

TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN TOIMIALA

Tekniikka ja liikenne

Kuljetuslogistiikka

INSINÖÖRITYÖ

ASIAKASPALVELUN JA PROSESSIEN NYKYTILATUTKIMUS JA KEHITYSANALYYSI

**Työn tekijä: Mikko Reinikka
Työn valvoja: Seppo Leppänen
Työn ohjaaja: Seppo Leppänen**

Työ hyväksytty: __. __. 2008

Seppo Leppänen



ALKULAUSE

Insinööriyö tehtiin VOTG Finlandille Oy:lle. Haluan kiittää projektissa mukana ollutta Webropol Oy:ta, joka on antanut tutkimusta varten käyttööni internetsovelluksensa sekä kouluttanut sen käytössä. Erityisesti haluan kiittää Webropolilta Aleksii Pellistä ohjelman käyttöön liittyvästä tuesta.

VOTG Finlandilta haluan kiittää Esko Nurmea, joka mahdollisti projektin tekemisen ja kaikkia muita, jotka tukivat minua projektissa. Haluan myös kiittää kaikkia kyselyyn vastanneita ja sitä kautta projektiin osallistuneita VOTG:n henkilökuntaa, kuljetusliikkeittemme sekä asiakkaittemme edustajia Suomessa.

Helsingissä 21.2.2008

Mikko Reinikka

INSINÖÖRITYÖN TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mikko Reinikka	
Työn nimi: Asiakaspalvelun ja prosessien nykytilatutkimus ja kehitysanalyysi	
Päivämäärä: 21.02.2008	Sivumäärä: 54 s. + 6 liitettä
Koulutusohjelma: Auto- ja kuljetustekniikka Suuntautumisvaihtoehto: Kuljetuslogistiikka	
Työn valvoja: lehtori Seppo Leppänen Työn ohjaaja: lehtori Seppo Leppänen	
<p>Tämä nsinööriö on tehty VOTG Finlandille tarkoituksena tutkia organisaation prosessien toimivuutta ja vaikutuksia sen sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Työn tarkoituksena on ollut kartoittaa organisaation tämänhetkistä tilaa ja löytää keinoja, kuinka asiakaspalvelua ja prosesseja voitaisiin kehittää.</p> <p>Päätavoitteena on ollut löytää mitattavaa ja hyödynnettävää tietoa yrityksen nykytilasta. Tavoitteena oli löytää kysymykset, jotka mittaavat ydinprosessien toimivuutta sekä löytää yhteys oikeanlaisen asiakaspalvelun ja menestyvän organisaation välillä. Tutkimus pyrkii todistamaan, että organisaatio joko kaatuu tai menestyy suhteessa kykyynsä sovittaa toimintansa ja prosessinsa siten, että ne tukevat koko toimitusketjua tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle.</p> <p>Kyselyllä on haettu vastauksia, jotka koskevat sidosryhmien näkemystä organisaation operatiivisesta toiminnasta ja palveluista. Olennaisimpana mitattavana tekijänä on ollut tiedonsaanti ja sen kulku toimitusketjussa. Tarkastelun näkökulmana yleisellä tasolla on toiminut mielikuva, joka sidosryhmien edustajilla on organisaatiosta. Tutkimus kysyy myös, onko organisaatio asiakassuuntautunut ja tukevatko sen prosessit lisäarvon tuottamista.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni tiedonkulun suuri merkitys, jota tulisi parantaa kaikilla tasoilla. Myös yhteistyön taso eri rajapinnoissa ja koko toimitusketjun läpi korostuu menestystekijänä ja kehityksen edellytyksenä. Nykypäivänä tehokas organisaatio kykenee myös hyödyntämään tarjolla olevaa teknologiaa logististen pääoma-, materiaali- ja informaatiovirtojen tueksi.</p>	
Avainsanat: Prosessit, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, toimitusketju ja lisäarvo	

ABSTRACT

Name: Mikko Reinikka	
Title: Modern State Research and Developing Analysis of Processes and Customer Service	
Date: 21.02.2008	Number of pages: 54
Department: Automotive and Transport Engineering Study Programme: Transport Logistics	
Instructor: Lecturer Seppo Leppänen Supervisor: Lecturer Seppo Leppänen	
<p>Diploma work has been done for VOTG Finland in purpose to research the functioning of the processes and impact to company's interest groups and customers. Purpose of the work was to find out the current state of organization and find ways to improve in field of customer service and processes.</p> <p>Aim was to find measurable and useful information about the current state and also the correct questions which indicates the functioning of core processes and answers to these questions. Another aim was to find out and proof the connection between the real customer orientated organization and successful company. Goal was to show that the company which understands the meaning of cooperation with the other interest groups in supply chain, will fall or gain success in relation it's ability to adapt own processes to produce added value for the customers.</p> <p>Most important questions of the survey are that, how VOTG operates and what is the level of customer service. Most significant measurable factor was information flow through the supply chain. Research is also asking that, is VOTG customer orientated and does its processes support making added value for the customers.</p> <p>While doing research, the great meaning of information and the need of developing the flow was found. Also cooperation in different surfaces and through the supply chain emphasized as the success factor and necessity of development. Efficient modern-day organization is capable of exploiting technology to support logistic flows: material, capital and information.</p>	
Keywords: Processes, customer service, customer orientation, supply chain and added value	

SISÄLLYS

ALKULAUSE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASPALVELUN JA MARKKINOININ ULOTTUVUUDET	3
2.1	Palvelun logistiikka	3
2.2	Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustotuuksia	5
2.3	Asiakkuuden elinkaari, hallinta ja kehittäminen	6
2.4	Strategiset asiakkuudet	8
2.5	Asiakaspalvelija yrityksen markkinoijana	9
2.6	Palvelun hinta	10
2.7	Saatavuus	11
2.8	Laatu	12
2.8.1	<i>Laadun eri näkökulmat sekä lähtökohdat</i>	12
2.8.2	<i>Laatujärjestelmä</i>	12
2.8.3	<i>Palvelun laatu</i>	14
2.8.4	<i>Organisaation sisäinen laatu</i>	15
3	PROSESSIT, PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIJOHTAMINEN	17
3.1	Prosessiajattelun kehittyminen ja vaiheet	17
3.2	Prosessien ymmärtäminen ja hallinta toimintajärjestelmän pohjana	19
3.3	Standardointi	19
3.4	Horisontaalinen ja vertikaalinen näkökulma	20
3.5	Logistiikkaketjujen prosessit	20
3.5.1	<i>Logistiikkaketjut</i>	20
3.5.2	<i>Prosessiajattelu toimitusketjun yhdistävänä tekijänä</i>	22
3.5.3	<i>Prosessiajattelun hyödyt toimitusketjun sisällä</i>	22
4	LOGISTIIKAN MITTAAMINEN	24
4.1	Prosessien mittaaminen	25
4.2	Mittarit	25
5	YRITYKSEN ESITTELY	28
6	TUTKIMUKSEN ESITTELY	30

7	ASIAKASPALVELU JA YHTEISTYÖTUTKIMUS	32
7.1	VOTG Finland's Customer Service and Cooperation Survey	32
7.2	Kysely VOTG:n suomalaisille asiakkaille	33
7.3	Kysely kuljetusliikkeille	33
7.4	Toiminnan kehittäminen, sen mittaaminen ja profilointi kuljetusliikerajapinnassa	34
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
8.1	VOTG Finland's Customer Service and Cooperation Survey	35
8.1.1	<i>Overall-tulokset VOTG Finlandin toiminnasta</i>	35
8.1.2	<i>Import-tulokset tuonnin osalta</i>	36
8.1.3	<i>Export – tulokset viennin osalta</i>	37
8.1.4	<i>Administration – tulokset hallinnon ja laskutuksen osalta</i>	37
8.1.5	<i>Kyselyn arviointi</i>	37
8.2	Asiakaspalvelun ja toiminnan kehittämiskysely VOTG:n suomalaisille asiakkaille	38
8.2.1	<i>Kuljetukset-osion tulokset</i>	38
8.2.2	<i>Kontit-osion tulokset</i>	39
8.2.3	<i>Kuljetusliikkeistämme toiminta-osion tulokset</i>	39
8.2.4	<i>Kuljetuksiin liittyvät dokumentti-osion tulokset</i>	40
8.2.5	<i>Laskutus-osion tulokset</i>	40
8.2.6	<i>Kyselyn arviointi</i>	40
8.3	Kysely kuljetusliikkeille	40
8.3.1	<i>Kuljetukset ja kontit-osion tulokset</i>	41
8.3.2	<i>Kuljetusdokumentit-osion tulokset</i>	42
8.3.3	<i>Asiakkaiden toiminta-osion tulokset</i>	42
8.3.4	<i>Toiminta satamissa-osion tulokset</i>	43
8.3.5	<i>Laskutus-osion tulokset</i>	43
8.3.6	<i>Kyselyn arviointi</i>	43
9	TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI	44
9.1	Kokonaisuus	44
9.2	Informaatiovirta	46
10	YHTEENVETO	47
	VIITELUETTELO	49
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Nykypäivänä kun yrityksiä tarkastellaan organisaatioina, joiden menestys on kiinni koko toimitusketjun kilpailu- ja yhteistyökyvystä, on ymmärrettävä liiketoiminnan tarkoituksenmukaisuus kokonaisvaltaisesti. Organisaation olemassaolon ainoa edellytys on asiakas, jonka tarpeita ymmärtämällä se pystyy tuottamaan palveluillaan enemmän lisäarvoa kuin kilpailijansa. Kaiken toiminnan ja koko organisaation on tähdättävä siihen. Kaikki toiminta, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle, on karsittava pois.

Avain menestykseen on osaava johto, joka määrittää päämäärän sekä keinot sen savuttamiseksi. Jokaisen organisaation tärkeimmät resurssit ovat sen työntekijät. Johto keskittää kaikki organisaation resurssit puhaltamaan yhteen hiileen, kohti ennalta määriteltyä visiota. Johto määrittelee prosessit sekä valvoo ja mittaa niiden toimintaa. Nykypäivänä se tarkoittaa koko organisaation kattavan toiminta- ja laatu järjestelmän luomista.

Asiakaspalvelu, kuten se perinteisessä mielessä nähdään, on vain ”jää vuoren huippu”, kaiken toiminnan lopputulos. Hyvää asiakaspalvelua ja laatua ei synny ilman kokonaisvaltaista onnistumista.

Tässä insinööriyössä pyritään löytämään yhteys logistiikan teesien ja teorian välillä suhteessa käytäntöön. Fokus on ollut prosesseissa, asiakaspalvelussa, yhteistyössä ja niiden mittaamisessa. Tutkimus nykytilasta on myös ensiaskel toiminnan järjestelmälliselle kehittämiselle tulevaisuudessa. On ymmärrettävä, että ennen kuin voidaan vaatia muilta osapuolilta muutoksia yhteisen edun nimissä, on toiminnan kehittäminen aloitettava omasta organisaatiosta.

Työkaluna tutkimuksessa on käytetty internetsovellusta, jolla on suoritettu erilaisia kyselyitä. Kyselyt on tehty niin asiakkaille, toimijoille kuin yrityksen muille toimipisteillekin. Tulokset ovat suoraan verrannollisia toimintatapoihin operatiivisessa toiminnassa ja asiakaspalvelussa.

Internetkyselyiden lisäksi on tehty auditointien kartoittamista ja luotu palautejärjestelmä kuljetusliiketoimialle. Kyseiset toimenpiteet ovat nykytilan analysoinnin lisäksi jo askel toimitusketjun toiminnan ja yhteistyön kehittämisessä.

Insinööriyössä käydään ensin läpi asiakaspalvelun, laadun, prosessien ja mittaamiseen teoriaa ja periaatteita. Sen jälkeen tulee yrityksen ja tutkimuksen esittely. Kolmannessa osiossa käydään varsinaisen tutkimuksen vaiheet ja rakenne läpi, minkä jälkeen teorian ja tutkimuksen vuoropuheluna pyritään analysoimaan kokonaisuutta ja tuomaan esille mahdollisia toimenpiteitä toiminnan kehittämiseen.

2 ASIAKASPALVELUN JA MARKKINOININ ULOTTUVUUDET

Palvelun kokonaisuuden markkinoinnissa voidaan nähdä neljä perinteistä kilpailukeinoa: tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä, sekä niiden lisäksi laatu, joka on noussut hyvin tärkeäksi käsitteeksi [2, s. 54].

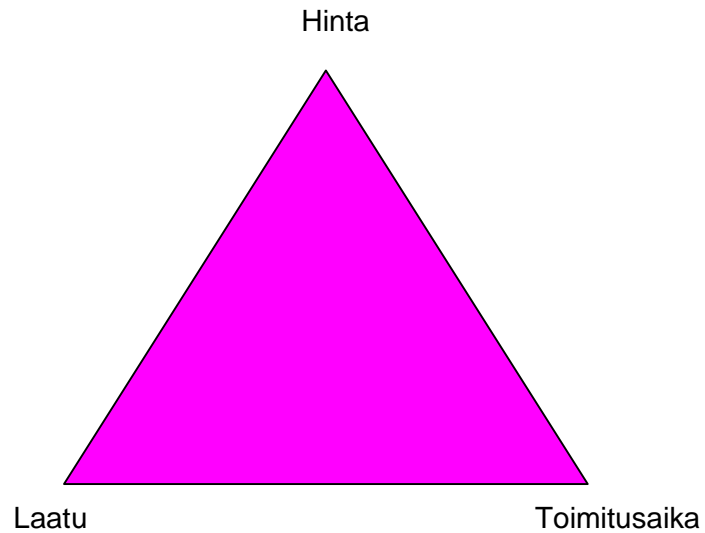
Tuote tai palvelu on yleensä luotu tarpeeseen ja sillä on oltava tilaus, vaikka joskus sekin tosin luodaan. Välttämätöntä loistavallekin tuotteelle on kuitenkin omata menestykselle edulliset puitteet ja ympäristö, eli neljä aikaisemmin mainittua tekijää.

Asiakaspalvelu voidaan pääpiirteittäin jakaa neljään osaan: vuorovaikuttamiseen, asiantuntijatehtäviin, rutiinitehtäviin ja itsepalveluihin [3, s. 107]. Itsepalvelu, kuten esimerkiksi erilaiset ruoka- sekä pankkiautomaatit, on myös asiakkaan huomioimista. Palvelu, joka maksaisi paljon ja sitä tarjottaisiin huonommalla saatavuudella miehitetyistä palvelupisteistä, voidaan näin tarjota ilmaiseksi lähempänä asiakasta. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää on asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunteminen eli lisäarvoa tuottavat tekijät.

2.1 Palvelun logistiikka

Kysynnän vaihtelun ja sen seurauksesta heilahtelevien materiaali-, pääomavirtojen ja resurssien tarpeen muuttumisen hallintaan ja ennustamiseen tarvitaan logistiikkaa. Palveluita ei valitettavasti voida varastoida vaan kysyntään on osattava mukautua. Tehokas logistiikka tarjoaa työkaluja ennakointiin reagoinnin sijasta.

Yleensä valitaan jokin lähtökohta, muita ratkaisuja ohjaava näkemys siitä, mikä on tärkeintä ja mikä strategia valitaan toteuttamaan tätä missiota. Palvelu on aina kompromissi hinnan, laadun ja toimitusajan suhteen (kuva 1).

