

# ARVOVERKOSTOKUMPPANEIDEN TYTYVÄISYYS LOGISTIICASSA

Käsipäätelaitteen vaikutus tyytyväisyyteen

Miia Kauppinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

Automaatioteknologian koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä KAUPPINEN, Miia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.05.2014
	Sivumäärä 58+3	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
ARVOVERKOSTOKUMPPANEIDEN TYYTYVÄISYYS LOGISTIIKASSA, Käsipäätäjärjestelmän vaikutus tyytyväisyyteen		
Koulutusohjelma Automaatioteknologian koulutusohjelma		
Työn ohjaaja SELOSMAA, Seppo		
Toimeksiantaja Bold Moves Oy, VÄHÄVIITA, Rami		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyössä oli tutkimuksen kohteena arvoverkostokumppaneiden tyytyväisyys. Toimeksiantaja on toiminut vuodesta 2010 kuljetus- ja logistiikka-alalla. Asiakaskunta on vakiintunut ja uusia asiakkaita hankintaan koko ajan. Toimeksiantaja koki tärkeänä tutkia kumppaneiden tyytyväisyyttä, ennen kuin uusia asiakkaita hankitaan. Tarkoituksena oli selvittää, miten tyytyväisiä kumppanit ovat toimintaan ja toimeksiantajaan sekä missä on kehitytty.</p> <p>Kysely suoritettiin haastattelumenetelmällä, koska haluttiin sanallisia vastauksia. Kumppaneista valittiin viisi toimijaa ja toimeksiantajalta haastateltiin kaksi henkilöä, jotta voitaisiin verrata näkemyksiä.</p> <p>Tutkimus vahvisti sen, mitä osattiin epäillä: suunnittelussa on ongelmia, kuten myös avoimuudessa ja tiedonkulussa. Yhteiset tulevaisuuden kehittämiskohteet ovat unohtuneet. Yhteistyön parantamiseksi pitäisi siirtyä yrityksen johtamisessa seuraavalle tasolle ja toimintaketjun jokaisen osan tulisi ottaa osaa tähän. Palautejärjestelmä on asiakkaiden järjestelmien varassa tällä hetkellä, mutta toimeksiantaja on aloittanut uuden tekemiseen. Sekä asioiden kehittämiseksi voitaisiin valita vastuuhenkilö, joka huolehtisi siitä, että asiat hoidetaan loppuun.</p> <p>Uusi käsipäätelaitteisto sai paljon kiitosta, se on helpottanut ja nopeuttanut kuljettajien toimintaa. Uusien asiakkaiden mukaan tulo on tuonut huomattavia säästöjä ja synergia-etuja kaikille.</p> <p>Uutta suunnittelujärjestelmää, joka on rakenteilla, voitaisiin hyödyntää. Sen avulla voitaisiin toteuttaa palautteiden kirjaus, kuten huoltoon ohjaukset sekä raportoinnit ajan tasalla, samoin tapahtumat kuljettajien päivistä ja tuotteista. Koulutusta voitaisiin viedä Internetiin, josta jokainen voisi käydä tietonsa päivittämässä itselleen sopivalla hetkellä.</p>		
Avainsanat: asiakastyytyväisyys, yhteistyökumppanit, laatu, kehittäminen		
Muut tiedot		



Author  KAUPPINEN, Miia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08.05.2014
	Pages 58+3	Language Finnish
	Confidential  ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title Cooperation partners satisfaction research in Logistics,		
Master's degree Program Automation technology		
Tutor SELOSMAA, Seppo		
Assigned by Bold Moves Oy, VÄHÄVIITA, Rami		
<p>The aim of the Thesis is to analyze the satisfaction of the co-operation partners hereinafter called partners. The case company was established in 2010. To the case company it is important to find out the partners opinion of the case company and the satisfaction level of the co-operation nowadays. The main focus is to understand what partners consider important and what should be further developed, and secondly, how they see the future with case company. The research has been carried out by having phone interviews with partners and by face-to-face interviews with heads of the case company. For the phone interviews five interviewees were chosen randomly from partners and for the face-to-face interview two on the case company's side. The answers were compared, and the real situation of the co-operation was discovered. Some of the problems were known to the case company.</p> <p>The leadership and management skills have to be improved by partners. The feed system does not exist in almost any level. The feedback system is to be created with a manager responsible for the system. The lack of responsibility has lead feedback to go unanswered. New handy terminal system is great and works well. New customers has brought synergy-benefits for all.</p> <p>The new information system can be used to improve the follow up system of the drivers. The system can be used to control equipment, for example, bottle crates and foot stand's condition, sending on time data info online directly to customers, partners and people who are responsible for sending goods to service. The new information system could follow up every delivery data etc. to program In the future, training could be done by utilizing Internet, and drivers could do it when most convenient for them.</p>		
Keywords Customer satisfaction. cooperation partners, quality, developing		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 Johdanto.....	3
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	3
1.2 Tutkimus menetelmät .....	4
1.3 Oma kiinnostus aiheeseen .....	6
2 Toimeksiantaja .....	6
2.1 Liiketoimintamalli .....	6
2.2 Arververkostokumppanit eli liikennöitsijät .....	8
2.3 Asiakkaat.....	9
2.4 Henkilöstö .....	10
3 Asiakastyytyväisyys .....	10
3.1 Asiakaspalvelu ja tyytyväisyys.....	10
3.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen .....	12
3.3 Asiakastyytyväisyys logistiikassa.....	14
3.4 Asiakastyytyväisyys ja laatu .....	15
4. Tutkimuksen toteuttaminen .....	16
4.1 Tutkimustehtävät .....	16
4.2 Haastateltavat .....	17
4.3 Haastatteluiden toteutus.....	18
4.4 Tutkimustulosten keruu, käsittely ja tutkiminen .....	19
4.6 Asiakkaiden tyytyväisyys .....	20
5. Haastattelun tulokset .....	20
5.1 Kumppanit .....	20
5.2 Toimeksiantaja.....	29
6. Tulosten analysointi .....	33
7. Käsipäätelaitteet .....	35
7.1 Vanha järjestelmä.....	35
7.2 Uusi järjestelmä.....	38
8. Palautejärjestelmän kehittäminen .....	41
8.1 Nykytilanne.....	41
8.2 Haastattelun tulokset palautejärjestelmästä .....	43
9. Tulevaisuus.....	44
10. Kehitysehdotukset.....	46
11. Pohdinta .....	50
Lähteet .....	54

	2
Liitteet .....	55
Liite 1.....	55
Kuviot	
Kuvio 1 Toimeksiantajan sijoittautuminen verkostossa.....	8
Kuvio 2 Asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä.....	11
Kuvio 3 Vanha malli on Denzo BHT-400BW-CE .....	37
Kuvio 4 Honeywell Dolphin EX99.....	40
Kuvio 5 Honeywell Dolphin 9700.....	40
Kuvio 6 Datamax oneil, microFlash 4te.....	41

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on arverkostokumppanuustytytyväisyys. Asiakastytytyväisyys on yksi menestystekijä. Sitä mittaamalla voidaan tutkia toimeksiantajan arvoa markkinoilla. Asiakaspalvelu ja sen laatu ovat suorassa yhteydessä asiakastytytyväisyyteen. Asiakkaat ovat suuressa roolissa, kun kilpaillaan yrityksen menestymisestä nykyisessä markkinatilanteessa. Miten erotutaan palveluiden muista tarjoajista ja mihin asioihin markkinointi kohdistetaan, jotta toimeksiantajan profiili, osaaminen ja tunnettuus, tulevat entistä paremmin kaikkien tietoon. Yksi tavoitteista oli selvittää, millä tasolla arverkostokumppanit kokevat yhteistyön olevan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja kuljettaa maanlaajuisesti vaarallisia aineita, kuten erityiskäsittelyä vaativia tuotteita. Toimeksiantaja tarjoaa asiakkaille enemmän kuin pelkät kuljetukset eli kokonaisvaltaisia palvelupaketteja ensimmäisten kokonaisuuksia tarjoavien yritysten joukossa. Toimeksiantaja on suurimman asiakkaan ainoa yhteiskumppani, toisen asiakkaan kanssa yhteistyö alkoi kaksi vuotta sitten. Uuden asiakkaan kanssa toivotaan yhteistyön kasvavan tulevaisuudessa ja suunnitelmia sen varalle on tehty.

Toisena tavoitteena oli saada toimeksiantajan ja asiakkaiden välille palautejärjestelmä, joka välittäisi tiedot niin virheistä kuin vioistakin eteenpäin arverkostokumppaneiden edustajilta toimeksiantajalle ja aina loppukäyttäjälle saakka.

Tutkimuksen aloitusta tutkimusvaihtoehtoja oli valittavana kolme: asiakkaat, henkilöstö ja arverkostokumppanit. Suurin mielenkiinto kohdistui arverkostokumppaneihin; mikä on heidän mielipiteensä yhteistyön nykytilanteesta, miten he toivoisivat sen jatkossa kehittyvän. Heidän näkemyksistään tiedetään tällä hetkellä vähiten; asiakkaiden kanssa pidetään palavereja viikon tai kah-

den välein samoin henkilöstön kanssa keskustellaan säännöllisin väliajoin. Samalla tutkittiin toimeksiantajan omaa näkemystä nykytilanteesta ja olemassa olevien arvoverkostokumppaneiden toiminnasta sekä verrattiin osapuolten näkemysten eroja. Tavoitteena oli saada selkeä käsitys siitä missä mennään ja mitä on kehitetty historian aikana. Mihin arvoverkostokumppaneiden toiveet tulevaisuudesta sijoittuvat toimeksiantajan suhteen, mitä molemmat osapuolet voisivat tehdä paremmin tulevaisuudessa? Toisaalta tavoitteena oli selvittää arvoverkostokumppaneille, mitä toimeksiantaja odottaa ja toivoo jatkossa yhteistyöltä ja miten yhteistyötä tullaan tulevaisuudessa kehittämään eteenpäin.

Päivittäiseen yhteydenpitoon asiakkaan kanssa kuuluvat palautteet. Niiden asioiden käsittelyn tulisi olla sujuvaa ja nopeaa, jotta yhteistyö sujuisi ongelmitta. Palautteita toimeksiantajalle tulee erilaisissa muodoissa miltei päivittäin. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa palautteiden kirjaamista ja käsittelyä.

Toimeksiantajayritys on toiminut vuodesta 2010. Tyytyväisyystutkimusta ei ole koettu tarpeelliseksi johtuen mahdollisesti yrityksen nuoruudesta. Kuljetusallalla asiakastyytyväisyys kuitenkin merkitsee paljon, koska toimijoita on monia ja tarjontaa runsaasti. Toimeksiantaja haluaa panostaa asiakastyytyvyyteen ja yhteistyön kehittämiseen paljon, jotta kasvaminen kilpailluilla nykyaikaisilla markkinoilla olisi mahdollista. Toimeksiantaja haluaa monipuolista näkyvyyttä asiakkaisiin päin, jotta yhteistyö heidän kanssaan kehittyisi pidemmälle ja monipuolisemmaksi kuin mitä se nyt on, ja haluaa tarjota asiakkailleen mahdollisuuden kustannussäästöihin tarjoamalla esimerkiksi räätälöityjä yhteiskuljetuksia Suomen rajojen sisäpuolella ja kokonaisvaltaisia palvelupaketteja niihin liittyen. Tällaisella logistisella taidolla varustettuja logistiikan moni osaaja yrityksiä ei ole olemassa vielä Suomessa.

## **1.2 Tutkimus menetelmät**

Koska toimeksiantaja on nuori, sillä ei ole aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joihin uusia tuloksia voisi verrata. Toimeksiantaja koki nyt vasta ajan kypsäksi tutkimuksen toteuttamiselle. Tässä opinnäytetyössä liikkeelle lähdettiin arvioimalla, mikä tutkimusmalli olisi paras tässä tapauksessa. Päädyttiin teemahaastattelu-

malliin, jolla saataisiin laajempia vastauksia ja avoimempaa ulosantia arvoverkostokumppaneilta sekä toimeksiantajalta. Arvoverkostokumppaneille luotiin yhteiset perus ja lisäksi kullekin omat lisäkysymykset, jotka pohjautuivat yhteistyön taustoihin. Kysymykset keskitettiin menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaan. Kysymyksien tuli ohjata tiedon saantia oikeaan suuntaan, mutta ei luoda liian suuria odotuksia arvoverkostokumppaneille tulevaisuuden suhteen. Näiden lisäksi tuli kehittää palautejärjestelmän automatisointia käsipäätelaitteiden avulla. Arvoverkostokumppaneiden määrä haastatteluissa rajoitettiin viiteen, jotta saataisiin realistinen kuva siitä, miten maantieteellinen sijainti vaikuttaa vastauksiin. Oman mielikuvansa ja mielipiteensä työssä kertovat myös toimeksiantajan kaksi edustajaa.

Tämän opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, siinä kysyttiin ihmisten kannalta merkityksellisiä asioita ja heidän suhtautumistaan kokonaisvaltaisesti aiheeseen ja toimeksiantajan toimintaan. Toimeksiantajalle tuli teema-haastattelujen avulla käsitys, missä yhteistyössä mennään. Saatuja tuloksia käytetään pohjana toimeksiantajan tulevaisuuden suunnittelussa. Aineisto valittiin tarkoituksenmukaisesti ja perustellusti, jotta se palvelisi tutkimusta parhaiten. Tutkimustulosten perusteella voitiin päätellä toimeksiantajan toiminnan taso sekä arvoverkostokumppaneiden tyytyväisyys yhteistyöhön. Tätä palvelemaan valittiin keskusteluanalyysi ja analysoitiin saatujen vastausten perusteella. Laadullisessa tarkkailussa aihe ja ongelmat voivat muuttua tilanteen mukaan.

Tähän työhön tulee lisäksi toimeksiantajan palautteiden käsittelymenetelmän kehittäminen. Toimeksiantaja on kehittämässä uutta järjestelmää ja käsittelymenetelmää. Tulevaan järjestelmään voitaisiin luoda päätelaitteelle toiminto näitä varten.

Uutta käsipäätelaittejärjestelmää tutkitaan työssä ja perehdytään siihen, miten sen käyttöä voidaan monipuolistaa ja saada kaikille hyötyä enemmän sen käytöstä. Uusi järjestelmä on tehokas ja niin monipuolinen, että sen avulla saataisiin esimerkiksi palautejärjestelmää toteutettua helposti ilman suuria lisäkustannuksia.



### **1.3 Oma kiinnostus aiheeseen**

Olen itse mukana toimeksiantajan jokapäiväisessä asiakaspalvelussa, mistä johtuen mielenkiintoni aiheeseen on suuri. Molempien asiakkaiden edustajien kanssa keskustellaan päivittäin ja pidetään tilannepalaverit tasaisin väliajoin. Lisäksi päivittäin olemme yhteydessä arvoverkostokumppaneihin tai heidän kuljettajiinsa.

Aihe nousi omasta ehdotuksestani esille ja herätti samalla toimeksiantajan johdon mielenkiinnon. Toimeksiantaja koettaa luoda uusia toimintamalleja sekä saada näkyvyyttä nykyistä suuremmalle markkina-alueelle. Tämän hetkisten arvoverkostokumppaneiden mielipiteillä voidaan vaikuttaa tulevaisuudessa solmittavien arvoverkostokumppaneiden sopimuksiin ja siihen, mitä niissä tulisi huomioida. Miten jatkossa voidaan molemmin puolin tukea ja kehittää toimintaa eteenpäin sekä tiedetään tarkemmin, mitä uusilta kumppaneilta vaaditaan? Mihin olemassa olevat arvoverkostokumppanit ovat valmiita tulevaisuudessa sitoutumaan? Uskon tietojen auttavan niin minua kuin toimeksiantajaa ja arvoverkostokumppaneita etenemään suhteissa ja parantamaan palvelutasoa kaikkiin suuntiin.

Toimeksiantajan strategiat ovat synergia-etuja tavoittelevia, ja niillä koetetaan saada logistiikan alalla luotua uutta ajattelu- ja toteutusmallia tulevaisuuteen. Toimeksiantajan tulevaisuutta ja kasvamista ajatellen koen, että on hyvä tutkia jo olemassa olevien arvoverkostokumppaneiden tyytyväisyyttä sekä mahdollisia toiveita tulevaisuuden kehittämiseksi ja uusien asiakkaiden saamiseksi. Koen myös tärkeäksi jakaa heille toimeksiantajan tulevaisuudennäkymiä ja toiveita yhteisen tulevaisuuden takaamiseksi ja kehittämiseksi.

