



Logistiikkaoperaattorin arvontuotto Foodservice-toimijalle

Sara Svensson

Julkaisuvuosi **Laurea**



Laurea-ammattikorkeakoulu

Logistiikkaoperaattorin arvontuotto Foodservice-toimijalle

Sara Svensson
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2020

Sara Svensson

Logistiikkaoperaattorin arvontuotto Foodservice -toimijalle

Vuosi

2020

Sivumäärä

58

Opinnäytetyö käsittelee logistiikkaoperaattorin arvontuottoa foodservice-toimijalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä kehittämään asiakastutkimuksen perusteella toimintaratkaisuja logistiikkaoperaattorille foodservice-toimijoiden arvontuottoprosessiin sekä asiakassuhdeiden pysyvyyden lisäämisen tueksi. Opinnäytetyö toteutetaan LTP Group Oy:lle. LTP haluaa rakentaa luottamusta ja siten vahvistaa uutta vasta-alkanutta asiakassuhdetta. Tämän opinnäytetyön avulla saadaan toimitusketjuun läpinäkyvyyttä.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa luomaan tilaajalle kuvaa siitä, miten sen organisaationa kannattaa suunnata elintarvikelogistiikan palveluita lisätäkseen arvontuottoa foodservice-toimijoille ja pitääkseen toiminnan kustannustehokkaana. Opinnäytetyössä selvitetään, miten foodservice-toimijat sitoutuisivat paremmin logistiikkaoperaattoriin ja mitkä tekijät sitoutumiseen vaikuttavat, kun tavoitteena on pitkäaikainen ja vuorovaikutteiseen kumppanuuteen perustuva asiakassuhde.

Viitekehys perustuu sisäiseen- sekä ulkoiseen tehokkuuteen eli kustannustehokkuuteen, laatuun sekä asiakassuhteiden johtamiseen. Asiakassuhteiden johtaminen pitää sisällään asiakastyytyväisyyden, -lähtöisyyden, -uskollisuuden sekä -kannattavuuden. Opinnäytetyössä käydään läpi myös logistista prosessia eli tilaus-toimitusketjua.

Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, joka perustui monivalintakysymyksiin sekä kahteen avoimeen kysymykseen. Kysely lähetettiin LTP:n asiakkaan foodservice-toimijoille ja vastauksia asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin 132 kappaletta valtakunnallisesti.

Johtopäätöksenä todetaan, että tuloksiin vaikutti vallitseva pandemiatilanne COVID-19 sekä LTP:n vasta-alkanut asiakassuhde kyseisten foodservice-toimijoiden kanssa. Tulokset esitellään myynti- sekä terminaalialueittain ja palautteiden pohjalta esitetään kehittämissuhteet arvontuoton lisäämiseksi. Kehittämistoimenpiteet jaoteltiin heti toteutettaviksi sekä tulevaisuudessa toteutettaviksi.

Asiasanat: Arvontuotto, asiakassuhteiden johtaminen, kustannustehokkuus, laatu, tilaustoimintaprosessi

Sara Svensson

Logistics Operator's Value Creation to a Foodservice Operator

Year 2020

Pages

58

The bachelor thesis opens up about the logistics value creation process of a to Foodservice operator. The purpose of this thesis is to improve operation strategies of the logistics operator based on customer research. The objective is to examine the Foodservice operator's value creation process and to attach the customer relationship to the logistics operator. The thesis is commissioned by LTP Group Oy. LTP wants to build trust and this way strengthen the new fresh customer relationship. With this thesis it is possible to obtain more transparency to the supply chain.

The objective of the thesis is to help the commissioner understand how it as an organization can keep the action cost-effective. This reviews the pros of increasing the chilled logistics services for the Foodservice operator. The thesis clarifies how Foodservice operators would commit to the logistics operator better and what are the factors that influence is when the aim is a long lasting and interactive customer relationship.

The framework covers inner effectivity as cost-effectivity, outer effectivity as in quality and leading customer relationships. The section on leading customer relationships includes customer satisfaction, customer-oriented approach, customer loyalty and customer profitability. The thesis also explains the logistic progress seen as an order-supply chain.

The research uses a questionnaire, which had on multiple choice questions and two open questions. The survey was sent to LTP's customer's Foodservice operators. The number of answers to the customer satisfaction survey was 132 nationally.

In conclusion the biggest impacts on the results were the current pandemic COVID-19 and LTP's recently started customer relationships with the Foodservice operators. The results are based on sale- and terminal areas. Based on the feedback, improvement suggestions to increase the return value were suggested. The development measures were divided to instant and future execution measures.

Keywords: Value creation, leading customer relationships, cost-efficiency, quality, order- delivery process

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Toimintaympäristö	8
3	Kustannustehokkuus ja tehokkuus	9
3.1	Sisäinen tehokkuus	10
3.2	Ajanhallinta	10
3.3	Lean & Agile.....	11
3.4	LTP:n prosessien kuvaus	13
4	Laatu	17
4.1	Ulkoinen tehokkuus	19
4.2	Virheettömyys	20
4.3	Laatukuilut	20
5	Asiakassuhteiden johtaminen.....	22
5.1	Asiakaslähtöisyys	22
5.2	Asiakastyytyväisyys	23
5.3	Asiakaskannattavuus	24
5.4	Asiakasuskollisuus	25
6	Tutkimuksen toteutus.....	26
7	Tulokset myyntialueittain	27
7.1	Alue A	28
7.2	Alue B	30
7.3	Alue C	32
7.4	Alue D	34
7.5	Alue E	36
8	Tulokset terminaali alueittain.....	38
8.1	Vantaan terminaali.....	40
8.2	Turun terminaali	41
8.3	Tampereen terminaali.....	43
8.4	Seinäjoen terminaali.....	44
8.5	Oulun terminaali	45
8.6	Mikkelin ja Kuopion terminaalit.....	46
8.7	Kouvolan terminaali	47
8.8	Jyväskylän terminaali.....	48
9	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	49
	Lähteet	53
	Kuviot.....	55
	Taulukot	55

Liitteet	55
----------------	----

1 Johdanto

Arvontuotto asiakkaalle sekä kustannustehokkuus logistiikka-alan yrityksessä tai organisaatiossa on nousemassa entistä suuremmaksi kilpailevaksi tekijäksi yritystoiminnassa. Arvontuotto sekä kustannustehokkuus edellyttävät tehokkaita ja virheettömiä prosesseja. Logistiikkaprosessien kehityksessä tulee optimoida kustannukset, virheettömyys, joustavuus, nopeus ja toimitustiheys. Jotta arvontuotto onnistuu, on asiakastyytyväisyys pidettävä maksimissa sekä minimoitava mahdolliset virheet. Asiakslähtöisyyden merkitys kasvaa jatkuvasti.

Logistiikka-ala on liiketoimintana vanha ja voimakkaasti kilpailtu ala. Siinä menestyminen edellyttää erikoistumista sekä entistä asiakaslähtoisempää lähestymistapaa palvelujen uudistamisessa. Ajankohtaisena tarpeena olisi löytää ratkaisuja foodservice-toimijan entistä tiiviimpään integroimiseen logistiikkaoperaattoriin. Moni foodservice-toimija on saattanut törmätä samoihin ongelmakohtiin eri logistiikkaoperaattoreiden kanssa, joita ovat mm. kuljettajan asiakaspalvelu, kuormantuontiprosessi, nopeus sekä vuorovaikutus. Opinnäytetyö käsittelee logistiikkaoperaattorin arvontuottoa foodservice-toimijalle. Arvo muodostuu tuotteen käsittelyyn liittyvistä palveluista.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakastyytyväisyyttä ja sitä, miten foodservice-toimijat sitoutuisivat paremmin logistiikkaoperaattoriin. Mitkä tekijät sitoutumiseen vaikuttavat, ja mitkä tekijät vaikuttavat pitkäaikaiseen sekä vuorovaikutteiseen kumppanuuteen perustuvaan asiakassuhteeseen. Tarkoituksena on selvittää foodservice-toimijan tarpeet logistiikkaoperaattorille sekä palveluntuottajan vaihdon vaikutukset asiakasrajapinnassa. Kuinka logistiikkaoperaattori voi tuottaa arvoa foodservice-toimijalle kustannustehokkaasti.

Työn hyöty tuloksista on toimeksiantajalle tuleva informaatio sekä tarkat luvut vasta-alkaneen asiakassuhteen toimitusasiakkaiden asiakastyytyväisyydestä sekä ehdotuksista sen edelleen kehittämiseen.

Analyysillä selvitetään mihin kannattaa keskittyä saadakseen toiminnan tehokkaaksi ja asiakaslähtöiseksi. Vaikka työssä tarkastellaan logistiikan ohjausta, niin hankinnat sekä tuotevalikoimat jäävät aihealueen ulkopuolelle. Tarkastelunkohteena ovat toimitusketjun palvelut, jotka alkavat tilauksen saapumisesta operaattorille ja päättyvät sen toimituksena foodservice-toimijalle.

Opinnäytetyössä pyritään kehittämään asiakastutkimuksen perusteella toimintaratkaisuja logistiikkaoperaattorille foodservice-toimijoiden arvontuottoprosessiin sekä asiakassuhteiden pysyvyyden lisäämisen tueksi. Tutkimus tehdään määrällisenä kyselylomaketutkimuksena, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa foodservice-toimijoilta palveluprosessiin liittyen.

Teoriaosuudessa pääkäsitteinä ovat sisäinen- sekä ulkoinen tehokkuus eli kustannustehokkuus, laatu ja asiakassuhteiden johtaminen. Ohessa käydään läpi prosessia ja sen eri tasoja tilauksen tekemisestä kuorman saapumiseen asiakkaalle. Asiakassuhteiden johtaminen pitää sisällään asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden, -kannattavuuden sekä -lähtöisyyden.

2 Toimintaympäristö

Toimeksiantajana toimii LTP Group Oy, joka pitää sisällään myös LTP Logistics:in, LTP Cargo Oy:n, Lännen Teollisuuspalvelu Oy:n sekä LTP Service Oy:n. Tutkimuksessa arvioidaan sen tytäryhtiöiden LTP Logistics:in ja LTP Cargo Oy:n toimitusasiakkaille tuottamia palveluja. Tällä tutkimuksella pyritään saamaan suoraa palautetta LTP:n toimitusasiakkailta palveluiden kehittämiseen heti asiakassuhteen alusta pitäen.

LTP Logistics on lämpösäädelyjen elintarvikkeiden logistiikkaan keskittyvä yritys ja sen asiakas- kaskunta koostuu pienistä ja keskiuurista elintarviketeollisuuden toimijoista. Yhdessä LTP:n sisaryhtiöt tarjoavat elintarvikelogistiikassa asiakkaan tarpeiden mukaiset ratkaisut tilaus-toimitusketjuun. Palveluihin kuuluvat tuotteiden keräily, varastointi, lähetys ja kuljetus koko Suomen alueella, kuljetusalustojen myynti ja korjaus sekä elintarvikelaatikoiden pesupalvelut.

Nouto-, siirto-, varastointi- ja keräily- sekä jakelupalvelut suunnitellaan asiakkaan logistiikkatarpeiden mukaan. LTP:llä on elintarviketerminaalit Vantaalla, Turussa ja Tampereella. Muualla Suomessa LTP tukeutuu vahvoihin paikallisiin kumppaneihin, joita ovat mm. Oulun Autokuljetus Pohjois-Suomessa, Kuljetus Weeman Itä-Suomessa, Kuljetusliike Järvimäki Pohjanmaalla, Kuljetusliike Taipale Sisä-Suomessa sekä Kuljetus Ilkka Saukkonen Kaakkois-Suomen alueella. LTP palvelee asiakkaitaan koko Suomen alueella. LTP Cargon kuljetuspalvelut kattavat sekä pidemmät runkokuljetukset että lähialuejakelun ja tarjontaan kuuluu viileä- ja pakastekäsittelyä vaativat logistiikkapalvelut. LTP Cargon kalusto on ympäristöystävällistä. LTP Groupin yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on noin 60 miljoonaa euroa. (LTP 2020.)

LTP:n visiona on ”Elintarvikelogistiikan edelläkävijä sekä asiakkailleen kilpailukykyisin kumppani”. Tällä tarkoitetaan, että visiotavoitteena on LTP:n halu olla aidosti ”lähellä” asiakkaitaan. LTP:n tavoitteena on lunastaa annettu lupaus jokaisen asiakastoimituksen yhteydessä. LTP kohtaa haasteet rohkeasti ja ne ratkaistaan yhdessä asiakkaan kanssa yksi kerrallaan. LTP:n missiona on, että ”olemme puolueeton ja joustava logistiikkaoperaattori, joka yhdistää elintarvikelogistiikan toimitukset tehokkaiksi kokonaisuuksiksi eri myyntikanaviin”. (LTP 2020.)

LTP:n arvot ovat, että he ovat asiakkaan luottamuksen arvoisia, he arvostavat toisiaan ja toimivat vastuullisesti yhteistyössä. He toimivat kustannustehokkaasti ja laadukkaasti sekä he vastaavat haasteisiin ja etsivät aktiivisesti uusia sekä innovatiivisia ratkaisuja. (LTP 2020.)

LTP:n asiakaslupaus on ”mahdollistamme kasvun - onnistumme yhdessä”. Sillä he tarkoittavat, että he yhdistävä pienten ja keskisuurten elintarviketoimijoiden tavaravirrat tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Logistiikassa määrä tuo tehokkuutta ja he antavat asiakkailleen mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaan. Elintarvikekuljetusten tehokkuutta tuo yhdistelyjako, jonka lämpötilasäädety kalusto mahdollistaa. Asiakkaina ovat niin elintarvikkeiden tuottajat, keskusliikkeet, tukut kuin maahantuojat. (LTP 2020.)

Toimeksiantaja on kiinnostunut löytämään uusia tapoja, joilla he pystyvät tuottamaan enemmän arvoa asiakkailleen. Syventämään asiakassuhteitaan sekä luomaan pysyviä asiakassuhteita ja samalla ottamalla kustannustehokkuuden huomioon. Lähtökohtana on oletus, että asiakassuhteita voidaan parantaa. Opinnäytetyön kyselyn vastaajana toimii LTP Logisticsin asiakkaan franchising ketjuyrittäjät eri puolilta suomea, joita on yhteensä lähes kolmesataa.

Tämä opinnäytetyö tukeutuu kirjoittajan omaan kokemukseen ja siitä muodostaneeseen näkökulmaan asiakastytyväisyyttä kohtaan. Kirjoittajan kokemus muodostuu useamman vuoden työskentelystä usealla eri foodservice-toimijalla sekä kuormien vastaanottamisesta eri logistiikkaoperaattoreilta. Omakohtainen kokemus alalta asiakkaan roolissa luo haasteita ennakkoletuksista yleistettynä palvelun laadusta, mutta samalla kontekstin ymmärtäminen on parhaimmillaan etu myös tilaajan näkökulmasta. Miten tunnistaa omat ennakkoletukset sekä miten luoda kehitysehdotuksia tutkimusaineiston avulla?

Tutkimuksen toteutukseen vaikutti hyvin paljon tutkimuksen aikana vallitseva COVID-19-pandemia. Tästä johtuen kyselyyn vastaajien potentiaalinen määrä väheni. Mukana piti olla alun perin lisäksi LTP:n kaksi muuta valtakunnallista toimitusasiakasketjua, mutta COVID-19-pandemiasta johtuvan ravintoloiden sulkemisen takia ne oli jätettävä pois tutkimusaineiston keräämisestä. Tilanne vaikutti myös toimitusasiakkaisiin, joille asiakastytyväisyysomakkeet lähetettiin. Tutkimusprosessin aikana vain ruoan ulosmyynti oli sallittua, mutta tästä huolimatta tämän asiakasketjun myynti on kehittynyt positiivisesti. Elintarvikejakeluun tällä on ollut merkittävä vaikutus, sillä suuri osa ravintoloista on ollut suljettuina kyselyn toteutuksen ajankohtana.

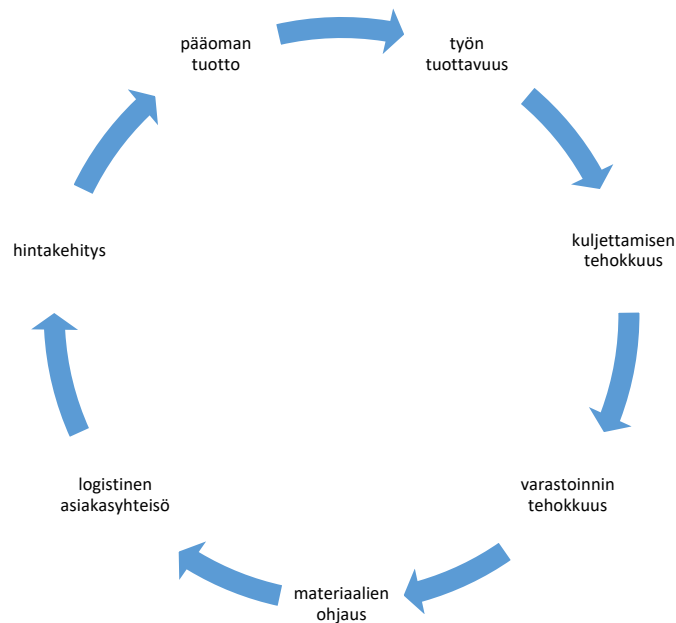
3 Kustannustehokkuus ja tehokkuus

Sisäinen tehokkuus eli kustannustehokkuus tarkoittaa turhan käsittelyn välttämistä, varastojen pienentämistä sekä työn että pääoman tuottavuuden jatkuvaa parantamista. Ajanhallinta on tärkeä työkalu kilpailuedun saavuttamiseksi. Kustannustehokkuuteen liittyy vahvasti myös

lean työskentely, joka tarkoittaa hukkan poistamista. Nykypäivän trendiksi alkaa muodostumaan agile eli ketterä toiminta- ja ajattelumalli. Leanista ja agilesta kerrotaan 3.3 kappaleessa tarkemmin.

3.1 Sisäinen tehokkuus

Sisäiseen tehokkuuteen liittyvä logistinen osaaminen on tärkeää, mutta se on usein sisäinen ominaisuus eikä vaikuta suoraan asiakkaan ostopäätökseen. Sisäisen sekä ulkoisen tehokkuuden tulee olla tasapainossa, jotta yritys voi saavuttaa hyvän kilpailuedun. Kuten kuviosta 1 näkee, niin sisäiseen tehokkuuteen liittyvät työntuottavuus, kuljettamisen tehokkuus, varastoinnin tehokkuus, materiaalien ohjaus, logistinen asiakasyhteisö, hintakehitys sekä pääoman tuotto.



Kuvio 1: Sisäiseen tehokkuuteen liittyvät termit (Sakki 2003).

Kustannustehokkuutta huomioidaan jakelukuljetuksessa niin, että useamman toimeksiantajan tavarat matkaavat samassa runkokuljetuksessa. Ympäristöä kuormittaisi huomattavasti enemmän se, jos pienitavaraerä kuljetettaisiin paikkaan x ilman muita jakelutoimituksia. Tämä aiheuttaisi kustannusten nousun, jolloin toiminta ei olisi enää kustannustehokasta. (Sakki 2003, 59.)

3.2 Ajanhallinta

Sakin (2003, 146) mukaan ajanhallintaa pidetään kustannusten ja laadun ohella kolmanneksi tärkeimpänä kilpailutekijänä. Ajanhallinta liittyy ”turhan poiston” (lean) tuotannon

käsitteeseen sekä JOT-tuotantoon (juuri oikeaan tarpeeseen, JIT=Just in time). Ajanhallintaa omaava yritys saa huomattavan kilpailuedun muihin yrityksiin nähden, joiden strategia perustuu pelkästään mataliin tuotantokustannuksiin tai suuren volyymin etuun. Ajan seuraamisesta on muitakin etuja. Kilpailijoiden välillä toimitusaika vaihtelee erittäin paljon ja siksi sen avulla on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua. Yksi eduista on myös se, että ajan käsite on universaali ja sen lisäksi sitä on helppo mitata.

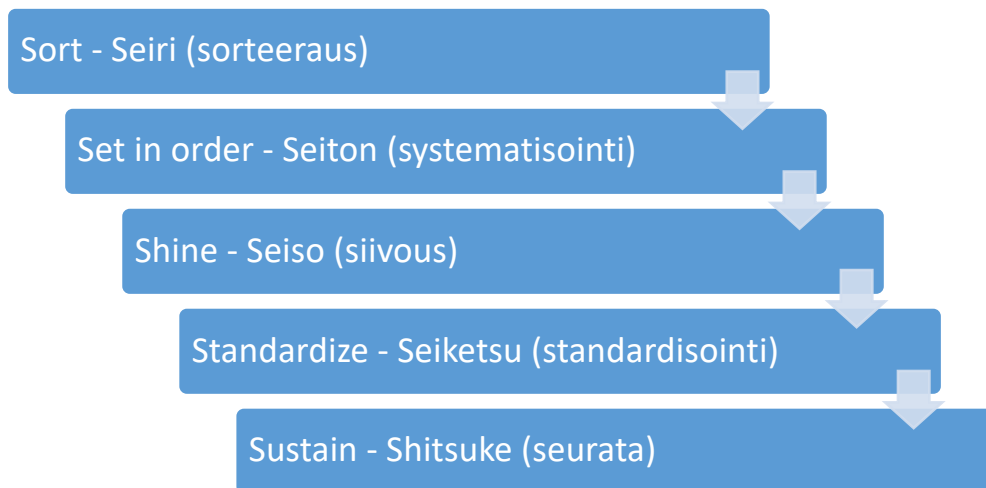
Ajanhallinnalla tarkoitetaan yrityksen kykyä palvella asiakasta mahdollisimman nopeasti, mutta se ei tarkoita sitä, että kaikki asiat tehtäisiin entistä nopeammin. Se tarkoittaa esimerkiksi kilpailijaa lyhyempää toimitusaikaa. Läpimenoaikojen lyhentäminen on tärkeä toimenpide joustavuuden ja koko ulkoisen tehokkuuden nostamisessa. Vaikka läpimenoaikaa lyhennettäisiin palvelun laatu ei saa kärsiä siitä. Ajan seuraaminen soveltuu kustannusten rinnalla materiaalin ohjauksen tehokkuuden mittariksi erittäin hyvin. (Sakki 2003, 146-147, 152.)

3.3 Lean & Agile

Lean on tullut tunnetuksi japanilaisen Toyota autojen valmistuksesta, mutta nykyisin sen menetelmiä sovelletaan yleisesti eri toimialoilla, kuten palvelutuotannossa ja logistiikassa. Leanin keskeinen tavoite on lyhentää läpimenoaikaa virtaustehokkuuden kasvattamiseksi. Agile eli ketterä ajattelu- ja toimintatapa tuli tunnetuksi it-alalta ja sen perusideana on, että tulevaa ei suunnitella vaan pyritään reagoimaan nopeasti muuttuviin tekijöihin. (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2017; Chaharsooghi 2011, 333.)

Lean-tuotanto termi (Lean-production) tuli tunnetuksi kirjasta *The Machine That Changed The World*. Kirjan kirjoittivat MIT:n professorit kuvaten japanilaisten menestyksestä autotehtaiden tuottavuuden parannusta Yhdysvalloissa. (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2017.)