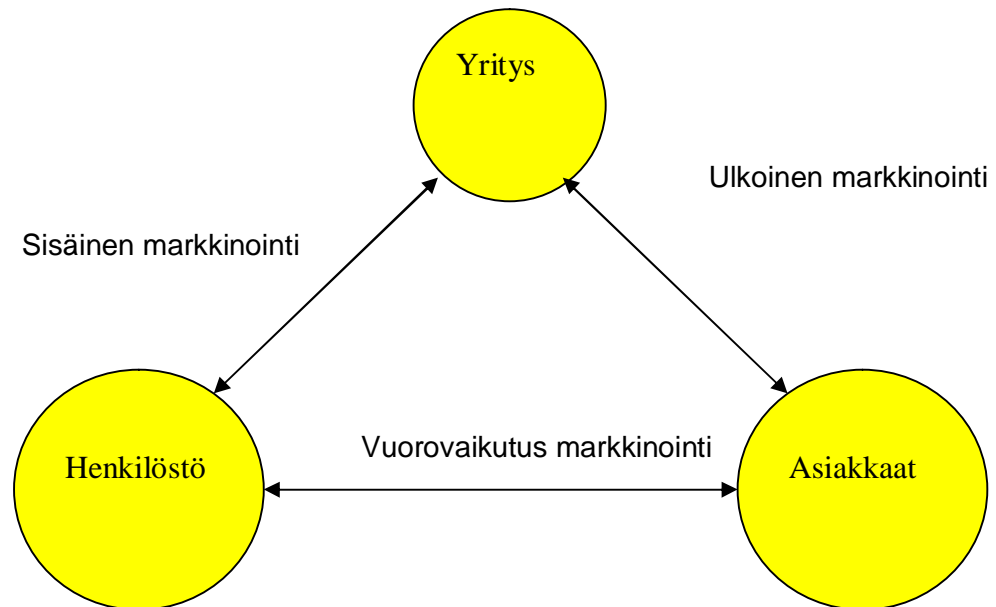


Kuva 1. Logistiikan perusarvot

Perusteellinen suunnittelu oikeanlaisen asiakaspalvelun tarjoamiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Monimutkainen palvelukokonaisuus vaatii osaavaa ja koulutettua henkilökuntaa sekä kokonaisuuden suunnittelemista työvaiheineen, ajoituksineen ja tavoitteineen [3, s. 98]. On tärkeää osata myös suunnitella palveluympäristö, joka vastaa tarvetta ja edistää hyvää asiakaspalvelua. [3, s. 98.]

2.2 Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustoituksia

Markkinointi voidaan jakaa kolmeen eri osaan: ulkoinen, vuorovaikutus- ja sisäinen markkinointi (kuva 2).

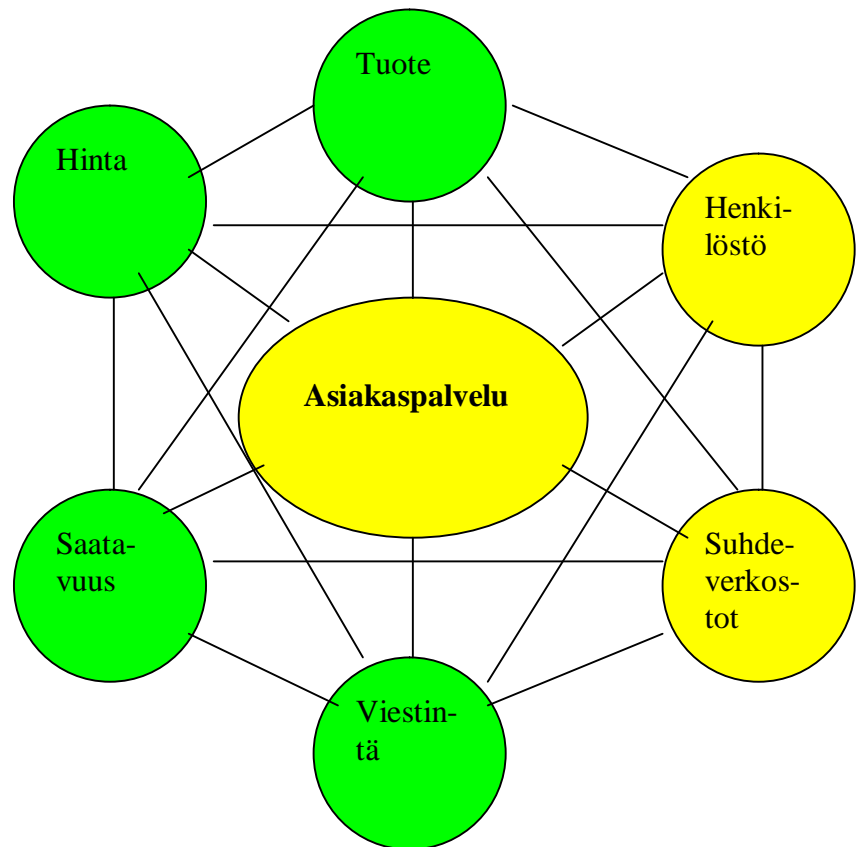


Kuva 2. Markkinoinnin kolme toimintamuotoa [4, s. 12]

Asiakkuuden saaminen ja hallinta vaatii suunnitelmallisuutta ja ymmärrystä asiakaskäyttäytymisestä. Selvä on, että asiakkuuden pitäminen on halvempaa kuin uuden hankkiminen ja että huonosta palvelusta kerrotaan eteenpäin, mikä kostaatuu menetetyillä asiakkuuksilla.

On sanottu että keskinkertainen yritys voi saada aikaiseksi vain keskinkertaisia tuloksia. Kun asiakkaan odotukset ylitetään, hän asioi yrityksessä uudelleen, mutta toimii myös yrityksen markkinoijana kertoessaan saamastaan palvelusta. Jos taas odotukset eivät täyty, hän kertoo negatiivisesta kokemuksesta noin neljä kertaa useammalle tutulle. Hyvää markkinointia voi siis harjoittaa myös tarjoamalla oikeanlaista asiakaspalvelua. [4, s. 9]

Asiakaspalvelu rakentuu organisaatiosta ja sen sidosryhmistä, yhteisvaikutuksesta tuotteelle tai palvelulle annettujen ominaisuuksien perusteella (kuva 3)



Kuva 3. Asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinomalli [4, s. 13]

2.3 Asiakkuuden elinkaari, hallinta ja kehittäminen

Yrityksen tulee pyrkiä luomaan pitkäkestoisia, syviä ja sitä kautta tuottavia asiakkuuksia. Tähän päästään oikeanlaisella segmentoinnilla ja asiakasorientoitumisella.

Elinkaaren eri vaiheet vaikuttavat luonnollisesti syvyyteen ja asteeseen. Alkuvaiheessa asiakkuus on herkempi ja jatkuvuus epävarmempi. Asiakkuuden hankinta maksaa, joten elinkaaren pituus vaikuttaa tuottoon, jota alkaa syntyä mitä kauemmin suhde kestää (taulukko 1).

Syventämällä suhdetta tehdään siitä tuottavampi, esimerkiksi volyymien muodossa. AIDA-mallista käy hyvin ilmi erivaiheet, jotka yrityksen on ymmärrettävä asiakkuusiensa kehittämisessä. [5, s. 16.]

Asiakkuuksien kehittämisen yhteydessä pyritään saamaan omalle organisaatiolle suurempi osa asiakkaan hankinnoista. Markkinointia ja suhteen syventämistä ennen on valittavan kohteen mahdolliset volyymit ja ennen kaikkea kannattavuuspotentiaali kartoitettava tarkasti. [5, s. 21.]

Tuottava asiakkuus säilytetään ymmärtämällä asiakkaan tarpeet ja lisäarvoa tuovat tekijät. On tärkeää myös ymmärtää asiakkaan tavoitteet ja sitoutuminen suhteessa omaan organisaatioon. [5, s. 22.]

Taulukko 1. AIDA [2, s. 76]

AIDA-malli(Attention, Interest, Desire, Action) esittää markinointi viestinnän etenemisen seuraavasti:	Porrasmallin jokaiseen askeleeseen liittyy kuitenkin ”perillemeno” koskeva varaus:
0-Taso Lähtötilanne: yleisön asenteet, tiedot, kokemukset, motiivit	
1. askel Huomion herättäminen, sanoman havaitseminen, sanomasta kiinnostuminen	Se, että viesti lähetetty, ei vielä merkitse sitä, että se olisi vastaanotettu.
2. askel Sanoman ymmärtäminen, käsittely, muistiin tallentaminen, tuotteen tai sanoman tavoitteen tiedostaminen	Se että sanoma on vastaanotettu ,ei vielä merkitse, että se olisi ymmärretty.
3. askel Mielikuvien, asenteiden ja mielipiteiden syntyminen	Se, että sanoma on ymmärretty, ei vielä merkitse, että toimisi asian puolesta.
4. askel Toiminta (osto, kannatus jne.)	Se, että on samaa mieltä, ei vielä merkitse, että toimisi asian puolesta
5. askel Toistuva toiminta (pysyvä asiakassuhde, pysyvä asenne, pysyvä kannatus)	Se, että henkilö on kerran asettunut asian puolelle, ei vielä merkitse, että hän tekisi samoin toistekin.

2.4 Strategiset asiakkuudet

Jotta kyettäisiin tunnistamaan strategisesti tärkeät ja potentiaaliset asiakkaat, on osattava kartoittaa ja ryhmitellä asiakkuudet. Kaikkiin asiakkuuksiin ei kannata panostaa rajallisia resursseja (kuva 4).

Kun segmentoidaan strategisia asiakkaita, on tärkeää selvittää asiakkaan suhtautuminen ja suunnitelmat yhteistyön jatkumisen ja luonteen suhteen [5, s. 27].

Potentiaalinen kannattavuus	+	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	-	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
		-	+
		Nykyinen kannattavuus	

Kuva 4. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella [5, s. 28]

On osattava keskittyä kehittämään potentiaalisia ja tuottavia asiakkuuksia. Tämä vaatii kuitenkin asiakkuuksien perusteellista ymmärrystä, jotta jokainen asiakkuus saa oikeanlaisen huomion ja panostuksen. Vähemmän tuottavienkin asiakkuuksien ylläpito pienemmillä panoksilla on järkevää, koska potentiaali voi muuttua tulevaisuudessa.

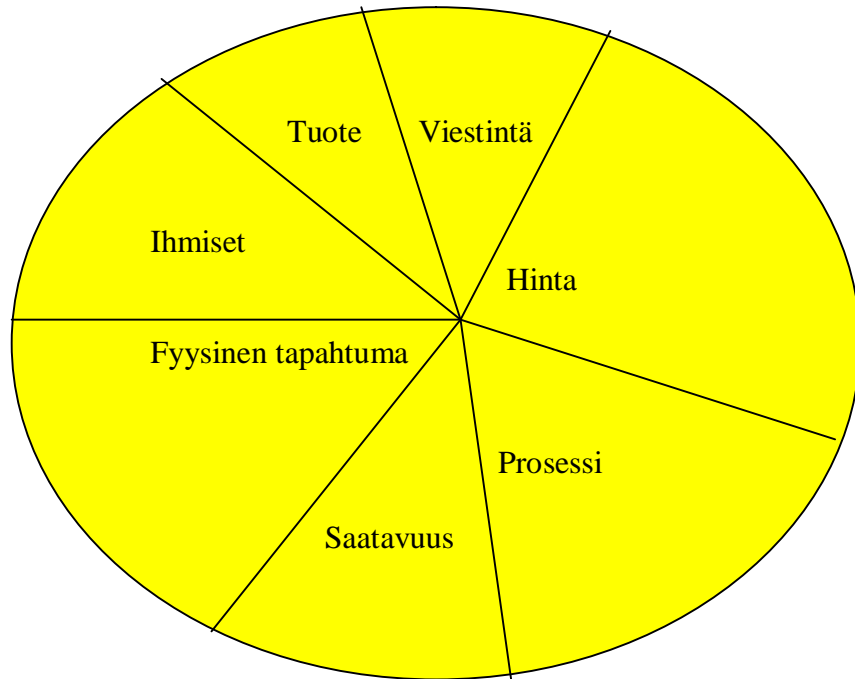
2.5 Asiakaspalvelija yrityksen markkinoijana

Kaikki henkilöt jotka edustavat yritystä, ovat sen asiakaspalvelijoita. He luovat palavereissa ja vaikkapa yritysillallisilla kuvan koko organisaatiosta. Myös dokumentit, julkaisut, jopa pienimmätkin asiat käyntikortista alkaen luovat kuvaa organisaatiosta. Potentiaalinen asiakas luo kaikesta kokemastaan mielikuvan ja saa alitajuisen tunteen koko yrityksestä.

Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelijalta odotetaan ystävällisyyttä, iloisuutta, yhteistyökykyä, toimeliaisuutta, oma-aloitteisuutta ja kykyä sopeutua työyhteisöön [2, s. 60].

Asiakaspalvelija luo asiakkaalle mielikuvan koko yrityksestä, joten voidaan sanoa, että palvelutilanteessa oleva henkilö ja hänen käytöksensä kuvaavat koko organisaation kasvoja. Tavallaan se onkin totta, koska hänen käytöksensä heijastuu myös organisaation sisäisestä ilmapiiristä ja asenteista. Johto luo ja muokkaa henkilöstön käsityksiä siitä, kuinka heidät nähdään organisaation ulkopuolelta sekä ohjaa työntekijöiden suhtautumista työympäristöönsä ja asiakkaisiin. Henkilössä, joka lähetetään asiakasrajapintaan toimimaan organisaation sidosryhmien kanssa, näkyy organisaation sisäinen olemus, henki ja yrityskulttuuri. [2, s. 7.]

”Organisaation sisäisen kehittämisen arvo voidaan nähdä asiantuntevien henkilöiden kiinnostuksena omaan organisaatioonsa, vähäisenä työvoiman vaihtuvuutena, henkilöstön panostuksena työhönsä ja ennen muuta hyvänä yhteishenkenä”(kuva 5) [2, s. 7].



Kuva 5. Palvelun elementit [2, s. 2]

Hyvä asiakaspalvelija auttaa asiakasta saavuttamaan päämääränsä ja pyrkii täyttämään tämän tarpeet. Asiakaspalvelijan tehtävä on toimia myös markkinoijana ja tuoda esiin vaihtoehtoja, joilla asiakas voisi toteuttaa vielä paremmin omia päämääriään. Monesti vaihtoehtojen antaminen ja sitä kautta aidon kiinnostuksen luominen unohdetaan, oletetaan asioita selvää ottamisen sijasta. Tärkeää ei ole vain täyttää asiakkaan toiveet ja unelmat vaan ylittää ne. Tämä on hyvän organisaation ominaisuus.

2.6 Palvelun hinta

Tuotteen tai palvelun hinnoittelulla voidaan vaikuttaa asiakassegmenttiin, mutta tilannetta voidaan katsoa myös toisin päin. Hinnoittelu voi perustua eri menetelmiin ja sillä voi olla useampia eri rooleja.

Hinnoittelun yleisimmät menetelmät ovat kustannusperusteinen, kilpailuperusteinen ja kysyntäperusteinen. Hinnoittelulla on sekä taloudellisia mutta myös psykologisia seurauksia, koska se luo asiakkaalle mielikuvia tuotteen tai sen tuottaneen organisaation laadusta ja arvosta ostajalle. [2, s. 36.]

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu syntyviin kustannuksiin ja myös halutun voiton saamiseen, joka yleensä tarkoittaa palveluita, tuotteiden sijasta [2, s. 36]. Kustannusperusteinen hinnoittelu voi myös vallita aloilla, joilla asiakkaiden sitoutumisen aste on alhaista. Tämä on yleistä globaaleilla markkinoilla liikkuville tuotteille ja palveluluille, jotka seuraavat halpojen tuotantokustannusten perässä aina uusille markkinoille.

Kilpailuperusteinen hinta, esimerkiksi puhelinliittymät, on seurausta alalla vallitsevasta tiukasta kilpailusta. Yleensä tuotteen ja palvelun ominaisuudet ovat vaihtuvia tekijöitä kilpailijoiden välillä, koska hinta on erittäin suuri valintaan vaikuttava tekijä [2, s. 36]. Ratkaisevaksi nousee jälleen kyky tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin kilpailijat. Vahva asiakastuntemus on siis avainasemassa oikeiden ominaisuuksien löytämiseksi, sekä sitä kautta selviytymiseksi kovan kilpailun alla.

Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa on kyse oikean hinnan löytämisestä suurimman tuoton saamiseksi, eli välttämättä ei kannata pyrkiä myymään mahdollisimman paljon, vaan oikea määrä suhteessa oikeaan kysyntään. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan tietyn hinnan, jonka alle pitää kyetä tuote tarjoamaan, mutta vain tietyillä arvoa tuottavilla ominaisuuksilla [2, s. 36]. Kilpailu- ja kysyntäperusteiset hinnoittelut siis sivuavat läheisesti toisiaan, koska ne vaativat organisaatiolta erittäin asiakaslähtöistä ajattelumallia.

