla saadaan selville yrityksen suorituskyky ja kehitys. Lisäksi voidaan arvioida miten tuloksia voidaan parantaa. (Lammassaari 2002: 8-11.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan innovatiiviset yritykset käyttävät tuloskorttia hallitakseen kriittisiä liikkeenjohdollisia prosesseja: 1) vision ja strategian selventäminen ja kääntäminen, 2) strategisten tavoitteiden ja mittareiden linkittäminen toisiinsa, 3) suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, strategisten aloitteiden jäsentämiseen sekä 4) strategiaan liittyvän palautteen ja oppimisen lisäämiseen. (Kaplan & Norton 1996: 10.)

Tuloskortti on kehittynyt mittausjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla strategia yritetään viedä jokapäiväisen toiminnan tasolle. Kaplan ja Norton tarkoittavat johtamisjärjestelmällä strategista suunnittelua, tavoitteiden asettamista, seurantaa ja strategian toimivuudesta oppimiseen. Jos johtamisjärjestelmä on sama kuin tähtääminen yrityksen menestymiseen, se voi pitää sisällään vielä ohjausjärjestelmät sekä erilaiset päätöksentekoa ja toiminnan hallintaa tukevat tietojärjestelmät ja menettelytavat – vaikkapa laatuauditoinnin ja hälytysjärjestelmätyyppisen tuloskortin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002: 36 – 37.)

Ensimmäinen asia, kun organisaatio lähtee tuloskortti–hankkeeseen, on pohtia järjestelmän roolia. Kertooko järjestelmä johdolle missä mennään vai ohjaako järjestelmä organisaation ihmisten toimintaa? Jokaisessa organisaatiossa on ohjattu toimintaa ennen tuloskortin käyttöönottoa jollain muulla tavalla. Uusi ohjaustyökalu muuttaa tasapainoa, joten tulee pohtia, täytyykö nykyisen kokonaisuuden joitain osia vahvistaa tai toisaalta poistaa tarpeettomina. Esim. budjetointi voi osoittautua tarpeettomaksi; tavoitteista voidaan sopia mittariston avulla. (Malmi ym. 2002: 41.)

Tuloskortti Aamujakelu Oy:ssä

Tuire Lammassaari (2002: 53 – 54) on määritellyt Alpress Oy:n tasolla tuloskortin mittareita, joihin Aamujakelu Oy:n mittarit (Liite 1) paljolti perustuvat. Jakajamaatti liittyy myöhästymisiin, joihin Lammassaaren tutkintotyön aikaan ei ollut vielä mittausmahdollisuutta. Myöhästymisiä oli merkitty jakopiiri- ja aikakohtaisesti, mutta lehtimääristä ei ollut tietoa. Esim. Aamulehden omassa mittauksessa olisi Lammassaaren mukaan hyvä mitata myöhästymisiä jakopiirikohtaisesti käytännön toimenpiteitä varten. (Lammassaari 2002: 38.)

”Mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa”[2] sanovat Kaplan ja Norton kirjassaan. Tasapainotetun tuloskortin mittarit on yhteisesti etsitty ja päätetty Aamujakelu Oy:n organisaatiossa. Mittaristo arvioi toimintaa neljästä näkökulmasta ja mittareita on yhteensä 15 kpl. Jos mittareita on liikaa, niiden seuraaminen sekä syy-seuraussuhteen ymmärtäminen olisi hankalaa. Jakajamaatti liittyy prosessinäkökulmaan, ja se kertoo osaltaan kuinka tehokas koko prosessi on ollut – se on toiminnan näkyvä lopputulos asiakkaiden suuntaan.

4.2 Itsearviointi ohjaamisen työkaluna

Yleistä

EFQM-mallin mukainen itsearviointi tarkastelee yrityksen toimintaa yhdeksästä eri näkökulmasta. Tarkoituksena on määrittää yrityksen erinomaisuuden taso ja sitä tarkastellaan laajassa mittakaavassa eikä se siis rajoitu pelkästään laadunhallintajärjestelmiin, kuten ISO 9000:een. Nuo yhdeksän tarkasteltavaa näkökulmaa ovat:

- johtajuus
- henkilöstö
- toimintaperiaatteet ja strategia
- kumppanuudet ja resurssit
- prosessit
- henkilöstötulokset
- yhteiskunnalliset tulokset
- keskeiset suorituskykytulokset.

Itsearviointi sisältää 50 kysymystä, joihin organisaation kuuluvat laativat vastauksen. Jotta kysymykseen voidaan vastata, tulee se avata organisaation toimintaympäristössä ja miettiä, mitä kysymys tarkoittaa. Esimerkkinä voidaan mainita Johtajuuden näkökulman ensimmäinen kysymys: ”Osallistuvatko kaikki johtajat näkyvästi organisaation tarkoituksen, strategisen suunnan ja organisaationkulttuurin luomiseen ja viestimiseen (sis. arvot ja tärkeinä pidettävät asiat)?” Tä-

[2] ”If you can’t measure it, you can’t manage it” (Kaplan & Norton 1996: 21)

hän vastaaminen vaatii tarkastelua organisaatiosta ja sen toiminnasta käsin, koska kysymys ymmärretään eri tavoin eri yrityksissä. Lopuksi organisaatio arvioi kuinka hyvin ko. asia on toteutunut antamalla arvosanan kullekin kysymykselle. Silloin saadaan pistemäärä, joka kuvaa yrityksen erinomaisuutta. (EFQM, kysymyssarja itsearviointiin 1999: 3-11.)

Laamasen (2002: 31) mukaan perussyy itsearviointiin on selvä; jos ei arvioi, ei voi parantaa. Jos ei paranna, ei voi menestyä pitkällä tähtäimellä.

Itsearviointi Aamujakelu Oy:ssä

Aamujakelu Oy teki itsearvioinnin vuoden 2004 aikana ja kirjoittaja toimi projektin vetäjänä. Itsearviointi päätettiin tehdä pienryhmätyönä, jotta saataisiin koko organisaatio aktivoitua arviointien ja parannusehdotusten tekemiseen. Ohjausryhmässä kysymysten avaamiseen luotiin malli: ensinnä kukin kysymys määriteltiin Aamujakelu Oy:n toimintaympäristössä, toiseksi mietittiin mikä prosessi liittyy kysymykseen, kolmanneksi arvioitiin miten asia on toteutunut ja vielä viimeiseksi tehtiin parantamisehdotuksia sekä liitettiin kysymys mahdolliseen tuloskortin mittariin.

Loppuraportin tuloksena kirjattiin 185 parannusehdotusta sekä saatiin käsitys toiminnan kehittämisen painopistealueista. Jakajamaatti tuli monessa kohtaa esiin; sen toteuttaminen vaikuttaisi arvioinnin tehneiden toimihenkilöiden mielestä positiivisesti prosessi- , henkilöstö- sekä toimintaperiaatteet ja strategiat –näkökulmiin. (Aamujakelu 2004: 6, 13, 19.)

4.3 Työkalu prosessin laadun seuraamiseen

Yleistä

Edellisissä kappaleissa mainitut tuloskortti ja itsearviointi ovat toiminnan ohjaamisen tarkoitettuja välineitä. Ne kumpikin voivat muuttua - jos yrityksen strategia muuttuu, itsearviointi tehdään uudestaan tai tuloskortin mittarit on vaihdettava niin, että ne kuvaavat ja mittaavat valittua strategiaa. Kuvaavaa kummallekin on tavoitteellisuus; kumpikin väline antaa numeerisia arvoja ja suhteuttaa toiminnan tavoitteisiin. Itsearvioinnin tarkoituksena on arvioida miten hyviä yrityksen toimintatavat ovat verrattuna muihin – sananmukaisesti kuinka erinomaista toiminta on. Vielä tärkeämpää kirjoittajan käsityksen mukaan on luoda jatkuva parantamisen kehä: arviointi johtaa toimenpiteisiin ja toimenpiteitä arvioidaan. Tuloskortin avulla yritys taasen asemoi itsensä suhteessa visioon ja se tapahtuu itse valittujen tunnuslukujen avulla.

Prosessimittari tuloskortissa

Aamujakelu Oy on itse asettanut laadullisia tavoitteita liittyen tuloskortin prosessinäkökulmaan. Yksi seurattava mittari on myöhäänjakoprosentti, koska se on asiakkaalle päin näkyvä osa varhaisjakelutoimintaa ja kertoo toimintavarmuudesta. Kyseisen mittarin raja-arvo on myöskin itse määritelty, mutta sen on sanellut pitkäaikainen kokemus. Esim. tilaaja-asiakkaat vaativat tiettyä palvelutasoa, jotta he ovat tyytyväisiä eivätkä harkitse sanomalehden tilauksen peruuttamista. Varhaisjakelun tulee siis olla laadukasta ja prosessin toimintavarmuudelle on määritelty mittari.

Vaatimukset mittaustyökalulle

Tuloskortin periaatteiden mukaisesti toiminnan johtaminen vaatii sen mittaamista – tässä kohtaa korostuu oikean tiedon saaminen varhaisjakelun aikatauluista. Fyysinen sanomalehtien varhaisjakelu on Aamujakelu Oy:n ydinprosessi ja siksi sen laadun mittaaminen tulee olla mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa. Prosessia mittaavan työkalun tulee täyttää monia kriteereitä; sen tulee olla luotettava, kattava, automaattinen, muunneltava, sopiva liikkuvaan työhön jne. Työkaluun liittyvän seurantajärjestelmän avulla tulee saada prosessin tarkka laatutieto käyttöön ja analysoitavaksi mm. erilaisten tuotantotekijöiden suhteen. Nykyisin saatava laatutieto perustuu pitkälti arvioihin ja näin ollen sen toimintaa ohjaavan roolin voi hyvinkin kyseenalaistaa.

Tavoitteena laadukas toiminta

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulman mukaan. ”Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla” (Lecklin 1999: 23).

Laadulla on monia vaikutuksia yrityksen toimintaan; vaikutuksia sisäisesti, markkinoihin ja kannattavuuteen. Kannattavuus yhdistettynä laatuun auttaa yritystä mm. saavuttamaan kilpailuetua, kohottamaan yrityskuvaa ja joustavaan toimintaan. (Lecklin 1999: 29–31.)

Prosessinseurantajärjestelmä liittyy toimintavarmuuteen ja suorituskyvyn parantamiseen. Jakajamaatin avulla on mahdollista parantaa laatua, mikä taasen antaa Aamujakelu Oy:lle esim. kilpailuetua - laadukkaasti työnsä tekevää sopimuskumppania ei vaihdeta. Myös yrityskuvan kohottaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti on tärkeä asia, koska mielikuva yrityksestä vaikuttaa sekä henkilöstön että asiakkaiden tyytyväisyyteen. Kaikki laatuun liittyvät seikat kiertyvät lopulta kannattavuuden ympärille – panostaminen laatuun näkyy taloudellisessa tuloksessa.

5 Prosessinseurantajärjestelmien vertailua

Jakelun ja logistiikan käsitteet ovat laajentuneet ja tulevaisuudessa kokonaisvaltainen jakeluajattelu on Haapasen ja Vepsäläisen (1999: 12) mielestä perustelua, koska:

- jakelun rooli on laajentunut
- jakelun intensiteetti on kasvanut
- jakelun toimintatavat ovat monipuolistuneet ja strategiset vaihtoehdot lisääntyneet
- jakeluun liittyvät mahdollisuudet, mutta myös riskit, kasvavat.

Kun otetaan huomioon koko jakeluun liittyvä arvokenttä, jakelusta riippuvat kustannukset ylittävät usein 50 % tuotteen loppuarvosta. Rahavirran hallinta on toinen näkökulma jakelun roolissa; mitä nopeampi on arvoketjun läpimenoaika, sitä nopeammin pääoma kiertää. (Haapanen & Vepsäläinen 1999: 13 –18.)

Nämä vaatimukset läpimenoaikojen lyhentämisestä ja jakelun suhteellisen osuuden kasvu kokonaiskustannuksista tarkoittavat käytännössä sitä, että yritykset haluavat seurata prosessia ja analysoida heikkoja kohtia. Asiakkaan vaatimukset nopeasta, joustavasta ja varmasta palvelusta vaativat panostamaan tietojärjestelmiin, jotka voidaan nähdä yrityksen kannalta myös kilpailuetuna.

