

Jussi Sorsa

Asiakasvarastointikonseptin kehittäminen, putket ja profiilit

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri AMK

Opinnäytetyö

15.5.2017

Tiivistelmä

Tekijä Otsikko	Jussi Sorsa Asiakasvarastointikonseptin kehittäminen, putket ja profiilit
Sivumäärä Aika	53 sivua + 1 liite 15.5.2017
Tutkinto	Insinööri, AMK
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Logistiikka
Ohjaajat	Yliopettaja Antero Putkiranta Business Strategy Manager Marko Kuitunen
<p>Insinööriyössä oli tavoitteena kartoittaa toimeksiantajan nykyisin käytössä olevia varastopalvelumalleja, niiden laajuutta käytössä maillain sekä nykyisiä käytäntöjä palvelun järjestämiseksi ja hallinnoimiseksi.</p> <p>Projektin tavoitteenasettelu tehtiin yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa ja on osa asiakasyrityksen sisäistä kehitysprojektia varastointipalvelujen ja toimitushallinnan osalta. Kaikkien asiakasnimien ja niihin liittyvien tietojen osalta työ on luottamuksellinen.</p> <p>Tehtyjen löydösten pohjalta laadittiin ehdotus, kuinka ja millä edellytyksillä voidaan ja kannattaa varastointia tarjota palveluksi asiakkaalle. Työssä kartoitettiin huomioon otettavia asiakkuuden laadullisia tekijöitä yhtiön strategian, asiakkuuden laajuuden kuin tuotemahdollisuuksienkin kannalta, unohtamatta taloudellista merkitystä.</p> <p>Työssä tehtiin myös ehdotus arviointimenetelmästä esivalita, onko varastointi palveluna riittävän välttämätön asiakkuuden hoidon kannalta. Lisäksi ehdotetaan nykyisestä rajoitettua määrää palvelumalleja valittavaksi. Itse varastointipalvelun käyttöönoton prosessiin ei työssä viitata, tehdään kuitenkin jatkotutkimus ehdotuksia, kuinka hallinnoida tehokkaasti ja laajemmin hyödyntää eri asiakkaiden kesken käyttöön jo otettuja tai otettavia varastoja.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena päädyttiin johtopäätökseen, että on syytä yksinkertaistaa varastoinnin päätösmallia siten, että tarvittaessa asiakasanalyysi, perustelu ja käyttöönotto olisi mahdollisimman tehokasta ja päätöksen hallinnointi yksinkertaista. Tätä varten luotiin yksinkertaistettu malli tarkasteltavista asioista. Mahdollisista päätöksistä jää toiminnan purkamisen mahdollistava sopimus, käyttöönotto ja toiminta on yhdenmukaistettua prosessin osalta. Lisäksi todetaan, että on syytä kehittää prosessia siten, että varastot ovat hyödynnettävissä myös uusien asiakkaiden palvelussa ja välttää turhien päällekkäisten palvelumallien luominen.</p>	
Avainsanat	Varastointi, palveluvarastointi, kaupinta

Abstract

Author Title Number of Pages Date	Sorsa Jussi Customer warehousing system development 53 pages + 1 appendice 15 May 2017
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial management and engineering
Specialisation option	Logistics
Instructors	Putkiranta, Antero, Principal Lecturer Kuitunen, Marko, Business Strategy Manager
<p>The objective of this bachelor's thesis was to map warehouse service systems currently in use in the client company, the extension is their use in each country as well as the current practices in organising and managing the service.</p> <p>The objectives of the project were set in collaboration with the client company and part of results on warehouse services and delivery management forms a part of their internal development project. All customer names and information related to them are confidential.</p> <p>Based on the analysis results, recommendations were made on how and under which conditions warehousing services could be offered to customers in a profitable way. The work included mapping qualitative elements of customership to be taken into account in the business strategy, including the points of view of customership extension and product possibilities, not forgetting economic importance.</p> <p>The work also outlines a pre-assessment method, which helps in finding out whether warehousing as a service is necessary for customer management. It is recommended to use a more limited set of service models than currently in use. The work does not touch the process of warehouse service introduction itself, but recommends topics for further studies like how to manage and efficiently use warehouses that are already in use or will be used in the future by different customers.</p> <p>As a conclusion of the study, it is recommended that the warehousing decision model should be simplified and valued in a way that enables an efficient customer analysis, justification and introduction as well as easy management. For this purpose, a simplified model of aspect to be considered was created. Decisions made are documented in a contract that enables cancelling the activity. Introduction and activity is under a uniform process. In addition, it is necessary to develop the process in such a way that allows using the warehouses also in services for new customers and to avoid creating unnecessary overlapping service models.</p>	
Keywords	warehousing, common stock, consignment

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Varastopalvelumallin luominen	3
2.1	Asiakaslähtöinen toimitusketju	4
2.2	Palveleva logistiikka	5
2.3	Mittaaminen	6
2.4	3PL varastomalli	7
2.5	Asiakaslähtöisyys kilpailutekijänä	8
3	SSAB Europe Oy, Putki- ja profiililiiketoiminta	11
3.1	SSAB Europe Oy	11
3.2	Putki- ja profiililiiketoiminta	13
4	Varastopalvelun nykytilanne ja sen seuranta	16
4.1	Suorat toimitukset	17
4.2	Palveluvarastointi	18
4.3	Palvelutavoite	30
4.4	SWOT -analyysi	32
4.5	Yhteenveto	34
5	Varastopalvelumallin valinta	37
5.1	SSAB:n Tubular liiketoiminnan strategian ja myyntipolitiikan huomioiminen	37
5.2	Asiakkuus	38
5.3	Tuote- ja jatkojalostustarpeet ja niiden prosessit	40
5.4	Järjestelmärajapinnat ja konseptin valinta	42
5.5	Päätös varastoinnista ja palvelumallista	45
6	Yhteenveto	52
6.1	Tavoitteet	52
6.2	Kehitysehdotuksia	52

Liitteet

Liite 1. Kaupintavarastosopimus

1 Johdanto

Työn tarkoituksena on laatia tutkimus ja ratkaisuehdotuksia erilaisten asiakasvarastointipalveluiden valinnasta ja niihin liittyvistä toiminnoista tilaajalle.

Työn tilaaja on terästeollisuusyhtiö SSAB Europe Oy. Pääasiallisena tutkimuksen kohteena ovat putki- ja profiililiiketoiminnan tuotteet ja niihin liittyvät varastointipalvelut.

Tutkimuksessa esitellään tällä hetkellä käytössä olevat toimituskonseptit, mahdolliset varastointimenetelmät sekä niihin liittyvät operatiiviset toiminnot. Toiminnot ovat käytössä globaalisti ja käytettävissä kaikkien maiden myyntiorganisaatioissa. Työn taustalla on yhtiössä käyttöönottovaiheessa oleva projekti, jonka pohjalta laaditaan käytänteitä joilla palvelumallin käyttöönotto on helpompaa ja loogisempaa. Samalla toimintamalli yhdenmukaistetaan.

Tavoite

Työn tavoitteena on laatia valinta- ja perustelutapa, jolla valitut palvelukonseptit voidaan esitellä johdolle perustellusti hyväksyntää varten. Varastointi toimena on kustannuksia aiheuttava ja vaatii sisäisen prosessinsa, jotta tarjoama pysyisi hallittavana ja seurattavana.

Työssä käsitellään myös, kuinka varastointipäätös viedään käytäntöön, kuka ja miten asiat arkistoidaan ja tuodaan tietoon. Käytettävissä olevia tietojärjestelmiä ovat Salesforce- ja SAP R3-järjestelmät, joilla toimet raportoidaan ja jaetaan kullekin tarvitsijalle.

Työssä tutkitaan kriteerejä, joilla perustellaan varastointipäätöksen tarvetta. Varastointi tuottaa aina kustannuksia suoraan ja epäsuorasti ja sen tarkoituksena on poikkeuksetta palvella asiakassuhteen hoitoa oman tuotannon haasteiden vuoksi. Putkia tuotetaan viikkokampanjoissa noin neljän viikon välein, jolloin asiakassuhteen haasteeksi muo-

dostuvat usein pitkät toimitusajat, jotka korostuvat erityisesti ulkomaisten asiakkaiden kohdalla. Lisäksi putket ovat logistisesti hyvin haastavia tuotteita, kuljettaminen paikasta toiseen on suhteellisen laatuherkkyyden takia vaativaa ja kallista. Muita huomioon otettavia asioita on juridisten asioiden sopiminen, kuinka pitkään varasto on voimassa, kuka lunastaa loppuvaraston ja millaisin ehdoin.

Työhön tulee sisällyttämään ehdotelma, kuinka prosessi perustellaan asiallisesti, valitaan asiakkaalle tilanteeseen parhaiten soveltuva palvelumalli, viedään sopimus juridisesti läpinäkyvästi yhtiön käyttämiin järjestelmiin ja tieto saatavuuden parantumisesta koko asiakasrajapinnassa toimivalle henkilöstölle. Tällä tavoin ehkäistään päällekkäiset palvelu prosessit sekä estetään toimintahäiriöt ristiriitojen esiintyessä tai vastuuhenkilön vaihtuessa sekä molemminpuoliset tiedot tehdystä palvelukonseptista siirtyvät tehokkaasti seuraaville vastuuhenkilöille. Prosessi oletetaan laadittavan kirjallisena ja olevan helposti löydettävissä muiden osallisten puolesta perusteluineen ja sopimuksineen.

Rajaus

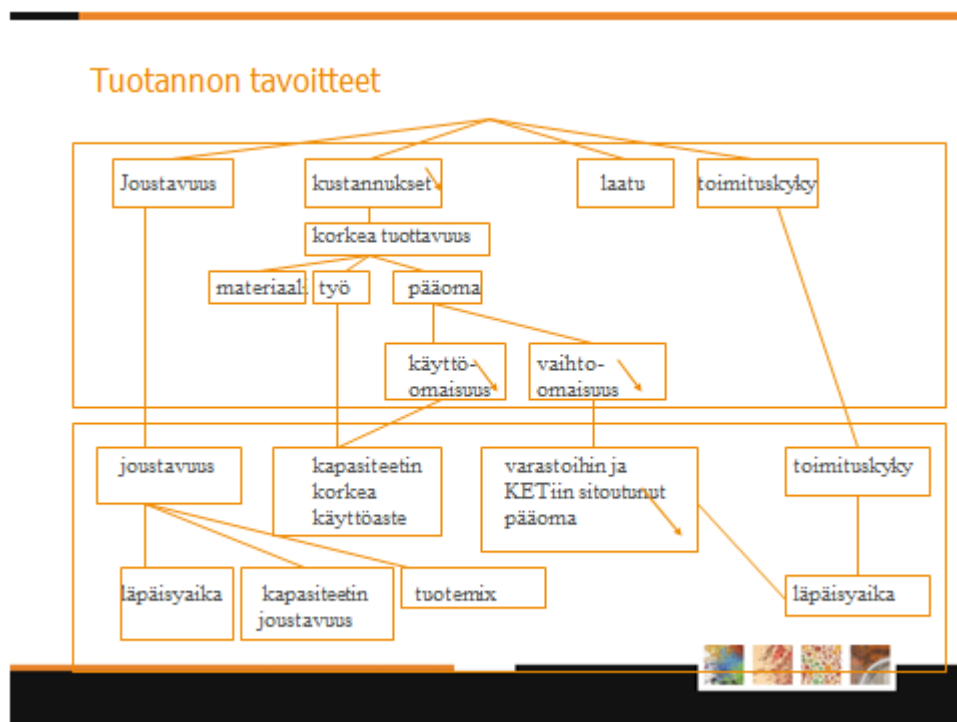
Tutkimuksessa keskitytään liiketoiminnan ja asiakassuhteen kehittämiseen parantamalla ja yksinkertaistamalla palveluvarastointikonseptitarjontaa. Työssä mainitaan kursorisesti varastopalveluiden operatiiviset prosessit ja niiden ohjaus, mahdollisesti keskitetyt käyttöönottavat ohjaavat tietojärjestelmät, logistiset ratkaisut tai kustannusanalyysit ja niiden perusteet.

Päätökset ovat kokemuksen mukaan osoittautuneet usein pysyviksi ja valitettavasti myös tapauksissa jolloin sopimusta ja päätöstä tehdessä arvioidut edellytykset eivät ole toteutuneet. Niin ollen on oleellista, että etukäteen on sovittu myös kuinka varastot puretaan pois ilman taloudellisia tappiota ja tämä edellyttää varsin vahvaa kykyä seurata tilannetta niin määrällisestikin kuin taloudelliselta kannalta. Tärkeimpiä päätöksen ja palvelun käyttöönoton jälkeen mitattavia asioita ovat kiertonopeus, kannattavuus ja varastasot. Näihin ei työssä kuitenkaan yksityiskohtaisemmin puututa.

2 Varastopalvelumallin luominen

Yksinkertaistamalla ja tehostamalla palveluvalikoimaa voidaan saada aikaiseksi sitouneempia asiakassuhteita ja tasoittaa tuotannollisista ohjausmenetelmistä johtuvaa jäykkyyttä. Tehokkaalla hallinnalla ja nopealla prosessilla saadaan aikaiseksi jouhevasti toimivaa palvelua, jolla saadaan sitoutettua asiakkuutta myös muuhun yhteistoimintaan.

Tätä varten nykyinen monimuotoinen palvelumallien luominen olisi saatava yksinkertaistettua ja luotua menetelmä, jolla asiakastarpeen täyttäminen ja tehokkaan tuotannon yhtäaikainen ylläpitäminen olisi mahdollisimman tehokasta, vähän resursseja kulluttavaa ja joustavaa.

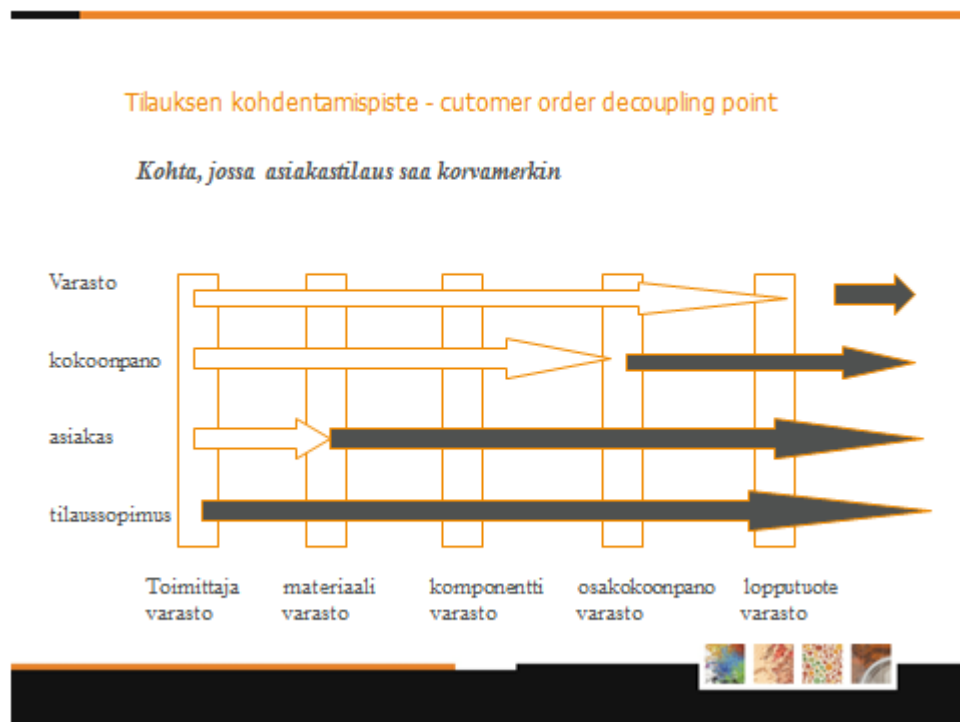


Kuvio 1. Tuotannonohjauksen tavoitteet (7, s. 7)

Varastointipalvelulla saadaan tehokkaimmin pidettyä asiakkuus kuten yllänäkyvästä kuvioista 1 käy ilmi, joustavuus ja toimituskyky ovat kaikissa olosuhteissa korkealla tasolla ja saadaan tasoitettua oman tuotannon aiheuttamaa toimitusviivettä, samalla voidaan tasoittaa toimitusvirtaa sekä omaa strategista tavoitetta tukevalla että asiakasta tyydyttävällä tavalla.

2.1 Asiakaslähtöinen toimitusketju

Nykyaikaisessa liike-elämässä joudutaan huomioimaan asiakkaan tarpeet ja tavoitteet kaikissa toiminnoissa. Tätä varten on löydettävä riittävä palveluvalikoima erilaisia toimintatapoja. Itse tuotanto on pääsääntöisesti ohjattavissa vain yhdellä tavalla, tässä tapauksessa kampanja-ajoina, jolloin myös varastointi palveluna astuu tärkeäksi kilpailutekijäksi. Volyymien ja tuotteiden ollessa riittävän vaativia on se myös taloudelliselta kannalta tärkeää.



Kuvio 2. Tilauksen kohdentumispiste (7, s. 14)

Kuviossa 2 on esitettyä havainnollisesti, missä vaiheessa asiakas saa tuotteen omistajuuden. Ensisijainen toimintatapa on kohdentaa tilaukset suoraan asiakkaalle, yleiseen varastoon valmistetaan hyvin vähän tuotteita. Osa asiakkuuksista tarvitsee kuitenkin jonkun palvelumallin joko määrällisistä tai tuotetyypillisistä syistä..

Moni asiakkuus ei välttämättä saa vastaavaa palvelutarjontaa esimerkiksi tukkureilta joko siksi, ettei tarjottavaa tilaa kerta kaikkiaan ole, tai määrät ja tuotteet ovat heidän kannaltaan liian vaikeita. Silloin suora tehdasyhteys todennäköisesti on houkutteleva

vaihtoehto. Logistiikan maailman julkaisun mukaan logistiikan arvo kilpailutekijänä on suuri (2, s. 25).

2.2 Palveleva logistiikka

Logistiikan merkitys toimitusketjun kokonaisuuden hallinnassa on merkittävä kilpailuetu vaikka perisyntejäkin siinä ilmenee Inkiläisen mukaan (1, s. 96-97). Suurten massojen logistiikka saadaan kustannuksiltaan edullisemmaksi, konsepti on helposti kopioitavissa ja sisäisesti tehokkaasti hyödynnettävä malli on tehokkain tapa hoitaa asiakkaan logistiikka palveluna. Tällöin myydyistä lisäarvosta voi jäädä myös omaan käyttöön riittäväksi katsottu osuus. Samoin materiaalivirtojen ohjautuminen paremmalla hinnalla suoraan tehdasmyyntiin on etu yhtiön toiminnan kannalta. Asiakkaalle vastaavasti avautuu useampia vaihtoehtoja materiaalivirran hallitsemiseen ja näin vapautuu resursseja oman liiketoiminnan kehittämiseen. Moni loppukäyttäjä kokee valmistavan tehtaan luotettavammaksi ja laadukkaammaksi yhteistyökumppaniksi kuin välikädeksi katsotun tukkurin tai teräspalvelukeskuksen. Etuina on suora asiakastuotetuki ja tavallaan lähteen äärellä oleminen, suora tehdasyhteys koetaan varmemmaksi toimittajaksi.

