



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anna Clärk

UNDERSÖKNING OM VASA TULLS SERVICE

Företagsekonomi
2016

ABSTRAKT

Författare	Anna Clärk
Lärdomsprovets titel	Undersökning om Vasa tulls service
År	2016
Språk	svenska
Sidantal	48 + 4 bilagor
Handledare	Helena Blomqvist

Syftet med detta arbete är att ge en översikt på hur nedskärningar kan påverka en organisation och dess kunder. Organisationen i detta fall är tullen i Finland, specifikt Vasa tullkontor.

I detta arbete kommer att ingå en kort historik av hur tullens verksamhet förändrats genom tiderna, med extra fokus på den teknologiska utvecklingen. Teknologin har lett till besparingsmöjligheter inom personalresurser, vilket kan ha lett till minskad servicekvalitet. I arbetet tas upp olika metoder för att hålla servicekvaliteten på en hög nivå.

I den empiriska delen har jag intervjuat tre av tullens storkunder, där de har fått ge sina åsikter på servicen och vad de önskar av framtiden. Jag hoppas deras svar kan hjälpa tullen och andra organisationer att ta kundernas åsikter i beaktande under förändringsprocesser.

ABSTRACT

Author	Anna Clärk
Title	Investigation of Vaasa customs service
Year	2016
Language	Swedish
Pages	48 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Helena Blomqvist

The purpose of this thesis is to give an overview of how cut downs may affect an organization and its clients. The organization in this case is the Finnish customs, specifically the customs office in Vaasa.

This thesis will contain a brief history of how the customs operations have changed throughout time, with an extra focus on the technological development. The technology has provided an opportunity for financial savings in the field of human resources, which may have led to a lower service quality. The thesis brings up different method to maintain a high standard of service quality.

In the practical part I have performed interviews with three of the customs major clients, where they were given the opportunity to voice their opinions on the service and what they wish for the future. I hope their answers will help the customs and other organizations to take the customers opinions into consideration during transformation processes.

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	8
1.1	Mål och syfte.....	8
1.2	Avgränsningar.....	9
1.3	Metod	9
1.4	Kort om tullen.....	10
2	TULLEN I FINLAND.....	11
2.1	Tullens historia.....	11
2.2	Enheterna och deras uppgifter	13
2.3	Vasa tull	14
2.4	Statistik	15
3	EN FUNGERANDE ORGANISATION	18
3.1	Den adaptiva organisationen.....	18
3.1.1	Organisationens livsstadier	20
3.1.2	Prognoser	21
3.2	Vikten av service.....	23
3.2.1	Förutsättningar för servicekvalitet	24
3.2.2	Hur man förbättrar servicekvaliteten	24
3.3	Human Resource strategier	25
3.3.1	Ideella organisationer som modell	26
3.3.2	Hantering av personalresurser i den offentliga sektorn.....	27
4	DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	29
4.1	Kvalitativa metoder.....	29
4.2	Kvantitativa metoder.....	30
4.3	Val av metod och målgrupp.....	31
4.4	Utformning av intervjun	31
4.5	Utförande av intervjuerna	32
4.5.1	Intervju 1	33
4.5.2	Intervju 2	36
4.5.3	Intervju 3	39

	5
4.6 Resultat	42
5 SAMMANFATTNING	45
5.1 Undersökningens anknytning till teorin.....	45
5.2 Resultatens trovärdighet.....	46
5.3 Förslag till fortsatt forskning	46
KÄLLOR	48
BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Tullens totala skatteuppbörd (mark)	s. 15
Figur 2.	Tullens totala skatteuppbörd (euro)	s. 16
Figur 3.	Antal årsverken hos finska tullen	s. 16

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Intervjufrågor

BILAGA 2. Antal årsverken vid tullen

BILAGA 3. Tullens totala skatteuppbörd (mark)

BILAGA 4. Tullens totala skatteuppbörd (euro)

1 INLEDNING

I mitt examensarbete kommer jag att försöka ta reda på hur kunderna till Vasa tull vill ha sin service i framtiden. Tullen i Finland genomgår sparåtgärder, vilket har gjort att vissa kontor runtom i landet redan har stängts och man ser över hur man kan minska kostnaderna på andra kontor. Detta innebär att kontorens öppethållningstider kan minskas, en del tjänster faller bort och ett större ansvar faller på kunderna. I och med detta kommer de elektroniska tjänsterna att utvecklas och förbättras, då är det viktigt att kunderna får säga sina åsikter om saken.

Jag valde detta ämne efter att ha gjort min yrkespraktik vid Vasa tullkontor sommaren 2014. Kundservice har alltid intresserat mig personligen och jag vill gärna lära mig hur man kan sköta servicen på ett så effektivt och bra sätt som möjligt. Synen på kundservice ändrar snabbt och efterfrågan på personlig service minskar i takt med att tekniken går framåt. Många i den yngre generationen föredrar att sköta så mycket som möjligt av sin affärsverksamhet elektroniskt, medan andra uppskattar att få service öga mot öga.

1.1 Mål och syfte

Målet med slutarbetet är att få en inblick i hur tullens kunder tänker kring kundservice och ta reda på hur tullen bäst skulle kunna anpassa sig till deras behov och samtidigt vara kostnadseffektiva. I teoridelen kommer jag att gå igenom vad som händer under en organisations livslängd och vilka modeller man kan använda för att undvika att stora problem uppstår. Jag kommer också att diskutera vikten av kundservice och hur man håller en god kvalitet på den för att behålla en stabil verksamhetsgrund.

Jag kommer att i korthet gå igenom hur tullens tjänster utvecklats under de senaste årtiondena, dels hur tullens ansvarsområden förändrats samt hur deras elektroniska tjänster ökat. Sedan kommer jag att beskriva hur situationen vid tullen i Vasa ser ut i dagsläget, som att gå igenom statistik över hur många ärenden som behandlas där och hur många personer som sysselsätts tack vare kontoret. Jag

kommer även att göra intervjuer med företag som regelbundet har kontakt med tullen och ta reda på deras åsikter om hur servicen fungerar.

Jag hoppas att det här slutarbetet kan fungera som vägledare för tullen och eventuellt andra organisationer då de planerar förnyelser inför framtiden, samt att deras kunder kan få en möjlighet att påverka hur den framtiden ser ut. Resultatet kan förhoppningsvis vara till hjälp även då andra typer av företag planerar sin kundservice och utveckling.

1.2 Avgränsningar

I detta arbete kommer jag att fokusera på Vasa kontoret och dess kunder, även om andra tullkontor går igenom samma förändringsprocess. Företagen jag valt att intervjua är alla stamkunder som har kontakt med tullen regelbundet. Jag kommer inte att ta upp i vilken mån privatkundernas service förändras. Jag kommer heller inte att gå in på den finansiella aspekten i detalj, alltså hur mycket tullen sparar på att eventuellt stänga kontoren eller hur stora de möjliga tilläggskostnaderna för företagskunderna kommer att bli.

1.3 Metod

Den inledande fasen av skrivandet började jag med diskussioner med tullens anställda för att få en grundläggande uppfattning om problemet. Efter detta övergick jag snabbt till intervjuer med kunderna. Jag valde att göra en kvalitativ undersökning med tre av Vasa tullens största kunder.

I teoridelen tar jag upp organisationsteori ur tre synvinklar; kundens, de anställdas och företagets egen livscykel. Detta på grund av att alla dessa aspekter påverkas av de kommande förändringarna.

Teoridelen är till största delen hämtad ur fackböcker, men även en del från nätsidor. Informationen jag fått om tullen är hämtad antingen från deras hemsidor, årsberättelserna eller så har jag fått det berättat åt mig från tullens anställda under min tid om praktikant där.

1.4 Kort om tullen

Finska tullens uppgifter är att se till att internationell varuhandel fungerar smidigt och lagenligt, samt att skydda samhället och medborgarna. I Finland finns det nio tullkontor; Helsingfors tull, Flygtullen, Kotka tull, Vaalimaa tull, Nuijamaa tull, Imatra tull Åbo tull, Torneå tull och Mariehamns tull. Dessa har i sin tur flera verksamhetsställen under sig, till exempel Vasa tull som hör till Åbo tullkontor.

År 2013 var det cirka 2300 personer som arbetade för tullen i Finland och deras skatteuppbörd uppgick till 10,3 miljarder euro. Generaldirektören är Leo Nissinen (1.9.2013–31.5.2015). (Finska tullen, 2014)

2 TULLEN I FINLAND

Tullen i Finland har funnits i någon form sedan 1200-talet, då Finland hörde till Sverige. Men officiellt har Finland haft en egen tull sedan 18 februari 1812. Tullens betydelse för landets ekonomi var störst på 1850-talet, då man genom tullen fick in över 40 % av statens skatteinkomster. Idag är tullens påverkan på ekonomin inte alls lika stor, men tullen fyller ändå en mycket viktig uppgift. (Historik över finska tullen, 2014)

Jag kommer att gå igenom den moderna historiken, berätta om de olika tullenheterna och deras uppgifter samt berätta mer om Vasa tullen och de förändringar den genomgått.

2.1 Tullens historia

Det mesta av materialet som jag tagit fakta från i det här kapitlet kommer från tullens årsberättelser. Årsberättelserna är från 1986 och framåt. Anledningen till att jag inte går längre tillbaka i tiden är för att det inte längre är relevant då det gäller hur kundservicen ser ut i dagsläget. Det var på 1990-talet vi kom in i dataeran, den tid då nästan alla hade en dator hemma. Detta gjorde att även tullen började föra över funktioner som tidigare skötts manuellt till datorn. Mer och mer blev elektroniskt. 90-talet var även den tid vi började tillhöra EU, vilket tullen såklart blivit påverkad av.

I slutet på 80-talet delegerades vissa uppgifter inom finska tullen. Bland annat beslutanderätten om ansökningar av undantagstillstånd angående tullklareringssystem, vilket innebär att då tullens system av någon anledning krånglar kan kunderna ansöka om att få sköta förtullningar manuellt. Denna process går genast snabbare om det är det lokala tullkontoret som kan fatta det beslutet istället för att vänta på svar från huvudkontoret.

Även beslutanderätten om vem som ska anställas delegerades. I samband med detta döpte man om en grupp olika tjänster, som tidigare haft olika benämningar, till det gemensamma namnet ”tullövervakare”. Syftet var att de anställda då skulle kunna genomföra blandade uppgifter, istället för att som tidigare vara speciali-

serade inom ett område. Detta ökade även möjligheten till omplacering mellan de olika tullkontoren.