Prosessit ovat Leanin näkyvää osuutta. Siinä luetellaan konkreettisia menetelmiä ja toimintamalleja, jolla tuotanto- tai palveluprosesseja voidaan tehostaa virtausta lisäämällä, vaihtelua vähentämällä ja hukkaa poistamalla. 5S-menetelmä tunnetaan ”puhdistusta ja tee näkyväksi” periaatteena ja se käydään läpi askel askeleelta kuten kuvio 2 näkyy. (Liker 2004, 150.)



Kuvio 2: 5S - muodostaminen (Liker 2004).

Sorteeraus tarkoittaa tarpeettomien tavaroiden pois jättämistä sekä niiden järjestelyä. Systematisointi tarkoittaa järjestyksen selkeyttämistä. Siivous tarkoittaa tässä kontekstissa järjestyksen ylläpitoa. Standardisointi tarkoittaa yrityksen toimintatapojen ja -sääntöjen sopimista työyhteisössä. Seuranta tarkoittaa sitoutumista edellä mainittuihin toimintatapoihin ja niiden seurantaan, jotta 5S- toteutuisi yrityksessä. (Liker 2004, 151.)

Asiakaslähtöisyyden trendi näkyy logistiikan ohjauksessa. Se tarkoittaa sitä, että lean toimintamallista aletaan siirtyä agileajatteluun eli ketterään ajattelu- ja toimintamalliin. Agilen käsitteinä ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja nopea reagointi. Nopea joustavuus on avaintekijä asiakaslähtöiseen toimintaan. Agile-toimintamalli tarkoittaa logistiikassa sitä, että logistiikalla tarjotaan parempaa asiakaspalvelua, nopeampaa reagoimista muutoksiin, asiakastarpeiden tyydytystä, asiakasodotuksiin vastaamista ja arvontuottamista asiakkaille pienillä kustannuksilla. (Waters 2009, 40-43.)

Agile eroaa leanista siinä, että logistinen päätöksenteko perustuu reagointiin, kun leanissa se perustuu kustannustehokkuuteen. Pää tavoitteena agilella on nopea reagointi kysyntään, kun leanilla kysyntään vastataan mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Agilessa hinta ei ole tärkein tekijä hinnoittelustrategiassa, puolestaan leanissa ostopäätökseen vaikuttaa hinta. Agilessa reagointi kysyntävaihteluun tarkoittaa varastoinnissa varmuusvaraston pitämistä, kun taas leanissa pidetään matalat varastointitasot, jotta varastokustannukset pysyvät pieninä. Agilen strategiana on vähentää kaikin tavoin, kun vastaavasti leanissa tarkoituksena on vähentää, mutta ei suurilla kustannuksilla. Leanissa toimituksissa mietitään kustannustehokkuutta, kun agilessa joustavuus ja nopea reagointi ovat avaintekijät siihen. Leanissa pyritään saavuttamaan mittakaavaetuja vähemmällä varastoilla ja toimipisteillä, kun agilessa halutaan olla lähellä asiakasta ja toimittajia. (Chaharsooghi 2011, 333, 337.)

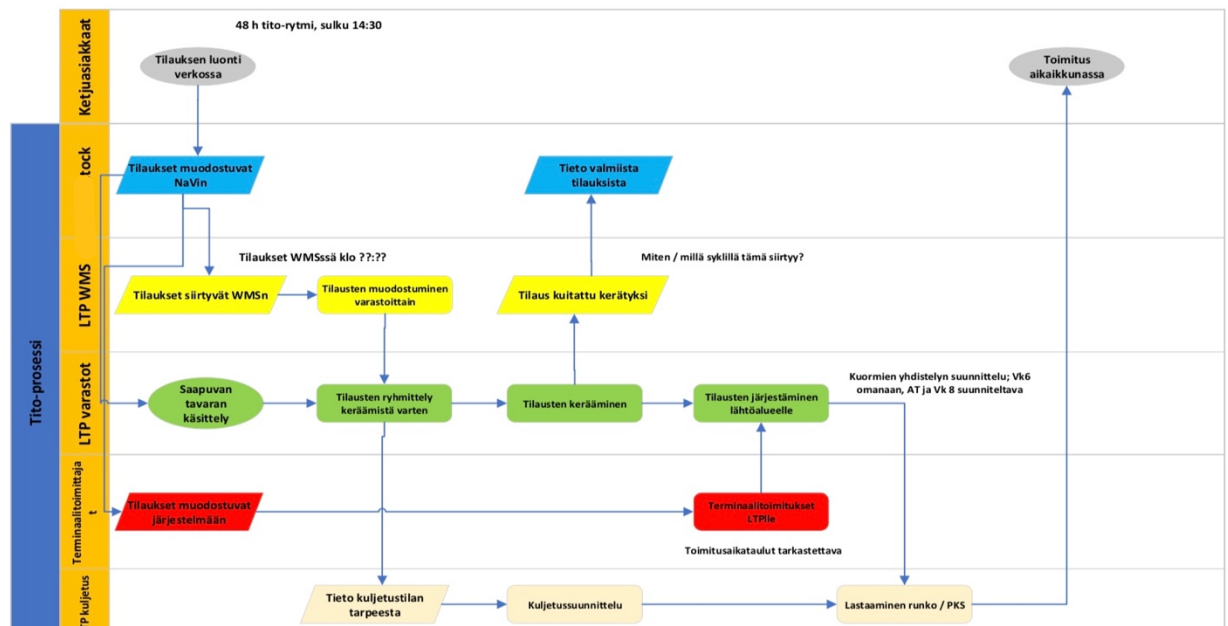
3.4 LTP:n prosessien kuvaus

Lyhyt kokonaisläpiajoaika on tärkeä kilpailutekijä lisäarvon tuottamisessa ja se liittyykin ajanhallintaan yrityksessä. Läpimenoajalla tarkoitetaan prosessia tilauksen tekemisestä tilauksen saapumiseen. Se pitää sisällään tilaustoimitusprosessin, vastaanottoprosessin, keräilyprosessin sekä kuljetusprosessin.

Logistiikka usein tunnetaan varastointiin liittyvänä terminä, mutta varastointi on vain pieni osa logistiikan toimenkuvaa. Varasto voi olla materiaalin väliaikainen tai lopullinen sijoituspaikka. Terminaalit ovat osa varastointia. Terminaalille ominaista on se, että sinne saapuvilla tavaroilla on aina osoite tiedossa. Terminaalien toiminnot koostuvat saapuvan tavaran vastaanotosta, siirrosta osoitealueelle sekä eri lähetysten yhdistelystä ja uudelleen kuormauksesta. Saapuvat tavarat ovat pääsääntöisesti pienehköjä. Terminaalissa suoritetaan näiden pienten lähetyserien konsolidointia eli yhdistelyä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Valmiit kuormat kuljetetaan eri suuntiin lähtevinä runkokuljetuksina toisiin terminaaleihin. Saapuvat runkokuljetukset puretaan ja järjestellään asiakaskohtaisiksi eriksi, jotka toimitetaan vastaanottajille. (Hokkanen, Luukkainen & Karhunen 2011, 125, 137-138.)

LTP:n liiketoimintajohtajaa haastateltiin LTP:n nykytilan prosesseihin liittyen ja hän kertoi tarkemmin, miten eri prosessit heillä toimivat ja mitä ne pitävät sisällään. Seuraavissa kappaleissa tulee ilmi lyhenne WMS, joka tarkoittaa (warehouse management system) varaston hallintajärjestelmää. Kuten kuvio 3 näkee, niin kyseessä on tilaustoimitusprosessi, joka pitää sisällään tilausten saapumisen ja käsittelyn sekä tilauksen toimittamisen asiakkaalle. Tilaustoimitus on kokonaiskuva vastaanotto-, keräily- sekä kuljetusprosesseista.

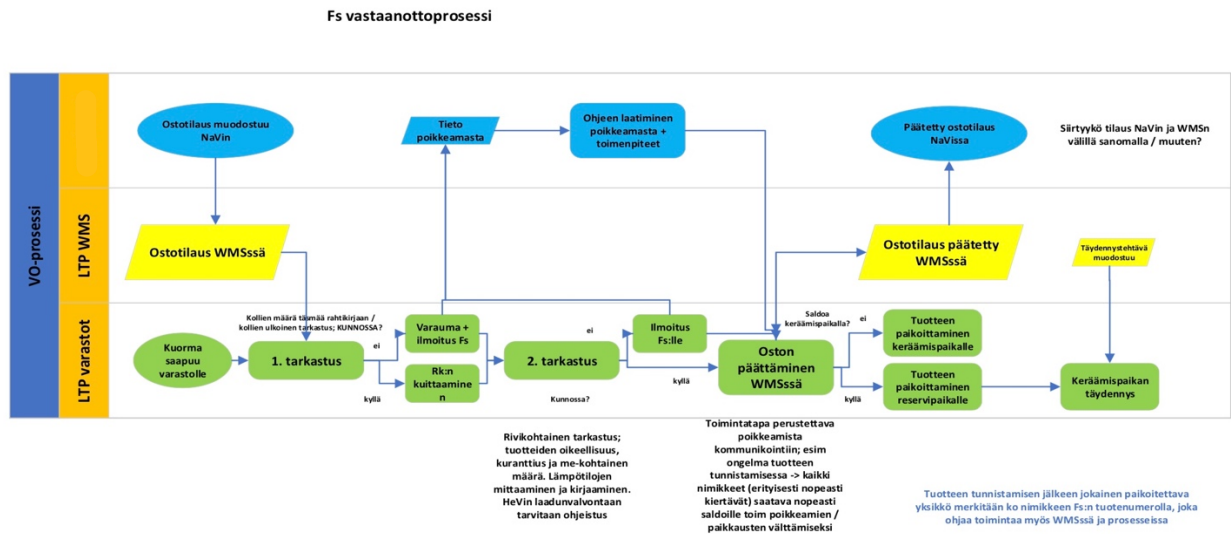
Tilaus-toimitusprosessi, ylätaso



Kuvio 3: LTP:n tilaus-toimitusprosessi (LTP Group Oy 2020).

Tilaus-toimitusprosessi alkaa asiakastilausten siirrosta LTP:n varastonhallintajärjestelmään. Kaikki asiakastilaukset siirtyvät asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmästä sähköisesti sanoma-muodossa LTP:n varastonhallintajärjestelmään. Tahtotilana on ollut sähköistää ja nykyaikaistaa prosesseja toiminnan tehostamisen sekä virheiden mahdollisuuden pienentämisen vuoksi. Tuotetietojen perusteella tilaukset jakautuvat eri varaston osiin. Eri varastoja ovat: pakaste-, viileä- ja lämpötilavapaiden tuotteiden varastot. Tilaukset ryhmitellään keräämistä varten halutulle kuljetusalustalle. Kuljetusalustoja ovat mm. lava, rullakko tai elintarvikelaatikko. Tilauksen keräilyyn yhteydessä kerätyt tuotteet ja niiden määrät kuitataan LTP:n varastonohjausjärjestelmään, josta ne siirtyvät edelleen sanoma muodossa asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmään. Valmiiksi kerätyt yksiköt järjestetään varaston lähtöalueelle kuljetusreittien mukaan. Tilausaikakatkon jälkeen välitetään tieto arvioidusta kuljetuskapasiteettitarpeesta kuljetusliikkeelle kuljetusten resurssien suunnittelua varten. Lähtöalueella kuljetusyksiköihin yhdistetään lisäksi terminaalitoimitukset. Kuljettaja lastaa reiteittäin kerätyt kuljetusalustat runkokuljetusta ja tai jakelukuljetusta varten. Tilatut tuotteet toimitetaan jakelukuljetuksissa asiakkaalle sovitussa aikaikkunassa. Tilaus-toimitusprosessi toimii 48 tunnin aikaikkunassa. D0 on tilauspäivä, D1 on asiakastilausten keräily, D2 on asiakastoimitukset. (Svensson 2020.)

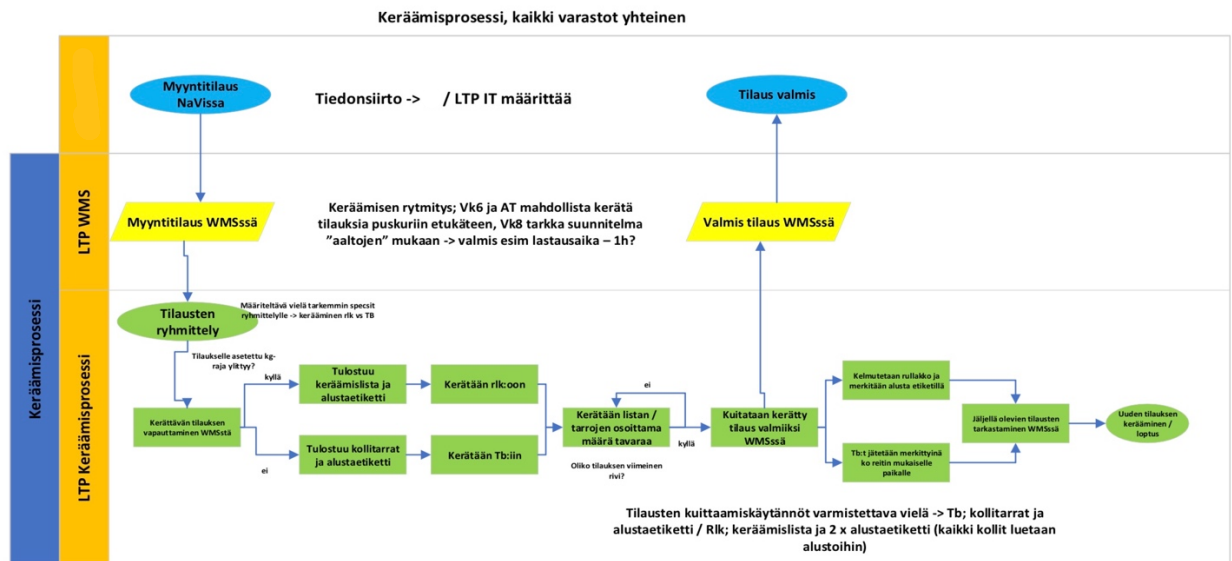
Kuvio 4 on vastaanottoprosessi, joka pitää sisällään tuotteiden vastaanoton, tarkistuksen, lämpötilojen mittaamisen sekä informoinnin puuttuvista tuotteista.



Kuvio 4: LTP:n vastaanotto prosessi (LTP Group Oy 2020).

Vastaanotto prosessissa ostotilaus siirtyy sanomamuodossa asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmästä LTP:n varastonohjausjärjestelmään. Tavarantoimittaja toimittaa tilatut tuotteet LTP:n varastoon. Vastaanottoalueella tehdään lähetysrahtikirjaa vastaan tuotteiden/lavojen silmä-määräinen tarkistus (tuotteet ehjiä), kuljetusalustojen määrä sekä tarvittaessa lämpötilojen mittaaminen. Poikkeamat merkitään rahtikirjaan varaumina. Mahdolliset poikkeamat/varaumat ilmoitetaan asiakkaalle sähköpostitse. Sen jälkeen alkaa toinen tarkastus eli tuotteiden vastaanotto ostotilausta vastaan. Vastaanoton yhteydessä tallennetaan tuotteiden viimeinen käyttöpäivä ja tuotekohtaisten määrien tarkastaminen ostotilausta vastaan. Tässä yhteydessä tuotekohtaiset määrät kirjautuvat varastonohjausjärjestelmään saldotietona. Tuotteiden vastaanoton jälkeen ostotilaus päätetään, jolloin saldotieto siirtyy sanoma muodossa asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän jälkeen tuotteet siirretään varaston hyllyyn reservi- tai keräilypaikalle. (Svensson 2020.)

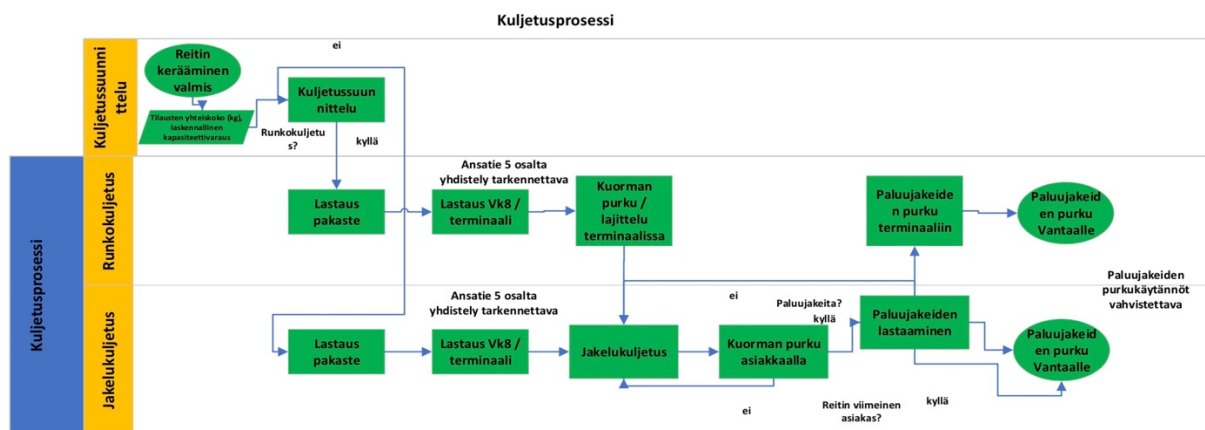
Kuvio 5 on LTP:n Keräilyprosessi, joka pitää sisällään tuotteiden keräilyn ja lopputarkistuksen ennen kuljetusprosessiin siirtymistä.



Kuvio 5: LTP:n keräilyprosessi (LTP Group Oy 2020).

Keräämisprosessissa, joka on myös tilaustoimitusprosessin alaprosessi, toimitusasiakkaan tuotekohtaiset tilaukset siirtyvät asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmästä sanomamuodossa LTP:n varastohallintajärjestelmään. Tilaukset jakautuvat tuotteen perustietojen mukaan eri varastoihin. Varastoissa tilaukset ryhmitellään tuotekohtaisten määrien ja tai asiakkaan perustietojen perusteella halutulle kuljetusalustalle. Kerättävät tilaukset vapautetaan WMS:ssä reittien lähtöjärjestyksen mukaan keräilyyn. Samalla varastotyöntekijälle tulostuu kerättävien alustojen määrää vastaavasti osoitetarrat sekä riippuen keräysmenetelmästä keruulistat tai kollitarrat. Varastotyöntekijä valitsee kerättävän kuljetusalustan ja linkittää viivakoodin luke-malla kuljetusalustan tunnisteiden asiakastietoon. Tämän jälkeen varastotyöntekijä kerää siihen keräilylistan/tarrojen osoittamat tuotteet tilattujen määrien mukaisesti. Keräilyn jälkeen kerätty tilaus kuitataan valmiiksi WMS:ssä ja samalla tiedot kerätyistä tuotteista ja niiden määristä siirtyvät asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmään. Tarvittaessa valmiiksi kerätty kuljetusalusta kelmutetaan, jonka jälkeen ne siirretään lähtöalueelle kuljetusreiteittäin. (Svensson 2020.)

Kuvio 6 nähdään kuljetusprosessi. LTP:n kuljetusprosessissa asiakkaan tilaus kuljetetaan suunnitellusti perille sekä hoidetaan paluulogistiikka, joka tarkoittaa kuljetusalustojen eli rullakoiden, alusvaunujen, kuljetuslavojen ja -laatikoiden keräämistä sekä lajittelua takaisin varastolle. Samalla hoidetaan myös mahdollisten tuotepalautusten kuljettaminen takaisin varastoon.



Kuvio 6: LTP:n kuljetusprosessi (LTP Group Oy 2020).

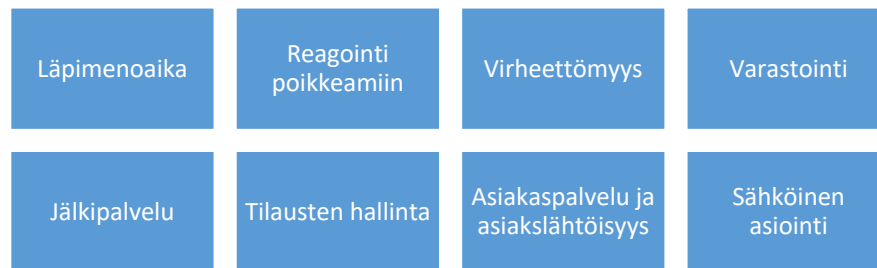
Kuljetusprosessi, johon tilaus-toimitusprosessi päättyy, alkaa kuljetussuunnittelulla. Siinä suunnitellaan tarvittava kuljetuskapasiteetti asiakastilausten perusteella. Tilausaikakatkon jälkeen asiakastilausten reittikohtaiset yhteismäärät lähetetään reiteittäin automaattiraporttina varastonohjausjärjestelmästä kuljetusliikkeen ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen. Sähköpostiosoitteen perusteella varataan päiväkohtaisesti tarvittava kuljetuskapasiteetti. Tarvittaessa asiakaskohtaisesti kerätyt kuljetusalustat siirretään runkokuljetuksella asiakkaan jakeluterminaaliin. Jakeluterminaalissa varastoyksiköihin yhdistellään terminaalitoimitukset. Jakelukuljettaja lastaa asiakkaan kuljetusalustat terminaalista, toimittaa ne asiakkaalle ja ottaa samalla asiakkaalta tyhjät kuljetusyksiköt takaisin terminaaliin. Asiakaskäynnin yhteydessä kuljettaja kuittaa ajoneuvopäätteeseen asiakastoimitukseen toteutuneen toimitusajan. (Svensson 2020.)

4 Laatu

Von Baghn (2002, 16) mukaan laadun määrittelee se, jolle toiminnantulos tuotetaan eli logistisen palveluyrityksen asiakas. Toiminnan laatu on hyvä, kun tulos vastaa asiakkaan asettamia vaatimuksia esimerkiksi aikataulun toteutumisesta tai tavaravahingosta, toiminnan ympäristövaikutuksista tai toiminnan turvallisuudesta. Laatu voidaan mitata eri mittareiden ja tunnuslukujen kautta, joita ovat: toimitusaika, varastonkierto, reklamaatiot, paluulogistiikan kustannukset, prosessitehokkuus ja ennakointitarkkuus. (Logistiikka Maailma 2020.)

Laatu on käsitteenä varsin moniulotteinen kokonaisuus, se on organisaation strateginen kilpailutekijä. Nykypäivänä laatu edustaa kilpailukykyä sekä asiakassuuntautuneisuutta. Tuotteen laatua on huomattavasti helpompi ylläpitää, kuin palvelunlaatua. Laatu kokonaisuutena pitää sisällään yrityksen, tavarantoimittajan sekä asiakkaat. Laatuun liittyy myös ekologinen puoli, eli ympäristön kuormitus, jonka yritys aiheuttaa. Tuotteen laatu ei pelkästään määrittele yrityksen menestystä, vaan siihen vaikuttaa asiakkaan saama arvo tuotteesta ja siihen liittyvästä

palvelusta. Usein laatuun ryhdytään panostamaan vasta silloin, kun laatuongelmia paljastuu. Laatuongelmat yrityksessä voivat olla moninaisia kuten virheellinen tuote, puutteellinen toimitus, liian aikainen tai myöhäinen toimitusaika, huono palaute ja palautetut tuotteet sekä asiavirheet ja talousarvion ylittäminen. (Logistiikan maailma 2020.) Logistiikkapalvelun ulottuvuudet vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Kuten kuvio 7 näkyy niin laatu-ulottuvuuksia logistiikkapalvelussa ovat: läpimenoaika, reagointi poikkeamiin, virheettömyys, varastointi, jälkipalvelu, tilausten hallinta, asiakaspalvelu ja asiakkaiden tiedotus, sähköinen asiointi. (Harrison & Hoek 2008, 51; Lai & Cheng 2009, 55.)