Yleensä ottaen palveluksi on otettu SSAB:n tapauksessa toimituslogistiikan ottaminen omaan hallintaan. Tähän on ollut syynä halu yhdistellä logistisia prosesseja ja tehostaa omien yksiköiden toimintaa ottamalla toimitus omaan hallintaan, jolloin välttyään odoituksilta ja saadaan niukat tehdasvarastotilat toimimaan jouhevasti. Korkea palvelutaso (2. s 27) on mahdollista myös pienin kustannuksin, ilman tarvetta lisäresursseihin työvoimassa.

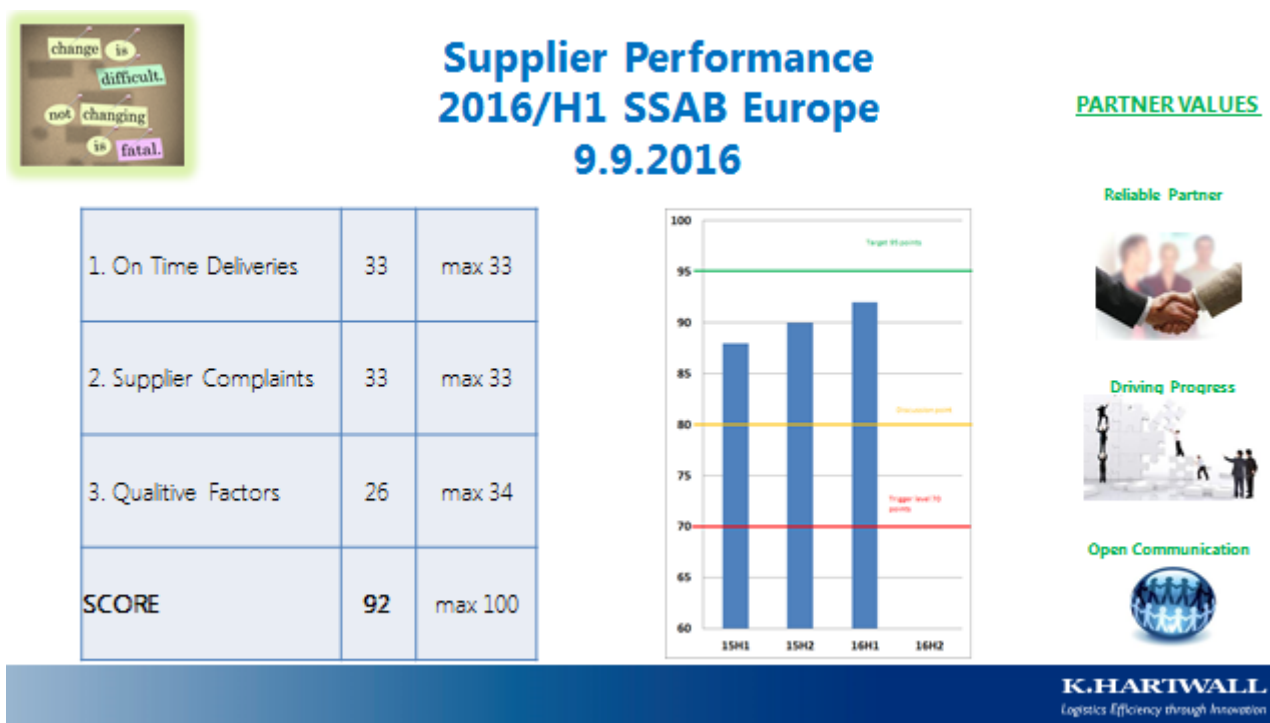
Lisäarvona on kuitenkin pyrittävä laajentamaan ajattelua myös muihin logistisiin toimintoihin, ja tässä kohtaa varastoinnin käyttöönotto todennäköisesti parantaa mahdollisuuksia hallita omaa tuotantoa myös laajemmalti esimerkiksi tuotannon tasaamisessa ja asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa.

Vaikka logistiikka Inkiläisen mukaan (1, s. 16) kustannus onkin, on siinä myös nähtävissä laajempia hyötyjä, jos ei pelkästään tuotannollisesti, niin myös ympäristön kannalta, tehokas logistinen ketju on myös ekologinen, luonnonvaroja säästävä.

2.3 Mittaaminen

Onnistumista asiakassuhteissa mitataan yleensä asiakastyytyväisyysmittauksilla joissa asiakkaat ilmaisevat mielipiteensä. Vaihtoehtoisesti joillain asiakkailla on hankintastrategian mukaisesti arviointimenetelmä toimittajien kyvykkyuden ja arvon mittaamiseen. Tällainen tieto on erinomaisen tärkeää myös toimittajalle. Siitä käy selväksi mihin asiakas todellisuudessa pyrkii. Logistiikan maailman julkaisun mukaan (2. s 94–101) on syytä kuitenkin mitata myös useaa erilaista taloudellista mittaria. Tässä tapauksessa varastointi ei ole päätoiminto vaan asiakkuutta tukevaa lisäpalvelua joten hieman kiitettävää alempaakin kannattavuutta voi miettiä perustellusti.

Useimmiten toimitusvarmuus ja toimitusvirran tasaisuus katsotaan tärkeimmäksi mitattavaksi asiaksi ja sillä osoitettavaksi tehokkuustekijäksi. Yleisen katsomuksen mukaan vakaa tuotanto on tehokkainta tuotantoa, äkkinäiset tai suunnittelemattomat tuotannon muutokset materiaalipulasta johtuen yleensä johtavat huonompaan tuotannolliseen ja taloudelliseen tulokseen.



Kuvio 3. Esimerkki asiakkaan tekemästä toimittajan tehokkuuden mittaamisesta (10)

Tässä kuviossa 3 asiakas ei ole hyödyntänyt varastointikonsepteja, mitattava asia oli ajoissa toimitetut tilausrivit joita oli tarkastelujaksona 120 kpl, yhteensä 1000 tonnia. Arvosteluosassa käy kuitenkin ilmi, kuinka paljon valmistusviikko-ohjaus taas nostaa asiakkaan omaa logististen palvelujen, kuten varastojen tarvetta.

2.4 3PL varastomalli

Pääsääntöisesti varastointipalvelut hankitaan strategian mukaan ulkopuolisesta yrityksestä. Tällä mallilla yhtiön ei tarvitse hankkia omia henkilöstö- eikä muitakaan resursseja tuottaakseen halutut varastointitoimet vaan palvelun hankitaan ja edelleen laskutetaan käytön mukaan. Wikipediasta (8.) löytyvän määritelmän mukaan 3PL on oman toiminnan lisäksi ulkoistettua logistiikkaa, joka on helpoiten monistettava malli varastopalveluiden järjestämisessä. Siinä maksetaan vain palvelusta. Päätöstä tehdessä kustannusrakenteen täytyy kuitenkin olla selkeä ja ennustettavissa etukäteen, jotta palvelua voidaan tarjota asiakkaalle. Yleensä huolintapalvelut on hinnoiteltu tonniperusteisesti, jolloin yksittäistä kustannusta ei tarvitse erikseen seurata vaan kokonaisuus on yhdellä rivillä ja näin päätettävissä, onko toiminto oikealla hintatasolla vai sietämätön toimintaan nähden. Logistiikka on yleensä yksi vahvimmin kilpailluista aloista johtuen ulkoisesta paineesta ja alalle tulon helppoudesta, jolloin hinnoittelu ei ainakaan ole kohtuutonta. Wikipediasta löytyvän määritelmän mukaan (8.) 3PL-palvelun voi jakaa neljään kategoriaan:

Hertz ja Alfredsson (2003) jakavat 3PL:n neljään kategoriaan:

Standardi 3PL-tarjoaja: yleisin muoto 3PL-tarjoajalle. Tähän voi kuulua esim. keräily-, pakkaus-, varastointi- ja jakelulogistiikan perustoiminnot. Suurimmalle osalle näistä yrityksistä 3PL ei ole heidän päätoimintaansa.

Palvelun kehittäjä: toimija tarjoaa lisäarvoa tuottavia palveluita, kuten "Track and trave" -seurantapalvelun, läpivirtauksen (cross-docking), pakkauspalvelut tai turvallisuuspalveluja. Tämän tyyppisille palveluntarjoajille on tyypillistä mittakaavaedun tavoittelu, jolloin vastaavien palveluiden tehokas toteuttaminen on taloudellista.

Asiakkaaseen adaptoituja: tämän tyyppinen 3PL-tarjoaja ottaa haltuun yrityksen koko logistiset toiminnot. Palveluntarjoaja parantaa dramaattisesti logistiikkaa, mutta ei kehitä palvelua. Päämiesmäärä tämän tyyppisessä toiminnassa on palveluntarjoajalle kohtalaisen pieni.

Asiakkaan kehittäjä: tämän tyyppinen palveluntarjoaja ottaa haltuun asiakkaan koko logistiikan hallinnoimisen. Palveluntarjoaja integroi toimintonsa asiakkaan järjestelmiin ja hoitaa tavarankuljettamisen kokonaisuudessaan. Näillä palvelun-

tarjoajilla on muutamia asiakkaita, joille he toteuttavat laajoja ja yksityiskohtaisia tehtäviä.

Pääsääntöisesti CSSM-mallissa, joka on yhtiön käyttöönottovaiheessa oleva asiakasvarastointipalvelukonsepti, tämä malli esitellään tarkemmin luvussa 4.2, etsitään luotettava ja joustava maakohtainen 3PL-toimittaja, joka pystyy adaptoimaan toimintonsa asiakkaan ja toimittajan vaatimusten mukaisesti. Toiminnan laajuus vaihtelee nopeastikin ja sen mukaisesti toimiva yhteistyökumppani on oleellinen joustavuuden ja liiketoiminnan riskien minimoimisen kannalta.

2.5 Asiakslähtöisyys kilpailutekijänä

Asiakslähtöisessä ajattelussa Logistiikan maailman julkaisun mukaan (2, s. 179-180) asiakkuus nähdään yrityksen tärkeänä resurssina siinä missä henkilöstö, varallisuus, tuotteet ja yrityskulttuuri. Myynnin ja markkinoinnin edistämiseksi asiakkaiden tarpeet pyritään kartoittamaan mahdollisimman perusteellisesti. Apuna käytetään segmentointia eli asiakkaiden jaottelua myynnin kannalta otollisiin kohderyhmiin. Tämä on yksi tärkeimmistä asiakkuudenhallinnan työkaluista.

Segmentoinnissa erotetaan toisistaan pien- ja suuryrityisasiakkaat, ja molemmat ryhmät jaetaan edelleen pienempiin kohderyhmiin. Jaon perustana käytetään asiakkaasta saatavilla olevia tietoja, mitä tuotteita asiakas ostaa, kuinka paljon ja kauanko asiakassuhde on kestänyt. Syntyvää kuvaa voidaan täydentää myös eri lähteistä saatavilla väestötieteellisillä ja asiakkaan toimintamallin tavoitteen tiedoilla. Tällainen tieto joko hankitaan Business Intelligencen eli liiketoiminnan tiedon hankinnan kautta tai sitten kunkin osapuolen henkilökohtaisen kokemuksen myötä muodostuvasta kuvasta.

Segmentointi perustuu historiatietoon, mistä seuraa myös sen heikkous. Se kertoo, mitä tapahtui eilen, mutta ei sitä, mitä tapahtuu nyt ja jatkossa. Asiakslähtöiset yritykset pyrkivätkin tutustumaan myös asiakkaidensa arkielämään ja käymään näiden kanssa jatkuvaa vuoropuhelua eri kanavien välityksellä. Näitä kanavia ovat esimerkiksi viestintä, asiakastilaisuudet, tukipalvelut, valitusten ja palautteen käsittely sekä asiakastyytyväisyystutkimukset, unohtamatta suoraa myyjien jalkatyötä ja siitä saatavaa syvällistä tietoa asiakkaan toiminnasta. Tämäkin tieto olisi hyvä saada tallennettua

asiakastietojärjestelmään jossain muodossa, parhaimmat toimijat sen hallitsevat, myös tavalla josta on hyötyä mahdollisille tehtävissä seuraaville tekijöille.

Toisissa yrityksissä pelkkiä asiakkuudenhallinnan järjestelmiä pidetään riittävinä. Monessa tapauksessa tällaiset kangistuneet asenteet saattavat estää yrityksiä laskeutumasta asiakkaidensa tasolle.

Asiakkuuksien johtamisen (CRM) keskeiset tehtävät ovat: (9).

- tunnistaa ja valita strategisesti tärkeät asiakkuudet
- asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakkuuksien kehittämiseksi
- toteuttaa suunnitellut toimenpiteet ja kehittää toimintaa edelleen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella.

Oleellista on, että yritys tuntee asiakkaansa ja sen, kuinka toisaalta asiakkaat luovat arvoa yritykselle ja toisaalta, kuinka yritys luo arvoa asiakkaalle. Suhteen onnistunut kehittäminen kuitenkin edellyttää, että myös asiakas tunnustaa suhteen olemassaolon. Aito asiakassuhde edellyttää, että suhde on myös asiakkaan mielessä saanut erityisen aseman eikä asiointia koeta vain joukkona satunnaisia kontakteja.

Yrityksen näkökulmasta tausta-ajatuksena on, että pitkäaikaiset, uskolliset asiakkaat ovat kannattavia. Tätä perustellaan vaihtelevilla tavoilla, muun muassa seuraavasti (11):

- Uusien asiakkaiden hankkiminen ensinnäkin on kalliimpaa kuin entisten pitäminen
- Uskolliset ja hyvin palvellut asiakkaat ostavat enemmän ja useampia tuotteita tai palveluja
- Asiointi ja yhteistyö on helpompaa, kun sekä asiakas että myyjä oppivat toistensa tavoille. Näin myös palvelukustannukset vähenevät
- Uskolliset ja luottavat asiakkaat suosittelevat yritystä muille ja näin toimivat arvokkaina yrityksen markkinoijina
- Uskolliset asiakkaat eivät ole täysin hintaherkkiä, ja he antavat palvelussa mahdollisesti sattuvat pienet virheet helpommin anteeksi
- Markkinoinnin tehokkuuden nähdään paranevan, kun markkinointi on kohdistettu ryhmälle, jonka ajatellaan lähtökohtaisesti suosivan yritystä

Yksinkertaistettuna asiakas pitää tuntea hyvin ja kuunnella, mitä se haluaa todellisuudessa toimittajaltaan. Tällä luodaan tehokkaasti syventyvä suhde asiakkaaseen. Palvelumallit ovat vain yksi työkalu muiden joukossa.

3 SSAB Europe Oy, Putki- ja profiililiiketoiminta

SSAB Europe on osa kansainvälistä terästeollisuuskonsernia SSAB Ab:tä, jolla on valmistavaa toimintaa Euroopassa ja USA:ssa. Tuotteita myydään koko maailmassa, kaikilla mantereilla. Yhtiö on pyrkinyt erikoistumaan ensiluokkaisena toimittajana erotuakseen suuremmista ja sitä kautta tehokkaammista kilpailijoista, toimien erikoislujien ja vaativien ratkaisujen hyvämaineisena toimittajana. (12).

3.1 SSAB Europe Oy

SSAB European on osa SSAB teräskonsernia, joka toimii maailmanlaajuisesti ja tuottaa ja markkinoi terästä Pohjois-Euroopassa sekä USA:ssa.

Yhtiöllä on kolme teräsmasuunipaikkakuntaa, Raahen, Luulajan ja Oxelösundin, sekä valsaamoja neljällä paikkakunnalla Raahessa, Hämeenlinnassa, Borlängessä ja Oxelösundissa. Yksiköt tuottavat levytuotteita sekä kuumavalssaten joko levy- tai nauha-valsseilla. Tuotteita jatkojalostetaan kylmävalssaamalla sekä sinkitsemällä tai maali-pinnoittamalla Putki- ja profiilituotteita valmistetaan viidellä paikkakunnalla Suomessa ja Ruotsissa, Virsossan, Hämeenlinnassa, Lappohjassa, Oulaisissa ja Pulkkilassa. Tämänhetkinen putkien valmistusmäärä on 300000 tonnia vuodessa, joka on vuorojärjestelyin nostettavissa yli 400000 tonniin vuodessa. Putket ovat olleet kannattava tuoteryhmä, ja nykyään niistä valmistetaan myös erikoisteräsversioita, jolloin kannattavuusprofiili myös paranee jatkossa.

Yhtiö sai tämänhetkiseen muotonsa, kun SSAB osti koko Rautaruukki Oyj:n liiketoiminnan 2014. Pääomistajia ovat Suomen ja Ruotsin valtioiden omistamat sijoitusyhtiöt Suomessa ja Ruotsissa. Suomen valtion omistama yhtiö omistaa edelleen 19 % osakekannasta, tosin ilman määräävää vaikutusta yhtiön toimintaan, aikaisemmin ollessaan enemmistö omistaja ja pystyen määrittämään yhtiön toimintalinjoja. SSAB on noteerattu Tukholman pörssissä ja toissijaisesti Helsingin pörssissä.

Yhtiön historia yhtiössä ulottuu 1800-luvun jälkipuoliskolle ja on merkittävä osa pohjoismaista teollisuushistoriaa. Se on historian kuluksa muodostunut useasta itsenäisestä paikkakunnallisesta teräsyhtiöstä, ja se on kulttuuriltaan hyvin omaleimainen kansainvälinen sekoitus vanhaa teollisuuskulttuuria ja uusia tuotantotekniikoita.

Suhdanneherkällä alalla toimiminen tuo omat haasteensa kannattavuuteen, ja pitkäkestoiset asiakassuhteet ovatkin hyvin tärkeää omaisuutta yhtiölle. Erityisesti kapealla markkina-alueella pohjoisessa toimiessa mahdollisia asiakkaita olisi kohdeltava pitkäjänteisesti ja olosuhteet huomioiden. Merkittäviä asiakkuuksia ei ole jonossa, ja nykyisessä maailmassa tuontipaine on merkittävä uhka teollisuudelle itsessään ja myös yksittäiselle asiakkuudelle.