2.7 Saatavuus

Vaikka yrityksellä olisi loistava tuote ja se olisi markkinoitu potentiaaliselle segmentille, voi saatavuus olla ratkaisevaa menestyksen tai epäonnistumisen kannalta.

Tuote on tuotava asiakkaan ulottuville oikealla hetkellä ja kynnys saatava mahdollisimman alas hankintaa ajatellen. Hyvin yksinkertaisena esimerkkinä toimii puhelimeen vastaaminen. Jos puhelimeen ei vastata tarpeeksi nopeasti, asiakas ja mahdollinen ostotapahtuma menetetään.[2, s. 38.]

On osattava luoda oikeanlaiset myyntikanavat ja esimerkiksi tiedettävä, onko kyseinen maaliryhmä orientoitunut tekemään hankinnat internetin vai lähikaupan kautta. On tiedettävä, milloin on myytävä ja millä hinnalla, jotta asiakas ylittäisi kynnyksen.

2.8 Laatu

2.8.1 Laadun eri näkökulmat sekä lähtökohdat

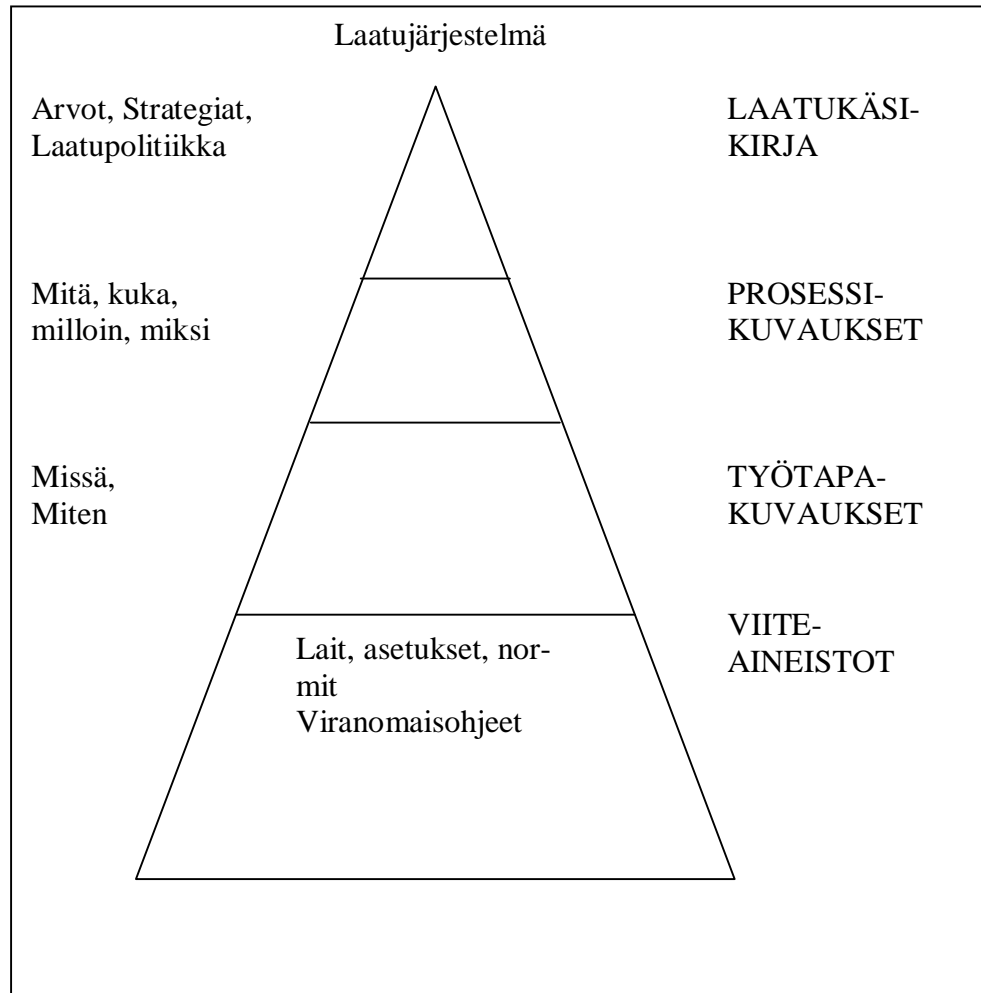
Laatu voidaan lajitella viiteen eri ryhmään näkökulman perusteella. Näiden viiden perinteisen näkökulman lisäksi voidaan nykypäivänä huomioida myös ympäristölähtöinen näkökulma. Valmistuskeskeinen laatu tarkastelee valmistuksen yhteydessä mitattavaa laatua. Tuotokeskeisellä laadulla tarkoitetaan tuotteen arvoja kuten kestävyyttä esimerkiksi standardien kautta. Arvokeskeinen laatu mittaa hinnan ja hyödyn suhdetta laatuun. Asiakaskeskeinen laatu on tuotteen tai palvelu kykyä täyttää odotukset ja tarpeet. Kilpailukeskeinen laatu mittaa tuotetta suhteessa kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. [6, s. 34 - 35.]

2.8.2 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä on myös toimintajärjestelmä tai osa sitä. Kyseinen järjestelmä on aina johdon luomus ja tavoite, jolla organisaatio pyrkii menestymään. Laatujärjestelmä on polku menestykseen, jonka johto on valinnut.

Laatujärjestelmän teesejä ja tavoitteita ovat toiminnan organisointi ja tarkoituksenmukaisuus. Laatujärjestelmän tavoite on mitata ja kehittää toimintaa.

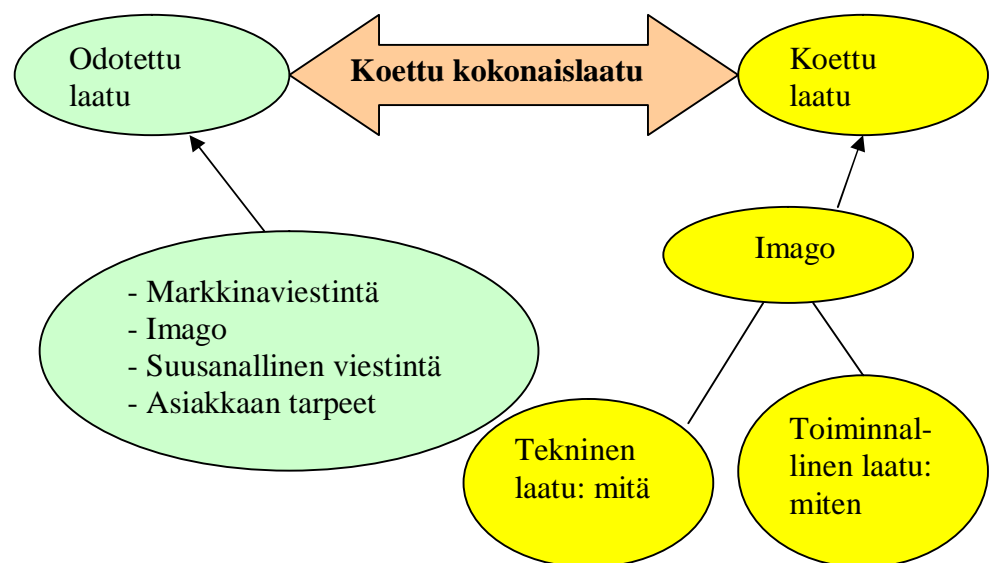
Laatujärjestelmällä (kuva 6) voidaan pyrkiä esimerkiksi ohjaamaan ja valvomaan toimintaa, takaamaan asiakastyytyväisyys, varmistamaan palveluiden ja prosessien laatu, parantamaan tuottavuutta, kehittämään henkilöstöä ja luomaan yleisesti yhteisiä käytäntöjä ja toimintatapoja. [7, s. 31.]



Kuva 6. Laatujärjestelmän rakenne-esimerkki [7 s. 32]

2.8.3 Palvelun laatu

Kuten edellä mainittiin, asiakaspalvelija on organisaation kuva asiakaspalvelutilanteessa. Monesti palvelu ja sen käyttö asiakkaan toimesta tapahtuu samaan aikaan. Kun palvelu on mahdollisesti vielä aineeton, esimerkiksi hartiahieronta, asiakaspalvelija todellakin on avain asemassa. Asiakaspalvelijan vuorovaikutustaidot, koulutus, vakiintunut käytäntö, yrityksen toimintatapa ja muoto sekä ehdot, jolla palvelua tarjotaan, vaikuttavat asiakkaan kokemaan mielikuvaan palvelusta ja laadusta. [2, s. 45.]



Kuva 7. Koettu kokonaislaatu [2, s. 45]

Kuten yllä olevasta kuvasta (kuva 7) voidaan huomata, tekijöitä ja vaikuttimia on monta. Tärkeää on, että odotetun ja koetun laadun välinen ero on mahdollisimman pieni.

Toiminnallisella laadulla voidaan vaikuttaa suuresti imagoon, suhteellisesti pienemmillä satsauksilla. Jälleen huomataan että asiakasorientoitumisella saadaan suurempia kilpailuhyötyjä, tuodaan asiakkaalle koettua laatua, kun keskitetään voimavaroja siihen miten asiat tehdään. Teknisellä etulyöntiasemalla kilpailijoihin verrattuna, on huomattavasti työläämpää ja kalliimpaa tuoda lisäarvoa ja laatua asiakkaalle. Toisin sanoen tervehdys ja hymy ovat yliverkaisia kilpailijoita kalliille tekniikalle.

Kaikella toiminta vaikuttaa imagoon, joka syntyy asiakkaan mieleen. Sen merkitys on suuri. Voidaan sanoa että imagolla on aineetonta arvoa, siis laatua lisäävä vaikutus, asiakkaan kokemaan tunteeseen palvelusta tai tuotteesta. Toisaalta jos tekninen laatu on selvästi edistysellisempää kuin kilpailijoilla, on se myös asiakkaille osattava myydä; ”kalliille hinnalle on syynsä”. Monille ihmiselle hinta on laadun indikaattori, eli ”liian halpa tuote, ei voi olla laadukas”.

Odotetun laadun ja palvelun toleranssi suhteessa koettuun on ratkaiseva. Väliin jäävä vyöhyke voidaan kuvata toleranssiksi, vaihteluksi jonka asiakas on valmis sietämään. [2, s. 46.]

2.8.4 Organisaation sisäinen laatu

Tuotteen tai palvelun laatuun vaikuttaa suuresti myös organisaation sisäinen laatu. Asiakas on tyytyväinen kun laatu, eli lisäarvo josta hän maksaa on oikeassa suhteessa hintaan. Yrityksen sisäinen laatu tai sen puute vaikuttaa kykyyn tuottaa ulkoista laatua asiakkaalle. Jos prosessit eivät ole kunnossa ja resursseja tuhlataan, mahdollisuudet tuottaa lisäarvoa asiakkaalle heikkenevät.

Tehottomat työskentelytavat, epäpätevät työntekijät, huono työilmapiiri, win-win -ajattelun puute, ovat tekijöitä jotka estävät yritystä onnistumasta saavuttamaan ”visionsa”. Tärkein tekijä on kuitenkin osaava johto, joka luo strategian ja puitteet onnistumiselle.

Laatuajattelu, nollavirheajattelu ja prosessiajattelu korostavat toiminnan ja periaatteiden laatua, sekä jatkuvaa kehitystä kaikessa toiminnassa.

Oikea tapa johtaa ja tehdä asioita on laatua. Se ei tarkoita, että kun joku asia on todettu hyväksi ja toimittu niin viimeiset kymmenen vuotta, että toimintatapa olisi oikea. Tämä on useissa organisaatioissa valitettavan yleinen mantra, joka lopulta äärimmäisissä tapauksissa saattaa jopa johtaa toiminnan loppumiseen. Jatkuva kehitys ja kehittämisen ilmapiiri, jossa kynnys muutoksille on pieni, on menestyksen edellytys globalisoituvassa maailmassa.

3 PROSESSIT, PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIJOH TAMINEN

Nykyaikaisen logistiikan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kyky tarkastella yrityksen reaali prosesseja, pyrkiä kehittämään ja yhteen sovittamaan toimintoja alkaen hankinnasta, tuotannosta, jakelusta ja markkinoinnista kaiken toiminnan organisointiin. Logistiikan näkemyksen on katettava arvonlisäysketju raaka-aineen hankinnasta kulutukseen. Logistiikka on vastuussa aina lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle, mutta myös pääoman ja toimintakustannusten hallinta. [3, s. 26.]

Prosessit ja niiden hallinta tai tarve ymmärtää niiden syitä ja seurauksia ovat luoneet oman koulukuntansa ja johtamistyylinsä. Prosessiajattelusta tai prosessijohtamisesta puhuttaessa, voidaan nähdä useita tavoitteita tai päämääriä. Prosessiajattelu on ennen kaikkea kuitenkin asiakaslähtöisyyttä, koska jokainen prosessi, joka voidaan kuvata ja mitata, voidaan myös arvioida asiakkaalle tuottamansa lisäarvon määrän perusteella. Prosessien toimintaa vertailtaessa huomataan myös niiden toiminta suhteessa koko organisaatioon ja sen kykyyn tuottaa lisäarvoa, joka on ensikädessä oikeutus koko yrityksen olemassaoloon.

Prosessiajattelu on eri toimintoja ja tasoja yhdistävä ajattelu ja johtamistapa, kuten sen englanninkielinen nimi Intergrated Management System hyvin kuvaa. Tämän takia prosesseja ja niiden toimivuutta onkin tarkasteltava useasta eri näkökulmasta järkevän kokonaiskuvan saamiseksi.

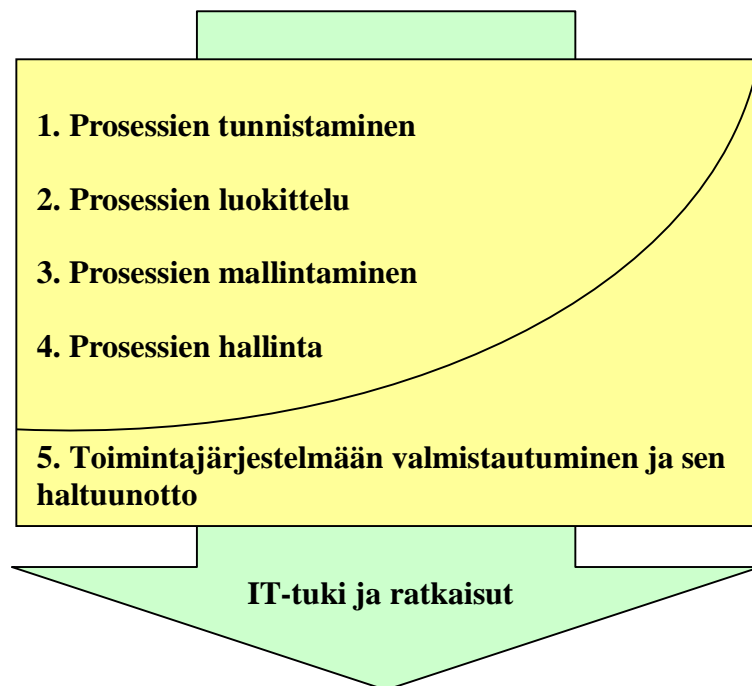
3.1 Prosessiajattelun kehittyminen ja vaiheet

Organisaatio kehitty ja kypsyy omaksumaan prosessiajattelun ja toimintajärjestelmän vaiheittain. Tärkeää on, että kehitys siirtyy osaksi toimintajärjestelmää ja synergia edut hyödynnetään. Suunnitelma vaatii kuria suunnitelmassa pysymiseen ja aikaa, koska hyötyä ei aleta saavuttaa välittömästi, tämän takia on syytä edetä vaiheittain. [1, s. 113.]