I skiftet mellan 80- och 90-talet fick tullen ett nytt datasystem. Tidigare hade man haft så kallade minidatorer, vilka inte var sammankopplade. Det nya systemet innebar att alla datorer var direktkopplade till centralanläggningen på Skatudden. Övergången till elektroniska tjänster påbörjades i och med detta. I startskedet var det endast enstaka importpartier som förtullades elektroniskt, men senare behandlades nästan alla stora transportenhet elektroniskt. Denna övergång till det elektroniska var mestadels för att minska antalet misstag som begicks, och även för att öka möjligheten till förbättrad kundbetjäning.

I början av 90-talet genomgick tullen en försöksperiod som den första av statens inrättningar att tillämpa resultatnriktade lednings- och verksamhetsmetoder. Under 1991 lyckades man spara in 17,5 miljoner mark, det vill säga 3,5 % av det budgeterade beloppet av utgifterna. Detta inkluderade personalbesparingar. I redovisningarna framgår inte hur många årsverken som blev påverkade.

År 1995 gick Finland med i EU, vilket hade stora inverknings på tullens verksamhet. Importförtullningarna minskade med 68 % (eftersom varorna bara måste förtullas en gång, då de kommer innanför EU:s gränser) och exportförtullningarna minskade med 47 %. Man slopade helt stickprovskontroller vid internhandeln, och började fokusera mer på säkerheten vid handel med tredje land. Från och med nu bevakar man endast unionens yttre gränser, det vill säga i norr mot Norge, i öster mot Ryssland och i söder mot Estland. Gränsen mot Sverige behöver inte längre bevakning.

Mot slutet av 90-talet gick handeln i Finland mycket bra, men det resulterade i bristande personalresurser, speciellt i södra och sydöstra delarna av landet. 1999 valde man att återigen decentralisera mera ansvar samtidigt som man minskade antalet tulldistrikt från 7 till 5. En ny personalstrategi och ett nytt lönesystem infördes, inga desto mer detaljer om detta finns med i redovisningarna. Det elektroniska systemet utvecklas kontinuerligt.

2000-talet började med problem för tullen. Kriminaliteten ökade i takt med handeln, men man fortsatte att arbeta med samma personalresurser som tidigare. Detta leder till att man inte riktigt hinner med arbetet längre. Samtidigt uppstår en konflikt med Ryssland i frågan om TIR-transporter. Man lyckas komma fram till en tillfällig lösning, men en mer bestående behövs. Nu är problemet dock att Finland inte kan fatta beslut angående detta på egen hand, utan man måste ha EU:s tillstånd.

Efter några år med fokus på kund- och övervakningsstrategi flyttar man återigen koncentrationen till personalen och resursstrategi. Så år 2007 grundar tullen en ny arbetsgrupp; kontrollavdelningen. Deras uppgift är att utveckla riskhantering och omorganisera distriktens operativa verksamhet, särskilt angående grundbevakningen. Man delar också in kunderna i olika kundgrupper med skilda förtullnings- och beskattningslösningar. EU:s tullagstiftning revideras och förfaranden blir elektroniska.

2008 tvingar den globala ekonomiska krisen tullen till radikala sparåtgärder, och deras ledord låter ”Bättre kvalitet med mindre resurser”. Generaldirektören Tapani Erlings beskrivning av situationen (i tullens årsberättelse) är dystert. Han anser att mera personal behövs, i synnerhet inom datautvecklingen.

2.2 Enheterna och deras uppgifter

De flesta tänker först och främst på personer som letar igenom väskor på flygfältet när de tänker på tullen, men det är bara en liten del av arbetet. En av de huvudsakliga uppgifterna är att uppbära skatter i samband med utrikeshandeln. Dessa skatter kan delas in i fyra kategorier: punktskatter eller acciser, fordonsskatter, skatter på postpaket (för privatkunder) och skatter på import för företag. Tullen har anställda som alla har sitt eget ansvarsområde, en person som har hand om acciserna har alltså inget ansvar över bilimporten till exempel.

Vissa företag importerar kontinuerligt varor för förädling. Dessa varor exporteras sedan snabbt igen. För att göra denna process smidigare så kan företagen undvika att betala skatt på varje enskilt föremål. Istället har de konstant en garantisumma

inbetald hos tullen, och de får importera och exportera en obegränsad mängd varor så länge som skattevärdet av varorna som är inne i landet samtidigt inte överstiger garantisumman. Detta kräver naturligtvis att någon kontrollerar processen, så tullen har anställda som med jämna mellanrum går igenom produktlistor från företagen och ger rekommendationer om ifall garantisumman behöver höjas eller om det finns möjlighet att sänka den.

En av tullens viktigaste uppgifter är att skydda samhället. I detta ingår flera olika enheter. Först och främst gränsbevakarna, vilka också kan kallas rörliga tullen eftersom de förflyttar sig mellan hamnar och flygfält vid behov. Denna grupp ska se till att ingen smugglar in farliga eller olagliga ämnen över gränsen och hjälper även till med importdokument med mera. Om de hittar ämnen som misstänks vara olagliga skickas de till tulllaboratoriet. I praktiken fungerar tulllaboratoriet som laboratorium till flera statliga sektorer, men arbetet för tullen kommer i första hand. Cirka 70 personer arbetar vid laboratoriet i dagsläget. Resultaten de får fram används vid riskanalyser, de är tillgängliga för andra myndigheter och skickas som information till EU:s varningssystem.

Allt mer fokus läggs på distansservice inom tullen, och mycket personal krävs för att hålla telefonservicen igång. Just nu är telefonservicen utspridd på flera punkter i landet, men den blir eventuellt centraliserad. Personalen på telefonservicen får mestadels samtal från företag som behöver hjälp med sin förtullningsprocess, men även privatpersoner kan kontakta dem med sina ärenden. Servicetjänster finns även för tullens interna verksamhet. Det finns vissa kontaktpersoner som hjälper ifall datasystemet krånglar, om tjänstemännen stöter på obekanta medel inom importen och så vidare. Utöver detta finns det självklart också personer som fungerar som avdelningsansvariga, löneräknare och annat som behövs för att verksamheten ska flyta på som den ska. (Tullens webbsidor)

2.3 Vasa tull

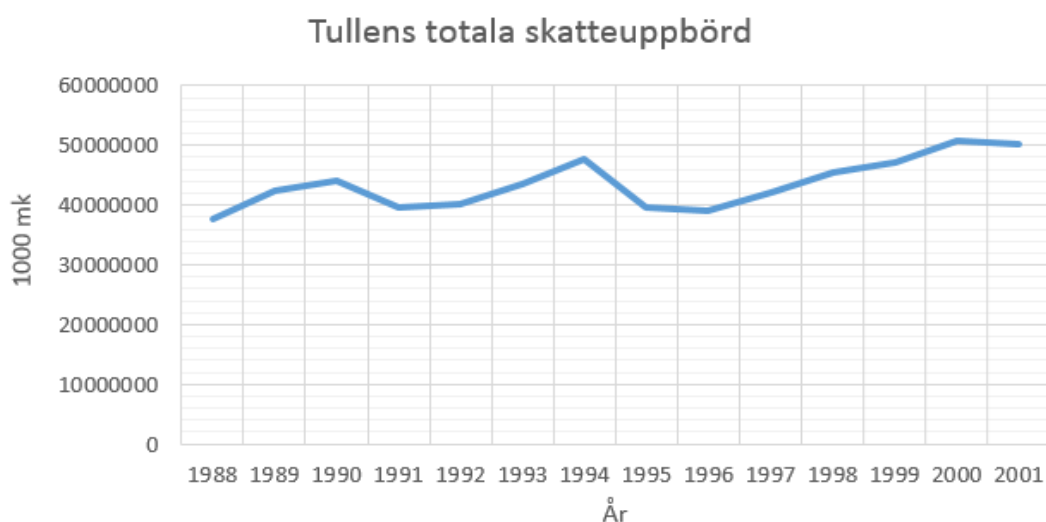
I Vasa agerar tullen på två platser, hamnen i Vasklot och flygfältet. Stationen på flygfältet är obemannad och sköts enligt behov. Det är i hamnen den huvudsakliga verksamheten sker och även var alla kontor finns. Tidigare befann sig tullen i inre

hamnen i Vasa, i den byggnad som nu innehålls av Kuntsi museum för modern konst. Man flyttade ut till Vasklot för att man behövde nya lokaler, samt att det var bekvämare i och med att fartygsfrakten kommer dit.

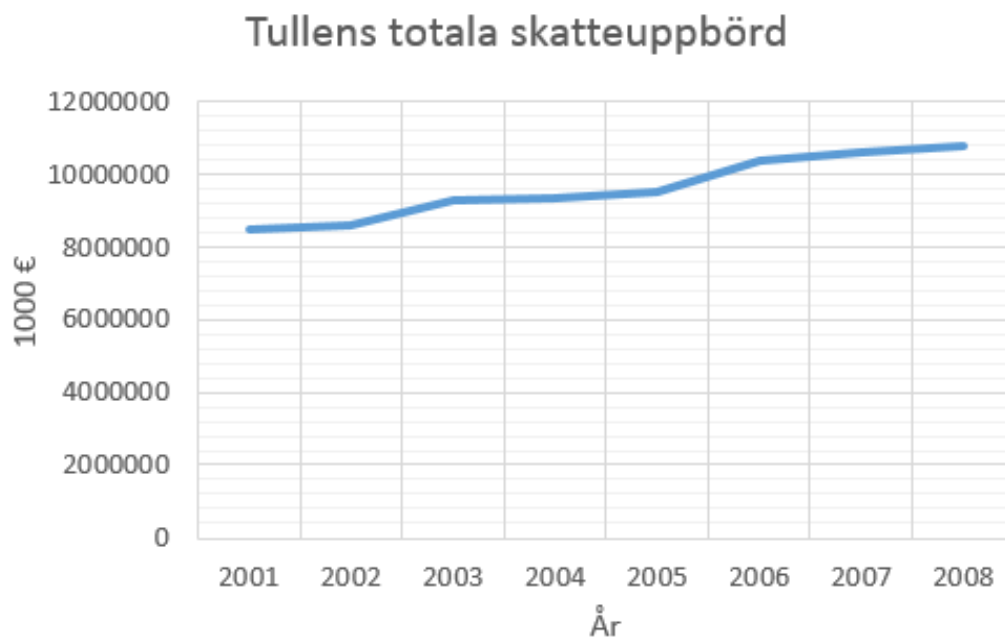
I Vasa tull ingår enheter som har hand om beskattning och import samt export, en rörlig enhet, människor som arbetar med telefonservice, en brottsundersökningsgrupp med mera. Privatpersoner kan förtulla sina postpaket där, men inga paket kommer längre till Vasa. Alla paket lämnar i Helsingfors tills de blivit förtullade, varefter de skickas direkt hem till kunden. Alla privata postförtullningar kan även skötas via tullens hemsidor.