Langattomat järjestelmät eivät ole paikkasidonnaisia ja sopivat sen takia hyvin jakelualalle. Varsinkin varhaisjakeluyhtiöt ovat olleet kiinnostuneita järjestelmistä ja tähän kirjoittaja näkee muutamia syitä: tuotevalikoima on kasvanut, varhaisjakajan työ on yksin tehtävää työtä, josta ei muulla tavalla saada laatutietoa helposti, asiakkaat vaativat palvelulle tiettyä laatua mm. aikataulujen puitteissa ja varhaisjakeluyhtiöt saavat kilpailuetua päiväverkostoon verrattuna.

Suomessa toimii 14 varhaisjakeluyritystä, joista viisi seuraa prosessia jollain järjestelmällä ja näistä kolme seuraa lehdenjakajien työtä langattoman ohjaus- ja seurantajärjestelmän avulla. VTT:n tietotekniikan laitoksen vuonna 2004 julkistama tutkimusraportti (Jakelun logistiikkaketjun langaton ohjaus ja seuranta) on kirjoittajan käsityksen mukaan[3] herättänyt kiinnostusta kovastikin, myös toimialan ulkopuolella. Hankaluutena on osoittaa järjestelmien kannattavuus – alkuinvestoinnit tuntuvat suurilta varsinkin pienissä organisaatioissa. Skenaarioissa sanomalehtien ja sitä kautta lehdenjakelun tulevaisuudesta nähdään uhkakuvia: nuoret eivät enää lue lehtiä, perinteinen sanomalehti saa kilpailijoita verkkolehdistä ja supertekstitelevisiosta, asiakkaat vaativat laajempaa tuotevalikoimaa, kestotilausten määrä vä-

[3] Työskentely Jakelun Kehittämisryhmän jäsenenä vv. 2002 – 2004. Ryhmä koostuu Sanomalehtien liiton, VTT:n, kustantajien, Suomen Posti Oyj:n ja varhaisjakeluyritysten edustajista.

henee jyrkästi jne. Kaikkien edellä mainittuja muutoksia voitaisiin hallita sekä vaikutuksia lieventää ottamalla käyttöön laadun mittaamiseen sekä automaattiseen viestinvälitykseen tarkoitettuja sovelluksia lehdenjakelussa.

Seuraavassa esitellään muutamia esimerkkejä varhaisjakeluyritysten tekemistä ratkaisuista ja vertaillaan niitä.

5.1 Norjalainen järjestelmä

Distribution Innovation AS (myöhemmin DI) on norjalainen jakeluyhtiöiden perustama kehittämisyhtiö, joka tuottaa uusia teknologisia ratkaisuja. Syy yrityksen perustamiseen oli joustavuuden, laatutiedon ja tehokkuuden lisääminen varhaisjakelussa. Näin varhaisjakelu nähtäisiin asiakkaiden keskuudessa houkuttelevan vaihtoehtona.

Yleistä

Toimintakonsepti perustuu kansalliseen osoiterekisteriin ja sitä kautta saatavaan jakelureittitietoon. Jakelureitille pystytään osoittamaan päiväkohtaisesti eri tuotteita. Yleisiä jaettavia tuotteita ovat sanomalehdet, aikakauslehdet, kirjat ja osoitteelliset mainokset. Järjestelmän avulla voidaan luoda myös kertajakeluita mikäli asiakas niin haluaa. Jakelureittitieto toimitetaan tuotantoon ja varhaisjakajalle päätelaitteeseen, joka norjalaisessa mallissa on kaksisuuntainen PDA-laite. Kyseisessä laitteessa on PC 2002 -käyttöjärjestelmä ja tietoja ladataan päätelaitteeseen internet-selaimen kautta. Tarvittavia muutoksia ja päivityksiä tehdään jakeluyhtiön konttorilla, minne varhaisjakajat taasen lähettävät tietoa jakelun edistymisestä sekä mahdollisista ongelmista. Kustantaja-asiakas saa näin aikaisempaa helpommin tietoa jakelun edistymisestä, toteutuneista aikatauluista, laadusta (esim. myöhästymisaste) ja myös reklamaatioiden hoito helpottuu. (www.di.no/eng/index.jsp.)

Esimerkki

MediaPost AS on norjalainen varhaisjakeluyritys. Toimitusjohtaja Arne Sletholt oli kertomassa toukokuussa 2004 IFRA:n konferenssissa[4] yrityksen taustoista, nykytilanteesta ja tavoitteista. MediaPost käyttää DI:n toimittamaa järjestelmää sekä PDA-laitteita jakotyössä.

Lähtökohtana oli se, että kolme jakeluyritystä sulautui yhdeksi. Tavoitteena oli tehdä kustantamisen tukitoiminnosta itsenäinen liiketoimintahaara. Lehtien levikit olivat olleet laskusuunnassa ja varhaisjakeluun tarvittiin muutakin jaettavaa materiaalia, jotta se voisi todella olla päiväpostin kilpailija. Sulautumisen jälkeen yritys toimii miltei koko eteläisessä Norjassa, jonka alueella asuu 50 % norjalaisista. Pitkän aikavälin tähtäimeksi asetettiin kansallinen jakelupalvelu, jonka verkostossa liikkuu sanomalehtiä, aikakauslehtiä, kirjoja

[4] Managing Distribution – A driver for business, 25. – 26.5.2004, Hampuri, Saksa

sekä osoitteellista materiaalia. Kilpailuetua MediaPost saa nimenomaan jakelujärjestelmänsä ja siihen liittyvän laatusovelluksen kautta: jakelupäivä voidaan ennalta sopia ja taata, kustantaja-asiakas saa laaturaportin ja järjestelmän avulla voidaan jopa tehdä pitkäaikaisia jakelusopimuksia, joissa on hintatakuu. MediaPost on asettanut tavoitteekseen 20–30 prosentin markkinaosuuden rajatuissa tuoteryhmissä.

MediaPostin tapauksessa lähtökohta oli siis kilpailullinen; moninaisten tuotteiden ja alueiden hallinta ei olisi mahdollista ilman toimivaa sovellusta. Varhaiskantajien aikataulutietojen lisäksi järjestelmässä liikkuu tuotetietoja. Ko. tuotetiedot ovat tärkeitä myös yrityksen postitusosastolle, koska piirikohtaiset (ja päivittäin erilaiset) tuoteniput kootaan eri painoista tulevista materiaaleista.

5.2 Amerikkalainen järjestelmä

Samaisessa IFRA:n konferenssissa oli puhumassa tuotekehitysjohtaja Joe Coleman The Kansas City Star –kustantamosta. Hän kertoi mitä etuja The Arizona Republic –lehti saavutti ottamalla käyttöön järjestelmäsovelluksen ja sähköisen jakokirjan.

Yleistä

Lähtökohtana vuonna 1998 oli se, että levikki ja siihen liittyvä liitemyynti piti saada nousuun. Lehdessä pääteltiin, että piti saada järjestelmä, joka mahdollistaa moninaiset tuotteet jakeluverkostossa sekä kaikkien osoitteiden uudelleen kohdistamisen. Kohdistaminen tarkoittaa sitä, että yksittäinen osoite voidaan määrittää jollekin jakelupiirille tai jollekin tuotteelle – esim. lehden tietty liite voidaan ohjata vain tiettyihin talouksiin jaettavaksi.

The SoftBook oli sopiva laite, joka tarjosi jakeluun sopivan ohjelmiston sekä päätelaitteen. The Arizona Republicin vastuualueella toimii yli 2 000 lehdenjakajaa, joille jaettavat lehdet toimitetaan painosta jakeluhuoneisiin. Jakeluhuoneessa lehdenjakaja noutaa omat jakonippunsa sekä samalla lataa sähköiseen jakokirjaan ko. aamun piiritiedot joko modeemin tai sisäisen verkon kautta. Samalla päivittyy tieto jakelun aloittamisesta. Lopettamisesta tietoa ei automaattisesti saada, vaan se perustuu lehdenjakajan tekemiin puhelinilmoituksiin.

Edut

Sovelluksen ja sähköisen jakokirjan avulla kustantaja pystyy tekemään sekä osoite- että sisältömääriteltyä jakelua. Näin on saatu vauhtia liitemyyntiin, mikä on nähty keskeiseksi menestystekijäksi lehdelle. Esim. päivittäistavaraliikkeiden kynnys tehdä tai ostaa mainosliite lehden väliin on madaltunut, koska liitteen jakelu voidaan rajata tarkasti ja näin ollen tehoa saadaan pienemmällä hinnalla.

Asiakkaan laskuttaminen perustuu sovelluksen tuottamaan raporttiin, josta selviää tarkasti alue ja jaettu määrä. Koska lehden levikkijärjestelmään on kuvattu kaikki alueen taloudet, myynnin suunnittelutyö on helpottunut ja sitä voidaan tehdä pikaisella aikataululla asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi.

Colemanin mukaan seuraavan sukupolven laitteissa tulisi olla seuraavia ominaisuuksia: langaton yhteys (ei paikkasidonnainen), landscape / portrait – näyttö, paikannusmahdollisuus, kaksisuuntainen viestintämahdollisuus (työnantajan ja työntekijän välillä kumpaankin suuntaan), kirjoitetun tekstin tunnistus sekä integroitu digitaalinen kartta, josta näkyy esim. oma sijainti jakelupiirillä.

5.3 Sanomalehti Karjalaisen järjestelmä

Karjalainen on Joensuussa ilmestyvä seitsemänpäiväinen sanomalehti. Se on toisena Suomessa ottanut täysimääräiseen käyttöön käsipuhelimiin ja laatusovellukseen perustuvan ohjaus- ja seurantajärjestelmän. Karjalaisen jakelupäällikkö Lasse Valkila kertoi VTT Jakelun infopäivillä 25.11.2004 järjestelmästä sekä sen tuomista eduista.

Yleistä

Jakelun prosessinseurantaohjelmisto suunniteltiin ja rakennettiin yhdessä Joensuun Tiedepuistossa toimivan IT-yrityksen, FastROI Oy:n, kanssa. Lähtökohtana oli saada tietoa jakelun alkamisesta ja loppumisesta sekä sitä kautta varmistaa jakelun yleinen laatu. Lisäksi Valkila totesi asiakkaiden vaatimusten kasvaneen – he vaativat yhä täsmällisempää tietoa valmistumisajankohdista myöhästymistapauksissa. Jakajien kannalta tiedonkulun tehostaminen ja työturvallisuusnäkökohdat olivat järjestelmää puoltavia seikkoja.

Itse järjestelmä toimii käsipuhelimilla sekä selainpohjaisella ohjelmalla. Ennen varsinaista lehdenjakotyön aloittamista on joka ilta lähetetty konttorilta työvuorossa olevien lehdenjakajien listaus ohjelmaan, joka sijaitsee fyysisesti palvelimella FastROI Oy:n toimitiloissa. Lehdenjakaja soittaa tiettyyn numeroon lähtiessään töihin ja toiseen numeroon lopettaessaan jakelun. Ohjelma tunnistaa puhelinnumeron perusteella lehdenjakajan ja myös hänen jakelupiirinsä. Näin jakelua voidaan seurata reaaliaikaisesti, varsinkin kun työnjohdolla on tiedossa kunkin lehdenjakajan jakelujärjestys. Prosessinseurantaohjelmistosta voidaan lähettää tekstiviestejä yksittäisille jakajille tai jakajaryhmille. (www.vtt.fi/tte/yhtjake/dokumentit/Valkila25112004.pdf.)

Kokemuksia

Järjestelmä on erittäin helppokäyttöinen lehdenjakajille, koska välineenä on oma tuttu käsipuhelin, johon on tallennettu kaksi puhelinnumeroa lisää pikavalintoihin. Työnantajalle ohjelma on helppo hallinnoitava, koska jakajat käyttävät omia puhelimiaan ja toisaalta oh-

jelman toimittaja vastaa palvelimesta. Näin ei tarvitse investoida laitteisiin ja selainpohjaisuuden takia esimies voi seurata prosessin etenemistä vaikkapa kotonaan. Tärkeää työnantajan kannalta on joustava raportointi yön tapahtumista; ohjelmasta saadaan mm. jakajan työnlopetukset viimeisimpien kuukausien ajalta, jakelupiirin myöhään menneet jakelupäivät, jakelupiirin toteutunut aika viimeisen vuoden ajalta yms. Raporttipoiminnat voidaan viedä Excel–ohjelmaan, jossa niistä voidaan tehdä tilastoja ja graafisia esityksiä.