Kuvio 7: Logistiikkapalvelun laadun kahdeksan ulottuvuutta (Harrison & Hoek 2008, 51. Lai & Cheng 2009, 55).

Läpimenoaika tarkoittaa aikaa tilauksen tekemisestä tilauksen saapumiseen asiakkaalle. Reagointi poikkeamiin tarkoittaa yrityksen kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin esim. toimitusaajoissa ja toimituserissä. Se tarkoittaa sitä, että yritys reagoi joustavasti ja nopeasti poikkeamiin ja luo ratkaisuja asiakkaille poikkeustilanteissa. Virheettömyys tarkoittaa yrityksen kykyä toimittaa asiakkaan tilaamat tuotteet ehjinä perille sovitussa aikataulussa. Varastoinnilla tarkoitetaan yrityksen vastaamista kysyntämuutoksiin. Jälkipalvelu kertoo, kuinka hyvin yritys palvelee asiakkaitaan toimitusten jälkeen esim. miten yritys jälki markkinoi asiakkailleen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluun. Tilausten hallinta tarkoittaa yrityksen kykyä käsitellä asiakkaan tietoja sekä tilauksia. Asiakaspalvelulla ja asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan yrityksen nopeutta informoida asiakkaita muuttuvista tilanteista esim. aikataulumuutoksista tai tuotepuutoksista. Asiakslähtöisyys on tärkeä osa arvontuottoa prosessia yrityksessä. Sähköisellä asiointilla tarkoitetaan internet tilausten laatua ja tekemisen helppoutta sekä maksutapojen turvallisuutta. (Lai & Cheng 2009, 55-56.)

Laatua korostava yritys on asiakslähtöinen, sitoutunut laatutyöhön, ennakoiva, henkilöstöään arvostava, tuotekehitykseen panostava, verkostoitumishaluinen ja -kykyinen sekä kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa. Laatua korostava yritys myös asettaa selkeät mittarit ja seuraa niitä. Yrityksen ymmärtäminen sen suhteen, kuinka asiakkaat arvioivat laatua on hyvin tärkeää, koska asiakas arvioi aina palvelun sisällön. Sen takia laatu ei saisi olla huonompaa, kuin kilpailijoilla. Tämän takia logistista prosessia tulisi aina mitata ja arvioida asiakkaan

näkökulmasta. Laadun sijaan puhuminen kilpailukyvyistä saattaa olla perustellumpaa. (Sakki 2003, 156; Logistiikan maailma 2020.)

4.1 Ulkoinen tehokkuus

Ulkoinen tehokkuus on osa laadun kokonaisuutta yrityksessä ja se pitää sisällään toimituskyvyn, ympäristöosaamisen sekä palvelukyvyn. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi ympäristöosaamista, palvelukykyä sekä toimituskykyä.

Ympäristöosaamisessa täytyy ottaa huomioon tuotteen elinkaaren aiheuttamat ympäristökuormitukset. Tuotteen elinkaaren kehittämiseen liittyy tuotekehitys, hankinta, jakelu, jätteenhuolto ja kierrätysjärjestelmä. Kehittämistoimenpiteitä ennen yrityksen on hahmotettava tuotteen laajempi kokonaisuus eli arvoketju. Yritys on osa arvontuottoprosessia, jonka lopputuloksena tuote siirtyy asiakkaalle. Asiakas arvioi tuotteen arvon ja asiakkaan tyytyväisyys tuotteesta saatuun arvoon ratkaisee toimialan menestyksen. Arvoketjun tarkastelulla pyritään luomaan asiakkaan ja ympäristön kannalta paras ratkaisu, joka tarkoittaa sitä, että ympäristökuormitusta pyritään vähentämään ilman, että asiakkaalle tuotu arvo kärsii siitä. (Sakki 2003, 163.)

Tänä päivänä kuluttajien ympäristöosaaminen ja ympäristövaatimukset ovat monimutkaistaneet arvontuottoa. Esimerkiksi runkukuljetuksilla yhdistetään eri toimituksia yhdeksi toimitukseksi asiakkaalle, jotta ympäristökuormitus vähenisi. Se taas tuottaa enemmän hankaluuksia aikatauluissa, joka heijastuu asiakkaiden tavaran saantiin oikeaan aikaan, mikä heijastuu kuluttajille puuttuvina tuotteina. Sen takia kilpailuetu syntyy siitä, että asiakkaat otetaan mukaan arvontuottoprosessiin, siten arvontuottoprosessi saadaan toimimaan tehokkaasti kaikkien osapuolten kannalta. (Sakki 2003, 163-164.)

Ympäristöosaamiseen liittyy vihreä logistiikka eli ”green logistics”, sillä tarkoitetaan yrityksen ympäristökuormittamisen vähentämistä kuljetusketjussa. Vihreän logistiikan päätavoitteina on ekologinen kestävyys, ekotehokkuus ja ekologisuuden mittaaminen. Ekologiseen kestävyteen liittyy kestävä kulutus ja tuotanto sekä taloudellinen-, sosiaalinen- ja kulttuurinen kestävyys. Ekotehokkuuteen liittyvät ekotehokkuuden kartoittaminen, tunnusluvut sekä elinkaarirajattelu. Ekologisuuden mittaamiseen liittyvät logistiikan energiatehokkuuden mittaaminen sekä kuljetusten päästöt. Ekotase mittaa logistiikkayrityksen tuotteiden elinkaaren raaka-aine hankinnasta paluulogistiikkaan. (Logistiikan maailma 2020.)

Palvelukyky tarkoittaa sitä, että yritys toimii asiakkaan odottamalla tavalla. Varaston palvelukyky tarkoittaa varaston kykyä täyttää tehtävänsä eli yritys pystyy toimittamaan asiakkaan haluamat tuotteet ilman jälkitoimitusta. Toimituskyky ja tuotteiden fyysinen laatu ovat asiakkaiden peruslähtökohdat. Asiakastyytyväisyys täyttyy, jos yrityksen toiminta vastaa asiakkaan

odotuksia. Yritys voi lisätä kilpailukykyään, jos se pystyy reagoimaan nopeasti ja joustavasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Sakki 2003, 159.)

4.2 Virheettömyys

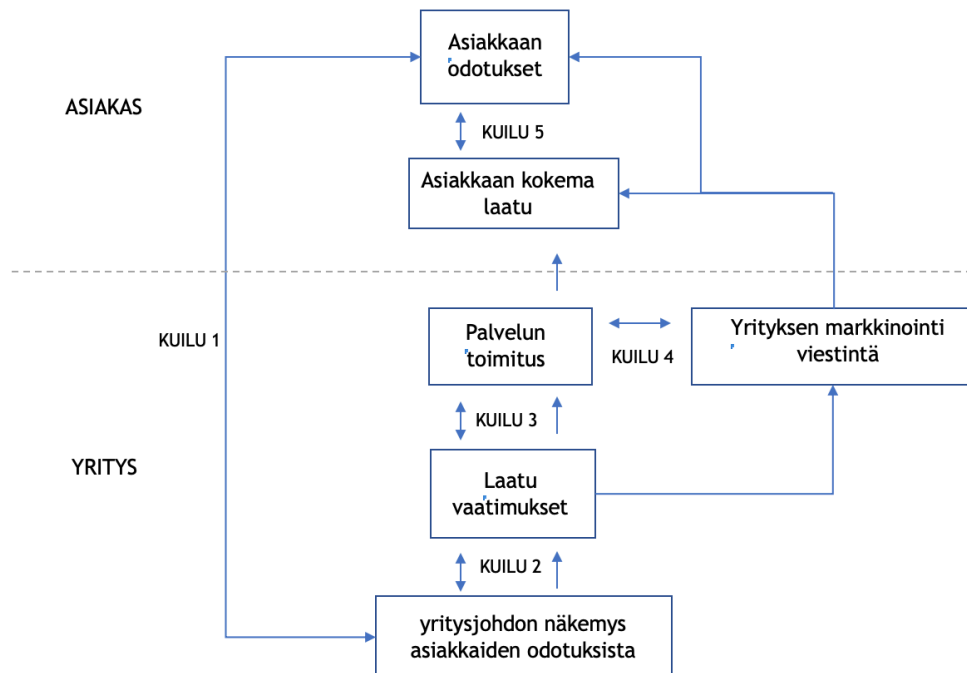
Virheettömyys logistiikassa tarkoittaa palvelun laatua. Palvelun laatu pitää sisällään asiakkaan tilauksen saapumisen perille ehjänä siten, että tuotteet ovat käyttökelpoisia. Palvelun laatuun myös linkittyy yrityksen asiakaspalvelu ja kaikki se, mitä asiakas itse kokee.

Yrityksen toiminnan perusedellytys on kyky täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Virheettömyys luo asiakkaalle luottamusta yritystä kohtaan ja lisää myös asiakasuskollisuutta sekä asiakastyytyvää. Virheettömät asiakirjat sekä tavarantoimitukset ovat hyvä esimerkki siitä. (Sakki 2003, 160.)

Yrityksen on hyvä tuntea asiakkaansa tarpeet sekä odotukset, jotka koskevat esim. toimitusten nopeutta, tarkkuutta, luotettavuutta, joustavuutta sekä virheettömyyttä. Asiakkaat mitaavat eri tavoin laatua ja arvoa ja jotta yritys pystyy tarjoamaan molempia asiakkailleen, on toiminnan oltava virheetöntä. Yrityksen tulisi mitata asioita asiakkaiden näkökulmasta. (Sakki 2003, 160.)

4.3 Laatukuilut

Palvelun laatukuilujen tunnistaminen on osa virheettömyyttä. Laatukuiluanalyysi kehitettiin laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiseen. Laatukuilujen malli osoittaa kuinka palvelun laatu muodostuu. Mallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Malliin kuuluu viisi ”kuilua”, jotka ovat: johdon näkemyksen kuilu, laatuvaatimusten kuilu, palvelun toimituksen kuilu, markkinointiviestinnän kuilu ja koetun palvelun laadun kuilu. (Grönroos 2009, 143-149.) Kuviossa 8 on kuvaus siitä, mitkä tekijät vaikuttavat laatukuiluun. Yritys on vastuussa neljästä ensimmäisestä kuilusta, mutta viidenteen kuiluun vaikuttaa myös asiakas. Alempana käydään läpi jokaisen kuilun ”tarkoitus”.



Kuvio 8: Palvelun laadun kuiluanalyysi (Grönroos 2009, 144).

Laatukuilu 1 eli johdon näkemyksen kuilu tarkoittaa, että johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Johdolla ei ole tarpeeksi tietoa asiakkaiden vaatimuksista, tarpeista ja toiveista. Tämä voi johtua siitä, että yrityksessä ei tehdä tarpeeksi tai ei ollenkaan asiakastytyväisyyskyselyitä.

Laatukuilu 2 eli laatuvaatimusten kuilu tarkoittaa eroa yrityksen käsityksestä asiakasodotusten ja asetettujen vaatimusten välillä. Se tarkoittaa yrityksen reagoimattomuutta asiakastarpeisiin ja -toiveisiin operatiivisessa toiminnassa.

Laatukuilu 3 eli palvelun toimituksen kuilu tarkoittaa, että työntekijät eivät toimi yrityksen haluamalla tavalla. Jos hyvän palvelun laatu vaatisi työntekijän toimintatavan muutosta ja hän ei noudata sitä. Yritysjohdon on varmistettava, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja kaikki tarvittavat työvälineet palvelun tuottamista varten.

Laatukuilu 4 eli markkinointiviestinnän kuilu, tarkoittaa eroa saadun palvelun ja odotusten välillä. Yritys ei ole tietoinen, kuinka hyvin palvelua suoritetaan. Yritys voi liioitella ja luvata liikoja ja tämä voi johtua useasti siitä, että asiakas ja yritys arvioivat laatua eri tavoin.

Laatukuilu 5 eli koetun laadun kuilu tarkoittaa koetun palvelun eroa asiakkaan odotuksiin. Yrityksen lupaukset eivät kohtaa asiakkaan odotuksia ja tämä näyttäytyy asiakastyytymättömyytenä yritykselle. (Grönroos 2009, 144-146.)

5 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen pitää sisällään asiakastyytyväisyyden ylläpidon, tarkastelun asiakaskannattavuudesta sekä -uskollisuudesta. Asiakassuhteiden johtaminen on tärkeä osa arvontuottoa asiakkaalle. Asiakassuhteiden johtaminen edellyttää asiakastuntemusta. Asiakastuntemusta ei saavuteta ainoastaan kuuntelemalla asiakasta, vaan ymmärtämällä aidosti asiakkaan arvontuotantoa. Millaisella prosessilla asiakas tuottaa arvoa itselleen? Mikä hänelle on arvokasta?

Asiakassuhteiden johtamisen tarkoituksena on luoda arvokkaita asiakassuhteita eli asiakkuuksia. Yritys pääsee tähän tilanteeseen rakentamalla uudet asiakkuudet suoraan arvokkaiksi tai kehittämällä nykyisiä asiakkuuksiaan niin, että niiden arvo kasvaa ja kehittyy myönteisesti. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 19.)

Asiakkuuden syvällisen arvon ymmärtäminen toimii asiakassuhteiden johtamisen tärkeänä lähtökohtana. Asiakas sekä yritys haluavat molemmat asiakkuuden olevan arvokas heille itselleen. Kehittämällä asiakkuuksien arvoa pystytään kehittämään kilpailukykyä, koska kun asiakkuudet muuttuvat arvokkaiksi, voidaan rakentaa helpommin asiakasuskollisuutta sekä asiakaskannattavuutta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 19.) Tärkeänä toimintona on asiakashaasteisiin ja asiakaslupaukseen vastaaminen. Lupauksen täyttäminen asiakkaalle vaatii sen, että yritys pystyy luomaan yhteistyöllä tuotteita ja palveluja (Kauppinen 2002, 76-77).

5.1 Asiakaslähtöisyys

Yrityksen toiminnan kehittämisen lähtökohtana tulee olla asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöinen yritys analysoi jatkuvasti asiakaskantaansa sekä kehittää tapoja hoitaa asiakkuuksiaan. Yrityksen tulisi kehittää erilaisia asiakkuusstrategioita visionsa ja liikeideansa rajoilla. Asiakkuusstrategioiden tulee olla systemaattisia tai se voi helposti muodostaa asiakkaalle asiakkuusprosesseja, jotka heikentävät yrityksen sisäistä- sekä ulkoista tehokkuutta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 27; Sakki 2003, 19.)

Asiakaspalvelun kokonaisuus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Siihen kuuluvat täsmällinen asiakasinformaatio, nopea toimitusrytmi, toimitus sovittuna aikana, virheettömät asiakirjat, asiakaslähtöinen palvelu, asiakkaan kuunteleminen sekä asiakkaan ymmärtäminen. Kyseisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa logististen prosessien ohjausta kehittämällä. (Sakki 2003, 156.)

Moni yritys mainostaa olevansa asiakaslähtöinen ja toimivansa asiakkaan ehdoilla, vaikka ongelmia ilmenee jatkuvasti, eivätkä asiakkaat ole tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Tuotteiden, prosessien sekä viestinnän yksilöllistäminen on hyvin persoonatonta, koska yritys miettii liikaa kustannuksia. Aidon asiakaslähtöisyyden tuottamiseksi yritys tarvitsee uusia strategioita. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 20-21.) Tärkeä ja olennainen osa asiakaskokemuksesta on reaaliaikainen näkyvyys toimitusketjuun ja toiminnan läpinäkyvyys, joka rakentaa luottamusta ja siten vahvistaa asiakassuhdetta. Läpinäkyvyys edellyttää, että ketjun osapuolten kesken jaetaan tietoa. (Budda 2018.)

5.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyttä varten yritykseltä tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta sekä arvontuottoa. Saavutettavuus alkaa vahvasta läsnäolosta markkinoilla. Internet on mahdollistanut yrityksille helpon saavutettavuuden, joka on arvokkaiden asiakkuuksien lähtökohta. Yritys, joka toimii asiakaslähtöisesti, on helposti saavutettavissa ja asiakkaan on helppo lähestyä yritystä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 23-24.)

Seuraava asiakaslähtöisyyden avaintekijä on vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutus on laadun sekä arvontuottama perusilmiö, jota voidaan laatia asiakassuhteen laadusta saamana kokemuksena vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutteisuus on asiakkaan ja yrityksen välistä kommunikointia, jolla mahdollistetaan palvelun kehittäminen asiakkaan tilanteen ja tarpeiden pohjalta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 24; Grönroos 2009, 123.)

Asiakaslähtöisyyden kolmas avaintekijä on arvontuotto. Arvo on itsessään moniulotteinen käsite, jota käytetään todella paljon. Arvo on asiakkaan kokemana hyöty tuotteesta tai palvelusta. Arvo jaetaan kahteen osaan: *ydinarvoon*, joka tarkoittaa ydinratkaisun hyötyjä verrattuna siitä maksettuihin hintaan ja *lisäarvoon*, jota tuottavat suhteen lisäpalvelut verrattuna ajan mittaan toteutuviin suhdokustannuksiin. Asiakkaille koituva arvo ei toisin sanoen sisälly tuotteisiin eikä tuotteiden vaihdantaan rahaa vastaa. Tuotteet ovat vain arvon mahdollistajia. Asiakas luo saamaansa arvoa itse koko suhteen ajan, ja arvo syntyy osittain asiakkaan ja yrityksen tai palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 25, 51; Grönroos 2009, 195.)

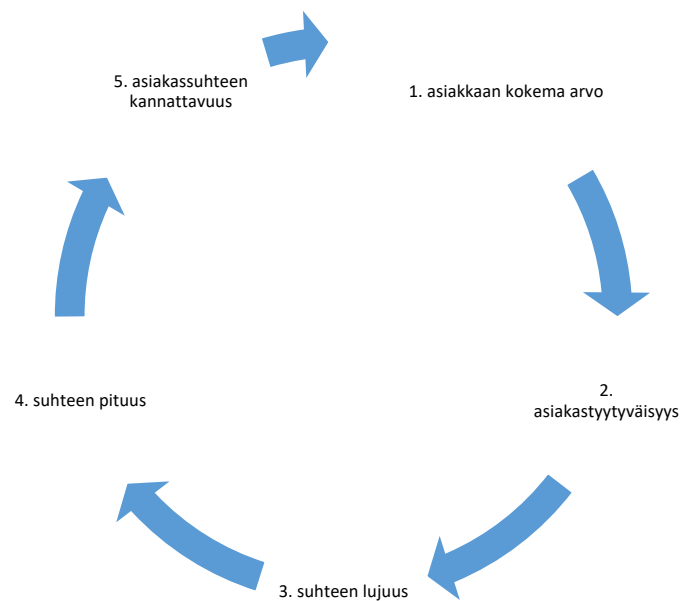
Lisäarvoa pidetään yleensä ylimääräisenä tai uutena palveluna tai tuotteena asiakkaalle ydintuotteen tai -palvelun rinnalla. On tärkeä ymmärtää itse ydintuotteen tuottama arvo asiakkaalle, ennen kuin siihen lisää muita palveluita, koska arvontuotto muuttuu muuten negatiiviseksi. Lisäarvo voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivinen lisäarvo luo myönteistä kuvaa koettuun kokonaisarvoon, kun taas negatiivinen lisäarvo on kokonaisarvon arvovähennystä. Positiivista lisäarvoa ovat esim. nopeat toimitukset, hyvä ja laadukas asiakaspalvelu. Negatiivista lisäarvoa ovat kustannuksia lisäävät palvelut, jotka eivät hyödytä itse asiakasta tai asiakas ei koe arvoa hyödyttäväksi. (Grönroos 2009, 165-169.)

Yritys voi vahvistaa kilpailukykyään arvioimalla sekä määrittämällä prosessejaan uudestaan. Sen myötä yritys voi tarjota asiakkailleen uusia mahdollisuuksia arvontuottoon. Yrityksen on siirrettävä pääpaino tuotteista arvontuottoprosessiin, koska itse arvontuottoprosessissa asiakas pystyy kokemaan yrityksen tuottaman arvon. Yrityksen on varmistettava, että asiakas kykenee hyödyntämään yrityksen resursseja. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 25; Grönroos 2009, 51.)

Jotta asiakkuudet säilyvät ja niitä pystytään kehittää, se edellyttää yritykseltä asiakassuhteiden ja toimenpiteiden jatkuvaa seuranta. Kun asiakassuhteen tavoitteet on asetettu oikein ja yrityksellä on käytettävissä päivitetty tiedot asiakkaista, myös niiden seuranta on helpompaa. Asiakastytyväisyyttä tulisi seurata jatkuvasti, jotta yritys pystyy reagoimaan ongelmiin tarpeeksi nopeasti, ennen kuin se aiheuttaa asiakasmenetyksiä. Asiakastytyväisyyden seuranta lisää mahdollisuuksia kehittää uusia tapoja arvontuotolle ja se lisää asiakasuskollisuutta myös. Asiakastytyväisyyttä voi seurata eri menetelmin, kuten asiakastytyväisyystutkimusten-, spontaanin palautteen- sekä suosittelumäärän perusteella. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

5.3 Asiakaskannattavuus

Laatu, jonka asiakas kokee hyväksi ja joka tuottaa asiakkaalle arvoa lisää asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuus laskee yrityksen suhdekustannuksia sekä se lisää yrityksen parempia hinnoittelumahdollisuuksia asiakasta kohtaan. Asiakkaan kokema arvo ei ole ainoa voittoon vaikuttava tekijä, koska asiakkaan kokeman arvon sekä asiakaskannattavuuden väliin mahtuu monta tekijää kuten kuvioista 9 näkee. Asiakassuhteen kannattavuuden malli sisältää neljä erilaista tekijää. Kyseisiä tekijöitä on seurattava ja hallittava, jos yritys haluaa asiakkaiden vaikuttavan myönteisesti voittoihin. (Grönroos 2009, 200.)



Kuvio 9: Asiakassuhteen kannattavuuden malli (Grönroos 2009, 201).

Suhteeseen vaikuttavat asiakkaan kokema arvo, asiakastyytyväisyys, suhteen lujuus sekä suhteen pituus. Nämä tekijät vaikuttavat siihen kuinka kannattava asiakassuhde on. Asiakkaiden on oltava tyytyväisiä suhteeseen sekä heillä on oltavat vahvoja sidoksia toiseen osapuoleen eli yritykseen tai organisaatioon, ennen kuin heiltä voi odottaa suurempaa ostovolyymia. Asiakassuhteen pituus kasvattaa yrityksen voittoa, koska asiakashankinnan kustannukset voidaan minimoida ja hinnoittelua muuttaa. Jotta asiakassuhde on kannattava, on jokaisen neljän kohdan toteuduttava. (Grönroos 2009, 201.)

5.4 Asiakasuskollisuus

Seuraamalla asiakkaan ostokäyttäytymistä yritys saa selville asiakkaan ostouskollisuuden. Seuraamalla kuinka paljon ja mitä asiakas ostaa, saadaan selville asiakkaan keskiostos ja ostotiheys. Yritykset yrittävät parantaa ostouskollisuutta erilaisilla uskollisuus- ja kanta-asiakasohjelmilla. Ohjelmien avulla yritys mahdollistaa asiakkaiden sitoutuvan pitkäaikaisiksi asiakkaiksi. (Bergström & Leppänen 2009, 488.)