2.4 Statistik

För att se hur tulltjänstemännens arbetsmängd varierat under åren valde jag att gå igenom tullens totala skatteuppbörd från 1986 och framåt och jämför det mot antalet årsverken under samma tidsperiod. Tyvärr upptäckte jag en del feltryck angående skatteuppbörden i årsberättelserna från 1986 och 1987, så jag valde att lämna bort siffrorna från dessa år.



Figur 1. Tullens skatteuppbörd 1988-2001 (i mark)



Figur 2. Tullens skatteuppbörd 2001-2008 (i euro)



Figur 3. Antal årsverken hos tullen 1986-2007

Av statistiken kan man utläsa att skatteuppbörden varit stadigt stigande under i princip hela perioden och i synnerhet efter övergången till euro. Antalet årsverken har däremot varierat kraftigt, med färre årsverken i början och mitten av 1990-talet. Detta var alltså under perioden då tullen som första statliga organ arbetade med kostnadsinriktad verksamhetsplan. Den största minskningen skedde år 1990

till 1992, då reducerades antalet arbetsplatser med knappa 300 årsverken. Efter det ökade antalet arbetsplatser igen fram till 2004.

Det som måste tas i beaktande i och med denna jämförelse är att en ökad skatteuppbörd inte självklart innebär med arbete. Det kan också betyda att varje enskild behandling kan ha varit mer lönsam. Med detta menas att om en företagskund som tidigare importerat små mängder varor åt gången istället övergår till att ta in stora frakter åt gången så får tullen in mer skatt på den ena behandlingen, utan att behöva lägga ner mer tid på den. Arbetsprocessen kan också ha blivit smidigare vilket gjort arbetet mindre krävande. Men lägger man ihop den ökade skatteuppbörden med historien och det faktum att tullen genom åren allt oftare verkat ha hamnat på efterkälke med sitt arbete kan man anta att mer arbetskraft hade behövts. (Alla siffror tagna från tullens årsberättelser, upplagorna från 1986-2007)

I följande avsnitt kommer att jag ta upp teori bakom hur en organisation klarar sig igenom förändringssituationer som de som pågått inom tullen samt hur man kan få personalen att arbeta bra och trivas.

3 EN FUNGERANDE ORGANISATION

I detta kapitel kommer jag att ta upp teorin bakom hur man får verksamheten att fungera väl i en organisation. Jag börjar med att tala om hur organisationens livsstadier ser ut och vad ledningen kan förvänta sig ska hända efter olika kriser. Sedan övergår jag till att prata om service ut kundernas synvinkel och avslutningsvis om grunden till Human Resource Management.

3.1 Den adaptiva organisationen

Utvecklingen inom teknologi, samhälle och omgivning går allt snabbare ju längre tiden går. Detta gör att det blir allt svårare att förutspå framtiden och hitta mönster eller skapa prognoser. Denna snabba förändringsprocess gör även att kriser inom företag och organisationer uppstår allt mer frekvent.

En kris behöver inte nödvändigtvis vara negativ. En kris innebär ofta en vändpunkt i företagets utveckling, vilket betyder att med lite ansträngning kan det efterföljande resultatet bli bättre än tidigare. Detta innebär att företaget fortsätter i önskad riktning framåt och har med sig fler erfarenheter i framtiden, och på så vis bättre kan hantera kommande kriser. Men en kris kan också sluta med ett misslyckande där företagets funktion blir nedsatt och i värsta fall måste man avsluta företaget. En kris uppstår inte ofta på en dag, utan sker i steg och etapper. Ibland kan det vara svårt att inse när en kris inträffat just eftersom den kan komma så smygande.

Alltför många företag gör misstaget att reagera på kriser först då de väl är mitt uppe i kriserna. Istället borde man fokusera på att förutse och planera inför eventuella kriser. För att kunna förutse kriser krävs att företaget eller organisationer har ett sofistikerat informationshanteringssystem. För att detta krävs att företaget kan:

1. Känna av och hitta verktyg för att mäta den nuvarande situationen och dynamiska processer i organisationen, vilka tillsammans bygger upp den interna miljön.

2. Tillhandhålla alternativa framtida konfigurationer i organisationen baserade på en förståelse av de dynamiska processerna, expertutlåtanden och andra metoder för framtidsprognosering.
3. Känna av och hitta verktyg för att mäta den nuvarande situationen och dynamiska processer i den relevanta externa miljön, det vill säga den ekonomiska situationen i landet, råvarupriser, leverantörers situation med mera.
4. Tillhandhålla alternativa framtida konfigurationer för den relevanta externa miljön, baserade på aspekterna i punkt 2.
5. Tillhandhålla en dynamisk, enkelt modifierbar, enkelt uppdaterbar integrerad modell av pågående samt alternativa planer på hur organisationen förhåller sig till miljön.
6. Göra en utvärdering av nuvarande och framtida mål, kontrollera om eventuella konflikter mellan dessa mål finns, samt se till att verksamhetsplanen verkligen arbetar mot målen.
7. Tillhandhålla en repertoar av flexibla planer baserade på behoven i punkt 1-6, applicerbar på olika nivåer i organisationen både på kort och lång sikt.
8. Tillhandhålla en repertoar av flexibla aktioner som är uppbyggda av behoven i punkt 1-6 och är designade för att minska skillnaden mellan önskade mål och faktiska förhållanden.

Ett sådant här program kan naturligtvis inte införas över en natt, utan kräver att hela organisationen, i synnerhet ledningen, konstant eftersträvar detta. Det är ofta lätt att man fokuserar på de mest akuta problemen istället för att se till framtiden. Detta gör att ledningen ofta undervärderar behovet av resurser i den långa banan. Det är lätt att tänka att morgondagen kommer att se ut precis som idag, vilket gör att då möjligheten finns minskar ledningen gärna på personalresurser för att minska kostnaderna för stunden. Nu för tiden räknar man med att effektivisering

inom teknologin och specialisering ska ersätta en del arbete som tidigare gjorts manuellt. Men det krävs ändå människor bakom teknologin för att se till att allt flyter på som det ska, i synnerhet de gånger då det uppstår systemfel. (DeGreene, s 34-39)

3.1.1 Organisationens livsstadier

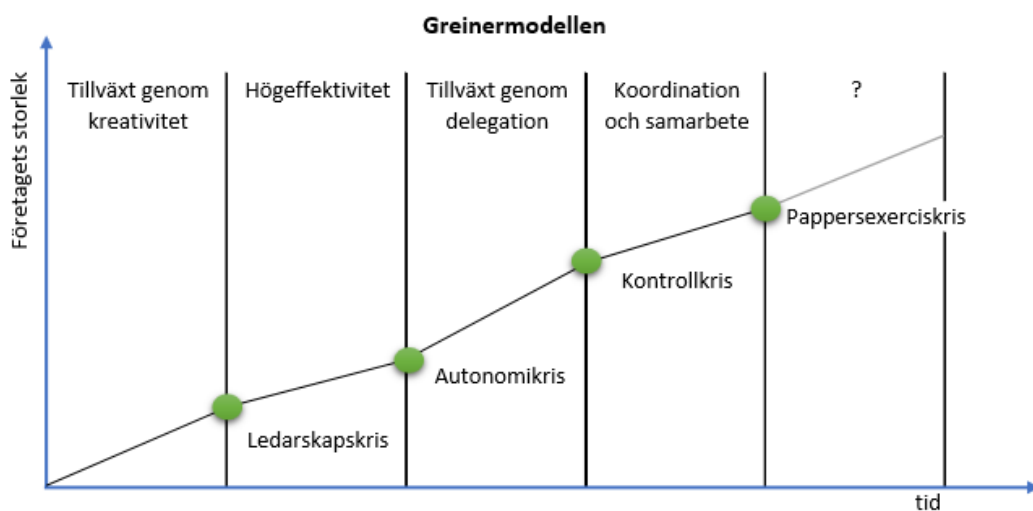
Att växa anses väldigt viktigt inom organisationer. Men det går att växa på olika sätt; med omsättning, urval, personal, inkomster och så vidare. All expansion går inte att mäta och det kan ställa till vissa problem. En organisation bör ha mål att eftersträva, går det inte att mäta hur mycket organisationen växer är det svårt att avgöra om man arbetar mot målet eller inte.

Alla organisationer genomgår olika stadier, och tillväxten är en indikation på i vilket stadie man befinner sig. Enligt Greiner finns det fyra huvudsakliga stadier, eventuellt ett femte, som kan repeteras allt eftersom. Det första stadiet är hög tillväxt genom kreativitet. I detta stadie växer organisationen snabbt, samtidigt ökar behovet av kontroll och system. Detta stadie slutar ofta i en ledarskapskris, då grundaren av företaget väljer att överge projektet. Det andra stadiet är högeffektivitet. Rutinerna inom företaget har bildats, och vissa organisationer stannar på denna nivå. I de flesta fall eftersträvar man dock mer tillväxt, vilket leder till det tredje stadiet; tillväxt genom delegation. Organisationen decentraliseras och den högsta ledningen har inte längre en ordentlig insikt i organisationen. Detta stadie slutar med en kontrollkris, och leder till det fjärde stadiet koordination och samarbete. Ledningen försöker återuppta kontrollen över organisationen, nya grupper och enheter skapas, man inför nya kommunikationssystem och så vidare. Stadiet slutar med en pappersexerciskris. Systemet kan vara för svårt att hantera, men enkla lösningar är svåra att hitta.