Tietotekniikka mahdollistaa laadukkaan toiminnan myös vähemmän kehittyneissä kulttuureissa. Syrjäinen sijainti sinällään tuo hieman mahdollisuuksia, ja korkeasuhdanteen aikana tuontipaine helpottaneekin hieman, koska suurilla markkinoilla toimivien kilpailijoiden mielenkiinto ei riitä pienempien asiakkuuksien tai markkinoiden aktiiviseen hoitamiseen. Yhtiö hakee erikoistumisen kautta merkittävää osaa paremmin kannattavista tuoteryhmistä, bulkkivalmistajan ura pienellä mittakaavalla ei ole pitkällä aikavälillä mahdollista globaalin protektionismin vallitessa.

Tärkein toimialue on lujien terästen hyödyntäminen ultralujien terästen hyödyntämisessä. Ekologisesta näkökulmasta tarkasteltuna lujat teräkset tuovat etua kaikessa liikunnasta edellyttävässä kalustossa, hyötykuorma ja hyötysuhde paranevat merkittävästi hyödyntämällä lujien terästen ominaisuuksia, joilla rakenteiden painoa voidaan laskea ja hyötykuormaa nostaa ekologisen jalanjäljen samanaikaisesti pienetessä.

Yhtiössä on menossa LEAN-projekti nimeltään SSAB One, jossa toimintaa pyritään tehostamaan ja käytettävät resurssit hyödyttäisivät yhtiötä ja asiakasta mahdollisimman hyvällä hyötysuhteella. Tässä kohtaa tehokkaat sisäiset prosessit ovat oleellisessa asemassa. Projektin käyttönimi on SSAB ONE, ja se on tarkoitus implementoida koko yhtiön henkilökunnalle tavoitteena mahdollisimman tehokkaasti toimiva teollinen yhteisö, joka tuottaa mahdollisimman suurta etua asiakkaalle. Se ei sinällään sisällä helppointa kilpailua hinnalla vaan käytännön erinomaisuudella ja tehokkuudella, joka tulee parhaista prosesseista ilman turhia vaiheita ja siihen liittyvällä ketteryydellä. Koostaan huolimatta SSAB on teräsyhtiöksi nopea ja ketterä liikkeissään niin toiminnanmuutosten kuin tuotannonkin mukaan, usean tuotantoyksikön yhdisteleminen mahdollistaa tehokkaan tuotannonohjauksen myös häiriötilanteissa, siitä hyvänä esimerkkinä tämän vuoden alun yhden yksikön suunnittelematon käyttöönottohäiriö joka kesti kaksi kuukautta, joka kuitenkin saatiin tehokkaasti hoidettua muiden tehtaiden avulla. Yleisen

suunnittelun tehostumisella saadaan suuri kilpailuetu vastaaviin toimijoihin nähden. Yhdenmukaistamalla toiminnot ne on helppo kopioida ja viedä muutokset koskemaan koko yhtiötä nopeasti. Varastointikonseptia täytyy miettiä myös siltä kannalta, että pääasiakkaita on kuitenkin varaston ja palveluvaraston pitäjät eli terästukkurit ja vastaavat toimijat. Liiketoiminnallisten riskien tunnistaminen täytyy aina käydä läpi ennen päätöksen tekoa.

Vanhakantaista on kuitenkin miettiä asiaa pelkästään tuotannon kannalta. Tällä hetkellä kilpailu tekee toiminnoista nopeasyklistä, jolloin Made To Order ei aina toimi vaan palveluvalikoiman toimivuus voi olla ainoa keino saada asiakkuus edes osittain omaan hallintaan ja näin ollen parantaa kannattavuutta ja myyntimahdollisuuksia. Useimmiten suora loppukäyttjäasiakas on kannattavampi kuin tukkuriasiakas, joka haluaa itse luoda lisäarvon tuotteelle palvelujensa kautta ja maksaa raaka-aineesta mahdollisimman vähän ja pystyykin tähän joko kilpailuttamalla toimittajia tai volyyymiään kasvattamalla, samoin ottamalla valikoimaan mahdollisimman edullisia perustuotteita.

3.2 Putki- ja profiililiiketoiminta

Yhtiöllä on putkien ja teräksestä valmistettavien avoprofiilien teollista valmistusta Suomessa ja Ruotsissa, joissa tehdään sekä rakenneputkia, ohutseinäputkia ja virtausputkia eri menetelmin, pituussauma- ja kierresaumahitsattuna. Lisäksi yhdellä tehtaalla on laitteet myös kuumaredusoitujen tarkkuusteräspanputkien valmistamiseen. Menetelmä tuottaa erinomaista laatua, valitettavasti laitteet on poistettu käytöstä menetelmän kalteuden vuoksi, kysynnän ja hinnan ollessa liian alhainen. Koko putkenvalmistuskapasiteetti on 400 000 tonnia vuositasolla, tällä hetkellä siitä käytetään yli 300 000 tonnia. Putkituoteryhmä on yksi yhtiön kasvu- ja kannattavuus kärkikehityskohteista.

Yhteensä tehtaita on tätä nykyä kuudella paikkakunnalla, viisi näistä on Suomessa ja yksi Ruotsissa. Kilpailun kireyden vuoksi osa tehtaista on myyty kilpailijoille ja useita putkikoneita on suljettu ajan oloon. Raaka-aine tuontakilpailun vuoksi kannattavuus putkituotteiden hallinta on vaativaa tehtävä ja pyrkimyksenä onkin jalostaa prosesseja siten, että kannattavuus paranee. Useimmat levytuotteiden asiakkaat ovat myös putkiasiakaspotentiaaleja.

Tuotteita käytetään kaikessa teollisessa tuotannossa, niin pienesineiden valmistuksessa kuin talojen perustuksissa, puhumattakaan vesi- ja lämpölinjoista. Kysynnän puolesta putket ovat yksi tärkeimmistä teknisistä tuotteista, joita ilman ei synny mitään teknistä laitetta. Käytännössä putki teknisenä tuotteena on korvaamaton. Putken valmistus on voimakkaasti kilpailtua, ja hinta markkina-asema riippuu usein yksittäisestä markkinatilanteesta ja -asemasta, suurina toimialoina terästehtaat helposti käyttävät putken valmistajia oman tuotannon varaventiileinä, jolloin raaka-aineen hinta menee vaarallisen lähelle kannattavuusrajaa ja vääristää kilpailua ja hinnoittelua. Terve ja pysyväisesti markkinoille asemoitunut teollisuusala menettää helposti kannattavuuden epäterveen kilpailun ja hinnoittelun vuoksi.

Onneksi osa toimijoita on vain vierailulla kapasiteetinhallinnallista syistä ja enimmäkseen keskittyy omaan markkina-alueeseensa. Putkiliiketoiminnan tuotannollisena ohjaustapana on kampanja-ajot, jolloin valmistetaan tietyn perushalkaisijan putkia noin 4–6 viikon välein. Yhdestä muodosta voidaan valssata niin pyöreitä, neliö- kuin suorakaideputkiakin. Lisäksi tarjotaan erilaiset asiakkaan erikoistarpeiden muodot, joiden valinta varastointiin on perusteltavissa oleva ajatus. Suurempien valssauserien kautta laatu paranee yleisesti ja tuotantoaikaa säästetään, toisin sanoen, saadaan myös kokonaistaloudellista hyötyä. Lisäksi osa erikoismuotoisista tuotteista voisi kuvitella toimivan myös yleisesti varastoitavina tuotteita, tosin kaikkien erikoismuotoisten putkien valmistus tämänhetkisissä linjoissa ei ole kovin helppoa tai edes mahdollista.

Tämä toiminnanohjaustapa tuo tietynlaista jäykkyyttä putkien saatavuuteen ja asiakkaan varastointitarve kasvaa vastaavasti suureksi. Lisäksi suoraa kauppaa menetetään, koska varastonpitäjät pystyvät vastaamaan tehokkaasti loppukohdetarpeeseen, tosin huonoimmin taloudellisin ehdoin. Varastointi ei ole ilmaista ja välikäsin haluaa korvauksen toiminnastaan, joskus jopa runsaan. Tosin kilpailutilanne on pitänyt huolen, että varastointi ei liiketoimena ole varsinainen kultakaivos.

Olisi ehkä syytä pyrkiä jonnekin välimaastoon kustannusten ja katteen osalta, ettei asiakkuus kuitenkaan kokonaan häviä. Tämä taas mennee hinta-optimoinnin alueelle eikä kuulu tämän työn aihepiiriin. Oleellista on kuitenkin tunnistaa palvelun kustannukset sekä saatavilla olevat muut ansaintamahdollisuudet toisin sanoen muut tuotteet palvelun osalta suhteutettuna saavutettuun muuhun liiketoimintaan.

Putkien kuljettaminen asettaa omat haasteensa kaupallisesti. Tuote on herkkä erilaisille ympäristöilmiöille ja kallista kuljettaa, onhan se kuitenkin pääsääntöisesti ilmaa, jolloin ei välttämättä pystytä hyödyntämään kuljetustilaa myös raskaammille tuotteille. Lisäksi teräs ruostuu helposti eivätkä tuotteet yleensä ulkonäkösyistä kestä kovaa käsittelyä. Tuotteet ovat usein merkittävän pitkiä, mikä aiheuttaa monenlaisia rajoituksia kuljetuksiin. Kuljetukset olisi syytä tehdä mahdollisimman suurissa yksiköissä, hallitusti ja omalla hallinnalla. Tällöin esimerkiksi noutovarasto voi olla oikea ratkaisu ja perusteltavissa oleva palvelumuoto valikoiduille asiakkaille.

4 Varastopalvelun nykytilanne ja sen seuranta

Luvussa käsitellään yhtiön palvelukonseptin tarjontatilannetta nykytilanteessa ja jatkoluissa tavoitetilaa, millä tavoin jatkossa hoidetaan ja helpotetaan asiakaskokemusta ja erityisesti varastointipalvelukonseptin tarjontaa jatkossa. Suurin osa tuotannosta toimitetaan suoraan loppukäyttäjälle. Käytännössä varastot ovat siellä, missä pitääkin, kuljetusvälineissä. Tässä työssä palvelua kutsutaan nimellä MTO, made to order. Valmistus alkaa vasta kun erälle on tilaaja. Varasto kuitenkin on kuljetusväline, jolla ei ole nopeutta ja sitä pitää ainakin pystyä laskuttamaan jollain asteella. Näin ei aina voida toimia joko maantieteellisesti syrjäisen sijainnin takia, usea tehdas on aluepoliittisista syistä alueilla joista liikenneyhteydet ovat haastavampia kuin teknisesti oikeaoppisesti sijoitetuilla yksiköillä olisi, tämän vuoksi olisikin pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle palveluja, joilla pystymme tasoittamaan saatavuuden ja ajan välistä suhdetta tehokkaasti, tästä syystä palveluvarastoinnin tarjoaminen on perusteltavissa.

Lisäarvon miettimiseen palveluvarastointikonsepti on erinomainen lähtökohta. Tuotteita ei synny ilman saatavuutta, valmistustekninen osaaminen on muiden ydinliiketoimintaa. Yhtiön päämääränä on siirtää tarjoaman painopistettä lujempien ja keveämpien materiaalivaihtoehtojen tarjoamisen suuntaan. Tarjoamalla tuotteita joita muut eivät pysty tekemään on tavoite eriytyä kilpailusta, saavuttaa suurempi markkinaosuus segmenteissä, joissa länsimaisella kustannustasolla voi kilpailla ja luonnollisesti myös parempi kannattavuus. Erityisesti lujissa tuotteissa alkuvaiheen kysyntä on usein valmistuserää merkittävästi pienempi. Tämä aiheuttaa sen, että prototyyppien valmistus ei välttämättä etene ja valmistukseen ottopäätökset eivät välttämättä ole mahdollisia, erityisesti tuotekehitysmäärärahojen ollessa pienet tai ainakin hyvin rajalliset. Suunnittelussa tyydytään helposti jo olemassa olevaan perinteiseen ratkaisumalliin hakematta tuotannollisia, muista toiminnallista eduista puhumattakaan. Kokonaistaloudellinen uusioajattelu ei onnistu. Tästä syystä palvelumallin tarjoaminen kohdennetusti edistää kaupallisiakin mahdollisuuksia ja on yhtiön toimintatavoitteiden mukaista, kun kasvua halutaan nimenomaan erikoistuotteiden, lujien terästen ja niiden sovellusten kautta.

4.1 Suorat toimitukset

Pääsääntöisesti yhtiö pyrkii suoriin toimituksiin asiakkaiden tilausten perusteella. Tähän pääsyynä on varastointimahdollisuuksien rajallisuus ja määrällinen suuruus. Putket vievät paljon tilaa ja ovat herkkiä tuotteita pilaantumaan, joko mekaanisen kolhiintumisen tai korroosion kautta. Samoin matalakatteisen liiketoiminnan rahankiertonopeuden voidaan käsittää olevan merkittävästi parempi suorin toimituksin. Suorien toimitusten etuna on suuri varaston- ja kassankiertonopeus, jolloin pienikatteisen toiminnan kannattavuus paranee ja sitoutuneet pääomat ovat paremmassa käytössä ja nopeammin. Itse terästeollisuus on pääomavaltaista ja pitkän prosessin vuoksi pääomia sitoutuu suureen keskeneräiseen tuotantoon ja varastoihin. Teollisuuden haasteena on raaka-aineiden varastojen maantieteellinen etäisyys tuotannosta Suomen yksiköistä. Ruotsalaisilla yksiköillä tilanne on hieman suotuisampi, koska raaka-ainevarannot ovat pääosin maan rajojen sisällä ja merikuljetusolosuhteet ovat merkittävästi edullisemmat kuin Suomessa.

Putket valmistetaan valmistuskampanja-ajoissa, joissa eri mittaryhmien välinen ajallinen etäisyys voi olla kuukausia. Osaa erikoistuotteista valmistetaan vain jopa vuosittain erikoisajoissa, jolloin varastointi on ainoa tapa asiakkaalle varmistaa saatavuus. Kysymyksiin kuuluu, kuka maksaa varastoinnin ja kuinka monta asiakasta mahdollisesti voi hyödyntää tuotteen varastoinnin hyödyistä. Pääsääntöinen palvelumalli, joka toimii useimmilla, ovat suorat tehdastoimitukset ja niiden käyttö muodostaa palveluajatusten rungon. Käytännössä SSAB:llä ei ole pelkästään varastopalveluun tukeutuvia asiakkaita, vaan kaikille menee tuotantoa myös suorin toimituksin ja moni muotoisimmin palvelun. Etuina on tehokas toimitusputki, josta SCM pitää, helposti ennustettava ja hallittavissa nykyisin työkaluin sekä tuotannollisesti että kannattavuuden näkökulmasta.

Toimintatapa vaatii asiakkaalta suuria varastoja tai tehokasta tuotannon läpimenokkyä. Systemi toimii, jos asiakkaan tuotanto on ennustava ja sietokyky varastoida on huomioitu liiketoiminnan kannattavuuden suunnittelussa. Tässä mallissa välivarastoina toimivat ammattimaiset varastojat eli terästukkuliikkeet ja palvelukeskukset. Loppukäyttäjän ongelmana usein on merkittävästi lisääntynyt kustannustaso ja lähempien yhteistyökumppaneiden haluttomuus ottaa asiakaserikoisia tuotteita palveluvalikoimaan.

Usein asiakkailla on rajalliset mahdollisuudet tilasyistä järjestää varastoa tai sitten rahoitusasema liian heikko, että voitaisiin ylläpitää edes toiminnan turvallisen tason mukaista minimivarastoa. Tätä voidaan edesauttaa joko päämiehen takauksella tai sitten varastoimalla edullisemmissä olosuhteissa ja palvella asiakasta silti halutulla tavalla. Monesti haluttomuus varastoida johtuu liiketaloudellisen strategian toteuttamisesta, halutaan ulkoistaa ja minimoida taseesta tiettyjä osuuksia ja keskittää käytettävissä olevat resurssit haluttuihin toimintoihin.

4.2 Palveluvarastointi

Yhtiöllä on käytössään oma yleinen myyntivarasto kiertävimmille tuotteille putkitechdaspaikkakunnilla, tuotevarastot ja lujien terästen näyte- ja palveluvarastot. Lisäksi on käytettävissä useita erilaisia palvelumahdollisuuksia, joissa sovelletaan olemassa olevia käytäntöjä, hieman asiakkaan ja oman tarpeen mukaan muunnettuna. Jakelu- ja varastointipalvelua laajassa mittakaavassa ylläpidetään konsernin teräspalveluyhtiön, Tibnor toimesta. Tibnorin varastoja voidaan käyttää myös konsernin palveluvarastona, tästä ei tosin vielä ole toimivaa konseptia käytössä. Tätä tehdään yhteistyössä Tibnorin myyntihenkilöstön kanssa.

Määrämittaiseksi katkaistua tuotetta tarjoamalla voidaan asiakasta auttaa optimoimaan hukkaa tai kasvattaa asiakkaan valmistustehokkuutta parantamalla asetuksen käyttöastetta.

Putkille on vakiintunut amerikkalaisesta järjestelmästä tietyt vakioituneet kauppapituudet, joihin esimerkiksi tietyt tuotepituuskertoimet eivät toimi ja näin materiaalihukka voi kasvaa sietämättömäksi. Erityisesti raskaimmissa tuotteissa hukan merkitys on oleellinen. Putki- ja profiilituotteiden varastopituudet yleisimmin ovat 6 tai 12 m, nykyään myös on pidempiä pituuksia varsinkin profiileissa ja rakenneputkissa. Ne palvelevat parhaiten rakennusteollisuutta ja vähentävät tehokkaasti työvaiheista kalleimpia, kuten hitsaamista ja jatkoksia muilla liittämismenetelmillä. Samoin yleisimmin suunniteltavat jännevälit osuvat paremmin pidempiin putkiin, loppua voidaan hyödyntää muissa tukirakenteissa tai kuljetustuissa, joita väistämättä tarvitaan suurissa rakenteissa.

Viikkovarastointi

Viikkovarastoinnissa on kyse lähetyalueella tapahtuvasta varastoinnista, jolla katetaan valssausjaksojen välinen aika. Tuotteet ovat esimerkiksi autokohtaisesti erillisellä lasausalueella, ja ne toimitetaan valmiilla tilauksella suoraan asiakkaalle halutulla projektisyklillä. Tilaus vahvistetaan toimituserittäin omilla positioilla, positiot toimitetaan valssausvälein, jotka ovat pituudeltaan neljästä kuuteen viikkoa, yhdestä kolmeen viikkoa valmistuksen jälkeen. Konsepti palvelee parhaiten asiakkaita, joilla on määräaikaista projekteja tai hyvin ennustettavaa tuotantoa, jolloin tasaisen kysynnän ansiosta voidaan tasata asiakkaan varastointia ja oman sisäisen prosessin hallittavuutta. Perusteluina voi olla vaikkapa asiakkaan varastotilan riittämättömyys. Toimituserät ovat mielellään kokonaisia autokuormia viikoittain, toki myös muita tuotteita voi yhdistää kuormiin. Logistinen tehokkuus molemmin puolin on syytä ottaa huomioon.