Jatkokehitys

Sanomalehti Karjalaisen tarkoituksena on jatkossa laajentaa käsipuhelimen avulla tapahtuvaa kuittausta lehtikuljetuksiin. Myös lehdenjakajien tulospalkkiojärjestelmässä voidaan hyödyntää ohjelmasta saatavia jakelun lopetusaikoja. Pitkällä aikavälillä ohjelmaan lisätään ominaisuuksia, jotka mahdollistavat rajapinnan tekemisen levikkijärjestelmään. Näin saataisiin yhdistettyä jakelupiirit sekä tilaaja-asiakkaiden tiedot.

5.4 VTT:n testi PDA-laitteilla Aamujakelun vastuualueella

Joulukuussa 2002 VTT:n tietotekniikan osaston tutkijat Olli Kuusisto ja Janne Pajukanta testasivat tiedonsiirtoa ja erilaisia PDA-laitteita Aamujakelun Kemin yksikössä. Kirjoittaja osallistui testiprojektiin Aamujakelun edustajana. Testi oli osa JALAN-projektia, jonka tarkoituksena oli määritellä liikkuvan ja monista osapuolista koostuvan tuotantoketjun ohjaus- ja seurantajärjestelmä. Toisena tavoitteena oli tutkia reaaliaikaista internet-pohjaista toimintaketjun tietojen keruuta ja välittämistä eri osapuolille.

Testissä oli mukana kuusi erilaista PDA-laitetta tai puhelinta, joiden käyttöominaisuudet ja yhteysmuodot vaihtelivat. Kaikilla oli kuitenkin mahdollisuus päästä internetiin GPRS-liittymillä[5]. Yhteyden avulla lehdenjakajat saivat välitettyä tietoa sekä yöesimiehelle että työtovereilleen.

Tarkoituksena oli välittää ”keksittyä” tuotantotietoa ja jakelutiedonantoa lehdenjakajille sekä saada kuittaukset jakelun alkamisesta ja lopetuksesta yöesimiehelle. Yöesimies kirjautui järjestelmään internet-sivuston kautta, josta hän pystyi reaaliaikaisesti seuraamaan jakelun edistymistä. Testin alussa järjestettiin lehdenjakajille koulutustilaisuus, testin aikana ja sen jälkeen kysyttiin käyttäjäkokemuksia haastattelemalla sekä kirjekyselyn avulla.

[5] The General Packet Radio Service (GPRS) on palvelu, joka välittää tietoa mobiiliverkossa, mm. liikkuvaa kuvaa, sähköpostia ja web-sivuja. Palvelun etuna on nopeus ja liikkuvuus.

Kokemuksia

Lehdenjakajien mielestä järjestelmä oli hyödyllinen. Häiriötilanteissa esimiehen tavoittaminen puhelimitse voi olla hankalaa, jolloin tarvitaan toinen yhteydenpitokeino. Lehdenjakajien mielestä lisälehtien tilaaminen oli paljon helpompaa järjestelmän avulla ja myös yhteydenpito jakajatiimin sisällä helpottui. Esimiehet pitivät erityisen hyödyllisenä työajan seurantaa – myöhään nukkumiset pystytään järjestelmän avulla karsimaan ja toisaalta jakelun suorittaneita lehdenjakajia voitaisiin kysyä tekemään lisäjakeluita. (Pajukanta 2002: 40.)

Laitteiden käytettävyys sen sijaan ei ollut paras mahdollinen. PDA-laitteet olivat melko isokokoisia ja kaksi malleista vaati vielä erillisen käsipuhelimen yhteyden saamiseksi. Tosin silloin akun kesto oli pidempi. GPRS-yhteys katkeili usein testin aikana, eivätkä laitteet osanneet muodostaa yhteyttä automaattisesti uudelleen. (Pajukanta 2002: 41.)

Tulevaisuus

PDA-laitteet ovat VTT:n testin jälkeen kehittyneet paljon. Ne ovat suosittuja eli toisin sanoen valinnan varaa on sekä laitteiden, ohjelmien sekä varusteiden suhteen. Tänä päivänä taskuun sopivat PDA-laitteet painavat keskimäärin vain 170 grammaa, mutta kuitenkin akkuteknologian kehittyminen mahdollistaa pitkän käyttöajan. (http://electronics.howstuffworks.com/pda3.htm.) PDA-laitteet ovat käytännössä ainoa mahdollisuus sähköisen jakokirjan alustaksi, minkä sanelee lehdenjakajan työn luonne.

Lehdenjakajan työ on liikkuvaa ja asioita pitää pystyä hahmottamaan liikuttaessa. Jokaisen lehdenjakajan pitäisi osata käyttää sähköistä jakokirjaa ja sen toimintavarmuuden pitää olla huippuluokkaa. Automaattinen päivitys on tarpeellinen, koska tilausvaihtoehtojen ja lehtinimikkeiden lukumäärä kasvaa. Jakokirjaan tulee saada myös reittiopastus eli ohjeet jakopiirillä kulkemiseen. (Kuusisto, Vainikainen, Pajukanta & Bäck 2004: 17- 18.)

5.5 Jakajamaatin esittely

Pilotti

Jakajamaattia testattiin ensimmäisen kerran Aamujakelu Oy:ssä vuonna 2000 ja silloin määriteltiin, että Aamujakelun oli tarkoitus suunnitella, määritellä ja ottaa käyttöön viestintäjärjestelmä, joka 1) helpottaa jakelupäivystyksen ja jakajien välistä kanssakäymistä ja osin automatisoi sitä, 2) varmistaa jakajittain, että jakelut ovat alkaneet (ja loppuneet), 3) tuottaa asiakaspalvelulle ja jakelupäivystykselle ”todellisia” tietoja kuljetusten edistymisestä ja jakotyön aloituksista ja lopetuksista sekä 4) parantaa jakajien työturvallisuutta. Lisäksi oli tarkoitus tutkia mahdollisuuksia, joiden avulla voitaisiin helpottaa ja tehostaa jakeluun ja kuljetuksiin liittyvää raportointia sekä mahdollistettaisiin myöhästymisiin liittyvien odotuskorvausten maksaminen ja

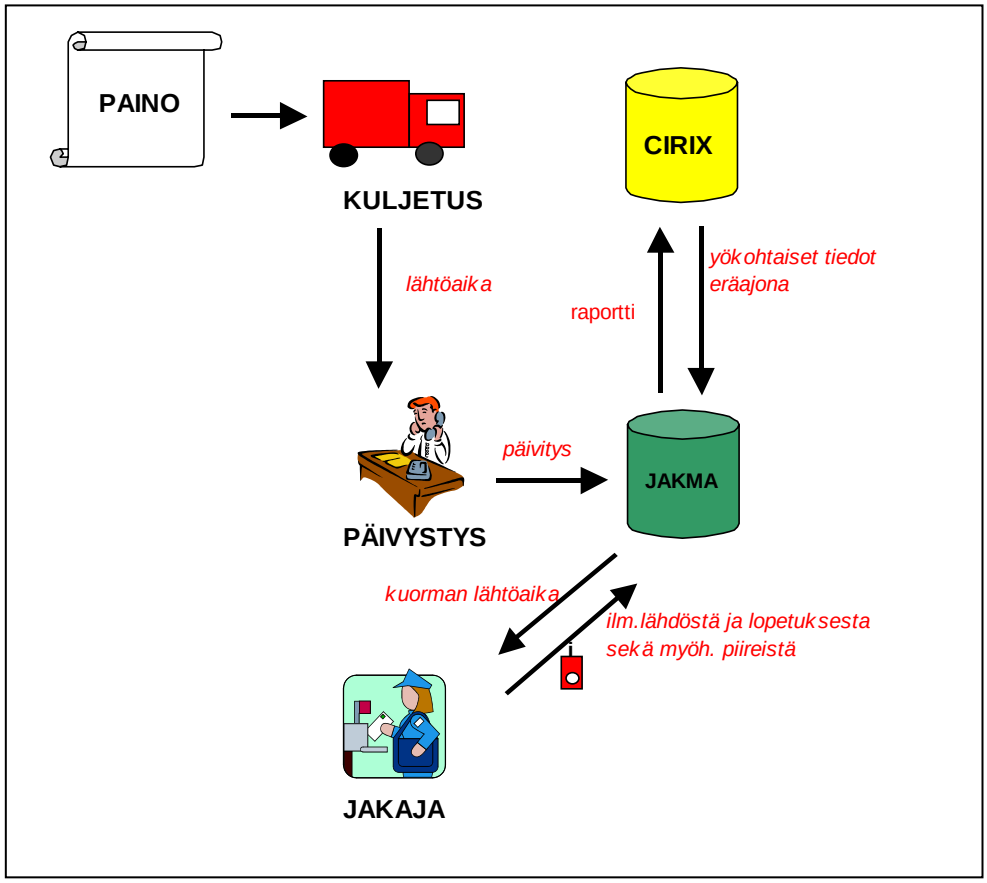
toisaalta laskuttaminen automaattisesti. Vielä etsittiin keinoja, jotka mahdollistaisivat osaltaan esim. puhelinautomaattien tehokkaamman ja kohdistetun käytön häiriötilanteissa myös tilaajien suuntaan sekä keinoja testata normaalirutiineista poikkeavia palvelutilanteita, esim. peittojakeluita. (Aamujakelu Oy 2000:1.)

Kokemukset

Testiin osallistui 17 lehdenjakajaa Aamulehden vastuualueelta kahden kuukauden ajan. Valtaosa lehdenjakajista suhtautui myönteisesti järjestelmään, koska sen avulla he saivat tietoa lehtikuormien lähtöajoista. Yöpäivystykseen tehdyt aikataulutiedustelut vähenivät, mikä vähensi yöesimiesten työmäärää. Myös kielteisiä seikkoja esiintyi: järjestelmä toimi epävarmasti, tuotannon myöhästymisistä ei saatu tietoa etukäteen, seuranta teetti lisätyötä yöpäivystyksessä eikä järjestelmää koettu käyttäjäystävälliseksi. (Aamujakelu Oy 2000: 2.)

Nykytilanne

Jakajamaatin nykyistä versiota käytetään Pohjolan Sanomien vastuualueella, jossa työskentelee 90 lehdenjakajaa. Jakajamaatin toimintaa on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3 Jakajamaatin toimintakaavio

Cirix-levikkijärjestelmästä toimitetaan Jakajamaattiin yökohtaisesti piiri- ja jakajatietoja, jotka yhdistetään ennalta syötettyihin jakajakohtaisiin viestintäaikoihin. Yöpäivystys ottaa yhteyden järjestelmään internet-selaimen avulla – tuotantoaikataulun tallentaminen ja jakelun aikataulun seuraaminen ovat keskeisiä työtehtäviä. Jakajamaatti lähettää lehdenjakajille tiedot kuormien aikatauluista toivottuna ajankohtana. Toiseen suuntaan lehdenjakaja lähettää Jakajamaattiin tiedon työn aloituksesta ja lopetuksesta puhelinsoitolla sekä tiedon jakelupiirin mahdollisesta myöhästymisestä tekstiviestinä.

Työn aloitusilmoituksen myöhästyminen asetetun takarajan yli aiheuttaa hälytyksen yöpäivystykseen. Lehdenjakajan tekstiviestillä ilmoittama jakelun myöhästyminen taasen siirretään automaattisesti tuotannonohjausjärjestelmään ja sitä kautta asiakaspalveluun tiedoksi. Palvelutehtävä helpottuu, koska tilaaja-asiakas saa heti kaipaamansa tarkan jakeluaikataulun tietoonsa.

Tärkeä osa järjestelmää on raportointi, joka tapahtuu automaattisesti klo 06:00 ja klo 08:00 sovittuihin sähköpostiosoitteisiin. Raportti on Excel–taulukko, joka sisältää tietuekentät: pvm; piirinro; piirin nimi; piirin lehtimäärä; jakajanro; jakajan nimi; aloitusaika; lopetusaika; myöhästyvä lehtimäärä. Jakajamaatti ei tallenna tietoja, vaan joka aamu saapuva tiedosto pitää tallentaa.