Detta leder till ett femte stadie som kan ha många olika utgångar. Ett resultat är att organisationen väljer att lappa ihop problem varefter de uppstår. Detta köper lite tid, men är inte en långsiktig lösning och kan leda till många onödiga kostnader. Ett annat resultat är att organisationen plötsligt befinner sig i kaos. Detta sker om ledningen inte uppskattar effekten dysfunktionella policyer har, samt inte har för-

berett sig inför framtiden. Detta blir en ond spiral som är svårt att ta sig ur, och kaoset blir ofta bara värre och värre. Nästa resultat är ledningen tar ansvar och kontroll. Uppgifter inom organisationen och beslutsfattningen blir åter centraliserad. Man inför mer kontrollsystem och rationaliserar. Tyvärr är detta resultat inte så bra heller, eftersom detta sätt att sköta ett företag inte fungerar på lång sikt. Allt för mycket kontroller och procedurer blir kostsamt att genomföra och tar lång tid, tid som kunde spenderas på att förbättra organisationens verksamhet istället.

Nedan finns Greiner-tabellen som visar ungefär hur ett företags tillväxtkurva brukar se ut. I uppstartningskedet är tillväxten relativt hög, varefter den planar ut på grund av att företaget når sin maximala effektivitet. Efter eventuell decentralisering ökar tillväxten ofta kraftigt igen. Men då börjar omkostnaderna för kontroll och ledning öka, vilket leder till en återigen minskad tillväxt. Efter detta är det ofta besvärligt att förutsäga hur utgången kommer att se ut, men i bästa fall fortsätter organisationen att expandera i en jämn takt. (DeGreene, s 90-97, Mindtools.com)



Figur 4. Greinermodellen

3.1.2 Prognoser

Det resultat man borde sträva efter i förändringsstadier är att snabbt kunna anpassa sig till förändringar på ett hälsosamt sätt. Detta uppnås genom att vara för-

beredd och ha en god planering. Återigen, ett dynamiskt perspektiv är otroligt viktigt om man vill organisationen ska hållas samman en lång tid. Men lyckas man genomföra en lyckad prognos så kan kriser undvikas helt och hållet. För att få fram den mest trovärdiga prognosen möjligt finns det många aspekter att ta i beaktande och många metoder för att göra det. Man kan börja med att se på trender. En trend är ett pågående samband mellan två eller fler variationer av data. Därför kan en trendprognos också kallas en korrelationsprognos. Ju fler typer av data man kan få fram siffror på, desto mer korrekt är trendprognosen. Att följa med historien på detta vis kan vara mycket hjälpsamt, men man måste också vara försiktig och inte räkna blint med att framtiden kommer att utspela sig på ett exakt likadant sätt.

En annan aspekt man bör tänka på i helhetsprognoser är mänskliga bedömningsmetoder. Ingen människa kan vara fullständigt objektiv, även inom fysiken krävs att forskaren fattar vissa beslut som är baserade på icke teknisk bevisning. Men även om dagens datasystem är mycket långt utvecklade är de inte tillräckligt sofistikerade för att man ska kunna lita på dem till 100 %. Så därför krävs den mänskliga åsikten. Det finns metoder för att göra bedömningen så objektiv som möjlig, till exempel en fortiori analys. Efter att ha valt den lösning man tror är bäst av ett antal alternativ, ger man de övriga alternativen fördelar. Verkar den lösning man ursprungligen valt fortfarande bäst, även utan fördelar, jämfört mot de andra bör man hålla sig till den. En annan metod för att fatta objektiva beslut är Delphi. Metoden innebär att en grupp experter får fylla i blanketter om vilka metoder de tror kommer att vara mest lönsamma för framtiden. Blanketterna ges till dem i olika steg och jämförs sedan med varandra för att se vad majoriteten tycker. Allt sker anonymt och oberoende.

Det finns ytterligare metoder för att få fram en prognos, men i huvudsak kan de delas in i två kategorier: tekniska fakta samt mänskliga gissningar. Tillsammans kan de föras in i simulationsprogram som visar hur olika scenarion påverkar organisationens framtid. (DeGreene, s 111-165)

Stanford Research International har tagit fram en lista över de problem som oftast uppstår inom organisationer och undersökt dem grundligt. Den ursprungliga tanken bakom undersökningen var att hjälpa regeringen fatta beslut genom att visa tekniker som kunde peka på tidiga varningstecken på hur framtiden kunde utspela sig. Man började med drygt 1000 problem som organisationer kan stöta på. De blev sedan indelade i 41 övergripande problem av vilka 6 blev identifierade som mest signifikanta. Dessa problem var:

1. Kronisk underbemanning och arbetslöshet
2. Växande konflikter mellan central kontroll och personlig frihet
3. Barriärer för att uppnå storskaliga teknologiska projekt
4. Begränsningar av kontrollen vid stora, komplexa system
5. Potentiell användning och missbruk av teknologi
6. Effekterna av stress på individen

Många organisationer och företag är uppbyggda för att växa och nå framgång, och alltför lite fokus har blivit lagt på att förvänta sig och avvärja kriser. Men det finns en enkel modell alla organisationer borde jobba efter, oberoende av storlek:

Information → Beslut → Aktion → Feedback → Information

Har man denna modell i åtanke är det lätt att ställa in sig på att man måste vara anpassningsbar, och alltid följa med i utvecklingen. (DeGreene, s. 200-204)

3.2 Vikten av service

Förutom att organisationer måste vara adaptiva för att överleva krävs naturligtvis också att kunderna känner sig nöjda med den service de mottar. Därför har företagen senaste årtiondena börjat lägga stor fokus på service och att förbättra den. Både god och dålig service kan ha stort inflytande på kundernas köpbeslut, vilket i sin tur direkt påverkar organisationens förutsättningar för att lyckas. Man kan se

på service från två olika vinklar; den praktiska, alltså vilket behov servicen fyller. Det kan vara att man blir serverad mat på en restaurang, får håret klippt hos frisören eller att en bokförare tar hand om ens pappersarbete. Den andra vinkeln är hur man får servicen, alltså om personalen är tillmötesgående och trevlig. Då man talar om servicekvalitet syftar man oftast på den senare, men det gör den inte viktigare. Inom många branscher är resultatet och den praktiska aspekten viktigare medan trevlig service endast anses vara en bonus. (Schneider, 2004 s. 1-6)

3.2.1 Förutsättningar för servicekvalitet

Det finns fyra punkter en organisation måste lyckas med för att hålla en hög servicekvalitet. Den första är att organisationen och kunden har samma uppfattning om kundens behov. Med det menas att ifall försäljaren inte till fullo förstår vad kunden är ute efter kommer resultatet inte att bli lyckat, kunden blir besviken och kan välja att byta leverantör. Den andra är att organisationen måste lyckas omvandla den information de har om kundens behov till ett erbjudande. Den tredje är att alla anställda i organisationen måste följa organisationens principer och förväntningar. Den fjärde och sista punkten är att alla anställda måste leva upp till det organisationen lovat kunden. Kvalitet är ett resultat av allt som pågår inom organisationen, därför är det viktigt att de anställda trivs på sin arbetsplats och har en god attityd gentemot kunderna. (Sternhufvud, 1998 s. 16-21)

3.2.2 Hur man förbättrar servicekvaliteten

Kundernas uppfattning om servicen påverkas varje gång de är i kontakt med organisationen, så man måste utnyttja varje möjlighet till att göra ett gott intryck. Till exempel om något går fel, kunden får inte en vara levererat i tid eller blivit felinformerad, så finns det två resultat. Ena är att man får en arg och förbannad kund, det andra är att man får en mer lojal kund än innan. Det senare resultatet lyckas man med om man agerar snabbt. Man bör helst informera kunden om felet innan kunden upptäckt det själv. Sen ska man vara noga med att inte skylla felet på någon annan i organisationen eller på en leverantör, det ger endast ett dåligt intryck av hela organisationen. Istället ska man ta på sig ansvaret själv och överkompensera kunden, det kan vara ekonomiskt eller på andra sätt. Sedan är det viktigt att

följa upp och kontrollera så att kunden i slutändan är nöjd och inte har några klagomål. (Sternhufvud, 1998 s. 79-86)

Som innan nämnts måste personalen veta vad företagets vision är för att kunna ha en enhetlig och god kundservice. Därför är det viktigt att följa upp de anställdas syn på organisationen och deras roll i den, till exempel genom enkäter som regelbundet skickas ut. Samtidigt är det viktigt att man har en öppen kommunikation på arbetsplatsen så att de anställda får tillgång till organisationens mål och strategier och känner att de kan bidra till organisationen. (Sternhufvud, 1998 s. 101-106)

3.3 Human Resource strategier

Hittills har jag diskuterat vikten av att planera inför kriser samt vikten av att hålla kunderna nöjda. Men det finns en tredje part som utgör grunden för ett företag och som genomsyrar hela verksamheten, och det är personalen. Hantering av personalresurser, eller ”Human Resources”, är en term som kan användas på två sätt. Antingen som den praktiska hanteringen av personal, det vill säga anställningar, uppsägningar, förflyttningar, löner och så vidare, eller så pratar man om strategierna för att få personalen att må bra och fungera på mest optimala vis. Det finns ingen klar överenskommelse om vilken betydelse som är den rätta, men man kan säga att Human Resource Management i bästa fall bygger på fyra pelare:

1. Man inkorporerar personalresursstrategin i den redan existerande företagsplanen, det vill säga att man lägger upp planer för anställningsprocesser, belöningsystem, utvärderingar och så vidare.
2. Man utformar strategier som gör att personalen verkligen strävar efter organisationens policy och mål istället för att de helt enkelt endast lyder.
3. Man inför strategier för att få punkt två att fungera, men fokus på att skifta tankesättet från kollektivt till individualistiskt. Alltså att personalen inte försvinner in i mängden utan alla tar ansvar för eget arbete och får samtidigt göra sin röst hörd.
4. Till sist ser man till att avdelningschefer och så vidare tar ansvar över personalresurserna istället för att ha en specialist anställd för att sköta anställ-

ningar med mera. Detta i sig själv kan hjälpa integrationen som nämnts ovan att fungera.

3.3.1 Ideella organisationer som modell

En grupp som lyckats mycket bra med sina Human Resource strategier är de ideella organisationerna. De arbetar efter en modell de flesta andra företag endast pratar om. I USA är den ideella sektorn helt klart den sektor som anställer flest människor. Om alla volontärer fick betalt i pengar skulle deras lön motsvara cirka 5 % av bruttonationalprodukten. Alla ideella organisationer lyckas självklart inte sköta sina personalresurser felfritt, men en stor del av dem klarar det väldigt bra. Speciellt med vetskapen om att de som jobbar för dem inte nödvändigtvis har någon klar utbildning för sitt arbete i åtanke. En av anledningarna till deras framgång inom personalhantering är att de ofta är engagerade i ledningsstrategier. Tidigare ansågs detta vara lite fult, att ideella organisationer borde fokusera på att hjälpa istället för att få ledningen att fungera felfritt. Men nu har man lärt sig att ideella organisationer behöver en välfungerande ledning ännu mer än andra företag på grund. Detta beror på att de måste vara mycket kostnadsmedvetna, och ledningen har ett mycket stort ansvar för att deras resurser blir använda på bästa möjliga sätt. Det intressanta är att de oroar sig och pratar väldigt mycket om pengar, men det är inte deras huvudsakliga fokus. De har en tydlig vision av vad de vill uppnå, och en plan för hur de ska komma dit. Och det är denna idé andra organisationer kanske borde följa.