## ***2 Toimeksiantaja***

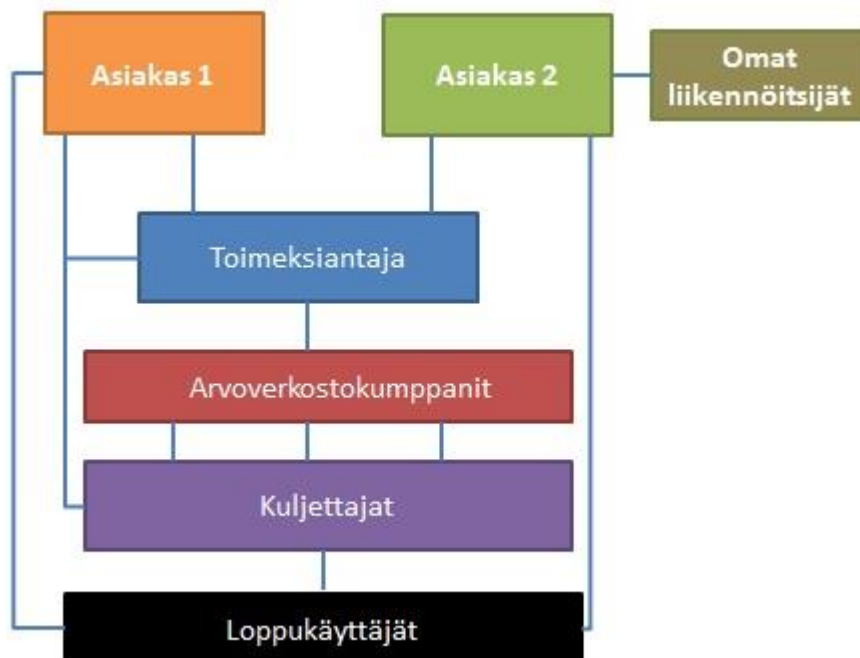
### **2.1 Liiketoimintamalli**

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on vuonna 2010 perustettu. Yritys perus-

tettiin palvelemaan logistiikan alaa ja ensimmäisenä asiakkaana mukaan tuli Asiakas 1, joka siirtyi liiketoiminnan luovutuksena toimeksiantajalle. Aikaisemmin toiminta oli Asiakas 1 itsellään. Kuljetuspuoli ulkoistettiin ja myytiin toimeksiantajalle työntekijöineen. Toimeksiantaja on markkinoille täysin uudella tavalla asemoitunut kuljetus- ja logistiikka-alan integraattori, joka tarjoaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja sekä asiakkaiden kuljetustarpeisiin että muihin logistiikan tarpeisiin. Yrityksen liikevaihto on 10 M€ ja se työllistää yhdeksän henkilöä ja verkostossaan sillä on noin 100 henkilöä. Toimeksiantajan erilaisen liiketoimintamallin keskeinen ajatus on strategiseen partneriuteen perustuvan arvoverkoston luominen ja johtaminen sekä voimakas integroituminen asiakkaiden prosesseihin ja järjestelmiin. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja asiakkaalle arvoa tuottavien ratkaisujen tuottaminen ohjaa toimeksiantajan toimintaa. Asiakkaiden loppukäyttäjiä ovat suomalainen teollisuus laajasti (lääke-, metalli-, kemian- ja elintarviketeollisuus sekä kaivostoiminta), kauppa sekä kuluttajat.

Kahden vuoden aikana syntynyt kokemus osoittaa toimintamallin hyödyt toimeksiantajan asiakkaille. Toimeksiantajan asiakkaiden näkökulmasta yritys kykenee tarjoamaan heille suuruuden mukanaan tuomat synergiaedut yhdistettynä voimakkaasti räätälöityihin palveluihin. Liiketoimintamalli erottaa toimeksiantajan sen kilpailijoista voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla. Logistiikkakustannuksien alentaminen ja logistiikkaan liittyvän resurssitehokkuuden parantaminen tuo asiakkaille merkittäviä hyötyjä. Rajatun asiakasjoukon yhteisjakelun järjestäminen on muodostunut toimeksiantajan keskeisimmäksi palvelutuotteeksi. Yhteisjakelut logistiikassa tuottavat vuosi tasolla merkittävät säästöt asiakkaille.

Toimeksiantaja on uudistanut kalustoaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa, vanha kalusto saatettu pois päivittäisestä toiminnasta ja korvattu uusilla.



Kuvio 1 Toimeksiantajan sijoittautuminen verkostossa

## 2.2 Arverkostokumppanit eli liikennöitsijät

Toimeksiantajan arverkostoverkosto koostuu tarkkaan valikoiduista liikennöitsijöistä, jotka ovat vakaasti sitoutettuja toimimaan toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Omaa kalustoa toimeksiantajalla on vain jalkalavoja, omassa ja yhteisomistuksessa asiakkaidensa kanssa. Muuta kiinteää kalustoa toimeksiantajalla ei ole. Arverkostokumppaneilla on sidottuna kalustoon pääomaa ja heidän kanssaan on olemassa kattavat sopimukset, jolla heidät on sitoutettu toimintaan. Sopimukset ovat tarkkaan suunniteltuja heidän kanssaan. (ks. Kuvio 1).

Pisimmät arverkostokumppanit ovat toimineet jo miltei 50 vuotta. Toimeksiantajan arverkostokumppanit ja heidän kuljettajansa ovat sitoutuneet ammattitaitonsa ylläpitoon, ja toimeksiantaja kouluttaa heitä säännöllisesti. Uusien vaatimusten ilmetessä ja lakimuutoksien tullessa toimeksiantaja sekä arverkostokumppanit huolehtivat, että kaikki kuljettajat saavat tarvittavan koulutuksen. Osa kuljettajista on ollut mukana pitkään, joten kuljettajien ammattitai-

to on suuri. Kuljettajien vaihtuvuus on vähäistä ja osaavista ammattilaisista pidetään tiukasti kiinni kuten arvoverkostokumppaneistakin. Suomen valtion nostaessa vaatimustaso raskaankaluston kuljettajien koulutuksen suhteen, on aina vaativampaa saada osaavia ja luotettavia kuljettajia arvoverkostokumppaneiden palvelukseen.

## **2.3 Asiakkaat**

Asiakaspinnassa toimeksiantajalla on olemassa kaksi suurta asiakasta, joiden kanssa toimeksiantaja toistaiseksi toimii yhteistyössä. Toimeksiantaja etsii koko ajan lisää uusia asiakkaita toimintansa laajentamiseksi, mutta niiden hankinta on haastava prosessi. On hankalaa ja vaatii suunnittelua miettiä, mistä etsitään seuraavaa asiakasta, jonka tuotteet olisivat yhteensopivia nykyisten asiakkaiden tuotteiden rinnalla.

### **Asiakas 1**

Asiakas 1 kanssa yhteistyö on lähtenyt liikkeelle liiketoiminnan siirron ansiosta, joka tapahtui noin kolme vuotta sitten. Asiakas 1 on maailmanlaajuinen yritys, joka erikoiskuljetettavia tuotteita erilaisten loppukäyttäjien tarpeisiin, niin teollisuuden kuin terveydenhuollon saralla. Asiakkaalla on myös vientiä ulkomaille, tähän liittyvät vientipaperit toimeksiantaja hoitaa, tekee vaarallisten aineiden ilmoitukset satamiin ja tekee kuljetustilaukset. Tämän asiakkaan kautta toimeksiantaja on saanut Pohjois-Suomen alueen toisen vastaavan alan toimijan tuotteet toimitettavakseen, ja ne toteutuvat synergiaetua tavoittelevasti. Toimeksiantaja toimittaa nämä tuotteet Pohjois-Suomen alueella. Yhteistyön olisi tarkoitus laajentua muuallekin Suomen alueella. Tuotteiden erikoislaatuisuuden johdosta, luo niiden ominaisuudet vaatimuksia myöskin kuljetuksiin liittyen.

### **Asiakas 2**

Asiakas 2 on johtava erikoiskäsiteltävien tuotteiden toimija. Toimeksiantaja on tehnyt sen kanssa Itä-Suomen alueelle jakelusopimukset, joissa toimeksiantaja kuljettaa Asiakas 2:n astiat Itä-Suomeen ja suorittaa niiden jaon ja vaihdot asiakkaiden tiloissa. Yhteistyö on lisääntymässä tämän asiakkaan kanssa.

Kuljettajat ovat hyvin koulutettuja asiakkaan tarpeisiin nähden. Kuluneen yhteistyön aikana, toimeksiantaja on oppinut hyvin asiakkaan loppukäyttäjien tarpeet ja vaatimukset. Toimeksiantajan oma henkilökunta on ollut vuoden ajan kyseisen asiakkaan apuna opettelemassa vuoden lävitse asiakkaalla, jotta kokonaisuuden hallintaa ja asiakkaan toimintamallia.

## **2.4 Henkilöstö**

Toimeksiantajalla henkilöstöä on yhdeksän, joista omistajia on kolme. Kuljetussuunnittelua ja muita päivittäisiä askareita hoitaa tällä hetkellä neljä henkilöä. Jokainen suunnittelija on koulutettu alan haastavuuden takia turvallisuusneuvonantajaksi. Suunnittelijoiden tehtävänä on käydä tutustumassa eri puolilla Suomea kuljettajien toimintaan olemalla muutaman päivän aina tietyllä alueella kuljettajien kyydissä. Suunnittelijat tutkivat kuljettajien toimintatapoja ja ottavat osaa toimiin mukana ollessaan. Kyydissä ollessa keskustellaan kuljettajien kanssa ja koetetaan löytää toimintaa kehittäviä kohteita. Viimeisen vuoden aikana on palkattu kolme uutta suunnittelijaa tukemaan kasvua. Henkilöstön muuttuessa ja ohjelmistojen vaihtuessa etsitään uusia tapoja toimia.

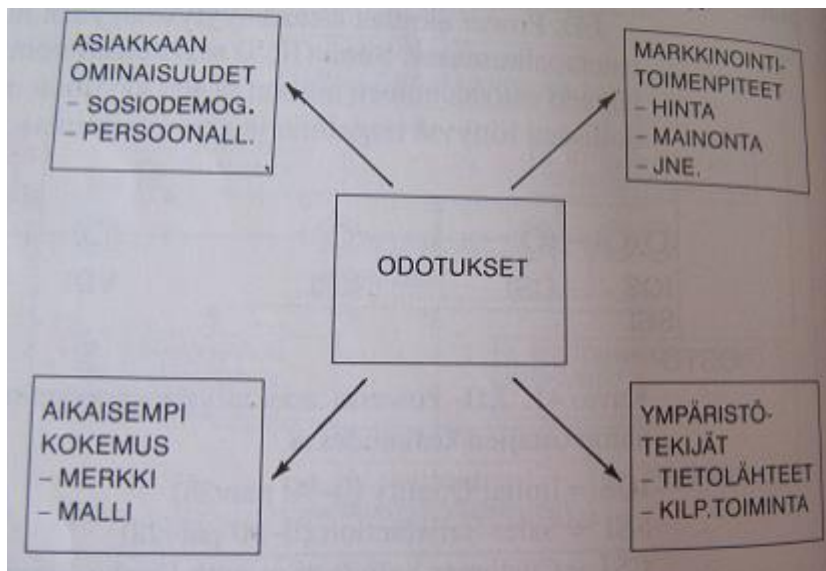
## **3 Asiakastyytyväisyys**

### **3.1 Asiakaspalvelu ja tyytyväisyys**

Lahtinen ja Isoviita toteavat kirjassaan, että asiakastyytyväisyys ilmaisee asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten ja kokemusten suhdetta. Asiakastyytyväisyys tarkoittaa yksinkertaisesti asiakkaan odotusten täyttymistä (ks. Kuvio 2). Siihen mielletään usein mukaan odotusten ylittyminen. Asiakkaan mielikuvat yrityksestä ratkaisevat pitkäaikaisen tai katkaisevat asiakkuussuhteen. Kun asiakas on tyytyväinen, on palvelun laatu ylittänyt asiakkaan toiveet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44)

Tärkeimmät tavaran ja palvelun erot ovat Lahtisen ja Isoviidan mukaan seuraavat:

- ❖ Palvelu on aineeton tuote, jota ei voi koskea, ei havaita silmin eikä esitellä konkreettisesti kuten tavaraa.
- ❖ Palveluita ei voi varastoida kuten tavaraa, niiden tuottaminen ja kulutus tapahtuvat pääsääntöisesti samanaikaisesti.
- ❖ Palvelu on toimintaa, jokaiselle asiakkaalle tuotetaan yksilöllinen palvelu, minkä vuoksi palvelun laatu voi vaihdella huomattavasti. Tavara puolestaan siirtyy henkilöltä toiselle.
- ❖ Asiakas voi osallistua palvelun tuottamiseen. Palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on usein välitön kontakti. Tavara taas vaihtaa omistajaa konkreettisesti.
- ❖ Palvelua ei voi jälleenmyydä, vaan niiden ostaminen tuo asiakkaalle vain käyttöoikeuden, tavaraa voidaan myydä eteenpäin käyttäjältä toiselle.



Kuvio 2. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä (Lotti, 1994, 186)

Lahtisen ja Isoviidan kirjan mukaan, hyvä asiakaspalvelu on kaikkien opittavissa oleva taito ja tärkeintä on tietää, kuinka ihmiset haluavat itseään kohdeltavan. Toisaalta he toteavat myös, että yksilöllisyyden tarve ei tarkoita nöyryytelyä asiakkaan edessä, vaan nöyryyttä kuunnella asiakasta ja ottaa hänet toisissaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 48)

Asiakaspalveluksi lasketaan kaikki työ, mitä tehdään asiakkaan eteen. Palvelu

määrittelee asiakastyytyväisyyden tasoa. Se on suora mittari onnistumisen ja epäonnistumisen välillä. Asiakkaan ollessa tyytyväinen, hän yleensä kertoo saamastaan kokemuksesta yhdelle. Jos palvelu on epäonnistunut, kertoo hän siitä kymmenelle. Negatiivinen palaute on helpompi kertoa eteenpäin kuin onnistunut kokemus.

Asiakaspalvelua on kaikkialla ja joka päivä, jokainen kokee ja määrittelee sen erilailla. Jokaisella on oma mielikuvansa siitä, mitä palvelu on ja miten sen kokee. Kun oma mielikuva on täyttynyt, on asiakas tyytyväinen.

### **3.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Hyvän asiakastyytyväisyyden ylläpitoon tarvitaan jatkuvaa huomiointia asioissa ja yhteyksien ylläpidossa. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan seurata joka päiväisellä tasolla suoralla palautteella tai sitten tutkimalla sitä määrääjain. Suora palaute tulee yleensä palvelutapahtuman yhteydessä asiakkaan omin sanoin.

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen sisältyy yhdessä suoran palautteen järjestelmän kanssa asiakkaan kuunteluun. Molempia tarvitaan, kun halutaan selvittää asiakastyytyväisyyttä, vain toinen ei riitä. (Rope & Pöllänen 1998, 56).

Rope ja Pöllänen toteavat asiakaspalvelun mittaamisesta, että asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa tutkimista, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaan tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. (Rope & Pöllänen 1998, 83-84)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseen kuuluu olemassa olevan tason selvittäminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen ja toteuttaminen sekä asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta, mainitsee Ylikoski kirjassaan (Ylikoski

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monella tavalla. Osa yrityksistä toteuttaa asiakastyytyväisyysmittausta joka päivä. Tyytyväisyyttä voidaan mitata toimit-

tamalla esimerkiksi ravintola-alan yrityksiin maksupäätteelle järjestelmä, jossa arvostelu tehdään sähköisenä samalla hetkellä, kun lasku maksetaan tai palautetaan laatikkoon paperisena. Pienempiin paikkoihin, kuten ruokakauppoihin, saatetaan toimittaa ulosmenon kohdalle suurempia tauluja, joihin asiakas voi poistuessaan näpäyttää mielipiteensä palvelun tasosta. Kiinteistökaupoissa tai pankkipalveluissa voidaan sähköpostiin laittaa linkki, josta pääsee täyttämään internetin välityksellä mielipidetutkimuksen palvelusta. Yksi tapa mitata asiakastyytyväisyyttä on tehdä kyselypohja eri asiakkaille, olemassa olevien toimialojen pohjalta. Tässä tavassa tehdään asteikot, joista asiakkaat valitsevat omalle näkemykselleen sopivan numeerisen arvon.

Asiakastyytyväisyystutkimuksella pyritään parantamaan asiakkaan tyytyväisyyttä: pyritään selvittämään, mikä on nykytilanne tyytyväisyydessä ja miten se on toteutettu? Mikä osa yrityksen toiminnassa tuottaa suurimman tyytyväisyyden tason? Sen lisäksi voidaan tutkia, miten palvelun tuottamisessa on onnistuttu. Miten tyytyväisyyttä voidaan ylläpitää jatkossa ja missä järjestyksessä ehdotukset toteutetaan? Kun mittaukset toteutetaan tietyin väliajoin, pysytään selvillä siitä, miten hyvin palvelu on toteutettu ja miten se vastaa asiakkaan vaateisiin.

Asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan monessa paikassa ja monella tavalla. Asiakkaille kaikki tarjoavat tyytyväisyyskyselyitä ja – tutkimuksia, aina yhä pienempi osa asiakkaista vastaa kyselyihin. Useissa tapauksissa esille tulleet parannusehdotukset eivät ole johtaneet mihinkään ja asiakas on saanut pettyä. Nykyaikana on tärkeä mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä, jos haluaa luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita..

Nykyajan yrityksissä on tärkeää mitata asiakaspalvelun tasoa ja asiakastyytyväisyyttä pitkällä ajanjaksolla. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna kasvaa jatkuvasti, jolloin kokemusten mitaaminen sekä palautteenhallinta ovat entistäkin tärkeämpiä. Nykyaikana on tärkeätä tarjota asiakkaille hyvää asiakaspalvelua ja hyviä kokemuksia (ks. Kuvio 1). Olennaista on tunnistaa asiakkaan ja yrityksen kannalta kriittiset pisteet sekä mitata aktiivisesti tyytyväisyyttä, jotta asioihin voidaan reagoida yri-



tyksessä riittävällä nopeudella ja osaamisella. Aktiivisella mittaamisella voidaan parantaa asiakas- ja kumppanuus tyytyväisyyttä sekä asiakkaan sitoutumista kyseessä olevan yrityksen kanssa yhteistyöhön. Tavoitteena olisi lisätä potentiaalista asiakaskantaa olemassa olevan asiakkaan antaman palautteen perusteella sekä huomioida asiakkaiden tarpeet paremmin. Yrityksen vastatessa asiakkaan tarpeisiin nopeammin ja tarjotessa asiakkaille vaihtoehtoja asioiden toteutukseen voidaan myös ennalta ehkäistä asiakkaiden vaihtuvuutta ja lisätä asiakkaan saamaa tietoutta toimeksiantajaa kohtaan. Näkyvin edistys on myynnin kasvu, jolle asiakastyytyväisyys mittaus tuo lisäarvoa.