Ensinnä on tunnistettava ydinprosessit ja muut prosessit, joiden hallinta koskien esimerkiksi kehittämistä tai ulkoistamista, pitäisi peilautua aina valitusta strategiasta [1, s. 113]. Kuten huomataan, täten prosessit ja päätöksen teko, leikkaavat organisaation eri päätöksentekotasoja alkaen yrityksen visiosta ja missiosta.

Tätä vaihetta seuraa prosessien tarkempi luokittelu ydin-, tuki- ja johtamisprosesseihin, jolloin luodaan kriteerit ja mittarit. Hahmotuksen jälkeen prosessit pyritään mallintamaan tarvittavalla tarkkuudella, jonka jälkeen siirytään prosessien hallintaan. [1, s. 113.]

Varsinaisesti viimeinen vaihe (kuva 8), johon aletaan siirtyä kuitenkin vaiheittain, on varsinaisen toimintajärjestelmän rakentaminen. Kaikki näitä vaiheita voidaan tukea informaatioteknologialla. [1, s. 113.]



Kuva 8. Prosessien kehittyminen ja vaiheet, toimintajärjestelmän omaksumisessa

3.2 Prosessien ymmärtäminen ja hallinta toimintajärjestelmän pohjana

Toimintajärjestelmän luominen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Aluksi analysoidaan nykytilaa, jonka jälkeen luodaan itse järjestelmä. Kolmas vaihe on järjestelmän seuranta ja kehittäminen. [1, s. 96.]

Toimintajärjestelmän minimivaatimuksia voidaan mitata standardoinnin kautta, se kertoo jotain prosessien tilasta, mutta todellisuudessa kehittää vain prosessien hallinnan kautta.

Prosessiajattelu on hyvin moniulotteinen käsite, jota on tutkittava useammasta eri näkökulmasta, saadakseen jonkin asteisen kokonaiskuvan.

Toimintajärjestelmän tuomat edut tai oikeutus, ovat vaikeita mitata tai vertailla, kun ei ole sitä tietoa mikä tulos olisi ollut, jos olisi tehty toisin. Organisaation tai yrityksen toiminta on moniulotteista ja menestys riippuu monesta osatekijästä, esimerkkinä konsulttiyritykset, joiden markkinarako syntyy juuri tästä tekijästä. Toimintajärjestelmän tavoitteena on prosessien tukeminen, kehittäminen ja johtaminen kohti tavoitetilaa, jotka liittyvät vision ja mission saavuttamiseen. [1, s. 137.]

3.3 Standardointi

Kun prosesseja tarkastellaan eri standardien kautta, huomataan että prosessit sekä niiden toimivuus, muodostavat toimintajärjestelmän selkärangan [1, s. 108].

Standardin omaksumisen, osoituksena hankitaan laatusertifiointi, joka kertoo organisaatiolle ja sen yhteistyökumppaneille sekä asiakkaille, minkälaiset aatteet ja tavoitteet organisaatio on itselleen asettanut. Tärkeää on että standardia ei hankita vain markkinoinnillisista syistä, vaan pyritään toteuttamaan omia prosesseja ja kehittymään standardin teesejä mukailleen. Kun laatustandardin teesit ovat hallussa ja niitä toteutetaan toimintajärjestelmän pohjana, voidaan saada todellista strategista hyötyä.

Standardeja valvotaan erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla, joita yritys voi tehdä itselleen tai toimittajilleen. Standardointien yhteydessä auditoinnin suorittaa ulkopuolinen valtuutettu sertifiointiorganisaatio.

Tämä kaikki lähtee ennen kaikkea johdon kyvystä luoda organisaation sisälle yhteinen kieli ja ilmapiiri joka suosii kehitystä ja korostaa yksilön merkitystä prosessien onnistumiselle.

3.4 Horisontaalinen ja vertikaalinen näkökulma

Horisontaalisesti prosessit leikkaavat useita yrityksiä läpi koko toimitusketjun ja vertikaalisesti, se poikkileikkaa yrityksen aina johdosta alkaen, operatiivisen toiminnan läpi lattiataason työntekijöihin asti.

Vertikaalisesta näkökulmasta esiin nousevat eritasot ja roolit. Johdon vastuu on suurin. Johto vastaa yhteisen prosessikielen luomisesta ja kehittämisestä niin, että se tukee strategisia tavoitteita ja mittareita [1, s. 111]. Näkökulmassa roolinsa on myös prosessin omistajalla ja managerilla, koko toimintajärjestelmän johtajalla sekä tietenkin prosessin muilla osallisilla esimiehistä alaisiin.

Horisontaalisesti prosessiajattelun vahvuus on, että sen avulla voidaan kuvata yritystä ja sen prosesseja jopa koko toimitusketjun kattavina. Prosessiajattelu ja johtaminen voivat toimia lähtökohtana win-win-ajatteluun ja sitä kautta syvempään kumppanuustoimintaan läpi koko toimitusketjun. Nykymaailmassa ei enää riitä, että kykenee kilpailemaan yrityksenä markkina-alueella, vaan elinehtona on koko toimitusketjun ja sen kaikkien osien kilpailukyky ja menestys, jotka tukevat toinen toisiaan.

3.5 Logistiikkaketjujen prosessit

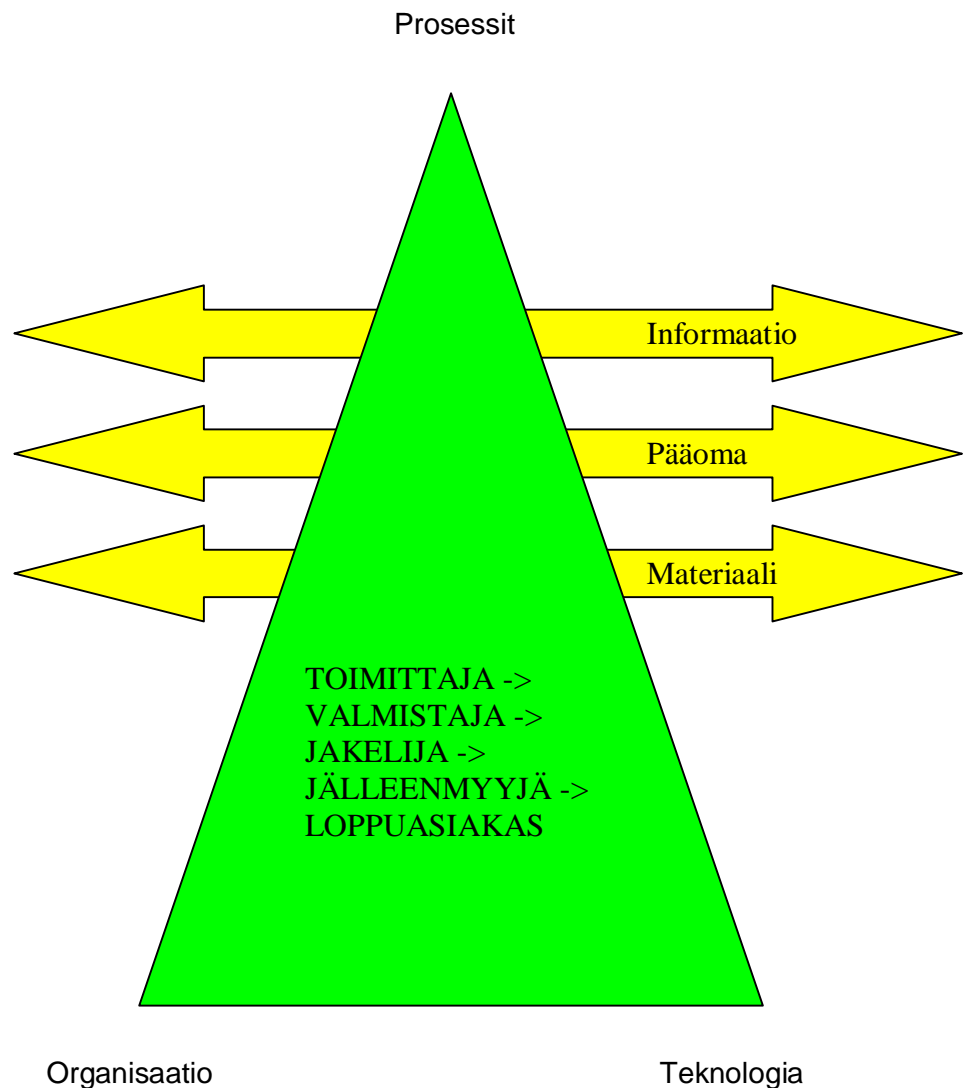
3.5.1 Logistiikkaketjut

Kuten jo aikaisemmin on todettu, logistiset päävirrat ovat materiaali-, pääoma-, ja informaatiiovirta. Tähän on eroteltu joissain lähteissä myös kierrätys- ja organisaatiiovirta [3, s. 154].

Ketjujen hallinta tehokkaasti on kilpailukyvyn ehto. Turhan varastoinnin ja välivaiheiden tuottamat kustannukset, toisin sanoen arvon väheneminen, onnistuu poistamalla välivaiheet. Tässä vaiheessa on hyvä todeta että tuotteiden kuljettaminen ei ole turha vaihe, vaan lisäarvoa tuova palvelu.

Myös varastointi voidaan nähdä arvoa nostavana jos sen mukana kasvavat saatavuus, toimitusvarmuus ja markkinoilletulonopeus, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa enemmän kuin kustannuksia. Varastointi pakottaa myös suppeampaan tarjontaan.

Eri tarpeille onkin luotava erilainen toimitusketju. Yksi erittäin suuresti logistiikkaketjuun vaikuttava tekijä on niin sanottujen push- ja pull- rajapintojen määrittäminen.



Kuva 9. Logististen virtojen ja tekijöiden kokonaisuus läpi toimitusketjun

3.5.2 *Prosessiajattelu toimitusketjun yhdistävänä tekijänä*

Jos prosesseja taas katsotaan toimitusketjunhallinnan näkökulmasta, on olemassa kolme makroprosessia toimittaja-, sisäinen ja asiakassuhdejohtaminen, joiden kuuluu toimia hyvin tiiviissä yhteistyössä.

Kuten jo prosesseista on todettu, oli kyse sitten sisäisistä tai ulkoisista prosesseista, niillä on vaikutuksia kaikkiin osapuoliin, ja siten siitä on jokainen myös vastuussa. Ajatellaanpa esimerkiksi asiakas-toimittaja rajapinnassa tapahtuvaa virheellistä suunnittelua ja päätöksentekoa. Ensimmäisenä liian tiukoista vaatimuksista syntyvät kustannukset jäävät toimittajan maksettavaksi, mutta sen jälkeen siirtyvät hinnankorotuksien myötä vaikuttamaan heikentävästi asiakkaan tulokseen. Loppukädessä molempien osapuolien kilpailukyky kärsii tilanteesta.

Edellä mainittu esimerkki olisi prosessijohtamisen työkaluiluilla ollut estettävissä. Prosessijohtaminen suosii myös kumppanuusajattelua, kuten tässä tapauksessa voidaan hyvin osoittaa. Yhteisen toimintoketjun ja sen toimivuuden eteen olisi yhteistyössä tehty töitä ja päätöksiä, jotka suosivat myös kumppanin toimintaa ja sitä kautta ajaisi molempia etua.

3.5.3 *Prosessiajattelun hyödyt toimitusketjun sisällä*

Yritys on aina osana toimitusketjua asiakkaana, jakelijana, varastoijana, valmistajana tai vaikka raaka-aineen toimittajana. Toimitusketju voi olla erilainen eri tuotteille tai palveluille, joita yritys tuottaa. Se voi myydä lopputuotteita asiakkaille ja valmistaa komponentteja toiselle yritykselle. Yrityksen on siis hallittava mahdollisesti useampia eri toimitusketjuja samanaikaisesti, ja silti organisaation rakenteen ja toimintojen on kyettävä tukemaan lähtökohteisesti täysin erilaisia toimitusketjuja. Näiden kaikkien tehokas hallinta vaatii monimutkaisten prosessien ymmärrystä.

Prosessiajattelu parantaa yrityksen johdon mahdollisuuksia seurata, ohjata ja valvoa kustannuksia, prosessien kehittymistä ja luotuja tiimejä. Yrityksestä tulee sitä kautta myös läpinäkyvämpi ja asiakaslähtöisempi, kun asiakasrajapinnat tunnistetaan tarkemmin. [1, s. 136.]

Henkilöstö ja yksilöt ymmärtävät oman merkityksensä tärkeänä osana kokonaisuutta. Yksilön merkityksien ymmärryskyvyn ja motivaation kasvu mahdollistaa tehokkaamman ja oikeellisen toiminnan kohti yhteistä päämäärää, mikä loppujen lopuksi tukee tehokkaammin toimintajärjestelmää.

Ulkopuoliset sidosryhmät hyötyvät integroiduista prosesseista, jotka ovat ja yhteensopivia ja kustannustehokkaita. Erityisosaamisen jakaminen kaikille osille toimitusketjua lisää myös kilpailukykyä. Hyödyt volyymissä ja ennakkoinnissa liittyen tilauksiin ja varastointiin saavutetaan paremman tiedonkulun myötä. Loppujen lopuksi prosessien hyödyt tulevat esiin parempana laaduna, hintana ja asiakaspalveluna. Toisin sanoen prosessiajattelu muuttaa toimitusketjua asiakaslähtöisemmäksi, kun se keskittyy integroidusti vain olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.

4 LOGISTIIKAN MITTAAMINEN

Logistiikan tavoitteena on tehokkuus, jota voidaan mitata määrän ja ajan lisäksi, huomioimalla kustannukset ja saavutettu laatu [3, s. 169]. Logistiset virrat ovat pääoma, materiaali ja informaatio. Näiden kolmen päävirran lisäksi voidaan nostaa esiin kierrätysvirta, joka käsitteenä alkaa saada oman merkityksensä [1, s. 153].

Organisaatiota voidaan tarkastella myös toiminnan eri ulottuvuuksien näkökulmasta, laajuuden, käytettyjen resurssien, tarvittavan ajan ja sitä kautta saavutettujen laadun ja palvelutason suhteen [1, s. 155].

Organisaatiossa on erilaisia mittaavia toimintatapoja, malleja ja mittausmenetelmiä, joilla seurataan organisaation tuottavuutta, tehokkuutta ja prosesseja. Hyvin yleisinä esimerkkeinä voidaan mainita kustannuslaskenta, toimintolaskenta ja tarvelaskelmat. Nykypäivänä voidaan esimerkiksi käyttää työkaluna ABC-analyysiä, joka keskittyy kustannusten oikeaan kohdistamiseen niitä tuottaville palveluille ja toimenpiteille.

Varaston ja varastotasojen hallinta on noussut tärkeäksi toimitusketjun eri osissa. Varaston kiertonopeudella mitataan pääoman tuottavuutta ja pyritään vaikuttamaan sen nopeuteen, joka kertoo pääomantuottoasteen [3, s. 178]. Kiertonopeutta ja varastolla luotua saatavuutta, voidaan verrata tavoitteisiin ja kustannuksiin

Nykypäivänä avainasemassa on teknologia, joka mahdollistaa ja tukee kaikkia edellä mainittuja аспекteja. Tietotekniikka ja teknisten sovellusten omaksuminen osaksi organisaation järjestelmiä on edellytys toiminnan mittaamiselle ja tarkkailulle.

Kaikki edellä mainitut on kuitenkin kyettävä mittaamaan suhteessa johonkin määreeseen. Oikea mittayksikkö valitaan sen mukaan, että se palvelee kyseistä mittausta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi tuotteen kestoa ei voida mitata rahalla, vaan käyttökertojen määrällä tai ajalla, jotka taas voivat kertoa hyötysuhteen kustannuksiin nähden, jolloin arvo voidaan mitata rahassa.

4.1 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittaaminen on olennainen osa organisaation kehittämistä. Todellisuudessa jos jotain halutaan kehittää, sitä on voitava myös mitata. Jos tuloksia tai esimerkiksi muutosta ei voida mitata, on pakko järkeillä, jolloin ollaan jo vaarallisella tiellä. Mitä enemmän oletuksia tehdään, sen häviävämäksi todennäköisyys oikean tien se seuraamisesta käy.