Viikkovarastoinnilla on rajalliset mahdollisuudet palvella useita asiakkaita, käytettävissä oleva tila ja resurssit eivät riitä. Konseptia olisi käytettävä vain tilapäisesti tehtaan tuotannonjohdon luvalla ja vain tietyin määräpituusin jaksoin valikoiduille asiakkaille. Mieluiten pitää pyytää pientä lisähintaa, ei kuitenkaan muodosta muita toiminnallisia riskejä kuin ruostumisen koska kuivaa tilaa ei ole liikaa. Riski tuotteen pilaantumisesta olisi mahdollisuuksien mukaan siirrettävä asiakkaalle. Toki jos on mahdollista ja asiakas suostuu kustannuksiin tai saatavilla oleva korvaustaso sen sallii, olisi käytettävä ruostesuojausta joko öljyä tai muita ruostumisenestoaineita ja pakkausta, jolla pilaantuminen varastoinnin aikana voidaan estää. Ratkaisu on toimiva ja nopea sykliseen kampanjaan, projektiin, jossa työmaapalvelu on tärkeää. Se on toimiva palvelumalli esimerkiksi isolle rakennukselle tai isolle toimituserälle, jolla on tehokkuusvaatimuksia. Hallinnointi on tehokasta, käytettävissä oleva järjestelmä pystyy viikkotason positioihin eikä aiheuta lisäkuormaa järjestelmälle muutoin kuin logistiikan hallinnan osalta.

Viikkovarastointiratkaisua käytetään tällä hetkellä lähinnä ruotsalaisilla asiakkailla, tällä hetkellä palveltavia asiakkaita on viisi kappaletta, palveluvalikoimassa on kolmesta neljään erilaista tuotetta, joilla täytetään viikkokuormat 22-24 tonnia. Tämä konsepti toimii parhaiten lähialueilla, joilla tuotekuljetusetäisyydet ovat käytännössä suoria kuljetuksia asiakkaille kulkematta terminaalin kautta. Viikkovarastointi on toimiva palvelumalli esimerkiksi projektin ylimenokaudessa tai alkavan toiminnan vakiinnuttamiseksi.

Tätä ei ole kuitenkaan syytä jättää pysyväksi konseptiksi, jos toiminta on kehitettävissä joksikin muuksi malliksi, esimerkiksi kaupinnaksi tai suoraksi toimitukseksi.

Asiakasvarasto tehtaalla

Palvelutoiminto, jossa asiakkaalle varastoidaan tuotteita tehtaalla asiakasennusteen tai tehtaan oman arvion mukaan valmistusohjelman puitteissa, sopimusjaksot ovat yleisesti pidempiä, 6–12 kk. Todennäköisesti yhteistyö muutenkin on jatkunut pidempään ja vakiintunut tai vakiintumassa kumppanuudeksi.

Toimintoa hallinnoidaan sisäisillä tilauksilla tehtaan omassa tuotannonohjausjärjestelmässä, Metocsissa. Varsinaiset asiakastilaukset tehdään suorina vahvistuksina samasta järjestelmästä, samalla puretaan sisäisen tilauksen määrää. Kulutuksen seuranta on useimmiten käsityötä ja vaatii näin ollen huolellisuutta ja sitoo resursseja työhön, joka olisi automatisoitavissa. Seurannan kehittäminen vaatisi investointeja eikä välttämättä olisi toteutettavissa nykyään käytössä olevalla tehdasjärjestelmällä.

Asiakkaiksi valikoituu pääsääntöisesti suuren volyymin tai tuotannollisesti tehokkaiden tai markkinoiden kannalta hankalien, mutta asiakkaalle merkittävien mittapiirien käyttäjiä. Yleensä yhtiö valikoituu strategisesti tärkeimmäksi toimittajaksi, jonka kanssa halutaan tehdä tuotannon turvaavaa yhteistyötä. Syy tähän on joko paikallisuus tai laadullinen tarve. Asiakkaallakin on halukkuutta kehittää toimintoja ja sitoutua toimittajaan. Ensimmäiseksi yhteistyömuodoksi ei ole ehkä syytä tarjota asiakasvarastointia tehtaalla, varastopaikkojen määrä on rajallinen.

Konsepti sopii ohutseinäputkien, painoltaan pienempien, mutta volyymiltään suurempien massojen hallintaan. Tärkein esimerkki on bussiteollisuus, jossa toimivalla italialaisella toimijalla on tärkeimpien tehtaidensa läheisyydessä nykyään tehdasvarastoja. Aikaisemmin varastointi oli SSAB:n valmistavien tehtaiden läheisyydessä viikkovarastointiperiaatteella. Määrät ovat merkittävät, artikkeleita on 30 erilaista ja vuosimäärä 4000 tonnia, jolloin kannattavuus tulee suuresta kierrosta ja erikoistuotteiden marginaalista. Vastaavia konsepteja on rakenteilla lisää. Näille tunnusomaista ovat suuret volyymit, joita tukkurit tai palvelukeskukset eivät joko ole halukkaita tai kyvykkäitä hallinnoimaan.

Rakenneputkissa vastaavia suuri volyyminen ja erikoismittaisia tuotteita käyttäviä ovat esimerkiksi kotimainen teollisuusnostinvalmistaja, jonka alihankkijoille pidetään tehdaspalveluvarastoa pohjoisen rakenneputkitehtaalla Pulkkilassa. Kokonaisvuosivolyymi on 3000 tonnia ja palvelu sisältää emoputkien varastoinnin lisäksi alihankintapalveluiden hyödyntämistä määrämitta-aihioiden jatkojalostuksena. Käyttämämme alihankkija myy suoraan loppuasiakkaalle esimerkiksi koneistusta ja plasmaleikkausta, jolloin asiakas saa palvelusta lisäarvoa omaan tuotantoonsa ja vapautta kapasiteettiaan olennaisten toimintojen ylläpitämiseen ilman tarvetta kalliisiin omiin lisäkapasiteetti hankintoihin. Tämän katson olevan merkittävä argumentti palvelun kustannuksien hyväksymiselle. Ulkomaisista toimijoista asiakasvarastoa hyödynnetään ruotsalaiselle maatalouskonevalmistajalle, harvoin valssattavat tuotteet varastoidaan valmiina ja toimitetaan kotiinkutsujen perusteella asiakkaan tarpeeseen. Tehdasvarastointimahdollisuudet ovat rajalliset ja todennäköisesti suuntautuvat merkittävimmille asiakkaille ja ovat huolellisesti perusteltavissa. Varastoitavien tuotteiden kokonaismäärä tulee olla koko sopimusjakson hyvin hallinnassa jotta vältetään ylivarastointi sopimuksen mahdollisesti loppuessa, varmuuden vuoksi varastointia pitää välttää. Jossain täytyy olla kokonaiskuva siitä, mitä kaikkea on varastoissa ja kenelle.

Varastojen hallinnoidaan tällä hetkellä ilman automaatiota, sähköpostia käytetään käyttöilmoitusten lähettämiseen ja määriä ja ennusteita seurataan taulukkolaskentaohjelmilla ja tämä luonnollisesti asettaa myyjälle suuren vastuun luotettavan ennusteen laatimisesta asiakkaan kanssa. Pääsääntöisesti seuranta kuitenkin on toteutettavissa Metocsin kautta, ominaisuudet riittävät useimpiin ajateltavissa oleviin artikkeleihin, myös mahdollisesti tarjottavaan alihankintapalveluun esimerkiksi määrämittakatkoihin ja laserleikkaukseen.

Kaupintavarasto

Kaupintavarasto tarkoittaa varastointia asiakkaan tarjoamissa ja hallinnoimissa varastotiloissa (13). Tuotteet laskutetaan käytön mukaan joko viikoittain, kuukausittain tai erittäin. Toimittaja omistaa tuotteet myyntihetkeen saakka ja määrittää niiden käytön sopimuksen puitteissa. Edellytykset, joilla kaupintavarasto voidaan tarjota asiakkaalle, ovat vaihtelevat. Useimmiten ehdotus palvelusta lähtee myyjältä, joka haluaa sitouttaa vahvemmin asiakasta ja varmistaa saatavuutta palvelua parantamalla. Joillain toimijoil-

la voi olla usean toimittajan kaupintavarasto käytettävissään esimerkiksi ympäristökentämisen puolella.

Tuotteet ja asiakkuudet, jotka valikoituvat kaupintavaraston käyttäjiksi ovat usein jatkuvassa käytössä, helposti ennustettavia tai elinkaareltaan pitkään jatkuvia ja siten helposti ennustettavia. Ennalta katsottava riski tuotteen kysynnän loppumisesta ei ole todennäköinen. Asiakas tarjoaa optimitilanteessa tuotteelle sopivat varastotilat ja ottaa itse varastosta tuotteet ja takaa kierron. Varastoinnin käytännön toiminta kannattaa jättää asiakkaan vastuulle: vastaanotto, varastokäsittelyt ja varastosta otot. Toimittaja voi hallinnoida kysyntää sopimuksen puitteissa säätelemällä lupaa ottaa varastosta ja vastaamalla varaston täydentämisestä. Asiakkaan moraali hintojen kohotessa on usein heikohko ja helposti tyhjentää varaston vanhaan hintaan. Vastaava ilmiö toimii myös hintojen laskussa, varastoa ei käytetä sopimuksen puitteissa.

Edut asiakkaalle ovat helposti mitattavissa, laskutus tapahtuu käytön mukaan, jolloin oston kiertonopeus paranee. Nopea toimitusaika on etu omille asiakaslupauksille. Saatavuus on taattu erityisesti syklisessä ja suurta volyymia vaativassa putkivalmistuksessa. Toiminnan vuosittaisen vaihtelun ollessa tiedossa voidaan varaston hallinnoimisessa hyödyntää todennäköisesti eri syklissä olevaa kysyntää ja näin tasoittaa molempien tuotantoa. Esimerkiksi virtausputkien valmistajien suurin kysyntä on sulan maan aikaan, jolloin kaupintavarastoa voi täydentää vastaavasti teräksen kysynnän hiljaisempina aikoina esimerkiksi alkutalvesta, jolloin kysyntä yleensä on vähäisempää.

Yleisinä ehtoina tuotteille asetetaan riittävä varaston kiertonopeuden vaatimus, varaston tulisi vaihtua vähintään kuudesti vuoden aikana. Parhaiten kannattaa jokaisesta suunnitellusta isommasta erästä tehtävä valssaus, kunhan vain toimituserä on logistisesti tehokas, toisin sanoen autot tai muut kuljetusvälineet ovat täysiä. Kaupintavarasto on mahdollista tarjota sitoutuvalla asiakkaalle. Hinnan määrittymisen mekanismin pitäisi olla automatisoitunut, markkinaohjautuva, vaikkapa johonkin teräsindeksiin sidottu esimerkiksi yleisesti käytössä ja tiedossa oleva MEPS (Management Engineering & Production Services). Asiakkaalla täytyy luonnollisesti olla saatavilla muutakin kaupallista mahdollisuutta. Toki on mahdollista valikoida ja hinnoitella pelkästään yksi tuotekin varastoitavaksi, jos muita toimittajia ei löydy. Tällöin hinnoittelu on vastaavanlainen.

Kaupintavarasto on iso sisäinen investointi ja raskaahko käsitellä rutiinien puolesta, sen ylläpito sitoo henkilöstöä jossain määrin. Rutiinit tosin ovat varmaan kehitettävissä jouhevammiksi. Laskutuksen luotettavuus on varmistettava, varaston vanhentuminen ja erityisesti asiakkaan sopimuksen mukainen käyttäytyminen varmistettava, vastuut virheistä ennusteessa ja käytössä olisi tuotava selkeästi esille jo varastokonseptin perustamisen hetkellä. Kaupintavarastointipalveluissa ei ole määrällistä rajoitetta. Toki liiketoiminnan johto määrittää sitoutuneen pääoman käyttöä ja tämä lisää sitä merkittävästi. Vastaavasti hallittu kiertonopeus parantaa kannattavuutta ja sitouttaa määriä.

Kausivarastointi

Kausivarastointimalli on Logistiikan maailman julkaisun mukaan toimintamalli (2, s. 81) jossa kysyntäpiikkejä tasoitetaan hiljaisina aikoina varastoon valmistettavalla tuotannolla. Sitä käytetään erityisesti sisäisten asiakkaiden hoidossa esimerkiksi Ruukki Constructionille rakennusteollisuuden tuotteiden osalta maalipinnoitettujen terästuotteiden kanssa. Tämä voisi olla käyttökelpoinen malli myös putkilla, myyntikohteina tukkurit tai isot projektiluonteiset loppukäyttäjäasiakkaat esimerkiksi rakennusteollisuudesta ja näiden kaltaiset käyttäjät, joiden materiaaliarve on ajoittunut tietyille vuodenaikalle. Rakennusteollisuuden käyttöön voisi ajatella kausivarastoitavaksi yleisimpiä mittoja ylipitkinä, määrien ei tarvitse olla suuria, pituus esimerkiksi 24 metriä on aina tarpeen tulleen myytävissä kauppavarastopituutena 12 m, jolloin varastoriski on siedettävän pieni. Ylipitkinä varastoitavan tuotteen hinta voi olla 20 % tavanomaista suurempi mikä on taas hyvä perustelu varastointipäätökselle.

Kausivarastointimallin voi ajatella auttavan hiljaisemmän kysynnän aikana tuotannon tasaamisessa. Mallina voisi olla asiakaskohtainen optiomalli, jossa tuotantoa ennakkositoutetaan tunnetuille asiakkaille ja myydään ennalta sitoutettu tuotanto alemmin hinnoin ja sovitusti. Etuina on varmistettu kysyntä ja tuotanto muutoin hiljaisena aikana. Haittoina on luonnollisesti asiakkaiden haluttomuus ennalta sitoutua ja oman toiminnan ennustamattomuus. Hintajousto voi olla vähäinen, jos ennustettavissa ei ole merkittävää muutosta kysynnässä ja sitä kautta hinnoissa. Ongelmina tässä toimintamallissa on tunnistettavissa varastokulun tasaaminen, jos varasto ei kulu kokonaan halutussa ajassa. Ohjausmenetelminä voi olla sopimukselliset sanktiot hitaudesta, kertakorvaus, varastolisä tai lunastuslauseke, jolla asiakas lunastaa kierroltaan heikon loppuvaraston

ja palvelusopimus siltä osin loppuu tai korvataan uudella tarpeellisemmalla artikkelilla, joka palvelee jatkossa asiakkuuden hoitoa.

Asiakasvarastointi Suomen ulkopuolella

SSAB on yhtiönä maailmanlaajuinen ja myy tuotteitaan kaikkialle maailmaan. Pitkien etäisyyksien ja toimitusaikojen vuoksi on tarkoituksenmukaista tarjota varastointia toimintakohteissa liikevaihdon turvaamiseksi. Useimmiten välivarastona toimii paikallinen tukkuri tai teräspalvelukeskus, usein partneriksi vakiintunut yhteistyökumppani. Suoria asiakkaita varten on kehitetty erilaisia toimintamalleja.

Common service supply model CSSM

CSSM (3, s. 9) on valikoitunut SSAB:n sisäiseksi toimintamalliksi valituissa maissa valmistusmaiden ulkopuolella. Palvelu mahdollistaa joko kaupintavarastoinnin tai asiakaspalveluvarastoinnin ulkoa hankituissa tiloissa. Mallissa SSAB:n oma yksikkö omistaa materiaalit, toisin sanoen yhtiö hoitaa tuontimuodollisuudet ja kotiuttaa myyntivaraston ja paikallinen SSAB:n myyntiyksikkö myy tuotteet asiakkaille ilman yksittäisen tuontierähuollinnan vaivoja. Tuote on myyntihetkeen asti SSAB:n. Myynnissä hyödynnetään SSAB:n yleisiä myyntijärjestelmiä ja tuotevirran seuranta on yksinkertaista ja tehokasta. Tarvittavat rakenteet ovat helposti laajennettavissa ja perustettavissa maakohtaisesti taseessa. Malli on jo implementoitu suurille käyttäjille, esimerkiksi ajoneuvo teollisuuden suurille massoille ja on laajentumassa kaikille toiminta-alueille ja tuoteryhmiin. Se on tarkoitettu toimintaan maissa, joissa ei ole SSAB:n omia palvelu- tai valmistusyksiköitä käytettävissä. Hallinnon rutiinit toimivat olemassa olevissa jo hyviksi todetuissa järjestelmissä ja toiminnan kopiointi on helppoa.

Plant abroad ja Buy and Sell

Plant abroad-palvelumalli toimii maissa, joissa SSAB:llä on omaa tuotantoa, palveluvarastointia omissa tiloissa, liiketoimintaa muutoin tai oma maayhtiö. Järjestely tullaan korvaamaan lähivuosina hallinnollisesti kevyemmällä CSSM-konseptilla, jolloin siirtohintoja ei tarvita määritellä vaan liiketoiminta johdetaan normaalilla asiakkaiden välisellä hinnoittelulla. Putkiliiketoiminta myy tuotteet maayhtiölle, joka vastaa varastoinnista ja asiakaslaskutuksesta myös suorissa tehdaserissä puhumattakaan palveluvarastoin-

nissa olevista tuotteista. Useimmiten maan sisäinen vero- ja maahantuontilainsäädäntö ei mahdollista CSSM:n kaltaista palvelumallia, vaan maahan on perustettava liiketoiminnasta vastaava yhtiö ja hankittava luvat ja muut edellytykset sen toiminnalle. Palveluratkaisu on kustannuksiltaan jonkin verran raskas. Se sitouttaa henkilöstöresursseja eikä ole helposti laajennettavissa esimerkiksi naapurimaihin. Toimintamalli yksinkertaistaa arvonlisämenettelyä eikä tarvitse siirtohintakäsittelyä, vaan hinnat määräytyvät yhtiöiden välisessä kaupassa. Konsepti toimii kuten yksi yhtiö, päätoimipaikka vain on muussa maassa. Buy and sell-maissa materiaali kuuluu tasekäsittelyllisesti maayhtiön taseeseen. Maaorganisaatio ostaa tuotteet sisäisesti ja myy edelleen loppukäyttäjille, yleensä myyntiyhtiölle tai suoraan asiakkaalle. Palvelumallille hyötyinä ovat isommat erät ja edullinen kuljetus suuremmissa erissä, riittävät toimituserät junalla tai autoin ja optimitapauksessa laivoilla. Tuotekysynnän vakiintuessa saadaan tarvittava tuotanto sovitettua helposti vakiintuneeseen muuhun tuotantoon, kertatoiminnot vähenevät ja loppuerät ovat pienempiä samoin varastoriskit pienenevät. Näin ei tietenkään ole suorissa toimituksissa.