Rope ja Pöllänen kirjassaan tiivistää, että ilman markkinointia ei ole asiakasta, ilman tyytyväisyyttä ei ole jatkuvaa asiakassuhdetta, ilman jatkuvaa asiakassuhdetta ei ole tuloksen teko kykyä ja ilman tuloksentekokykyä ei ole laadukasta toimintaa, ilman laadukasta toimintaa ei ole asiakastyytyväisyyttä ja ilman asiakastyytyväisyyttä ei ole asiakasta. (Rope & Pöllänen 1998 )

### **3.3 Asiakastyytyväisyys logistiikassa**

Asiakastyytyväisyys logistiikassa, kuten muuallakin, merkitsee asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun ja toimintaan. Logistiikassa asiakaspalvelua löytyy kaikkialta. Jokainen porras toiminnassa liittyy olennaisesti asiakastyytyväisyyteen ja -palveluun.

Logistiikassa asiakaspalvelu alkaa, kun päätetään, kenen kautta ja miten tuotteet toimitetaan asiakkaalle. Ketju päättyy vasta siihen, kun asiakas on saanut ja maksanut tuotteensa. Kun koko ketju on tapahtunut ajallaan ja ennakoitusti, asiakas saa tuotteensa ja on tyytyväinen. Tilanteet, joissa tarvitaan asiakaspalvelua, ovat logistiikassa jokapäiväisiä. Asiakaspalvelija on aina se, jonka kautta toiminnallinen ketju alkaa ja hänen toimensa vaikuttavat aina tuotteen loppukäyttäjälle saapumiseen saakka.

Hinta ja laatu merkitsevät logistiikan toimijoille paljon, joten kaikkien on panostettava laadun tuottamiseen toiminnoissaan. Jos asiakas on kerran pettynyt

yrittäjän toimintaan, hän tuskin tulee käyttämään yritystä toistamiseen. Asiakaspalvelun laatuun tulee kiinnittää yrityksen johdossa huomiota, jos halutaan ylläpitää ja parantaa asiakastyytyvää laatua.

### **3.4 Asiakastyytyväisyys ja laatu**

Laatujohtaminen on tuotteen tai palvelun vaatimustason hallintaa, ylläpitoa ja seuraamista ja kehittämistä. Laatujohtamisella pyritään saamaan lisäarvoa, myynninkasvua ja yrityksen tuottavuutta. Lisäksi sillä voidaan kehittää asiakastyytyvää laatua ja -palvelun tasoa. Laatujohtaminen tarkoittaa, että yrityksen johto asettaa tavoitteen toimia ja tekee tarvittavat muutokset organisaatiossa, jotta laatujohtaminen yrityksessä mahdollistuu ja kaikki siihen yrityksen sisällä sitoutuvat ja osaavat yrityksen arvot. Laadun tulee olla mukana kaikessa, mitä yritys tekee. Koko henkilöstön tulee aktiivisesti ottaa osaa laadunhallintaan.

Laatua tulee korostaa jokapäiväisessä toiminnassa ja kouluttaa toimitusketjun toimijoita sen mukaisiin arvoihin. Kun laatujohtaminen on hyvin toteutettu, asiakkaat luovat pitkän asiakkuussuhteen ja mahdollistavat lisäasiakkaiden yhteydenotot. Laatujohtamisen ollessa hyvällä tasolla yrityksessä, on virhetoimitukset ja virheiden määrät saatu minimoitua ja taloudellisesti yrityksen vakava-raise on nousussa. Voidaan toimia joustavammin ja tarjota asiakkaalle parempaa palvelua.

Asiakastyytyväisyys on osa laatujohtamista. Kun asiakastyytyväisyys on mitattu, tietää henkilökunta missä mennään ja mitä pitää palvelussa kehittää, jotta olemassa oleva taso säilyy ja mahdollisuuksien mukaan kehittyy parempaan. Lisäksi paljastuvat suurinta korjausta vaativat asiat ja ne kohdat, joita asiakas toiminnassa arvostaa. Tästä lähtee yrityksen palvelutason kehittäminen eteenpäin. Laadullista palvelutasoa on painotettava aina ja koko henkilökunnalle. Asiakastyytyvää laatua on turha mitata, jollei ole valmis työskentelemään ja tekemään töitä sen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Asiakastyytyväisyysmittaus selvittää asiakkaan tyytyväisyyden, mutta luo myös asiakkaalle odotuksia tulevaisuuden suhteen sekä mielikuvan siitä, että hänen toiveitaan tulevaisuudessa otetaan huomioon ja kehitetään yhteistyön tasoa kaikkien toivo-

malle tasolle.

Asiakaskeskeinen näkökulma laadun määrittelemisessä tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden korostamista palvelutoiminnassa. Hyvätasoista palvelun laatua saadaan aikaan silloin, kun yrityksen palvelutuote sopeutetaan asiakkaan mieltymyksiin. Yritykselle on tärkeää tunnistaa asiakkaan mieltymykset ja odotukset, koska ne voivat olla myös asiakkaalle vaikeasti ilmaistavissa olevia asioita. Asiakaskeskeisessä laadun näkökulmassa hyvän laadun kriteeri on yksinkertaisesti asiakkaan tyytyväisyys.

## **4. Tutkimuksen toteuttaminen**

### **4.1 Tutkimustehtävät**

Toimeksiantaja oli miettinyt vastaavan tutkimuksen toteuttamista jo pitkään, mutta ajankohdallisesti paras vaihe toteuttamiselle oli nyt, kun Asiakas 2:n kanssa oli tehty reilu vuosi yhteistyötä. Alun perin kohteena oli tehdä tutkimus arvoverkostokumppaneille, henkilöstölle ja asiakkaille. Opinnäytetyötä rajattiin kuitenkin arvoverkostokumppaneihin eli liikennöitsijöihin, joilla on paras näkemys siitä, millainen yhteistyön taso on, miten toimet suoritetaan ja ongelma kohdat korjataan. Suurta osaa tässä tutkimuksesta näyttelee heidän haastattelut sekä toimeksiantajan omat haastattelut. Toisena osana tutkimusta ovat palauteprosessit, tiedon eteenpäin välittäminen ja asioiden korjaaminen/ parantaminen, millä tavalla tätä asiaa voidaan edistää ja välikäsiä vähentää. Palauttejärjestelmän tulevaisuutta pohditaan myös arvoverkostokumppaneiden kanssa, he ovat osana palautteiden kulkua ja heidän kuljettajansa toimittavat osan palautteista toimeksiantajalle.

Päällimmäiset kysymykset tutkimuksessa olivat:

1. Mikä oli arvoverkostokumppaneiden käsitys yhteistyöntasosta toimeksiantajan kanssa?
  - 1.1 Miten toimeksiantajan vaihtuminen on vaikuttanut tyytyväisyyteen
  - 1.2 Miten käsipäätelaitteiden uudistus on vaikututtanut tyytyväisyyteen

2. Mitkä ovat tulevaisuuden näkymät ja kehittämistarpeet
3. Miten palautejärjestelmää voisi kehittää ja automatisoida.

Tämä tutkimus tehtiin haastattelemalla. Kyseinen tutkimus perehtyi siihen, mitä mieltä arverkostokumppanit ovat tilanteesta nyt, kun toimeksiantaja johdossa on vaihtunut ja aikaa muutoksesta kulunut muutama vuosi. Tutkimuksella selvitettiin palvelunlaadun taso toimeksiantajan toimihenkilöihin ja toimintaan päin. Luotiin kysymyksiä kohdistuen tulevaisuuteen, arverkostokumppanien näkökulmasta ja toimeksiantajan yritykseen päin kohdistettuna. Toisin päin tilannetta katsottaessa, mitä toimeksiantaja toivoi arverkostokumppaneiden kehitettävän.

Toimeksiantajan puolelta haastatellaan toimitusjohtaja ja operatiivinen päällikkö, jotka antavat oman osansa jokapäiväiseen toimintaan. Heille laaditaan omat kysymyksensä kumppaneille tarkoitettujen kysymysten oheen, mutta siten että heidän näkemyksiään voidaan verrata arverkostokumppaneiden vastauksiin.

## 4.2 Haastateltavat

Arverkostokumppaneista eli liikennöitsijöistä haastatteluun valittiin sellaiset tahot, jotka poikkeavat toisistaan ja tulevat erilaisista taustoista. Mielenpitoita etsittäessä olisi hyvä löytää henkilöitä, jotka osaavat tehdä työt ja haluavat viedä asioita eteenpäin, mutta yhtä tärkeää haastateltavia valittaessa on huomioida sellaiset arverkostokumppanit, jotka tekevät työnsä hiljaisuudessa asioihin suuremmin puuttumatta. Kaikkien toiminnan jatkuvuuden kannalta olisi hyvä saada monipuolisia haastateltavia ja mielipiteitä. Arverkostokumppaneista valittiin haastatteluun toimijoita, joilla on mahdollisesti laaja-alaisempi yhteistyö taustalla, jotta saatiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia.

Tutkimukseen valittiin kuljetusliikkeet Oulusta, Pohjanmaalta, Varkaudesta ja uusien liikennöitsijä Kouvola sekä yksi liikennöitsijä pääpaikalta Riihimäeltä. Näistä pohjoisen liikennöitsijä on ollut noin 30 vuotta mukana toiminnassa ja hänellä on usein hyviä näkemyksiä asioihin, niiden kehittämiseen ja edespäin

viemiseen pohjoisen suomen osalta. Syksyn aikana on Pohjois-Suomen liikennöitsijässä tehty muutos, kun uusi yrittäjä on ottanut toiminnan nimelleen. Tämä uusi toimija on ollut aikaisemman arvoverkostokumppanin työntekijänä ja oikeana kätenä useamman vuoden, joten hän tuntee talon tavat toimia.

Pohjanmaan liikennöitsijä tekee työtään hiljaa, ollen mukana toiminnassa miltei 50 vuotta sitä suuremmin kommentoimatta positiiviseen tai negatiiviseenkaan sävyyn.

Varkauden liikennöitsijä on aloittanut noin vuosi sitten Asiakkaan 2 palvelemisen, mutta ollut Asiakas 1:n palveluksessa jo vuosia. Kyseisen yrityksen johto on vaihtunut vuosien varrella, siirtynyt sukupolvelta toiselle sekä ulkopuoliselle yrittäjälle. Kyseisellä kumppanilla on hyvä näkemys asiakkaista. Hän osaa kertoa, miten henkilökuntaan ja heidän näkemyksiinsä vaikutti tämän Asiakas 2:n mukaantulo.

Kouvolan liikennöitsijä tuli mukaan vuosi sitten, mutta on toiminut Asiakas 2:lle jo vuosia. Häneltä haettiin tietoa Asiakas 2:sta ja yhteiskuljetuksista, kuten myös tuoreita näkökulmia koskien Asiakas 1:n toimintaa. Riihimäen liikennöitsijä on toimija, jolla on monta autoa ajossa toimeksiantajalla, Etelä-Suomen alueella neljä ja Mikkelissä yksi.

Toimitusjohtajan ja operatiivisen johtajan haastattelut muodostivat haastattelututkimuksen toisen osan. He edustavat toimeksiantajan mielipidettä, mutta heidän haastatteluistaan sai hyvän vertailukohteen kumppaneiden mielipiteille. Tilannetta katsottiin näiden henkilöiden näkökulmasta, saatiin käsitys toimeksiantajan ja arvoverkostokumppaneiden toiminnan tasosta ja yhteistyön etenemisestä.

### **4.3 Haastatteluiden toteutus**

Haastattelu suoritettiin puhelimitse, arvoverkostokumppanit saivat etukäteen kysymykset ja kaksi viikkoa aikaa tutustua niihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puhelinhaastatteluja sijaintien laaja-alaisuuden johdosta. Etukäteen vas-

taajat saivat valmistautua kysymyksiin sähköisesti lähetetyn kysymyslistauksen perusteella. Aikataulu vastauksien saamiseksi oli tehty hyvin joustavaksi. Kysymykset oli laadittu tarkkaan, mieltien mennyttä, nykyistä ja tulevaa ajatellen. Tutkimuskysymysten laadinnassa tuli huomioida selkeästi se, että kysymykset olivat yksinkertaisia ja selkeitä, jottei niiden tulkintaan kuluisi liikaa aikaa. Tärkeää oli, että molemmat osapuolet tulkitsisivat ne samalla tapaa. Haastattelukysymykset muotoutuivat teemoittain taustojen erilaisuuksien takia; osa tehnyt vain tietyn asiakkaan toimituksia tähän saakka. Osaamisalueet ovat maakunnittain hieman erilaiset, riippuen siitä, millä alueella ollaan menossa ja kenestä puhutaan. Ne ovat pieniä kysymyksiä, joita on paljon. Itse haastattelussa kysymykset esitettiin laajempina kokonaisuuksina kysymykset ja kohdistuen ne liikennöitsijän taustan huomioiden jokaiselle. Kysymykset ovat liitteessä 1.

#### **4.4 Tutkimustulosten keruu, käsittely ja tutkiminen**

Kun vastaukset saatiin kaikilta, tutkittiin ja etsittiin yhtäläisyyksiä haastatteluisista. Huomiota kiinnitettiin suurimpiin eroihin kumppaneiden välillä sekä markettiin eroavaisuudet. Vastauksista pohdittiin, mitä toimintaan vaikuttavia tekijöitä nousi esiin, mihin tulisi puuttua mahdollisimman pian eli mitkä ovat ensi sijaisia ongelmia. Sitten paneuduttiin toissijaisiin ongelmakohtiin ja pohdittiin niitä. Kun nämä oli käsitelty, mietittiin miten muutokset saataisiin aikaan ja mikä on sanallisesti toimeksiantajan asiakastytyväisyyden arvosanana.

Tutkimuksen tulokset käytäisiin lävitse henkilökunnan kanssa, jotta kaikilla on tieto siitä, mikä nykytilanne on asiakastytyväisyydessä. Käydään kumppaneiden luona esittelemässä tulokset ja jaetaan tieto tuloksista eteenpäin. Kerrotaan millaisiin tuloksiin on päästy ja millä tasolla ollaan menossa. Tärkeimpänä ovat muutokset; mitä ja miten aiotaan korjata ja mikä on aikataulu.

Kun tutkimuksesta tehdään päätelmiä, tulee pohtia niiden reliabiliteetti ja valideetti. Reliabiliteetti tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, miten rehellinen tilanne on ja jos tutkimus toistetaan, niin pysyvätkö saadut vastaukset samoina. Valideetti puolestaan ilmoittaa, että on mitattu oikeita asioita. Luottamussuhde kumppaneihin on riittävän syvä, jotta saadaan luotua rehelliset vastukset

tuloksiin.

#### **4.6 Asiakkaiden tyytyväisyys**

Toimeksiantajan asiakkaiden loppukäyttäjillä on erilaiset tarpeet ja osa heistä on riippuvainen palvelun toimivuudesta ja laadukkaista tuotteista. Asiakaspalvelija on oltava hyvin kuuntelu- ja palvelusaltis sekä aloitteellinen tarjoamaan tuotteita. Tämä lisää yrityksen paineita suoriutua näistä toimista vastaamalla riittävän nopealla toimitusaikataululla asiakkaiden vaateisiin. Useille loppukäyttäjille on luvattu korvaavuus puuttuville tuotteille vuorokauden sisällä, tämä tarjoaa haasteita koko toimitusketjulle, jotta annetut lupaukset saadaan pidettyä. Myös kaikki kumppanit ovat tärkeässä osassa tässä toimitusketjussa. Toimeksiantaja on sitoutunut järjestämään asiakkaille tuotteet kiireellisyyden mukaan. Lisäksi toiminnan nopeuteen vaikuttaa etäisyys, osa tuotteista on hyvin kriittisiä loppukäyttäjän kannalta katsottaessa. Näiden tuotteiden kanssa tulee kaikkien yhteistyökumppaneiden olla joustavia toimissaan.

### **5. Haastattelun tulokset**

Lähtiessäni tekemään haastatteluja, uskoin saavani rehellisiä vastauksia kaikilta, koska olen toimeksiantajalla työskennellessäni luonut hyvät suhteet kumppaneihin ja ne perustuvat molemminpuoliseen luottamukseen kaikkia tahoja kohtaan.

#### **5.1 Kumppanit**

Haastatteluissa oli havaittavissa, että henkilöt olivat innostuneita aiheesta ja vaikuttamismahdollisuudesta. Arverkostokumppanit ottivat mielellään osaa haastatteluun. Ensimmäiset kommentit ja reaktiot kyselyyn osallistumisesta olivat tosin kriittisiä. Lähetettyäni kysymykset liikennöitsijöille ja soitettuani heille haastattelun merkeissä, tilanne näytti varjoisalta. Kun virallinen haastattelu tehtiin, saattoi huomata, että kumppanit olivat miettineet asioita ja heidän niin kutsutut oikeat kätensäkin olivat tutustuneet kysymyksiin ja antaneet panoksensa vastauksiin. Epäily toimeksiantajan vaihdoksesta oli olemassa,

vaikka toimeksiantajan henkilöstö siirtyi Asiakas 1 liiketoiminnan siirron yhteydessä toimeksiantajan palvelukseen.

Arverkostokumppanit kokivat tulevaisuuden positiivisena, kun luvatut asiat toteutuvat ja työmäärät kasvavat. Heitä askarruttaa selvästi alueittain tulevaisuus. Arverkostokumppaneiden keskuudessa heräsi myös mielipiteitä eriaivista toimintamalleista ja -vaatimuksista. Miten erilaisia voivat annetut määräykset olla, esimerkiksi koskien kalustoa. Toisille on annettu määräykset tietynlaisen kaluston hankintaan, koska asiakkaat vaativat tätä, mutta toiset voivat ostaa kalustoa ilman, että se täyttää kaikkia vaatimuksia. Osittain varmasti voidaan asiaa perustella kysynnän ja tarjonnan kohtaamisella, kenellä Kokonaiskuvaa katsottaessa vaikutti, että arverkostokumppanit ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen.

Näyttäisi siltä, että samat aiheet liikkuvat kumppaneiden mielessä kaikkialla maassa ja askarruttavat heitä. Kommunikaatio toimeksiantajalle päin tuli ilmi jokaisen haastateltavan kohdalla, kuten myös tulevaisuuteen katsominen ja siitä tiedottaminen.