Lisäarvon on asiakasuskollisuuden symboli. Sen avulla saadaan pysyviä asiakkaita, koska kun asiakkaalle tuotetaan arvoa, jota muut yritykset eivät pysty tarjoamaan, niin asiakkaasta tulee pysyvä. Jos yritys lupaa uskollisille asiakkaille liikaa erilaisia hinta- ja palveluetuja, tuottaa se pidemmällä aikavälillä hallaa yritykselle. Silloin uskollinen asiakas ei ole hyväksi yritykselle. Yrityksen on tärkeä seurata asiakkaidensa ostokäyttäytymistä, koska kun se huomaa asiakkaiden ostotiheyden laskevan on yleensä merkki asiakassuhteen hiipumisesta. Tässä

tapauksessa yrityksen on hyvä olla yhteydessä asiakkaaseen ja asettaa heidät tarkkailtavaksi. (Bergström & Leppänen 2009, 490.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessi tapahtui vuoden 2020 helmikuun ja toukokuun välisenä aikana. Kyselylomakkeet lähetettiin toimitusasiakkaille 28.4.2020 ja heillä oli aikaa vastata kyselyihin 7.5.2020 asti. Sen jälkeen tulokset saatiin käsiteltäviksi 14.5.2020 LTP:n asiakkaalta. Opinnäytetyö toteutettiin osana harjoittelua kyseisellä logistiikkaoperaattorilla.

Kyselytutkimus on eniten käytetty menetelmä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Sähköiset kyselyt ovat viime aikoina voimakkaasti yleistyneet. Kyselytutkimuksen etu on se, että niiden avulla voidaan kysyä monipuolisesti tutkittavasta asiasta. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Sähköisen tiedonkeruun erityisiä vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Sähköisen tiedonkeruun negatiivinen puoli on se, että kyselyt voivat jäädä vastaajien roskapostisuodattimiin eivätkä tavoita kohdeyleisöään yhtä laajasti kuin on suunniteltu. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121-122, 128.)

Lomakehaastattelu sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikkaansa pitävyydestä. Tässä tapauksessa logistiikkayritys halusi selvittää, kuinka tyytyväisiä sen asiakkaat olivat. Laadullisessa tutkimuksessa aihe rajataan, joten haastattelun pitää olla hyvin rajattu sekä mietitty, jotta saadaan tarvittavat vastaukset kysymyksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40-41; Eskola & Suoranta 2005, 15-16)

Havaintoyksikkönä toimivat toimitusasiakkaat, koska tutkimuksessa tutkitaan asiakastyytyvyyttä logistiikkaoperaattorin toimintaa kohtaan. Havaintoyksikön valinnan jälkeen tulee valita, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Tässä tapauksessa tietoa kerättiin LTP:n yhdeltä foodservice-toimijalta, usealta yksiköltä eri puolilta suomea. Kysely suunnattiin LTP:n asiakaalle ja sen franchising ketjuyrityksille eri puolille suomea, joita oli yhteensä lähes kolmesataa.

Sähköisen kyselylomakkeen valinta tässä tapauksessa oli tehokkain tapa saada vastauksia eri puolilta suomea. Vastauksien keräämisessä auttoi LTP:n asiakas, joka lähetti kyselylomakkeet sähköisesti foodservice-toimijoiden vuorovaikutuskanavaan kaikkien toimitusasiakkaiden täytettäväksi. Näin vältettiin kyselylomakkeen joutuminen roskapostiin ja varmistettiin parempi vastausaktiivisuus kyselyyn.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakastytyväisyyttä sekä LTP:n palvelun laatua. Tutkimusta varten koottiin nettilomake, joka perustuu monivalintakyselyyn ja kysymykset esitettiin väitemuodossa, jossa on neljä vastausmahdollisuutta: *täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä*. Kysymyskohtia oli monivalintakysymyksille kahdeksan. Kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joilla kerättiin laadullista tietoa LTP:n asiakastytyväisyydestä. Asiakkaat pystyivät jättämään positiivista, että negatiivista palautetta niiden kautta LTP:lle. Kyselylomakkeessa olevassa ”omat tiedot” kohdassa pyydetään tiedoksi ravintolanumero sekä alueen myyntipäällikön nimi. Näiden avulla saadaan selville foodservice-toimijan alueellinen sijainti toimenpiteiden kohdistamista varten ja silti kyselyyn on mahdollisuus vastata anonyymisti kaikkien toimipisteiden työntekijöiden toimesta. Kyselylomakkeen selkeys ja helppous edesauttaa tulosten analysointia

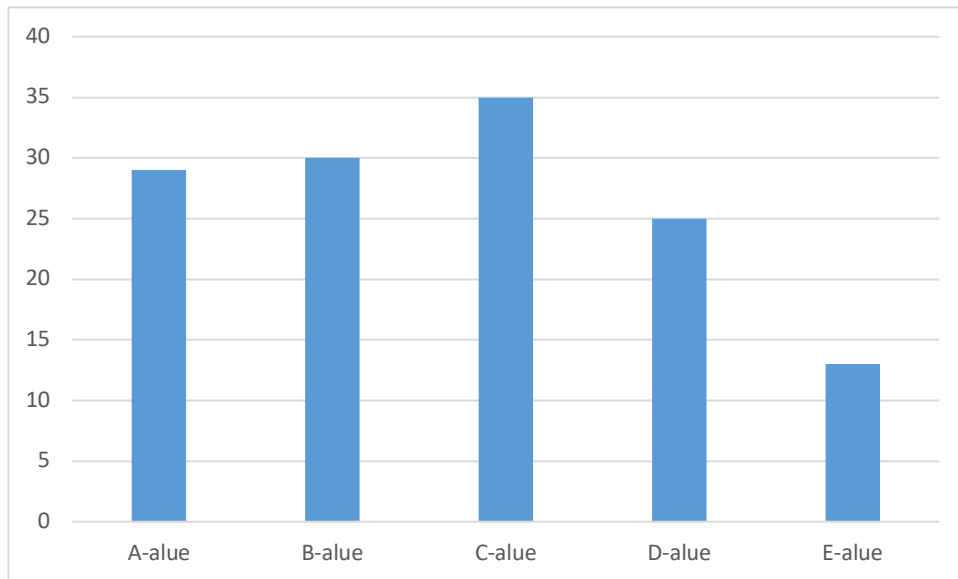
Lomakkeen kysymykset on tuotettu yhdessä asiakkaan ja LTP Groupin kanssa asiakkaille sopiviksi siten, että vastaukset kohdentuisivat LTP:n toimintaan, eikä LTP:n varsinaiseen asiakkaaseen, joka on kyseisten foodservice-toimijoiden tilausten käsittelijä. Kysymysten on tarkoitus antaa ja tuottaa kehitysideoita ja -mahdollisuuksia ensisijaisesti LTP:n toiminnalle. Lomakkeesta haluttiin ytimekäs sekä helposti täytettävä, koska foodservice -toimijoiden arki on tunnetusti erittäin kiireistä. Vastausaktiivisuuden varmistamiseksi oli oleellista kyselyrunгон rakentaminen siten, ettei vastaaminen vienyt turhaa työaika. Asiakas loi kyselyalustan foodservice -toimijoille sen jälkeen, kun olimme yhdessä laatineet oikeat kysymykset. Kyselyt lähetettiin alustan kautta huhtikuun loppupuolella. Kysymysten avulla saadaan tietoa kokonaisvaltaisesti toiminnan onnistumisesta niillä saroilla, joissa halutaan kehittyä ja jotka tuottavat haluttua arvoa foodservice -toimijoille. Kyselylomake löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta liiteosiosta.

7 Tulokset myyntialueittain

Kyselylomakkeiden vastausten saavuttua, tulokset jaoteltiin excel-sovellukseen A B, C, D ja E alueisiin, jolloin toimitusasiakkaiden vastaukset pystyttiin analysoimaan myyntialuekohtaisesti. Vastauslukuista tehtiin ulotteiset palkkikaaviot jokaista aluetta sekä kahdeksaa ensimmäistä väittämää kohden. Kommentit muutettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi, sitten alaluvuiksi ja pääluvuiksi. Pelkistettyjä ilmauksia käyttäen käytiin läpi tulokset myyntialueittain tässä kappaleessa. Näillä tuloksilla ja analyyseilla oli tarkoitus luoda asiakkaan myyntipäällikölle kattava otanta siitä, miten toimitusasiakkaat olivat kokeneet uuden logistiikkaoperaattorin palvelut operaattorin vaihdoksen jälkeen.

Kyselyyn saatiin yhteensä 132 vastausta LTP:n asiakkaan toimipisteistä, joita on yhteensä 280, eli vastausprosentti oli 47,1%. A-alueelta vastanneita oli 29 eli 21,6% vastanneista, B-alueelta

vastanneita oli 30 eli 22,6%, C-alueelta vastanneita oli 35 eli 26,3%, D-alueelta vastanneita oli 25 eli 18,8% ja E-alueelta 13 vastaajaa eli 9,8% vastanneista.

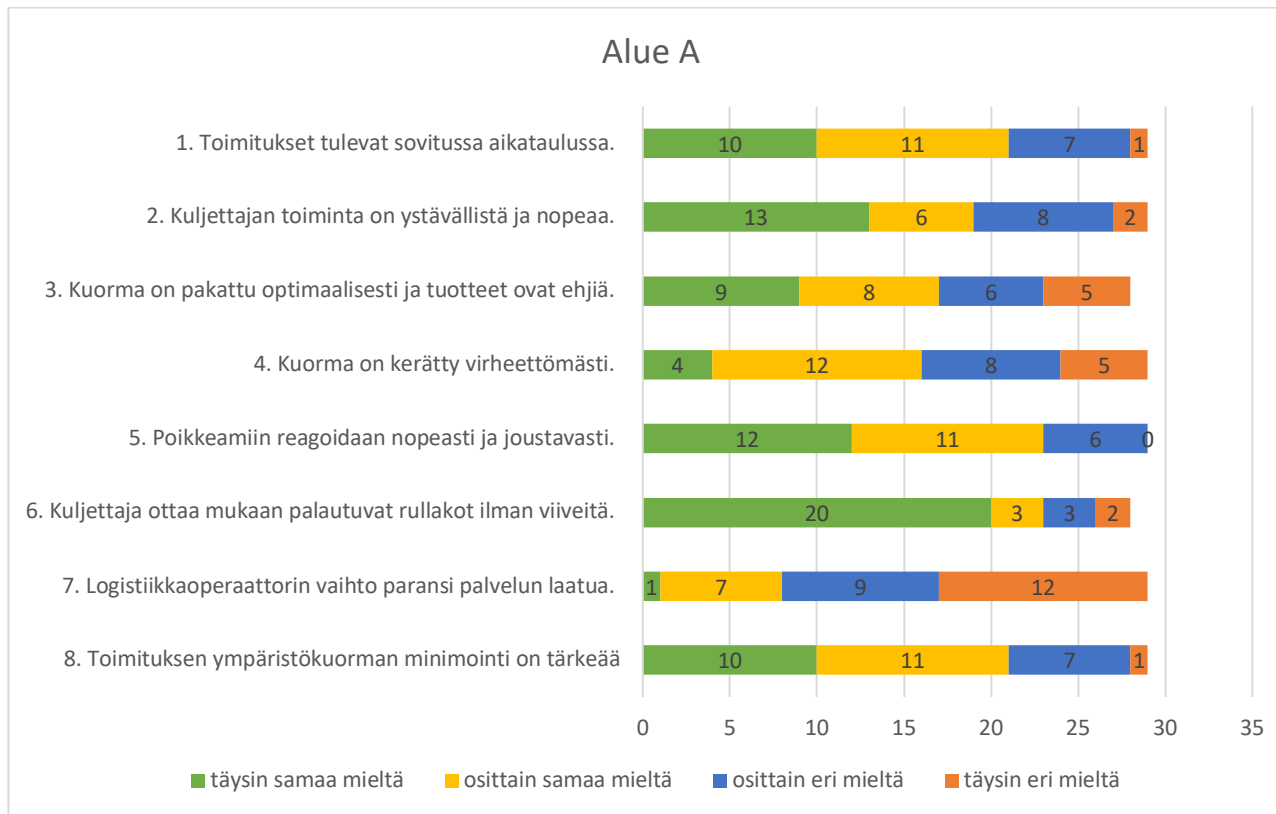


Kuvio 10: Vastanneiden määrä myyntialueittain (n=132).

Kuten kuviosta 10 näkee, niin E-alueen vastausaste on huomattavasti pienempi muihin alueisiin verrattuna. Tämän takia E-alueen tulosten uskottavuutta voidaan kyseenalaistaa. Eniten kyselyyn osallistuneita vastaajia tuli C- ja A-alueilta. Alemmissä luvuissa käydään vielä myyntialue kohtaisesti läpi jokaisen alueen vastaukset sekä kommentit, joita kyselyn kautta saatiin.

7.1 Alue A

Kuvio 11 kuvastaa alueen A vastauksia liittyen kyselylomakkeeseen. Vastanneita alue A:lta oli 29, avoimiin kysymyksiin osio yhdeksään kommentteja tuli 16, joista yksi oli ”en osaa sanoa” ja osio 10 vastauksia tuli 17. Näiden kysymyskohtien vastausprosentit olivat 51,7% ja 58,6%. Kolme vastaajista jätti vastaamatta yhteensä kolmeen monivalintakysymys kohtaan, eli vastausprosentti kokonaisuudessaan kysymyksiin 1-8 oli 98,7%. Eli vastausten pätevyyttä voidaan pitää relevanttina, koska otanta on laaja.



Kuvio 11: Alue A toimitusasiakkaiden vastaukset (n=29).

Kuten kuviosta 11 näkee, niin ensimmäiseen kysymykseen *toimitukset tulevat sovitussa ajassa* vastanneista *samaa mieltä* oli 34%, *osittain samaa mieltä* 37%, *osittain eri mieltä* 24% ja *eri mieltä* 3%. Toisessa kohdassa *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* vastanneista *täysin samaa mieltä* 44%, *osittain samaa mieltä* 21%, *osittain eri mieltä* 28% ja *eri mieltä* 7%. Kolmannessa kohdassa *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* vastanneista 31% oli *samaa mieltä*, 28% *osittain samaa mieltä*, 21% *osittain eri mieltä* ja 17% *eri mieltä*. Neljännessä kohdassa *kuorma on kerätty virheettömästi* vastanneista 14% oli *samaa mieltä*, 41% *osittain samaa mieltä*, 28% *osittain eri mieltä* ja 17% *eri mieltä*. Viidennessä kohdassa *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti* vastaajista 41% oli *samaa mieltä*, 38% *osittain samaa mieltä* ja 21% *osittain eri mieltä*. Kukaan ei valinnut *eri mieltä* vastausta. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista 69% oli *samaa mieltä*, 10% *osittain samaa mieltä*, 10% *osittain eri mieltä* sekä 7% *eri mieltä*. Seitsemännessä kohdassa *logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua* vastanneista 3% oli *samaa mieltä*, 24% *osittain samaa mieltä*, 31% *osittain samaa mieltä* sekä 41% *eri mieltä*. Kahdeksannessa kohdassa *toimitusten ympäristökuorman minimointi on tärkeää* vastanneista 34% oli *samaa mieltä*, 38% *osittain samaa mieltä*, 24% *osittain eri mieltä* ja 3% *eri mieltä*.

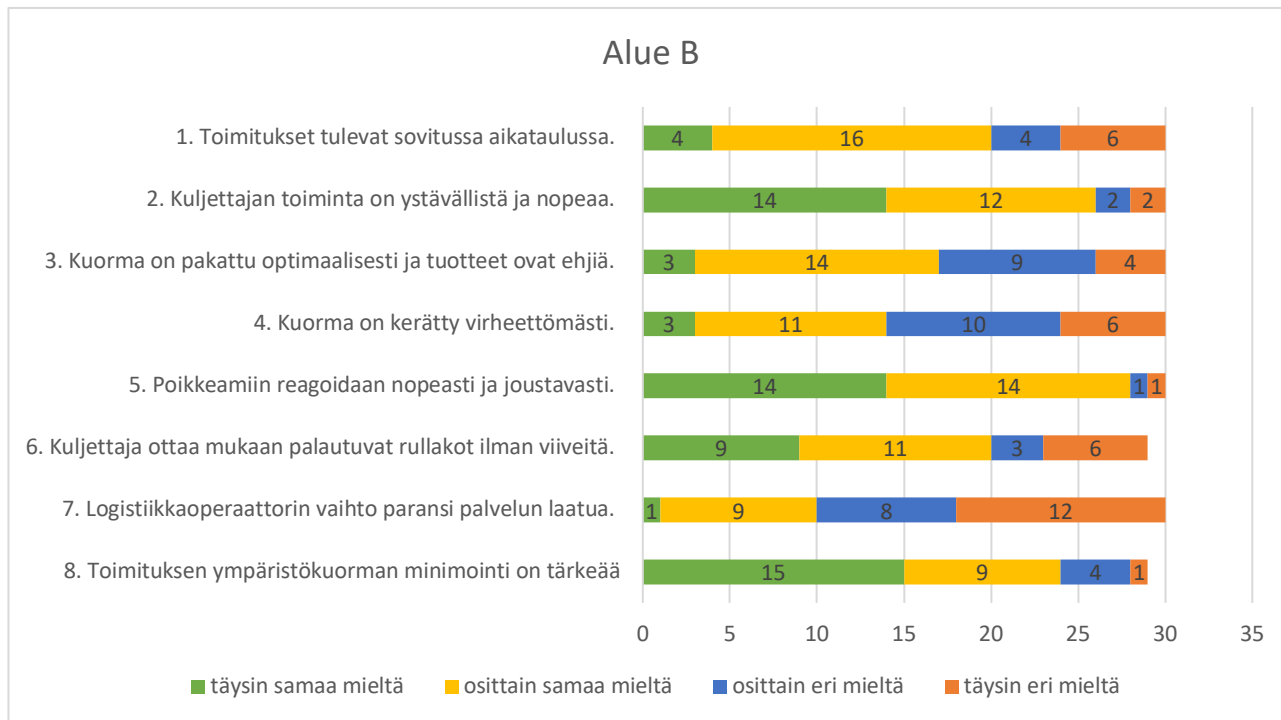
Kommentit, joita alueen A vastaajat antoivat kohta yhdeksään eli *missä LTP on mielestäsi onnistunut*, kuvastivat asiakaspalvelua, kuormapurkua ja aikataulua. Nämä koskivat jakeluprosessia. Kiitosta sai myös keräilyprosessi optimaalisesti pakatuista rullakoista.

Kommentit kohtaan 10 avoin kenttä eli *missä on vielä kehittämisen varaa*, esille nousivat keräilyprosessi sekä jakeluprosessi. Keräilyprosessissa kommentit liittyivät keräilyvirheiden välttämiseen, kuljetusalustojen pakkaamiseen ja -käytännöllisyyteen sekä kuljetettavien tuotteiden laatuun. Tämä viestitti siitä, etteivät asiakkaat olleet kovin tyytyväisiä kuljetusalustojen pakkaamiseen tai tuotteiden keräilyyn, joka myös näkyi taulukossa kohdissa neljä ja viisi. Vastaukset olivat tasaisia sen suhteen, oliko kuorma pakattu ja kerätty optimaalisesti. Keräilyvirheiden välttäminen tuli useaan otteeseen vastaan kommentteissa ja se viestitti siitä, että kuormasta puuttui tai kuormaan oli kerätty väärä tuotteita. Kuljetusalustojen pakkaamiseen toivottiin LTP:n kiinnittävän huomiota, tarkoittaen, että kuormat pakataan järkevästi ja optimaalisesti ja ettei yhtä tuotetta laiteta yhteen suureen elintarvikelaatikkoon viemään turhaa tilaa. Tarkoituksena olisi jakelualustojen pakkaaminen tiiviisti, ilman, että tuotteita hajoaa tai menee pilalle. Myös tuotteiden laatuun toivottiin kiinnitettävän huomiota, ettei pilaantuneita tuotteita kuljeteta asiakkaille.

Jakeluprosessi oli saanut kommentteja aikataulusta, asiakkaiden tiedottamisesta, asiakaskohtaisista toimenpiteistä, kuljettajien asiakaspalvelun laadusta sekä paluulogistiikasta. Toiveena esitettiin kuorman saapumisaikaan liittyvän vaihtelun vähenemistä eli että kuorma saapuu sovitusti aikaikkunan sisällä. Lisäksi toivottiin, että aikatauluista pidetään kiinni. Kehittämiseen liittyvässä palautteessa esitettiin toive tiedottamisesta esimerkiksi kuorman saapumisesta tiettyyn kellon aikaan. Asiakaskohtaisilla toimenpiteillä vastanneet toivoivat tiettyä toimintamallia kuorman kuljettajilta, jotta kuorman purku onnistuisi nopeammin ja vaivattomammin molemmilta osapuolilta eli enemmän yhteistyötä. Kuljettajien asiakaspalvelun toivottiin myös parantuvan ammattimaisemmaksi, jotta yhteistyö heidän kanssaan sujuisi paremmin esimerkkinä hygienian osaaminen liittyen kuljetuspakkausten ja -laatikoiden jättämisessä toimitusasiakkaalle. Kuljetusalustojen paluulogistiikkaan pyydettiin myös kiinnittämään huomiota, eli jakelualustojen toimitusta takaisin terminaaliin, jotta ne eivät jäisi asiakkaille pyörimään.

7.2 Alue B

Kuvio 12 kuvastaa alueen B vastauksia liittyen kyselylomakkeeseen. Vastanneita alue A:lta oli 30, avoimiin kysymyksiin osio yhdeksään kommentteja tuli 10, joista yksi oli ilmaistu erikoismerkein. Osioon 10 vastauksia tuli yhteensä 21. Näiden kysymyskohtien vastausprosentit olivat 33,3% ja 70%. Kaksi vastaajista jätti vastaamatta yhteensä kahteen monivalintakysymys kohtaan, eli vastausprosentti oli kokonaisuudessaan kysymyksiin 1-8 oli 99,2%. Eli vastausten pätevyyttä voidaan pitää relevanttina, koska otanta on laaja.



Kuvio 12: Alue B toimitusasiakkaiden vastaukset (n=30).

Kuten kuviosta 12 huomaa, niin kohdassa yksi 53% vastanneista olivat *osittain samaa mieltä*, että *toimitukset tulevat sovitusssa aikataulussa*. *Samaa mieltä* olivat 13%, *osittain eri mieltä* 13% ja *eri mieltä* 20%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* 47% vastanneista oli *samaa mieltä*, 40% *osittain samaa mieltä*, 7% *osittain eri mieltä* ja 7% *eri mieltä*. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* täysin *samaa mieltä* olevia oli 10%, *osittain samaa mieltä* 47%, *osittain eri mieltä* 30% ja *eri mieltä* 13%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi*, *samaa mieltä* vastanneista oli 10%, *osittain samaa mieltä* 37%, *osittain eri mieltä* 33% ja *eri mieltä* 20%. Kohdassa viisi eli *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti* *samaa mieltä* vastauksia tuli 47%, *osittain samaa mieltä* 47% *osittain eri mieltä* 3% ja *täysin eri mieltä* 3%. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* *samaa mieltä* vastauksia tuli 30%, *osittain samaa mieltä* 37%, *osittain eri mieltä* 10% ja *eri mieltä* 20%. Kohdassa seitsemän logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua *samaa mieltä* vastauksia tuli 3%, *osittain samaa mieltä* 30%, *osittain eri mieltä* 27% ja *eri mieltä* 40%. Kohdassa kahdeksan *toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää*, vastanneista *samaa mieltä* oli 50%, *osittain samaa mieltä* 30%, *osittain eri mieltä* 13% ja *eri mieltä* 3%.