Mittaamisen kautta kehitystä voidaan analysoida ja tavoitteet todeta saavutetuiksi. Myös mitattavien asioiden määrä kasvaa koko ajan. Mittarit on asetettava strategisesti tukeman ennakointia reagoinnin sijaan. Nykypäivänä ei enää mitata vain taloudellisia asioita, vaan myös aineettomia arvoja kuten asiakastyytyvääisyyttä, toimitusvarmuutta, laatua, läpimenoaikoja ja integraation tasoa prosessien hallinnassa. [1, s. 136.]

4.2 Mittarit

Mittaaminen ja sitä kautta käytettävät mittarit ovat muuttuneet yhä monimutkaisempien järjestelmien mittaustarpeen lisääntyessä.

Volyymeilla eli määrillä voidaan mitata kertoja, matkaa ja painoa. Volyymeita on suhteellisen helppo mitata, kun valitaan selkiyttämiseksi oikea mittayksikkö, esimerkiksi metri.

Aika on erittäin tärkeä mittari ja kilpailutekijä. Toimitusaika, läpimenoaika, odotusaika ja ajan vaihtelut ovat hyvin olennaisia tekijöitä kun mitataan organisaation toimintaa [1, s. 156]. Toimitusaika vaikuttaa asiakastyytyvääisyyteen ja kilpailukykyyn välittömästi. Läpimenoaika, johon on huomattu panostaa vasta viime aikoina, vaikuttaa varastointikustannuksiin [1, s. 156]. Läpimenoaika vaikuttaa myös sidotun pääoman määrään. Eri aikojen vaihtelut, pakottavat varastoimaan tai joustoon tuotannossa, joka taas vaikuttaa kustannuksiin. Organisaation sisäisten vaiheiden rajapintojen odotusajat tuottavat myös kustannuksia, jos niitä ei hallita tai saada poistettua kokonaan.

Käytettävät resurssit mittaavat muun muassa työntekijät, infrastruktuurin kuten tilat ja kalusto sekä vaikkapa organisaation kyvyn tuotettavien palveluiden määrästä [1, s. 155].

Laatu kuvaa tuotteen, palvelun tai toiminnon sopivuutta käyttötarkoitukseen eri ominaisuuksiltaan. Ominaisuuksia ovat esim. hinta kesto jne. voi olla vaikeaa mitata esimerkiksi odotukset, mielikuvat, status. Laatu on mitattava poikkeamista luvattuun ja normaaliin. [1, s. 156.]

Palvelutasoa on vaikeaa mitata kuten laatuakin, oman ulottuvuutensa tähden. Jos minimi kriteerit jäävät saavuttamatta, hävittyä myyntiä on mahdoton mitata ainakaan tarkasti. [1, s. 157.]

Informaatiota ja sen kulkua voidaan myös mitata. Informaationkulun mittareita ovat selvyys, nopeus, reaaliaikaisuus, oikeellisuus, tarpeellisuus, hyödynnettävyys sekä yhteensopivuus. Informaatiovirta onkin noussut yhdeksi tärkeimmistä mutta samalla myös vaikeimmista mitattavista asioista. Nykyään yritykset mittaavat omia yhteistyökumppaneitaan ja alihankkijoitaan, jotta niiden toiminta vastaisi odotuksia (taulukko 2). Kuvassa 10 hahmotetaan logististen päävirtojen ja niiden toimivuutta mittavien tekijöiden yhteyttä.

Taulukko 2. Toimittaja-arvioinnin mittauskohteista käytettävä taulukko toiminnan tärkeimpien tekijöiden kannalta

	Yritys	Materiaalivirta	Informaatiovirta	Rahavirta
Volyymi	Liikevaihto	kokonaisuudessa	Tapahtumamäärät	Ostovelat
	Markkinaosuus			Rästit
Resurssit	Kannattavuus	Kyky tuottaa		Laskutus
	Henkilökunta			Hinnat
	kapasiteetti			
Aika		Hankinta-aika	Käsittely	Maksuajat
Laatu	Yhteistyöntaso	Virheet	Virheet	

Sisälogistiikan mittaus on tärkeää jotta toimintaa voi ohjata niin että ne tukevat oikein ydinprosesseja (taulukko 3). Oikein asetutut mittarit auttavat tekemään korjausliikkeitä mutta liiallinen mittaaminen saattaa johtaa analysoimisen vaikeutumiseen ja jopa väärin johtopäätöksiin.

Taulukko 3. Sisälogistiikan seuranta ja mittauksen kohteita hahmottava taulukko

	Materiaalivirta	Informaatiovirta
Volyyymi	Määrät	Määrät
	Varastot	
	Erät	
Resurssit	Kustannukset	Kustannukset
	Pääoma	Henkilöstö
	Henkilöstön määrä	Koulutus
	Infrastruktuuri	Infrastruktuuri
	Koulutus	
Aika	Läpimenoaika	Käsittely
	Odotusaika	Nopeus
		Selkeys
Laatu	Virheet	Virheet
	Rikkoutumiset	puutteet
	laatuvirhe "sekunda"	hyödynnettävyys
		Selkeys
Palvelutaso	Puutteet	
	Myöhästymiset	

5 YRITYKSEN ESITTELY

Tutkimus on ensisijaisesti tehty VOTG Finlandille mutta myös koko VOTG Tanktainerin maailmanlaajuiselle organisaatiolle ja sen laatuasioista vastaavalle osastolle. VOTG Tanktainerilla on toimipisteitä ja agenteja joka maanosassa ympäri maailman.



Kuva 10. VOTG:n itäisin toimipiste Singaporessa

VOTG Tanktainer on maailman suurimpia tankkikonttien kuljetuksiin erikoistuneita yrityksiä. VOTG Finland on yksi kuudesta brändin toimipisteestä Euroopassa. Saksassa on kolme omaa toimistoa sekä Italiassa, Hollannissa ja Suomessa on omansa.

Toiminta on keskittynyt kemian- ja paperiteollisuuden ympärille (kuva 11) ja se tekeekin Suomesta tarpeeksi ison markkina-alueen volyymeiltaan, jotta oman toimipisteen pitäminen on kannattavaa. VOTG Finland on keskittynyt myös vahvasti Venäjän liikenteeseen sijaintinsa ja kautta kulkevan transito-liikenteen johdosta.



Kuva 11. VOTG:n kalustoa, joka täyttää tiukimmatkin kriteerit

VOTG Finland on alansa johtavia toimijoita Suomessa. Yrityksellä ei ole omaa kuljetuskalustoa vaan kaikki kuljetukset ja niihin liittyvät korjaukset, huollot, pesut ja muut toimenpiteet hoidetaan yhteistyössä kumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa. VOTG toimintaverkosto kattaa koko maan, ja eri alueille on omat alueelliset toimijansa ja kuljetusliikkeensä. Kuljetukset ovat kokonaispalveluita, joita asiakasyritykset voivat tilata door-to-door-periaatteella. Hyvin vaihtelevan tuotevalikoiman johdosta on kyettävä tarjoamaan vahvaa ammattiosaamista, omattava monipuolinen kalusto ja vahva organisaatio.

VOTG:llä onkin maailman laajuinen tankkikonttikalusto ja myös vuokrattuja tankkikontteja tarpeen mukaan. Asiakas voi myös vuokrata kontteja yksinöidellä omaan liikenteeseensä. Osa onkin keskitetty liikenteeseen vain tietyille tuotteille, asiakkaalle tai alueelle. Kontteja ei siis vain kuljeteta vaan myös ylläpidetään, korjataan ja pestään. Kaluston hallinta onkin yksi organisaation suurimmista haasteista.

6 TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tutkimus perustuu pääasiassa internetsovelluksena tehtyihin kyselyihin. Kyselyt on tehty kolmessa osassa eri sidosryhmille. Osana tutkimuksen analysointia ja jatkotoimenpiteitä varten, tehtiin myös kuljetusliikeprofilointi (liite 5) ja selvitys tulevaa auditointia varten. Kuljetusliikkeille tehtiin toiminnan kehittämismielessä myös palautelistat (liite 4) epäkohtien selvitystä ja mittaamista varten. Toimintaohjeet dokumentoitiin asian selkeyttämiseksi (liite 6).

Yksi kysely tehtiin kaikille VOTG:n toimistoille ympäri maailmaa ja VOTG:n agenteille, jotka ovat vahvasti yhteistyössä VOTG Finlandin kanssa (liite 2). Kyselyn tarkoituksena oli pääasiassa kartoittaa tiedonkulkua ja kommunikointia, eli siis peilata omaa toimintaa muiden kautta. Pyytämällä avointa palautetta, niin kritiikkiä kuin kiitoksia ja kehitysideoitakin, pyrittiin saamaan näkemys muilta toimistoilta. Kun miettii koko toimitusketjua asiakkaan näkökulmasta, näkevät he vain yhden VOTG Tanktainerin. VOTG:n vaikeutena onkin saada jokainen toimisto ja työntekijä ymmärtämään, että kaikki ovat yhtä ja samaa VOTG:tä, eikä ole "toisten" toimistojen asiakkaita. Onnistuminen syntyy vain, kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

Toinen internetin kautta suoritettu kysely lähetettiin VOTG:n Suomessa toimiville vienti- ja tuontiasiakkaille (liite 1). Kyselyssä oli tarkoitus selvittää, minkälaisen kuvan olimme antaneet asiakkaillemme. Pääasiassa tätä tutkittiin operatiiviseen toimintaan liittyvissä asioissa, mutta myös laskutuksen osalta. Kysely tehtiin monissa eri toimenkuvissa toimiville henkilöille, joten tärkeintä oli jälleen jonkinlaiseen yleisilmeen luominen. Alan luonteesta johtuen dokumenttien nopeudelle, selvyydelle ja oikeellisuudelle annettiin vahva painoarvo. Dokumenttien ja muun tiedonkulun varsinkin viennin ja laivauksien osalta on toimittava.

Viimeinen kysely tehtiin VOTG:n kuljetusliikkeille Suomessa (liite 3). Siinä painotettiin koko kuljetustapahtuman organisointia alkaen kuljetuksien tilauksesta, aikatauluista, erikoisvaatimuksista ja dokumenteista. Dokumenttien oikeellisuus ja saaminen oikeaan aikaan oikeasta paikasta oli yksi tärkeimmistä tekijöistä. Kun kontti haetaan tai jätetään satamaan, on kaiken oltava kunnossa, ja kaikki tarkoittaa tässä asiassa dokumenttien kohdalla hyvin montaa eri asiaa. Tärkeänä tulevaisuutta ajatellen painotettiin myös toiminnan läpinäkyvyyttä ja sitä kautta ennakoitavuutta kaikkien osapuolien välillä. Kun tieto saadaan kulkemaan tehokkaammin, toimintaa voidaan tehostaa ja kustannuksissa voidaan saada säästöjä.

Näitä kyselyitä tukemaan luotiin toiminnan mittausjärjestelmiä ja selvityksiä kuljetusliikerajapinnassa. Kun tutkimusta hahmotettiin, aukeni samaan aikaan mahdollisuus välittömään toiminnan korjaamiseen ja tehostamiseen. Kuljetusliikkeille luotu palautejärjestelmä tuki tiedonkulkua, toi ilmi epäkohtia ja toisaalta edellä mainituista syistä oli jo osa kehitystä. Näin ollen tutkimus kasvoi ja loi uusia kysymyksiä sekä antoi edetessään vastauksia.

Pääasiallisena lähtökohtana toimivat asiakaspalvelu ja asiakkaan tarpeet. Jo pelkästään yhteydenpidon, kyselyn ja tutkimuksen tekeminen koettiin positiivisena asiana. Onkin helppo huomata, kuinka tärkeää on jo aidon kiinnostuksen osoittaminen, vaikka konkreettisten hyötyjen ja muutosten aikaansaaminen vaatii paljon enemmän aikaa ja työtä.

7 ASIAKASPALVELU JA YHTEISTYÖTUTKIMUS

Tutkimus tehtiin VOTG:n organisaatiolle maailmanlaajuisesti mukaan lukien kuljetusliikkeet ja asiakkaat Suomessa. Kaikille lähetettiin internetin kautta tehtävä kysely Webropol Oy:n sovellusta käyttäen. Sen lisäksi tehtiin tulevaa nykytila- ja kehitysanalyysiä tukevia kyselyitä, toiminnanarviointiin liittyviä palaute- ja seurantalomakkeita. Kuljetusliikkeistä tehtiin myös profilointi ja alustettiin tulevia auditointeja.

7.1 VOTG Finland's Customer Service and Cooperation Survey

Organisaation sisäistä toimintaa ja yhteistyötä mittaava kysely, jolla arvioitiin VOTG Finlandin heikkouksia, vahvuuksia ja kehityskohteita. Kysely tehtiin englannin kielellä, joka on yhteinen kieli kaikkien osapuolien välillä.

Kysely jaettiin seuraavasti neljään osa-alueeseen: yleinen, tuonti, vienti, sekä hallinto ja laskutus yhdessä.

Tässä kyselyssä tärkeintä oli selvittää tiedonkulun taso, yhteistyökyky ja eri kuljetukseen liittyvien toimenpiteiden hoitaminen tilauksen vastaanottamisesta aina laskutukseen asti. Tiedonkulun kannalta haluttiin selvittää nopeus, selvyys, hyödynnettävyys ja oikeellisuus.

Yhteistyökykyä selvitettiin hyvin yleisellä tasolla ja subjektiivisilla tuntemuksilla koetusta yhteistyöstä. Tärkeää oli tiedon luettavuus ja ymmärrettävyys: kuinka selkeästi ja helposti asiat onnistuttiin hoitamaan, minkälaisena yhteistyö koettiin ja jäikö siitä positiivinen tunne. Yhteistyötä saattavat helposti vaikeuttaa kieliongelmat ja kommunikointikyvyn puute, kun osapuolet kommunikoiivat muulla kuin omalla äidinkielellään.

Erialaisten tarpeiden ja ominaisuuksien johdosta kysymykset luotiin yksityiskohtaisesti jokaisella osa-alueella erikseen. Kaikista vaiheista on omalla tavallaan kriittinen osa-alue ottaen huomioon koko toimitusketjun, jonka vääränlainen huomioiminen voi johtaa vakaviin seurauksiin.

Yleisessä osiossa oli neljä kysymystä subjektiivisesta mielikuvasta, jotka koskivat VOTG Finlandin toimintaa.

Tuontiosiossa kysyttiin tuonnin kanssa yhteistyötä tekevien henkilöiden mielipiteitä. Erottelulla vieniin haluttiin selvittää tuonnin ja viennin eri toimintatapojen vaikutuksia ja luonnetta. Viennille tehtiin vastaavat kysymyksen kuin tuonnille.

Osiossa hallinto ja laskutus eroteltiin osto- ja myyntilaskutus ja selvitettiin niiden päätoimisten tehtävien toimivuutta ja vaikutuksia muiden VOTG Tank-tainerin työntekijöiden työhön. Tässä osiossa tarkasteltiin toimintaa samoja mittareita käyttäen kuin muissakin.

7.2 Kysely VOTG:n suomalaisille asiakkaille

Kysely jaettiin eri osiin, jotka koskivat itse kuljetustapahtumaa ja sen organisoimista, konttien kuntoa, kuljetusliikkeen toimintaa, dokumentointia ja laskutusta.

Kyselyssä selvitettiin eri osa-alueiden toimivuutta alkaen tilauksesta aina laskutukseen asti. Kysymykset myös lähetettiin eri asemilla toimiville henkilöille, jotta saataisiin kattava kokonaisuus.

Kysely tehtiin anonyyminä, mutta yrityksen nimen sai ilmoittaa jos halusi. Tämä sen takia, että vastauksia olisi helpompi kohdistaa toiminnan mahdolliseen korjaamiseen.

7.3 Kysely kuljetusliikkeille

Ensinnäkin tärkeää oli selvittää kaluston ja konttien kunto, sopivuus suhteessa tarpeeseen sekä turvallisuus. Kysely koski myös kuljetusliikkeitten ja heidän kuljettajiensa toimintaa asiakasrajapinnassa.