## **Menneisyys**

”Tilanteet monimutkaistuneet uusien asiakkaiden mukaan tulon myötä”.

Kun verrataan Asiakas 1 ja toimeksiantajaa, voidaan todeta että toimeksiantaja on onnistunut. Aikaisemmin, kun toiminta oli Asiakas 1:n alaisuudessa eikä muita asiakkaita ollut, tulevaisuus ei näyttänyt näin hyvältä. Asiakas 2:n mukaan tulo on ollut kaikille mieluinen lisäys. Arverkostokumppanit, joilla Asiakas 2 tuotteet eivät ole vielä mukana toiminnassa, ovat odottavalla aloitusta, koska se takaisi toiminnalle jatkuvuutta ja mahdollista kasvua. Koulutusta ei Asiakas 1 alaisuudessa järjestetty nimeksikään. Kouluttaminen oli jätetty pääsääntöisesti arverkostokumppaneiden oman osaamisen varaan ja luotettu, että kaikki tulee hoidettua vaadittavalla tasolla.

Arverkostokumppanit näkivät, että Asiakas 1:n aikaan töitä oli osassa maata paljon. Viikonlopuille työllistäviä erikoistehtäviä on tullut enemmän kuin en-



nen. Kaikilla ei ole vielä tarvittavaa osaamista viikonlopun erikoistehtävien toteuttamiseen, joten tietyt yritykset joustavat hyvin paljon. Ennen toimeksiantajan vaihtoa, ei viikonloppu ajoja ollut ja oli helpompaa toimia, kun oli vain tietyt toimet.

Esimerkkinä mainittiin runkolinjojen ajaminen, josta on tullut haasteellista ja vaatii enemmän tarkkuutta ja huolellisuutta suunnittelulta samoin kuin arvoverkostokumppaneiden kuljettajilta, koska lavanvaihtopaikoilla toimitaan vaihtelevasti ja joka yö erilaisella kuviolla; kuka tuo mitä ja kuka vie mitä mennessään, kuka kiertää toisen pisteen kautta tai kuka ei aja ollenkaan tiettyinä öinä. Monessa asiassa edellytetään joustavuutta kaikilta.

### **Yhteistyö**

Viimeisen kahden vuoden aikana on tullut paljon uutta asiaa ja tehtävää, joka asettaa haasteita sille, mistä saadaan osaavaa henkilökuntaa lisää arvoverkostokumppaneille sekä toimeksiantajalle. Yhteistyön koettiin olevan hyvällä mallilla, annetut lupaukset ovat täyttyneet hyvin. Muutama kumppani kokee, että osa lupauksista ei ole edennyt, niin kuin on oletettu. Yhteistyötä voitaisiin kehittää molempiin suuntaan. Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että toimialueita laajennettaessa tai suunniteltaessa muutoksia, asioista kerrotaan myöhemmissä vaiheissa siihen nähden, miten se vaikuttaa työntekijöihin. Ainoastaan yksi haastateltavista koki tiedonkulun uusien asioiden suhteen olevan hyvällä tasolla ja tiedon tulevan ajoissa. Hän koki myös voivansa vaikuttaa tuloksiin.

Uusien arvoverkostokumppaneiden hankinta asiakkaiden lisääntymisen ja yhteistyön laajentamisen yhteydessä oli huolta aiheuttava asia. Nykyiset arvoverkostokumppanit kokevat, että heidän kasvumahdollisuutensa rajoittuvat näiden toimien takia ja ne syövät nykyisiltä arvoverkostokumppaneilta työtä. Yhteistyöhön toivottaisiin tiivistämistä ja avoimuutta eli toimeksiantajan toivottaisiin olevan avoimempi tulevaisuuden suhteen ja jakavan tietoa aikaisemmassa vaiheessa koskien muutoksia, uusia asiakkaita, arvoverkostokumppaneita ja kaluston hankintaa, jolloin yhteistyö tuottaisi enemmän tulosta ja olemassa olevat arvoverkostokumppanit voisivat mahdollisesti tarjota itse lisäkapasiteettia toimintaan. Lisäksi voitaisiin helpommin suunnitella kaluston han-

kintaa ja käyttöä. Suurin osa arvoverkostokumppaneista kokee, että heitä kohdellaan eriarvoisesti.

## **Suunnittelu**

”Parhaimmillaan samoilla kaduilla kolmellakin autolla ja samaan paikkaan saattaa olla kahdessa kuormassa tavaraa.”

Toimeksiantaja sai palautetta suunnittelusta, miten henkilöstö osaa toimet ja miten osaaminen on vaikuttanut palvelun toimivuuteen. Kumppanit ovat tyytyväisiä suunnittelun tasoon ja aikatauluihin, joilla reitit heille tulevat. Suunnittelijoiden vaihtuminen uusiin on osaltaan vaikuttanut tapahtuneisiin muutoksiin ja tämä on selkeästi hyvin ymmärretty arvoverkostokumppaneiden tasolla.

Suunnittelijoiden opetellessa töitä, vie oman aikansa saada kaikki asiat paikoilleen ja sisäistää asiakkaiden erilaisuudet suunniteluineen. Osaava henkilökunta jaettiin kesän ajaksi kahteen toimipaikkaan, vaikuttaa suuresti myös tilanteeseen sekä oppimiseen. Suunnittelulta toivottiin tiiviimpää yhteyden pitoa maakuntien kuljettajiin, jotta saataisiin kuormat suunniteltua siten, että ne palvelisivat mahdollisimman hyvin päivävuoroa eli jakaminen loppukäyttäjille helpottuisi.

Aikataulullisesti suunnittelu sai positiivista palautetta, reitit tulevat ajallaan ja Aikaistettua suunnittelua ei saada, koska tilauskeskuksella on määräajat, mihin saakka tilauksia otetaan vastaan seuraavalle päivälle, mutta tähän olemassa olevaan aikatauluun ollaan tyytyväisiä. Reittien suunnittelu sai monelta palautetta siitä, että autoja ajatetaan epäloogisesti ja epäloogisille reiteille, jolloin taloudellisuus kärsii. Tällaisia tapauksia on tullut reilun vuoden aikana paljon. Arvoverkostokumppanit itse yrittävät muuttaa mahdollisuuksien mukaan suunniteltuja reittejä, ettei isolla kalustolla mennä liian hankaliin ja aikaa vieviin paikkoihin.

Tarkkuutta toivottiin palautepuheluihin, kun paikkoja ilmoitetaan puuttuville toimituksille tai lisätoimituksille, puhutaan usein epätarkasti paikoista. Kun reitti saapunut ja kuormasta etsitään ilmoitetut tuotteet, havaitaan, että niiden loppukäyttäjän sijainti poikkeaa aikaisemmin määritellystä kohteesta. Tämä aihe-

uttaa pitkien välimatkojen takia esimerkiksi Pohjois-Suomen osalta suuriakin uudelleen järjestelyitä. Reittien suunnittelua tulisi tehostaa ja tarkentaa lisää. Näihin mielipiteisiin pohjautuen, arvoverkostokumppanit olivat yksimielisiä siitä, että toimeksiantajan pitäisi enemmän perehtyä ja tarkastaa osaltaan suunnittelijoiden tekemiä reittejä.

Pohjanmaan arvoverkostokumppani toivoi, että kuljettajille soiteltaisiin enemmän, jos on epävarmuutta kuorman suunnittelun suhteen ja kysyttäisiin neuvoja. Kaikki kumppanit toivoivat, että uusille suunnittelijoille annettaisiin riittävästi tietoa suunnitteluohjelman ominaisuuksista. Ohjelmassa on tallessa paljon tietoa, jota kaikkien tulisi osata etsiä.

Toinen suurempi toive oli, että suunnittelijoilla olisi vuorollaan vastuu vastata aamulla puhelimeen aikaisemmin eli olisi päivystysvuorot, jotta saataisiin aamullakin töihin tullessa ja ongelmien ilmetessä selvitettyä ongelmat ennen reitille lähtöä. Suunnittelun toivottiin etsivän arvoverkostokumppaneita huomioivia palvelumalleja erikoistöiden toteuttamiseksi. Aikaisemmin toimintamallia käytetty paljon, mutta kuluneen vuoden aikana toimintamallia muutettu. Arvoverkostokumppanit toivat selkeästi ilmi, että suunnittelijat saisivat käydä entistä useammin kumppaneiden autojen kyydissä, jotta suunnittelu saisi selkeät käsitykset reittien pituuksista, välimatkoista ja asiakaspaikoista. Tämä selkiyttäisi heidän näkemystään tekemisen ja suunnittelemisen suhteen. Lyhyesti sanottuna suunnittelijoilla olisi parempi osaaminen koskien kalustoa ja maantieteellistä osaamista. Lisäksi tulevaisuuteen pitäisi panostaa suunnittelussa ja taloudellisuutta pitäisi selkeästi painottaa. Suunnittelua tehtäessä hyvin ja taloudellisesti voidaan säästää monta euroa. Vuositasolla saavutetaan suuria säästöjä, kun katsotaan ketä ajatetaan minnekin suuntaan.

Suunnittelun lisäksi palautetta sai lastaus- ja purkuhenkilöstö, asiakaskohteisien tuoteyksiköiden sijoittelussa autoihin on huomautettavaa, saman asiakkaan tuotteita saatetaan joutua purkamaan molemmilta puolilta autoa ja monesta tuoteyksiköstä Tämän asian korjaamiseksi, pitäisi pitää lastaus- ja purkuhenkilöstön kanssa palaveri myös toteutuksesta, miten toteutus vastaa esitettyä reittiä.

## **Kasvu**

”Näihin hommiin kun tarvitaan normaalia pidempi harjoittelujakso, niin ei saada äkkiä ketään palkattua”

Kumppanit ovat hankkineet kalustoa ja miehiä töihin sen mukaan, kun on pyydetty, mutta ”kysynnän ja tarjonnan” –laki vaikuttaa tähän tasapainoon, kaikille autoille ja miehille ei ole joka päivä töitä.

Epävarmuutta osaamisessa aiheuttaa Asiakkaiden omat liikennöitsijät. Heitä suunnitellaan työllistettäväksi, jolloin nykyisten arvoverkostokumppaneiden toimivoma kasvu kärsii. Monet arvoverkostokumppanit kasvattavat mielellään kapasiteettiaan, mutta töiden määrän ollessa hyvin vaihteleva, kokevat arvoverkostokumppanit pääoman sitouttamisen kalustoon kyseenalaisena. Kumppanit kokevat tärkeänä, että heidän työtilanne vakiintuisi, ennen kuin uusia arvoverkostokumppaneita työllistettäisiin.

### **Laatu**

Kumppanit ovat yksimielisiä siitä, ettei palvelun taso ole laskenut. Palveluita on lisätty vuosien varrella ja niistä saadaan lisäarvoa työlle. Nämä toiminnot hidastavat käyntejä, mutta tuottavat lisäarvoa asiakaspalvelussa itse toimeksiantajalle. Kumppanit panostavat kaluston kunnossapitoon, siisteyteen sekä palvelun, asiakkaalle kuin kumppaneillekin laatuun.

Välillä asiakkailta tulee tuotteita, joita ei ole tilauksille merkitty. Näille tuotteille ei ole kuljettajilla tarjota asiakkaalle korvaavaa tuotetta. Tällaisten tuotteiden kohdalla olisi tärkeää, jotta saataisiin kaikki tuotteet asiakkailta järjestelmään. Asiakkaiden tuotteet ja niiden tilaukset saataisiin taivutettua nykyaikaisempaan malliin ja tarkennettua toimintamalleja. Kun työkalut toimintojen hoitamisessa ovat hyvät, loppukäyttäjät olisivat tyytyväisempiä palvelun laatuun.

### **Kalusto**

Kalustonhallinta on hyvin hallussa, kalusto kiertää tasaisesti ja on uudistunut selkeästi liiketoiminnan siirron myötä. Vanhat ja vaaralliset kuormatilat ovat poistettu käytöstä.

Reagointi kuormatilojen huollon tarpeesta vaihtelee, jos kuormatilojen vioista ei ilmoiteta ajoissa, saattaa sama viallinen kalusto kiertää useamman kierron kuljettajien riesana maakunnissa. Kuormatilojen kiertäessä liikenteessä, voi

osa vioista jäädä ilmoittamatta, jolloin syntyy ns. huoltokatkoskierre, kukaan ei tiedä huoltoon ohjaamisesta tai milloin vika on ilmennyt. Tai jos tuoteyksikkö merkataan rikkinäiseksi, niin sama tuoteyksikkö saattaa kiertää useita kertoja viallisena - lappu vain revitään pois. Vioista ilmoittaminen tuntuu monellakin tapaa turhauttavalta kuljettajista, koska korjaaminen on hidasta tai sitä ei tehdä lainkaan. Samojen viallisten tuoteyksiköiden tai jalkalavojen kanssa joudutaan useamman kerran tekemään reiteillä töitä. Olisi hyvä, jos pullokorit korjattaisiin ajallaan ja saataisiin lisää koreja kiertoon, jotta niiden kunto pysyisi hyvällä tasolla.

Kalustovaatimuksia tulee Asiakkailta itseltään; heidän yhteistyökumppaneidensa kaluston tulisi olla yhtenäistä. Jotkut arvoverkostokumppanit ovat hankkineet kalustoa, josta osa ei täytä toimeksiantajan määrittelemiä vaatimuksia. Tämä mietityttää arvoverkostokumppaneita, miten näin voidaan toimia.

### **Turvallisuus**

Työturvallisuutta on painotettu ja siihen on panostettu enemmän kuin historiassa ennen toimeksiantajaa. Asiakkaat ilmoittavat tulevista muutoksista ja vaatimuksista, ja toimeksiantajalla on tietty aika toteuttaa vaaditut toimet. Toimeksiantajan toiminnassa turvallisuustekijät ovat näkyneet selkeästi enemmän kuin aikaisemmin. Onnettomuuksien sattuessa panostetaan enemmän tiedottamiseen, jotta jatkossa voidaan estää mahdolliset vaaratilanteet. Onnettomuustilanteen ja tarpeellisten jälkitoimien hoito on hyvällä tasolla.

Turvallisuutta ei voida koskaan tarpeeksi korostaa, tien päällä on aina muita liikkeellä. Turvallisuustekijät tuleekin huomioida aina liikkeelle lähdeettäessä ja sieltä palatessa. Jatkovasti lisääntyvien määräysten valossa kaluston tarkastaminen ennen liikkeelle lähtöä on välttämätöntä. Aikataulujen ollessa tiukkoja ja päivien pitkiä saattaa tarkkaavaisuus herpaantua.

### **Koulutus**

Koulutusta annetaan konkreettisesti hyvin vähän. Tällä hetkellä olemassa olevat kuljettajat osaavat työnsä oikeastaan koko maassa. Kumppanit kokivat, että jos useampi mies opetettaisiin konkreettisesti erikoistoimia vaativien töiden hoitoon, ei toiminta olisi ”yhden miehen varassa”. Uusien kuljettajien tullessa

taloon pitäisi huolehtia, että he saisivat kunnan koulutuksen myös toimeksiantajan puolelta. Koulutus ei saisi olla yksistään kumppanin vastuulla. Toimeksiantajan tulisi ottaa osaa myös tien päällä tapahtuvaan koulutukseen. Tällä tapaa saataisiin tarvittava tietotaito kerättyä uusille kuljettajille kerralla.

### Ohjeistus

Kuljettajilla on autoissa toimintaohjekansio, jonne on kerättyinä kaikki yleiset ohjeet liittyen tuotteisiin, toimituksiin ja loppukäyttäjien luona toimimiseen. Tämä takaa kuljettajalle varmuuden tuotteiden toimittamiseksi, jos käsipäätelaitteen ohjelma lakkaa toimimasta loppukäyttäjän luona. Jos käsipäätelaitte ei ilmoita toimitettavia määriä tuotekoodeineen, on haastavaa saada merkattua tuotteet käsipäätelaitteella toimitetuiksi, jos ei tunne tuotteita ja niiden koodeja konetta varten. Kuljettajan kansioita pitäisi ylläpitää tuotemäärien kasvaessa, tehdä tarkennuksia ja lisätä tietoa. Ohjeistuksissa on eroavaisuuksia eri loppukäyttäjien luona ja toimintamalleja loppukäyttäjien luona toimimiseen on paljon. Toivottiin yhtenäisempää toimintamallia näihin paikkoihin.

### Nykyhetki

Tällä hetkellä arvoverkostokumppanit ja heidän työntekijänsä kokevat palautteiden tekemisen turhaksi koskien loppukäyttäjien tiloja tai tapoja toimia. Kun palautejärjestelmä on hyvin sekava, palautteiden etenemistä koskeva tieto ei kulje. Korjaamiset tilanteisiin ja paikkoihin ovat pitkissä kantimissa ja parhaimmillaan kestää kaksikin vuotta saada ne kuntoon. Kumppaneiden ja heidän kuljettajiensa olisi mielekkäämpää tehdä ilmoituksia, jos ne käsiteltäisiin selkeämmin ja saataisiin viesti etenemisestä kaikille. Toimeksiantaja ei myöskään kouluta tällä hetkellä omaa henkilökuntaa uuden käsipäätelaitteiden käyttöön. Kumppanit ja kuljettajat kokevat erittäin tärkeäksi, että suunnittelu osaisi käyttää käsipäätelaitteita mahdollisten ongelmatilanteiden varalta. Kun palautejärjestelmä on hyvin sekava, palautteiden etenemistä koskeva tieto ei kulje.

Lupauksia on annettu ja täytetty vuosien varrella toimeksiantajan puolelta hyvin. Muutama kumppaneista määritteli asioiden jääneen joiltakin kohdin kesken. Uusien määräyksien tullessa toimitaan nopeasti, mutta osa toimista jää

kesken. Tärkeänä koettiin saada vietyä loppuun ne asiat, jotka on aloitettu.