Syy käyttöönottoon oli pitkälti tuotannollinen. Pohjolan Sanomat painetaan nykyään Rovaniemellä, mikä on tuonut tuotantoaikatauluihin lisää epävarmuustekijöitä. Painokapasiteetti käytetään tarkasti hyödyksi ja pienetkin häiriöt näkyvät aikatauluissa. Toisaalta lehdenjakajien ei ole mahdollista saada suoraan painosta tietoa aikatauluista – aiemmin painotyö tehtiin Pohjolan Sanomien toimitiloissa Kemin keskustassa.

Kokemuksia

Lehdenjakajille 18.5.2004 tehdyn kyselyn perusteella toimintahäiriöt olivat kaikkein yleisin huolenaihe. Järjestelmä ei toiminut tarpeeksi varmasti. Toisaalta kuorma-aikatauluista viestittäminen sai osakseen kritiikkiä; lehdenjakajat saivat viestejä, joissa lähtöaikaa ei vielä oltu varmistettu, viestejä oli saatu vapaa-aamuina ja sanomalehti Kalevan saapumisajasta toivottiin ilmoitusta. Pohjolan Sanomien kuorma tulee Rovaniemeltä, mutta Kaleva painetaan Oulussa ja saapuu Kemiin hiukan myöhemmin. Yöpäivystyksen osalta todettiin, että Jakajamaatti vähensi puhelumääriä, mutta ei työmäärää. Järjestelmää piti seurata, tallentaa kuormien lähtöaikoja sekä selvittää järjestelmän toimintahäiriöitä.

5.6 Järjestelmien vertailu

Taulukossa 2 on yhteenvetona edellä esiteltyjen varhaisjakelun prosessinseurantajärjestelmien keskeisiä ominaisuuksia.

Taulukko 2 Järjestelmien vertailu

	DI	AR	Karjalainen	VTT	Jakajamaatti
Kaksisuuntainen	**x**	osin	**x**	**x**	**x**
Langattomuus	**x**		**x**	**x**	**x**
Päivitettävä jakolista	**x**	**x**			
Työajan seuranta	**x**	osin	**x**	**x**	**x**
Autom. raportointi	**x**	osin	osin	osin	osin

Käsitys järjestelmän keskeisistä ja tärkeistä ominaisuuksista on muodostettu lehdenjakajille ja yöpäivystykselle 18.5.2004 tehdyn kyselyn, haastatteluiden (Liukkaala, Lundqvist, Ojala, Toivio) perusteella sekä kirjoittajan saamien muiden palautteiden perusteella. Päätelaitteen ja viestimuodon ominaisuuksia ei tule unohtaa, koska ne luovat mahdollisuudet järjestelmän laajentamisen. Kaikkein tärkeimpänä järjestelmän ominaisuutena kirjoittaja kuitenkin pitää sen toimintavarmuutta. Jakajamaatti on tarkoitettu itsenäistä työtä tekeville lehdenjakajille, jotka normaalisti ovat hajallaan maantieteellisesti. Järjestelmän luotettavuus tarkoittaa pitkällä aikavälillä käyttäjien sitoutumista ja varmaa laaturaportointia. Tekniset ominaisuudet tai ohjelmalliset mahdollisuudet eivät järjestelmän tarjouskilpailuiden aikana tulleet koskaan rajoittaviksi tekijöiksi. Koska kysymys on teknisestä sovelluksesta ja laitteistosta, varajärjestelmä ja toimintamallit laitevian sattuessa ovat luonnollisesti mietittäviä seikkoja, mutta vertailussa niihin ei voitu ottaa kantaa.

Kaksisuuntaisuus

Viestinnän tulee tapahtua kahteen suuntaan, koska muutoin ei voida tuottaa luotettavaa aikataulutietoa ja sitä kautta laadukasta raportointia.

Työntekijöille täytyy voida lähettää:
- tuotantotietoa (aikataulut, poikkeukset)
- tiedotteita
- muuta tarpeellista tietoa (ohjeet, hälytykset)

Työnantajalle lähetetään:
- aloitusviesti
- lopetusviesti

- mahdollista paikkatietoa[6]
- palautetta

Tärkein ominaisuus lähetettävien viestien suhteen on automaattisuus, koska muutoin tarvitaan lisää henkilöresursseja ohjaamaan toimintaa, tekemään viestintää ja luomaan tarvittavia työnjohdollisia tai asiakkaille suunnattuja raportteja. Tuotannonohjausjärjestelmistä saatava tieto esim. tuotannon aikataulusta tulee siirtyä automaattisesti prosessinseurantajärjestelmään ja sitä kautta varhaisjakajalle. Kustantajalle ja tilaaja-asiakkaalle aikataulutieto on tärkeää – kustantaja saa suoraa tietoa prosessin toimintakyvystä ja omista mahdollisuuksistaan suunnitella esim. peitto- tai erikoisjakeluita. Tilaaja-asiakkaan kannalta myöhästynyt tai puuttuva tuote aiheuttaa harmistumista. Hän ei ole saanut tilaamansa palvelua, joka sisältää sekä sanomalehden että jakelun. Tällöin asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi on tilanne paikattava mahdollisimman nopeasti tai vähintään kerrottava koska palvelu on suoritettu.

Langattomuus

Varhaisjakelu on luonteeltaan liikkuvaa, joten kiinteät ratkaisut eivät sovellu alalle juuri lainkaan. Poikkeuksen voisi muodostaa maantieteellisesti tiivis alue. Ongelmia tuottavat esim. vuokrat tiloista, joilla ei mahdollisesti ole muuta käyttöä, ylipitkät työmatkat piirien aloituspisteisiin, lopetustietoa varten maksettava työaika ja – matka, kiinteiden laitteiden korjaus- ja ylläpitokustannukset jne. Jakeluketjun muuttaminen eli prosessin optimointi ulkoisten ja sisäisten tekijöiden takia olisi hankalaa.

Mikäli työnantaja ostaa käsipuhelimet työntekijöilleen, ne eivät investointina olisi mitenkään suuri kuluerä. Jos välitettävä tietomäärä kasvaa tulevaisuudessa, käsipuhelimen ja GSM-verkon rajoitukset johtavat tietokonemaisempien ratkaisujen sekä uusien dataverkkojen etsimiseen. Näihin suunnitellaan kysynnän takia uusia ratkaisuja kiihtyvällä tahdilla ja oletusarvoisesti välitettävän tiedon kustannukset laskevat, koska kilpailu on kovaa jo nykyisin.

Työajan seuranta

Jakajamaatista on paikallisesti sovittu, että se on tarkoitettu varmistamaan lehdenjakajien työhön lähtemistä sekä sen lopettamista. Lehdenjakajan työtä tehdään yöllä, joten riski nukkua yli ja myöhästyä työstä on normaalia isompi. Seurannalla on mahdollista, mikäli aikarajoista on sovittu, välttää pommiin nukkumiset kokonaan.

[6] Koordinaatit, jotka voidaan siirtää esim. sähköiselle kartalle. Ominaisuus edellyttää sopivaa päätelaitetta sekä tietokonesovellusta.

Myöhästymiskorvausten automatisointi

Lehdenjakajien aloitus- ja lopetusviestit mahdollistaisivat myöhästymiskorvausten automatisoinnin. Lehdenjakajan työaika on joka aamulta tiedossa, tiedossa on myöskin jättöpaikkakohtaisesti takaraja kaikissa tuotantorakenteissa (arki, lauantai, sunnuntai). Laskenta edellyttäisi, että lehdenjakajat ilmoittautuvat sovitusti vasta jättöpaikalla jakotyötä aloittaessaan. Toisaalta kuorman saapumisesta jättöpaikalle tarvitaan järjestelmään viesti kuljettajalta, mikä on suhteellisen helppo järjestää – jättöpaikat voi ilmoittaa pelkällä soitolla, koska ne ajetaan tietyssä järjestyksessä. Etelä-Saimaa seuraa viestinvälitysjärjestelmänsä avulla nimenomaan kuljetuksia, ei lehdenjakajia.

Nykyisin lehdenjakajat merkitsevät odotusajat työilmoitukseen, jonka esimies tarkastaa sekä palkkakonttori tallentaa. Kyseessä olisi monen henkilötyöpäivän säästö kuukausittain.

Automaattinen raportointi

Jakajien lähettämä aikataulutieto on saatava helposti esiin. Ei riitä, että saadaan taulukko joltain tietyltä päivältä, vaan laatuun liittyvää tietoa täytyy pystyä välittämään eteenpäin helposti pitkältäkin ajanjaksolta. Samalla on saatava listauksia ja ennusteita tuotekohtaisesti, piirikohtaisesti, työntekijäkohtaisesti ja asiakaskohtaisesti.

Tehokas raportointi auttaa ennakoimaan ja varautumaan tuotannollisiin poikkeustilanteisiin, auttaa kustantaja-asiakasta parantamaan ja ohjaamaan toimintaansa, helpottaa reklamaatioiden hoitoa ja antaa työkalun esimiestyöskentelyä varten.

6 Näkökulmia prosessinseurantajärjestelmään

Seuraavassa muutamia kirjoittajan näkemyksiä prosessinseurantajärjestelmän vaikutuksista.

6.1 Vaikutukset tuloskortin mittareihin

Selkeimmin Jakajamaatti vaikuttaisi prosessinäkökulman myöhäänjakoprosenttiin. Jos järjestelmän toimintavarmuus on lähellä sataa prosenttia, pitäisi pommiin nukkumisten poistua tyystin. Sen jälkeen jäljelle jäävät vain tuotannolliset myöhästymiset, jotka ovat helpommin hallittavissa. Ne kohdistuvat yleensä koko vastuualueelle, asiakkaiden on helpompi ymmärtää mistä on kysymys ja asiakaspalvelun kautta ei tällaisessa tilanteessa pääse läpi turhia puutelehtiä.

Turhat puutelehdet aiheuttavat kustannuksia. Itse jälkikäteen jaettava tuote maksaa ja lisäksi on palkattava tai sovittava joku tekemään jakelutyö. Puutelehtikustannukset ovat merkittäviä ja niillä on suoranaista vaikutusta Aamujakelu Oy: tulokseen ja sitä kautta taloudellisen näkökulman mittareihin – erityisesti kokonaiskustannuksiin.

Henkilöstönäkökulman mittareista Jakajamaatti vaikuttaisi varmasti ilmapiiri-indeksiin. Lehdenjakajilta on tullut spontaanisti aloitteita viestintäjärjestelmän suhteen, mikä johtuu ajoittaisista tuotannollisista epävarmuustekijöistä. Lehdenjakajien työn arvostus (ja samalla itsetunto) kasvaisi teknisten apuvälineiden myötä.

6.2 Vaikutukset itsearvioinnin kysymysten arviointiin

Aamujakelu Oy:n itsearvioinnissa Jakajamaatti tuli esiin toimintaperiaatteissa ja strategiassa ja siinä nimenomaan ensimmäisessä kysymyksessä: ”Hyödyntääkö organisaatiosi kattavia ja tarkoituksenmukaisia tietolähteitä kehittäessään strategiaa ja liiketoimintasuunnitelmia ja sisältyykö näihin tietoihin sisäisten prosessien ja toimittajien suorituskyky, asiakkaiden vaatimukset ja tyytyväisyys sekä kilpailija- ja benchmark-tiedot ?”

Kysymyksen parissa työskennellyt ryhmä esitti parannusehdotuksena Jakajamaattia, koska siitä saataisiin yksi todellinen mittari mittaamaan sisäisten prosessien suorituskykyä. Pisteytystilaisuudessa kysymys sai arvosanan B eli ”pientä edistystä”. Prosessinseurantajärjestelmän käyttöönotto toisi edistystä kysymyksen arviointiin, koska se on tarkoitettu prosessin suorituskyvyn mittaamiseen. Tarkka ja oikeellinen tieto auttaisi kehittämään strategiaa ja liiketoimintaa.

Myös henkilöstö-näkökulman kysymykseen neljä ehdotettiin Jakajamaattia päivittäiseksi viestintäkanavaksi: ”Onko johdon ja työntekijöiden välinen viestintä molemminpuolista ja ovatko työntekijät sitä mieltä, että heitä informoidaan hyvin ja että heidän mielipiteitään arvostetaan?” Kysymys liittyy paljolti siihen, että lehdenjakajat työskentelevät öisin eivätkä useinkaan näe esimiehiään. Informaatio tapahtumista, ohjeet ja tiedotteet tulevat postitse kotiin.