Anledningen till att det är viktigt att ha ett tydligt mål är för att detta ofta också innebär att ledningen har ett personligt engagemang och en vilja att uppnå målet. Samtidigt gör detta arbetet enklare för personalen, som jag nämnt tidigare är det viktigt att alla strävar efter samma mål och följer samma principer. Det som ideella organisationsstyrelser fokuserar på under arbetspassen är dock inte att diskutera de önskade resultaten i evig tid, utan de fokuserar på hur man kunde få arbetet utfört på mest effektiva sätt. Bakgrunden till detta är att alla i styrelsen har en tydlig arbetsuppgift och ett personligt ansvar att se till att det blir gjort. Utöver detta så ser många ideella organisationer till att ledningen får grundlig träning innan de

får börja fatta beslut, något som andra organisationer verkar glömma. (Salaman, s. 38-43)

3.3.2 Hantering av personalresurser i den offentliga sektorn

Vid första anblick kan det tyckas att arbete inom den offentliga sektorn förbättrats de senaste årtiondena; antalet strejker har minskat tillsammans med antalet fackmedlemmar och produktiviteten per anställd har ökat signifikant. Dock måste man tänka på att hela arbetsomgivningen har ökat också. Den privata sektorns inflytande har allt mer smugit sig in på den offentliga sektorns verksamhetsområde. Detta är inte ensidigt bra eller dåligt. Den privata sektorn arbetar ofta mer effektivt och kan bidra med idéer och modeller som den offentliga sektorn kan följa. Detta förbättrar konkurrenskraften, vilket också behövs inom den offentliga sektorn. Men dock så är denna arbetsmiljöförändring inte alltid den bästa för de anställda. Tidigare har det funnits en trygghet i att få ett arbete inom staten, de anställda kunde anta att de fick arbeta tills de själva valde att sluta. Nu för tiden kan statsanställda inte vara lika säkra på den saken.

På 1960-70 talet tänkte man på företag som ett kollektiv där personalen med gemensam kraft förde organisationen framåt. De anställdas uppgift var att bli mer specialiserade, och samarbetet mellan ledning och anställda var mycket formellt. På 1980-talet skiftade detta radikalt. Även om tidigare formella procedurer inte helt övergavs blev fokus på dem betydligt reducerad. Istället för att göra snabba anställningsbeslut och forma de anställda enligt organisationens mål efteråt började man satsa mer på en systematisk och kontrollerad anställningsprocess för att hitta de rätta personerna som passade in med företagets värderingar. Och med detta kom det individualistiska tänkandet. Man började göra regelbundna utvärderingar av individernas prestationer, samtidigt som de anställda fick börja ge sin åsikt och sina önskemål om hur och var de ville vara i framtiden.

Dessa utredningar visade samtidigt på vilka anställda som hade mer erfarenhet och bidrog mer till den totala arbetsinsatsen. Detta ledde till att löner även inom den offentliga sektorn kunde variera mellan anställda beroende på deras kunskapsnivå. Man kan välja att se på detta ur två vinklar, antingen att det ger äldre

en fördel eftersom de har längre erfarenhet, eller som en morot för att utveckla sig. I vilket fall som helst så hade ”Human Resource Strategies” eller ”hantering av personalresurser” blivit verklighet. (Salaman, s. 47-55)

4 DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

Eftersom mitt mål med lärdomsprovet är att få reda på vad tullens kunder har för åsikt om deras service kändes det naturligt att göra någon typ av kundundersökning. En kundundersökning är ett bra hjälpmedel då man vill ta reda på mer om sina kunder eller vill veta vad de har för uppfattning om företaget eller organisationen. Undersökningar är bra att göra med jämna mellanrum och speciellt då företaget eller organisationen står inför ett förändringsskede. Med regelbundna kontroller och avstämningar kan man förhindra att större misstag begås och istället få man tid att göra justeringar i planen vartefter. Även om det kan kännas som tidskrävande att genomföra undersökningar brukar det i slutändan spara både ekonomiska resurser och tid.

Kundundersökningen kan göras med kvalitativa metoder eller kvantitativa metoder. Det finns diskussioner om vilken metod som är bättre av dessa två. Vissa anser att kvantitativa metoder är de rätta, eftersom de visar om en teori stämmer eller inte. Den största skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ undersökning är dock inte kvaliteten, utan tillvägagångssättet. En kvalitativ metod används för att på djupet och skaffa förståelse, medan en kvantitativ undersökning görs för att testa teorier och studera problemet från utsidan. (Ghauri, 1999)

4.1 Kvalitativa metoder

Kvalitativa metoder är en fördel då man gör fallstudier. I vissa situationer betraktas fallstudier nästan som en synonym till kvalitativa studier. Då man ska genomföra en kvalitativ studie, eller en fallstudie, finns det en viss metodik och vissa faser som bör genomföras. Man ska alltid utgå ifrån problemområdet, vilket ofta är preciserat. Annars är det lätt att tappa fokus under undersökningsprocessen. Nästa steg är att välja om man vill göra en ögonblicksstudie eller förloppsstudie. I lärdomsprov är ögonblicksstudier vanligast, eftersom förloppsstudier kräver tid. Ögonblicksstudier visar alltså hur situationen ser ut vid en viss tidpunkt, medan förloppsstudier visar en förändring. Sedan ska man välja hur många fall och vilka som ska studeras. Väljer man att endast studera ett fall har man en möjlighet att gå

på djupet och får väldigt precis information. Nackdelen är att intressenivån för andra kanske inte är så hög. Men denna metod passar alltså utmärkt om man till exempel gör en undersökning på beställning av ett företag eller organisation, eftersom allmänintresset inte är så viktigt i sådana fall.

Då man gör en kvalitativ studie kan man kombinera flera undersökningsmetoder, som enkäter, intervjuer, göra en sammanställning av redan publicerat skriftligt material med mera. Kvalitativa studier handlar ofta om att ta reda på människors åsikter och tankar, men man får inte glömma bort att ta upp tekniska och ekonomiska detaljer.

När man samlat all information kan man börja dra slutsatser. Det kan vara svårt, eftersom man ofta har stora mängder data att gå igenom. Därför är det viktigt att reducera informationen och försöka hitta mönster. Vid kvalitativa studier är det viktigt att göra en tillräckligt utförlig rapport så att alla kan förstå vad man menar. (Lundahl, 1999)

4.2 Kvantitativa metoder

Kvantitativa undersökningar är egentligen en typ av mätning. Mätningarna kan man dela in i fyra olika typer: nominalskala, ordinalskala, intervallskala och kvotskala. En nominalskala visar hur många det finns ur en viss grupp, till exempel män-kvinnor, men grupperna har ingen intern ordning. En ordinalskala kan visa olika nivåer, till exempel utbildningslängd och nivå på utbildningen. Ett svar har alltså ett högre värde än andra. Intervallskalor kan visa skillnaderna mellan storlek, som temperaturer och så vidare, medan kvotskalor dessutom har en absolut nollpunkt.

Vid kvantitativa metoder har validiteten stor betydelse. Man måste se till att de frågor man ställer verkligen ger rätt svar, dock är det mycket svårt att få 100 % validitet. Tätt ihop med validiteten kommer reliabilitet. Reliabilitet innebär att det inte finns faktorer som påverkat svaren, till exempel att intervjuaren eller omgivningen haft en inverkan.

Vissa frågor är det enkelt att få tydliga svar på med en kvantitativ undersökning, till exempel medellönen i ett land. Men andra frågor är det svårt att få ett tydligt svar på, till exempel är det tills vidare omöjligt att genom några frågor ta reda på vilket land i världen som är det bästa att leva i. Det finns helt enkelt alltför många olika aspekter att ta i beaktande för att resultatet ska bli trovärdigt. (Lundahl, 1999, Undersökningsguiden)

4.3 Val av metod och målgrupp

Ursprungligen hade jag tänkt börja med att skicka ut en enkät till en majoritet av Vasa tullkontors kunder och senare följa upp med en intervju med några organisationer. Dock uppstod förhinder eftersom vissa aspekter av tullens arbete och kundkontakter är sekretessbelagda, så väntan på att få godkännande för en enkätundersökning hade blivit alltför lång. I och med detta valde jag att endast göra intervjuerna istället. Jag ansåg även att intervjuerna var viktigare eftersom inga beslut om Vasa tulls öppethållning ännu fattats, så det mesta frågorna jag ville ha svar på var om en hypotetisk framtid. Dessa frågor hade varit svårt att få ordentliga svar på genom en enkät.

Jag valde helt enkelt att intervjua de kunder som har regelbunden och långvarig kontakt med tullen, eftersom de har mest erfarenhet av de förändringar som redan skett under åren och det är de som blir mest påverkade av förändringarna. Eftersom det här arbetet är begränsat till Vasas tullkontor valde jag även företag som är verksamma i Österbotten. De personer jag tog kontakt med var redan bekanta för mig eftersom jag hade regelbunden kontakt med dem under min tid som praktikant vid Vasa tullkontor.

4.4 Utformning av intervjun

Även om intervjuerna utförs som en diskussion ville jag ha några nedskrivna frågor att följa. Jag började med att skriva ner sådant som jag visste från start att jag ville ta reda på, sedan diskuterade jag med personalen på tullen ifall de hade något de ville ha svar på. En del av frågorna uppstod efter att intervjuerna inletts, mest på initiativ av intervjuobjekten.