### **Tulevaisuus**

Kaikki ovat halukkaita jatkamaan, jos saavat kasvun riittämään ja työpäivät taseisemmiksi. Kuljettajien päivät vaihtelevat paljon, välillä päivän pituus on jaettavissa kahdelle kuljettajalle ja toisinaan se kestää vain 4 tuntia. Kapasiteetin käyttö ja täyttö-aste on madaltunut Asiakas 1:n osalta, ja tästä syystä uudet asiakkaat olisivat tervetulleita kumppaneille. Kumppaneiden mielestä määrällisesti toimijat ovat riittävät, kunhan saadaan kuljetusten tasot vakiintuneiksi. Esimerkiksi Pohjois-Suomi; jossa joudutaan kesällä venyttämään päivää, tuotemeneikki kukoistaa ja palkataan lisää työvoimaa, mutta talven tullen määrät putoavat ja ihmisiä lomautetaan.

Eräs pitkäaikaisimmista toimijoista toi selkeästi esiin huolensa tulevaisuudesta. Yrityksen johtoporras lähestyy eläkeikää ja tulevaisuus on kuljetusten sekä palvelupisteiden muodossa heidän toimestaan on loppumassa. He ovat sitoutuneet hyvin pitkäaikaisesti Asiakas 1:n alaisuuteen, mutta tulevaisuus, kun puhutaan uusista asiakkaista ja lisäkuljetuskapasiteetin hankkimisesta, ei nostata mielenkiintoa, jos jatkajaa ei ole tiedossa.

Kaikki ovat sitoutuneet tulevaisuuteen ja arvoverkostokumppaneiden kuljettajilla ei ole ollut valittamista kumppanuudesta ja toimesta. Tällä hetkellä osassa maata työn vähyyks on ainoa huolettava aihe. Kuljettajien saanti alalle on hankalaa, koska määräykset ovat tiukat nykyisin ja pitäisi pysyt tarjoamaan jotain enemmän kuin muilla on tarjolla. Kumppanit haluaisivat palkita hyviä miehiä hyvästä työstä ja saada heidät tuntemaan, että heitä arvostetaan. Tämän hetkellä tulotilanteella palkitseminen on haastavaa. He toivoisivat, että hyvästä työstä voitaisiin palkita paremmin - palkassa tai lisäbonuksella.

### **Käsiopääteläjärjestelmä**

Käsiopäätelälaiteisto vaati uudistusta, se pääsi erittäin kriittiseen tilaan vuosien myötä ja kuljettajat kokivat vanhan käsiopäätelaitteen kanssa työskentelyn hankalaksi ja ongelmalliseksi. Niiden toimintaa ei voitu kehittää eteenpäin, ne tulivat toiminnallisesti tiensä päähän.

Uusittu käsipäätelaitte mielletään hyväksi. Päätelaitteet toimivat ja tulostin on pienempi ja parempi. Valittamista ei tämän suhteen ole. Viivakoodit on helppo ja nopea lukea tällä laitteella. Viivakoodeihin nähden etäisyys voi olla epäsuorassa kohdennettu ja hieman jopa puutteellinen. Halutessaan kuljettaja voi ottaa tulostimen mukaansa autosta ja tulostaa paikan päällä tositteet asiakkaalle.

Tulevaisuudessa voidaan hyödyntää käsipäätelaitteen monipuolisia ominaisuuksia. Kumppanit ehdottivat, että tulevaisuudessa voitaisiin hyödyntää kameraa ja tulostimesta siirtyä käsipäätelaitteella tapahtuvaan allekirjoittamiseen. Samalla toivottiin, että kaikkien asiakkaiden tuotteet saataisiin samalla käsipäätelaitteelle, jotta papereiden käsittely asiakkaan tiloissa vähenisi.

## **5.2 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyötä varten haastateltiin toimeksiantajan puolelta toimitusjohtaja ja operatiivinen päällikkö. Heidän käsityksensä olemassa olevasta yhteistyöstä on positiivinen. Yrityksen kehittämisestä he olivat samoilla linjoilla: tulevaisuus näyttää hyvältä ja yhteistyö on vietävissä eteenpäin. Kumppaneita tulisi kuunnella paremmin sekä toisin päin, kumppaneiden tulisi kuunnella avoimemmin ehdotuksia. Nykyisillä johtamismalleilla ei yrityksiä voida johtaa tulevaisuudessa. Johtamismalleja täytyy kehittää siten, että ne mahdollistavat paremman yhteistyön kumppaneiden kanssa ja toiminnan kaikenpuolisen kehittämisen. Lisäksi oli selkeä mielikuva siitä, että arvoverkostokumppanit ovat unohtaneet, että toimeksiantaja on myös heille asiakas.

Menneisyydestä puhuttaessa havaittiin, että paljon on kehitytty eteenpäin niistä ajoista, jolloin kuljetuspuoli ulkoistettiin Asiakas 1:n omistuksesta. Toimeksiantajan näkemys yhteistyöstä Asiakas 1:n kanssa on positiivinen, koska molemmat uskovat sen menestymiseen ja kasvamiseen. Suunnitteluosaston henkilöstö siirtyi Asiakas 1 kaupan yhteydessä toimeksiantajan palvelukseen. Kun asioista oli keskusteltu kauppojen tullessa julki, oli noussut puheeksi, mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mutta sittemmin luottamus noussut asioiden suhteen entisestään. Tähän päivään mennessä toimeksiantaja on edistänyt yh-



teistyötä Asiakas 1:n kanssa ja synergiaetuja on kyetty luomaan molempiin suuntiin. Vuosikatsauksissa esitetyt vaateet on täytetty ja löydetty yhteiskuljetusten hyöty molemmille asiakkaille sekä ylläpidetty laatua kuljettamisessa ja toimittamisessa. Arvoverkostokumppaneille annetut lupaukset ovat osaltaan täyttyneet hyvin ja kumppanuuden kautta on saatu enemmän tuottoa olemassa olleille kumppaneille sekä solmittu uusia kumppanuussuhteita olemassa olevien lisäksi.

### **Yhteistyö**

Yhteistyön tason molemmat haastateltavat kokevat hyväksi. Luottamusta riittää molempiin suuntiin ja asioista keskustellaan avoimesti. Yhteistyö on ollut olemassa jo vuosien ajan suurimman osan kumppaneista kanssa. Yhteistyötä voisi kehittää syvemmäksi. Tämä edellyttäisi arvoverkostokumppaneilta avoimempaa suhtautumista uudistuksiin ja ehdotuksiin. Kumppaneilta toivottaisiin enemmän osallistumista ja osaamisen jakamista asioiden. Yhteistyö ja viestintä ovat ratkaisevassa asemassa katsottaessa ketjun toimivuutta. Tavoitettavuus on toimeksiantajan mielestä hyvä, puhelimitse saadaan hyvin kumppanit kiinni ja asioista pystytään puhumaan, saadaan suoria vastauksia asioihin ja välit ovat avoimet. Tarkoituksena olisi kasvattaa arvoverkostokumppaneiden massoja; saada vähemmän kumppaneita suuremmilla kapasiteeteilla.

### **Suunnittelu**

Suunnittelussa on ollut muutoksia kuluneen vuoden aikana, mutta siitä on selvitty, henkilökunta on muuttunut kuluneen vuoden varrella. Työhön sisään pääseminen vaatii paljon opettelua ja kokemus opettaa parhaiten eteenpäin asioissa. Uudet henkilöt on valittu siten, että heillä olisi kuljetuspuolelta vankka osaaminen ja että he soveltuisivat hyvin yhteisöön ja onnistuisivat kehittämään yhteistyötä jatkossakin eteenpäin. Tällä hetkellä ei ole tarvetta etsiä lisää henkilöitä toimeksiantajan palvelukseen. Tämän hetkiselällä osaamisella ja työmäärällä pitäisi toimien riittää siihen, että saadaan työt tehtyä huolella ja aikataulun mukaisesti. Pidempään suunnittelussa olleille tarjottaisiin vastuullisempaa työtä ja uusia haasteita, jotta saataisiin ylläpidettyä mielenkiinto työtä kohtaan ja pidettyä kiinni osaavista työntekijöistä.

## **Kasvu**

Kasvua on tähän mennessä saatu aikaan tavoitteiden mukaisesti, eli yli 20 % per vuosi. Tulevaisuudessa olisi tarkoitus laajentaa yhteistyötä Asiakas 2 kanssa sekä saada seuraavan vuoden aikana ainakin yksi uusi asiakas lisää. Toimeksiantajan tarjoama osaaminen on laaja-alaista, mutta uusien asiakkaiden mahdollisuutta pitää tarkkaan tutkia, jotta nämä sopisivat tämän hetkisten yhteiskuljetusten kanssa tuotteellisesti yhteen ja toisivat niin synergiaetuja kuin taloudellisiakin etuja kaikille. Nykyisten asiakkaiden tuotteet ovat tarkkoja kuljetusten suhteen ja tuotteisiin kohdistuvien määräysten kanssa. Arvoverkostokumppaneiden kasvu nähdään osana tulevaisuutta. Kasvu vaatii sitoutumista kumppaneilta ja valmiutta sitouttaa pääomaa. Jotta koko henkilöstö kyetään täystyöllistämään, täytyy saada yksi uusi asiakas ja laajentaa olemassa olevien kumppanuutta.

## **Laatu**

Toimeksiantajan näkökulmasta toiminnan laatu on hyvä. Toimitukset menevät ajallaan, ja asiakkailta harvemmin tulee palautetta itse asiakaspalvelusta. Toimeksiantajalla ja kumppaneilla asiakaspalvelun laatu on hyvä. Kaikki ymmärtävät yhteistyön merkityksen. Aina eivät tietysti kaikkien henkilökemiat voi onnistua, mutta suuremmat erimielisyydet on vältetty. Virheiden sattuessa, asiat käydään lävitse kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, jotta samanlainen virhetoimintaa ei toisteta, ja mietitään, mitä virheestä voidaan oppia.

## **Kalusto**

Kalustona käytettävät jalkalavat on tällä hetkellä yhteisomistuksessa Asiakkaiden kanssa ja niiden hallinnointi on vaikeaa, kun ei ole selkeää omistajuutta ja vastuuosuutta. Tällä hetkellä kalustossa on muutamia huoltoa vaativia jalkalavoja. Huoltoon ohjaus ei toimi riittävän tehokkaasti. Kaluston kuntoon vaikuttaa nopeasti se, jos ilmi tulevat viat jätetään ilmoittamatta. Arvoverkostokumppaneille ja heidän kuljettajilleen pitäisi laatia selkeät säännöt toiminta tavoista, kun kalustovika havaitaan. Jokaisen tulisi huomata päivän aikana omat virheensä ja ottaa vastuu rehellisesti kaikesta tapahtuvasta kaluston kanssa. Ilmoittaa havaittuaan vian heti suunnittelijoille, jolloin saadaan kaluston viat korjaukseen heti niiden tultua.

## **Turvallisuus**

Turvallisuuden toimeksiantaja näkee tärkeänä, nyt ja tulevaisuudessa. Olosuhteet ovat muuttuvia tekijöitä tien päällä ja vuoden kuluessa on sattunut jonkin verran onnettomuuksia, joiden takia on tiukennettu turvallisuusmääräyksiä. Myös asiakkailta on tullut vaatimuksia kaluston suhteen. Tien päällä liikuttaessa on tärkeää huomioida turvallisuustekijät ja panostaa ennakointiin hyvissä ajoin. Koskaan ei voida painottaa turvallisuuden merkitystä liikaa. Turvallisuus on tärkeä osa toimittaessa vaarallisten aineiden parissa. Onnettomuustilanteissa ei ollut toimijoissa vikaa, vaan viimeaikaiset onnettomuudet ovat aiheutuneet vastapuolen toimista.

## **Koulutus**

Koulutusta annetaan suhteellisen vähän tällä hetkellä, kun toimeksiantaja ja arvoverkostokumppanit ovat olleet pitkään alalla ja vaihtuvuus on vähäistä. Uusien asiakkaiden kanssa yhteistyötä aloitettaessa perehdytetään uusiin tehtäviin kumppanit ja kuljettajat. Koulutukseen on panostettu paljon ja tulevaisuudessa koulutuksia annetaan useammin. Asiakkaiden toiminnan alkaessa arvoverkostokumppaneilla annetaan tuotekoulutusta asianosaisille sekä tutustutaan heidän kanssaan tienpäällä toimintamalleihin. Koulutus tapahtuu tällä hetkellä arvoverkostokumppaneiden palaverissa, ja tämän jälkeen he itse päivittävät kuljettajiensa osaamisen.

## **Nykyhetki**

Nykyhetki on vakaa ja tilanne kehittymässä eteenpäin koko ajan. Toimeksiantaja etsii uusia asiakkuuksia ja neuvottelee vanhojen kanssa yhteistyön laajentamisesta sekä kehittämisestä seuraavalle tasolle, jossa vuositasolla tulisi säästöjä molemmille olemassa oleville asiakkaille ja toimeksiantajalle itselleen sekä tuottoja kumppaneille. Tilanne Asiakas 1:n kanssa on vaihteleva ja Asiakas 2 on hyvä tasapainottaja työn kuormittavuuden suhteen.

## **Käsipäätejärjestelmä**

Kun toimeksiantaja aloitti uuden käsipäätejärjestelmän suunnittelun, se panosti siihen, että järjestelmä saataisiin toimimaan nopeasti ja tehokkaasti, koska

vanhojen käsipäätelaitteiden tilanne oli hälyttävän huono: ne hajosivat yksi toisensa jälkeen eikä vanhoja saatu enää korjattua. Asiakas 1:n käsipäätelaitteiden järjestelmä alkoi olla mennyttä, koska uusia sopivia käsipäätelaitteita ei ollut saatavilla eikä asiakas halunnut sitouttaa pääomaan sen uudistamiseksi. Kun uudet käsipäätelaitteet otettiin käyttöön, moni asia parantui; saatiin lisää tuotteita käsipäätelaitteelle, uusi käsipäätelaitte oli pienempi ja helpompi pitää mukana, ja myös tulostin oli nopeampi ja nykyaikaisempi. Uutta järjestelmää koetetaan kehittää koko ajan ja saada siitä mahdollisimman monipuolinen apuväline kuljettajalle tien päälle. Kun tekeillä oleva suunnitteluohjelman kakkosvaihe saadaan käyttöön, mahdollistuvat käsipäätelaitteen ominaisuuksien monipuolisempi hyödyntäminen. Tällä hetkellä käsipäätelaitteiden järjestelmästä otetaan vain välttämätön tieto, mutta syksyllä käynnistyvän kakkosvaiheen yhteydessä siihen lisätään ominaisuuksia.

## **6. Tulosten analysointi**

Kun tutkii saatuja vastauksia näyttää, että haastateltujen mielestä yhteistyössä ollaan hyvällä tasolla. Parannettavaa löytyi kuitenkin paljon, osa on helposti korjattavaa, mutta osa vaatii paljon työtä. Tällä hetkellä toimeksiantaja on saanut suunnittelijat opetettua toimiinsa ja osaaminen on normaalilla tasolla. Heistä on saatu asiantuntijoita asiakkaiden toimintojen saralla. Hieman jäi mietityttämään, kohtaako arvoverkostokumppaneiden ajatusmaailma toimeksiantajan. Arvoverkostokumppanit ovat tärkeä linkki asiakaspalvelussa loppukäyttäjille päin. Arvoverkostokumppanit tarjoavat palveluitaan toimeksiantajalle, jolloin toimeksiantaja on yhtä lailla asiakas kumppanille kuin loppukäyttäjänkin. Tämä asia tulisi huomioida myös, kun mietitään toiminnan jatkoa ja laajentamista eri suuntiin.

Yhteydenpito, viestintä ja tiedonkulku olivat kaikkien suuri huolen aihe. Luottamuksen ylläpitäminen ja asioiden tiedottaminen kaikille samanaikaisesti sisältöä muuttamatta parantaisi kumppanien luottamusta yhteiseen tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen liittyy paljon epävarmuutta, joten on hyvä jakaa tietoa aikaisessa vaiheessa. Arvoverkostokumppanit haluaisivat kuulla tulevaisuuden mahdollisista laajentumisista tai kalustohankinnoista aikaisemmin kuten

myös uusien arvoverkostokumppaneiden hankinnoista. Tämän hetkisen työtilanteen huomioiden näyttää siltä, että uudet kumppanuudet koko Suomen alueella aiheuttavat työpulaa jo epäsäännöllisiin kuormamääriin. Tasapaino ei ole selkeällä mallilla kuormien suhteen. Osana päivistä arvoverkostokumppaneiden kuljettajat ja kalusto tulevat takaisin lenkiltään jo aikaisin aamupäivällä. Toisinaan taas työ kestää iltaan saakka.

Molemmat asiakkaat tuottavat tulosta toimeksiantajalle ja työllistävät arvoverkostokumppaneita tasaisesti. Molemmat asiakkaat ovat tärkeässä roolissa, kun tulosta tehdään.

Alan tuotteiden tuntemuksen ja asiakkaiden vaatimusten suhteen kouluttaminen on aikaa vievää työtä ja osaavaa henkilökuntaa kannattaa koettaa sitouttaa työnantajaan. Osaaville kuljettajille on töitä tarjolla paljonkin kiristyneiden ammattivaatimusten takia, kun pitää olla olemassa vaarallisten aineiden kortti ja trukilla ajokortti.

Toimeksiantajan puolella haastatellut henkilöt olivat sitä mieltä, että viestintä toimii ja on hyvällä tasolla, varmaa tietoa jaetaan eteenpäin. Tuli ilmi, että näkemykset tiedonkulun ja tiedotuksen suhteen eivät ole täysin samoilla linjoilla. Toimeksiantajan mielestä pitäisi saada enemmän kehityksellisiä ideoita tulevaisuuden suhteen arvoverkostokumppaneiden puolelta. Kumppaneiden puolella oli mielipide, että toimeksiantajan edustajien tavoitettavuus on huono. Toisaalta viestintä on molemminpuolinen ongelma.