Kommentit, joita alueen B asiakkaat antoivat yhdeksänteen kysymykseen *missä LTP on mielestäsi onnistunut*, olivat aikataulutus ja asiakaspalvelu, jotka koskevat jakeluprosessia.

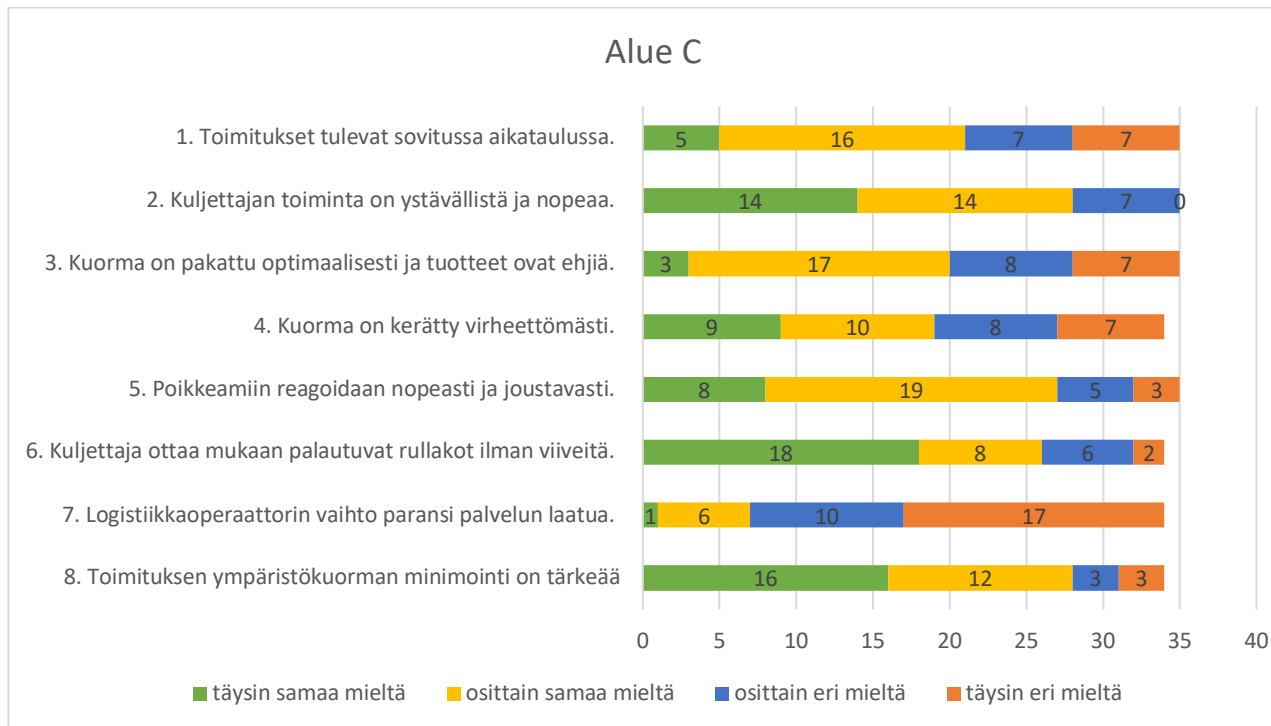
Kuljettajien toiminta oli miellyttävää ja kuormat tulivat suhteellisen ajoissa. Keräilyprosessi sai kehua siitä, että keräilyvirheet olivat vähentyneet. Yleisesti asiakkaiden nopea informointi tilanteen tarvittaessa oli ollut hyvä.

Kommentit kohtaan avoin kenttä 10 eli *missä on vielä kehittämisen varaa*, jaoteltiin teemoihin, joita olivat aikataulutus, asiakaspalvelu, jälkijakelu sekä asiakaskohtaiset toimintamallit ja ne koskivat jakeluprosessia. Aikataulun toivottiin olevan täsmällisempi ja, että aikataulusta informoitaisiin asiakasta, niin ettei heidän tarvitsisi odotella kuormaa montaa tuntia. Asiakaspalvelussa nousi esille kuskien asiakaspalvelun taidot, hygieniaosaaminen sekä oma-aloitteisuus. Asiakaskohtaiset toimintamallit tulivat myös esille toiveena, että kuljettajat tietäisivät minne purkaa kuormaa ja mihin tuotteet kuuluvat.

Keräilyprosessi keräsi kommentteja kuorman keräilemisen huolimattomuudesta, kuorman tarkistuksesta sekä järkevästä pakkaamisesta. Näillä kommentteilla toivottiin, että kuormat tarkistettaisiin ja kerättäisiin huolellisemmin, jotta tuotteita puuttuisi vähemmän tilauksista. Myös kuljetusalustan järkevä pakkaaminen eli painavat tuotteet olisivat pohjalla, niin etteivät ne tuhoaisi kevyitä tuotteita. Kommenteissa nousi esille myös elintarvikelaatikoiden käytännöllisyys ja hyödyllisyys, ovatko ne välttämättömiä jokaisessa kuormassa.

7.3 Alue C

Kuvio 13 kuvastaa alueen C vastauksia liittyen kyselylomakkeeseen. Vastanneita alue A:lta oli 35, avoimiin kysymyksiin osio yhdeksään kommentteja tuli 17, joista yksi oli ”ei missään!” ja osio 10 vastauksia tuli 25. Näiden kysymyskohtien vastausprosentit olivat 28,6% ja 71,4%. Neljä vastaajista jätti vastaamatta yhteensä neljään monivalintakysymys kohtaan, eli vastausprosentti oli kokonaisuudessaan kysymyksiin 1-8 oli 98,6%. Eli vastausten pätevyyttä voidaan pitää relevanttina, koska otanta on laaja.



Kuvio 13: Alue C toimitusasiakkaiden vastaukset (n=35).

Kuten kuviosta 13 näkyy, niin yli puolet vastaajista on *samaa* tai *osittain samaa mieltä*, että *toimitukset tulevat sovitusssa aikataulussa*. *Samaa mieltä* vastanneita oli 14%, *osittain samaa mieltä* 46%, *osittain eri mieltä* 20% ja *eri mieltä* 20%. Kysymyksessä *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* yksikään vastanneista ei ollut eri mieltä. *Samaa mieltä* vastanneita oli 40%, *osittain samaa mieltä* 40% ja *osittain eri mieltä* 20%. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* *samaa mieltä* vastanneita oli 9%, *osittain samaa mieltä* 47%, *osittain eri mieltä* 23% ja *eri mieltä* 20%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi*, vastaukset olivat jakautuneet tasaisimmin, *samaa mieltä* vastanneita oli 26%, *osittain samaa mieltä* 29%, *osittain eri mieltä* 24% ja *eri mieltä* 21%. Kohdassa viisi *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti* *samaa mieltä* vastanneita oli 23%, *osittain samaa mieltä* 54%, *osittain eri mieltä* 14% ja *eri mieltä* 9%. Tämä kertoo yrityksen hyvästä joustavuudesta ja reagointi nopeudesta. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista 53% oli *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä* 24%, *osittain eri mieltä* 18% ja *eri mieltä* 6%. Kohdassa seitsemän logistiikka operaattorin vaihto paransi palvelun laatua vastanneista 3% oli *samaa mieltä*, 17% *osittain samaa mieltä*, 29% *osittain eri mieltä* ja 50% *eri mieltä*. Kohdassa kahdeksan toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää vastanneista 47% oli *samaa mieltä*, 35% *osittain samaa mieltä*, 9% *osittain eri mieltä* ja loput 9% *eri mieltä*.

Kommentit, joita alueen C asiakkaat olivat antaneet kohta yhdeksään eli *missä LTP on mielestäsi onnistunut*, olivat aikataulutus, kuormien purku ja asiakaspalvelu ja nämä tekijät

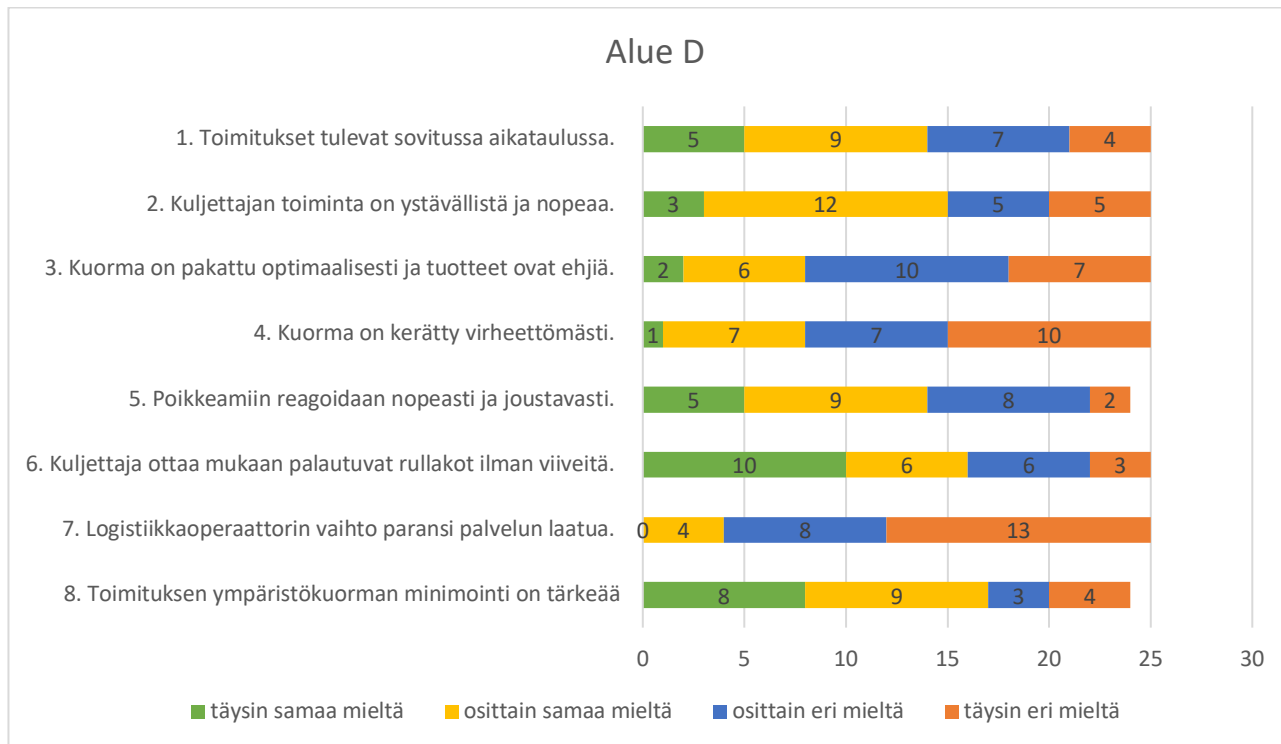
koskivat jakeluprosessia. Keräilyprosessi oli saanut kehuja ehjistä tuotteista kuorman saapussa sekä kuorman pakkaamisesta. Aikataulut oli täsmentynyt huomattavasti yhteistyön aloituksesta. Muutama asiakas myös kehui osan kuljettajien oma-aloitteisuutta kuormien purun suhteen sekä heidän asiallista ja hyvää asiakaspalvelua. Osa asiakkaista oli tyytyväisiä siihen, että keräilyvirheet olivat vähentyneet.

Kommentit kohtaan avoin kenttä 10 eli *missä on vielä kehittämisen varaa*, olivat jakeluprosessin osalta: aikataulun tarkkuus, asiakaskohtaiset toimintamallit, asiakaspalvelun laatu, hygienia sekä jälkijakelu. Aikataulun toivottiin täsmentyvän, koska nykyisin aikataulu ikkuna oli aivan liian suuri ja moni asiakkaista oli joutunut odottelemaan kuormaa tai kuorma oli tullut lounasaikaan, jolloin on pahin kiire. Asiakaskohtaiset toimintamallit saivat palautetta, koska moni asiakas toivoisi kuskien tietävän minne kuorma kuuluu purkaa tai, että minne ovelle kuorma tulisi jättää. Asiakaspalvelun laatu oli saanut positiivista sekä negatiivista palautetta. Osa kuljettajista on yhteistyö haluisia ja oppivat asiakkaan toimintatavoille, mutta osa kuljettajista oli saanut palautetta asiakaspalvelu osaamisen puutteesta. Kuljettajien hygieniaosaaaminen nousi myös kommentteissa esille ja toivottiin, etteivät kuljettajat pura kuormia lattioille. Kuljettajien myös toivottiin ottavan palautuvat jakelualustat mukaan saman tien ravintoloiden pienistä tiloista.

Keräilyprosessi oli saanut kommenttia kuorman pakkaamisesta ja sen käytännöllisyydestä, tuotteiden laadusta, hygieniasta sekä elintarvikelaatikoiden käytöstä. Kuorman todettiin olevan epäkäytännöllisesti pakattu niin, että painavia tuotteita oli laitettu kevyiden tuotteiden päälle, jolloin kevyet tuotteet kärsivät. Asiakkaat myös toivoivat, että käyttökelvottomia tuotteita ei laitettaisi kuormaan mukaan. Hygienia ja tuoteturvallisuus nousi kuorman pakkaamisessa esille siten, että asiakkaat toivoivat, ettei kuivatuotteita eli esimerkiksi pesuaineita laitettaisi tuoretuotteiden sekaan jakelualustoilla. Elintarvikelaatikoiden käytännöllisyyttä myös kommentoitiin kysymällä, onko käytännöllistä laittaa pahvilaatikossa olevaa tuotetta elintarvikelaatikkoon jakelualustalle tai että, onko järkevää laittaa yksi tuote elintarvikelaatikkoon.

7.4 Alue D

Kuvio 14 kuvastaa alueen D vastauksia liittyen kyselylomakkeeseen. Vastanneita alue D:lta oli 25, avoimiin kysymyksiin osio yhdeksään kommentteja tuli 13, joista yksi oli ”mokaamaan asiat” ja toinen ”ok”. Osio 10 vastauksia tuli 16. Näiden kysymyskohtien vastausprosentit olivat 44% ja 64%. Kaksi vastaajista jätti vastaamatta yhteensä kahteen monivalintakysymys kohtaan, eli vastausprosentti oli kokonaisuudessaan kysymyksiin 1-8 99%.



Kuvio 14: Alue D toimitusasiakkaiden vastaukset (n=25).

Kuten kuviosta 14 näkyy niin kyseisen alueen asiakkaat poikkeavat kokonaiskuvallisesti mielipiteiltään, kuin esim. alueen A, B tai C asiakkaat. Kohdassa yksi *toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa* vastanneista 20% oli *samaa mieltä*, 36% *osittain samaa mieltä*, 28% *osittain eri mieltä* ja 16% *eri mieltä*. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* vastanneista oli *samaa mieltä* 12%, *osittain samaa mieltä* 48%, *osittain eri mieltä* 20% ja *eri mieltä* 20%. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* vastanneista *samaa mieltä* olivat 8%, *osittain samaa mieltä* 24%, *osittain eri mieltä* 40% ja *eri mieltä* 28%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi* vastanneista 4% oli *samaa mieltä*, 28% *osittain samaa mieltä*, 28% *osittain eri mieltä* ja 40% *eri mieltä*. Kohdassa viisi *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti* vastanneista 21% oli *samaa mieltä*, 38% *osittain samaa mieltä*, 33% *osittain eri mieltä* ja 8% *eri mieltä*. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista oli *samaa mieltä* 40%, *osittain samaa mieltä* 24%, *osittain eri mieltä* 24% ja *eri mieltä* 12%. Kohdassa seitsemän *logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua* vastanneista kukaan ei ollut *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä* oli 16%, *osittain eri mieltä* 32% ja *eri mieltä* 52%. Kohdassa kahdeksan *toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää* vastanneista oli *samaa mieltä* 33%, *osittain samaa mieltä* 38%, *osittain eri mieltä* 13% ja *eri mieltä* 17%.

Kommentit, joita alueen D asiakkaat antoivat kohtaan yhdeksän eli *missä LTP on mielestäsi onnistunut*, olivat: aikataulu, asiakaspalvelu ja jälkijakelu. Aikataulutusta keuhuttiin siitä, että

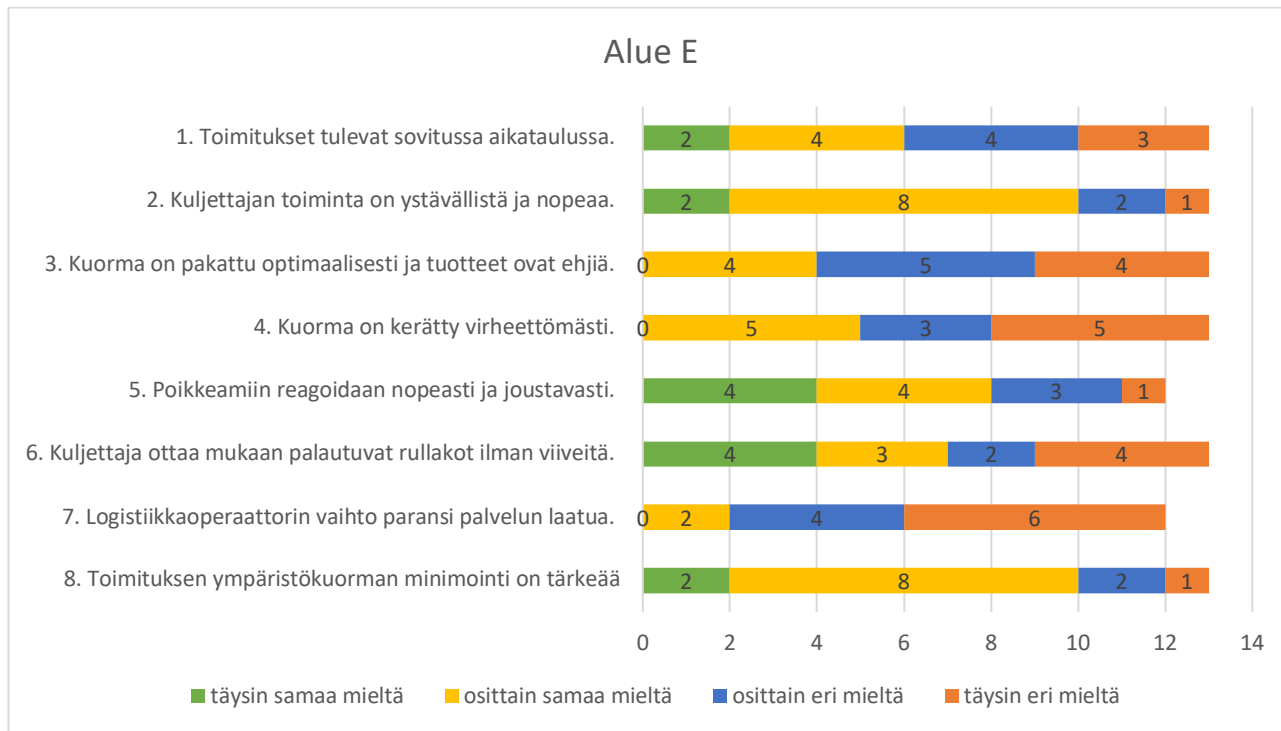
se oli alkanut toimimaan ja, että kuormat saapuvat lähes sovittuun aikaan. Asiakaspalvelussa kehuttiin kuskien ystävällisyyttä. Myös jälkijakelu oli alkanut toimimaan asiakkaiden mielestä.

Kommentit kohtaan avoin kenttä 10 eli *missä on vielä kehittämisen varaa*, olivat jakeluprosessin osalta: asiakaspalvelu, asiakaskohtaiset toimintamallit, jälkijakelu ja aikataulut. Asiakaspalvelua toivottiin ystävällisemmäksi kuskien osalta. Asiakaskohtaiset toiminnot nousivat esiin ohjeistuksena kuskeille, kuinka toimitaan asiakkaiden luona. Jälkijakelun toivottiin myös parantuvan, jotta ylimääräiset rullakot saadaan asiakkailta pois. Aikataulun toivottiin täsmentyvän ja kuorman tulevan ennen lounasaikaa.

Kommentit, joita keräilyprosessi sai, olivat: Kuorman huolellinen kerääminen ja tarkistus, järjevä pakkaaminen, tuotteiden laadun tarkistaminen ja asiakaskohtaiset toiminnot. Moni asiakas mainitsi, että kuormista puuttuu tuotteita, joita he tilasivat tai kuormassa on aivan väärä tuotteita. Jakelualustojen pakkaaminen järjevästi nousi esiin kommentteissa. Tuotteiden laadun tarkistaminen ennen pakkaamista jakeluastiaan. Kuorman pakkaaminen niin, etteivät tuotteet joudu käyttökelvottomiksi jakelualustan epäjärjestelmällisen pakkaamisen takia. Asiakkaat nostivat esille myös jakelualustan epäkäytännöllisyyden mitä tulee esim. lavaan.

7.5 Alue E

Kuvio 15 kuvastaa alueen E vastauksia liittyen kyselylomakkeeseen. Vastanneita alue E:lta oli 13, avoimiin kysymyksiin osio yhdeksään kommentteja tuli 7 ja osio 10 vastauksia tuli 12. Näiden kysymyskohtien vastausprosentit olivat 53,8% ja 92,3%. Kaksi vastaajista jätti vastaamatta yhteensä kahteen monivalintakysymys kohtaan, eli vastaus prosentti oli kokonaisuudessaan kysymyksiin 1-8 oli 98%. Vastausten pätevyttä ei voida pitää täysin relevanttina, koska otanta ei ole läheskään yhtä laaja, kuin muilla alueilla, joten vastaukset ovat hyvin yksilöllisiä.



Kuvio 15: Alue E toimitusasiakkaiden vastaukset (n=13).

Kuten kuviosta 15 näkyy niin alueen E asiakkaat ovat vähiten tyytyväisiä LTP:n toimintaan, mutta myös otanta on pienin kaikista alueista. Kohdassa yksi *toimitukset tulevat sovitus-
sessa aikataulussa samaa mieltä* vastanneita oli 15%, *osittain samaa mieltä* 31%, *osittain eri mieltä* 31% ja *eri mieltä* 23%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa samaa mieltä* oli 15%, *osittain samaa mieltä* 62%, *osittain eri mieltä* 15% ja *eri mieltä* 8%. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* vastanneista kukaan ei ollut *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä* oli 31%, *osittain eri mieltä* 38% ja *eri mieltä* 31%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi, samaa mieltä* vastanneita oli 0%, *osittain samaa mieltä* 38%, *osittain eri mieltä* 23% ja *eri mieltä* 38%. Kohdassa viisi *poikkeamiin reagoi-
daan nopeasti ja joustavasti* vastanneista 33% oli *samaa mieltä*, 33% *osittain samaa mieltä*, 25% *osittain eri mieltä* ja 5% *eri mieltä*. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista *samaa mieltä* oli 31%, *osittain samaa mieltä* 23%, *osittain eri mieltä* 15% ja *eri mieltä* 31%. Kohdassa seitsemän *logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua* vastanneista 0% oli *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä* 17%, *osittain eri mieltä* 33% ja *eri mieltä* 50%.