Kyselyssä selvitettiin tärkeimmät tekijät ja niiden toimivuus tilauksen tapahtuessa ja siihen liittyvä dokumentointi. Kyselyssä katettiin koko lastaus- sekä purkutapahtuma ja niiden suunnittelu ja organisoimista.

Erittäin tärkeä asia selvittää on toiminnan läpinäkyvyys ja yhteistyökyky kuljetusliikkeitten suuntaan. Kuljetusliikkeiltä selvitettiin myös heidän näkemyksiään asiakkaittemme toiminnasta ja kehitystarpeista.

Kysely tehtiin erikseen kaikille kuljetusliikkeille ja vastaukset kerättiin nimellä jotta epäkohtiin ja toiminnan kehittämisen voitaisiin ryhtyä yksityiskohtaisemmin. Kaikkien vastaukset analysoidaan myös yhdessä kokonaistuloksen saamiseksi ja oman toiminnan arvioimiseksi.

7.4 Toiminnan kehittäminen, sen mittaaminen ja profilointi kuljetusliikerajapinnassa

Kun kyselyä luotiin oltiin yhteydessä sekä asiakkaisiin että kuljetusliikkeisiin. Erityisesti kuljetusliikkeiden kanssa päästiin prosessoimaan nykytilaa ja tarkastelemaan kokonaisuutta ja kehityskohteita. Prosessien edetessä kohti varsinaista kyselyn luomista tuli ilmi puutteita ja toiminnan kehittämistarpeita.

Tulevia auditointeja pohjustamaan luotiin selvityksiä ja profilointi kuljetusliikkeistä (liite 5). Tämän lisäksi luotiin palautelista kuljetusliikkeille (liite 4), jotta he voisivat antaa tarkkaa ja mitattavaa palautetta asioista ja epäkohdista. Palautelistan tarkoitus on helpottaa kuljetusliikkeiden toimintaa ja antaa mitattavaa tietoa epäkohdista, jolloin niihin pystytään puuttumaan tehokkaasti. Toiminnan kehittämisen tueksi luotiin myös toimintaohje manuaalien malli (liite 6), joka dokumentoituna tietona toimintatavoista on kaikkien tiedoksi ja ulottuvilla.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

8.1 VOTG Finland's Customer Service and Cooperation Survey

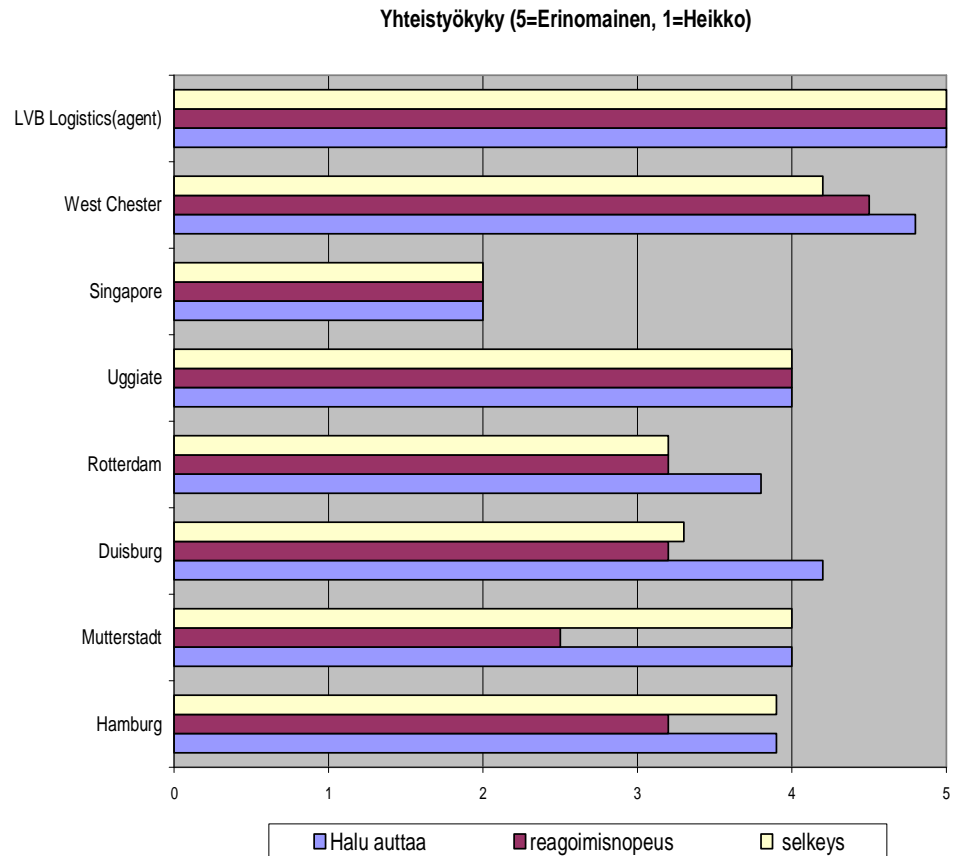
Osiossa on jokaisen eri toimiston tulokset erikseen ja koottuna yhteenvetona kokonaisuudessaan (liite 1). Tarkoituksena oli kerätä jokaiselta vastaajalta anonymisti tiedot, kuitenkin niin, että toimisto oli pakko ilmoittaa. Toimistokohtaiset erottelut on tehty sen takia, että alueelliset ongelmat ja toimintakulttuurillistenerojen aiheuttamat yhteysongelmat voitaisiin havaita paremmin.

Kaikista toimistoista ei ole omia tuloksia, koska jokaisesta toimistosta tai jokaiselta agentilta ei tullut vastauksia.

8.1.1 Overall-tulokset VOTG Finlandin toiminnasta

Arvosteluasteikko 5 - 1, 5 = täysin samaa mieltä/erinomainen, 1 = täysin eri mieltä / heikko. Yhteenveto tuloksista löytyy liitteestä 2.

- Kykymme ja halumme auttaa olivat hyvää tasoa (kuva 12). Vapaa palaute osiossa sitä myös keuhuttiin ja annettiin myös henkilökohtaista tunnustusta (arvosana 4).
- Kykymme vastata ja auttaa tarpeeksi nopeasti oli kohtuullinen. Siinä oli kuitenkin selvästi parantamisen varaa myös vastaajien vapaan palautteen mukaan (arvosana 3,4).
- Kommunikoinnin selkeys oli myös yleisesti hyvää (arvosana 3,8)



Kuva 12. Yhteistyökyvyn taso

8.1.2 Import-tulokset tuonnin osalta

- Kommunikointi toimi yleisesti ottaen hyvin (arvosana 3,9)
- Tiedonkulun nopeudessa oli selkeästi parannettavaa (arvosana 3)
- Vastaajista 92,3 % halusi saada tietoa ja dokumentteja pääasiassa sähköpostin kautta ja se koettiin erittäin tärkeäksi tai vähintään toimintaa helpottavaksi kanavaksi.
- Tieto ja dokumentit lähetettiin 96-prosenttisesti vastaajien toivomalla tavalla eli sähköpostilla

8.1.3 Export – tulokset viennin osalta

- Kommunikointi toimi yleisesti ottaen hyvin (arvosana 3,7).
- Tiedonkulun nopeus oli kohtuullista, mutta siinä on kuitenkin parannettavaa (arvosana 3,5).
- Vastaajista 96 % halusi saada tietoa ja dokumentteja pääasiassa sähköpostin kautta, ja se koettiin erittäin tärkeäksi tai vähintään toimintaa helpottavaksi kanavaksi.
- Osa vastaajista toivoi saavansa tietoa myös faksilla ja puhelimessa.
- Tieto ja dokumentit lähetettiin 88-prosenttisesti vastaajien toivomalla tavalla eli sähköpostilla mutta osin myös faksilla.

8.1.4 Administration – tulokset hallinnon ja laskutuksen osalta

- Kommunikointi toimi yleisesti ottaen kohtuullisesti (arvosana 3,4).
- Ostolaskujen päivitykset olisi voitu tehdä hieman nopeammin (arvosana 2,8).
- Reagointi ostolaskutuspyyntöihin olisi voinut olla nopeampaa (arvosana 3,1).
- Myyntilaskutuksen nopeudessa olisi ollut parantamisen varaa (arvosana 3,0).
- Kuljetusten hintojen ja kulujen päivitys olisi voinut olla tehokkaampaa (arvosana 3,2).
- Myyntilaskut oli tehty kohtuullisen hyvin, vaikka siinäkin oli parannettavaa (arvosana 3,5).

8.1.5 Kyselyn arviointi

Palautteen antamista kehittävänä ja hyvänä asiana joka tilanteessa piti 34,8 % vastaajista. Vastaajista 95,6 % piti kyselyä ja sen pituutta hyvänä, sekä olisi valmis vastaamaan uudelleen.

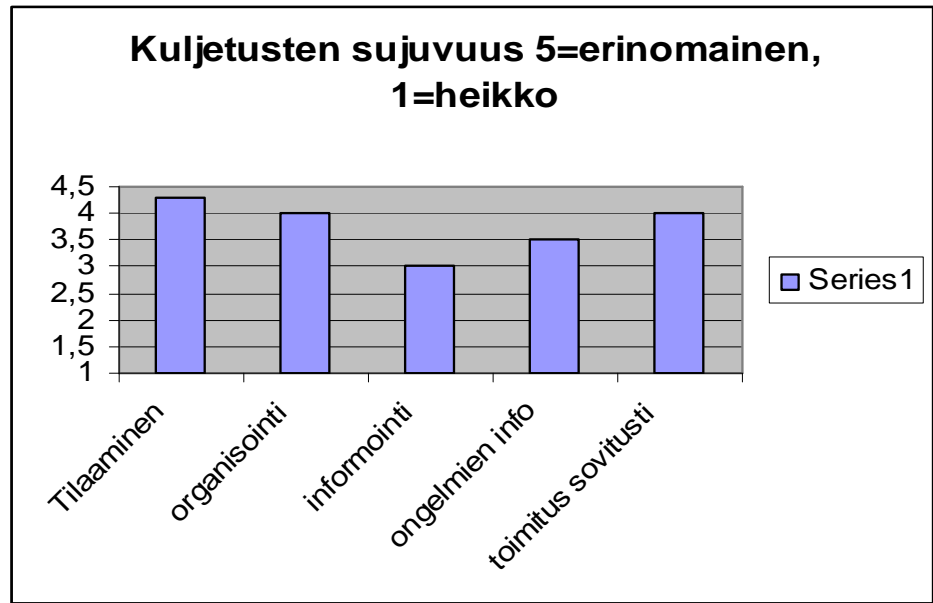
8.2 Asiakaspalvelun ja toiminnan kehittämiskysely VOTG:n suomalaisille asiakkaille

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia ilmoittamaan yrityksensä mutta vastaamaan muuten anonyymisti, myös yrityksen nimen pystyi halutessaan jättämään anonyymiksi. Vastaajia kategorisoitiin ainoastaan kysymyksillä, onko heidän yrityksensä pääasiassa keskittynyt tuontiin vai vientiin Suomesta, mihin pääryhmään vastaajan toimenkuva kuului sekä kuinka usein hän oli tekemisissä VOTG:n kuljetuksien kanssa.

Arvosteluasteikko oli 5 - 1, 5 = täysin samaa mieltä/erinomainen, 1 = täysin eri mieltä / heikko.

8.2.1 Kuljetukset-osion tulokset

- Kuljetuksien tilaaminen koettiin erittäin helpoksi (kuva 13). Vastaajista jopa 59,1 % antoi maksimipisteet (arvosana 4,3).
- Kuljetukset oli yleisesti myös organisoitu hyvin (arvosana 4).
- Kuljetuksien erivaiheista ja ongelmista informoitiin vain keskinertaisesti (arvosana 3,0) ja pyydetessäkin näitä tietoja toiminta sai vain kohtuulliset arvostelut (arvosana 3,5). Tämän suhteen jopa noin 30 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin erimieltä asian toimivuudesta.
- Toimitusten perille tulo ja purkaminen, jota voidaan pitää erittäin tärkeänä tekijänä, toimi asiakkaiden mielestä hyvin ja vastaajista jopa 33,3 % antoi maksimipisteet (arvosana 4,0).
- Konttien saatavuus oli hyvää (arvosana 3,9) ja tarvittaessa vastuuhenkilö asioiden hoitamiseen löytyi sujuvasti (arvosana 3,7).
- Eri vastuiden ja tehtävien tiedottaminen oli hoidettu niin hyvin, että se ei aiheuttanut päänvaivaa asiakkaille (arvosana 3,7).



Kuva 13. Kuljetusten sujuvuus

8.2.2 Kontti-osion tulokset

- Konttien siisteys ja turvallisuus (arvosana 3,9), sekä sopivuus tilattuun kuljetukseen (arvosana 4,1) saivat kiitosta asiakkaiden keskuudessa.

8.2.3 Kuljetusliikkeittemme toiminta-osion tulokset

- Kuljettajan toiminta lastaus- ja purkupaikalla (arvosana 4,0), sekä ajoneuvon kunto olivat kiitettäviä.
- Asiakkaiden mielestä lastaukset hoidettiin hyvin tai kiitettävästi.

8.2.4 Kuljetuksiin liittyvät dokumentti-osion tulokset

- 88,9 % vastaajista olisi sitä mieltä, että dokumentit olivat aina kuten pitää.
- Lastaustoimeksiannot oli hoidettu erittäin kiitettävästi (arvosana 4,3).
- Tarvittavan dokumentoinnin hoitaminen ja välittäminen hoitui kokonaisuudessaan kohtuullisen hyvin (arvosana 3,7).

8.2.5 Laskutus-osion tulokset

- Laskutus oli oikein 78,6 % mukaan (arvosana 3,9).
- Laskut tulivat suhteellisen hyvin ajallaan (arvosana 3,8).
- Laskut oli asiakkaiden mielestä selkeästi eritelty ja helppo ymmärtää (arvosana 4,1).

8.2.6 Kyselyn arviointi

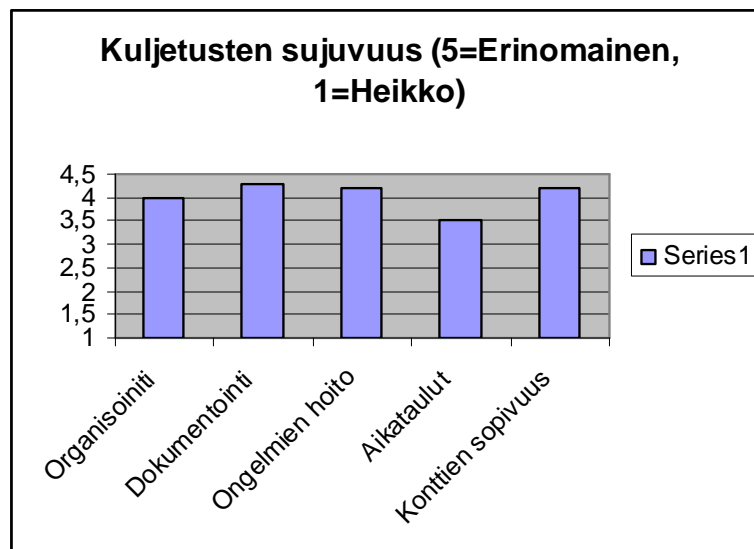
- 95,7 % vastaajista piti kyselyä sopivana.
- 54,5 % piti palautteen antamista aina hyvänä ja 100 % olisi valmis vastaamaan uudelleen.

8.3 Kysely kuljetusliikkeille

Kysely tehtiin kaikille kuudelle käyttämällemme kuljetusliikkeelle. Vastaajat pystyivät halutessaan vastaamaan anonyymisti, vain yrityksen nimi piti ilmoittaa (liite 3).