Kustannukset ja asiakaslisäarvo

Varastoinnista, tapahtuipa se missä hyvänsä, tapahtuu joko suoraa tai epäsuoraa kustannuskasvua. Kuluja aiheutuu useista eri muistakin varastoinnin toiminnoista, kuten varaston sisäisistä siirroista, uudelleenpakkauksesta tai suojuuksesta, jotka joko toistuvat prosessissa tai vastaavasti toimintoja myös voidaan optimoida, jolloin yksikkökohtainen kulu jopa pienenee tai vähintään muutoin tehostuu. Erilaisia mitattavia kustannuseriä varastotoiminnasta on tunnistettavissa seuraavasti:

1. Laskutus monimutkaistuu, laskutusrivit lisääntyvät, sitoutunut pääoma kasvaa
2. Tuotteiden luominen SAP järjestelmään ja niiden ylläpito on kallista ja työlästä
3. Kuljetuserät suurenevat jolloin kustannukset pienenevät. Erät voidaan optimoida tuotannollisesti tehokkaiksi, asiakasmitat tehdään tehokkaammin
4. Ostopalvelut, huolinta, varastointi aiheuttavat kustannuksia
5. Hukka, asiakkaan voidaan kuitenkin edellyttää ottavan hukan (kysynnän loppuessa) ja laadultaan heikentyneen tuotteen siltä osin, kun se ei ole standardin vaatimukset alittavaa.

Taulukossa 1 on koottuna eri palvelumallien kustannuksia ja mahdollisia lisäarvoja asiakkaan näkökannasta.

Taulukko 1. Kustannusten ja lisäarvon muodostuminen eri palveluvarastointimalleissa

	Viikkovarastointi	Asiakasvarasto tehtaalla	Kaupintavarasto
Kustannukset	1-2 viikon sitoutunut vaihto-omaisuus / asiakas Valmistuserä tuotannollisesti Edullisempi	1-3 kuukauden sitoutunut vaihto-omaisuus / asiakas Varastotilakustannus e/m2 Varastomiehistö ja -kaluston Resurssikustannukset Sisäinen rahti (Hämeenlinnan tuotteet Lappohjaan) Suurempi valmistuerä	Ulkopuolisen varastopalvelun Kustannus Inventointikulut 1-3 kk sitoutunut vaihto-omaisuus Suurempi tuotantoerä Tuotannon ohjauksellisesti edullisempi Keskivarasto hallinta Lisähinta
Asiakaslisäarvo	Tasainen tuotevirta Saatavuus varmistettu Ei ylimääräistä vaihto-omaisuutta Taseessa	Varastointi ulkoistettu ja tuotete omaan prosessiin JOT Periaatteella Yleensä pidempi sopimusjakso, oman tuotannon kustannukset varmistettu. Ei ylimääräistä vaihto-omaisuutta taseessa	Nopea kotiinkutsu Läpimenoajan lyhentäjä Hankintaerät tehokkaita Tuotannon hallinnan yksi elementti tehostuu

Kaikki saatavilla olevat palvelumallit mahdollistavat valmistusviikko ohjausmenetelmän aiheuttaman saatavuusviiveen minimoimisen tuotteissa, pitkät valmistusvälit ovat useil-

le asiakkaille hankalia. Mikäli muiden tarjonta on tasaisempaa tai helpompaa, on selvää, että tilaukset ohjautuvat helpommin toiseen suuntaan kuin SSAB:lle.

Tarjoamaesimerkkejä asiakkaittain ja maittain

Tällä hetkellä SSAB tarjoaa tässä työssä esille tulleita varastointimalleja pääsääntöisesti Euroopan alueella ja erityisesti lähialueilla. Tässä käsitellään tämänhetkinen asiakasmäärä ja niiden määrälliset merkitykset. Tiedot perustuvat vastuuhenkilöiden (4, 5, 6) haastatteluihin ja yhtiön sisäisiin materiaaleihin.

Ruotsi

Ruotsi on pääsääntöisesti kasvava lähimarkkina-alue. Tuotekysyntä Ruotsissa on ollut perinteisessä kuumamuovatussa rakenneputkessa ja SSAB:n tuottama kylmämuovattu putki on saamassa kasvavan osuuden markkinoista. Läheisen sijainnin vuoksi suorat toimitukset valmistuksessa toimivat hyvin, tosin monta suurta asiakasta hoidetaan erillaisilla palvelukonsepteilla. Useimmat varastoivat tuotteet ovat olleet ohutseinäputkia kevyen konepajateollisuuden tarpeisiin. Tässä luvussa olevat tiedot on saatu haastatella tehtaan asiakaspalvelua (4, 5), joka vastaa varastojen käytännön toiminnoista.

Kaupintavarasto

Kaupintavarastoasiakkaita on Sipilän (4.) mukaan putkiliiketoiminnalla yksi, ruotsalainen rakennusteollisuuden lähestymis- ja turvallisuusjärjestelmiä valmistava ja kehittävä yhtiö, joka käyttää ohutseinäputkia, valikoimaan on otettu kuluviimmat neljä mitta, joissa asiakasräätelöityjä mittoja on kaksi. Volyymit ovat suuria, 500–1000 tonnia tuotetta kohden. Kaupallinen merkittävyys on suuri molemmille osapuolille, yhteistyövaihe on syventynyt. Tällä hetkellä kaupintavarastojen hallinnointi ainakin Suomessa on ollut käytännössä käsityötä taulukkolaskentaohjelmalla, koska varaston seurannalle ja täydennyksille ei ole ollut olemassa erillistä ohjelmaa.

Viikkovarasto

Viikkovarastoasiakkuuksia on kaikkiaan neljä, kolme ohutseinäputkiasiakasta ja yksi rakenneputkia käyttävä asiakas. Mittoja on 2-4 per asiakas, pääsääntöisesti perusmit-

toja, ohutseinäputkissa myös asiakaserikoisia, joissa on tehty valssaamalla asiakkaan tarvitsema ominaisuus. Tällainen palvelu estää muiden tarjontaa tehokkaasti ja onnistuneesti on otettu myös muita menevimpiä mittoja palveluvalikoimaan.

Tyypillinen varastoiva volyyymi on haastattelun (3) mukaan on Ruotsissa yhteensä 1000-2000 tonnia, joka lähialueella on riittävän suuren kierron ja toiminnan tarjoava määrä. Perusedellytykset varastointipalvelulle täyttyvät kaikin osin, kiertonopeus on riittävä ja volyymit yhtiölle merkittävät. Hallinnointi on tehokasta, se perustuu tehtaan ohjausjärjestelmään ja tietyin osin käsiohjaukseen. Henkilöstöresursseja ei tarvita lisää, systeemi toimii muun toiminnan ohessa.

Suomi

Suomi on määrällisesti suurin putkituotemaa, koska tuotantolaitokset sijaitsevat täällä ja tuote on hyvin saavuttanut markkinat. Pääsääntöisesti toimitukset ovat suoria tuote-toimituksia joko loppukäyttäjäsivakkeille tai jakelijoille, jotka hoitavat vähittäismyynnin ja siihen liittyvät palvelut. (5, 6)

Kaupintavarasto

Kaupinta-asiakkuuksia on Suomessa kaksi, molemmille varastoidaan yhtä suuri volyymistä asiakaserikoista ohutseinäputkimittaa, tuotteille ei ole muita tarjoajia. Erikois-
muodon lisäarvona on ratkaisu suunniteltuun käyttötarkoitukseen, vaikkapa säästämään asiakkaan työvaiheita valmiilla muodolla. Toista kaupintaa hallinnoidaan taulukko-ohjelmalla käsiohjauksessa myyntivastaavan mukaan lähde (5).

Viikkovarasto

Viikkovarastoasiakkaita ei ole Suomessa vakituisesti, muutamalle asiakkuudelle on voitu tarjota mallia varastotilojen tasaamiseen isommista projekteissa, joilla on alku ja loppu. Esimerkiksi sipoolainen sisälogistiikan järjestelmien valmistaja, jolla tyypillinen projekti on 600–1200 tonnia määrääjalla, kesto aika kuusi kuukautta, varastoitavien tuotteiden määrän ollessa 4-5 erilaista mittaa. Asiakkaalle on oleellista saada riittävä materiaalia koko oman valmistusputken ajan taatakseen oman kapasiteetin riittävä hyödyntäminen.

Asiakasvarasto

Asiakasvarastoa putkissa tarjotaan tällä hetkellä yhdelle asiakkaalle joka kuuluu kotimaisen nostolaitevalmistajan alihankintapiiriin (6). Putket ovat emopituuksina Pulkkilan varastossa, ja ne sahataan asiakastilauksilla tarvepituuteen alihankkijan toimesta. Samassa varastossa on asiakkaan toisen alihankkijan, virolaisen siltanosturipäätykelkka-valmistajan emopituudet, jotka pääsääntöisesti toimitetaan täysimittaisina, ilman palvelukatkoja ja tietyin osin sahataan lopulliseen asiakkaan määrittämään ahiopituuteen toisin sanoen täysin valmiiksi aihioiksi lopullista käyttöä varten. Toiminnan kokonaisvo-lyymi on 3000 tonnia vuodessa, ja asiakkaat tekevät viikkotilauksia täysin autoin paitsi Suomeen, jossa logistinen järjestelmä sallii joustavamman käytännön. Suomen osalta ennuste tehdään tuotannonohjauksen toimesta, Viron osalta yhdessä asiakkaan kans-
sa myyjä huolehtii ennusteista ja sisäisistä kotiinkutsuista, jotta tarjonta riittää sopimus-
jakson koko keston. Yleensä sovitaan kerrallaan puolen vuoden jaksoja, jonka jälkeen toimintaa tarkastellaan uudelleen.

Lisäksi Suomessa varastoidaan kotimaisen raskaiden henkilönostolaitevalmistajan teleskooppipuumien valmistuksen materiaaleja Toijalassa olevassa tehdasvarastossa. Koko valikoiman noin 30 artikkelia ovat erikoistuotteita ja asiakkuus on hyvin pitkäikäi-
nen ja vankasti yhteistyöhön perustuva. Asiakkuus on kokonaisuudessaan SSAB:n
hoitama, mikä asettaa suuria asiakasvaatimuksia niin tuotelaadun kuin saatavuudenkin
osalta, asiakas on täysin riippuvainen toimitetuista tuotteista.

Muut maat

Muut varastopalvelua käyttävät maat ovat pääsääntöisesti keskeisen Euroopan maita, asiakkaat ovat yleensä hyvin suuria, joko jakelijoita tai suuria loppukäyttäjiä. Logistises-
ti manner Eurooppa ei ole suoranainen lähialue, painopiste tuotteissa on paljolti erikois-
tuotteissa, ei ole logistisesti mielekäästä viedä eikä myydä kilpailluimpia perustuotteita
joita valmistetaan paikallisestikin.

Tshekin tasavalta

Tshekeissä on käytössä suurelle linja-autovalmistajalle asiakasmittavarastointi, joka toimii CSSM-konseptin puitteissa. Varastointilogistiikka ostetaan ulkopuoliselta 3 PL-

toimijalta ja sopimusta ylläpidetään paikallismyynnin voimin. Itse varaston omistaa konsernin emoyhtiö, jolloin varaston hallinta on mahdollista käyttäen SAP-järjestelmää. Tuotevolyyymi on taloudellisesti hyvin merkittävä yhtiölle, paljon erikoistuotteita. Asiakkuus on luokiteltu avainasiakkaaksi. Toistaiseksi suoria maakohtaisia asiakasvarastoja ei ole laajasti varsinkaan putkissa käytössä. Tuotteet ovat useimmiten sopimuskumppanien, kuten tukkureiden tai teräspalvelukeskusten ostamia ja jakelemia. Uusi CSSM mahdollistaa jatkossa suorien asiakasvarastointijärjestelmien käyttöönoton missä päin maailmaa tahansa.

Italia

Italiassa on yksi autoteollisuuden asiakkuus, jolle toimitetaan Buy and Sell-konseptilla putkia varastoitavaksi ja palveltavaksi. Paikallismyynti operoi sopimusta SAP:in kautta.

4.3 Palvelutavoite

Erilaisten palveluiden lisäämisen tarkoituksena on sitouttaa asiakasta SSAB:n tuotteisiin helpottamalla niiden saatavuutta aikataulullisesti ja määrällisesti. Hankinta päätöksen suuntaaminen on helpompaa, jos tuote on saatavilla vastaavalla tavalla kuin lähempänä oleva tarjonta. Sitoutunut asiakas on helpompi sovittaa myös omaan tuotantoon ja näin helpottaa maakohtaista ohjausta, jolloin saatavuus, laatu ja palvelunopeus paranevat merkittävästi. Varastopalvelun sivutuotteena on mahdollista palvella myös pienemmillä edellytyksillä olevaa kysyntää, joka voi myös kasvaa vastaavaa palvelua kannattavasti hyödyntäväksi tekijäksi markkinoissa. Ilman palvelumalleja markkinoille tunkeutuminen ei onnistu kuin kannattamattomalla hinnalla, jos siltäkään, mikä on liiketoiminnallinen riski.

Palvelumallia tarjoamalla kannattanee etsiä asiakkaita, jotka haluavat kehittää tuotettaan tarjoaman mahdollistamin tavoin. Tuotteen lujuuksi lisäämällä saadaan aikaiseksi keveämpiä rakenteita, muokatuilla tuotteilla toimivampia valmistusmenetelmiä, lyhyempiä läpimenoaikoja ja säästöjä materiaalissa. Avainsanoja on myös kestäväan kehitykseen ja nettopositiivisuuteen liittyvät arvot, tuote on teknisesti parempi, kestäää pidempään ja säästää resursseja käyttönsä aikana. Vastaavasti SSAB:n julkisia arvoja edistetään tehokkaalla logistiikalla ja omien arvojen mukaisella tuotetarjonnalla. Tarjonta lisää kysyntää, on markkinoinnin perussääntö.

Seuraavassa esitellään perusteita, miten varastointipalvelu valitaan tai millaisia palvelukonsepteja tarjotaan tällä hetkellä, minkä kokoinen asiakas on katsottu mahdollisuudeksi, kuinka paljon asiakasta varastoon voidaan sitouttaa tai vastaavasti sitoutua itse, mikä on markkinatilanteen vaikutus päätöksiin ja onko varasto siirrettävissä uudelle tekijälle (isot markkinat).

Alkuun analysoidaan, millä perustein on tehty päätöksiä palvelutason nostamisesta, millä voidaan jatkossakin perustalla varastoinnin jatkamista.

Sitouttaminen

Varasto palveluna pitää asiakkuuden hallinnassa, tavallaan tuotanto on myyty laskuttamista vaille tilanteeseen ja toimituserät optimoitu kysyntään nähden tehokkaimmaksi mahdolliseksi kokonaisuudeksi. Ajatus pätee molempiin osapuoliin, sitoutuminen on yhteinen päätös. Asiakkaan lisäarvo on materiaalin saatavuuden varmistuminen.

Aikataulunhallinta

Läpimenoaikojen lyhentäminen ja saatavuuden varmistaminen asiakkaan prosessissa on sitouttava tekijä. Optimaalista olisi, että projektit olisivat toistuvia, hieman eri tuottein, olemassa oleva palvelumalli olisi kopioitavissa tai muutoin sovellettavissa yhä uudestaan. Asiakkaan lisäarvo on tuotantotavoitteen joustava toteutuminen ja raaka-ainesaatavuuden riskien pieneneminen.

Projektinhoito

Suuren ja monimutkaisen projektin materiaaliarpeen huoltaminen edellyttää laajaakin oikea-aikaista varastointia ja toimitusketjun hallintaa. Tuotteiden on oltava saatavilla juuri oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja paikassa. Suoranainen apu projektinhallinnassa on varsin merkittävä lisäarvo, tätä käytetään esimerkiksi suurissa ympäristörakentamisen projekteissa, joissa myynti saa riittävän syvällisen tiedon projektin etenemisestä voidakseen hoitaa oikea-aikaisen toimituksen projektin edistyessä vaiheeseen, jossa tuotteita tarvitaan. Maaperän rakentamisen puolella tällainen käytäntö on arkea ja muodostunut rutiiniksi, työ pystytään operoimaan käyttäen hyväksi valmistuksen ohjausjärjestelmää ja tehdasvarastoa

Saatavuus

Yleisen saatavuuden parantaminen esimerkiksi erikoistuotteiden osalta. Tällä korjataan viikkovalmistusfrekvenssin puutteita. Monien tuotteiden saatavuus voi olla heikko ja asiakas arvostaa, jos pullonkaulat tuotteiden saatavuutta parannetaan. Erityisen tärkeä palvelumuoto on erikoistuotteiden osalta, muutoin on riskinä, että valitaan helpommin saatavilla oleva tuote.

Kokonaiskonsepti tai kumppanuus

Asiakkuus on laaja kokonaisuus, molemmat osapuolet pystyvät sitoutumaan yhteistyöhön ja palveluun sekä kehittämään sitä. Riippuvuus on molemminpuolinen ja hyödyttää yleisesti kumpaakin osapuolta ja on systemaattisesti kehitettävissä. Varastointi on palveluna vahvasti perusteltu osa yhteistyötä.

Kumppanuuden ikääntymisaste

Pitkään jatkunut yhteistyö mahdollistaa laajempaa palvelutasoa. Tilanteen kehityksen täytyy kuitenkin olla hallittua ja sen on oltava myös supistettavissa ja muutenkin madaltaa kynnystä tarjota eri palvelukonsepteja. Riittävän pitkään jatkunut kumppanuus on yleensä huomattavasti parempaa kumppanuutta kuin osapuolen toimesta.

4.4 SWOT -analyysi

Luvussa pohditaan, mitä haasteita ja mahdollisuuksia varastopäätöksessä tulisi ottaa huomioon yleisesti terästeollisuuden kannalta. Käytännössä terästeollisuus on raaka-ainetoimittaja, joka joutuu huomioimaan erikseen kaikkien teollisuudenalojen uhat ja mahdollisuudet, mikä samalla tuo lisääntyneitä mahdollisuuksiakin selvittää, kuinka toimia ja hinnoitella erilaisissa markkinatilanteissa. Tällä tarkoitetaan, että pääsääntöisesti toimimalla raaka-ainetoimittajan roolissa yhtiö on yleensä liian myöhään kysynnän mahdollistamalla hintahuipulla ja vastaavasti myös aikaisin joutumassa alamäkeen niin kysynnässä kuin kannattavuudessaakin. Hyvä puoli tietenkin on, että monialaisena toimijana ei välttämättä jokainen asiakastoimiala ole yhtä aikaa lasku- tai noususuhdanteessa, vaan tilanteet hieman limittyvät, jolloin ei ole täydellistä tilauspulaa tai ylikuormaa.