Kommentit, joita alueen E asiakkaat antoivat kohtaan yhdeksän eli *missä LTP on mielestäsi onnistunut*, olivat asiakaspalvelu ja aikataulu. Asiakaspalvelussa kehuttiin ystävällisiä kuseja. Aikataululla tarkoitettiin, että kuorma oli alkanut saapua ajallaan.

Kommentit kohtaan avoin kenttä 10 eli *missä on vielä kehittämisen varaa*, olivat jakeluprosessin osalta asiakaspalvelu, aikataulu ja jälkijakelu. Asiakaspalvelun toivottiin muuttuvan asiakaslähtöisemmäksi kuskien osalta. Aikataulun toivottiin täsmentyvän enemmän, jolloin foodservice -toimijoiden työpäiväjärjestelyt eivät kärsisi. Jälkijakelu nousi kommentteissa esille ja siihen toivottiin LTP:n reagointia.

Kommentit, joita keräilyprosessi sai, olivat kuorman tarkistus ja kuorman pakkaaminen. Asiakkaat toivoivat kuormien tarkistusta ennen sen lähettämistä asiakkaille, jotta keräilyvirheet vältettäisiin. Kuorman pakkaamiseen toivottiin kiinnitettävän huomiota, jolloin se olisi järkevämpää ja tehokkaampaa.

8 Tulokset terminaali alueittain

Tässä luvussa käydään läpi terminaaliakohtaisia tuloksia, jotta saadaan selville, kuinka tyytyväisiä foodservice -toimijat ovat olleet terminaaliakohtaiseen palveluun sekä sen laatuun. Kyselytutkimuksen tulokset on analysoitu tässä kappaleessa terminaali alueittain. Tulosten analysointiin käytettiin samaa menetelmää kuin luvussa 7. Terminaaliakohtaisten tulosten analysointi mahdollistaa tulosten ja vapaan asiakaspalautteen käsittelyn yhdessä LTP:n käyttämien kumppaneiden kanssa. Oman alueen tuloksia on tarkoitus verrata muiden terminaali alueiden tuloksiin ja saada siten aikaan kilpailua paremman asiakastyytyväisyyden tuottamisessa. Tulosten avulla pystytään toteuttamaan LTP:lle terminaaliakohtaisia toimenpiteitä. Taulukko 1 kuvastaa mittariston erilaisuutta ja sen on tarkoitus auttaa lukijaa ymmärtämään kokonaistuloksia.

Arviointi asteikolla 1 - 4		Arviointi asteikolla 1 - 5	
täysin eri mieltä	1	välttävä	1
osittain eri mieltä	2	tyydyttävä	2
osittain samaa mieltä	3	hyvä	3
täysin samaa mieltä	4	kiitettävä	4
		erinomainen	5

Taulukko 1: Kyselylomakkeessa käytetty vastausasteikko 1-4 ja 1-5.

Numeeriset kokonaiskeskiarvotulokset saattavat huijata lukijan silmää ja antaa lukijalle negatiivisen kuvan nopeasti arvioituna, koska väittämien vastausasteikko oli 1-4 yleisesti käytetyn 1-5 sijasta. 1-5 vastausvaihtoehdot olisivat antaneet vastaajalle mahdollisuuden neutraaliin

”en osaa sanoa” vastaukseen, joita tuloksiin ei haluttu. Kyselylomake toteutettiin asteikolla 1-4 koska tavoitteena oli saada paremmin kantaa ottavia vastauksia toimitusasiakkailta.

Asiakasarviointi terminaaleittain asteikolla 1-4									
Terminaali	toimittajat	kuljetajan palvelu	kuorman pakkaaminen	keräilyvirheetömyys	reagointi poikkeamiin	paluulogistiikka	operaattorivaihto	ympäristövaikutus tärkeys	keskiarvo yhteensä
JYVÄSKYLÄ	2,6	3,4	2,5	2,1	3,3	2,7	1,7	3,5	2,7
KOUVOLA	3,2	3,4	2,6	2,1	3,5	3,7	2,2	3,4	3,0
KUOPIO	2,8	3,4	2,6	2,9	3,5	2,5	2,4	2,9	3,0
OULU	2,3	2,8	1,9	2,1	2,9	2,4	1,5	2,8	2,4
SEINÄJOKI	2,7	3,4	2,5	2,3	2,9	3,1	1,9	3,3	2,7
TAMPERE	2,6	2,8	2,4	2,8	2,9	3,1	1,5	3,0	2,6
TURKU	3,3	3,3	2,8	2,5	3,2	3,8	2,0	3,2	3,0
VANTAA	2,5	2,6	2,3	2,1	2,9	3,0	1,8	2,9	2,5
yhteensä	2,7	3,0	2,4	2,3	3,0	3,1	1,8	3,1	2,7

Taulukko 2: Kaupunkikohtaiset keskiarvotulokset asteikoilla 1-4 (n=132).

Kuten taulukosta 2 huomaa, niin vastausmahdollisuus oli 1-4 välillä (1 negatiivinen ja 4 positiivinen), jolloin tulokset huijaavat katsojaa siten, että tulokset näyttävät huomattavasti ”negatiivisimmilta”, mitä ne oikeasti ovat. Tyytyväisimpiä toimitusasiakkaita kaupungeittain ovat Kuopio, Kouvola ja Turku.

Kuten taulukosta 3 näkyy, niin keskiarvo tulokset asteikolta 1-5 luo realistisempaa kuvaa siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat LTP:n toimintaan ovat. Tulokset ovat terminaaleittain, joka tarkoittaa sitä, että mistä terminaalista kuljetetaan kyseiselle toimitusasiakkaalle tilaukset.

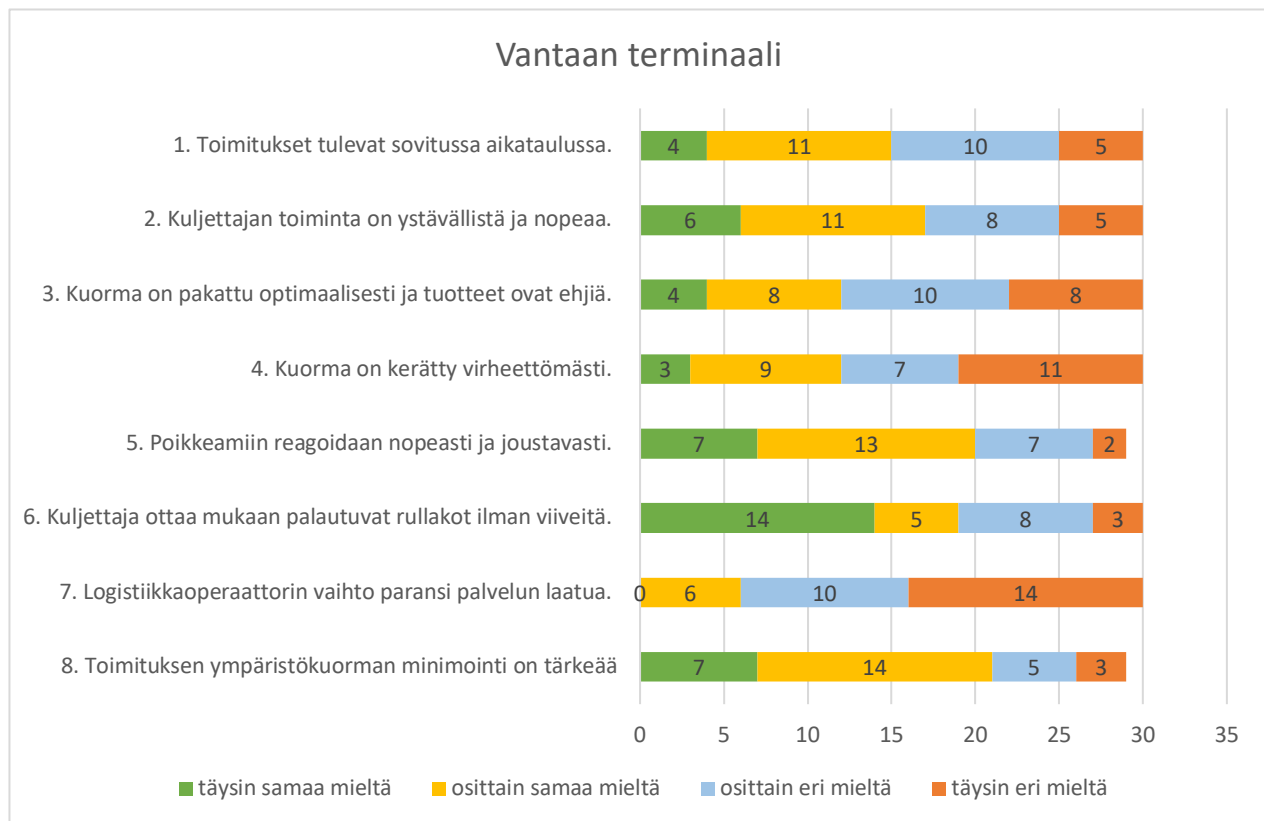
Asiakasarviointi terminaaleittain asteikolla 1-5									
Terminaali	toimittajat	kuljetajan palvelu	kuorman pakkaaminen	keräilyvirheetömyys	reagointi poikkeamiin	paluulogistiikka	operaattorivaihto	ympäristövaikutus tärkeys	keskiarvo yhteensä
JYVÄSKYLÄ	3,2	4,3	3,1	2,6	4,1	3,3	2,1	4,4	3,4
KOUVOLA	3,9	4,2	3,3	2,6	4,3	4,7	2,8	4,3	3,7
KUOPIO	3,4	4,2	3,3	3,6	4,4	3,1	3,0	3,6	3,8
OULU	2,9	3,5	2,4	2,6	3,6	3,0	1,9	3,5	3,0
SEINÄJOKI	3,3	4,3	3,1	2,8	3,6	3,8	2,4	4,1	3,4
TAMPERE	3,2	3,6	3,0	3,6	3,6	3,9	1,8	3,7	3,3
TURKU	4,1	4,1	3,5	3,1	4,0	4,7	2,5	4,0	3,8
VANTAA	3,1	3,3	2,8	2,6	3,6	3,8	2,2	3,6	3,1
yhteensä	3,3	3,8	3,0	2,9	3,8	3,8	2,3	3,9	3,4

Taulukko 3: Kaupunki kohtaiset keskiarvotulokset asteikolla 1-5 (n=132).

Keskiarvotulos melkein jokaisessa kysymyksessä on yli kolmosen, lähempänä nelosta, kahta hieman huonompaa keskiarvoa lukuun ottamatta. Kuljettajan palvelu sekä nopea reagointi poikkeamiin saivat parhaimmat tulokset, niiltä saroilta, jotka koskettavat asiakasta. Tehokkaasti toimiva logistiikka on kriittinen osa tilaus-toimitusketjua ja on edellytyksenä kilpailukyville. Ympäristövaikutuksen tärkeys määrittelee LTP:n toimintaa, mutta se ei niinkään vaikuta itse palvelun laatuun asiakasta kohtaan. Pitkät etäisyydet nostavat kuljetuskustannuksia ja ympäristövaikutukset, joita tavaraliikenne tuottaa, saavat suuremman painoarvon. Kuljetusten hyvä organisointi ja suunnittelun tehokkuus vähentävät kustannuksia ja säästävät luontoa.

8.1 Vantaan terminaali

Kyselyssä kaksi vastaajaa oli jättänyt yhteensä kahteen kohtaan vastaamatta, eli vastausprosentti oli 99,2%. Kuten kuvan 12 tuloksista huomaa, niin kysymyskohdissa 1-4 oli paljon hajontaa.



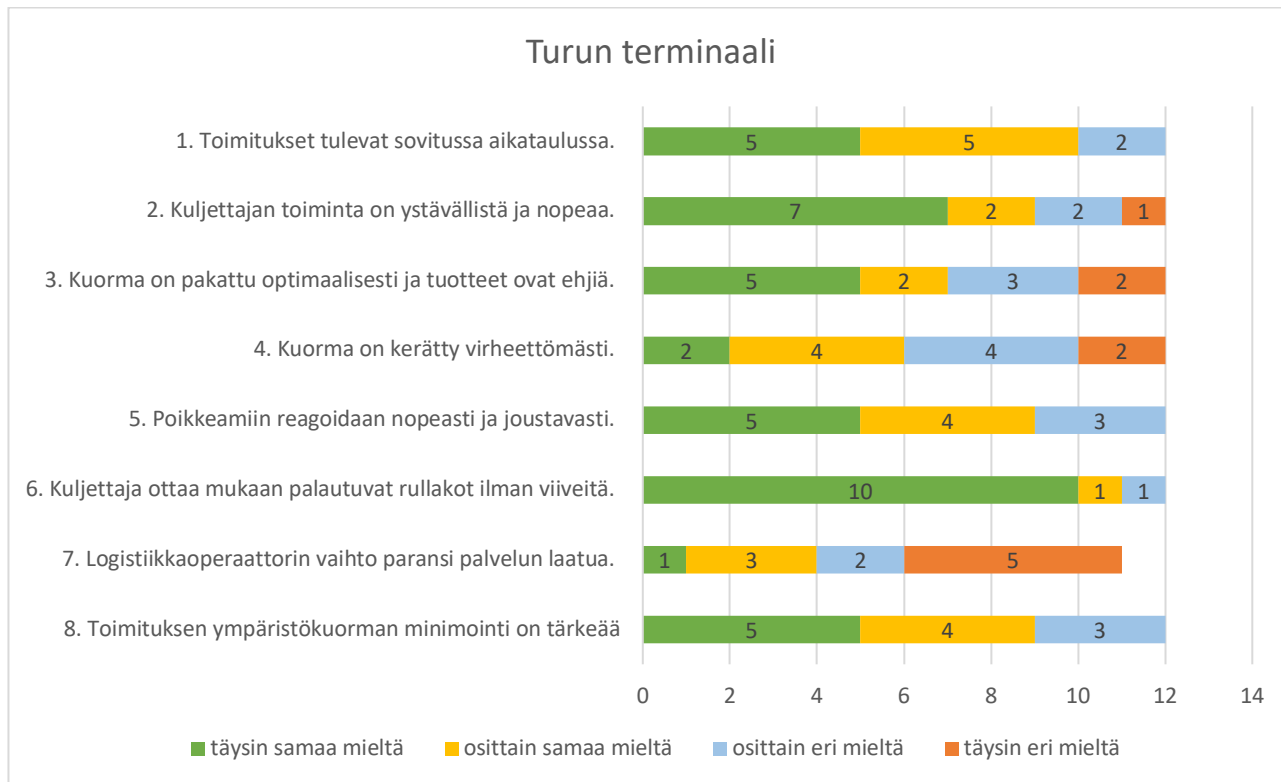
Kuvio 16: Vantaan terminaali alueen vastaukset (n=30).

Kuten kuviosta 16 näkyy niin Vantaan terminaali alueen asiakkaista puolet ovat samaa tai osittain samaa mieltä ja toiset puolet eri tai osittain eri mieltä siitä, että kohdassa *yksi toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa*. *Samaa mieltä* vastanneita oli 13,3%, *osittain samaa mieltä* 36,7%, *osittain eri mieltä* 33,3% ja *eri mieltä* 16,7%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on*

ystävällistä ja nopeaa samaa mieltä oli 20%, osittain samaa mieltä 36,7%, osittain eri mieltä 26,7% ja eri mieltä 16,7%. Kohdassa kolme kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä vastanneista samaa mieltä oli 13,3%, osittain samaa mieltä oli 26,7%, osittain eri mieltä 33,3% ja eri mieltä 26,7%. Kohdassa neljä kuorma on kerätty virheettömästi, samaa mieltä vastanneita oli 10%, osittain samaa mieltä 30%, osittain eri mieltä 23,3% ja eri mieltä 36,7%. Kohdassa viisi poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti vastanneista 24,1% oli samaa mieltä, 50% osittain samaa mieltä, 24,1% osittain eri mieltä ja 6,9% eri mieltä. Kohdassa kuusi kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä vastanneista samaa mieltä oli 46,7%, osittain samaa mieltä 16,7%, osittain eri mieltä 26,7% ja eri mieltä 10%. Kohdassa seitsemän logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua vastanneista 0% oli samaa mieltä, osittain samaa mieltä 20%, osittain eri mieltä 33,3% ja eri mieltä 46,7%. Kohdassa kahdeksan toimituksen ympäristökuormituksen minimointi on tärkeää vastanneista 24,1% oli samaa mieltä, 48,3% osittain samaa mieltä, 17,2% osittain eri mieltä ja eri mieltä 10,3%.

8.2 Turun terminaali

Turun terminaali lukemat tuloksista näyttävät olevan terminaali-alueista kaikista positiivisimmat. Yksi vastaajista jätti vastaamatta yhteen kysymykseen, joten vastausprosentti oli 99%. Samaa- sekä osittain samaa mieltä vastanneita 72,6% oli vastausten kokonaismäärästä. Samaa mieltä olevia oli 41,7%, joka tekee Turun alueen toimitusasiakkaista tyytyväisimpä LTP:n toimintaa kohtaan.

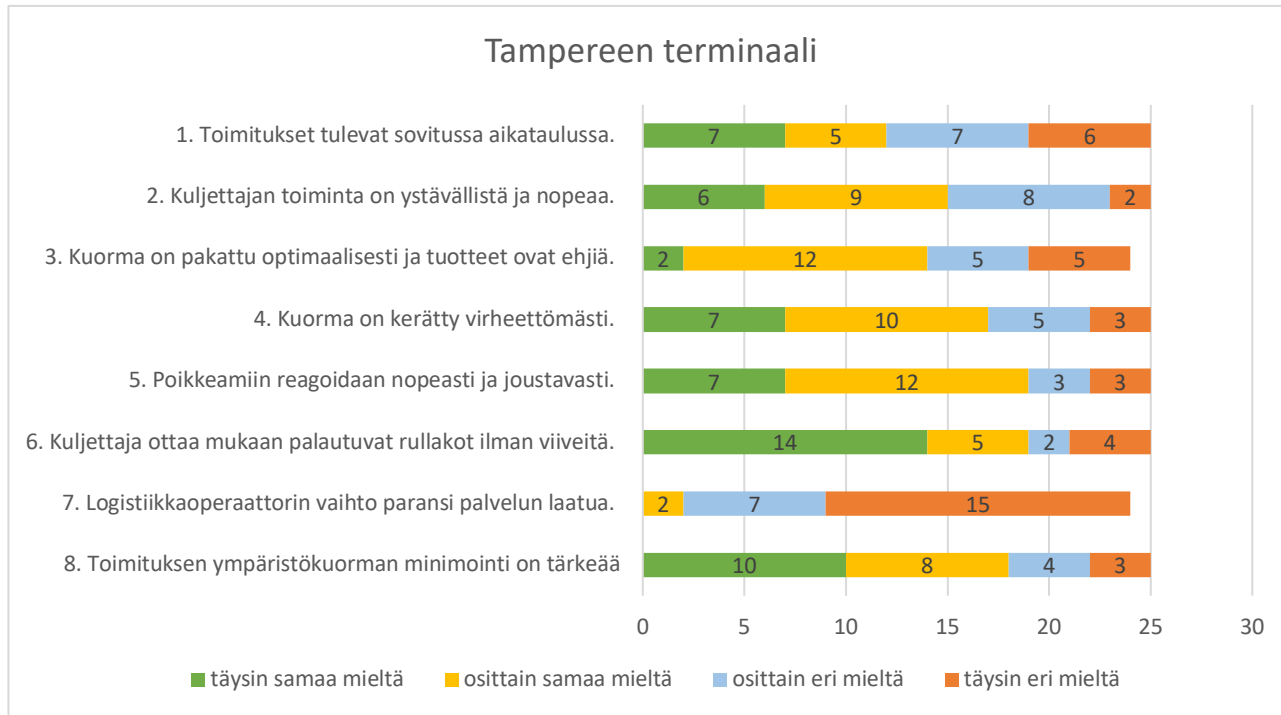


Kuvio 17: Turun terminaali alueen vastaukset (n=12).

Kuten kuviosta 17 näkyy, niin yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä siitä, että *toimitukset tulevat sovitusssa aikataulussa*. *Samaa mieltä* vastanneita oli 41,7%, *osittain samaa mieltä* 41,7%, *osittain eri mieltä* 16,7% ja *eri mieltä* 0%. Kysymyksessä *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa*, vastanneista *samaa mieltä* oli 58,3%, *osittain samaa mieltä* 16,7% ja *osittain eri mieltä* 25% ja *eri mieltä* 8,3%. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä samaa mieltä* vastanneita oli 41,7%, *osittain samaa mieltä* 16,7%, *osittain eri mieltä* 25% ja *eri mieltä* 16,7%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi*, vastaukset olivat jakautuneet tasaisimmin, *samaa mieltä* vastanneita oli 16,7%, *osittain samaa mieltä* 33,3%, *osittain eri mieltä* 33,3% ja *eri mieltä* 16,7%. Kohdassa viisi *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti samaa mieltä* vastanneita oli 41,7%, *osittain samaa mieltä* 33,3%, *osittain eri mieltä* 25% ja *eri mieltä* 0%. Tämä kertoo yrityksen hyvästä joustavuudesta ja reagointi nopeudesta. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista 83,3% oli *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä* 8,3%, *osittain eri mieltä* 8,3% ja *eri mieltä* 0%. Kohdassa seitsemän logistiikka operaattorin vaihto paransi palvelun laatua vastanneista 9,1% oli *samaa mieltä*, 27,3% *osittain samaa mieltä*, 18,2% *osittain eri mieltä* ja 45,5% *eri mieltä*. Kohdassa kahdeksan toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää vastanneista 41,7% oli *samaa mieltä*, 33,3% *osittain samaa mieltä*, 25% *osittain eri mieltä* ja loput 0% *eri mieltä*.

8.3 Tampereen terminaali

Tampereen terminaali alueen vastaajista kaksi jätti vastaamatta yhteensä kahteen kysymykseen, joka tekee kokonaisvastausprosentista 99%.