Frågorna jag ställde var:

1. Berätta kort om ert företag och hur länge ni varit i behov av tullens tjänster. Hur lång personlig erfarenhet har du av tullen, inom detta företag eller tidigare tjänster?
2. Under de senaste åren, har tullens verksamhet utvecklats mot det bättre enligt dig?
3. Hur ofta har ni kontakt med tullen? Dagligen, varje vecka eller mer sällan?
4. Skulle ni säga att samarbetet med tullen fungerar bra?
5. Hur ofta behöver ni besöka tullkontoret?
6. Hur upplever ni servicen på kontoret?
7. Använder ni elektroniska tjänsten ofta? Om inte, på grund av vilka orsaker?
8. Skulle ni vilja att mer kunde skötas elektroniskt?
9. Blir det problem för er ifall Vasa tulls öppethållningstider minskar?
10. Ifall kontoret i Vasa stänger eller minskar öppethållningstiderna, hur skulle ni istället vilja få er service (telefon, e-post, videosamtal)?
11. Tycker ni att ni får tillräckligt med hjälp och vägledning från tullen då ni ska fylla i alla dokument? Vet ni vart ni ska vända er då problem uppstår?
12. Har ni övriga kommentarer?

4.5 Utförande av intervjuerna

Två av de tre företag jag intervjuade ville vara anonyma, det tredje var osäkert. Så jag beslöt att hålla alla anonyma i detta arbete. Intervjuerna skedde personligen under våren 2015 med den person inom företaget som hade mest personlig kontakt med tullen, de varade från en halvtimme till en timme.

4.5.1 Intervju 1

Berätta kort om ert företag och hur länge ni varit i behov av tullens tjänster. Hur lång personlig erfarenhet har du av tullen, inom detta företag och tidigare tjänster?

Vi är ett stuveriföretag och vår huvudsakliga uppgift är att lasta och lossa kundernas varor från båten i Vasa (Wasaline). Till våra uppgifter hör också fartygsspedition, syftet med det är att säkerställa att varorna levereras felfritt till rätt destination. I speditiionsprocessen ingår mottagning av varorna, lagring, interna lageröverföringar samt utarbetande av fraktdokument.

Vi är även fartygsklarerare, som fungerar som representanter för redare under tiden fartyget är i hamn. Till uppgifterna hör att informera och sköta samarbete mellan stuveriet, speditören och myndigheterna.

Förutom det har vi även styckegodsspedition, där vi för kundens räkning sköter om importförtullningar av försändningar som kommer med bil eller fartyg och exportförtullningar av försändningar som åker med bil samt intrastatanmälningar. Till slut har vi också fakturering, där vi fakturerar kunden för utgifter och tjänster.

Så länge som tullen har funnits i orten har vi under olika verksamhetsnamn utträttat ärenden hos tullen. En specifik tid kan jag inte säga. Jag har personligen mer än 40 års erfarenhet av tullen, från detta arbete samt tidigare arbetsplatser.

Under de senaste åren, har tullens verksamhet utvecklats mot det bättre enligt dig?

Nej, enligt mig har det blivit sämre med tiden. Förändringarna vid tullen har medfört mer arbete för speditörerna och stora tilläggskostnader för företag.

Hur ofta har ni kontakt med tullen? Dagligen, varje vecka eller mer sällan?

Varje dag, i alla fall elektroniskt. Oftast mejlkontakt men även elektroniska förtullningar och så vidare.

Skulle ni säga att samarbetet med tullen fungerar bra?

Servicen är vänlig och tullrådgivningen håller en god kvalitet, men att få kontakt med en särskild tulltjänsteman är svårt. Det vore trevligt om man fick ha kontakt med en bekant tulltjänsteman från gång till gång, men i dagens läge är det nästan omöjligt. Ibland tar det för länge att köa till tullens kundtjänst.

Hur ofta behöver ni besöka tullkontoret?

Eftersom vi inte längre har en tull på orten så kan vi inte sköta ärenden genom att besöka tullen.

Vi sköter våra ärenden antingen genom att ringa, posta dokument till tullen eller med elektroniska systemet.

Hur upplever ni servicen på kontoret?

Så länge som tullen fanns i närområdet var det bekvämt att få service och enkelt att uträtta ärenden med en bekant tulltjänsteman. Nu besöker vi som sagt inte kontoret längre.

Använder ni elektroniska tjänsten ofta? Om inte, på grund av vilka orsaker?

Elektroniska tjänsten använder vi dagligen. Programmen fungerar överlag bra. Eftersom vi inte har direktbudärenden å blir väntetiden överlag för tidsödande.

Skulle ni vilja att mer kunde skötas elektroniskt?

Jag har inget behov av att få fler elektroniska tjänster, eftersom tjänsterna som jag behöver går redan nu att utföra elektroniskt. Vi har varit tvungna att flytta över allt arbete till elektroniska tjänster då tullen har stängt på vår ort.

Blir det problem för er ifall Vasa tulls öppethållningstider minskar?

Det blir problem för oss om Vasa tullkontors öppethållningstider minskar, för det kommer ca 160-180 bilar via Vasa i året vars importförtullningar vi sköter om. Om vi inte får service från Vasa tull blir vi tvungna att skaffa ett nytt elektroniskt program för avslutande av förpassningar och det tillför extrakostnader på ca 6000€ i året för oss. Även om tullen hade öppet t.ex. en dag i veckan hjälper det inte oss, eftersom bilarna kan anlända vilken dag i veckan som helst.

Ifall kontoret i Vasa stänger eller minskar öppethållningstiderna, hur skulle ni istället vilja få er service (telefon, e-post, videosamtal)?

Alla ovannämnda tjänster från Vasa tull är välkomna. Huvudsaken vore att vi skulle lyckas att få avslutat förpassningar i framtiden utan att vi måste skaffa dyra elektroniska program.

Tycker ni att ni får tillräckligt med hjälp och vägledning från tullen då ni ska fylla i alla dokument? Vet ni vart ni ska vända er då problem uppstår?

Att få hjälp är ganska svårt i dagsläget enligt mig. Ofta behöver man hjälp direkt. Det finns inte mycket överloppstid att börja skicka e-post och ringa till flera olika personer innan man får tag på rätt person, som kan ge råd och hjälp. Situationen kan uppstå plötsligt och ärendet måste bli gjord omedelbart. Tullen har nog gett kontaktuppgifter, men i alla fall jag har inte alltid på klart vilka ärenden som hör till vilken support.

Att få hjälp varierar så från fall till fall. Om det gäller ett simpelt ärende så kan man få hjälp snabbt genom att ringa. Det har funnits situationer då man har väntat flera dagar på att få råd.

Har ni övriga kommentarer?

Önskvärt vore ju naturligtvis att Vasa tullens tjänster skulle kunna fortsätta likadant som de är nu. Om man minskar på tullens tjänster eller slutar så försämras situationen i alla fall för små speditorsfirmor. De elektroniska programmen kostar en betydande del för små speditörer, utgifterna blir för höga och det är inte möjligt att få förlusten från kunderna eftersom kostnaderna för en förtullning blir för dyra.

4.5.2 Intervju 2

Berätta kort om ert företag och hur länge ni varit i behov av tullens tjänster. Hur lång personlig erfarenhet har du av tullen, inom detta företag eller tidigare tjänster?

Vi sysslar med export och import, från Europa och tredje länder. Allt som kommer eller far till tredje land ska förtullas. Det är transporten, förtullningar inom flyg- och landvägar, containers med mera.

Jag har jobbat här i över 30 år. Jag började väl på 80-talet, det blir kanske 35 år jag har jobbat här nu. Jag har slutat räkna! Men i början hade jag inte samma uppgifter, så jag har jobbat med importen i kanske 15 år.

Under de senaste åren, har tullens verksamhet utvecklats mot det bättre enligt dig?

Det som har förändrats är att förr gjorde vi förtullningar manuellt, men nu så sänder vi iväg förtullningar elektroniskt. Så det är inte samma sak, förr sprang man till tullen hela tiden och då fick man ju mera personlig hjälp förstås om man behövde. Men inte ringer man ju längre till Vasa tullen och funderar, man ringer istället servicenumren. Bara om det är något speciellt kan man ringa direkt till Vasa, men det är inte riktigt aktuellt idag.

Hur ofta har ni kontakt med tullen? Dagligen, varje vecka eller mer sällan?

Det är i vissa arbetsskeden, som jag gör, som vi behöver Vasa tullen och det är frilagerinsättningar som går via dem. Vi skickar dem manuellt och de ge sina insättningsnummer, det kan vi inte göra idag utan deras hjälp. Och till exempel TIR Carnet som chaufförerna kommer med måste stämplas där, men vi håller på att ansöka om lov att få göra det själv. Men det är inte klart ännu. EUR1, ursprungsbevis, måste stämplas där vid export. Det vet jag inte hur det kommer att fungera i framtiden i så fall.

Skulle ni säga att samarbetet med tullen fungerar bra?

Det har fungerat bra. Men vi har ju som sagt inte så mycket kontakt med Vasa tullen, speciellt inte efter att vi flyttade bort verksamheten från hamnen. Förr sprang man ju nog dit med papper och satt och väntade, men nu skickar vi via mejl.

Hur ofta behöver ni besöka tullkontoret?

Jag tror det är en person inom företaget som arbetar i Vasklot ännu som sköter TIR, vet inte riktigt hur många ärenden hen har.

Hur upplever ni servicen på kontoret?

Servicen har varit bra, de är glada och hjälpsamma. Det finns ju förstås olika människor, men det finns sådana som varit toppen. Men man har märkt att på senare tid har det varit lite oroligt där, då man inte vet hur framtiden blir. Men det har varit ett bra samarbete med Vasa tull.

Använder ni elektroniska tjänsten ofta? Om inte, på grund av vilka orsaker?

Elektroniska tjänster har fungerat bra, bättre och bättre hela tiden. Ibland kan det ju vara så att den står stilla, någon gång har vi fått undantagstill-

stånd och har fått göra det manuellt. Men i sådana fall vet jag inte riktigt hur vi ska göra i framtiden. Det händer ju inte så ofta, men ändå.

Skulle ni vilja att mer kunde skötas elektroniskt?

Jag saknar inget just nu.

Blir det problem för er ifall Vasa tulls öppethållningstider minskar?

Jo, vid TIR:ar och frilagerinsättningar för min del. Till exempel Wärtsilä har kamaxlar som kommer och ska läggas in i lager, sen förtullas de ut varefter de använder dem. Då vill Wärtsilä genast ha insättningsnummer, men det får vi ju kanske inte. Så det vet jag faktiskt inte hur det ska skötas i framtiden. Det går inte att spara ifall tullen råkar ha stängt någon dag. Vissa veckor har vi många sådana fall och vissa inga. Även andra insättningar kan komma till frilagret. Så även om tullen har öppet någon dag i veckan blir det besvärligt.