SWOT -analyysissä käsitellään erityisesti SSAB:n asemaa markkinoilla, analyysi ei ole yhteisverrannollinen koko teollisuuden kanssa. Edelleen SSAB on toimijana pieni ja ketterä verrattuna megalomaanisiin markkinajohtajiin esimerkiksi Kiinassa ja Euroopassakin.

Mahdollisuudet

Mahdollisuuksiksi tunnistettiin yhtiön paikallisuus, nopeat toimitusajat raaka-aineissa, mahdollisuus tuotannon hienosäätöön suhteellisen pienillä erillä tehdasvalmistuksessa verrattuna kilpailijoihin, sisäiset luotettavat materiaalitraititukset sekä toimitusvarmuus yleisesti. Lisäksi yhtiön sitoutuminen lähialueeseen kasvattaa asiakkaiden luotamusta, pitkään käytössä olleet mallit toiminnassa ovat toimivia, toiminta on vakiintunut, jota kuitenkin voi edelleen kehittää. Yhtiö toimii asiakkaiden mielestä yleisesti tehokkaasti.

Uhat

Suoria uhkia ovat saatavuus, kysyntä, epäreilu kilpailu ja konekannan rikkoutuminen. Epäsuoria uhkia voidaan katsoa olevan lainsäädännölliset haasteet eri markkinoilla, rakentamisen trendit ja ohjeet voivat suosia muita materiaaleja teräksen sijaan. Toiminnallinen uhka on varastojen kasvaminen hintakilpailun jaloissa. Vastaavasti asiakkaiden asettamia uhkia ovat tuotekehitys vaatimusten nopeat liikkeet, asiakaskysynnän tyrehtyminen. Asiakastarpeiden heikko ennustettavuus on myös uhka..

Heikkoudet

Heikkouksia ovat pitkistä valmistusväleistä johtuva hidas toimitus sykli, asiakkaan tuotteen ennakoimaton heikentynyt kysyntä tai menetykset kilpailijoille tai vastaaville tuotteille, varastoitu tuote ei liiku, avainhenkilöiden muuttuminen voi aiheuttaa haitallisia tietokatkoksia, joko täydellisen toimintamallin häviämisen tai vähintään seurannan ja ylläpidon heikkenemisen, Rajallinen valmistusohjelma kysytyjen kokojen puolesta aiheuttaa haasteita, tosin tarjonta yleensä kattaa pääsääntöisesti kysytyn alueen. Asetusaikoja ei enää juuri voida tehostaa muuta kuin lisäämällä putkikoneita. Järjestelmät

tuotannon seurannassa ja perustamisessa useimmiten kotikutoisia, ei helposti sovellettavissa uusiin ratkaisuihin.

Vahvuudet

Yhtiöllä on erinomainen tuote teknisesti, sekä lujuudellisesti että yleisen käytettävyyden kannalta, erinomainen kyvykkyys tuotekehityksessä, jolloin asiakkaan tarpeet voidaan huomioida paremmin tuotelaadussa niin muokkaamisen kuin lujuudenkin kannalta puhumattakaan erikoismuotojen tuomista hyödyistä. Näin voidaan säästää painossa, valmistuksen vaiheissa kuin myös saavutetaan ominaisuuksia, joita ilman tuote ei olisi yhtä käytettävä. Tuotanto on tehokasta, sisäisen logistiikan kustannukset ja ympäristövaikutukset ovat osoitettavasti pienemmät kuin kilpailijoilla, eivät kuitenkaan toki ole mattomat. Oma, sisäinen raaka-aine helpottaa tuotannon vaihteluiden hallintaa, tuotetuki on erinomainen ja helpohkosti saatavilla, myös haastavampiin teknisiin ongelmiin. Yhtiöllä on jo olemassa resurssit ottaa käyttöön palvelukonsepteja ja useita palvelumalleja on jo vakiintunut joten kokemusta toimivuudesta on.

Käytännössä SSAB on edelleen ylivoimaisen nopea verrattuna suurempiin toimijoihin mutta lähi- ja kotimarkkinat ovat muuttuneet tietyiltä osin enemmän pieneneväksi toimijaksi, saatavilla olevat tilauserät ovat määrällisesti pienempiä, jolloin asiakasvaatimukset ovat hieman muuttuneet enemmän toimitusketteryyttä vaativiksi. Aikaisemmin oli helpompaa löytää asiakkaita riittävän suuriin suoriin toimituksiin, jolloin jäykkä toimintamalli oli perusteltavissa ja on tietenkin edelleen tehokkain tapa järjestää itse tuotanto. Varastointi työkaluna taas helpottaa reagoimista tällä tavalla muuttuneisiin asiakastarpeisiin ja asiakkuuden pitämiseen palvelun avulla.

4.5 Yhteenveto

Tällä hetkellä varastointipalvelumallin käyttö on ollut rajallista ja hieman kontrolloimattomaa. Mallit, joilla varastointia hallinnoidaan, eivät ole olleet synkronoituja ja helposti saatavilla, ratkaisut ovat aluekohtaisia ja luonnollisesti kuitenkin laatujärjestelmän mukaisesti laadittuja.

Malleja, joita hyödynnetään, on paljon, mistä johtuen niiden väliset suhteet eivät ole tiedossa. Tästä syystä yhteiskäytölliset edut eivät ainakaan vielä ole mahdollisia. Tie-

toa ei ole helposti saatavilla, jolloin ainakaan tuki käyttö toisin sanoen saman varaston hyödyntäminen usealle asiakkaalle ei onnistu.

Allaolevassa taulukossa 2 on koottuna erilaisten varastopalvelukonseptien erilaisia arvoja sekä yhtiön että asiakkaan kannalta, lisäksi konseptikohtaista SWOT-analyysia on hieman kohdennettu.

Taulukko 2. Tutkimuksessa tehdyt löydökset.

	Malli			
	Viikkovarasto	asiakasvarasto		
Myyntitapa	Suora	Suora	Plant abroad	buy and sell
Putken Omistajuus	Tubular	tubular	Tubular	maayhtiö
Varaston sijainti	Tehdas	tehdas	Oma varasto	Oma varasto/3
Järjestelmä	Metocs	metocs	metocs/sap	metocs/sap
Kustannustekijät	1-2 vk vaihto	Logistisia kustannuksia > 1 kk vaihtomaisuus	Varastointikulut Ulkoisen logistinen kulu Rahdit/käsittelyt Hallinnolliset tunnit 1-3 kk vaihtomaisuus	1 - 6 kk
Asiakaslisäarvo	Tasainen tuotevirta	Saatavuus	Varmuus	Varmuus

SWOT

Vahvuudet		Tehokas kierto	tehokas	Varma	Varmuus
Heikkoudet		rajallisuus	rajallisuus	Jäykkä	Jäykkä
Mahdollisuudet		Määräaikainen	kehitettävissä	Sitova	Sitova
Uhat		Vaihtuvuus	Helposti menetetty	Kallis	Kallis

Tavoitteena kuitenkin on yhdenmukaistaa palvelumallit yhden tehokkaan prosessin alle, jolloin tarjonnan hallinta ja monistaminen on tehokasta ja yksinkertaista, yhteen-

vedot ja oppiminen on helppo todentaa. Samoin on mahdollista säästää hallinnointikuluissa, kun toiminta on yhden mallin mukaista. Asiakastyön etuna on luonnollisesti myös tehokkuus ja virheettömyys, kun voidaan hyödyntää nykyaikaisia tietomenetelmiä logistisen järjestelmän käyttöön. Tämä koskee siis pääasiallisesti varastojen riittävyttä ja oikea-aikaisuutta ja luonnollisesti myös OTC-prosessin voi uskoa toimivan tehokkaammin. Realisointi liikevaihdoksi tapahtuu ilman turhia viiveitä.

5 Varastopalvelumallin valinta

Luvussa käsitellään menetelmiä, joilla päätetään tai voidaan perustella, tarjotaanko mitään palvelumallia ja esitetään tapoja, joilla varastointikonseptia asiakkaalle palvelumahdollisuudeksi voidaan tarjota. Ensi alkuun on todettava asiakkuuden riittävä kehityskelpoisuus palvelun monimutkaistamiseen. Yleensä halutaan suoria toimituksia, varastointi palveluna on tarkoitus järjestää vain todelliseen tarpeeseen.

Tällä hetkellä on käytössä kuusi erilaista varastopalvelumallia. Tarkoituksena on vähentää tarjoamaa neljään, viikkovarastoon, asiakasvarastoon joko tehtaalla tai kaupinassa sekä CSSM-ohjauksella toimivaan varastopalveluun.

5.1 SSAB:n Tubular liiketoiminnan strategian ja myyntipolitiikan huomioiminen

Yhtiön johto määrittelee yleiset liiketoiminnalliset tavoitteet, joiden perusteella haetaan kullakin markkina-alueella haluttua liikevaihtoa ja markkinaosuutta. Muusta kilpailusta erottaudutaan tuottamalla ja myymällä tuotteita, joita muut eivät pysty tekemään, esimerkiksi lujia teräksiä ja niiden sovelluksia. Tavoitteet vaihtelevat hieman markkina-alueittain. Pää tavoite yleisesti on lähimarkkina-alueella, Suomi, Ruotsi ja muut Itämeren altaan alueet, lähellä tuotantoa olevat asiakasmahdollisuudet. Muilla markkinoilla yleensä etsitään asiakkuuksia, joista saadaan riittävän hyvä hinta, pääpainopiste Automotiven turvallisuustuotteiden raaka-aineissa..

Oman myyntipolitiikan tunnistaminen

Ennen varastopalvelumahdollisuuden tarjoamista luonnollisesti selvitettävä, kuinka johto on halunnut kohdemaassa toimittavan, millaisia asiakkaita yleensä on mahdollista tavoitella ja millaista markkinaosuutta tai aluetta halutaan saada, mikä on yhtiön tahtotila, jolla asiakkuuksia halutaan käsitellä. Huomioitavia asioita on sekä logistisia että kannattavuuteen liittyviä, jotka toimittaja toki ammattitaidollaan omatoimisesti pystyy selvittämään. Lähtökohtaisesti tavoiteltaneen kannattavampia ja riittävän suuria asiakkuuksia, lisäksi muuhun liiketoimintaan sopivampia asiakkaita. Kokonaisuus harvoin kuitenkin on yksittäisen vastuuhenkilön tiedossa, joten ilmiö olisi ehkä syytä määritellä laajassa kontekstissaan. Tämä koskenee etenkin lähimarkkinoita, joiden hoidossa on merkittävästi suurempi osuus markkinoista kuin avautuvilla markkinoilla, jossa mahdol-

luisuusia on merkittävästi enemmän ja toiminnon siirtäminen, kopiaiminen sekä uusiminen on helpompaa. Myös kysynnän hiipuminen on helpompi korvata kuin esimerkiksi Suomessa, jossa toimivat mahdollisuudet on jo lähes kokonaisuudessaan katettu ja tunnistettu.

Kansallinen erilaisuus, maantieteellinen etäisyys, markkina-asema ja tavoite

Huomioon otettavia asioita on paljolti myös kohdemaan erilaisissa juridisissa prosesseissa ja kaupan liikkeen vapaudessa. Erilaisissa yhteisöissä lukuun ottamatta EU:ta on huomioitava tullilainsäädäntö ja mahdolliset tuonnin esteet ja kaupalliset rajoitukset. Lisäksi myös maantieteellinen etäisyys ja siihen liittyvä logistinen prosessi asettaa suuremmat vaatimukset tarkemmin perusteluin kannattavuudelle. Kannattavuus rajoittaa voimakkaasti tuotekategorioita, joita voidaan ajatella tarjottavan kyseisillä markkinoilla, se rajaa pois halvimmat perustuotteet, elleivät ne tue riittävällä määrällisellä kannattavuudella esimerkiksi asiakaserikoisten tuotteiden kauppaa.

Mikäli asiakas tunnistetaan yhtiön tavoitteiden mukaisesti toimivaksi, painoarvo esiarviossa varastopalveluun voisi olla 0–10 pistettä. Puolet pisteytyksestä tulee tavoitteista ja toinen puoli paikallisista vaatimuksista.

5.2 Asiakkuus

Asiakkuuden toimintamallin ja aseman on mahdollistettava riittävä volyyymi markkina-alueella tai ainakin mahdollisuus kehittyä riittävän suureksi. Palveluvarastointi palvelee parhaiten toistuvaa, kehityshaluista ja -hakuista ja pitkäjänteistä asiakkuutta. Toimiva palvelukonsepti on asiakassuhteen kehitystyökalu yhteishyödylliseen tilanteeseen. Molempien yhteinen hyöty on helposti mitattavissa, ja kehittämisen edellytykset kasvavat liiketoiminnan kasvaessa.

Merkittävyys ja taloudellinen asema

Asiakkuuden suuruus tai kysynnän laadun merkitys oman strategian kannalta on ratkaisevaa. Joko taloudellinen merkittävyys on riittävä tai sitten yhteistyön katsotaan edistävän omaa strategiaa erityisesti erikoistuotteiden osalta. Lisäksi on huomioitava taloudellinen kyvykkyys, toisin sanoen luottokelpoisuus. Pisteytysarvo on 0-3 pistettä.

Yhteistyöhalukkuus

Laajaan ja syvään yhteistyöhön halukkaat asiakkaat ehdottomasti ovat potentiaaleja. Tuotekehityksellistä tai kumppanuusohjelmiin osallistuvat toimivat asiakkuudet yleensä ovat jo myös palveluvarastointiasiakkaita. Pisteytysarvo on 0–5 pistettä.

Kumppanuus

SSAB tarjoaa laajaa markkinointiyhteistyötä erikoistuote asiakkuuksille, esimerkiksi kulutusta kestävien terästen Hardox in my Body ja ultralujien terästen Strenx in my Mind ohjelmat näiden tuotteiden markkinoimiseksi ovat jo olemassa. Asiakkaan sitoutuminen yhtiön liikemerkkiin on vahva peruste myös palveluvarastointikonseptin tarjoamiseen. Pisteytysarvo kumppanuudesta 3 pistettä, merkkituotteiden käyttäjillä on vahva markkinointiarvo ja tukee yhtiön strategiaa.

Asiakkaan hankintapolitiikan tunnistaminen

Tärkeää on tunnistaa oma asema toimittajana: onko toimittaja, kumppani vai varaventtiili. Samoin on tärkeää tunnistaa oma merkitys asiakkaan strategian kannalta ja oma sijoittuminen asiakkaan hankintastrategiaan. Kotimarkkinoilla yhtiö on yleensä markkinajohtaja ja sen mukaisessa asemassa, muilla markkinoilla yleensä asemassa, jossa tarjolla on paljolti muitakin vaihtoehtoja, myös laadullisesti kilpailukykyisiä, puhumattaakaan hinnallisesti kyvykkäämmistä toimijoista. Vastaavasti on tärkeää selvittää, millä tavalla asiakas toimii, onko hankintatoimintona operatiivinen vai strateginen, jolloin kehittämismenetelmät on helpohko selvittää. Voidaan osallistua tietoisesti asiakkaan pyrkimyksiin kehittää toimittajuutta.

Palvelun tarjoaminen ilman vastaavaa vastakaikua on aika lailla turhaa, ja päätöksessä kannattaa olla aina muutama askel edellä itse toimintaa, päätöksen tulee tähdätä jo seuraavaan askeleeseen liikesuhteen kehittämisessä. Hankintateoriassa kuitenkin edistyneimmät ovat myös kehittämässä toimittajiansa, ainakin kyvykkäimpiä niistä, jolloin kannattanee asemoida itsensä mieluummin asemaan, jossa voi kehittyä tai tulla kehitetyksi, kuin asemaan, jossa hankinta tehdään vain sopivien ehtojen yleensä kaupallisten toteutuessa.

Kehitetty toimittajuus on joka tapauksessa varmempi ja vähemmän herkkä ulkopuolisille paineille. Yhteistyökelpoisen ja halukkaaksi tunnistetun asiakkaan painoarvo on 0–5 pistettä. Asiakkuuden painoarvo pisteytyksessä on 25 %, yhteispistemäärä 0–16 pistettä.

5.3 Tuote- ja jatkojalostustarpeet ja niiden prosessit

Luvussa pohditaan mitä tuotteita ja sitä millaisia lisäpalvelumalleja tarjotaan käytännössä ja missä laajuudessa. Käytännössä kyse on luettelo erilaisissa läpikäytävistä asioista, joiden selvitys antanee riittävän pisteytyksen, jolla voidaan lähteä viemään prosessia eteenpäin. Suurimmalta osin käytännöt ja prosessit ovat olemassa olevia. Tässä työssä pohditaan lähinnä sopimisen prosessia, kannattaako lähteä tarjoamaan palveluvarastointia konseptina. Selkein malli olisi ehkä rajoitettu yleinen palveluvarastointi, jonka hallintamalli mahdollistaisi nopean tarpeen ohjaaman tuotevaihtelun nykyisen hitaahkon ja jäykän hallittavuuden sijaan

Logistisen pisteen valinta

Lähtökohtaisesti on selvitettävä, onko tarvittava toimintamalli jo olemassa, edellyttääkö palvelu ulkopuolista kumppania tai onko jokin omista varastoista soveltuva käytettäväksi sekä mahdollisen varastopalvelijan maantieteellinen sijainti, joka palvelee mahdollisimman laajaa potentiaalia kohdemaassa. Aihetta ei kuitenkaan käsitellä laajemmin tässä työssä.

Yleensä järkevin logistisen pisteen sijainti on tuotantokeskittymien ja maahantuloväylien varrella, yleisesti ottaen sopivin palvelija löydetään painopistemenetelmällä laskeamalla. Asiakkuuden sijaitessa haja-alueella täytyy etsiä painopisteeltään lähin alue jossa palvelua valmiiksi löytyy. Sijaintiteorian, kuinka esimerkiksi palveluntarjoajan sijainti määritetään vaikka painopistemenetelmällä laskien, mukainen valinta, jos tarjolla ei ole asiakkaan omissa tiloissa mahdollisuutta varastoida sekä muiden vastaavien toimijoiden palvelumahdollisuudet. Lisäksi valintaan vaikuttaa asiakkaan tarve toimitusaikatarve sekä alihankinta palvelutarve. Onko jonkun varastoivan sopimuskumppanin palvelumahdollisuudet hyödynnettävissä myös muissa kohteissa?

Varastokumppanin valinta tehdään usein asiakkaan suosituksesta tai valitaan olemassa olevista kyvykkäistä vaihtoehtoista. Mikäli sijainniltaan hyvää ja riittävän tasokasta palveluyhteistyökumppania ei ole, on syytä harkita onko palvelu järjestettävä lähetysmaassa. Pisteytys 0/1 pistettä.