Molemmat osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, että suunnittelussa on ongelmia. He ovat samaa mieltä siitä, että suunnittelu on notkahtanut ja pohjalla on käyty. Kumppanit toivoisivat, että suunnittelun tekemistä tarkasteltaisiin enemmän, jotta ne saataisiin järjeistettyä. Nyt toimitaan epävarmalla pohjalla. Lisäksi aikaisemmin oli keskusteltu, että kun kumppanit hankkivat kalustoa, esimerkkinä pakettiautoja, heille tarjottaisiin mahdollisia lisätöitä ennen kuin talon ulkopuolisille toimijoille. On havaittavissa, että tästä lupauksesta on luovuttu ja omien kumppaneiden lisäkalustoa ei ole käytetty enää kuluneen vuoden aikana. Lisätöiden suunnittelu ja jakaminen pitäisi miettiä pidemmälle;

kuinka tuotteet toimitettaisiin normaalitoimitusten ulkopuolella hyödyntäen omaa verkostoa paremmin. Arverkostokumppanit ovat hyvin joustavia toimituksissaan ja usein etsivät ratkaisun omalta osaltaan toimituksille. Lisätoilla toimeksiantaja saa hyvän tuoton, mutta olisi ensiarvoisen tärkeää etsiä sellaiset toimintamallit tuotteiden loppukäyttäjille vientiin, joka tuottaisi kaikille toimijoille lisäarvoa.

Toimeksiantajan johdon puolelta moneen kertaan tuli mainittua käsitys, että nykypäivän mallilla ja johtamisella ei voida pärjätä tulevaisuudessa, vaan pitäisi päästä eteenpäin ja omaksua uusia malleja johtaa ja hallita. Näistä toivottiin toimintamallin muutosta ja opettelua uuteen katsonta- ja johtamismalliin.

## **7. Käsipäätelaitteet**

Toimeksiantajan käsipäätelaitteistoa on uusittu vuosi sitten, kun vanhoissa päätelaitteissa havaittiin vikoja ja niiden hyötysuhteet alkoivat olla huonot. Aikaisemmat päätelaitteet olivat suurikokoiset; isot tulostimet autoissa ja käsipäätelaitteet, jotka olivat siihen aikaan toimivia ja nykyaikaisia, mutta nykypäivän mittakaavassa suuria ja kömpelöitä käyttää. Järjestelmä oli hyvin yksinkertainen ja sen käytössä olevat toiminnot vähäisiä.

Laitteiden vanhentuuessa ja toimintojen hidastuessa ajan mittaan toimeksiantaja alkoi kiinnittää huomiota yhä vähenevään käsipäätelaitteiden määrään ja aloitti keskustelut asiakkaan kanssa niiden lisätilaamisesta. Tämän ollessa mahdotonta, alkoi toimeksiantaja pohtia vaihtoehtoja, millä saataisiin tilanne parantumaan ja korjattua ajoissa. Asiakas ei ollut valmis sitouttamaan omaa käsipäätelaittejärjestelmän uudistamiseen, joten toimeksiantaja teki päätöksen hankkia oman järjestelmän sekä sitouttaa pääomaa siihen ja sen laajentamiseen. Kun toimeksiantaja omistaa järjestelmän, sen käyttö mahdollistetaan kaikille asiakkaille, ja toimeksiantaja itse hyötyy tästä.

### **7.1 Vanha järjestelmä**

Ennen kuin uusi järjestelmä otettiin käyttöön vuosi sitten, käytössä oli Asiakas

1:n kehittämä vanha käsipäätejärjestelmä. Se oli aikanaan hyvin toimiva ja tehtävänsä hoitava järjestelmä. Käsipäätejärjestelmä Asiakkaalla oli DOS-pohjainen (Disk Operating System) ja rakennettu 1990-luvulla, jolloin järjestelmät eivät olleet olleet nykypäivän tasoa lähelläkään. Nykypäivänä, kun DOS-järjestelmä alkaa olla menneisyyttä, ei ohjelmistoja tarjoavilla yrityksillä ole mielenkiintoa ylläpitää tällaista ohjelmistoa, koska on olemassa parempia ja tehokkaampia ohjelmistomalleja, joiden kanssa työskentely on helpompaa.

Asiakaspalvelu tekee tilauksen loppukäyttäjän tilauksen pohjalta järjestelmään, suunnittelu tekee tilaussiirron ja se siirtyy suunnittelijan näytölle. Suunnittelu siirtää se haluamaansa kuorman ja seuraavan päivän reitille. Reitien ollessa valmiit, siirretään ne automaattisesti tehtaalle keräilyyn annetussa järjestyksessä. Tehtaalla reitit avataan koneella ja siirretään käsipääteelle työn alle. Kuorman ollessa valmis se kuitataan tehdyksi ja tieto siirtyy siitä suunnitteluun. Aamulla kuljettaja töihin tullessaan kirjaa itsensä käsipääteellä töihin ja vastaanottaa reittinsä. Hän käy reitin lävitse ja jakaa kuorman, kuittaa joka loppukäyttäjän luona tehtävät toimet, mitä tulee ja lähtee paikasta. Päivän päätteeksi kuljettaja purkaa käsipääteen lavanvaihtopaikalla, jolloin päivän toimitettujen tilauksien tiedot siirtyvät serverille toimeksiantajalle sekä Asiakas 1 järjestelmään. Sieltä löytyvät tiedot toimitettujen ja palautuneiden tuotteiden määristä sekä tuotteiden viivakoodit. Lisäksi näkyy, jos on erityisohjeita loppukäyttäjän tiedoissa olemassa. Asiakas 2 tuotteiden ja asiakkaiden tiedot siirtyvät paperisena paikasta toiseen. Kuljettajilta vaihtolavan siirron yhteydessä toimeksiantajalle, jossa suunnittelijat katsovat paperit lävitse ja ottavat itselleen omat osansa papereista. Jonka jälkeen ne siirretään Asiakkaalle itselleen käsittelyyn.

Vanhalta käsipääteeltä (ks. Kuvio 3) olisi saatavilla esimerkiksi reittitiedot aikaisemmin, mutta ominaisuuksien käyttö on pidetty minimissä asiakkaan toimesta ja kuormittavuudesta. Käsipääteillä ei ole olemassa jatkuvaa Internet-yhteyttä ja toimituspaikkojen syrjäisistä sijainneista johtuen on mahdotonta pitää jatkuvaa yhteyttä laitteen avulla. Vanha käsipääte ja -ohjelmisto ei kykene vastaanottamaan uusia tuotteita. Suureksi ongelmaksi muodostui suunnitteluohjelmisto, joka on luotu 1990-luvulla, sen päivittäminen nykyajan tasolle ja

asiakkaiden tuotteiden saattamiseksi tietoineen järjestelmään oli mahdotto-  
muus. Ohjelma ei taipunut tähän ja osajia muokkaamaan ohjelmaa ei ole  
enää saatavilla. Vanhat käsipäätteet hidastuivat toiminnoiltaan ja niihin sidotut  
tulostimet lakkasivat toimimasta. Uuden järjestelmän kehittäminen päätettiin  
aloittaa.



KUVIO 3 Vanha malli on Denzo BHT-400BW-CE (ks. [http://www.denso-wave.com/en/adcd/product/barcode/handy\\_terminal/bht-400bw-ce\\_\\_2.html](http://www.denso-wave.com/en/adcd/product/barcode/handy_terminal/bht-400bw-ce__2.html))

Tämän laitteen käyttöominaisuudet olivat suppeat. Laitteen lukuetaisyys viiva-  
koodeille oli lyhyt ja oli päästävä tarkasti osoittamaan koodiin. Koodin tuli olla  
hyvin selkeä. Päätelaitteiden IP luokitus oli 54, eli ne kestävät vesisuihkun ja  
pölyn. Laitteeseen oli kytkettynä bluetooth yhteydellä tulostin, joka oli kiinteä-  
nä autossa, eli kuljettajan tuli aina noutaa tuloste autosta kahtena kappaleena  
ja toimittaa asiakkaalle yksi sivu siitä. Tämä hidasti toimintaa huomattavasti  
asiakkaan luona. Lisäksi laitteen käyttölämpötilat olivat hyvin rajoittuneet  
Suomen olosuhteisiin, pakkaskestävyys ainoastaan -10 °C.,



## 7.2 Uusi järjestelmä

Suunnittelu ja laitevalinnat jäivät toimeksiantajan tehtäviksi. Toteutukseen kyvykkäitä toimittajia ja tarkoitukseen sopivia tuotteita oli monia. Kolmesta parhaimmaksi arvioiduista toimijoista valittiin suurin. Sillä oli hyvä maine suuryritysten järjestelmien toteuttajana. Kyseinen yritys on toteuttanut kaupat vastaville laitteille muiden suurien kuljetusyritysten kanssa, joten he ovat suuria toimijoita logistiikan saralla.

Markkinoilla on useita laitetoimittajia. Uusi laitetoimittaja valittiin sen kotimaisuuden perusteella. Käsipäätelaitteen valintaan vaikutti sen koko, ominaisuudet sekä toimivuus vaativissa olosuhteissa. Monipuolisuus tuottaa molemmiin puolista hyötyä tulevaisuuteen ja mahdollistaa uusien tarvittavien osioiden kehittämisen tälle laitteelle ilman suurempia resursseja.

Uudeksi käsipäätelaitteeksi oli kaksi vaihtoehtoa toimittajalta valittavana. Honeywell Dolphin 99EX (ks. kuvio 4) ja Honeywell Dolphin 9700 (ks. kuvio 5). Näistä valittiin tuote, joka toimittajan kanssa keskusteltaessa edusti heidän lippulaivaansa. Toinen malli, Dolphin 9700, oli poistumassa valikoimasta syyskuussa 2014, jonka jälkeen ei tuotetta olisi saatavilla enää. Tämä tieto vaikutti toimeksiantajan tuotevalintaan ratkaisevasti, kuten myös laitteen monipuoliset käyttövalmiudet ja valikkotoiminnot, helppo päästä etäyhteydellä sisään järjestelmään tarvittaessa sekä lähettää viestejä käyttäjälle. Uudeksi käsipäätelaitteeksi valittiin Honeywell Dolphin 99EX. EX99-laitteistossa oli täydellinen näppäimistö ja merkistö sekä selkeät ohjaustoiminnot ja näyttö on suuri, mutta vaikuttavin tekijä oli täydellinen näppäimistö, jossa oli kaikki tarvittava omien nappuloidensa kanssa, ilman että pitää toisen toiminnon takaa hakea muita toimintoja, tämä nopeuttaa asiakkaan luona toimimista. Kamerassa EX 99 'ssä 3,1 megapixeliä. EX 99 mallissa on edeltävää käsipäätelaitetta huomattavasti suurempi muistikapasiteetti. Lisäksi käyttöaika EX99 on jopa 15tuntia.

Toimeksiantaja ei ole ottanut vielä kaikkia mahdollisia uusia ominaisuuksia käyttöönsä. Ne kuuluvat osana 2. vaiheen toteutukseen, joka tapahtuu syksyllä. Toimintalämpötilat sopivat hyvin Suomen olosuhteiseen - ne toimivat jopa –

-20 °C:ssa. Muita parempia ominaisuuksia ovat iskujen kestävyys, vedenpitävyys ja pienempi koko. Näytönohjaimet ja luku etäisyydet ovat parantuneet. Akun kesto vanhoilla käsipäätelaitteilla oli huono, uutenakin vain 9 h, kun taas uudessa käsipäätelaitteessa se on käytön pituudesta riippuen 9-15,5h. Tärkeimpiä tulevaisuuteen vaikuttavia ominaisuuksia käsipäätelaitteella oli kamera (3,1Megapixel), jota ei aikaisemmassa ollut ollenkaan. Langattomina vaihtoehtoina ovat WWAN, WLAN, WPAN ja GPS. Tuotteelle annetaan 3-5 vuotta toiminta-aikaa. Sen IP- luokitus on 67, eli se kestää pölyn ja vesisuihkun lisäksi tiputtamisen veteenkin.. Lisäksi käsipäätelaitteessa itsessään on mikrofoni, kaiuttimet ja vastaanotin. GPS:n jatkuva toiminta-aika lähettämisessä/ vastaanotossa 8 h / 14,75 h. Käyttöjärjestelmä on Windows Embessed.

Uusien käsipäätelaitteiden kaikkia olemassa olevia ominaisuuksia ei hyödynnetä. Kamera ei ole vielä käytössä, kuten ei myöskään GPS. Tämän hetkinen käyttömääräite on likimain sama kuin vanhalla käsipäätteellä. Tarve saada käsipäätteet käyttöön oli suuri, ettei toiminta seisahtu laiteiden takia. Tämän hetkinen käyttö pohjautuu oikeastaan pelkkään tiedon siirtoon tapahtumien jälkeen. Tärkeintä oli saada uudet päätelaitteet toimintaan mahdollisimman pian.



Kuvio 4 Honeywell Dolphin EX99 (ks.

<http://www.viivakoodi.fi/assets/catalog/parts/HandHeld/99EX/99EXDatasheetEnglish.pdf>)



Kuvio 5 Honeywell Dolphin 9700 (ks. [www.honeywellaidc.com/CatalogDocuments/9700\\_DS\\_RevC\\_0711\\_EN.pdf](http://www.honeywellaidc.com/CatalogDocuments/9700_DS_RevC_0711_EN.pdf))

Dolphin EX99 laitteeseen on liitetty tällä hetkellä tulostin Datamax oneil, microFlash 4te (ks. kuvio 6). Sen virrankesto on hyvä ja sen ominaisuuksissa on huomioitu mahdollisuus kantaa sitä mukana asiakkaan luokse mentäessä. Tulostimen avulla voidaan nopeuttaa jakelun yhteydessä oleva edestakaisin juoksemista ja papereiden kuljettamista. Lisäksi paperit ovat tilaa säästävän kokoisia. Laitteessa lataus kestää 4-5h.



Kuvio 6 Datamax oneil, microFlash 4te (ks. [www.datamax-oneil.com/do/com/en-us/home/printers-software/portable-printers/ultra-rugged-receipt-printers/microflash-4t-4te](http://www.datamax-oneil.com/do/com/en-us/home/printers-software/portable-printers/ultra-rugged-receipt-printers/microflash-4t-4te))

Syksyllä tulevan 2.vaiheen jälkeen toimeksiantaja saa käyttöönsä laajan määrän lisäominaisuuksia. Käsipäätelaitteelle ajetaan uudet ohjelmistot etäyhteyden avulla ja asennetaan sen avulla lisäominaisuudet. Tällä hetkellä suunnitellaan tulevia ominaisuuksia syksyä varten.

Tuote on helppo markkinoida asiakkaille monikäyttöisyytensä avulla ja siihen on helppo lisätä uusien asiakkaiden tuotteet. Merkittävimpinä ominaisuuksina valinnassa olivat helppo paikannus, hyvä kamera, GPRS, kosketusnäyttö ja täydellinen näppäimistö. Muilla laitetoimittajilla ei ollut tarjolla kotimaista tukea käyttöön ja huoltoon lähetys olisi tapahtunut ulkomaille. Valinnassa siis luotettiin kotimaiseen toimijaan. Laitteille luvattiin 12 kk:n takuu toimituksesta ja akuille 6kk. Lisäksi viiden vuorokauden vasteaika kaikilla huoltotöillä, mikä on käsipäätelaitteen käytön hektisyyden kannalta tärkeä ominaisuus toimittajalta. Toimittajan valtteina on käyttäjää ohjaava toimintalogiikka, helppokäyttöisyys, nopeus sekä toimintavarmuus.

## ***8. Palautejärjestelmän kehittäminen***

### **8.1 Nykytilanne**

Toimeksiantajan palautekäytäntö on asiakkaiden peruja. Suurin osa palautteista tehdään käsin ja suunnittelija syöttää palauteohjelmaan. Sinne kirjataan sekä palautteet että reklamaatiot. Suuri osa palautteesta koskee asiakkaiden tilauksia tai toimituskohteita, jonne tuotteet toimitetaan arvoverkostokumppanien toimesta. osa palautteista tulee kuljettajilta maakunnista ja osa Asiakkailta. Peruspalaute, joka ei vaadi välitöntä korjausta, tehdään palaute-lapulla. Se tulee päivän päätteeksi laittaa kansioon, josta paperit tulevat toimistoon jälkikäsitteilyn lävitse suunnitteluun. Suunnittelijat kirjaavat ne koneelle, kirjaus tehdään Asiakas 1:n järjestelmään tai vaihtoehtoisesti sähköpostitse Asiakas 2:lle, riippuen siitä, kummanko asiakkaan loppukäyttäjään tapahtuma viittaa. Järjestelmästä Asiakas 1:n asiakaspalvelu tai asiakkaiden myyjät ottavat ne hoidettavakseen. Asiakas 2:n kohdalla heidän oma suunnittelunsa ja asiakas-

palvelunsa ottavat ne vastaan ja toimittavat eteenpäin. (ks. Kuvio 1)

Kuljettajat näkevät työssään jotkin epäkohdat paremmin kuin suunnittelu tai asiakaspalvelu voi toimistolla tilanteen kuvitella. Kuljettajat antavat myös palautetta suunnittelulle, jos kuormat on suunniteltu huonosti. Heillä on osaaminen ja tieto siitä, miten asiat olisivat helpompia hoitaa loppukäyttäjien luona; kuinka tehdä asiat aikaa säästäen.