8.3.1 Kuljetukset ja kontit-osion tulokset

- Yleisesti ottaen palaute oli hyvää (kuva 14).
- Kuljetukset oli organisoitu hyvin (arvosana 4,0). Yksi kuljetusliike antoi kuitenkin erittäin huonon arvosanan.
- Kuljetuksiin saa tarvittavat tiedot (arvosana 4,3) ja lastaustoimeksiannot selkeästi erittäin kiitettävästi (arvosana 4,2).
- Ongelmatilanteet hoidetaan erinomaisesti ja oikea henkilö löytyy tarvittaessa helposti.
- Kuljetusten aikataulut ovat kohtuullisia (arvosana 3,5).
- Heikoin osa-alue oli selvästi ennakkotiedon saanti, jotta kuljetusliikkeet pystyisivät suunnittelemaan toimintaansa tehokkaasti (arvosana 2,2). Yli puolet vastaajista, eli 60 % antoi välttävän tai huonon arvosanan.
- Kuljetusliikkeet kokivat myös oma vaikutusmahdollisuutensa vain keskinertaisiksi (arvosana 3,3).
- Konttiin, välineisiin, niiden kuntoon ja epäkohtien puutumiseen oltiin kohtuullisen tyytyväisiä.



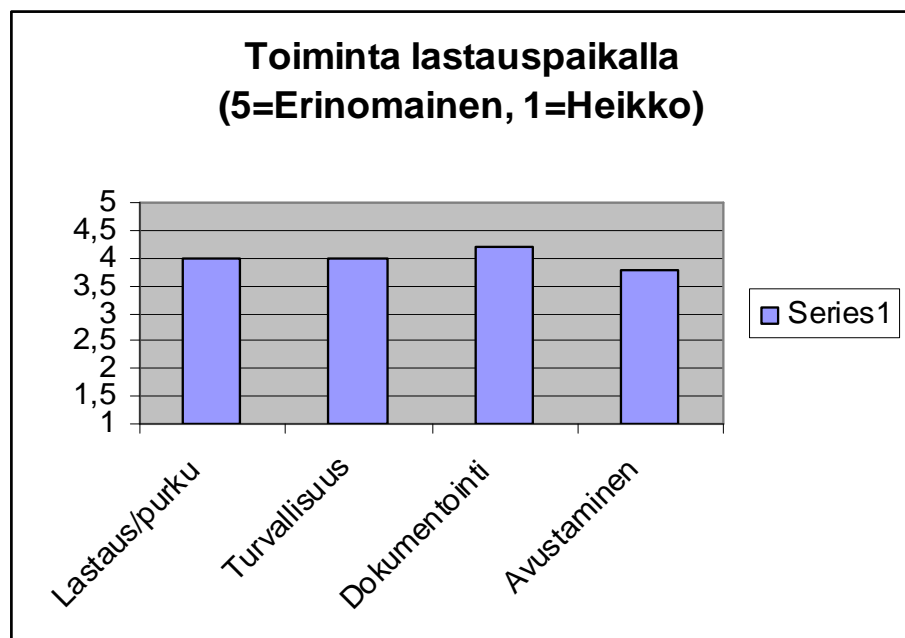
Kuva 14. Kuljetusten sujuvuus kuljetusliikkeiden kannalta

8.3.2 Kuljetusdokumentit-osion tulokset

- Dokumentit olivat vastaajien mielestä erittäin selkeitä (arvosana 4,3)
- Tarvittavien dokumenttien saatavuudessa oli hajontaa: osa oli erittäin tyytyväisiä, osa taas näki toiminnassa selkeästi parannettavaa.
- Kontin mukana postiputkessa kulkevat dokumentit olivat vastaajien mielestä selkeästi puutteellisia (arvosana 2,4).
- Dokumentit tulivat tasaisesti sähköpostilla ja faksilla. Vastaajat toivoivat saavansa ne pääasiassa sähköpostilla mutta myös postissa.

8.3.3 Asiakkaiden toiminta-osion tulokset

- Asiakkaiden toiminta koettiin yleisesti hyvänä (kuva 15).
- Lastaaminen ja purkaminen sujuvat ongelmitta (arvosana 4,0).
- Toiminta lastauspaikalla on helppoa, selkää ja turvallista (arvosana 4,0)
- Tarvittavat dokumentit saadaan ajoissa ja apua annetaan kiitettävästi.
- Tarpeen vaatiessa asiakas on valmis korjaaviin toimenpiteisiin ja kehittämään omaa toimintaansa kohtuullisen hyvin (arvosana 3,5).



Kuva 15. Toiminta lastauspaikalla

8.3.4 *Toiminta satamissa-osion tulokset*

- Dokumenttien saaminen ja virheiden korjaaminen toimii hyvin vaihtelevasti.
- Toiminta ja ohjeet ovat selkeitä.

8.3.5 *Laskutus-osion tulokset*

- Laskutuksen oikeellisuus ja nopeus vaihtelee vahvasti.
- Laskutus on erittäin selkeää.

8.3.6 *Kyselyn arviointi*

- 80 % vastaajista on sitä mieltä että palautteen antaminen on aina hyvästä.

9 TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI

9.1 Kokonaisuus

Kokonaisvaikutelma oli pääsääntöisesti positiivinen ja hyvää palautetta tuli enemmän kuin negatiivista. Toimitukset hoidettiin hyvällä prosentilla, kuten piti, mikä kertoo vahvasta ammattitaidosta koko organisaation tasolla. Toimivalle järjestelmälle ammattitaitoisella henkilöstöllä on hyvä rakentaa.

Kyselyssä, joka tehtiin muille VOTG:n työntekijöille, tuli esille muutama selkeä ongelma. Ensinnäkin samalla tavalla ei voida täyttää eri toimistojen ja erilaisten kuljetusten tarpeita. VOTG Finlandilla on totuttu toimimaan pääsääntöisesti samalla tavalla joskus jopa täysin erilaisia vaatimuksia asettaviin toimituksiin sekä työkuultuuriltaan hyvin erilaisiin toimistoihin ympäri maailman. Yleismielipiteen suuri hajonta syntyy myös vaikeiden toimitusten, esimerkiksi transito- tai overseas-kuljetuksien kerääntymisestä jollekin tietylle yhteistyökumppanille. Tällaisia ongelmia voidaan kuitenkin ehkäistä tehokkaasti ja ilman suuria investointeja, selvittämällä vastuut ja pelisäännöt. Tämä tapahtuu luomalla yhteinen toimintaohje yhteistyössä kaikkien osapuolien kanssa. Toimintaohje on myös hyvä dokumentoida, jos tulee tilanne, jossa asiaan perehtymätön henkilö saa hoitaakseen kuljetuksen jonkin vaiheen järjestelyt.

Asiakkaiden mielestä kuljetukset oli organisoitu hyvin ja tilaaminen helppoa. Taustalta voi huomata selvästi kokemuksen ja ammattitaidon, joka tekee asiat helpoksi tilaamisen yhteydessä. Ongelmien ilmetessä koettu palvelun taso on kuitenkin selkeästi heikompi ja saa myös osakseen kritiikkiä. VOTG Finlandin sisällä olisi siis kyettävä jakamaan vastuuta mutta ennen kaikkea koko organisaation olisi oltava huomattavasti läpinäkyvämpi. Liian usein asiakas on se osapuoli, joka joutuu itse selvittämään ilmenneitä ongelmia, sen sijaan että niistä päinvastoin ilmoitettaisiin asiakkaalle. Ajatus ”tarpeeksi hyvästä” palvelusta olisi kyettävä kitkemään ja asetettava sen sijaan tavoitteeksi odotuksien ylittäminen. Tällainen mentaliteetti yrityksestä ja koko maailmanlaajuisesta organisaatiosta valitettavasti vielä puuttuu.

Kuljetuksiin käytettävä kalusto sai hyvät arvosanat. Tämä johtuu varmasti hyvästä kaluston hallinnasta ja teknisestä tuesta. Asiaan vaikuttavat todennäköisesti myös alan toimintaa tiukasti säätelevät lait ainakin EU:n alueella.

VOTG Finlandin alihankintana käyttämät kuljetusliikkeet Suomessa saivat erittäin hyvää palautetta kuljettajista, kalustosta ja toiminnasta yleensä. Kuljetusliikkeillä on erittäin ammattimainen tapa toimia ja tätä olisi kyettävä hyödyntämään enemmän jatkossa. Kuljetusliikkeiden prosesseja oli yhteen sovittava tiiviimmin VOTG:n toimintaan ja pyrittävä helpottamaan heidän toimintansa suunnittelua. Kapasiteettia tällaiseen syvempään yhteistyöhön selvästi löytyy. Toiminta palautuisi luonnollisesti myös hintojen korotuspaineen vähenemisellä tai jopa edullisemmilla sopimuksilla. Hätä- ja erikoistapauksia varten olisi luotava oma palvelunsa, jotta kustannukset jakautuisivat oikein ja asiakkaillekin pystyttäisiin tarjoamaan juuri heidän tarpeisiinsa sopivaa palvelua.

Kuljetusliikkeet tuntevat yhteistyön suhteellisen sujuvaksi, joissain asioissa oli kuitenkin hyvin suuri hajonta siitä miten asiat oli hoidettu. Jatkossa on kyettävä syvempään yhteistyöhön ja ymmärrettävä kuljetusliikkeiden erityistarpeet ja alueelliset haasteet. VOTG Finlandin pitäisi luoda mahdollisimman hyvät edellytykset kuljetusliikkeille asiakasrajapinnassa ja satamissa. Jos kuljetusliikkeen omat prosessit ja valmius ovat kunnossa, voitaisiin esimerkiksi kasvattaa kuljetusliikkeen vastuuta ja antaa lisää vaikuttamismahdollisuuksia. Tiedonsaannin lisäksi juuri vaikutusmahdollisuudet koettiin heikommiksi kuin haluttaisiin. Asiakkaan tilaukset voitaisiin tarpeen mukaan ohjata vaikka suoraan kuljetusliikkeelle ja VOTG:n rooli jäisi vain toimintaa tukevaksi ja edistäväksi. Tämä potentiaali ilmenee hyvänä palautteena sekä asiakkaiden että kuljetusliikkeiden suunnasta toisiaan kohtaan.

Laskutuksen osalta olisi pyrittävä selvittämään eri toimenpiteiden priorisointi osapuolien välillä. Yleisarvosanat liikkuvat tyydyttävän ja hyvän välillä, mutta toiminnan nopeudessa oli myös tällä saralla paranneltavaa.

9.2 Informaatiovirta

Palautteen keskiarvo muilta VOTG:n toimistoilta oli pääsääntöisesti kohtuullinen tai hyvä. Informaation kulkua tutkittiin tarkemmin, ja siinä ilmeni, että ollaan oikealla tiellä. Vastaajien mielestä oli tärkeää tai vähintään auttavaa, että käytettiin oikeita kanavia tiedon välitykseen. Vastaajat toivoivat melkein poikkeuksetta saavansa tietoa internetin ja sähköpostin välityksellä. VOTG Finlandilla tähän asiaan on panostettu viime aikoina, ja tulos näkyy hyvänä palautteena, eli suunta on oikea, mutta vaatii varmasti vielä työtä jatkossa.

Vaikka käytettiin selkeästi nopeinta kanavaa, oli nopeudessa eniten kehitettävää. Selkeästi heikoin osa-alue oli tiedonkulun nopeus. Kanavan syyksi tätä ei siis voida laittaa, joten on helppo päätellä, että tulevaa tietoa on pyrittävä jakamaan eteenpäin tehokkaammin. Monesti ei ymmärretä kokonaisuutta ja oman toiminnan merkitystä. Sen sijaan että dokumentteja ja muuta tietoa jaettaisiin eteenpäin välittömästi, on hyvin normaalia, että se hoidetaan eteenpäin ennen jotain tiettyä määräaikaa. Esimerkiksi viennissä olisi hyvä informoida vastaanottajaa heti, kun tiedetään, mitä lähtee ja milloin, sen sijaan että tieto menisi eteenpäin, ennen kuin kontit ovat toisella rannalla. Varsinkin tällaisella luonteeltaan hyvin hektisellä ja volyyмиherkällä alalla, olisi kyettävä ennakoimaan reagoimisen sijaan. Omalla toiminnalla helpotetaan muiden tahojen ennakkointia. Jos kuljetus on hyvin suunniteltu ja informoitu, on virheen mahdollisuus epätodennäköisempi ja virheiden seuraukset pienempiä tai tapaturman sattuessa jopa vältettävissä.

Informaation hallinta ja suodattaminen on ehkä yksi suurimpia projekteja tulevaisuudessa. Informaatioon ja sen kulkuun ei onneksi tarvitse panostaa suuria summia, koska yrityksellä on toimiva sisäinen järjestelmä, jota keskitetty IT-osasto kehittää koko ajan. Tärkeintä olisikin johdon esimerkki ja ohjaus oikean yrityskulttuurin luomiseksi. Työntekijän tehokkuus ja motivaatio kasvaa, kun hän on tietoinen oman osuutensa tärkeydestä ja seurauksista. Suunnitelmallisella ja tehokkaalla kouluttamisella voidaan saada nopeita ja huomattavia hyötyjä. Jokaisen organisaation suurin resurssi on sen henkilöstö, ja ratkaisevaa on, kuinka korkein johto pystyy rakentamaan siitä parhaan mahdollisen kokonaisuuden, jonka kaikki teho saadaan irti vain, jos kaikki puhaltavat yhteen hiileen

10 YHTEENVETO

Insinööriyön tavoitteena oli tutkia VOTG Finlandin nykytilaa. Fokus oli asiakaspalvelututkimuksessa, joka tehtiin yrityksen muille toimipisteille ympäri maailmaa ja asiakkaille sekä kuljetusliikkeille Suomessa. Asiakaspalvelukyselyiden tavoitteena oli selvittää toimivatko prosessit asiakaspalvelun tukena. Kyselyissä keskityttiin vahvasti tiedonkulkuun ja sitä kautta toimitusketjun ja organisaation läpinäkyvyyteen. Tavoitteena oli saada sidosryhmiltä palautetta, jolla toiminnan kehittämistä voitaisiin suunnata oikein, löytää oikeanlainen palvelu jokaiselle asiakkaalle. Kuljetusliikkeiden ja organisaation muiden toimistojen mielipiteen selvittämisen tavoitteena oli löytää keinot syvempään yhteistyöhön toimitusketjun tehostamiseksi.

Jokaiselle sidosryhmälle luotiin erilainen internetpohjainen kysely. Kyselyt oli luotu selvittämään epäkohdat operatiivisessa toiminnassa, tiedonkulussa ja kuljetusten organisoinnissa. Tavoitteena oli myös selvittää VOTG Finlandin sisäisten asiakkaiden tuonnin, viennin, laskutuksen ja hallinnon toimivuus. Kyselyiden lisäksi kuljetusliikkeiden välistä yhteistyötä kehittämään luotiin toiminnan epäkohtien mittaamista edistäviä palautedokumentteja.

Tutkimustuloksissa ilmenee selvästi tiedonkulun ja yhteistyön merkitys. Näillä tekijöillä on myös selkeä yhteys asiakaspalvelun tasoon ja yrityksen kykyyn tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kysely todistaa, että toimitusketjussa ja organisaation sisällä löytyy tarvittava tieto toiminnan tehokkaaseen ohjaamiseen ja organisointiin. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että sitä tietoa joka on olemassa, ei osata aina hyödyntää, ainakaan niin nopeasti kuin olisi tarve. Suurin syy tähän on monivaiheinen toimitusketju, jota on monesti vaikea hahmottaa. Jokaisen työntekijän olisikin ensi arvoisen tärkeää ymmärtää oman toimintansa merkitys ja seuraukset. Tässä asiassa johdon merkitys korostuu.

Tärkeää on myös ymmärtää eri sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeet, jotka voivat erota toisistaan huomattavasti. Kyse ei suinkaan ole toiminnasta, joka vaatii suuria sijoituksia tai on kallista, vaan ennen kaikkea aitoa kiinnostusta kumppania tai asiakasta kohtaan. Tavoitteena olisi löytää se oikean palvelun taso, jolloin asiakas tyytyväinen. Tutkimuksessa ilmeni selkeästi, että suhteellisen samanlaista palvelua tarjoava organisaatio saa palautetta, jonka hajonta on hyvin suurta, mistä voidaan todeta asiakkaiden vaihtelevat tarpeet. Tämän osa-alueen kehittämiseksi on luotava läheiset asiakassuhteet ja seurattava tilannetta tiiviisti. Kuljetusliikkeilläkin oli erilaiset ongelmansa ja tarpeensa, joihin puuttumalla voitaisiin luoda paremmat edellytykset toimia. Panostukset kuljetusliikerajapintaan palautuvat tulevaisuudessa kustannussäästöinä.

Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus oli tukea ja kannustaa yrityksen johtoa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa sekä löytämään uusia näkökulmia toiminnan arvioimiseksi. Työn avulla on haluttu myös tuoda julki, tänä päivänä kiihtyvällä tahdilla kehittyvän ja muuttuvan teknologian hyödyt ja tarpeellisuus.

VIITELUETTELO

- [1] von Bagh, Antero – Gunther, Claus – Salmenkari, Raimo, *2000-luvun logistiikan johtaminen*. Helsinki: WS Bookwell. 2000.
- [2] Pesonen, Hanna-Leena – Lehtonen, Jaakko – Toskala, Antero, *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena*. Jyväskylä: PS kustannus. 2002.
- [3] Karrus, Kaj E., *Logistiikka*. Helsinki: WSOY. 2001.
- [4] Lahtinen, Jukka – Isoviita, Antti, *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus. 2001.
- [5] Mäntyneva, Mikko, *Asiakkuuden hallinta*. Helsinki: WSOY. 2003.
- [6] Lipponen, Toivo, *Laatujohtaminen*. Jyväskylä: Gummerus. 1993.
- [7] Lecklin, Olli, *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: WSOY 2002.

LIITTEET

LIITE 1: VOTG:n asiakaspalvelun- ja toiminnan kehittämiskysely

LIITE 2: VOTG Finland's Customer Service and Cooperation Survey

LIITE 3: Kysely kuljetusliikkeille

LIITE 4: Palautelista kuljetusliikkeille

LIITE 5: Kuljetusliikeprofilointi

LIITE 6: Toimintaohje

LIITE 1 1(1)

VOTG:N ASI AKASPALVELUN- JA TOIMINNAN KEHITTÄMISKYSELY

Kysely koskee VOTG:n operatiivista toimintaa, informaation kulkua ja yritystemme välisen yhteistyön sujuvuutta

HUOM: Kysymykset on tehty useille eri toimenkuvan omaaville henkilöille, joten jokaisen vastaajan toivotaan vastaavan vain kohtiin joista hänellä on henkilökohtaisesti kokemusta, muut kohdat jätetään TYHJIKSI.

VASTAAJAN TIEDOT

- 1) Yrityksen nimi(pakollinen):
- 2) Yritykseni on VOTG:n kuljetusten kanssa pääasiassa tekemisissä liittyen
- 3) Toimenkuva (voit valita useampia vaihtoehtoja):
- 4) Vastaaja on tekemisissä VOTG:n kuljetuksiin tai muuhun toimintaan liittyen:

KULJETUKSET

5= Täysin samaa mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 3= Neutraali, 2= Jokseenkin eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä. Jättääkö kohta tyhjäksi jos teillä ei ole kokemusta asiasta.

- 5) VOTG:n kuljetusten tilaaminen ja järjestäminen on helppoa ja sujuvaa
- 6) VOTG:n kuljetukset on organisoitu hyvin
- 7) Kuljetusten eri vaiheista ja mahdollisista ongelmista informoidaan hyvin
- 8) Kuljetuksista ja mahdollisista ongelmista on pyydettyä helppo saada tietoa
- 9) Toimitukset ovat perillä ja puretaan ajallaan
- 10) Kontteja on saatavilla aina tarvittaessa ja oikeaan aikaan
- 11) VOTG:Itä oikea ja vastuussa oleva henkilö on aina tiedossa, sekä helppo saada kiinni tarvittaessa
- 12) VOTG:n, kuljetusliikkeen ja asiakkaan velvollisuudet, tehtävät ja vastuu, on selkeästi sovittu ja asianomaisten henkilöiden tiedossa

KONTIT

- 13) Kontit ovat turvallisessa, asianmukaisessa ja siistissä kunnossa
- 14) Kontit ovat varustettu oikein ja sopivat kyseiseen kuljetukseen hyvin

KULJETUSLIIKKEEN TOIMINTA JA LASTAUKSET/PURKAMINEN

- 15) Kuljettajan ja ajoneuvon varusteet sekä kunto ovat asianmukaiset
- 16) Kuljettajan toiminta lastaus- tai purkupaikalla on asianmukaista ja ammattitaitoista
- 17) Lastaus- tai purkupaikalle tullaan sovitusti
- 18) Kuljettajalla on mukanaan tarvittavat dokumentit ja tiedot lastaukseen tai purkuun

VOTG:N KULJETUKSIIN LIITTYVÄT DOKUMENTIT

- 19) VOTG:Itä on ilmoitettu asiakkaalta kuljetusta varten tarvittavat dokumentit sekä tiedot etukäteen ja selkeästi
- 20) VOTG:Itä lähetettävät lastaustoimeksiannot ovat selkeitä ja niissä on tarvittavat tiedot
- 21) VOTG:Itä saa kuljetuksiin liittyviä dokumentteja tarpeen vaatiessa helposti ja nopeasti

VOTG:N LASKUTUS

- 22) Laskut ovat aina oikein
- 23) Laskut tulevat ajallaan
- 24) Laskut on selkästi eritelty ja helppo ymmärtää

KYSELYN ARVIOINTI

- 25) Kysely oli mielestäni
- 26) Olisitko valmis vastaamaan uuteen kyselyyn(voit valita useampia eri vaihtoehtoja):
- 27) Vapaa palaute, kehitys- tai korjausehdotukset, terveiset...
Koskien VOTG:n käyttämän kuljetusliikkeen toimintaa
- 28) Vapaa palaute, kehitys- tai korjausehdotukset, terveiset...
Koskien VOTG:n toimintaa

LIITE 2 1(1)

VOTG Finland's Customer Service and Cooperation Survey

1) Your own office(OBLIGATORY QUESTION)

OVERALL OPINIONS ABOUT VOTG FINLAND

5 = Strongly Agree, 4 = Agree, 3 = Neutral, 2 = Disagree, 1= Strongly Disagree. If you do not have any experience, please do not choose any option

- 2) We are always capable and willing to help you when needed
- 3) We are able to help and respond fast enough
- 4) Our communication is clear and appropriate(e-mail,fax, phone)

VOTG FINLAND'S IMPORT DEPARTMENT AND OPERATIONS

- 5) It is easy to communicate with our import department
- 6) You receive needed information well and fast enough
- 7) You receive documents and information
- 8) You would like to receive documents and information
- 9) Is it important that you receive documents and information like you prefer

VOTG FINLAND'S EXPORT DEPARTMENT AND OPERATIONS

- 10) It is easy to communicate with our export department
- 11) You receive needed information well and fast enough
- 12) You would like to receive documents and information
- 13) You receive documents and information
- 14) Is it important that you receive documents and information like you prefer

VOTG FINLAND'S ADMINISTRATION

- 15) It is easy to communicate with administration department

PURCHASE INVOICE PROCESSING

- 16) Updates are done in proper time
- 17) Updates are done correctly
- 18) Responding to invoice enquiries is fast enough

SALES INVOICE PROCESSING

- 19) Jobs are invoiced fast enough
- 20) Quotes are updated properly
- 21) Sales invoices are done correctly

OPINIONS CONCERNING SURVEY

- 22) Do you find this kind of surveys useful for improving cooperation and communication
- 23) Would you be ready to answer one more, short but more specified survey
- 24) Feedback, regards, opinions, developing ideas...

LIITE 3 1(1)

KYSELY KULJETUSLIIKKEILLE

Kysely koskee VOTG:n Toimintaa ja yritysten välisen yhteistyön sujuvuutta

VASTAAJAN TIEDOT

- 1) Yrityksen nimi(pakollinen):
- 2) Vastaajan nimi(ei pakollinen):
- 3) Vastaaja on tekemisissä VOTG:n kuljetuksiin, laskutukseen tai muuhun toimintaan liittyen:

KULJETUKSET JA KONTIT

5= Täysin samaa mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 3= Neutraali, 2= Jokseenkin eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä HUOM
Jätä kohta tuhjäksi jos se ei koske
sinua

- 4) Kuljetukset on organisoitu hyvin
- 5) Lastaustoimeksiannot ovat selkeitä
- 6) Lastaustoimeksiannoissa on tarvittavat tiedot
- 7) Ongelmatilanteissa apua saa hyvin ja nopeasti
- 8) VOTG:Itä "oikea" tai vastuussa oleva henkilö on tiedossa, sekä helppo tavoittaa tarvittaessa
- 9) Kuljetusten aikataulut ovat kohtuullisia ja niiden puitteissa pystytään toimimaan
- 10) Kuljetuksista tulee tarpeeksi ennakkotietoa, jotta omaa toimintaa pystytään suunnittelemaan ja organisoimaan etukäteen
- 11) Kuljetuksiin, lastauksiin ja toimituksiin pystytään myös itse vaikuttamaan tarpeen vaatiessa
- 12) Kontti sekä välineet että varustus sopivat aina hyvin kyseiseen kuljetukseen
- 13) Kontit ovat yleisesti hyvässä kunnossa
- 14) Konttien puutteisiin ja vikoihin puututaan ja ne korjataan tarpeen vaatimalla nopeudella ja tavalla

KULJETUSDOKUMENTIT

- 15) Kuljetusdokumentit ovat selkeitä lukea
- 16) Kuljetusdokumentit ovat selkeitä ymmärtää
- 17) VOTG:Itä tulee kaikki tarvittavat dokumentit kuljetusta varten
- 18) Postiputkessa(kontin mukana) on mukana kaikki tarpeelliset dokumentit
- 19) VOTG:Itä tulee kaikki tarvittavat dokumentit kuljetusta varten ajallaan silloin kun niitä tarvitaan
- 20) Jos jotain kuljetukseen liittyvää dokumenttia pyydetään, sen saa helposti ja nopeasti
- 21) Dokumentit tulevat(voit valita useampia vaihtoehtoja):
- 22) Toivon että dokumenttejä lähetettäisiin mieluiten

VOTG:N ASIAKKAAT JA TOIMINTA LASTAUSPAIKALLA

- 23) Lastaamaan pääsee hyvin ja tavara on valmista sovitun mukaisesti
- 24) Toiminta lastauspaikalla on helppoa ja selkeää
- 25) Toiminta lastauspaikalla on turvallista
- 26) Asiakkaalta tarvittavat dokumentit on saatavilla nopeasti ja helposti
- 27) Apua lastaukseen saa helposti ja nopeasti tarvittaessa
- 28) Asiakas on tarpeen vaatiessa valmis korjaamaan ja kehittämään omaa toimintaansa lastauksen nopeuden, helppouden ja turvallisuuden edistämiseksi

TOIMINTA SATAMISSA

- 5= Täysin samaa mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 3= Neutraali, 2= Jokseenkin eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä HUOM
Jätä kohta tuhjäksi jos se ei koske
sinua
- 29) Tarvittavat dokumentit on toimitettu ajoissa satamaan
 - 30) Dokumenttien puuttuessa, virhe korjataan ja tarvittavat paperit saadaan lähetettyä nopeasti satamaan
 - 31) Toiminta ja ohjeet satamassa ovat selkeät
 - 32) Toiminta satamassa on helppoa ja nopeaa

LASKUTUS

- 33) VOTG:n laskutus on oikein
- 34) VOTG:n laskutus toimii tarpeeksi nopeasti
- 35) VOTG:n toiminta laskutusasioissa ja dokumentit ovat selkeitä

PALAUTE KOSKIEN KYSELYÄ

- 36) Olisitko valmis vastaamaan tulevaisuudessa tällaiseen kyselyyn liittyen toimintojen kehittämiseen
- 37) Vapaa palaute, kehitysideat, terveiset....

VOTG FINLAND Toimittajaprofiili, Kuljetusliikeet

1. Yleinen

Yrityksen nimi: _____

Osoite: _____

Yhteyshenkilö : _____

Puh. Toimisto: _____ Matkapuhelin: _____

Fax: _____ Sähköposti: _____

Internet Kotisivu: _____

VAK- Vastaava: _____

24h Hätänumero: _____

Toiminta-ala: _____ Perustettu: _____

Laatujärjestelmä: ON / EI ISO 9000 Sertifikaatti ON / EI

Ympäristöjärjestelmä: ON / EI ISO 14 000 Sertifikaatti ON / EI

SQAS: ON / EI

Viimeinen VOTG: auditointi: _____

2. Tarkennettu

Omien kulj. lukumäärä: _____ Omien ajon. Lukumäärä: _____

Alustojen lukumäärä: 20'' _____ 20''/30'' _____ 20''/40'' _____

ADR- Lupien määrä: _____

Hydrauliset/ Elektroniset pumput ON / EI lukumäärä: _____

Kompressorit ON / EI Lukumäärä: _____ Kippaavat alustat: _____

Täyttänyt: _____ Aika ja Allekirjoitus: _____

Terveisin Mikko Reinikka, VOTG Finland

Toimintaohje(ehdotus) Basfin kuljetuksia koskien

Tuonti

1. Kun laivayhtiöltä, Scan Serviceltä, GMX:ltä tulee ilmoitus(oletuksena varmaa tietoa) laivattavista konteista VOTG:n tuontiin, he laittavat tiedon(meili, faxi) eteenpäin Siik & Laakkoselle ja Mikolle, joka hoitaa Basfin tuontia.
2. Tuonti ja Mikko pyrkivät heti tekemään myös terminaali-ilmoitukset kuljetusliikkeelle ja satamaoperaattorille(HMT, Steveco), jotta kuljetusliike pystyy ennakoimaan toimintaansa. Sama terminaali-ilmoitus lähetetään sekä kuljetusliikkeelle, että satamaan. HMT:n ja Stevecon hyväksynnällä samaa ilmoitusta voidaan käyttää tyhjää palautettaessa kuljetusliikkeelle annetun ohjeistuksen mukaisesti. Ilmoitus lähetetään sähköpostilla Siik & Laakkoselle, jotta he voivat tulostaa sen tarpeen vaatiessa myös ADR:llä tai satamassa. Kyseinen ratkaisu helpottaa huomattavasti heidän toimintaansa.
3. Tuonti scannaa ja lähettää sähköpostilla myös rahtikirjan ensimmäisen sivun Siik & Laakkoselle, terminaali-ilmoituksen mukaisesti samasta syystä. Rahtikirjoja ei lähetetä postilla, vaan ne arkistoidaan VOTG:n tiloissa. Tarpeen vaatiessa ne ovat myös Siik & Laakkosen käytössä. Turhaa dokumenttien käsittelyä ja lähettämistä välttämällä.
4. Muita ilmoituksia esim. osoitteettomia rahtikirjoja Siik & Laakkoselle ei tarvitse lähettää, koska siitä ei ole heille hyötyä.
5. Tuontikontin purun jälkeen Siik & Laakkonen toimii Eeron ohjeistamalla tavalla, tai jos palautuksen yhteydessä tarkempia ohjeita ei ole annettu, toimittaa kontin välivarastoon korjaamallaan tuontitermarilla(ohjeistettu).

Tavoitteet:

- Parantaa tiedonkulkua VOTG: sisällä, sekä ennen kaikkea kuljetusliikkeen suuntaan
- Selkeyttää eri toimenpiteiden merkitys ja tarve
- Karsia turhia aikaa vieviä ja työllistäviä toimintoja
- Tehdä jokainen osapuoli selväksi omista ja muiden vastuista

Hyödyt:

- Kuljetusliikkeen mahdollisuus organisoida toimintaansa paremmin
- Kaksinkertaisen ja turhan työn välttäminen/poistaminen
- Ongelmatilanteiden syntyminen mm. asiakirjojen ja tiedon puutteesta johtuen

LIITE 6 2(2)

Vastuuhenkilöt ja yhteystiedot:

Kari Siik , Siik & Laakkonen	0400-876 667
Petteri Lautamies, Steveco	05-232 37 42
Sievers, HMT	05-230 61 00
Mikko Reinikka, VOTG	09-7310 1311
Tommi Lehtosaari, VOTG	09-7310 1315
Heikki Ahokas, VOTG	09-7310 1329