Ifall kontoret i Vasa stänger eller minskar öppethållningstiderna, hur skulle ni istället vilja få er service (telefon, e-post, videosamtal)?

Den kontakt vi har med tullen idag går inte att skötas via något av alternativen ovan, som insättningar, TIR och EUR. Det går ju inte via telefon. Det kan vara originalpapper, stämplat och underskrivet så det går inte att sända en kopia via mejl heller. Så vi har ingen nytta av sådana tjänster. Jag talar ju om importen nu, exporten vet jag inte så mycket om.

Det skulle gå om man får ha kontakt med rörliga tullen så de kan vara på plats då det behövs.

Tycker ni att ni får tillräckligt med hjälp och vägledning från tullen då ni ska fylla i alla dokument? Vet ni vart ni ska vända er då problem uppstår?

Jo, jag tycker vi får bra hjälp då vi ringer servicenumren. Först var det lite svårt att veta vilka ärenden som hör vart men jag börjar ha bättre koll nu. Men det skulle nog gå att försöka göra det lite tydligare för kunderna.

Har ni övriga kommentarer?

Det är synd om kontoret eventuellt ska stängas, men det är ju dagens melodi. Vi har ju inte så mycket att göras med tullen men på något sätt måste vi få skött några ärenden.

4.5.3 Intervju 3

Berätta kort om ert företag och hur länge ni varit i behov av tullens tjänster. Hur lång personlig erfarenhet har du av tullen, inom detta företag eller tidigare tjänster?

Vi importerar smörjmedel, främst från USA men också från andra länder. Allting ska ju förtullas förstås. Det mesta görs här (i Vasa) men mycket kommer också via Helsingfors eller med flygfrakt, som de sköter direkt. Det kommer från många håll. Vi säljer produkten vidare, främst via återförsäljare. Vi har tre anställda, vilket kan verka lite missvisande med tanke på företagets storlek. Vi har ju också återförsäljare som fungerar som en del av företaget.

Ända sedan vi började på 80-talet har vi använt tullen, men det är mycket som har ändrats där sedan den tiden. Jag har jobbat inom den här branschen och varit i kontakt med tullen under hela tiden sedan slutet av 80-talet, 87-88 kanske någon gång. Vi har under denna period ombildat företaget, det var andra gubbar med tidigare. Men som det ser ut idag har det varit sedan 92 tror jag, denna formation.

Under de senaste åren, har tullens verksamhet utvecklats mot det bättre enligt dig?

Det är ju sällan saker blir till det bättre när de förändras, men det är ju klart att det har blivit långsammare varje gång förändringar skett i princip. Men klart att det är bättre också, förr när de gjorde det för hand blev det mera fel, nu är det mera korrekt, men det blir mera köande, mera tidskrävande har det blivit åtminstone.

Hur ofta har ni kontakt med tullen? Dagligen, varje vecka eller mer sällan?

Flera gånger i veckan. Nog har jag varit både idag och igår dit. Det blir inte riktigt varje dag, men tre gånger i veckan i alla fall.

Skulle ni säga att samarbetet med tullen fungerar bra?

Servicen är vänlig och tullrådgivningen håller en god kvalitet, men att få kontakt med en särskild tulltjänsteman är svårt. Det vore trevligt om man fick ha kontakt med en bekant tulltjänsteman, men i dagens läge är det nästan omöjligt. Ibland tar det för länge att köa till tullens kundtjänst.

Hur ofta behöver ni besöka tullkontoret?

De varor som kommer via Helsingfors sköts direkt på plats, vi behöver inte åka dit. Men då något kommer via Vasa måste vi till kontoret.

Hur upplever ni servicen på kontoret?

Servicen på kontoret är det inga problem med, men det händer allt oftare att det inte finns någon som tar emot en vid luckan. Det är så mycket färre personer som jobbar där nu. De gör vad de kan, order kommer väl från annat håll.

Använder ni elektroniska tjänsten ofta? Om inte, på grund av vilka orsaker?

Det är ju det som jag tror händer när man sätter något elektroniskt är det att då ska du sitta och vänta på att någon gubbe i landet ger klartecken

också, jag är inte helt säker på att det fungerar. Det har inte alltid funkat. Om du blir beroende av något sådant är det inte bra, men det är ju klart att det är bra att kunna sköta det själv också. Men det är en osäkerhetsfaktor i dagens läge att vänta på att någon på en annan ort skall ge klartecken. Det är inte alla gånger det fungerar med betalningen heller.

Det är ganska ofta som elektroniska systemet hakar upp sig, och det är inte alltid de (tullen) får rätt ut det med detsamma, det kan ta en stund. Datorerna fungerar inte som de ska, och när det sätter in ett nytt program så står hela landet stilla i princip.

Skulle ni vilja att mer kunde skötas elektroniskt?

Nej, inte direkt.

Blir det problem för er ifall Vasa tulls öppethållningstider minskar?

Jag vet ju inte riktigt hur det blir, vi har redan förberett oss lite inför det här om det stänger. Vi har tänkt börja sköta det själv i sådana fall, bli registrerad kund (notering: kund som har möjlighet att själv sköta sina förtullningar online) och sköter allt själv. Men det är klart att det blir svårare. Vi måste lösa det på något sätt bara, det är inte hopplöst! Men det är klart det blir svårare, det blir inte bättre.

Ifall kontoret i Vasa stänger eller minskar öppethållningstiderna, hur skulle ni istället vilja få er service (telefon, e-post, videosamtal)?

Videosamtal eller vanligt samtal, jag ser ingen skillnad på det. Vanlig telefonservice har de redan, så ser inget nytt i det. Jag tycker inte de behöver någon tilläggservice. Det fungerar bra med det de har nu. Det finns ingenting nytt som skulle hjälpa oss.

Tycker ni att ni får tillräckligt med hjälp och vägledning från tullen då ni ska fylla i alla dokument? Vet ni vart ni ska vända er då problem uppstår?

Tullen försöker så mycket de kan att hjälpa, så det kan man inte klaga på. Vi vet vart vi ska ringa, vi har det lätt som har endast några få tullpositioner vi behöver. Vi känner de flesta som arbetar där.

Klart att det är bättre om man skulle få ha en och samma kontaktperson alltid, annars måste man förklara så mycket när man har en ny. Det skulle absolut vara en fördel att få ha det ifall möjligheten fanns.

Har ni övriga kommentarer?

Informationen hittills har varit ganska vag angående förändringarna, datum ändras och så vidare. Senast jag hörde var att de skulle hålla öppet en dag i veckan. Först skulle det vara från början av året, nu sköts det upp till efter semestern så att.. Man får väl bara acceptera saker som de kommer, och göra som vi gör sen. Man är ju tvungen att vara kund, annars fungerar det ju inte.

Det kommer nog att bli en del extra kostnader för oss med förändringarna, men inget avgörande. Man måste bara börja förbereda sig och skaffa sig ett större lager.

4.6 Resultat

Alla personer jag intervjuade hade lång erfarenhet av tullen och dess tjänster. De har varit med innan det mesta började skötas elektroniskt och har sett förändringarna vartefter de inträffat. De verkar vara överens om att situationen kring tullens arbete var bättre förr, även om det sker färre misstag med den nya teknikens intågande. Detta tror jag till stor del beror på den personliga kontakten, samt att nu hamnar ett större ansvar på företaget. De måste själva se till att de utför allt korrekt. Dessutom har programvaran som krävs för att sköta förtullningarna lett till en del extrakostnader, samt att det tar tid ifrån det dagliga arbetet att lära sig använda det.

Två av företagen hade huvudsakligen kontakt med tullen via mejl eller post, endast ett av dem besökte tullkontoret regelbundet. Men de gånger något av de tre

företagen besökte tullkontoret var för att det krävdes enligt lag. I dagsläget finns inget annat alternativ till detta. Problemet med denna situation är alltså att eftersom det är så få ärenden som kräver att en tulltjänsteman är på plats i Vasa kan det ses som slöseri med resurser att hålla kontoret öppet där. Men företagens verksamhet fungerar inte utan att tullen finns där.

Enligt de intervjuade håller tullen dock en god kvalitet på den service de utför och de anställda är trevliga och hjälpsamma. Men kunderna saknar att ha en särskild kontaktperson de kan ringa upp och diskutera i princip vilka ärenden om helst. De har även märkt av att det är oroligt bland personalen på tullkontoret, men anser att detta beror på att arbetsplatser eventuellt försvinner. Denna orolighet är alltså ett nytt problem och inget som märkts av tidigare år. Företagskunderna har även märkt av att väntetiderna verkar ha blivit längre och att de kan få vänta på att få service vid kontoret.

Kunderna verkar i stort sett vara nöjda med den elektroniska tjänsten och tycker den fungerar smidigt. Dock säger de att om problem uppstår med den så blir det snabbt ett väldigt stort problem som kräver mycket tid att lösa och långa väntetider i telefonköer. De dagar då uppdateringar av den elektroniska tjänsten utförs kan den vara obrukbar en hel dag. I dagsläget verkar det inte finnas någon tydlig handlingsplan för denna situation. Även detta skapar stora bekymmer, speciellt då det gäller transporter som ska vidare genom landet och måste åka iväg direkt. Chaufförerna kan inte alltid vänta i Vasa över natten då det medför förseningar och tilläggskostnader.

Samma bekymmer uppstår om Vasas tullkontor minskar sina öppethållningstider. Vissa av kundernas ärenden kan vänta en dag, men många måste utföras direkt. Till exempel som ovan nämnts; chaufförer som måste iväg genast. Så även om kontoret hade öppet regelbundet men mera sällan, om en eller två dagar i veckan, skulle samma problem finnas kvar. Även om tullen lade in flera alternativ att få service på, såsom videosamtal eller utökade servicen via e-post och telefon, skulle det inte fungera med dagens lagstiftning.

Angående frågan om de får tillräckligt med hjälp då problem dyker upp svarade alla att tulltjänstemännen försöker så gott de kan, men att det finns oklarheter över vem de ska kontakta. Kunderna har fått en lista med telefonnummer de kan ringa, olika nummer beroende på vad ärendet gäller. Men instruktionerna är otydliga vilket ofta slutar med att kunderna får ringa många gånger eller blir slussade runt från person till person.

Avslutningsvis beklagade alla att förändringar verkar vara nödvändiga, men de är förstående över situationen. Det de önskar nu är att få klara besked över framtiden och hur tidsramen ser ut, samt att tullen ska komma fram till en lösning över de problem som kommer att komma ifall kontoret stängs.