Pisteytystilaisuudessa kysymys sai arvosanan C eli huomattavaa edistystä, mikä oli kirjoittajan mielestä yllättävän hyvä arvio. Jakajamaatin täysimääräinen käyttö mahdollistaisi reaaliaikaisemman viestinnän lehdenjakajien suuntaan ja se näkyisi varmasti ilmapiiritutkimuksessa sekä sitä kautta itsearvioinnissa. Yöesimiesten tavoitettavuus sai ilmapiiritutkimuksessa huonon arvosanan.

6.3 Hyötyjä asiakkaille

Jakelun laatua seuraamalla pyritään saamaan selville toiminnallisia epäkohtia ja korjaamaan ne. Tilaaja-asiakkaille tärkeätä on lehdenjakelun aikataulu, kustantaja-asiakkaille lisäksi hinta.

Reklamaatiot

Reklamaatioiden hoidossa on tarkka informaatio lehdenjakelun aikatauluista keskeistä. Jakajamaatin ja tehokkaan raportoinnin kautta on mahdollista saada jakelupiirikohtaisesti laatutietoa pitkältä aikaväliltä. Asiakasreklamaatioiden suhteen ei tarvitse turvautua epämääräiseen aikataulutietoon, vaan asian selvittäminen sekä mahdolliset hyvitykset on helppo hoitaa.

Jos tilaaja-asiakas päättää luopua sanomalehdestä, kustantajan on erittäin vaikeaa ja kallista saada hänet takaisin. Kustantajat luokittelevat, mikäli mahdollista, tilaajien peruutussyyt. Kustannus Oy Aamulehdessä peruutussyiden joukossa on jakelusta johtuvat peruutukset, joita seurataan Aamujakelu Oy:n tuloskortissa. Tilastointi perustuu asiakkaan mahdolliseen peruutussyyn ilmoittamiseen – taloudellisiin syihin verrattuna jakelun ilmoittaminen peruutussyyksi on helppoa.

Varsinkin kustantaja-asiakkaille prosessinseurantajärjestelmästä olisi laatuhyötyä, koska jakelusta johtuvat myöhästymiset vähenisivät. Kustantaja saisi jakeluyhtiöltä tarkempaa raportointia jakelun toteutuneesta laadusta. Tällä hetkellä asiakaslehdet kyselevät vain häiriötilanteissa laatutietoja tai syitä yksittäisiin virheisiin. Aamujakelu Oy:n asiakassuhdemarkkinointiohjelman mukaisesti organisaatiossa tulee olla henkilö, joka tuntee asiakkaan sekä hänen tarpeensa muita paremmin. Asiakasvastaava puolustaa asiakkaan näkemyksiä. Jotta tämä tehtävä olisi mahdollinen, tulee asiakasvastaavan tuntea lähtötilanne ja kehityksen suunta, mikä on ilman tilastoitua laatutietoa mah-

dotonta. Esim. myöhästymisasteen asiakaslehtikohtainen laskeminen vaatii sähköisen jakokirjan käyttöönottoa. Jakajamaatin perustaa luotaessa tulee huomioida tämä laajennusmahdollisuus.

Asiakastyytyväisyys

Tilaaja-asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan neljästi vuodessa Aamulehden lukijakyselyn ohessa. Jakeluun erittäin tyytyväisten tai tyytyväisten prosenttiosuutta seurataan ja sille on asetettu Aamujakelu Oy:n tuloskortissa tavoite. Koska kyseisessä otantatutkimuksessa kysytään laajasti pohjatietoja haastateltavista, olisi periaatteessa mahdollista saada selville erilaisissa asumismuodoissa tai naisten ja miesten mielipide-eroavaisuuksia.

Asiakastyytyväisyys on ollut korkealla tasolla. Ainoa notkahdus tapahtui kun palvelutasoa muutettiin taajamissa vuonna 2002. Tyytyväisten osuus laski usean prosenttiyksikön verran – tilanne on kuitenkin kahdessa vuodessa palautunut normaaliin tasoon. Kirjoittajan vuonna 2003 yhteistyössä Kustannus Oy Aamulehden kanssa tekemä markkinointitutkimus paljasti mm. sen, että yli puolet asiakkaista harkitsisi tilauksen peruuttamista, mikäli pientaloalueella varhaisjakelu suoritettaisiin laatikkoryhmään. Peruutusherkkyyden ja erilaisten tilaajien (viikonloppu, jokapäiväinen, kestotilaaja, määräaikainen tilaaja) välinen korrelaatio oli kuitenkin heikko. (Kustannus Oy Aamulehti 2003: 4-7.) Tilaaja-asiakkaiden kohdalla Jakajamaatilla olisi tyytyväisyyttä tukeva rooli. Myöhästymisten väheneminen lisäisi asiakkaiden tyytyväisyyttä – palvelutasoa on muutettu aiemmin ja siihen on jo totuttu.

Kustantaja-asiakkaiden tyytyväisyyttä ei Aamujakelu Oy mittaa tällä hetkellä, joten laatusovelluksen vaikutuksien absoluuttinen mittaaminen ei ole mahdollista. Kyselyjen avulla saataisiin kuitenkin arvioita vaikutuksista.

Case

Vakavia tuotannollisia myöhästymisiä sattuu joskus, nyt sellainen tapahtui tämän työn kirjoitusvaiheessa. Tuotanto loppui perjantaina 4.3.2005 vasta jakelun takarajan jälkeen – viimeinen lehtikuorma lähti Sarankulmasta klo 06:15. Näin vakava myöhästyminen aiheuttaa mittavan puhelinruuhkan sekä yöpäivystyksen että Aamulehden lukijapalvelun numeroihin.

Kyseisenä aamuna tuli tilastojen mukaan yöpäivystykseen 2 143 puhelua, joista pystyttiin vastaamaan 206 puheluun, läpipääsyprosentti oli 9,6%. Aamulehden lukijapalvelussa jouduttiin pitämään tiedotenauhaa päällä klo 06:00 – 08:00. Soittojen kokonaismäärä nousi liki 12 000 puheluun, joista 8 409 kpl pääsi läpi puhelutukoksesta. Tiedotenauhasta johtuen läpipääsyprosentiksi tuli 14,4%.

Päivän aikana tallennettiin 320 asiakaspalautetta, joista 220 oli puutelehtiä. Tuo määrä on noin kolme kertaa normaalia perjantaita isompi – tärkeimpänä syynä suureen puutelehtimäärään oli epätietoisuus jakelun aikatauluista. Lehdenjakajat eivät päässeet läpi yöpäivystykseen ilmoittamaan jakelupiirin myöhästymisestä tai eivät pystyneet sopimaan työjärjestelyistä; esim. päivätyöhön menevät lehdenjakajat eivät pystyneet tekemään koko työmääräänsä loppuun. Normaalisti lehdenjakajat voivat ottaa yhteyttä lukijapalveluun kello kuuden jälkeen, mutta nyt tiedotenauha oli päällä. Kello kahdeksan jälkeen aukesi useampi linja Aamujakelu Oy:n päivävuoron tultua töihin. Tosin silloin sijaisten hankkiminen on jo hankalaa.

Järjestelmän avulla olisi saavutettu seuraavia etuja: lehdenjakajat olisivat saaneet ennakkovaroituksen tuotannon myöhästymisestä ja he olisivat voineet sopia työjärjestelyistä jo ennakkoon. Yöpäivystyksen vastausprosentti puheluihin olisi ollut huomattavasti isompi automatisoidun viestinnän takia. Jakelupiirien valmistumisajat olisi saatu tarkasti lukijapalvelun ja jakelun toimihenkilöiden tietoon – näin ei olisi tarvinnut lähettää noin 150:ä ylimääräistä puutelehteä ja toisaalta Aamujakelu Oy:ssä olisi nähty valmistuneiden jakajien tiedot niin, että heitä olisi voitu kysyä tekemään ylimääräisiä jakotöitä. Raportointi aamun tapahtumista olisi helpottanut ymmärtämään ongelman laajuuden sekä olisi auttanut selvittämään seurauksia.

6.4 Hyötyjä henkilöstölle

Atmos-ilmapiiritutkimus toteutettiin viimeksi vuonna 2003 ja seuraava on vuorossa vuoden 2005 syksyllä. Tutkimuksen toteutti Timo Karppanen Shop'In Research Oy:stä – sama henkilö vastasi vuoden 2001 ilmapiiritutkimuksesta. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin mitä muita jakajan työtä hankaloittavia tekijöitä oli olemassa kuin valmiiksi listatut vaihtoehdot; neljässä vastauksessa koettiin ongelmaksi yöpäivystyksen huono tavoitettavuus. Vapaissa kommenteissa eräs lehdenjakaja kertoi odottavansa sähköistä jakokirjaa ja useassa kommentissa kaivattiin yhteydenpidon helpottamista. (Alpress Oy 2003: 1 –17.)

Yöpäivystyksen puhelutilastosta heinäkuusta joulukuuhun vuonna 2004 selviää, että keskimääräinen vastausprosentti oli 44%. Osa puhelinsoittajista ei päässyt edes jonoon. Puhelumäärät ovat korkeita välillä 02:00-03:45 sekä 05:00-06:15. Ensimmäinen ruuhkahuippu on se, kun suurin osa lehdenjakajista lähtee töihin ja tiedustelee lehtien tuloaikaa tai kertoo jakelupiiriin liittyvästä ongelmasta. Toinen ruuhka puheluihin tulee jakotyön jälkeen, kun ilmoitetaan puuttuvista lehdistä, ongelmista lukkojen tms. suhteen ja jakotyön myöhästymisestä. Yöesimiehen huono tavoitettavuus on moniteräinen asia; lehdenjakajat kokevat, että heidän työhönsä ei panosteta (tai siitä ei välitetä), lehdenjakajat eivät saa tärkeitä viestejään perille, työnantaja on

unohtanut työturvallisuusnäkökohdat, myöhästymisten ilmoittaminen ei ole kovin tärkeää jne. Kaikki nämä seikat korjaantuisivat prosessinseurantajärjestelmän avulla, joka antaa ja ottaa – toisaalta lehdenjakajien pitää ilmoittaa aloittamis- ja lopettamisajankohdat, mutta toisaalta he saavat aikataulutietoa sekä muita reaaliaikaisia tiedotteita.

Jakajamaatista on muutaman kerran kirjoitettu henkilökuntalehdessä, Kehilössä. Tarkoituksena on ollut informoida sekä jo ennalta sitouttaa lehdenjakajat järjestelmän käyttäjiksi.

6.5 Jakelutoiminnan kehittämistehtävän helpottuminen

Tavoite

Nimenomaan prosessien näkökulmasta kehittämistehtävä helpottuu, kun toimintaa mitataan ja saadaan tietoa kehityssuunnasta. Tavoite on se tila, johon pyritään ja sillä on usein numeerinen arvo. Jakajamaatin avulla tavoitellaan vaikkapa jakelusta johtuvien myöhästymisten alenemista X %. Pelkkä luku ei vielä riitä, vaan muutoksella pitää olla aikarajat.

Hyvällä tavoitteella on Laamasen (2002: 203) muutamia ominaisuuksia: se on ilmaistu positiivisesti, sen asettaa ryhmä itse, se on tarpeeksi haastava, se on kirjallisessa muodossa, se on tarpeeksi kaukana ja sekä ryhmän että organisaation on voitava hyväksyä se.

Tuloskortti

Tuloskortin mittareiden avulla voidaan päätyä kahteen tapaan johtaa niitä strategiaan ja visioon pohjautuen; voidaan määrittää kriittiset menestystekijät ja niiden pohjalta mittarit, toisaalta voidaan päätyä ratkaisuun, jossa lähdetään suoraan strategiasta ja päädytään syy-seurausketjun mallintamiseen organisaatiossa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002: 64.)

Jos halutaan luoda lähinnä tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen mittaristo, johtaa kriittisten menestystekijöiden kautta eteneminen hyvää lopputulokseen. Organisaatio määrittelee kriittiset menestystekijät kullekin osa-alueelle (vrt. SWOT-analyysi) ja seuraa niitä. Alun perin kriittisiä menestystekijöitä on ajateltu olevan kolmesta kuuteen, ja ne määrittelevät mitkä yritykset menestyvät toimialalla. (Malmi ym. 2002: 67 –69.)