Toinen reitti palautteiden kulkuun on Asiakkailta tuleva palaute suoraan heidän loppukäyttäjiltä. Toimeksiantaja palvelee asiakkaiden loppukäyttäjiä. Kun loppukäyttäjä kertoo ongelmista toimeksiantajan edustajalle, toimeksiantaja saa suullisen tai kirjallisen tiedon asiakkaan edustajalta. Tämän pohjalta soitetaan asiaa koskevan alueen edustajalle ja pyydetään korjaamaan tilannetta. Tätä toimintamallia toteutetaan molempien kohdalla, koska tuotteet voivat aiheuttaa turvallisuusriskin. Yleensä tällaisen vaaran uhatessa, toimeksiantajan edustaja, tässä tapauksessa arvoverkostokumppanin edustaja, lähtee korjaamaan tilannetta pikaisesti. Tieto saadaan parhaiten kulkemaan suullisesti. Kyseessä voi olla viallinen tuote tai väärä tuote, jotka kumpikin voivat aiheuttaa ongelmia loppukäyttäjille tai turvallisuusriskin.

Toimeksiantajalle ei tule ilmoitusta aiheen käsittelyn etenemisestä Asiakkaan toimesta näistä järjestelmään kirjattavista palautteista, mutta tarvittaessa sitä voidaan käydä sitä seuraamassa, jos palaute on tehty ohjeistuksen mukaisesti. Sähköpostilla tehdyistä palautteista vastaus toimien etenemisestä tai hoitamisesta kuntoon saadaan vastapuolelta. Tämä on nopeampi tapa toimia ja viedä asiat eteenpäin.

Edustaja käy ani harvoin paikanpäällä tutkimassa tilannetta, tai jos käy, suunnittelu ei saa säännöllisesti tietoa korjaussuunnitelmista. Näin ollen tiedon kulku eteenpäin ei toteudu. Useimmat asiat ovat korjauksien osalta kuljettajan huomattavissa ja havaittavissa. Ainoastaan, jos havaitaan asiakkaan mielipiteen eroavan kuljettajan kertomasta, edustaja ottaa yhteyttä kuljettajaan ja he hoitavat neuvottelun yhdessä.

## 8.2 Haastattelun tulokset palautejärjestelmästä

Kun haastattelussa kysyttiin, miten arvoverkostokumppanit kokevat palautteiden teon toimeksiantajalle, kommentit olivat enimmäkseen negatiivista. Palautteiden teko koetaan turhauttavana, koska asioiden etenemisestä ja korjaamisesta ei saada tietoa. Kuljetusyrityksen tekemän palautteen käsittely ja esimerkiksi parannustoimenpiteiden toteutus loppukäyttäjien tiloissa saattaa kestää kaksikin vuotta. Parannusehdotuksiin loppukäyttäjät suhtautuvat varauksella ja suorittavat yleensä minimaalisen määrän korjausta.

Suunnittelulla ei ole myöskään tietoa asioiden hoidosta tai siitä, miten palautteen käsitteleminen menee. Toimeksiantajan asiakkaalta saamalla tunnuksilla voidaan nähdä käsittelijät asiakkaan puolelta, mutta tieto määrä etenemisestä muuten on vähäistä.

Kalustoa koskevat palautteet ovat kriittisiä. Huoltoon ohjaus koetaan työlääksi ja hitaaksi. Usein käy, että viallinen kalusto kiertää usean kierroksen ilman huoltoa tai korjausta ei tehdä lainkaan. Tai ettei ilmoitusta ongelmasta tule ollenkaan, joka aiheuttaa saman kierron jatkumisen ja syntyy pidempi aikainen ongelma.

Lisäksi tulivat esille tapahtuneet onnettomuudet ja niihin liittyvä viestintä. Selkeää tiedotetta asioiden korjaamisesta koskien tulevaisuutta ei ole julkaistu. Osa loppukäyttäjistä sijaitsee sellaisissa paikoissa, joihin tuotteiden toimittaminen on haastavaa ja saattaa tarvita toisen henkilön apua onnistuakseen turvallisesti. Korjaukset loppukäyttäjien tiloissa on hitaita saada toteutettua saattaa viedä vuosia korjata toimituspaikat sellaiseksi, ettei tuotteiden toimitus aiheuta vaaratilanteita.

Kun palaute tulee Asiakkaan oman loppukäyttäjän puolelta, on havaittavissa, että korjaukset tehdään nopeasti, yleensä jo saman vuorokauden aikana. Tämä asettaa toimeksiantajalle paineen luoda toimivan yhteistyökumppaniverkosto, joka pystyy tarvittaessa suoriutumaan lisäkapasiteetin toimittamisesta muutamassa tunnissa, koska osa loppukäyttäjistä ovat tuotteiden saannista ajal-

laan riippuvaisia.

Palautejärjestelmän ollessa kehittämisen kohteena, tulisi kiinnittää huomiota viestinnän toimimiseen. Viestintä ajoissa tulevasta ja asioiden eteenpäin viemisestä on tärkeää, jotta yhteistyö sujuisi ongelmitta.

## **9. Tulevaisuus**

Toimeksiantajan tulevaisuutta pohdittaessa ja arvoverkostokumppaneita mietittäessä on tärkeää muistaa, että palvelun laadun pitää pysyä vakiona tai parantua ajan kanssa. Toimeksiantajan olemassa olo on suoraan riippuvainen asiakkaista ja heidän loppukäyttäjiensä tyytyväisyydestä.

Suomessa asiakkaat toimivat kilpailluilla markkinoilla, jossa joka toimija tarjoaa saman määrän tuotteita ja palveluita asiakkaille. Jos toimeksiantaja ei tuota jatkuvaa hyvää laatua asiakkailleen, loppukäyttäjän on helppo vaihtaa tuotteiden toimittajaa laadun pettäessä. Asiakas 1 on toimeksiantajan suurin kumppani. Toimeksiantajan tulee olla tarkkana, ettei menetä olemassa olevien asiakkaiden luottamusta, uusien asiakkaiden tullessa. On tärkeää pitää vanhat asiakkaat tyytyväisenä, mutta yhtä tärkeää on saada uutta asiakaskuntaa ja kasvattaa sitä kautta liikevaihtoa. Toimeksiantajan johdosta Asiakas 1:llä on vahva markkina-asema, toimeksiantaja toimittaa asiakkaille tuotteet loppukäyttäjille kotiin saakka, kun kilpailevat tahot toimittavat tuotteet vain palvelupisteille.

Tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja miettiä, kuinka heidän kanssaan voidaan vielä asiakkuutta eteenpäin ja miten tuottaa heille lisäarvoa. Lisäksi tulee miettiä, miten toimeksiantaja ja arvoverkostokumppanit saavat tuettua toisiaan ja hyödynnettyä parhaiten toistensa osaamista. Arvoverkostokumppaneiden kuljettajat ovat avainasemassa. Heidän toiminnan laatu ja palvelualltius parantaa toimeksiantajan tulosta ja laatua. Heidän työnlaatunsa näkyy loppukäyttäjille parhaiten. He ovat suora linkki asiakkaisiin päin ja he kohtaavat asiakkaat kasvokkain. Sen lisäksi asiakkaan

ja kuljettajan välissä olevan ketjun tulee kokonaisuudessaan toimia, jotta saadaan tiedon kulku toimimaan.

Tulevaisuutta ajatellen tulisi panostaa palautteiden hoitoon. Asiakkaiden ja loppukäyttäjien tyytyväisyys riippuu merkittävästi palautteiden huolellisesta hoitamisesta. Kuljettajien rooli on myös tässä merkityksellinen. Tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka huolehtii epäkohtien korjaamisesta ja asioiden loppuun saakka viemisestä sekä tiedottamisesta, miten tilanne hoidetaan. Kun palautteiden hoito on hallinnassa ja tietoa niiden etenemisestä jaetaan molempiin suuntiin, arvoverkostokumppaneiden edustajat tekevät aktiivisemmin ehdotuksia.

Avoimuutta kaivataan lisää selkeästi molempiin suuntiin. Toimeksiantaja toivoi, että kumppanit ottaisivat osaa kehittämishankkeisiin. Kumppaneilta halutaan saada ehdotuksia hyvistä hankekohteista, jotka tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille, loppukäyttäjille ja toimeksiantajalle. Tiedonkulku ja yhdessä suunnittelu arvoverkostokumppaneiden kanssa on vielä alkuvaiheessa, mutta lähitulevaisuudessa toimeksiantaja voisi pitää kumppaneiden kanssa kuukausittain syventäviä palavereja, joissa asioista keskusteltaisiin ja etsittäisiin kehityskohteita. Arvoverkostokumppanit pystyisivät omien kuljettajiensa kanssa ennakkoon keskustelemaan tulevista toimista. Tulevaisuudessa toimeksiantajan tarkoituksena on laajentaa yhteistyötä olemassa olevien arvoverkostokumppaneiden kanssa ja saada olemassa olevien asiakkaiden kanssa syvennettyä yhteistyötä.

Tulevaisuutta katsottaessa, on loistava tilaisuus markkinoida nykyisille ja uusille tuleville asiakkaille käsipäätejärjestelmän monipuolisia ominaisuuksia käyttöön. Olisi hyvä saada mahdollisimman monipuolinen hyöty uudesta käsipäätejärjestelmästä. Uuteen käsipäätejärjestelmään tulisi määrätietoisesti lisätä uudet asiakkaat ja heidän tuotteensa.

Uuden käsipäätelaitteen mukanaan tuoma jatkuva yhteys Internetiin kannattaisi hyödyntää ja sen avulla monipuolistaa ominaisuuksia. Mukaan voitaisiin ottaa kameratoiminnot. Laitteessa on nykyaikainen monipuolinen kamera, jolla



saataisiin esimerkiksi kuva loppukäyttäjän tiloista paikan päältä ja siirrettyä kuva asiakkaille ja toimeksiantajalle. Asiakastietojen päivitys tapahtuu Asiakkaan omassa asiakaspalvelussa. Jos loppukäyttäjän tiedot jäävät puutteelliseksi, käsipäätelaite tekisi virhe ilmoituksen Asiakaspalvelulle ja noutaisi Loppukäyttäjän puuttuvat tiedot esimerkiksi osoitetiedot tai puhelinnumerot, vaikka Fonecta palveluiden kautta valmiiksi, ettei kuljettajalla menisi aikaa niiden tietojen etsimiseen.

Suurimpana tulevaisuuden tavoitteena olisi koko ohjelmiston kehittäminen selkaiseen versioon, minne toimeksiantaja voi lisätä asiakkaitaan helposti ja heidän tuotteensa. Lisäksi vaadittava kalusto saataisiin asetettua sinne suunnitellun helpottamiseksi vielä siten, että se keskustelisi asiakkaiden omien tilausjärjestelmien kanssa sujuvasti ja jakaisi tietoa kaikkiin suuntiin.

## **10. Kehitysehdotukset**

Päivittäisten toimien kehittämiseksi voisi olla tarkoituksenmukaista toteuttaa järjestelmä siten, että se keskustelisi palvelimen kanssa viiden minuutin välein. Kuljettajan kuitatessa tapahtuman käsipäätteeltä tieto siirtyisi välittömästi järjestelmään ja kuittaantuisi toimitetuksi tai noudetuksi tilaan. Soitteluiden määrä suunnittelijoiden, asiakkaan asiakaspalvelun ja kuljettajien kesken vähenisi, kun toimitus voitaisiin tarkastaa palvelimelta heti toimituksen jälkeen reaaliajassa ja se näyttäisi toimitettujen ja noudettujen tuotteiden määrät ja kuittausajan. Tämä keventäisi päivittäistä puhelinliikenteen määrää huomattavasti. Lisäksi se auttaisi näkemään, miten päin reitit todellisuudessa ajetaan, ja ennakoimaan, mihin aikaan kuljettaja voisi olla tietyn asiakkaan luona toimittamassa tuotteita. Tämän yhteydessä pyrittäisiin satelliittipaikannus ja navigointi saamaan toimivaksi. Näiden avulla voitaisiin seurata tarvittaessa päivän etenemistä ja nähdä seuraavaksi toimitettavat kohteet. Nähtäisiin, miten kalusto liikkuu ja missä, voitaisiin realisoida reitit ja nähdä, millaisessa aikataulussa päivät kulkevat suunniteltuun nähden. Hyvä ominaisuus voisi olla myös suunnittelun mahdollisuus lisätä reitille kohteita tai viestejä, joita tulee ottaa huomioon toimituksia vietäessä loppukäyttäjille.

Toinen kehityskohde, jolla voitaisiin monipuolistaa loppukäyttäjän saamaa tietoa, olisi "Intranet". Sieltä loppukäyttäjä saisi tiedon, kuka kuitannut tuotteet tulleiksi, milloin ja mihin aikaan. Kuten myös avoinna olevat tilaukset ja niihin liittyvät toimitukset. Mahdollisen toimitusaikataulu ennusteenkin sieltä voisi saada. Lisäksi voitaisiin lisätä asiakkaan omat tiedot päivitysmahdollisuus, jos asiakas haluaa vaihtaa yhteyshenkilöitä tai osoitetta, hän pääsisi suoraan järjestelmän kautta muuttamaan kyseisiä tietoja. Tämän voisi toimeksiantaja toteuttaa ja tarjota valmiin yhteispalvelun asiakkailleen.

### **Käsipäätelaitteet**

Käsipäätelaitteelle voitaisiin lisäksi liittää kuljettajaa varten viestiosio, joka antaisi tietylle autolle tai kuljettajalle tarpeellista erityistietoa. Vaihtoehtoisesti erityistieto voitaisiin toimittaa yhteisviestinä kaikkiin autoihin. Ja pidemmällä aikavälillä voisi olla hyvä päästä etäyhteydellä käsipäätelaitteisiin sisään, esimerkiksi ongelmatilanteissa tai kun pitää päivittää ohjelmistoja päätelaitteelle, niin pääsisi sisään tekemään vaadittuja muutoksia, ilman että laite pitää toimittaa toimeksiantajalle realistisesti.

Uudelle käsipäätelaittejärjestelmälle voitaisiin lisätä toimintona päiväraporttien sähköinen siirto, siten että se tavoittaisi liikennöitsijät esimerkiksi lähettämällä päivän tiedot suoraan sähköpostiin. Se nopeuttaisi ja helpottaisi laskuttamista ja kirjanpitoa sekä säästäisi aikaa. Lisäksi sen avulla saataisiin reaaliaikaisesti tiedot päivän tapahtumista. Nämä tiedot voitaisiin suoraan siirtää myös arvoverkostokumppaneiden käyttöön.

Uuden käsipäätelaittejärjestelmän voisi yhdistää kaluston hallintaan ja huoltoon. Tällä hetkellä kaluston vioista ilmoitetaan pienellä palautelappusella tai kuljettajat soittavat suunnittelijoille vaihtolavakaluston vioista ja kunnosta. Kuljettaja joka vioista ilmoittaa, päivää tapahtuman ja ilmoitus laitetaan papereiden mukana jälkikäsitteilylle. Jälkikäsitteilyjä tehty toimensa, se tulee suunnitteluun ja suunnittelija kirjaa siitä sähköpostilla viestin tiedoksi purkuhenkilöstölle ja huoltoyritykselle. Tämä käytäntö voisi jatkua, mutta jatkossa kun kalustossa havaitaan jotain vikaa, voisi sen kirjauttaa järjestelmään ylös päätelaitteelle, jotta vaihtolavan tullessa tyhjennykseen tehtaalla, se antaisi kuitaajalle tiedon huol-

tolähetteestä, jolloin tyhjennystä suorittava henkilö tietäisi siirtää sen huoltoon menevien paikalle, eikä suinkaan täyttöä varten tyhjiä rivistöä täydennykseksi. Vaihtolavoissa saattaa tulla sellaisia vikoja, joita tyhjentäjät eivät näe suoranaisesti eikä vika heitä haittaa, mutta ne saattavat aiheuttaa suuria ongelmia tienpäällä liikuttaessa ja kun kuormia puretaan asiakkaiden tiloissa. Kuljettajilla voi kulua kaksinkertainen aika asiakkaan luona, kun he purkavat tuotteet asiakkaan luona ja lastaavat palautuvia.

Vialliset tuoteyksiköt merkataan tällä hetkellä lappusella, jotta ne saadaan näkymään viallisena ja niiden pitäisi ohjautua korjaukseen. Usein laput vain revitään pois ja laitetaan uudelleen kiertoon. Nämä kyseiset tuoteyksiköt voitaisiin käsipäätelaitteella kirjauttaa viallisiksi siten, ettei vikaa saisi kuitattua ennen kuin kori on virallisesti käynyt korjauksessa. Joka kerta, kun tuoteyksikköä koetetaan laittaa eteenpäin ilman korjausta, se ilmoittaisi virheestä.

## **Asiakas 2**

Asiakas 2:n suunnittelujärjestelmä on erilainen kuin asiakas 1:lä.. Heillä tehdään tilaukset paperille. Suunnittelu tehdään paperilla manuaalisesti, niin pitkälti kuin mahdollista. Tällä hetkellä Asiakas 2:n toimet ovat pitkälti käsityötä. Heidän loppukäyttäjensä tilaukset ovat usein automaattisesti toistuvia, jolloin realistisia määriä ei ole selvillä. Usein noutoa tehdessä havaitaan, ettei loppukäyttäjän tilaama tuotemäärä vastaa todellisuutta. Tämä sitouttaa turhaan kuljetus kapasiteetista tilaa. Tähän tulisi kehittää jo asiakkaan tilauskeskukselle suunnittelun puolelle ja Asiakas 2:n tilauskeskukselle suunnittelu tai tilausohjelma, joka mahdollistaisi realistisemmat tilaukset ja Loppukäyttäjille pitäisi opettaa uusi toimintamalli. Pitkällä ajanjaksolla voisi tulla Loppukäyttäjälle itselleenkin edullisemmaksi, kun vain todelliset määrät tilattaisiin ja noudettaisiin. Päätelaitteella toimiva toimitusten seurantajärjestelmä ja suunnitteluohjelma olisi Asiakas 2:lle hyödyllinen työkalu tulevaisuutta ajatellen. Näin kaikki toiminnot saadaan samalle käsipäätelaitteelle ja asiakirjojen manuaalinen käsittely vähenisi. Uusi käsipäätelaitteisto ja kehitteillä oleva suunnitteluohjelma toimisi Asiakas 2:n ongelmiin hyvin. Saataisiin vähennettyä käsityön määrää kokonaisuudessaan. Asiakas 2:lle voitaisiin markkinoida uudempi logistinen suunnittelujärjestelmä ja tilausjärjestelmä. Joka realisoisi sen todellisen tilan-

käytön tilauksille. Tilaukset tehtäisiin todellisille määrille eikä tämän hetkisen mielikuvan perusteella.