5 SAMMANFATTNING

Det är alltid svårt att hitta en lösning alla parter är nöjda med under inbesparings-tider. Utöver det fungerar tullen inte riktigt som andra organisationer, eftersom de har strikta protokoll och regler att förhålla sig till samt är en statlig inrättning som inte kan försättas i konkurs eller liknande.

I det stora hela verkar inte det vara några problem med den kundservice som ut-förs och kunderna verkar eniga om att det är den ekonomiska situationen i landet som gör att dessa förändringar tyvärr måste ske. Man kan ju fråga sig om det i slutändan är lönsamt att på detta vis försvåra arbetet för företagare inom utrikes-handeln, men någonstans måste staten naturligtvis spara i dagens situation.

5.1 Undersökningens anknytning till teorin

Det var svårt att hitta teori som direkt kunde kopplas till undersökningsproblemet, mest eftersom problemet i fråga var att tullen var tvungna att ändra sina tjänster och allt eftersom jag skrivit har utgångsläget ändrats. Därför valde jag att ta upp flera kategorier i teorin.

En sammanställning av tidigare förändringar hos tullen kändes nödvändig att ha med eftersom hela den här undersökningen gjordes för att få en överblick av situ-ationen. Samma sak gällande en redogörelse över vad Vasa tull utför för tjänster så att utomstående läsare kan få en uppfattning om vilken service som försvinner.

Efter att ha tänkt igenom saken kunde jag dela in tullens problem i tre områden: besparingar eller förändringsprocessen, kvaliteten på kundservicen och till sist personalfrågor. Så då kändes det naturligt att beröra alla ämnena i teoridelen. Oavsett om en organisation är privat eller offentlig så går den igenom ungefär samma processer. Även om tullen inte direkt eftersträvar tillväxt så kommer det naturligt i och med att ju mer tullens kunder växer ökar även tullens intäkter.

Det svåra var att hitta ett svar på hur man kan behålla en god kundservice även under inbesparingar. Istället valde jag att ta upp strategier på hur man först och främst kan hitta rätt personer för jobbet, samt olika teorier om hur planeringen av

service och adaption kan skötas utan att nödvändigtvis kosta mer. Snarare tvärtom.

5.2 Resultatens trovärdighet

Svaren jag fick under intervjuerna är högst ärliga, och alla verkade vara överens om de viktigaste punkterna. Konklusionen jag kom fram till var att i detta fall skulle tullens kunder enkelt kunna bli nöjdare ifall de fick mer utförlig information om vad som komma skall och meddelades vartefter processen gick framåt.

När jag först fick förslaget att skriva om detta ämne i lärdomsprovet (hösten 2014) var det ännu mycket oklart om hur framtiden skulle se ut. Cirka 6 månader senare var det planerat att ett beslut skulle ha fattats vilket var den ursprungliga anledningen till att jag bokade in intervjuerna till våren 2015. Tanken med det var att intervjuerna skulle ske ett tag efter att det nya systemet satts igång så att kunderna skulle ha möjligheten att komma med förbättringsförslag. Beslutet blev dock uppskjutet på obestämd tid, så intervjuerna handlade istället om kundernas önskemål och förhoppningar.

Vårvintern 2016 gick tullen slutligen ut med att Vasakontoret kommer att börja ha öppet en dag i veckan, detta är alltså i skrivande stund. Om jag hade mer tid skulle det naturligtvis vara intressant att nu utföra nya intervjuer för att se hur kundernas åsikter ser ut nu.

Men även om frågorna i den utförda intervjun nu kunde göras om och förtydligas tror jag ändå att resultatet kan tas i beaktande i fortsättningen, och svaren kan appliceras även på andra eventuella problem som uppstår.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Nästa naturliga steg i detta arbete vore naturligtvis att följa upp med en till intervju. Kanske även med personalen i tullen, utöver kundintervjuerna.

En annan vinkel som jag gärna tagit upp i detta arbete men som helt enkelt inte hade rymts med är ekonomin bakom allt detta. Om man hade möjlighet att få tillstånd för det vore det intressant att få lite siffror på hur mycket tullen sparar med

dessa åtgärder och hur mycket eventuella andra alternativ hade sparat. Även ur kundernas perspektiv: hur mycket tilläggskostnader blir det för dem?

En diskussion som pågick under förändringsplaneringen var hur man skulle göra med förtullningsprogrammen. Det är en mjukvara kunderna behöver köpa för att kunna sköta sina förtullningar själva utan att besöka tullkontoret. Den har varit relativt dyr, men i och med att kontoret stänger funderade man på att dela ut den gratis. Dock har ju vissa företag denna mjukvara sedan tidigare och har betalat för den, så det vore orättvist om andra fick den gratis.

En annan sak som gått att studera är hur många tjänster som egentligen faller bort. I och med att Vasa kontoret delvis stänger försvinner naturligtvis flera tjänster, men det borde kompenseras med mer personal inom telefonservicen och så vidare.

5.4 Avslutning

Det har varit väldigt intressant att få följa med hur situationen hos tullen utvecklats sig. Det har varit lite svårt att få grepp om ämnet eftersom det varit i ständig förändring under skrivandet, men det har också gjort det roligt. Speciellt givande var det att gå igenom historiken och se hur teknologin utvecklats och hur den påverkat situationen för de anställda och kunderna.

Jag hoppas att via media eller kanske till och med andra lärdomsprov kan få ta del av hur tullens arbete utvecklar sig i framtiden.

KÄLLOR

Böcker

Schneider B. & White S. 2004. Service Quality – Research Perspectives. Thousand Oakes, Kalifornien. SAGE Publications Ltd.

Sternhufvud U. 1998. Kvalitet i tjänsteföretag. Falun. Nerenius & Santérus Förlag AB.

Lundahl, U. & Skärvad, P. 1999. Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Tredje upplagan. Lund, Studentlitteratur.

Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. Fjärde upplagan. London, Pearson.

DeGreene, K. 1982. The Adaptive Organization – Anticipation and Management of Crisis. United States of America, John Wiley & Sons Inc.

Salaman, Graeme. 1999. Human Resource Strategies. London, SAGE Publications Ltd.

Elektroniska publikationer

Nätsidor för tullen. 2014. Hänvisat 06.02.2015.
http://www.tulli.fi/sv/finska_tullen/om_oss/index.jsp

Nätsidor för tullen. En kort historik. Publicerat 26.03.2009. Hänvisat 12.02.2015.
http://www.tulli.fi/sv/finska_tullen/om_oss/historik/index.jsp

Nätsidor för tullen. Information om tulllaboratoriet. Publicerat 11.09.2014. Hänvisat 10.03.2016. http://www.tulli.fi/sv/finska_tullen/tulllaboratoriet/index.jsp

Undersökningsguiden. Artikel om kvantitativa metoder Publicerat av Daniel Holmdahl 2014. Hänvisat 20.02.2015.
<http://www.undersokningsguiden.se/kvalitativa-och-kvantitativa-undersokningar/>

Mindtools nätsidor. Artikel om Greinerkurvan. Publicerat av Mind Tools Ltd 1996-2016. Hänvisat 17.03.2016.
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm

Övrigt

Tullens årsberättelser. Årgångarna 1986-2008. Publicerade av tullen. Tryckta i Helsingfors av Erwoke Painotuote Oy.

Intervjufrågor

1. Berätta kort om ert företag och hur länge ni varit i behov av tullens tjänster. Hur lång personlig erfarenhet har du av tullen, inom detta företag eller tidigare tjänster?
2. Under de senaste åren, har tullens verksamhet utvecklats mot det bättre enligt dig?
3. Hur ofta har ni kontakt med tullen? Dagligen, varje vecka eller mer sällan?
4. Skulle ni säga att samarbetet med tullen fungerar bra?
5. Hur ofta behöver ni besöka tullkontoret?
6. Hur upplever ni servicen på kontoret?
7. Använder ni elektroniska tjänsten ofta? Om inte, på grund av vilka orsaker?
8. Skulle ni vilja att mer kunde skötas elektroniskt?
9. Blir det problem för er ifall Vasa tulls öppethållningstider minskar?
10. Ifall kontoret i Vasa stänger eller minskar öppethållningstiderna, hur skulle ni istället vilja få er service (telefon, e-post, videosamtal)?
11. Tycker ni att ni får tillräckligt med hjälp och vägledning från tullen då ni ska fylla i alla dokument? Vet ni vart ni ska vända er då problem uppstår?
12. Har ni övriga kommentarer?

Antal årsverken hos tullen

År	Tullstyrelsen	Regional personal	Totalt
1986	351	2114	2465
1987	258	2226	2484
1988	256	2270	2526
1989	254	2296	2550
1990	252	2263	2515
1991	251	2219	2470
1992	?	?	2271
1993	238	1995	2233
1994	238	1982	2220
1995	258	1932	2190
1996	275	1948	2223
1997	?	?	2176
1998	?	?	2327
1999	?	?	2294
2000	?	?	2348
2001	?	?	2332
2002	?	?	2428
2003	?	?	2488
2004	?	?	2562
2005	?	?	2555
2006	?	?	2560
2007	?	?	2545

BILAGA 3

1(1)

Tullens totala skatteuppbörd (mark)

År	Importskatt	Punktskatter	Övrigt	Totalt
1988	23484323	13939602	274248	37698133
1989	26978075	15102561	293200	42373836
1990	26275474	17334095	368952	43978520
1991	20731278	18439785	391422	39562485
1992	21322424	18512488	384695	40219607
1993	22832836	20388490	443763	43665089
1994	26367453	19770593	506491	47842790
1995	17221130	21835449	521241	39577820
1996	14095013	23210414	1687646	38993073
1997	15742800	24639550	1814377	42196727
1998	17263324	26233447	1890012	45386783
1999	18357783	26962416	1798897	47119096
2000	22473611	26453744	1748971	50676326
2001	21411736	27186061	1740528	50338325

BILAGA 4

1(1)

Tullens totala skatteuppbörd (euro)

År	Importskatt	Punktskatt	Övrigt	Totalt
2001	3601195,4	4572367,2	292736,4	8466299
2002	3542874,9	4729408	282643,1	8554926
2003	4097071	4858404,7	287698,3	9243174
2004	4407509,3	4611610,1	313314,6	9332434
2005	4625821,3	4522263,4	346072,3	9494157
2006	5353770,7	4628487,2	382013,1	10364271
2007	5514819	4652394	414202	10581415
2008	5377696	4962536	412026	10752258