Oikean yhteistyökumppanin valinta

Tehokkaasti ja joustavasti toimiva varastopalvelun yhteistyökumppani on oleellinen selvitettävä asia, mikäli sellaista ei kohteessa vielä ole olemassa. Aina on mahdollisuus tutkia myös asiakkaan omaa varastointipalvelua tai halukkuutta kaupintajärjestelyyn. Tavoiteltavia ominaisuuksia on joustavuus palvelun järjestämisessä ja luotettavuus. Merkittävä tutkittava asia on, tarvitseeko alueen palvelumalli jatkojalostuspalveluja, määrämittakatkoja, maalausta, laserleikkausta tai jotain muuta vastaavaa palvelua. Näiden palvelujen olisi oltava kohtuullisen matkan päässä tai parhaassa tapauksessa samalla palvelijalla. Mikäli sopiva palveluntarjoaja on saatavilla, pisteytetään 0/1 pistettä.

Asiakkaan tuotteen valinta

On selvitettävä huolellisesti, millä tuotteella varastoinnista on suurin hyöty yhteistyölle ja mahdollista muun toimitustavan käyttämisen lisänä. Tärkeimpiä huomioitavia asioita on tuotteen kuuluminen SSAB:n kannalta tärkeään kategoriaan, erikoismuotoinen tai standardierästä parempaan luokkaan. Lisäksi vaikuttavia asioita on kysynnän ja kuluksen vaihtelu verrattuna tuotannon mahdollisuuksiin valmistaa tarvittavia eriä sekä varastopalvelun tuotemäärä. Pisteytysarvo 0–2 pistettä.

Kysynnän tasaisuus

Pitkäaikaiseen kokemukseen perustuvan kysynnän kannattava tarjoaminen toimii palvelukilpailua ehkäisevällä tavalla. Tähän vaikuttaa myös kiertonopeus koska osa tuotteista esimerkiksi sinkityt tuotteet vaativat paljon varastointiolosuhteilta ja ovat herkkiä ympäristön vaikutuksille millä on taas seurauksena kasvanut riski vanhenemiseen. Varastointitarvetta puntaroidessa myös kysynnän vaihtelu on hyvä indikaattori, kysynnän ollessa varmaa, mutta vaihtelultaan suurta on hyvä pohtia olisiko varasto apu nopeaan asiakastarpeeseen. Kampanjavalmistuksen tasaamiseen useimmiten tarvitaan varas-

tointipalvelua muodossa tai toisessa, toisaalta tasainen asiakaskysyntä palvelee myös varastointipäätöstä. Näiden ehtojen täytyessä kannattaa alkaa harkita kuinka ja millä mallilla on mahdollista edetä. Pisteytys arvo voisi olla 0–2 pistettä.

Erikoistuotestatus

Erikoistuotestatus kulkee yhdessä muun merkittävyyden kanssa. Erittäin kannattava erikoistuoteasiakas voi olla myös varastopalvelupotentiaali juuri erinomaisen kannattavuuden ansiosta. Tämä ei tosin yksin riitä, myös määrän on oltava riittävä, toisin sanoen kiertoaika vaatimus koskee myös näitä tuotteita. Yhtiön valitsema strateginen tavoite on kasvaa nimenomaan erikoistuotteissa ja niissä kaikissa tuoteryhmissä. Pisteytys olisi 0/1 pistettä, erikoistuote antaa pisteen.

Tuote- ja palvelukonseptin kokonaispainoarvo varastointipäätöstä tehtäessä voisi olla 0–7 pistettä, noin 20 %:n painoarvolla.

5.4 Järjestelmärajapinnat ja konseptin valinta

Toimintamallin valinta ei ole monimutkaista eikä mahdollisuuksia onneksi ole liian monta. Valintaprosessi ja itse sopiminen on tehtävä mahdollisimman yksinkertaiseksi. Jo perusedellytysten selvittäminen osana prosessia selkeyttää, onko edellytyksiä edetä palvelumallin tarjoamisessa. Lisäksi on selvitettävä, onko haluttu palvelumalli mahdollista järjestää nykyisissä toiminnanohjausjärjestelmissä. Suurin osa palveluista on tehtävissä Metocs:in kautta, ohjausjärjestelmänä ehkä joustavin on SAP, jolloin lähinnä mielikuvitus on rajana.

Seuranta

Tärkeitä seurattavia asioita on materiaalien inventointi, tuotteiden laskutus ja varastoikä. Varastointipäätös edellyttää aina molemminpuolista sitoutumista ja sujuvaa mahdollisuutta luopua varastosta tarvittaessa. Yhtiöllä on käytössään useita seurantaan ja ennustamiseen liittyviä työkaluja, joilla toiminnan laatu voidaan selkeästi kuvantaa ja näin myös joko uudistaa tai ylläpitää. Samoin tehtävien edelleen siirto on helpompaa, mikäli nämä on asiakasprosessissa huomioitu ja tallennettu riittävällä tasolla.

TM1 myyntimahdollisuuksien tehdasennustejärjestelmä

Yhtiöllä on käytössään myynnin ylläpitämä TM1 järjestelmän kautta tehty myynnin määräännuste, jonka perusteella SCM, Supply Chain management, toimitusketjunohjaus, määrittelee vuosisuunnitelman ja jakaa kapasiteetin markkina-alueittain, osittain myös määrittelee suunnittelullisen kapasiteetin laajuuden toisin sanoen kuinka suurin henkilöstöresurssein tuotanto tullaan järjestämään. Kapasiteetin suunnittelulle on tärkeää saada riittävän laadukasta tietoa varaston kulutuksesta, varastojen määrääkin on mahdollista huomioida erikseen, jolloin saatavuudesta saadaan varmuus.

SAP

SAP-toiminnanohjausjärjestelmä on yhtiössä käytössä tilausten käsittelyyn ja varastojen hallintaan. Se on valittu konsernin yleiseksi toiminnanohjausjärjestelmäksi ja otettavissa käyttöön kaikissa toimintamaissa. Tällä hetkellä käytetään kolmea erilaista SAP järjestelmää, jotka tulevat historiasta, jolloin yhtiö ei ollut vielä yhdistynyt. CSSM-järjestelmässä SAP on automaattisesti hallinnointityökalu, muissa tapauksissa jää selvitettäväksi millä tavoin ulkopuolisen varastopalvelijan kanssa vaihdetaan tietoja eri systeemien välillä.

Salesforce

Salesforce on asiakastietojärjestelmä, CRM, asiakkuuksien, sopimusten ylläpitoa, raportointia ja seuranta varten hankittu tietojärjestelmä joka on koko asiakastyötä tekevän henkilöstön käytössä. Järjestelmä tarjoaa helposti löydettävää tietoa asiakkuudesta, kuka on asiakkaan vastuuhenkilö ja toimintojen kehittämisen historia. Kootut tiedot helpottavat tietojen siirtoa ja omaksumista vastuuhenkilöiden välillä. Lisäksi järjestelmä avaa mahdollisuuksia toimintojen edelleen kehittämiseen ja tehokkaaseen seurantaan, jos tiedot siellä on asianmukaisella tavalla ylläpidetty. Asiakastietojärjestelmä on ehkä selkein tapa seurata sopimustilannetta, järjestelmänä se mukautuu useisiin erilaisiin seurantarpeisiin, joilla tietoa voidaan tehokkaasti jakaa käyttäjille tehokkaasti ja luotettavasti.

Sopimusarkisto

Terveintä on aina tehdä kirjallinen palvelusopimus, mikäli johonkin palvelumalliin sitoudutaan. Juridisesti sitovin sopimus on kirjallinen. Tämä toiminta myös sitouttaa molemmat osapuolet riittävässä määrin yhteistoimintaan. Tiedon kulun jatkuva varmistaminen on oleellista, eikä saa unohtua, jos vastuullinen tai organisaatio vaihtuu. Varastosopimuksen on oltava irtisanottavissa ja laskutettavissa asiakkailta, jos kysyntä loppuu. Sopimuksessa on minimissään määritettävä, kuka päättää sopimuksen ja millä ehdoin, kuka vastaa sopimuksen toteutumisesta ja kuka lopettaa. Sopimukset ovat yhtiön toimintapolitiikan mukaan aina määräaikaisia, jatkosta sovitaan erikseen säännöllisesti, varastotasoa hallitaan jatkuvasti, kiertonopeus ja muut sovitut asiat ovat mitattavia asioita. Liitteessä 1 oleva sopimus olisi laadittava vähintään kaupintasopimuksesta, muistakin sovellettuna, vähintään tuotekohtainen varastosopimus.

5.5 Päätös varastoinnista ja palvelumallista

Luvussa käsitellään kuinka edetään esikäsittelyn kautta varastointiesitykseen ja sopimukseen.

Pisteytys varastoinnin aloittamisesta

Karkeaa esivalintaa auttaa taulukon 3 yhteenlaskettu pisteytys eri toimintojen mukaan. Toimitustavan määrittää lopullisesti asiakkaan kyvykkyys hoitaa varastoaan ja suunnitella tuotantoaan, sekä ennustaa toimintaansa myös toimittajan suuntaan.

Jos yhteenlaskettu pistemäärä ylittää 75 % maksimista voidaan lähteä esittämään varastointikonseptia palvelumahdollisuutena. Valintaprosessi on valitettavasti jossain määrin myös intuitiivinen, vuodet eivät toistu kaltaisinaan ja peruutuspeilinäkymä on selän takana eikä varmista tulevaisuutta. Suurimmassa määrin perustelut toivottavasti on osoitettavissa laskennallisesti kestäviksi.

Viime kädessä palvelupäätös on aina sopimusasia. Asiat kannattaa joka tapauksessa sopia ennalta, myös sopimuksen alasajo irtisanomisineen ja siihen liittyvät osapuolien velvollisuudet.

Asiat jotka on kysyttävä ja sovittava asiakkaan kanssa.

- Kuinka paljon ja mitä artikkeleita palvellaan varaston kautta
- Varaston jatkuvuus, projektiluonne, tuotekehitystarve, tuoteikä, sopimusikä
- Onko tarvetta sopimusvalmistukselle tai muille palveluille muualla

Mikä on tarkastelujakso, tavoite on tehdä vain määräaikaista varastosopimuksia

Taulukko 3. Esivalintapisteiden laskeminen

Oma myynti politiikka / Strategia	
Myyntipolitiikka	0 - 5 p
- maa ydinmarkkina-alueella	
- Asikkuus tukee strategiaa	
- kannattavuus	
Kokoluokka	0 - 3 p
> 500 t	
> 2000 t	
> 5000 t	
Kumppanuus	0 / 3 p
- ikä yli 5 v	
- markkinointiohjelma	
- Yhdistetty	
	Max 11 p
Asiakkuus	
Merkittävyys	0 - 3 p
Yhteistyöhalukkuus	0 - 5 p
Kumppanuus	0 / 3 p
Hankintapolitiikka	0 - 5 p
	Max 16 p
Tuote ja jatkojalostus	
Logistinen piste	0 - 1 p
Yhteistyökumppani	0 - 1 p
Tuote	0 - 2 p
Kysynnän tasaisuus	0 - 2 p
Erikoistuote	0 - 1 p
	Max 7 p
Järjestelmä rajapinta	
Seuranta	0 / 2 p
Ennuste	0 / 1 p
SAP	0 / 3 p
Metocs	0 / 4 p
	Max 10 p

Seuraavassa luetellaan tarkastettavia asioita, jotka täytyy huomioida kun punnitaan mahdollisen päätöksen kannattavuutta ja tarpeellisuutta tehdä varastointisitoumus:

- kuka muu voi tarjota, kilpailutilanne
- Mikä on laskennallinen asiakashyöty (romu, tehokkuus)
- Onko tuotteista tehty tuoteoptimointi (lujuus, sinkittävyys, taivutettavuus, sauma, sisäsauman poisto, muut tekniset asiat)
- Onko tuote tai asiakkuus oman tuotekehityksen kannalta merkittävä, onko löytänyt jo olemassa olevia vastaavia tuotteita, tuotteen tai asiakkaan tuotteen referenssiarvo markkinoinnille.

Menetelmä palvelumallin valintaan

Tässä tutkimuksessa ehdotetaan käytettäväksi matriisia taulukossa 4, jolla asiakkuuden toimintatavan mukaan valikoituu sopiva palveluvarastointimalli.

Taulukko 4. Ehdotus palvelumallin arvottamiseen

X= vaihtoehtoinen palvelumalli (X) = vaihtoehtoinen palvelumalli rajoittein	Malli				
	Viikkovarasto		asiakasvarasto		
	Viikkovarasto	Asiakasvarasto		Kaupintavarasto	CSSM
Tuotekannattavuus					
< 5 % GM	x	(x)			
> 5 % GM	x	x		x	x
Toimitusaikavaatimus					
- pv-taso				x	x
- vko-taso	x	x			
Toimitusten rytmitys					
- Ennakkotilaus, PV/vk rytmi	x	x			
- Kotiinkutsu				x	x
Tuotteiden lukumäärä					
< 5 kpl	x			x	(X)
5-15 kpl		x		x	x
> 15 kpl		x		x	x
Kysyntä					
< 5 t / kk	x	x			
5 - 15 ton/kk	x	x		x	x
> 15 t	x	(X)		x	x
Kysynnän vaihtelu					
- Tasainen	x	x		x	x
- Epätasainen		(X)		x	x
Laatuvaatimus					
- Ei vaatimuksia	x	x		x	x
- Vanhenemisriski	x			x	x
- Ruosteettomuusvaatimus	x	x		x	x
Maa-alue					
- suomi	x	x		x	
- skandinavia	x	x		x	
- CE/International	(X)				x
Tuotteen menekkiennuste					
- On saatavissa asiakkaalta	x	x		x	x
- Ei ole saatavilla asiakkaalta	x			x	(X)

Käytännössä korkein pistemäärä määrittää sitoutuneimman varastopalvelumallin, riittävän suuri pistemäärä mahdollistaa aloittaa varastoinnin esimerkiksi viikkovarastoinnilla.

Tavoitteena on valita aina tarkoituksenmukaisin toimitustapa, mieluiten tietenkin aina suora toimitus. Suurten volyymien kohdalla on mielekästä tarjota konsernijakelijalle Tibnorille mahdollisuutta asiakasmitan ottamiseen ohjelmaan, silloin varastonhallinta on tehokkainta ja lisäarvo jää konserniin. Toisaalta päätöksen teossa on hyvä olla riittävässä määrin kriittisyyttä, onko aiheellista esittää toimintaa, joka sitouttaa pääomia ja raskauttaa toimintaa merkittävästi. Ajoittain on tarpeen olla mahdollista sopeuttaa toimintaa markkinatilanteen niin vaatiessa esimerkiksi kysynnän kasvaessa tarjontaa suuremmaksi. Yleensä sitoutetut asiakkaat palvelevat ensimmäisenä. Jos sitoumusten määrä kasvaa liian merkittäväksi ei johdolle jää tarpeeksi joustoa toimia yrityksen kannalta edullisimmalla tavalla. Yksinkertaisimmallaan se vaihtoehto, joka saa eniten merkintöjä, on mahdollisesti sopivin valinta palvelumalliksi. On tietenkin selvää, että tässä kohtaa asiakkaan hankintapolitiikka asettaa omat edellytyksensä, onko asia edelleen vietävissä. Osalla asiakkuuksista on tietynlainen haluttomuus kovin suureen sitoutumiseen toimittajaan.

Hyväksyntäesitys

Yhtiön laatukäsikirja ja järjestelmä edellyttää kirjallista esitystä palveluvaraston perustamiseksi, hyväksyntäesitystä, jonka kussakin tapauksessa valtuutettu johdon edustaja hyväksyy määräajaksi yhtiön sisäisesti määritellyin ehdoin. Kuviossa 4 on yksinkertainen hyväksyntäesitys, joka samalla on asiakasta sitova varastointisopimus.

RUUKKI	ASIAKASMITTOJEN AVAUS	1/2008	1(2)
Metala/Jussi Sorsa	2009-03-02	SOPIMUS	

Osapuolet

Asiakasnumero	3020141	Asiakkaan yhteysthenkiö	Pasi Rähjäntausta
Asiakkaan nimi	HYRLES O	Ruukin vastuumyymä	Jussi Sorsa
		Päivämäärä	16.11.2007

Reunaehdot koodin avaamiselle

- Sopimus asiakkaan kanssa
- Varastokierto min. 6 (60 pv)
- Aluepäällikön hyväksyntä

Tuotetiedot. Vastuumyymä vastaa tuotteista

Lopputuote	Vuosiku- lutusarvio	Varasto- määrä Min/Max	Myynti- eräkkoko	Toimitus aika	Raaka-aine koodi (jos ei löydy kirjoita: UUSI)
HDG 1,5x1000x2050 DX51D+Z275 MBC	250	25 t/35 t	10 t	3 pv	UUSI KOODI : A005.A06210
HDG 1,5x1250x2050 DX51D+Z275 MBC	300	25 t/35 t	10 t	3 pv	UUSI KOODI : A005.A06211
HDG 1,5x1500x2050 DX51D+Z275 MBC	400	25 t/50 t	10 t	3 pv	UUSI KOODI : A005.A06212

Asiakassopimuksen loppuminen

- Ruukilla on oikeus toimittaa ja laskuttaa loppuvarasto asiakkaalle 90 pv kuluttua sopimuksen loppumisesta.

Lisätietoja ROHS Materiaalia SUOJAUS AFP Juhani Hyry / Hyrles Oy
--

Uudet koodit avattu 13.3.2009

Ruukki Oy	Suutarinkatu 1 PL 133 00811 Helsinki	Puhelin 020 5811 Faksi 020 582 9088 www.ruukki.com	Y-tunnus 0113275-9 ALV nro FI 01132759 Kotipaikka Helsinki
-----------	--	--	--

Kuvio 4. Malli lyhyestä varastointisopimuksesta

Ennen varastointipäätöksen esittämistä olisi hyvä vielä käydä lävitse tarkistuslista läpi-käytävistä ja punnittavista asioista.

- Ennakkoselvitys K/E
- Asiakkuus K/E
- Tuotteet K/E

- Sopimus K/E
- Sitoumusaika K/E
- Volyymi/merkitys/kannattavuus K/E
- Vastaako todellisuudessa yhtiön tavoitteita? K/E
- Onko vastaavaa palvelua olemassa jollekin muulle,
voiko sitä hyödyntää vaihtoehtoisesti? K/E
- Onko määräaikainen, onko purettavissa? K/E
- Hyväksyisinkö itse tällaisen sitoumuksen K/E

Mikäli näistä kaikista saa kyllä vastauksen, varastointiehdotus on riittävässä määrin perusteltu. Asiakkaan allekirjoittama varastosopimus sisältää sopimuksen loppuvaraston lunastamisesta, jolloin yksi riskiksi tunnistettu tekijä eliminoiduu ja on hoidettavissa luonnollisena toimintona.