Lipiäisen (2001: 459-460) mukaan tuloskortin mittaustuloksia on tarkasteltava syy-seuraussuhteen pohjalta, jotta niillä olisi yrityksen johtamisen kannalta odotettu merkitys. Ja kaiken lisäksi olisi kussakin näkökulmassa oltava kahdenlaisia mittareita; toinen kertoo historiatietoa (miten tähän on tultu?) ja toinen mittariparin puolisko kertoo mitä ja miten pitäisi tehdä, jotta ko. asia saataisiin paremmaksi. Aamujakelu Oy:n asiakasnäkökulmasta kertova asiakastyytyväisyys ilmai-

see, kuinka on onnistuttu. Se ei anna informaatiota, mitä pitäisi tehdä. Prosessinäkökulmasta myöhästymisaste kertoo omalta osaltaan, mitä on tehty – kuinka hyvää palvelun laatu on ollut?

Syy-seuraussuhteista on Lammassaari (2002: 57) esittänyt jakelutoimintaa koskevan kaavion. Jakelun strategisena päämääränä on hallita jakelusta aiheutuvia kustannuksia, mikä liittyy talousnäkökulmaan. Asiakasuskollisuus on avainasemassa, jotta kustannukset saadaan pidettyä kurissa. Kustantaja-asiakkaiden liitejakelut ja muiden lehtinimikejakeluiden kasvu pohjautuu asiakasuskollisuuteen, mikä edellyttää jakelun toimimista aikataulussa sekä virheettömyyttä. Prosessin pitää siis olla kunnossa. Tämä onnistuu lehdenjakajien poissaolojen hallinnalla, perehdyttämisellä ja häiriötilanteiden selvittämisellä tiedottamisen sekä nopean korjaavan toiminnan avulla. Prosessit onnistuvat kehittämällä henkilöstön taitoja ja työkykyä – nyt ollaan edetty kehittämisen ja oppimisen näkökulmaan, mikä vastaa tämän työn henkilöstönäkökulmaa.

Suorituskyvyn johtaminen

Yritykset kohtaavat haasteita suorituskyvyn johtamisessa. Strategian ja toiminnan yhdistäminen voi olla vaikeaa, painopistettä tulisi pystyä siirtämään ennakoivaan suuntaan, liiketoiminnan syy-seuraussuhteet on tunnistettava, usean eri näkökulman yhdistävän johtamismittariston rakentaminen sekä modernien ohjaus- ja kannustejärjestelmien kehittäminen ovat hankalia asioita. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999: 70.)

Suorituskyvyn johtamisella voidaan tarkoittaa toimintatapoja ja työkaluja, joiden avulla seurataan yrityksen toimintaa strategisella ja operatiivisella tasolla ja joilla strategia muutetaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja tuloksiksi. Johtaminen voi tarkoittaa liiketoiminnan syy-seuraussuhteiden mallintamista ja mallien käyttämistä jatkuvan oppimisen perustana. Suorituskyvyn johtamisessa voidaan nähdä kolme tasoa: mittaaminen, tavoiteasetanta ja oppiminen. (Hannus ym. 1999: 71 –72.)

7 Hyötyjen laskeminen

Perusperiaate laskennassa on tuottaa mahdollisimman oikeaa informaatiota päätöksenteon tueksi. Kustannuslaskennan päätavoitteita on selvittää liiketoiminnan aiheuttamien kustannusten käyttäytyminen, tuoda esiin kannattavat ja kannattamattomat tuotteet sekä palvelut, parantaa ja ohjata prosesseja sekä auttaa ymmärtämään resurssien ja kustannusten välistä suhdetta.

Prosessinseurantajärjestelmän kohdalla tulisi saada esiin kannattavuus, mikä osittain on haasteellinen tehtävä. Laatutekijöiden rahallinen arvo ei ole aina suoraan mitattavissa, mutta toisaalta prosessikaaviosta on helppo ymmärtää ja löytää välittömät kustannukset. Jo järjestelmän alueellisesti rajattu käyttö tuo esiin lyhyellä aikavälillä esiin positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Tosin osaan laskentakohteista on etsittävä yhteinen näkemys (= arvio) kehityssuunnasta – mm. järjestelmän oikea käyttö ei ole itsestään selvä asia, vaan vaatii pitkän totuttelujakson. Järjestelmän oikea käyttö takaa oikean informaation saamisen, joka on toiminnan kehittämisen lähtökohta.

Seuraavassa muutamia mahdollisia lähestymistapoja hyötyjen laskemiseksi.

Toimintolaskenta

Toimintolaskennassa lähtökohtana ovat toiminnot – yritys myy suoritteita, joiden synnyttämiseksi on olemassa toimintoja. Kysymys on siitä, mitä yrityksessä todella tehdään. Toimintolaskennassa kustannukset jaetaan toiminnoille. (Alhola 2000: 13.)

Toimintolaskenta on alun perin lähtenyt liikkeelle tuotekohtaisesta kustannuslaskennasta. Toisaalta se sopii nykyiseen markkinatilanteeseen; asiakasvaatimukset ovat kohonneet, markkinat ovat dynaamiset ja tuotanto monimutkaistunut. Perinteinen kustannuslaskenta on taasen kehitetty suhteellisen yksinkertaisten tuotantoprosessien ja vakaiden markkinoiden aikakaudella. (Alhola 2000: 18 –21.)

Koska toimintolaskenta ei ole käytössä Aamujakeluun kiinteästi liittyvässä Kustannus Oy Aamulehdessä, ei toimintolaskentaa voi ottaa käyttöön Jakajamaatin kustannuksia laskettaessa. Toisaalta vaadittu tarkkuus sekä prosessin yksinkertaisuus puoltavat perinteisen kustannuslaskennan käyttöä.

Kustannuslaskenta

”Kustannuslaskennan tehtävänä on tuotannontekijöiden käytöstä aiheutuvien kustannusten selvittäminen ja rekisteröinti sekä kustannusten kohdistaminen eri laskentakohteille.” (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000: 248).

Laskentakohteita voivat olla esim. ajanjaksot, toiminnot, suoritteet tai asiakkaat. Keskeisin tehtävä on selvittää tuotteiden ja palvelujen (suoritteiden) yksikkökustannukset, jotka ovat tarpeen kannattavuuden analysoinnissa. Kustannuksia voidaan ryhmitellä monin eri tavoin: muuttuvat ja kiinteät kustannukset, välittömät ja välilliset kustannukset sekä erilliskustannukset ja yhteiskustannukset. (Kinnunen ym. 2000: 248-254.)

Laskentakohteena on järjestelmä, jonka kustannuksia ei ole tarpeen jakaa kustannuspaikoille. Yksikkökustannukset eivät ole laskennan ja kannattavuuden arvioinnin peruspilari, vaan kokonaisvaikutukset. Lopullisesti tarkoituksena on vertailla järjestelmän ostamista ja käyttämistä sen tuomiin taloudellisiin etuihin.

Kannattavuuslaskenta

Yrityksen toiminnan ohjaamisessa tavoitteet ovat avainasemassa. Erilaisten tavoitteiden joukossa taloudellisilla tavoitteilla on yleensä merkittävä asema. Kannattavuutta voidaan pitää toiminnan ydintavoitteena – ei välttämättä voiton maksimointia edellyttävänä optimointitavoitteena vaan vaatimustasotyyppisenä tavoitteena. Kannattavuudessa on yleisesti kyse siitä, että tuotoilla pitää kyetä kattamaan toiminnan kustannukset ja korvaukset saaduista pääomista. Johdon laskentatoimessa kannattavuutta mitataan kahdenlaisilla mittareilla: absoluuttinen kannattavuus on tuottojen ja kustannusten erotus, kun taas suhteellisen kannattavuuden mittarit vertaavat tulosta johonkin toimintaa rajoittavaan tekijään, esim. pääoman tuottoaste tai voittoprosentti. (Kinnunen ym. 2000: 245 – 246.)

Prosessinseurantajärjestelmän kannattavuutta arvioitaessa käytetään absoluuttista kannattavuuden arviointia; tosin vertaillaan tilannetta ilman järjestelmää tai järjestelmän kanssa. Tästä saadaan vertailukelpoinen euromääräinen summa, jota voidaan käyttää investointia harkittaessa.

Kustannusvertailu

Viestinvälitysjärjestelmän vertailemiseksi vanhaan toimintatapaan on liitteessä 2 prosessikaavioon perustuva, joskin yksityiskohtaisempi, taulukko kustannuksista. Taulukkoon on kerätty kaikki keskeiset ele-

mentit, joiden avulla todellinen hyöty järjestelmästä saadaan laskettua. Tietyille asioille ei voida laskennallisesti osoittaa numeerista arvoa, vaan niiden määrittäminen jää tässä kohden tekemättä. Asiakastyytyväisyys on esimerkki tällaisesta, myös henkilökunnan työtyytyväisyyden nousun arviointi euromääräisenä on vaikea, ellei mahdoton, tehtävä. Periaate on se, että taulukko on minimitaso – se on toteutumiskelpoinen laskenta, joka varmasti käytännössä saavutetaan.

Perusteita

Lähtökohtana on Aamulehden vastuualueen tilanne: lehdenjakajien tuntipalkka on erilainen kuin pohjoisessa eri kalleusluokan ja vapaavuorojärjestelmästä sovitun palkkaliukuman takia. Kerroin suoriin henkilöstökustannuksiin on 1,5. Vertailuajanjaksona on yksi vuosi.

Yöpäivystys

Yöesimiestoiminta tehostuu Jakajamaatin myötä. Tarkoituksena on viestinvälityksen automatisoinnin kautta vähentää rutiininomaisia työtehtäviä sekä varmistaa, että kaikki lehdenjakajat saavat tarvittaessa yhteyden yöpäivystykseen. Varsinaista vaikutusta henkilöstömäärään tai sijaistarpeeseen ei ole, koska kuljetus- ja jakeluvuorolainen tarvitaan jatkossakin. Työtehtävät ovat sen luonteisia, että niitä ei voida tehdä yksin.

Myöhästymiset

Tärkein suoranainen vaikutus on lehdenjakajan puuttumisesta aiheutuvat kustannukset. Tällöin tarvitaan varahenkilöstöä tekemään jakelutyö. Myöhästymiset aiheuttavat soittoja asiakaspalveluun ja mahdollisesti turhia puutelehtivientejä.

Puheluiden laskutushinta on sovittu Aamujakelu Oy:n ja Kustannus Oy Aamulehden välillä. Se sisältää kaikki kustannukset, sekä puhelinliikenne- että henkilöstökustannukset sivukuluineen.

Raporteista ilmenee, että pommiin nukkumiset ovat melko yleisiä, niitä tulee keskimäärin yksi päivässä. Lehdenjakajalla on keskimäärin 250 sanomalehteä jaettavana, joista noin puolet jaetaan takarajan jälkeen. Tämä aiheuttaa soittoja asiakaspalveluun sekä yleisesti ”varmuuden vuoksi” lähetetyn puutelehden; lehdenjakajan aikataulu on myöhästymistapauksessa arvio. Jälkitoimitukset muuttuivat tammikuussa 2005 ja laskenta on tehty keskimääräisellä jälkitoimitushinnalla.

Varalehdet

Lehdenjakajien lehtinipuissa on aina jakelupiiriä kohden yksi varalehti – tosin tuo määrä ei aina riitä, vaan lehdenjakaja tilaa sanomalehtiä lisää yöpäivystyksestä. Viestinnän tehostumisen myötä yöpäivystyksen varakappaleita voidaan vähentää, koska lehdenjakajat saavat paremmin yhteyden yöesimieheen ja pystyvät tarkistamaan epäselviä tilauksia jo ennen jakelutyöhön lähtöä. Lehden laskennallinen arvo on saatu lehtipainosta (sis. materiaalit ja painotyön).

Myöhästymiskorvausten automatisointi

Odotusaikojen tallennus vie yhteensä monta henkilötyöpäivää esimiehiltä ja palkkakonttorilta. Nykyisestä yhteensä kolmesta työpäivästä päästäisiin helposti yhteen, koska periaatteessa toiminta tältä osin olisi täysautomaattista. Jäljelle jäisivät vain ylimääräiset aikatyöt, joita ei lukumääräisesti kovin paljoa ole. Tallentajan palkka on keskiarvo aluepäällikön ja palkanlaskijan kuukausipalkasta.

Puhelinliikenne

Yöpäivystyksen osalta puhelinliikenteen vähenemisen tuomia taloudellisia etuja on vaikea osoittaa. Se mikä puhelinliikenteessä voitetaan, se datasiirrossa hävitään. Eli vaikkakin soitot jakelupäivystyksen ilmaisnumeroon vähenevät, tulee tilalle tekstiviesti- ja järjestelmäkustannuksia.

Sen sijaan asiakaspalveluun saapuviin puheluihin vaikutus on iso, koska jakelusta johtuvat myöhästymiset loppuisivat lähes täysin. Asiakaspalveluun saapuvista puheluista noin neljäsosa liittyy jakeluaikatauluihin. Pommiin nukkumisten loputtua jäljelle jäävät tuotannolliset sekä erityisistä keliolosuhteista johtuvat myöhästymiset, joten puhelut vähenevät varovastikin arvioiden 15%.

Peruutukset

Sanomalehden tilaajien peruutussyyt tallennetaan levikkijärjestelmään. Aamujakelu Oy:n tuloskortissa seurataan jakelusta johtuvia peruutuksia. Kun myöhästymisistä puolet saadaan pois, voidaan arvioida että ainakin 10% peruutuksista saadaan estettyä. Vaikutus ei ole tämän isompi, koska huomattava osa jakelun takia peruuttaneista tilaajista asuu ydinlevikkialueen ulkopuolella. Suuri osa näistä sanomalehdistä kannetaan Postin kirjekannon yhteydessä päivällä, mikä koetaan usein liian myöhäiseksi ajankohdaksi.

Luopuneen asiakkaan takaisin saaminen on kallista ja aikaa vievää. Kustannusarvio asiakkaan takaisin saamiseksi on saatu levikkimarkkinoinnista.

Reaaliaikainen viestintä

Lehdenjakajat eivät aina pysty ilmoittamaan myöhästymisistä yöpäivystykseen. Yleensä asia liittyy siihen, että päivystyksessä on ruuhkaa klo 05:00-06:00 välisenä aikana. Lehdenjakaja ei malta odottaa puhelujonossa, jolloin myöhästymistieto ei koskaan saavuta yöesimiestä ja sitä kautta asiakaspalvelua. Kirjoittajan kokemuksien mukaan tämä on melko yleistä ja kustannukset ovat vuositasolla melkoiset. Piilomyöhästymiset vältetään Jakajamaatin avulla kokonaan. Yleisestikin ottaen puutelehtimäärä saadaan laskuun, varovainen arvio on 15%:n pudotus kokonaismäärään.

8 Jakajamaatin tuotantoversion arviointi

Jakajamaatin nykyinen versio on ollut käytössä Pohjolan Sanomien vastuualueella toukokuusta 2004 alkaen. Päivittäisiin raportteihin aikaväliltä touko-lokakuu 2004 ja käyttäjien arvioihin (sekä lehdenjakajat että yöpäivystys) perustuen voidaan tehdä arvioita ohjelman toiminnasta sekä parannusehdotuksia seuraavaa versiota varten.

8.1 Tunnuslukuja

Jakajamaatin raporteista on seurattu tunnuslukuina myöhästymisprosenttia, toimintavarmuutta ja keskimääräistä työaikaa (Liite 3).

Luvuista voidaan päätellä, että kovin tarkkaa kuvaa ei saada. Lehdenjakajat voivat ilmoittautua jo kotonaan työhön, eikä ilmoitusta tarvitse tehdä jättöpaikalla jakelupiirille lähtiessä. Myöhäänjaot ovat positiivissävytteisiä vertailtaessa lukuja Aamulehden vastuualueen lukemiin. Toimintaympäristö on toki huomattavasti selkeämpi, lehtiä on jakelussa vähemmän eikä jättöpaikoilla käydä kuin yhden kerran yön aikana. Lehdenjakajia opastettiin käyttämään järjestelmää niin, että yleisen myöhästymisen sattuessa ei tarvinnut ilmoittaa myöhästyvää lehtimäärää. Jos jakelun takarajaa siirrettiin esim. tuotannollisista syistä kello seitsemään, se tiedotettiin lehdenjakajille eikä heidän tarvinnut tehdä erillistä ilmoitusta myöhästyvistä lehtimääristä. Tämä toimintamalli ei anna oikeaa kuvaa myöhäänjaoista.

Toimintavarmuus mitattiin piiritasolla eli laskettiin kuinka paljon jakelupiireistä ilmoitettiin lähteneeksi ja loppuneeksi. Loppujen jakelupiirien osalta laatutietoa ei saatu ja syynä olivat useimmin järjestelmän toimintahäiriöt. Lehdenjakaja sai väärän informaatioviestin ilmoittautuessaan työhön tai hän ei saanut lainkaan yhteyttä järjestelmään. Kolme kertaa lopulliseksi syyksi paljastui käyttäjän tekemät virheet, mutta loput menevät järjestelmän sekä sovelluksen tiliin. Toimintahäiriöitä sattui pienelle vain osalle jakajista, mutta monen kohdalla niitä sattui useampia. Toimimattomuus aiheutti harmistumista ja aiheutti koko järjestelmän kyseenalaistamisen.

Asiakaspalvelun puhelumääriä (Liite 3) tarkasteltaessa tulee karsia pois sellaiset päivät, jolloin on ollut tuotannollisia häiriöitä. Usein tällaisena aamuna laitetaan asiakaspalvelussa tiedotenauha päälle, koska puhelinruuhkaa ei pystyttäisi hoitamaan. Karsittujen aamujen osalta käytetään arviota normaalista tasosta vertaamalla vuosia keskenään. Puhelumääriin Jakajamaatilla ei ole ollut vaikutusta.

8.2 Jatkokehitysehdotuksia

Toimittaja

Jakajamaattia on ollut pitkään kehittämässä sama yhteistyökumppani, PHP. Vaihtoehtoja on kysytty ja saatu paljon muualtakin, mutta nykyinen toimittaja on onnistunut myös tarjouskilpailuissa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että PHP olisi parhain vaihtoehto. Seuraavaa tuotantoversiota varten tulee harkita muitakin vaihtoehtoja joko hakemalla niitä aktiivisesti itse tai kysymällä muiden järjestelmien käyttäjiltä kokemuksia.

Raportointi

Jakajamaatti tuottaa päivittäin raportin taulukkolaskentapohjaisena. Raportti lähetetään muokkaamattomana eteenpäin klo 06:00 ja klo 08:00 sovittuihin sähköpostiosoitteisiin. Jakajamaatti ei siis tallenna raportteja tietokantaan myöhempää muokkausta varten, vaan muokkaus tulee tehdä Aamujakelu Oy:n toimesta. Se on alkuvaiheessa tehty käsin, mikä ei välttämättä vie kovin paljoa aikaa päivittäin, mutta on jokapäiväisenä rutiinina ylimääräinen työvaihe. Jos raportointi voidaan automatisoida, siihen ei tarvitse sitoa henkilöstöresursseja. Business Objects -ohjelmalla hoidetaan Kustannus Oy Aamulehden taloushallinnossa raportointia. Itse ohjelmalisenssi ei ole kovin kallis, mutta konsulttien tekemä järjestelmämääritys on kallista.

Parhaimmalta vaihtoehdolta vaikuttaa Sanomalehti Karjalaisen tapa, jossa itse seurantaohjelmassa on valittavana erilaisia poimintoja raportointia varten. Toinen hyvä puoli on se, että ohjelman toimittaja huolehtii raporttien tallennuksesta sekä mahdollisista työasemainvestoinneista.

Viestintäasetukset

Tekstiviestit lähtevät lehdenjakajille yöpäivystyksestä viestintäasetusten perusteella. Lehdenjakajilta kysyttiin ennen Jakajamaatin käyttöönottoa muutamaa kellonaikaa: koska he yleensä lähtevät töihin, milloin heidän viimeistään tulee lähteä töihin, milloin he haluavat viestin lehtikuormasta sekä koska he tarvitsevat ennakkovaroituksen tuotannon myöhästymisestä. Kuljetusten saapumisajat Kemiin tallennetaan selaimen kautta sovellukseen, joka lähettää tekstiviestit lehdenjakajien ilmoittamien kellonaikojen puitteissa.

Nykyinen tapa ylläpitää lehdenjakajien viestiasetuksia selaimen kautta on hankalaa. Henkilötietojen ylläpito kahdessa eri järjestelmä aiheuttaa tältä osin tuplatyön ja tuplavirhemahdollisuuden. Pilottiversiossa lähetettiin tiedosto toimittajan palvelimelle joka ilta, ja se sisälsi vain välttämättömät tiedot jakajan työvuorosta. Päivystäjä seurasi tuotantoa ja päätti, koska tieto lähetettiin lehtikuormakohtaisesti lehdenjakajille. Nykyisessä Jakajamaatin tuotantoversiossa lehdenjakaja

on määritellyt, mihin aikaan viesti tulee hänelle ja mikä on hälytysraja hänen töihin ilmoittautumistaan varten. Aikarajojen syöttäminen, tarkistaminen ja muuttaminen aiheuttaa lisätyötä. Liian monimutkaiset asetukset kääntyvät itseään vastaan.

Viestintäasetuksien tulee olla automaattisia ja kiinteitä. Lehdenjakajan työvuorosta saadaan Cirix-levikkijärjestelmästä paljon tietoa; jakopiirit, niiden työaika, lehtikuorman tunnus ja lehtikuorman saapumisen takaraja jättöpaikalle kaikissa kolmessa tuotantorakenteessa. Lisäksi voidaan varata kenttä lehdenjakajan henkilötietokenttiin töihin saapumisen hälytysrajaa varten. Kun lehtikuorma valmistuu, yöesimies syöttää levikkijärjestelmään kuorman lähtöajan. Tätä kellonaikaa ei saada prosessinseurantajärjestelmään automaattisesti ilman jatkuvia poiminta-ajoja ja lähetyksiä palvelimelle. Käytännössä poiminnat tulisi tehdä esim. kahdesta viiteen minuutin välein, mutta käytännössä viive olisi vieläkin suurempi. Jakeluvuorossa oleva yöesimies siis mahdollisesti syöttäisi lehtikuormien lähtöajat sitä mukaa kuin ne ilmoitetaan lähteneeksi. Työvuorojen perusteella lehdenjakajan työaika lasketaan taaksepäin kello kuudesta (kello seitsemästä viikonloppuisin), mistä saadaan arvioitu töihin lähtöaika. Lehtikuorman lähtöaika voidaan ilmoittaa silloin tai tarvittaessa lähtee tekstiviesti ennakkovaroituksena tuotannon myöhästymisestä. Ennakkoilmoitus lähetetään, mikäli tuotanto on vähintään puoli tuntia myöhässä. Sitä myöhästymistä eivät kaikki lehdenjakajat saa kiinni, vaan osa lehdistä jaetaan takarajan jälkeen.

Aamulehden vastuualueella käydään kaupunkialueella normaalisti viemässä kahteen kertaan sanomalehtiä, kun taas haja-asutusalueilla käydään vain kerran. Osassa Tampereen kaupunkia käy lehtiauto kolmesti. Lehdenjakajille lähtisi jokaisesta lähtevästä kuormasta viesti, mikä nostaa viestien määrän ja samalla viestikustannukset moninkertaiseksi. Neuvotteluissa käyttöönotosta tulisi pyrkiä yksinkertaistamaan viestitystä niin, että vain ensimmäisistä kuormista lähtee automaattiviesti ja muista harkinnanvaraisesti.

Kuljetusten seuranta

Lehdenjakajille maksetaan tuotannon myöhästyessä odotusajan palkkaa. Lehdenjakajalle on määritelty työn alkamisajankohta arkisin, lauantaisin ja sunnuntaisin. Toisaalta lehtiauton saapumisajankohta jättöpaikalle saataisiin helpostikin, esim. soittotietona sovittuun puhelinnumeroon. Kun tiedetään lehtiauton reitti voidaan soitot kohdistaa tiettyyn jättöpaikkaan, tiettyyn jakopiiriin, tiettyyn lehdenjakajaan ja työmäärään. Odotusaikojen seuranta on mahdollista, mikäli lehdenjakajien kanssa saadaan sovittua ilmoittautumissoiton suorittamisesta jättöpaikalle saavuttaessa.