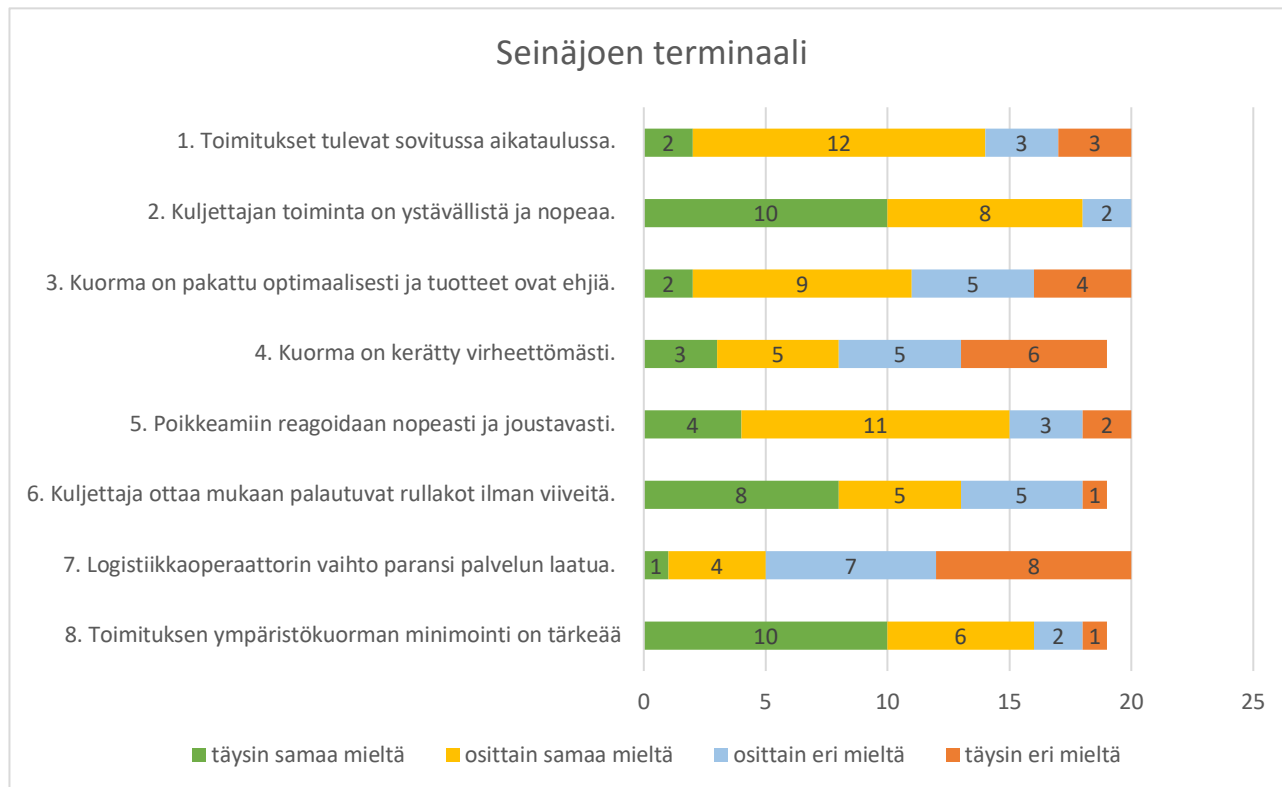


Kuvio 18: Tampereen terminaali alueen vastaukset (n=25).

Kuten kuviosta 18 huomaa, niin kohdassa yksi *toimitukset tulevat sovitusssa aikataulussa*, vastanneista *samaa mieltä* olivat 28%, *osittain samaa mieltä* 20%, *osittain eri mieltä* 28% ja *eri mieltä* 24%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* 24% vastanneista oli *samaa mieltä*, 36% *osittain samaa mieltä*, 32% *osittain eri mieltä* ja 8% *eri mieltä*. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä*, *samaa mieltä* olevia oli 8,3%, *osittain samaa mieltä* 50%, *osittain eri mieltä* 20,8% ja *eri mieltä* 20,8%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi*, *samaa mieltä* vastanneista oli 28%, *osittain samaa mieltä* 40%, *osittain eri mieltä* 20% ja *eri mieltä* 12%. Kohdassa viisi eli *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti*, *samaa mieltä* vastauksia tuli 28%, *osittain samaa mieltä* 48% *osittain eri mieltä* 12% ja *täysin eri mieltä* 12%. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä*, *samaa mieltä* vastauksia tuli 56%, *osittain samaa mieltä* 20%, *osittain eri mieltä* 8% ja *eri mieltä* 16%. Kohdassa seitsemän logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua, *samaa mieltä* vastauksia tuli 0%, *osittain samaa mieltä* 8,3%, *osittain eri mieltä* 29,2% ja *eri mieltä* 62,5%. Kohdassa kahdeksan *toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää*, vastanneista *samaa mieltä* oli 40%, *osittain samaa mieltä* 32%, *osittain eri mieltä* 16% ja *eri mieltä* 12%.

8.4 Seinäjoen terminaali

Seinäjoen terminaali toimitusasiakkailta oli suurin hajonta vastauksissa kuten kuviosta 19 näkee. Vastaajista kolme jätti vastaamatta yhteensä kolmeen kohtaan, jolloin vastausprosentti oli 98,1% kokonaisvastausmäärästä.



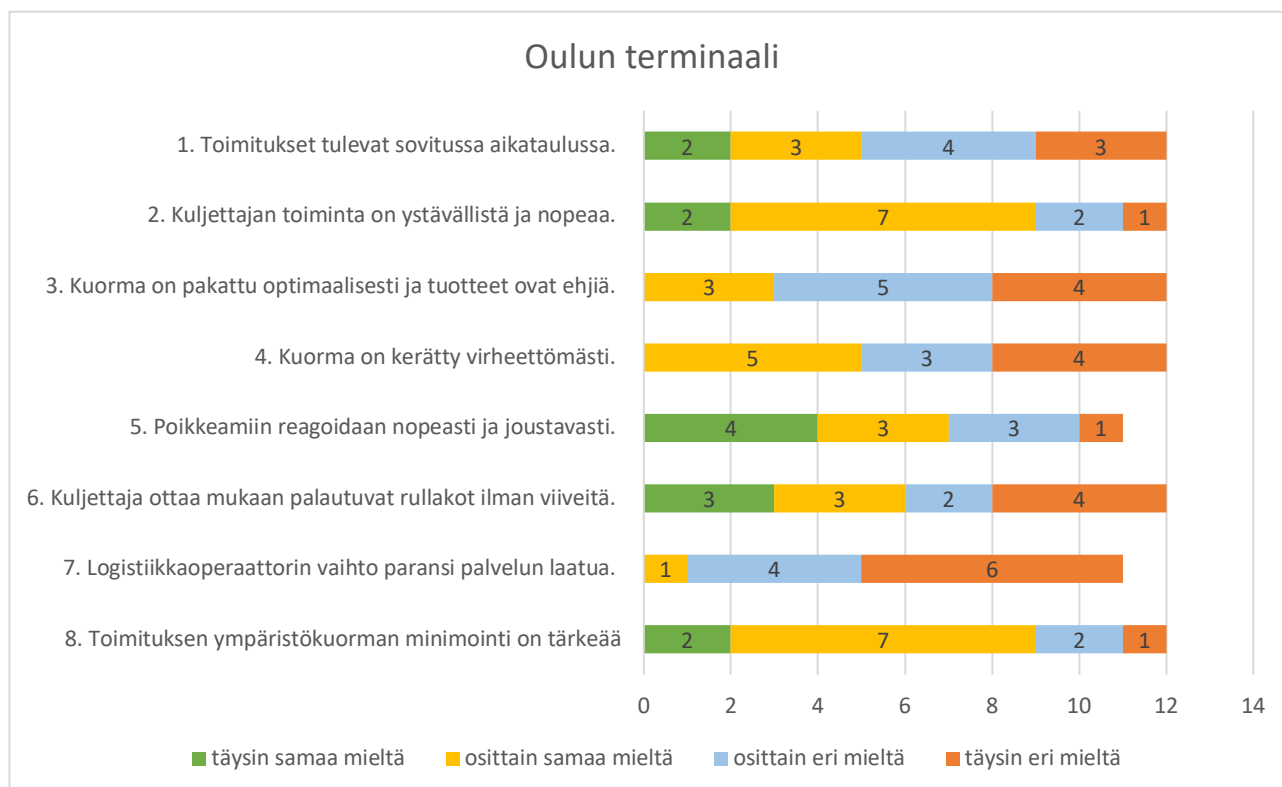
Kuvio 19: Seinäjoen terminaali alueen vastaukset (n=20).

Kuten kuviosta 19 näkyy nii kohdassa *yksi toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa*, asiakkaista *samaa mieltä* vastanneita oli 10%, *osittain samaa mieltä* 60%, *osittain eri mieltä* 15% ja *eri mieltä* 15%. Kohdassa kaksi asiakkaista melkein kaikki ovat *samaa* tai *osittain samaa mieltä*, että *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa*. *Samaa mieltä* vastanneita oli 50%, *osittain samaa mieltä* 40%, *osittain eri mieltä* 10% ja *eri mieltä* 0%. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* vastanneista *samaa mieltä* oli 10%, *osittain samaa mieltä* oli 45%, *osittain eri mieltä* 25% ja *eri mieltä* 20%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi*, *samaa mieltä* vastanneita oli 15,8%, *osittain samaa mieltä* 26,3%, *osittain eri mieltä* 26,3% ja *eri mieltä* 31,6%. Kohdassa viisi *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti* vastanneista 20% oli *samaa mieltä*, 55% *osittain samaa mieltä*, 15% *osittain eri mieltä* ja 10% *eri mieltä*. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista *samaa mieltä* oli 42,1%, *osittain samaa mieltä* 26,3%, *osittain eri mieltä* 26,3% ja *eri mieltä* 5,3%. Kohdassa seitsemän *logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua* vastanneista 5% oli *samaa mieltä*, *osittain samaa mieltä* 20%, *osittain*

eri mieltä 35% ja eri mieltä 40%. Kohdassa kahdeksan *toimituksen ympäristökuormituksen minimointi on tärkeää* vastanneista 52,6% oli *samaa mieltä*, 31,6% *osittain samaa mieltä*, 10,5% *osittain eri mieltä* ja *eri mieltä* 5,3%.

8.5 Oulun terminaali

Oulun terminaali alueen toimitusasiakkaat olivat myös hyvin erimielisiä, kuten kuviosta 20 näkee. Vastaajista kaksi jätti vastaamatta yhteensä kahteen kysymys kohtaan, jolloin vastausprosentti oli 98%. Vastaukset ovat hyvin hajanaisia myös Oulun alueella.



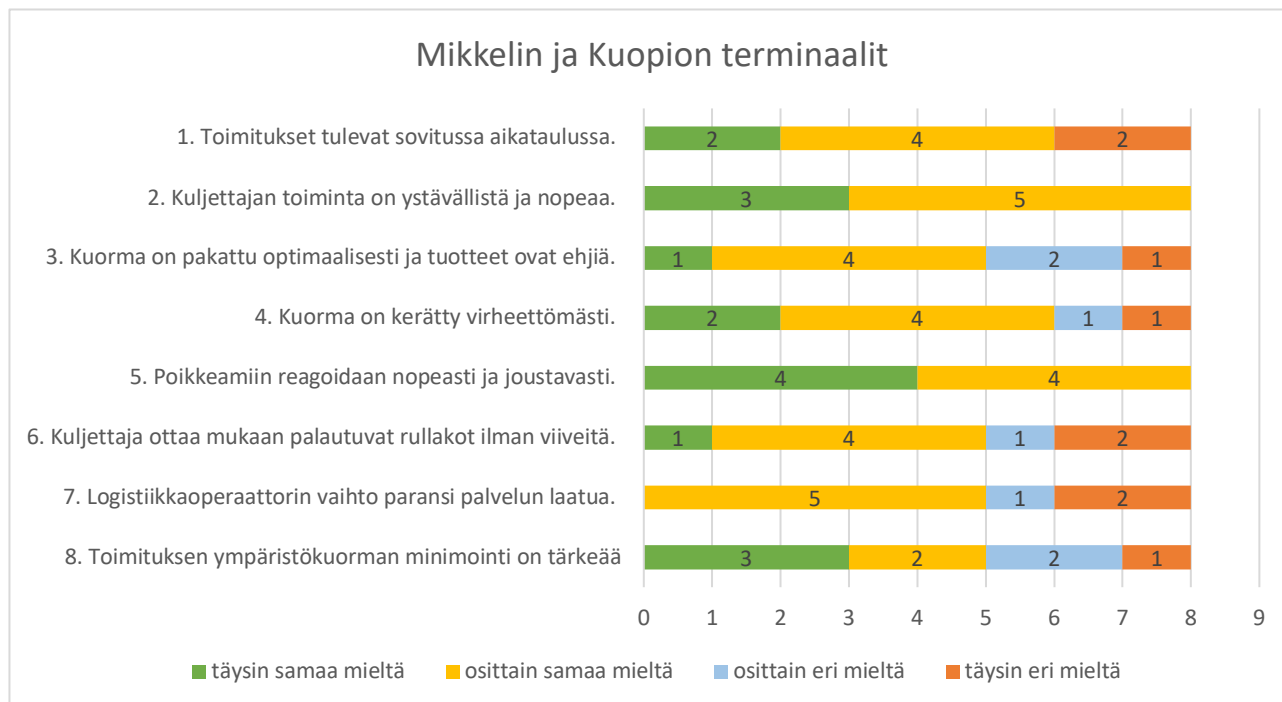
Kuvio 20: Oulun terminaali alueen vastaukset (n=12).

Kuten kuviosta 20 huomaa, niin kohdassa yksi *toimitukset tulevat sovitusssa aikataulussa*, vastanneista *samaa mieltä* olivat 16,7%, *osittain samaa mieltä* 25%, *osittain eri mieltä* 33,3% ja *eri mieltä* 25%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* 16,7% vastanneista oli *samaa mieltä*, 58,3% *osittain samaa mieltä*, 16,7% *osittain eri mieltä* ja 8,3% *eri mieltä*. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä*, *samaa mieltä* olevia oli 0%, *osittain samaa mieltä* 25%, *osittain eri mieltä* 41,7% ja *eri mieltä* 33,3%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi*, *samaa mieltä* vastanneista oli 0%, *osittain samaa mieltä* 41,7%, *osittain eri mieltä* 25% ja *eri mieltä* 33,3%. Kohdassa viisi eli *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti*, *samaa mieltä* vastauksia tuli 36,4%, *osittain samaa mieltä* 27,3% *osittain eri mieltä* 27,3% ja *täysin eri mieltä* 9,1%. Kohdassa kuusi

kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä, samaa mieltä vastauksia tuli 25%, *osittain samaa mieltä* 25%, *osittain eri mieltä* 16,7% ja *eri mieltä* 33,3%. Kohdassa seitsemän logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua, *samaa mieltä* vastauksia tuli 0%, *osittain samaa mieltä* 9,1%, *osittain eri mieltä* 36,4% ja *eri mieltä* 54,5%. Kohdassa kahdeksan toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää, vastanneista *samaa mieltä* oli 16,7%, *osittain samaa mieltä* 58,3%, *osittain eri mieltä* 16,7% ja *eri mieltä* 8,3%.

8.6 Mikkelin ja Kuopion terminaalit

Mikkelin ja Kuopion toimitusasiakkaat yhdistettiin samaan kaavakkeeseen, koska heitä oli vastaajista kaikista vähiten. Vastausten hajonta ei ole myöskään liian suurta, jolloin on helpompi tehdä terminaalikohtaisia toimenpiteitä. Vastaajista kaikki vastasivat jokaiseen kysymyskohtaan, jolloin vastausprosentti oli tämän alueen toimitusasiakkailta 100%. Vastauksista 75% oli samaa tai osittain samaa mieltä, eli Mikkelin ja Kuopion alueen toimitusasiakkaat olivat myös tyytyväisiä LTP:n toimintaan.



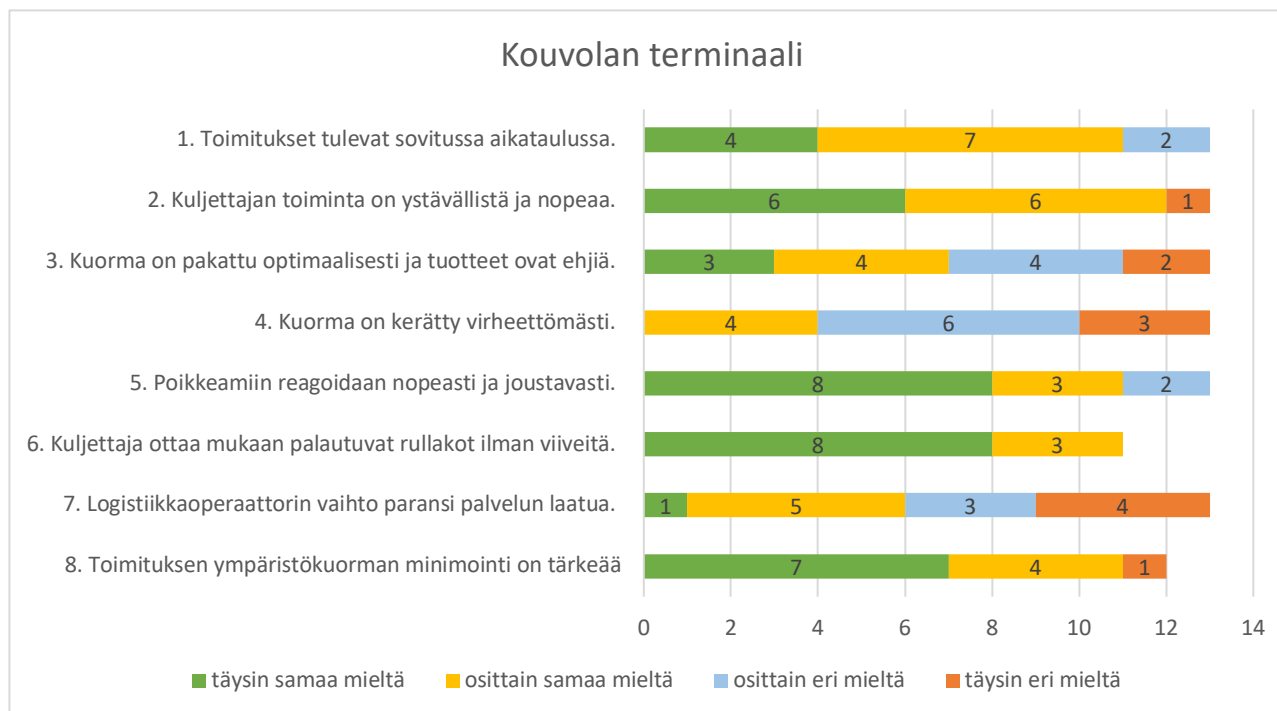
Kuvio 21: Mikkelin ja Kuopion terminaalit alueen vastaukset (n=8).

Kuten kuviosta 21 näkee, niin ensimmäiseen kysymykseen *toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa* vastanneista, *samaa mieltä* oli 25%, *osittain samaa mieltä* 50%, *osittain eri mieltä* 0% ja *eri mieltä* 25%. Toisessa kohdassa *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* vastanneista *samaa mieltä* oli 37,5%, *osittain samaa mieltä* 62,5%, *osittain eri mieltä* 0% ja *eri mieltä* 0%. Kolmannessa kohdassa *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä* vastanneista 12,5% oli *samaa mieltä*, 50% *osittain samaa mieltä*, 25% *osittain eri mieltä* ja

12,5% eri mieltä. Neljännessä kohdassa *kuorma on kerätty virheettömästi* vastanneista 25% oli *samaa mieltä*, 50% *osittain samaa mieltä*, 12,5% *osittain eri mieltä* ja 12,5% *eri mieltä*. Viidennessä kohdassa *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti* vastaajista 50% oli *samaa mieltä* ja 50% *osittain samaa mieltä*. Kukaan ei valinnut *osittain eri-* tai *eri mieltä* vastausta. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä* vastanneista 12,5% oli *samaa mieltä*, 50% *osittain samaa mieltä*, 12,5% *osittain eri mieltä* sekä 25% *eri mieltä*. Seitsemännessä kohdassa *logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua* vastanneista 0% oli *samaa mieltä*, 62,5% *osittain samaa mieltä*, 12,5% *osittain samaa mieltä* sekä 25% *eri mieltä*. Kahdeksannessa kohdassa *toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää* vastanneista 37,5% oli *samaa mieltä*, 25% *osittain samaa mieltä*, 25% *osittain eri mieltä* ja 12,5% *eri mieltä*.

8.7 Kouvolan terminaali

Kouvolan terminaalista vastaajista kolme jätti vastaamatta yhteensä kolmeen kohtaan, jolloin vastausprosentti Kouvolan alueella oli 96,9%. Kouvolan terminaalialueen toimitusasiakkaat näyttävät kuvion 22 perusteella olevan tyytyväisiä LTP:n toimintaan sekä palvelun laatuun.



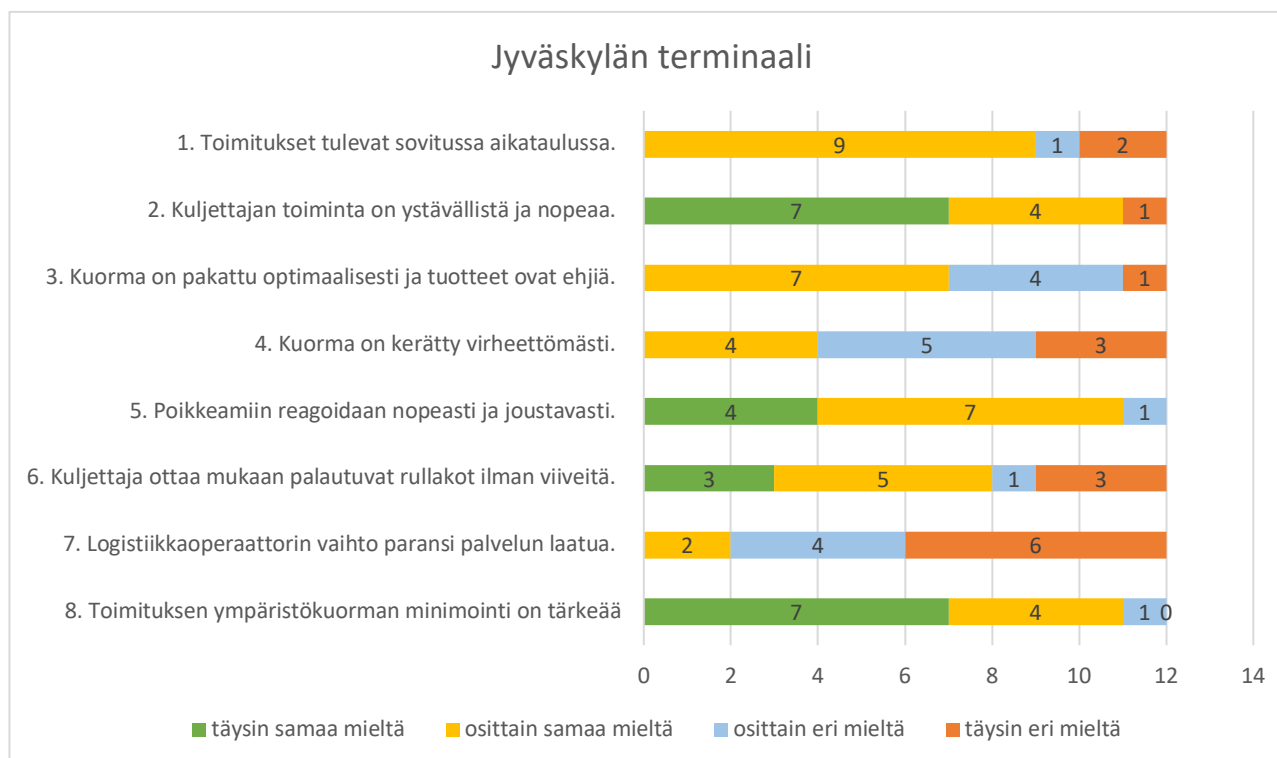
Kuvio 22: Kouvolan terminaali alueen vastaukset (n=13).