6 Yhteenveto

Pääasiallisena tarkoituksena oli laatia yksi osa yhtiön sisäiseen käyttöön tuleva prosessikuvaus varastoinnin käytöstä palvelukonseptina ja karsia nykyisin käytössä olevia varastointimalleja vähemmäksi. Itse prosessi on toki eri muodoissaan ollut jatkuvasti käytössä, palvelu halutaan vain kuvata paremmin ja sitä kautta tehostaa konseptin hallintaa. Luvussa 5 toiminnot yksinkertaistettiin helposti omaksuttavaan muotoon, ja ne mahdollisesti lisätään prosessina laatukäsikirjaan. Tavoitteena on keskittyä tehokkaimmiksi tunnistettuihin prosesseihin ja rajoittaa muiden luovaa käyttöä.

6.1 Tavoitteet

Työssä on esitelty prosessia, jolla valita palveluvarastomahdollisuuksista sopivin kuhunkin tarpeeseen. Varastointia itsessään vaiheena on kuitenkin vältettävä jokaisessa prosessissa, sujuvan toiminto- ja materiaalivirtauksen aikaansaamisen ilman varastoja on oltava tavoitteena, vaikkei se aina olisikaan mahdollista..

Samanaikaisesti on oleellista kehittää mahdollisuutta tunnistaa myös kokonaiskuva ja ymmärtää omia mahdollisuuksia, missä määrin kannattaa pyrkiä asiakkuuden sitouttamiseen juuri varastointipalvelulla. Toiminnan kannalta olisi oleellista pystyä kehittämään asiakkuuttaan siten, että se palvelee myös muita vastaavia asiakkuuksia, eikä lisää turhaa taakkaa muulle toiminnalle. Jos palvelumalli on jossain olemassa, on tutkittava, voidaanko se jakaa muun toiminnan kanssa. Yksistään pelkästään turhan välttäminen palvelee yhtiön tavoitteita nykyisessä strategiassa. Työssä ei ole käsitelty suoria kustannuksia, vain viitattu, mitkä vaiheet aiheuttavat kustannuksia. On kuitenkin huomioitava, että palvelu aina aiheuttaa kustannuksia ja onkin luonnollisesti punnittava kokonaisuuden kannalta ainakin karkealla tasolla, saavutetaanko kustannuksilla sellaista arvoa, jota kannattaa tarjota asiakkaalle.

6.2 Kehitysehdotuksia

Asian käsittely toi esille useita ajatuksia kuinka varastointia palveluna voisi sisäisesti kehittää. Itse myyntityötä elinkeinokseni tekemänä tiedän, kuinka haasteellista on löytää nopeasti työkaluja palvella asiakkaita akuuteissa tilanteissa ja toki myös pitkässä juok-

sussa on hyvä löytää tehokkaita ja pysyviä menetelmiä pitää asiakkuus yhtiössä. On kuitenkin resurssien tuhlaamista, jos yhä uudelleen tekee jo olemassa olevan ratkaisun omalle asiakkaalle edes yrittämättä löytää jotain yhteiskäyttöön sopivaa menetelmää muiden jo olemassa olevista ratkaisuista. Markkinointi ei tähän pysty muutoin kuin yhdenmukaistamalla materiaalin ja tuotenimet.

Seuranta Salesforcen mittaristolla

Yhtenä kehityskohteena löytyi mittariston luominen asiakastietojärjestelmä Salesforcen helpottamaan löytämään tietoa voimassa olevien kaupinta- tai muiden varastojen määrästä ja kehityksestä, samalla helpottamaan yhteiskäyttömahdollisuuksia. Materiaalin hyödyntäminen vaikkapa varaston täydentämisvaiheessa muille markkinoille tai asiakkaille voisi olla myös tutkimisen arvoinen toiminto, tällä hetkellä tällainen tieto ei ole helposti saatavilla. Tavoitteena pitäisi olla helpon hakumenetelmän luominen jolla hakea erilaisia tarjolla olevia varastointipalveluja ja - tuotteita. Tämä voisi olla avuksi etsittäessä ja luodessa uusia erikoistuoteasiakkuuksia tehokkaamman alkuvaiheen pienerätoimitusten muodossa. Usein uusiasiakkuuden ja tuotekehityksen suurin ongelma on alkuvaiheen kysynnän pienuus verrattuna raskaaseen suoran tehdastoimituksen kokoon nähden, erikoistuotteiden minimierä voi olla jopa 20000 kg, joka esimerkiksi prototyypin valmistukseen on liian järeä.

Logistinen ristiinmyynti selvitys

Toiminnan kehittämiseksi yleisellä tasolla voisi olla varastopalveluratkaisuista kootun myyntivarastoluettelon jakaminen koko myyntikenttään. Nykyisessä järjestelmässä ei ole helposti selvillä, minne kaikkialle on jo sitouduttu ja millaisilla tuotteilla. Asiakaspalvelulle voisi olla yleisesti hyödyllistä, mikäli tiedettäisiin, minne on toimitettu materiaalia. Tällä hetkellä selvityksessä käytetään tilauskantaa, mikäli sellainen on saatavilla ja sellaiset oikeudet on annettu. Harvalla asiakasrajapinnassa toimivalla tämän kaltaisia mahdollisuuksia kuitenkaan on. Tavallaan pitäisi kehittää helposti saatavilla oleva tuotekehityshistoria yleisempää käyttöön, nykyisellään tällainen tieto on tuotekehitystä tekevien hallussa. Ehkä tieto helpottaisi myös kilpailijatilanteen selvittämistä, samoin suojaisi mahdollisesti jo olemassa olevia asiakkuuksia ainakin sisäiseltä kilpailulta, lisäksi välttäisi jo olemassa olevan tiedon uudelleen kehittämiseltä.

Myyntikentän koulutus

Eri vaihtoehtojen läpikäynti kuuluisi olla rutiininomaista yleistietoa, joka on helposti saatavilla. Se voitaisiin viedä saataville joko yleisten tietojärjestelmien kautta tiedostona tai suorana myyjäkoulutuksena tai lisätä mahdollisesti käyttöön tulevaan myyjän käsikirjaan tai muuhun toimintaohjeeseen, jonka olisi syytä olla aikaisempaa laajamuotoisempi.

Laajemmalti käytettävissä oleva tieto eri konsepteista voisi hyödyttää monessa tapauksessa sekä palveltavana olevaa asiakasta ja uusia mahdollisuuksia muille asiakkaille. Jo olemassa olevien palveluratkaisujen hyödyntämisen toisille markkinoille pitäisi olla helpompaa, tällöin vältettäisiin päällekkäisten palvelumallien luomista ja tehostettaisiin jo olemassa olevien mallien käyttöä.

Näytevarastojärjestelmän laajentaminen eri asiakasmittavarastoihin voisi myös olla toimiva ajatus, jos tuote on myös helposti eroteltavissa myyntipakkauksista, toiminta kuitenkin edellyttää palveluntarjoajalta palvelukeskusmaista toimintaa. Tähän ratkaisu voisi tulla myös asiakkaan kautta, jos tuote ei ole heidän liiketoiminnan kannalta oleellinen ja salattavaa tietoa. Tällä tavoin voisi edistää tehokkaasti erikoistuotteiden saatavuutta muille asiakkaille ilman että sitä varten tarvitsisi laajentaa jo olemassa olevaa erillisvarastoa.

Lähteet

- 1 Inkiläinen Aimo. 2007. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Publishing.
- 2 Logistiikan maailma. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Reijo Rautauoman säätiö.
- 3 SSAB Europe Oy. 2016. CSSM. Koulutusmateriaali. Hämeenlinna: SSAB Europe
- 4 Sipilä, Minna. 2016. Customer care, SSAB Europe Oy, keskustelu 16.11.2016
- 5 Helminen, Reetta. 2017. Customer care, SSAB Europe Oy, keskustelu 10.1.2017
- 6 Saarnivuo, Teemu. 2017. Account manager, SSAB Europe Oy, keskustelu 6.4.2017
- 7 Putkiranta, Antero. 2014. Tuotannonohjaus. Luentomoniste. Metropolia ammattikorkeakoulu.
- 8 3PL. 2016. Verkkodokumentti. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/3PL>
- 9 CRM. 2017. Verkkodokumentti. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>.
- 10 K Hartwall Oy. 2016. Supplier performance H1 2016.
- 11 CRM. 2017. Verkkodokumentti. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>
- 12 SSAB OY. 2014. SSAB Values. Sisäinen esitysmateriaali.
- 13 Kaupintavarasto. 2017. Verkkodokumentti, Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Konsignaatio>

KAUPINTAVARASTOSOPIMUS

1 Osapuolet

Tavarantoimittaja Rautaruukki Oyj
Suolakivenkatu 1
00810 Helsinki
Y-tunnus 0113276-9)
(myöh. "Ruukki")

Konsignaationsaaja

Y-tunnus
(myöh. "Asiakas")

2 Sopimuksen tarkoitus

Tällä sopimuksella Ruukki perustaa ns. kaupintavaraston (myöh. "Varasto") Asiakkaan tiloihin osoitteeseen . kaupintavarastolla tarkoitetaan Asiakkaan tiloissa pidettävää tuotevarastoa, jonne Ruukki toimittaa materiaaleja (myöh. "Materiaali") oheisen liitteen mukaisesti (Liite 1). Varasto perustetaan Asiakkaan tarpeita varten.

3 Omistus- ja hallintaoikeus

Ruukin Varastoon toimittama Materiaali on Asiakkaan hallinnassa ja käytettävissä sen toimituksesta lukien mutta Ruukin omaisuutta kunnes materiaali on kokonaan maksettu.

4 Toimitus ja vaaranvastuu

Ellei osapuolten kesken toisin sovita toimitusehto on Asiakkaan varasto (INCOTERMS 2000). Vaaranvastuu Materiaalista siirtyy Asiakkaalle toimitusehdon mukaisesti.

5 Tavaran vastaanottotarkastus

Asiakas on velvollinen tarkastamaan Varastoon toimitettavan Materiaalin laadun ja määrän ja vertaamaan niitä kuljetusasiakirjoihin. Asiakas sitoutuu ilmoittamaan kirjallisesti vastaanotetut kollit painoineen ja taakkanumeroineen tässä sopimuksessa tai sen liitteessä mainitulle Ruukin yhteyshenkilölle heti vastaanoton jälkeen. Materiaalien merkinnöissä noudatetaan yhteisesti sovittuja ohjeita.

Ruukki valtuuttaa Asiakkaan ottamaan vastaan toimituksen Varastoon ja allekirjoittamaan kuljetusasiakirjat.

Asiakas on velvollinen ilmoittamaan viimeistään toimitusta seuraavana työpäivänä Ruukin yhteyshenkilölle kaikista poikkeamista, kuten määräeroista, pakkauksen vaurioitumisesta tai kastumisesta yms. sekä tekemään vastaavat merkinnät kuljettajalle kuitattaviin asiakirjoihin..

Asiakas vastaa Materiaalin purkamisesta ja siitä aiheutuvista kustannuksista.

6 Materiaalin varastointi ja merkitseminen

Asiakas on velvollinen varastoimaan ja käsittelemään varastoon toimitettuja materiaaleja huolellisesti ja Ruukin käsittely ja varastointiohjeiden mukaisesti.

Asiakas sitoutuu pitämään Varastossa olevan Ruukin omistaman Materiaalin selkeästi erillään muusta Asiakkaan omaisuudestaan tai varastossa olevasta muusta omaisuudesta sekä merkitsemään näkyvästi, että kyseessä on Ruukin omaisuus. Asiakas sitoutuu lisäksi varastoinnissa noudattamaan kulloinkin voimassaolevaa lainsäädäntöä ja määräyksiä sekä Ruukin antamia ohjeita.

Asiakas on velvollinen huolehtimaan siitä, että Ruukilla on :n päivän varoitusaika aina vapaa ja esteetön pääsy Varastotiloihin, muun muassa inventaarioita varten.

7 Vakuutus

Asiakas on velvollinen vakuuttamaan Materiaalin vaaranvastuun siirtymisen jälkeiseltä ajalta. Asiakas on pyydettäessä velvollinen toimittamaan Ruukille kyseistä vakuutusta koskevan vakuutuskirjan.

8 Otot Varastosta

Asiakas on velvollinen ottamaan Materiaalia Varastosta aina täysin nipuun, pois lukien liitteessä (Liite 1) sovitut suurikokoiset tai muuten tähän käytäntöön soveltumattomat tuotteet. Jotta Materiaalin kiertonopeus pystytään paremmin selvittämään, sitoutuu Asiakas ottamaan Materiaalia Varastosta siinä järjestyksessä kuin Materiaalia on Varastoon tuotu (vanhimmat ensin), ellei tässä sopimuksessa tai sen liitteissä ole toisin sovittu.

Ruukki ei vastaa laadullisesti tuotteista joita on säilytetty pitempään kuin kiertotavoitteessa on mainittu (Liite 1).

Asiakas sitoutuu ilmoittamaan Ruukille Varastosta ottamansa Materiaalit :nä työpäivänä klo mennessä Ruukin nimeämälle yhteyshenkilölle.

Mikäli tietylle Materiaalille asetettu kiertotavoite (Liite 1) ei toteudu kahtena (2) peräkkäisenä vuosineljänneksenä, on Ruukilla oikeus hinnoitella kyseinen Materiaali uudelleen. Mikäli uudesta hinnasta ei päästä sopimukseen, on Ruukilla oikeus purkaa sopimus siltä osin ja laskuttaa Asiakkaalta viimeksi voimassa olleeseen hintaan jäljellä oleva kyseisen Materiaalin määrä kuuden (6) kuukauden kuluessa Materiaalin saapumisesta varastoon..

9 Hinta, laskutus ja maksuehto

Asiakas maksaa Materiaalista kulloinkin voimassaolevan hinnaston (Liite 1) mukaisen hinnan.

Mikäli on voimassa oleva yhteistyösopimus, hinnoittelussa toimitaan sen mukaisesti.

Ellei osapuolten kesken ole Liitteessä 1 toisin sovittu, on Ruukilla oikeus laskuttaa Varastoon toimittamansa Materiaalit välittömästi, kun Asiakas on tehnyt Varastosta oton.

Ruukilla on lisäksi oikeus välittömästi laskuttaa Materiaali, joka on Asiakkaan puolesta kuitattu vastaanotetuksi mutta jota ei tehdyn inventaarin mukaan kuitenkaan löydy Varastosta.

Maksuehto on 30 päivää laskun päiväyksestä. Asiakas on velvollinen maksamaan kulloinkin voimassa olevan korkolain mukaista viivästyskorkoa eräpäivän ja maksupäivän väliseltä ajalta...

10 Ennusteet ja Varaston koko

Asiakas on velvollinen toimittamaan Ruukin yhteyshenkilölle kulutusennusteen joka viikon/kuukauden viimeiseen arkipäivään mennessä. Kulutusennuste on annettava tulevalle viikolle/kuukaudelle/vuosineljännekselle/12 kuukaudelle .

Ruukki vastaa Varaston täydentämisestä Asiakkaan varastosta ottoilmoitusten, kulutusennusteiden ja positiokohtaisesti sovittujen varastoparametrien mukaisesti (Liite 1). Otoissa pyritään liitteessä mainittuihin kiertotavoitteisiin, jotka yhdessä tarkistetaan neljännesvuosittain.

Sovittujen kiertotavoitteiden toteutumista tarkastellaan sen mukaisesti mitä Asiakas on kulloinkin ilmoittanut Varastosta otetuksi.

11 Inventaario ja tarkastukset

Ruukilla on oikeus haluamanaan ajankohtana tarkistaa ja inventoida Varasto, edellyttäen, että tästä ei koidu Asiakkaalle kohtuutonta haittaa ja ilmoittamalla siitä etukäteen

Asiakkaalle. Inventaariot tehdään vähintään kerran vuodessa ja niistä laaditaan kirjallinen raportti, joka toimitetaan molemmille osapuolille.

12 Sopimuksen voimassaolo ja päättymisen

Sopimus on voimassa toistaiseksi kolmen (3) kuukauden irtisanomisajalla. Irtisanominen on tehtävä kirjallisesti.

Ruukilla on lisäksi oikeus irtisanoa tämä sopimus päättymään välittömin vaikutuksin, jos Asiakas rikkoo olennaisesti tämän sopimuksen mukaisia velvoitteitaan eikä saamastaan kirjallisesta huomautuksesta huolimatta saata tilannetta sopimuksenmukaiseksi.

Ruukki voi myös irtisanoa sopimuksen välittömin vaikutuksin, jos Ruukilla on perusteltua aihetta olettaa, että Asiakas ei pysty täyttämään sopimuksen mukaisia velvollisuuksiaan.

Sopimuksen päättyessä kokonaan tai yksittäisen tuotteen osalta sitoutuu Asiakas on velvollinen ottamaan kolmen (3) kuukauden kuluessa irtisanomisesta kaikki sopimuksen mukaisesti varastoidut Materiaalit ja maksamaan ne tämän sopimuksen maksuehtojen mukaisesti.

Vaihtoehtoisesti, Ruukin yksinomaisen päätöksen mukaisesti, Asiakas on velvollinen palauttamaan irtisanomishetkellä Varastossa jäljellä olevat Materiaalit tai antamaan kyseisen Materiaalin arvoa vastaavan vakuuden.

13 Muut ehdot

Kaikista lisäyksistä tai muutoksista tähän Sopimukseen on sovittava kirjallisesti Myyjän ja Ostajan välillä.

Ellei tässä sopimuksessa ole muuta sovittu, sovelletaan Ruukin ja Asiakkaan väliseen sopimussuhteessa Ruukin yleisiä myyntiehtoja (Liite 3).

Tähän Sopimukseen sovelletaan Suomen lakia.

Sopimuksesta aiheutuvat tai siihen liittyvät riidat, joita ei keskinäisissä neuvotteluissa voida sopia, ratkaistaan lopullisesti välimiesmenettelyssä. Välimiehet nimittää Keskuskauppakamarin välityslautakunta, ja välimiesmenettelyssä noudatetaan tämän lautakunnan sääntöjä. Välimiesoikeuden istunnot pidetään Helsingissä. Välitystuomio on lopullinen ja molempia osapuolia sitova.

- Liitteet**
1. Varastoitavat tuotteet, kiertotavoitteet ja pakkauskoko
 2. [Varastointi ja käsittelyohje](#)
 3. Ruukin yleiset myyntiehdot

Paikka ja päiväys _____

Allekirjoitukset

Rautaruukki Oyj

Ruukki Metals

Liitteen sisältö