9 Loppupäätelmiä

Jakajamaatin kannattavuus

Liitteessä 2 on laskettu euromääräinen summa, joka varmasti toteutuu. Vaikutukset ovat moninaisia jo pelkästään taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Lisäksi tulee huomata, että monille asioille ei voida laskea rahallista arvoa, mutta ne vaikuttavat positiivisesti. Jakajamaatin tuoma laadun lisäys, vaikutukset henkilöstön työtyytyväisyyteen ja mielikuva Aamujakelu Oy:stä edistyksellisenä yrityksenä eivät voi olla vaikuttamatta.

Kehityskohteista

Tutkintotyössä on lueteltu monia kehityskohteita prosessinseurantajärjestelmään liittyen. Kehitettävien ominaisuuksien tulee olla yhteisesti päätettyjä, koska vain sillä tavoin niistä saadaan hyöty irti ja niitä käytetään oikein sekä kattavasti. Kirjoittajan mielestä toimintavarmuuden tulee olla ensisijalla – järjestelmän pitää olla toimintavarma ja käyttäjien pitää sitoutua käyttämään järjestelmää. Tämä johtaa siihen, että ennen järjestelmämäärityksiä ja vakavia tarjouspyyntöjä on perusteellisesti neuvoteltava, sovittava ja tiedotettava käyttöönoton ehdoista sekä järjestelmän ominaisuuksista.

Sähköinen tulevaisuus

Aamujakelu Oy:n toimintaympäristössä on tapahtunut ja tapahtuu monimutkaistumista. Lehtituotteiden sisällä tilausvaihtoehtoja on tullut lisää ja tilaajien puolelta paine kasvaa koko ajan, lehtituotteita saattaa tulla jakeluverkostoon lisää ja osa niistä ei ehkä ilmesty jokapäiväisesti. Lisäksi palvelumaksusopimuksen[7] tehneitä talouksia on enemmän kuin alun perin arvioitiin sekä paineet etsiä muitakin tukijalkoja liiketoimintaan kuin sanomalehtien varhaisjakelu ovat kasvaneet.

Nykyisin varhaisjakelu perustuu käsin päivitettävään jakokirjaan, johon lehdenjakaja tekee kynällä ja pyyhekumilla muutoksia ennen jakopiirille lähtöä. Jos jakopiirillä jaettavien tuotteiden valikoima kasvaa, tulee jossain vaiheessa tarpeelliseksi siirtyä automaattisesti päivittyvään sähköiseen jakokirjaan, joista oli tutkintotyössä kaksi esimerkkiä. Sähköiseen jakokirjaan toimitettaisiin joka aamu jaettavat tuotteet ja ladatessaan jakotiedot lehdenjakaja kuittautuu samalla työvuoroon. Inhimillisten virheiden mahdollisuus pienenee ja toisaalta työaikaa ei kulu muutosten tekemiseen paperiseen jakokirjaan.

[7] Palvelumaksusopimuksen perusteella sanomalehdet kannetaan tilaaja-asiakkaan ovelle tai sovittuun paikkaan asti maksua vastaan. Normaali jakotapa on kantaa sanomalehti kiinteistön portille.

Käyttöliittymänä käsipuhelimen näyttö on liian pieni (tällä hetkellä), jotta sitä voitaisiin käyttää jakokirjana. Lisäksi sähköinen jakokirja edellyttää levikkijärjestelmiin muutoksia, mm. jakojärjestyksen tallentamista.

Skenaarioissa painetun sanomalehden suosio laskee uuden kuluttajasukupolven myötä. He ovat tottuneet hankkimaan tietonsa muualta kuin lehdistä, lisäksi sähköinen tarjonta tulee kasvamaan uusien teknologioitten (mm. superteksti- TV, e-lehti, sähköinen paperi) myötä. Amerikkalaisilta internetin käyttäjiltä kysyttiin marraskuussa 2003, mistä keksinnöstä luopuminen olisi "erittäin vaikeaa". Vain 12 prosenttia ikäryhmässä noin 20 vuotta sanoi sanomalehdistä luopumisen olevan erittäin vaikeaa. Samaa mieltä oli 22 prosenttia ikäluokassa noin 50 vuotta. Televisiosta piti tiukasti kiinni puolet molemmista ikäryhmistä ja tietokoneesta vielä useampi. (Puustinen 2004: 5.)

Markkinoilla olevia laitteita (e-ink tai sähköinen paperi) on testattu kustannusalan toimesta ja palautteet ovat olleet myönteisiä. Monet uskovat, että tämä voi olla käyttökelpoista tekniikkaa 5-10 vuoden päästä, kunhan markkinoille saada ”taipuisa” eli kaikille sopiva tekninen alusta. (Markkula 2004: 4.)

Tasainen levikin putoaminen asettaa kustantajat uusien pulmien eteen – jakelu alkaa maksaa liikaa ja sanomalehdet pysyvät pinnalla vain mainostulojen avulla. Uusien ansaintamahdollisuuksien löytäminen uuden tekniikan eli internetin ja mobiilin puolella on ollut vaikeaa (Markkula 2004:1).

Jakajamaatin seuraajana tulee olemaan sähköinen jakokirja, jonka avulla voidaan välittää sekä tilaajiin, lehdenjakajiin että tuotantoon liittyvää tietoa. Laitepohja tulee olemaan erilainen, koska täytyy varautua lisääntyviin tuotteisiin sekä lehtien lisääntyviin tilausvaihtoehtoihin. Levikin ylläpitämiseksi tarvitaan laadukkaan jakelun lisäksi joustavuutta sekä asiakkaan toiveiden huomioimista, mikä kasvattaa välitettävän informaation määrää.

Jatkotutkimusaiheita

Tietojärjestelmien integrointi on kirjoittajan käsityksen mukaan seuraava suuri haaste. Jakeluyhtiön suurin omaisuus on aineetonta; se on tieto siitä, missä asiakkaat ovat ja miten heidät tavoitetaan. Kustantajat taasen tietävät ketkä tilaavat sanomalehtiä. Lisäksi tulee mukaan prosessinseurantajärjestelmän (sähköisen jakokirjan) toimittaja, joka välittää tietoa sekä lehdenjakajista että tilaajista.

Jakeluyhtiöillä ja kustantajilla on suunnitteilla järjestelmähankintoja useampia. Suomessa yleisen Cirix-levikkijärjestelmän eliniäksi on ar-

vioitu noin viisi vuotta. Aamujakelu Oy:llä on lähitulevaisuudessa tarpeita esim. parempien raporttityökalujen, lehdenjakajien tiimitoiminnan ja palvelumaksusopimusten automatisoinnin suhteen. Nyt tarvitaan tarkkoja määrittelyjä nykyisille ja tuleville tarpeille. Kirjoittajan käsityksen mukaan yhtenäisen tiedonsiirron saaminen jakeluyhtiöiden välille oli jo tarpeeksi iso ponnistus, joten yhtenäisyyttä ei järjestelmien suhteen ole odotettavissa. Yhteisestä osoiterekisteristä ei ole päästy vielä puhetta pidemmälle Jakelun kehittämisryhmässä.

Asiakassuhteiden kehittäminen, asiakaspalautteiden käsittely ja erityisesti uusien asiakkaiden haltuunotto ovat aiheita, joiden kehittämiseen kirjoittaja näkee tarpeita – vaikkapa tutkintotyön muodossa.

Asiakkaaseen on suhde, se ei ole vain sopimuksen noudattamista tai rahastamista, vaikutus on kaksisuuntaista. Yritys voi oppia jotain asiakkailta, mutta saatu tieto täytyy saada tallennettua ja muokattua, jotta niiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tilaaja-asiakaskontaktit ovat melko lyhytkestoisia ja luonteeltaan yksisuuntaisia, koska asiakaskontakti on melkein aina reklamaatio puuttuvasta tai myöhästyneestä palvelusta. Kustantaja-asiakkaan kohdalla jakeluyritys voisi tukea asiakasta kehittymään haluamaansa suuntaan, mutta se edellyttää asiakkaan toiveiden kysymistä ja huomioimista.

Aamujakelu Oy on varhaisjakeluyritys, mutta liiketoiminnan tukijalkoja tarvitaan lisää. Mikäli levikkinäkymät jatkuvat näin haasteellisina, vaikutukset näkyvät Suomen sanomalehdistössä muutaman vuoden kuluttua. Peittoprosenttien lasku johtaa yksikkökustannusten nousuun, mikä taas aiheuttaa levikki- ja jakelualueisiin muutoksia. Aamujakelu Oy:llä on valmiina jakeluverkosto ja erityisesti ihmiset palvelemaan muitakin asiakkaita – uusien asiakkaiden kartoittaminen vaatii systemaattista otetta ja suunnitelmallisuutta.

Lähteet

Aamujakelu Oy 2004. Aamujakelun EFQM. Raportti.

Aamujakelu Oy 2000. Jakajamaatti. Loppuraportti.

Alhola, Kari 2000. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Alpress Oy 2003. Atmos-ilmapiiritutkimus.

Distribution Innovation AS 2004. [online] [viitattu 15.11.2004].
www.di.no

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. 1999. Jakelu 2020. Asiakkaan läpimurto. Jyväskylä:Gummerus.

Hannus, Jouko, Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

How PDAs Work? 2005. [online] [viitattu 2.3.2005].
http://electronics.howstuffworks.com/pda3.htm

IFRA 2004. [online] [viitattu 16.11.2004].
www.ifra.com

Kamensky, Mika 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. Translating strategy into action. The Balanced scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, Teppo & Virtanen Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kustannus Oy Aamulehti 2003. Palvelutasomuutoksen vaikutukset. Tutkimusraportti.

Kuusisto, Olli 2001. Jakelun tilaajalle näkyvän laadun seurantaan liittyvät tunnusluvut. Jakelun kehittämisryhmän raportti. Sanomalehtien liitto.

Kuusisto, Olli, Vainikainen, Sari, Pajukanta, Janne & Bäck, Asta 2004. Jakelun logistiikkaketjun langaton ohjaus ja seuranta. Julkinen tiivistelmäraportti. VTT Tietotekniikka.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lammassaari, Tuire 2002. Alpress Oy:n jakeluverkoston tuloskortti ja sen kehittäminen. Tutkintotyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, talouden ja hallinnon koulutusohjelma. Kemi

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Lipiäinen, Toivo 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus.

Liukkaala, Helvi. Aamujakelu Oy, toimitusjohtaja. Haastattelut 24.1.2005 ja 7.3.2005. Tampere.

Lundqvist, Sanna. Kustannus Oy Aamulehti, palvelupäällikkö. Haastattelu 11.12.2004. Tampere.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2002. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovella tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus.

Managing Distribution. IFRA-konferenssi, Hampuri, Saksa. 23.-24.5.2004. Esitysaineisto. [online] [viitattu 21.11.2004]. www.ifra.com/website/ifraevent.nsf

Markkula, Kristiina 2004. Mikä onkaan sanomalehden ydinliiketoimintaa? [online] [viitattu 13.3.2005]. www.viestinet.org/liitetiedostot/SL/115

Ojala Taru. Aamujakelu Oy, projektipäällikkö. Haastattelu 13.12.2004. Tampere.

Pajukanta, Janne 2002. Langaton tiedonvälitys sanomalehtien jakeluprosessissa. Diplomityö. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tietotekniikan osasto. Tampere.

Puustinen, Tero. 2004. Sähköinen paperi on valmis. [online] [viitattu 5.3.2005]. www.talouselama.fi/doc.te?f_id=559838. [Julkaistu painettuna: 2004. Talouselämä 10]

Toivio, Sakari. Aamujakelu Oy, kuljetuspäällikkö. Haastattelu 19.11.2004. Tampere.

Valkila, Lasse 2004. Jakelun prosessinseurantajärjestelmä. [online] [viitattu 2.3.2005]. www.vtt.fi/tte/yhtjake/dokumentit /Valkila25112004.pdf

Varhaisjakelun lehtimäärät vuosina 1993-2004. [online] [viitattu 2.3.2005]. www.vtt.fi/tte/yhtjake/lehtimaarat04.htm

Liitteet

Liite 1

Aamujakelu Oy:n tuloskortti

Liite 2

Jakajamaatin hyötyjen tarkastelu

Liite 3

Raporttiyhteenvetoja kesä-lokakuu 2003 ja 2004