Kuten kuviosta 22 näkyy niin kohdassa yksi *toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa*, asiakkaista *samaa mieltä* vastanneita oli 30,8%, *osittain samaa mieltä* 53,8%, *osittain eri mieltä* 15,5% ja *eri mieltä* 0%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa* vastanneista *samaa mieltä* oli 46,2%, *osittain samaa mieltä* 46,2%, *osittain eri mieltä* 0% ja *eri*

mieltä 7,7%. Kohdassa kolme kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä vastanneista samaa mieltä oli 23,1%, osittain samaa mieltä oli 30,8%, osittain eri mieltä 30,8% ja eri mieltä 15,4%. Kohdassa neljä kuorma on kerätty virheettömästi, samaa mieltä vastanneita oli 0%, osittain samaa mieltä 30,8%, osittain eri mieltä 46,2% ja eri mieltä 23,1%. Kohdassa viisi poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti, vastanneista 61,5% oli samaa mieltä, 23,1% osittain samaa mieltä, 15,4% osittain eri mieltä ja 0% eri mieltä. Kohdassa kuusi kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä, vastanneista samaa mieltä oli 72,7%, osittain samaa mieltä 27,3%, osittain eri mieltä 0% ja eri mieltä 0%. Kohdassa seitsemän logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua, vastanneista 7,7% oli samaa mieltä, osittain samaa mieltä 38,5%, osittain eri mieltä 23,1% ja eri mieltä 10,8%. Kohdassa kahdeksan toimituksen ympäristökuormituksen minimointi on tärkeää, vastanneista 58,3% oli samaa mieltä, 33,3% osittain samaa mieltä, 0% osittain eri mieltä ja eri mieltä 8,3%.

8.8 Jyväskylän terminaali

Jyväskylän terminaali alueen toimitusasiakkaat vastasivat kaikki kyselyn jokaiseen kohtaan, jolloin vastausprosentti oli 100%. Kaikista vastaajista 59% oli osittain samaa tai osittain eri mieltä.



Kuvio 23: Jyväskylän terminaali alueen vastaukset (n=12).

Kuten kuviosta 23 huomaa, niin kohdassa yksi *toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa*, vastanneista *samaa mieltä* olivat 0%, *osittain samaa mieltä* 75%, *osittain eri mieltä* 8,3% ja *eri*

mieltä 16,7%. Kohdassa kaksi *kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa*, 58,3% vastanneista oli *samaa mieltä*, 33,3% *osittain samaa mieltä*, 0% *osittain eri mieltä* ja 8,3% *eri mieltä*. Kohdassa kolme *kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä, samaa mieltä* olevia oli 0%, *osittain samaa mieltä* 58,3%, *osittain eri mieltä* 33,3% ja *eri mieltä* 8,3%. Kohdassa neljä *kuorma on kerätty virheettömästi, samaa mieltä* vastanneista oli 0%, *osittain samaa mieltä* 33,3%, *osittain eri mieltä* 41,7% ja *eri mieltä* 25%. Kohdassa viisi eli *poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti, samaa mieltä* vastauksia tuli 33,3%, *osittain samaa mieltä* 58,3% *osittain eri mieltä* 8,3% ja *täysin eri mieltä* 0%. Kohdassa kuusi *kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä, samaa mieltä* vastauksia tuli 25%, *osittain samaa mieltä* 41,7%, *osittain eri mieltä* 8,3% ja *eri mieltä* 25%. Kohdassa seitsemän *logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua, samaa mieltä* vastauksia tuli 0%, *osittain samaa mieltä* 16,7%, *osittain eri mieltä* 33,3% ja *eri mieltä* 50%. Kohdassa kahdeksan *toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää*, vastanneista *samaa mieltä* oli 58,3%, *osittain samaa mieltä* 33,3%, *osittain eri mieltä* 8,3% ja *eri mieltä* 0%.

9 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää foodservice-toimijan tarpeet logistiikkaoperaattorille sekä palveluntuottajan vaihdon vaikutukset asiakasrajapinnassa sekä kuinka logistiikkaoperaattori voi tuottaa arvoa foodservice-toimijalle kustannustehokkaasti. Työn hyöty tuloksista on toimeksiantajalle tuleva informaatio sekä tarkat luvut vasta-alkaneen asiakassuhteen toimitusasiakkaan asiakastyytyväisyydestä sekä ehdotuksista sen edelleen kehittämiseen. Opinnäytetyön avulla haluttiin toimitusketjuun läpinäkyvyyttä. Tarkoituksena on jakaa kyselyn tulokset jakelukumppaneille sekä toimitusasiakkaille. Lisäksi tuloksia hyödynnetään LTP:n oman toiminnan kehittämisessä.

Myyntialueiden tulokset lisäävät myyntipäälliköiden tietoisuutta toimitusasiakkaiden kokemuksista LTP:n palvelusta. Terminaalialuekohtaiset tulokset puolestaan auttavat LTP:tä kehittämään omaa terminaalikohtaista toimintaansa ja mahdollistavat kehittämistoimenpiteet kumppanikohtaisesti. Myyntialue- ja terminaalikohtaiset johtopäätökset löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteinä.

Johtopäätöksenä kyselylomakkeen väittämään seitsemän *logistiikkaoperaattorinvaihto paransi palvelun laatua*, oli ainut kohta, joka sai keskiarvotuloksena 1,81 tuloksen asteikolta 1-4. Laadun parantuminen logistiikkaoperaattorin vaihdon yhteydessä ei ollut tapahtunut asiakkaiden mielestä. Saman väittämän keskimääräinen vastaustyytyväisyys asteikolla 1-5 oli 2,26 eli väittäjä jakoi asiakkaiden mielipiteitä molempiin suuntiin. Tähän voi olla useampia loogisia syitä. Se voi johtua siitä, että kyseinen logistiikkaoperaattori oli toiminut palvelun

tuottajana kyseisille foodservice-toimijoille vasta muutaman kuukauden eli asiakassuhde oli hyvin tuore, eikä pidempää tai syvempää suhdetta ollut päässyt vielä syntymään.

Toisena syynä voi olla Covid-19 poikkeustilan vaikutukset. Merkittävin vaikutus poikkeustilanteessa näkyy jakelussa, jossa suuri osa ravintoloista on ollut suljettuna tai toimitettavat tavaramäärät esimerkiksi julkishallinnon toimipisteisiin ovat olleet hyvin pieniä. Jakelijat ovat joutuneet yhdistämään eri reittien asiakkuuksia samoille reiteille kustannusten karsimiseksi. Ravintoloiden sulkeminen on vaikuttanut myös foodservice-tuotteiden kysyntään. Tuotteiden kiertonopeus on hidastunut kysynnän vähentymisen myötä, joka näkyy tuoretuotteiden laadussa. Kuorman purkamiseen ja kuljettajan asiakaskohtaamiseen on syntynyt omat haasteensa, koska ohjeistuksen mukaan kuljettaja ei saa mennä asiakastiloihin lähikontaktien välttämiseksi.

Vaikka kuljettajan toiminta oli asteikolla 1-5 keskimäärin 3,80, niin osa asiakkaista oli kommentoinut, että kuljettajien ystävällisyydessä ja asiakaspalveluhenkisyysessä oli kehitettävää. Yrityksen lähtökohtana on olla asiakaslähtöinen kaikilla saroilla, joten jokaisen yrityksessä työskentelevän on osattava hyvät asiakaspalvelutaidot. Kuljettajat antavat foodservice-toimijoille kuvaa yrityksen toimintaperiaatteista ja arvoista. Toisin sanoen kuljettajat edustavat LTP:tä ja ovat tavallaan myös brändilähettejä. Vaikka numeraalinen arvio olikin lähellä kiitettävää, tavoitteena tulisi olla, että toimitusasiakkaat kokisivat kuljettajien asiakaspalvelun laadun erinomaisena.

Toimitusasiakkaat toivoivat asiakaskohtaisempia toimenpiteitä, huolellisempaa keräilyä, kuorman pakkaamista ja virheettömyyttä sekä kuljettajien asiakaspalvelun laadun kehittämistä ja toimitusaikojen aikaikkunassa pysymistä. Palautteiden perusteella toimitusasiakkaat arvostivat LTP:n nopeaa ja joustavaa reagoimista poikkeamissa, paluulogistiikkaa, ympäristövaikutuksen tärkeyden huomioimista sekä pääsääntöisesti kuljettajien toimintaa asiakaskohtaamisissa.

Kehittämistoimenpiteinä suositellaan asiakaspalvelun laadun huomioimista, säännöllisiä kehityskeskusteluja, asiakaskohtaisten toimintaohjeiden antamista kuljettajille ja niiden säännöllistä ylläpitämistä. Lisäksi suositellaan kuorman pakkaamisen ohjeistamista varastotyöntekijöille ja ohjeistamisen säännöllistä päivittämistä sekä huolellisuuden lisäämistä tuotteiden keräilyyn sekä tuotteiden laatuun liittyen. Kuljettajien kouluttaminen on tärkeää, koska työntekijöiden erilaiset taustat voivat vaikuttaa heidän käsityksiinsä esimerkiksi asiakaspalvelun laadusta. Laadukkaan asiakaspalvelun kautta luodaan positiivisia kokemuksia, jotka puolestaan auttavat hyvän muistijäljen luomisessa. Asiakaskokemuksessa voi pyrkiä odotukset ylittävään kokemukseen.

Kehittämisen kohde	ongelma	kehittäminen
Jakeluprosessi	Asiakaskohtaiset toiminnot	Asiakaskohtaiset toimintaohjeet kuljettajille (erityisohjeen vieminen rahtikirjan kuljetusohjekenttään)
	Asiakaspalvelu	Kuljettajien toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisempään suuntaan. Yksilöidyn palautteen käsittely kyseessä olevan työntekijän kanssa ja kehityskeskustelut
	Aikataulu	Toimitusikkunoiden tarkentaminen ja reaaliaikainen näkyvyys toimitusketjuun toimitusasiakkaalle
Keräilyprosessi	Asiakaskohtaiset toiminnot	Toimitusasiakkaan vaikuttaminen kuljetusalustan valintaan. Kuljetusalustan kierto nopeuden parantaminen
	Kuorman keräily virheet. Elintarvikelaatikoiden käytännöllisyys	Kuorman huolellinen keräily, tuotteiden laadun tarkistaminen sekä kuorman tarkistaminen, jolloin virheiltä vältytään. Puhekeräilyyn siirtyminen. Päivittäinen toimituspoikkeamien käsittely työnjohdon aamupalaverissa
	Kuorman pakkaaminen	Kuorman pakkausohjeet, joita kerrataan esim. sähköisen sovelluksen kanssa. Yksilöidyn palautteen käsittely kyseessä olevan työntekijän kanssa ja kehityskeskustelut

Taulukko 4: prosessikohtaiset kehittämisen kohteet.

Kehittämisehdotukset jaettiin heti toteuttaviin sekä tulevaisuuden tavoitteisiin. Niiden avulla kehittämisehdotukset pyrittiin jaottelemaan siten, että kustannustehokkuus otetaan huomioon. Heti toteutettavat kehittämisehdotukset pitävät sisällään toimintoja, jotka eivät juurikaan lisää kustannuksia LTP:lle, vaan ne lisäävät asiakaslähtöistä toimintaa, jolla pyritään kehittämään asiakassuhteita positiivisempaan suuntaan. Tulevaisuuden tavoitteet lisäävät kustannuksia hetkellisesti, mutta ovat pidemmällä tähtäimellä kustannustehokkaita.

Heti toteutettaviksi kehittämistoimenpiteiksi suositellaan 1. jakelun toimitusikkunoiden tarkentaminen 2. asiakastietojen ja tarvittavien erikoisohjeiden vieminen rahtikirjan kuljetusohjekenttään 3. kuljetuskalustojen kiertonopeuden parantaminen seuraamista kehittämällä 4. päivittäinen toimituspoikkeamien käsittely työnjohdon aamupalavereissa 5. yksilöidyn palautteen käsittely kyseessä olevan työntekijän kanssa sekä kehityskeskustelut 6. elintarvikelaatikoiden käytön arviointi ja uudelleen ohjeistus sekä 7. kuorman purkuohjeen päivittäminen asiakkaan kanssa. Lisäksi kehittämistoimenpiteiksi suositellaan asetettavan tavoitteeksi tulevaisuudessa 1. tarrakeräilystä luopuminen ja siirtyminen puheohjatun keräilyn käyttöön ja 2. reaaliaikainen näkyvyys toimitusketjuun asiakkaille.

Lähteet

Painetut

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 9. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Harrison, A & Hoek, R. 2008. Logistics management and strategy: Competing through the supply chain. Pearson Education Limited Inc.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollisen tutkimus. Porvoo: Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Lai, K-H. & Cheng, T.C.E. 2009. Just-In-Time Logistics. England: Gower Publishing Limited.

Liker, J.K. 2013. Toyotan tapaan. Readme.fi.

Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kosmann, M. 2006. Delivering excellent service quality in aviation: A practical guide for internal and external service providers. Ashgate Publishing Limited.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa-
mista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Sakki, J. 2003. Tilaus-Toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Waters, D. 2009. Supply chain management: An introduction to logistics. 2nd ed. New York: Palgrave Mac-millan.

Waters, D. 2007. Supply chain risk management: Vulnerability and resilience in logistics. The chartered institute of logistics and transport (UK)

Sähköiset

Buddas, E. 2018. Kun nopeus ei enää riitä. Toimitusketjuilta vaaditaan nyt läpinäkyvyyttä. Viitattu 10.5.2020 <https://logicor.eu/fi/fi/julkaisut/blogit/kun-nopeus-ei-ena-riita-toimistus-ketjuilta-vaaditaan-nyt-lapinakyvytta>

Chaharsooghi, S. & Heydari, J. 2011. Strategic fit in supply chain management: A coordination perspective, supply chain management. Viitattu 30.5.2020: <https://www.intechopen.com/books/supply-chain-management/strategic-fit-in-supply-chain-management-a-coordination-perspective>

Logistiikan maailma. Laatu yrityksessä. Viitattu 5.5.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>

Logistiikan maailma. Laatu. Viitattu 5.5.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/>

Logistiikan maailma. Vihreää logistiikka. Viitattu 5.5.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vihrea-logistiikka/>

LTP Group. Elintarvikelogistiikan edelläkävijä. Viitattu 1.4.2020. <http://ltplogistics.fi/>

Quality Knowhow Karjalainen Oy. Leanin historiaa. Viitattu 25.4.2020. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/leanin-historiaa/>

Quality Knowhow Karjalainen OY. Tätä on Lean. Viitattu 25.4.2020. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>

Julkaisemattomat

Svensson, K. 2020. LTP:n liiketoimintajohtaja 11.5.2020

Kuviot

Kuvio 1: Sisäiseen tehokkuuteen liittyvät termit (Sakki 2003).....	10
Kuvio 2: 5S - muodostaminen (Liker 2004).....	12
Kuvio 3: LTP:n tilaus-toimitusprosessi (LTP Group Oy 2020).....	14
Kuvio 4: LTP:n vastaanotto-prosessi (LTP Group Oy 2020).	15
Kuvio 5: LTP:n keräilyprosessi (LTP Group Oy 2020).	16
Kuvio 6: LTP:n kuljetusprosessi (LTP Group Oy 2020).....	17
Kuvio 7: Logistiikkapalvelun laadun kahdeksan ulottuvuutta (Harrison & Hoek 2008, 51. Lai & Cheng 2009, 55).	18
Kuvio 8: Palvelun laadun kuiluanalyysi (Grönroos 2009, 144).....	21
Kuvio 9: Asiakassuhteen kannattavuuden malli (Grönroos 2009, 201).....	25
Kuvio 10: Vastanneiden määrä myyntialueittain (n=132).....	28
Kuvio 11: Alue A toimitusasiakkaiden vastaukset (n=29).	29
Kuvio 12: Alue B toimitusasiakkaiden vastaukset (n=30).	31
Kuvio 13: Alue C toimitusasiakkaiden vastaukset (n=35).	33
Kuvio 14: Alue D toimitusasiakkaiden vastaukset (n=25).	35
Kuvio 15: Alue E toimitusasiakkaiden vastaukset (n=13).	37
Kuvio 16: Vantaan terminaali alueen vastaukset (n=30).....	40
Kuvio 17: Turun terminaali alueen vastaukset (n=12).....	42
Kuvio 18: Tampereen terminaali alueen vastaukset (n=25).....	43
Kuvio 19: Seinäjoen terminaali alueen vastaukset (n=20).....	44
Kuvio 20: Oulun terminaali alueen vastaukset (n=12).....	45
Kuvio 21: Mikkelin ja Kuopion terminaali alueen vastaukset (n=8).	46
Kuvio 22: Kouvolan terminaali alueen vastaukset (n=13).....	47
Kuvio 23: Jyväskylän terminaali alueen vastaukset (n=12).....	48

Taulukot

Taulukko 1: Kyselylomakkeessa käytetty vastausasteikko 1-4 ja 1-5.	38
Taulukko 2: Kaupunkikohtaiset keskiarvotulokset asteikoilla 1-4 (n=132).	39
Taulukko 3: Kaupunki kohtaiset keskiarvotulokset asteikolla 1-5 (n=132).	39
Taulukko 4: prosessikohtaiset kehittämisen kohteet.	52

Liitteet

Liite 1: Johtopäätökset myyntialueittain	56
Liite 2: Johtopäätökset terminaali-alueittain	56
Liite 3: Asiakastyytyväisyyslomake.....	57

Liite 1: Johtopäätökset myyntialueittain

Alue A:n asiakkaat antoivat eniten samaa mieltä vastauksia LTP:n toimintaa koskien. He olivat eniten samaa mieltä kuljettajan toiminnasta, nopeasta ja joustavasta reagoimisesta poikkeamiin. Toimitusten saapuminen sovituksessa aikataulussa jakoi mielipiteitä ja tyytymättömmimpiä asiakkaat olivat kuorman pakkaamiseen sekä sen keräilyyn.

Alue B:n asiakkaat antoivat eniten samaa mieltä vastauksia kuljettajan toimintaan sekä nopeisiin reagoointeihin mitä tulee poikkeamiin. Asiakkaat olivat vähiten tyytyväisiä kuorman virheettömään keräilyyn sekä kuorman pakkaamiseen. Ne myös jakoivat eniten mielipiteitä asiakkaiden välillä. Aikataulu sai kolmanneksi vähiten samaa mieltä vastauksia.

Alue C:n asiakkaat antoivat eniten samaa mieltä vastauksia paluulogistiikasta, kuljettajan toimintaa sekä ympäristökuorman minimointia kohtaan. Vähiten asiakkaat olivat samaa mieltä kuorman pakkaamisesta optimaalisesti sekä toimitusaikojen täsmällisyydestä. Eniten mielipiteitä jakoi kuorman kerääminen virheettömästi.

Alue D:n asiakkaat antoivat eniten samaa mieltä vastauksia jälkijakelua sekä ympäristökuorman minimointia kohtaan. Asiakkaat olivat vähiten tyytyväisiä kuorman pakkaamista, -keräämistä sekä kuljettajan toimintaa kohtaan. Eniten mielipiteitä jakoi aikataulun pitävyys sekä poikkeamiin nopeasti reagointi.

Alue E:n asiakkaat antoivat kaikista vähiten samaa mieltä vastauksia kaikista alueista. Eniten samaa mieltä vastauksia sai jälkijakelu sekä nopea reagointi poikkeamiin. Eniten eri mieltä vastauksia saivat kuorman pakkaaminen optimaalisesti sekä kuorman keräys virheettömästi. Toimitusten aikataulu jakoi eniten mielipiteitä e alueen asiakkaissa.

Liite 2: Johtopäätökset terminaali-alueittain

Vantaan terminaali-alueen toimitusasiakkaat olivat hyvin erimielisiä kyselyissä ja se aiheutti hajontaa osassa vastauksista. Tyytyväisimpiä Vantaan toimitusasiakkaat olivat paluulogistiikkaan, nopeaan ja joustavaan reagointiin sekä ympäristökuormituksen minimoinnin tärkeyteen. Toimitusasiakkaat olivat tyytymättömmimpiä kuorman pakkaukseen sekä virheettömään keräilyyn

Turun terminaalin toimitusasiakkaat olivat tyytyväisiä erityisesti paluulogistiikan toimivuuteen sekä kuljettajien palveluun. Turun terminaali sai toimitusasiakkailta LTP:n omista terminaaleista parhaat arviot. Kriittisimmät arviot toimitusasiakkailta tulivat kuormien pakkaamisesta sekä toimitusten virheettömyydestä.

Tampereen jakelualueen toimitusasiakkaat olivat myös tyytyväisimpiä paluulogistiikan toimivuuteen sekä poikkeamiin reagointiin. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti kuorman pakkaaminen sekä toimitusten aikaikkunoiden noudattaminen. Muissa väittämässä oli enemmän hajontaa.

Seinäjoen alueella toimitusasiakkaat olivat tyytyväisiä kuljettajien ystävällisyyteen ja ripeään toimintaan sekä osittain samaa mieltä lähes yksimielisesti toimitusaikojen toteutumisesta luvatusti. Kuorman virheettömyys koettiin kehityskohteeksi.

Oulun terminaalin toimitusasiakkaiden vastauksissa oli paljon hajontaa. Kuljettajien palvelu koettiin ystävälliseksi ja ympäristökuormituksen minimointi tärkeäksi. Tuotteiden pakkaamiseen ja eheyteen oltiin tyytymättömiä. Toimitusten aikaikkunoiden toteutuminen ja paluulogistiikan toteutuminen jakoi vastaajien mielipiteitä.

Kuopion ja Mikkelin terminaalien vastaukset yhdistettiin vastausten vähäisen määrän takia. Molemmissa terminaaleissa asiakkaita palvelee sama kumppaniyritys, joten sillä ei ole vaikutusta palautteen käsittelyssä. Kaikki vastaajat olivat täysin tai osin samaa mieltä, että kuljettajien palvelu on ystävällistä ja poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti. Erimielisiä vastaajat olivat väittämiin paluulogistiikasta sekä kuormien pakkaamisesta.

Kouvolan terminaali toimitusasiakkaat olivat lähes yksimielisiä siitä, että paluulogistiikka toimii, poikkeamiin reagoidaan ja kuljettajat ovat ystävällisiä. Toimitusasiakkaat antoivat myös parhaat arviot toimitusaikojen toteutumisesta terminaalien välisessä vertailussa. Kuorman keräilyyn virheettömyys sekä pakkaaminen sai kritiikkiä myös Kaakkois-Suomen alueen toimitusasiakkailta.

Kuljettajien ystävällisyys ja poikkeamiin reagointi sai positiivisimmat arviot Jyväskylän terminaali-alueen toimitusasiakkailta. Kuorman virheettömyys ja pakkaaminen saivat kritiikkiä ja ympäristökuormituksen minimointi koettiin tärkeäksi lähes kaikkien vastaajien osalta.

Liite 3: Asiakastyytyväisyyslomake



Asiakastytyväisyyskysely LTP:n toimituksista

Taustatiedot

Ravintolanumero(t)*

Alueesi myyntipäällikkö*

Valitse vaihtoehto...



Arvioi toimituksiin liittyviä väittämiä asteikolla 1-4

	1 täysin eri mieltä		4 täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4
1. Toimitukset tulevat sovitussa aikataulussa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kuljettajan toiminta on ystävällistä ja nopeaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kuorma on pakattu optimaalisesti ja tuotteet ovat ehjiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kuorma on kerätty virheettömästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Poikkeamiin reagoidaan nopeasti ja joustavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kuljettaja ottaa mukaan palautuvat rullakot ilman viiveitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Logistiikkaoperaattorin vaihto paransi palvelun laatua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Toimituksen ympäristökuorman minimointi on tärkeää (yhdistetyt toimitukset synnyttävät vähemmän kuljetusajaja, mikä vähentää ympäristökuormitusta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Missä LTP on onnistunut mielestäsi hyvin?

10. Missä on vielä kehittämisen varaa?

Kiitos vastauksista!

Lähetä vastaukset