Asiakas 2:n toimijana ollut toivoi, että toimeksiantaja ottaisi lisää vastuuta tulevaisuudessa Asiakas 2 toimista. Nykyiset toimijat eivät ole tehokkaita asiakkaan tiloissa, toimeksiantajan vaihdos voisi tuoda uutta näkemystä työntekoon ja avata uusia mahdollisuuksia. Tämä toisi toimeksiantajalle lisäarvoa, mutta myös mahdollisuuden rakentaa uusia palveluita. Osaamisalue kasvaisi ja laajenisi. Tämä puolestaan vaatisi joko henkilöstön palkkaamista tai alihankkijoiden hankintaa varastointiin, lastaamiseen ja purkamiseen. Kaikki tämä merkitsisi sitä, että toimeksiantajasta tulee nykyistä suurempi työllistäjä ja logistiikan moni osaaja.

### **Palautejärjestelmä**

Yksi suuri kehityskohde on palautejärjestelmä. Kun palautteiden kirjauksille ei ole toimivaa seurantajärjestelmää, on hankalaa saada tietoa siitä, miten asiat etenevät. Palautteet ja palautejärjestelmä, voitaisiin siirtää yhden henkilön alaisuuteen, siten että hänellä olisi päävastuu tästä. Tämä edellyttäisi häneltä soittelua ja yhteyden pitoa niin asiakkaisiin kuin kuljettajiinkin päin. Mutta asiat vietäisiin loppuun ja ne olisivat tarkasti hallinnassa.

Kun tieto palautteista saataisiin tämän valitun henkilön toimesta etenemään kuljettajalle saakka, jotta se kannustaisi kuljettajia ja arvoverkostokumppaneita tekemään palautteita. Tämä voisi poikia paljon kehitysehdotuksia ja aktivoida kuljettajia kiinnittämään huomiota epäkohtiin tien päällä ja asiakkaan tiloissa.

### **Koulutus**

Tällä hetkellä koulutukset tapahtuvat kumppanikoulutuksena ja kumppanit kouluttavat oman henkilökuntansa tehtäviin. Tätä käytäntöä voitaisiin jatkaa, mutta lisätä siihen myös netin kautta tapahtuvat koulutukset. Eli tehtäisiin palvelimelle internetiin koulutusmateriaalia ja jokainen kävisi suorittamassa ne itselleen sopivalla hetkellä, koska kuljettajien koulutuksiin saaminen samaan aikaan on haastavaa.

### **Jälkikäsitteily**

Asiakkaan kuittaukset syksyn 2.vaiheen toteutuksen yhteydessä voitaisiin alkaa ottamaan suoraan käsipäätelaitteelle, jolloin allekirjoitukset siirtyisivät suoraan järjestelmään nimen selvennöksen kanssa, eikä jälkikäsitteilyn tarvitsisi puuttua näihin. Tällä hetkellä jälkikäsitteilyä käy rahtikirjat lävitse, järjesteele ne reiteittäin ja päivän mukaan, kuittaa avoimet kirjat ja pyytää epäselviin esimerkiksi puuttuvat pullokoodit. Kuittauksien teko käsipäätelaitteella vähentäisi jälkikäsitteilyjän töitä paljon, häneltä jäisi monta työvaihetta väliin. Pelkästään puuttuvat viivakoodit ja toimitukset jäisivät hänen tehtäväkseen.

Puuttuvat pullokoodit siirtyisivät suoraan järjestelmään ja puutteita ei tarvitsisi etsiä. Voitaisiin säästää aikaa jälkikäsitteilyjältä kuten myös suunnittelulta, jonka vastuulle jää etsiä puuttuvat tiedot toimituksista jälkikäsitteilyjälle. Tähän päälle tulee laskea myös suunnittelun ja asiakaspalvelun säästämät työtunnit, kun käsipäätelaitteita vietäisiin esitetylle tasolle. Näiden lisäksi vähenisi puhe- ja liikenne ja lisätyöt, joita etsinnät aiheuttavat.

## **11. Pohdinta**

Tällä hetkellä, kun toimintajärjestelmä elää muutosten aikaa ja kasvaa. Tulisi kiinnittää paljon huomiota jo olemassa oleviin suhteisiin. On tärkeää ylläpitää niitä samalla, kun uusien kanssa neuvotellaan yhteistyöstä. Uusien asiakkaiden hankinta on ensiarvoisen tärkeää kasvamisen takia. Asiakkaita pitäisi kohdella tasapuolisesti, olivat asiakassuhteet uusia tai vanhoja. Julki tulleita ongelmia on voinut aistia koko toiminnan ajan olemassa oleviksi. Se, miten niitä lähdetään purkamaan, on vielä epäselvää. Tätä tutkimusta tehdessä ongelmakohtat ja näkemys tulevaisuudesta ovat tulleet hyvin selväksi. Monella saralla menee hyvin, mutta parannettavaa on moneen suuntaan.

Kumppaneita tulisi palkita onnistuneista kehitytuloksista ja suoritteista. Lisäksi pitää huomioida, etteivät vanhat, konkareiksi muodostuneet kumppanit jää uusien kumppaneiden jalkoihin. Näin heidän mielenkiintonsa ja palvelutasonsa säilyvät tasaisen hyvänä. Suuressa roolissa on arvoverkostokumppaneiden

kokema eriarvoinen kohtelu. Olisi äärimmäisen tärkeää koettaa jakaa saman verran tietoa kaikille tulevaisuuden suhteen, koska kumppanit keskustelevat keskenään paljon ja pohtivat tulevaisuutta. Kyseessä ovat pitkät kumppanuussuhteet ja salassa pidetyt asiat paljastuvat kuitenkin kaikille. Asia herättää kysymyksiä kumppaneissa, miksi näin toimitaan ja ollaan eriarvoisia. Avoimuus ja keskustelu tulisi saada tasa-arvoiseksi ja avoimemmaksi tässä vaiheessa. Viestintää tulisi kokonaisvaltaisesti tehostaa ja jakaa tietoa joka suuntaan. Järjestää kuukausittain aikaa vaikka videopalaverille, tai pitää yhteisiä kokouksia.

Tärkeä kysymys tulevaisuutta ajatellen on, miten tästä jatketaan eteenpäin. Olemassa oleville kumppaneille tulisi pysyä tarjoamaan töitä jokaiselle päivälle. He ovat kaikki sitoutuneet vuosien kokemuksella toimeksiantajan toimintaan ja jo aikaan ennen nykyistä toimeksiantajaa. Pieni kilpailutilanteen lisääminen, voisi olla hyvä lisä kumppaneille. Se auttaisi heitä kehittämään toimintaansa avoimempaan ja joustavampaan malliin.

Kumppaneita haluttaisiin osallistumaan kehittämishankkeisiin ja kehityksen edistämishankkeisiin. Kumppaneilla on tällä hetkellä vanha johtamismalli, mutta toimeksiantajan puolelta toivotaan, että kaikkien kumppaneiden kanssa voidaan luoda yhtenäisempi toimintamalli niin, että malli ohjaa ja tukee kuljettajia enemmän ja on muutenkin uudenaikaisempi.

Osaa asioista voitaisiin korjata lisäämällä avoimuutta ja tasapuolisuutta. On hankalaa tasapainotella välimaastossa ja olla avoin kaikille. Kun johto toimii tasapuolisesti ja jakaa tietoa ajoissa, kumppanit arvostavat tätä suuresti. Pysyminen annetuissa aikatauluissa ja niiden toteuttaminen suunnitellun aikataulun puitteissa nähdään tärkeänä. Tärkein osa asioiden korjausta olisi kommunikation ja yleisen viestinnän lisääminen.

Asioiden avoin keskustelu ja niiden käsittely heti ongelmien ilmetessä koetaan tärkeänä. Kaikki ovat mukana luomassa kasvua ja toivovat sitä myös toisillekin. Kehityspalavereissa keskusteltaisiin heihin kohdistuvista odotuksista ja siitä, mitä heiltä edellytetään yhteisen hyvän nimissä. Monelle kumppanille on uusi johtamismalli vieras, eikä heille ole osattu markkinoida kyseistä toiminta-

mallia. Kumppanit ovat mielellään opettelemassa uusia asioita ja toimia, mutta he tarvitsevat osaan asioista hieman potkua tai parempia perusteluita, miksi asiat kannattaisi toteuttaa jollakin tietyllä mallilla, miksi se kannattaa.

Tärkeää olisi muistaa, että yrityksen kehittäminen eteenpäin on kaikkien etujen mukaista. On turha koettaa löytää syyllistä olemassa oleviin ongelmiin. Kaikkien tulisi yhteistyössä koettaa löytää yhteinen toimintamalli, jolla kaikkien etua ajettaisiin. Arvoverkostokumppanit ottaisivat käyttöönsä toimeksiantajan osaamisen ja tarjoaman avun. Arvoverkostokumppanit tarjoaisivat oman osaamisensa monipuolisuuden ja kehittämisideat toimeksiantajalle. Näin menetellen saataisiin yhteistyö nostettua seuraavalle tasolle, josta kaikki hyötyisivät ja kokisivat saavansa työlleen lisäarvoa.

Asiakaspalvelu koetaan tärkeänä asiana niin toimeksiantajan kuin arvoverkostokumppaneidenkin puolella. Asiakaspalvelu on osa jokapäiväistä toimintaa. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa kokonaisuus, asiakaspalvelijan käytös ja suhtautuminen asiakkaaseen. Asiakkaan näkökulmasta katsottaessa asiakaspalvelu harvoin täyttää kaikki onnistuneen palvelun määreet. Nykypäivän mallina on, että panostetaan nopeuteen ja loppukäyttäjille myytävien tuotteiden määrään enemmän kuin itse palveluun. Harvoin myyntihenkilö paneutuu asiakkaan ongelmien sisältöön tarkemmin ja koettaa tarjota suurempaa kokonaisuutta. Enemmän hän panostaa siihen, että saa määrällisesti myytyä paljon tuotteita ja palveltua asiakkaat nopealla tempolla kuin, että ottaisi selvittääkseen tai hoitaakseen asiakkaan aikaa vievät ongelmat. Nykypäivänä määrä paikkaa monella kohtaa laatua.

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa moni tekijä. Puhelimen kautta tapahtuvaan palveluun vaikuttaa suuresti, kauanko esimerkiksi asiakas joutuu jonottamaan ja miten häntä palvellaan yrityksessä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös asiakaspalvelijan toimintatapa, jos asiakas havaitsee, ettei asiakaspalvelija ole innokas kuuntelemaan ja palvelemaan, luo asiakas negatiivisen mielikuvan palvelutilanteesta. On tärkeää, että sama asiakaspalvelija hoitaa kaikki palveluketjun vaiheet loppuun asti.

Jälkihoito on erittäin tärkeä osa palveluketjua, kun asiakas on kokenut palvelutilanteen, voidaan varmistaa asioiden oikein sujuminen. Hyvään asiakaspalveluun voidaan lisätä jälkihoito kysymällä menikö kaikki hyvin. Tällöin asiakas tuntee tulleen huomioduksi yksilönä, joka palveleminen koetaan tärkeänä. Pienellä vaivalla, kuten puhelinsoitolla, voidaan saada aikaan pitkäaikainen asiakassuhde.

Yhteistyötä tehdessä tulisi kuitenkin muistaa, että toimeksiantaja on arvoverkostokumppaneille se virallinen asiakas samalla tavalla kuin loppukäyttäjätkin ovat. Heidän tulisi ottaa tämä huomioon, kun asioista sovitaan. He palvelevat moneen suuntaan. Tällöin on tärkeää, että he antavat koko osaamisensa toimeksiantajan hyväksi. Samasta syystä toimeksiantajan tulee antaa osaamisensa arvoverkostokumppaneille.



## Lähteet

- Denzo BHT-400BW-CE N.d. Laitteen esittely tuoteistossa Denzo Wave sivustolla
- Hirsijärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä
- Honeywell Dolphin 9700. N.d. Laitteen esittely tuoteluettelossa, Optiscan-verkkokaupan sivustolla
- Honeywell Dolphin 99EX. N.d. Laitteen esittely tuoteluettelossa, Optiscan-verkkokaupan sivustolla
- Kottler, Philip. 2011. markkinointi 3.0, tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen, Helsinki: Talentum
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos
- Lele, M.M. & Seth, J.N. 1991. Asiakas- menestyksen avain. Helsinki: Rastor-julkaisut
- Lotti, L., 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja, Helsinki: WSOY
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita
- MicroFlash 4t tulostin N.d. Laitteen esittely tuoteluettelossa Datamax-oneil sivustolla
- Rope, T. Pöllänen, J. 1998 Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY

## ***Liitteet***

### **Liite 1**

Kysymykset kumppaneille:

#### **MENNEISYYS**

Millainen oli tilanne, kun yhteistyöhön lähdettiin?

Millaisilla ehdoilla liikkeelle lähdettiin?

Miten vaikutti henkilökuntaan ja heidän asenteisiinsa?

Mitä ajatuksia heräsi, kun sopimuksia tehtiin ja siirrettiin?

Miten koette toimeksiantaja yrityksen vaihdoksen vaikuttaneen?

Miten mielestänne on yhteistyössä kehitytty tähän mennessä??

Miten muutos näkyi toiminnassa?

Miten kumppanit reagoivat muutokseen?

Miten henkilökunta ottanut vastaan uudet tehtävät, kun uusia asiakkuuksia solmittiin 1,5 vuotta sitten?

Ovatko reklamaatiot ja palautteet kulkeneet mielestänne hyvin?

Näkemyksenne, Kokevatko kuljettajat työläiksi näiden tekemisen?

Onko ajan saatossa kuljettajia kuljetettu tarpeeksi, vai onko kouluttaminen tullut enemmän osaksi vasta BM myötä?

Miten yrityksen vaihtuminen on vaikuttanut kalustoon ja sen hallintaan?

Näkyikö tai kuuluiko toimittavan yrityksen vaihdos jotenkin asiakkailla tai palvelupisteillä, ovatko reagoineet jakelun vaihtajaan jotenkin?

Miten turvallisuustekijät / -vaatimukset ovat muuttuneet yrityksen vaihdoksen myötä?

Onko BM mielestänne täyttänyt annetut lupaukset hyvin?

Onko jokin asia, joka on jäänyt kokonaan hoitamatta?

**NYKYHETKI**

Millä tasolla mielestänne yhteistyö on tällä hetkellä?

Koetteko että tietoa liikkuu riittävän ajoissa teidän ja kumppaneiden kesken?

Onko mielestänne meidän henkilökunnan osaamistaso riittävä?

Näettekö yhteistyön sujuvan ongelmitta tällä hetkellä?

Onko suunnittelu mielestänne tarpeeksi kumppaneihin yhteydessä?

Onko kuormien suunnittelu hyvällä tasolla?

Saadaanko reitit riittävän ajoissa valmiiksi?

Jaetaanko kumppaneille mielestänne tietoa ja palautetta riittävästi?

Tuottaako uudet asiakkaat tarvittavan lisätuoton talolle?

Näettekö, että henkilökunnalla riittää työaika hyvin tehtävien suorittamiseen huolella?

Millä tasolla näkisitte laadullisesti yrityksenne palvelutason olevan?

Ovatko lavanvaihtopaikat mielestänne sopivissa paikoissa?

Toimivatko lavanvaihtopaikat niin kuin pitäisi?

Ovatko vaihtolavat hyvässä kunnossa mielestänne?

Kattavatko olemassa olevat sopimukset kanssanne riittävästi?

Näettekö jotain ongelmakohtia tämän hetkisessä yhteistyössä?

Onko oman henkilöstönne osaamistaso riittävä?

Koetteko henkilöstönne viihtyvän toimessaan?

Ovatko henkilökemiat kunnossa meidän talon ja kumppaneiden välillä?

Koetteko, että henkilöstön osaamisen tasossa selkeitä ongelmakohtia?

Kokeeko henkilökuntanne työnlaadun hyväksi?

Miten henkilökuntanne kokee työn muutokset tällä hetkellä?

Koetteko, että koulutamme henkilökuntaamme /- kuntaanne riittävästi ja että heidän ammatillinen osaamisensa on riittävää?

Näettekö, että koulutuksista ollut hyötyä?

Onko tähän mennessä tehdyt koulutukset tuntunut antavan lisähyötyjä suoritteisiin ja auttanut päivittäisissä toimissa?

Mitä mieltä olette palautteesta, reklamaatioiden kulusta ja niihin vastaamisajoista?

Tuleeko teille paljon reklamaatioita toiminnasta suoraan, ohitse kumppaneiden ja suunnittelun?

Koetaanko turhaksi palaute / reklamaatioiden toimittaminen?

## **TULEVAISUUS**

Mitä odotatte yhteistyöltä tulevaisuudessa?

miten näette yhteistyön jatkuvat tulevaisuudessa?

Mikä on näkemyksenne tulevaisuudesta nykyisten kumppanien kanssa?

Mitä odotatte ja toivoisitte kumppaneiden puolelta jatkossa?

Onko jotakin, mitä toivoisitte kumppaneiden kehittävän toiminnassaan jatkossa?

Jos yritykselle tulee uusia asiakkaita, uskotteko verkostonne riittävän palvelemaan näitä ongelmitta?

Miten uskotte tulevaisuudessa yrityksen kasvavan?

Minkä verran yritys on valmis panostamaan kalustoon jatkossa?

Onko oma henkilökuntanne kiinnostuneita lisäkoulutuksesta?

Oletteko sitouttaneet henkilökuntaa tulevaisuuden varalle jotenkin?

Missä näette yhteistyön esim. 3 vuoden päästä?

Sana vapaa: