

Toimintakäsikirjan toteutus kuljetusyritykselle

Toimintakäsikirja Adams Logistics Oy ja Oü

Tommi Haapanen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Haapanen, Tommi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 19.4.2015
	Sivumäärä 47+31	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimintakäsikirjan toteutus kuljetusyritykselle		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Risto Pakarinen		
Toimeksiantaja(t) Adams Logistics		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Suomessa sekä Virossa toimiville kuljetusliike Adams Logistics Oy:lle ja Oü:lle toimintakäsikirja. Adams Logistics on nestemäisten kemikaalien säiliökuljetuksiin erikoistunut kuljetusliike. Kuljetuspalvelusektorilla, jossa yritys toimii, on laadullisilla sekä turvallisilla toimintatavoilla suuri merkitys. Toimintakäsikirjan avulla yritykselle pyrittiin luomaan selkeämmät, laadukkaammat ja parannetut toimintatavat.</p> <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen työ, jossa luotiin sähköinen toimintakäsikirja koko organisaation sekä asiakkaiden hyödyksi. Toimintakäsikirjan rakenteen pohjana toimii ISO 9001:2008 -laatustandardi, jonka ohjeiden ja määräysten mukaan toimintakäsikirja luotiin.</p> <p>Tieto kerättiin tutustumalla aihealueen lähdekirjallisuuteen ja internetistä löytyvään materiaaliin. Lisäksi Adams Logistics Oy:n toimitusjohtajaa haastateltiin ja hänen kanssaan käytiin vapaamuotoisia keskusteluja. Näiden avulla selvitettiin yrityksen taustaa sekä tarpeita toimintakäsikirjan osalta.</p> <p>Työn viitekehyksessä käsitellään strategisen ja laatujohtamisen merkitystä yritysten laadulliselle ja järjestelmälliselle toiminnalle sekä peilataan niitä toimintajärjestelmään. Kuljetustoimialalla yleisesti haasteelliseksi koetut kilpailuedun saavuttaminen ja sen avulla lisäarvon tuottaminen ovat osa viitekehysten sisältöä.</p> <p>Adams Logisticsilla ei ole vielä toimintajärjestelmää, mutta luodun toimintakäsikirjan ja siinä olevien ohjeistuksien ja määritelmien avulla se on tarkoitus luoda lähitulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toimintakäsikirja, toimintajärjestelmä, strateginen johtaminen, laatujohtaminen, kilpailuetu, Adams Logistics, ISO 9001:2008 -laatustandardi.		
Muut tiedot		



Author(s) Last name, First name Haapanen, Tommi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 19.4.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 47+31	Permission for web publication: x
Title of publication Implementation of operational manual for a transport company		
Degree programme Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) Risto Pakarinen		
Assigned by Adams Logistics		
Abstract <p>The aim of the thesis was to create an operational manual for Adams Logistics Oy and Oü. Adams Logistics is a transport company specialized in liquid tank transports operating in Finland and Estonia. In the line of business that the company operates in, quality and safety are a requirement for successful business. The main purpose of the operational manual was to create modes of operation that would be more explicit, of high-quality and improved.</p> <p>The thesis was implemented as a functional thesis in which an electronic operational manual was created for the benefit of the whole organization as well as of the clients. The structure of the manual was based on the instructions and regulations of the ISO 9001:2008 quality standard.</p> <p>The information was gathered by studying literature and electronical material regarding the theme of the thesis. Interviews as well as informal conversations with the CEO of Adams Logistics were used to clarify the background and the needs of the company.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the significance of strategic and quality management to companies' high-quality and systematic operations, and they are reflected against integrated management systems. Competitive advantage and added value are considered challenging in transport business. Therefore these themes were also included in the main content of the theoretical part.</p> <p>Adams Logistics does not yet have an integrated management system, but it will be created in the near future. The operational handbook and its instructions will give guidelines for the creation of an integrated management system.</p>		
Keywords/tags (subjects) Operational manual, integrated management system, strategic management, quality management, competitive advantage, Adams Logistics, ISO 9001:2008 standard.		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	4
1.1 Kuljetusalan kannattavuuden haasteita.....	4
1.2 Opinnäytetyön taustaa	5
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.4 Tutkimusmenetelmät	7
2 Strateginen ajattelu ja johtaminen	8
2.1 Strategia käsitteenä	9
2.2 Strategisen ajattelun ja johtamisen kehittyminen	11
2.3 Strateginen johtaminen	13
2.4 Lisäarvo ja strateginen kilpailuetu	14
3 Laatujohtaminen.....	16
3.1 Laadun käsitteet ja määritteet.....	16
3.2 Laadun ja laadunhallinnan merkitys	17
3.3 Yrityksen laatu	18
4 Standardit.....	20
4.1 ISO -standardisoimisjärjestö	20
4.2 ISO 9001:2008 -laatustandardi	20
4.3 ISO 14001:2004 -ympäristöstandardi	21
4.4 OHSAS 18001 -työterveys ja turvallisuusstandardi	21
4.5 SQAS -standardi.....	22
5 Toimintajärjestelmä.....	22
5.1 Määritelmä	22

5.2 Hyöty ja merkitys yritykselle.....	23
5.3 Toimintakäsikirja.....	25
6 Adams Logistics.....	26
6.1 Yrityksen esittely	26
6.2 Palvelustrategia	26
6.3 Yrityksen markkinasektori	28
6.4 Adams Logistics Oy:n käsikirjan toteutus.....	28
6.5 Toimintakäsikirjan sisältö	29
6.5.1 Johdanto.....	30
6.5.2 Toiminnan peruseriaatteet.....	30
6.5.3 Yrityksen johtaminen	30
6.5.4 Yrityksen hallinta	31
6.5.5 Resurssien hallinta	31
6.5.6 Toimintaprosessit	31
6.5.7 Mittaus, seuranta, arviointi ja parantaminen.....	32
6.5.8 Toimintakäsikirjan ISO 9001:2008 vastaavuustaulukko	32
6.6 Adams Logistics Oy:n toimintajärjestelmä.....	33
7 Pohdinta.....	35
Lähteet.....	39
Liitteet.....	42

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessikaavion ja tutkimusmenetelmien yhteys	8
Kuvio 2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet	11
Kuvio 3. Toimintajärjestelmä strategian toteuttajana	24
Kuvio 4. Adams Logisticsin ydinprosessien ja tukiprosessien kuvaus.....	32

Kuvio 5. ISO 9001:2008 vastaavuustaulukko	33
Kuvio 6. Adams Logisticsin toimintajärjestelmän kuvaus	34

1 Johdanto

1.1 Kuljetusalan kannattavuuden haasteita

Viime vuosina useissa tiedotusvälineissä on viitattu koko maailmassa tällä hetkellä vallitsevaan heikkoon taloudelliseen kehitykseen sekä tilanteeseen. Viestien sisällöissä on usein ollut huolenaiheena, kuinka tämä vallitseva tilanne vaikuttaa tai on vaikuttanut yritysten strategiseen toimimiseen sekä kannattavuuteen. Vaikutus on voitu huomata muun muassa suomalaisten yritysten viime vuosien aikana tekemien investointien vähenemisenä, joka tutkimuksien mukaan näyttöä jatkuvan yhtä edelleen vuoden 2015 aikana. Pienten ja keski suurten yritysten odotukset Suomen talouden kehittymistä kohtaan ovat vuoteen 2014 verrattuna laskeneet merkittävästi. (Saarinen 2015.) Useat yritykset ovat edellä mainituista syistä joutuneet haastavan tilanteen eteen. Vallitsevassa tilanteessa yritykset joutuvat pakostakin miettimään ja uudistamaan omia strategisia tavoitteitaan, toimintatapojaan, johtamistaan sekä ajatteluaan, joilla taloudellisesti kannattava ja kehittyvä liiketoiminta varmistetaan myös tulevaisuudessa.

Vallitsevalla taloudellisella tilanteella on vaikutusta myös yritysten logistisiin toimintoihin ja sitä kautta muun muassa kuljetuspalveluiden tuottajiin. Kuljetuspalvelualan yritykset joutuvat toimimaan tällä hetkellä tilanteessa, jossa kilpailutilanne on erityisen tiukka. Tämä on johtanut siihen, että kuljetusliiketoimialalla on usean vuoden ajan vallinnut voimakas harmaan talouden ongelma, joka on ajanut monet kuljetusliikkeet ahtaalle. SKAL ry:n vuonna 2014 tekemän kuljetusbarometrin 3/2014 mukaan alan yritykset ovat yksituumaisesti lähteneet tukemaan harmaan talouden torjuntaa. Useiden kuljetusyrittäjien mielestä harmaa talous on yksi alan pahimmista kannattavan kuljetusliiketoiminnan ongelmista. Se vaikuttaa voimakkaasti toimialan kilpailuun ja heikentää kuljetuksien laatua. (SKAL 2014.)

Rehellisesti, kannattavasti ja laadukkaasti toimiminen sekä kyky menestyä kuljetusliiketoiminnassa vaativat alan yrityksiltä hyvin hallittua kustannuskennettä, joustavuutta tyydyttää asiakkaiden nopeasti vaihtuvat tarpeet sekä kuljetusliiketoimialalle soveltuvaa oikeanlaista strategista johtamista ja ajattelua (Kamensky 2014, 16).

1.2 Opinnäytetyön taustaa

Adams Logistics on tuore logistiikan kuljetusliiketoimialalla nestemäisten ja bulk-tuotteiden säiliökuljetuksiin erikoistunut yritys. Yritys on juridisesti perustettu vuoden 2012 syksyllä, mutta varsinainen kuljetusliiketoiminta alkoi vuoden 2013 kevään aikana. Yrityksen toimintahistoria on siis vielä varsin lyhyt, ja tämä antaa hyvän mahdollisuuden rakentaa ja edelleen kehittää kuljetusliiketoimialalle hyvin soveltuvaa liiketoimintastrategiaa. Kuljetusliiketoimintasektorilla, jossa yritys toimii, palveltavat asiakkaat ovat enimmäkseen suuria tai keskisuuria kemian-, metalli-, paperi- ja metsäteollisuuden yrityksiä. Näillä yrityksillä on pääasiallisesti sertifioidut standardien mukaiset liiketoiminnot, jotka vaikuttavat myös heidän kanssaan yhteistyössä toimiviin kumppaneihin. Nämä yritykset joko vaativat tai vähintään edellyttävät standardien mukaista toimintatapaa kaikilta toimitusketjuun osallistuvilta osapuolilta. Kuljetusyrityksillä käytössä olevia standardeja ovat ISO 9001, ISO 14001 ja ISO18001 sekä SQAS, jotka soveltuvat hyvin kuljetusliiketoimialan sertifikaateiksi. (Alatorvinen 2014.)

Kuljetustoimialalla yritysten tarjoamat kuljetuspalvelut ovat useasti ominaisuuksiltaan sellaisia, jotka edellyttävät koko yrityksen henkilökunnalta erikoisosaamista. Kuljetuksiin liittyvien erilaisten lakien, määräysten, lupien ja toimintaohjeiden hallitseminen vaatii organisoitua sekä järjestelmällistä toimintamallia. Tällainen edellä mainitun tyyppinen haastava tilanne on myös Adams Logisticsilla, johon se tarvitsee koko yrityksen toimintoja sekä toimintatapoja ohjaavan työkalun. (Alatorvinen 2014.)

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kuljetusliike Adams Logisticsille toimintakäsikirja, jonka avulla tuetaan yrityksen kuljetusliiketoiminnan strategiaa ja strategista johtamista sekä edesautetaan yrityksen toimimista liiketoimintasektorilla, jossa kannattava liiketoiminta on strategisesti sekä laadullisesti hyvin haasteellista. Tähän pohjautuen perehtyminen kuljetusliiketoiminnan strategiseen sekä laadulliseen johtamiseen ja ajatteluun oli keskeinen osa tätä työtä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui strategisen johtamisen ja ajattelun sekä laatuajattelun ja sen johtamisen ympärille.

Toimintakäsikirjasta oli tavoitteena saada Adams Logisticsin strategisen ja laadullisen johtamisen työväline. Yritys on vielä hyvin nuori ja organisaatio on varsin kevyt, joten Adams Logisticsin toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen ja tarvekartoitusten perusteella päädyttiin siihen, että kirjan rakenteen tulisi olla pelkistetty, selkeä ja yksinkertainen, mutta kuitenkin riittävän kattava. Keskusteluissa harkittiin aluksi myös laatukäsikirjan tekemistä, mutta sitä ei koettu tällä hetkellä tarpeelliseksi. Yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa päätettiin, että toimintakäsikirjasta tehdään tiivis ja hyödyllinen yrityksen toimintaa tukeva käsikirja, jossa kuvataan Adams Logisticsin tämän hetkisiä arvoja ja toiminnan tarkoitusta sekä tuetaan yrityksen strategisia tavoitteita.

Toimintakäsikirjassa päätettiin kuvata yrityksen toimintajärjestelmän rakenne, joka tuo esille Adams Logisticsin laadun mukaisen toimintatavan. Toimintakäsikirja muodostettiin ISO 9001:2008 -laatustandardiin pohjautuen ja tavoitteena oli sisällyttää siihen kaikki keskeisimmät standardin kohdat:

- toiminnan peruseriaatteet
- yrityksen johtaminen
- yrityksen hallinta
- resurssienhallinta
- toimintaprosessit
- mittaus, seuranta, arviointi ja parantaminen.

Laaditun toimintakäsikirjan avulla Adams Logistics voi tulevaisuudessa toteuttaa yritykselle toimintajärjestelmän sekä halutessaan hakea erilaisia sertifi-
kaatteja liiketoimintojensa tueksi. Toimintakäsikirjan laatimisen yhteydessä oli
tavoitteena myös selkeyttää yrityksen dokumentoinnin rakennetta ja kehittää
dokumentoinnin hallinnalle uusi toimintatapa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Koska kyseessä oli
toiminnallinen opinnäytetyö, jossa kokemukseräistä tietoa oli tarkoitus yhdis-
tää teoreettiseen tietoon, valikoitui tutkimusmenetelmäksi laadullinen eli kvali-
tatiivinen tutkimus. Tiedonhankintamenetelmiksi valikoituivat teemahaastatte-
lut, tutustuminen eri toimialoilla toimivien yritysten toiminta- ja laatukäsikirjoihin
sekä teoreettisen viitekehyksen kerääminen.

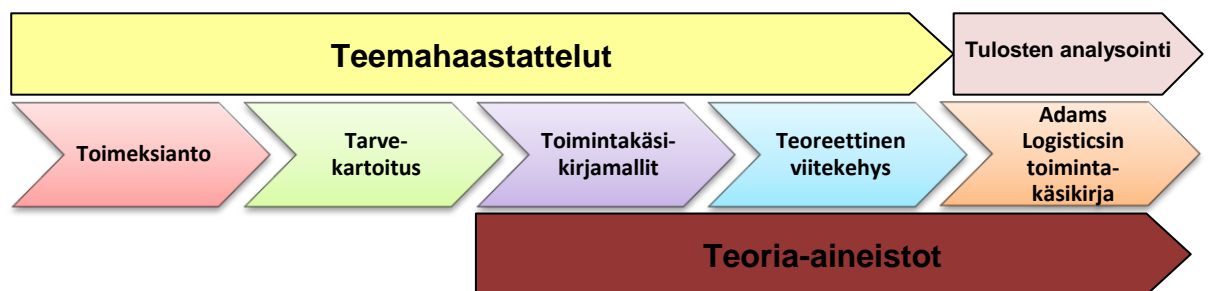
Adams Logisticsin toimitusjohtajan haastattelujen avulla selvitettiin yrityksen
taustaa, toimintoja ja toimintatapoja sekä tarpeita toimintakäsikirjan osalta.
Haastattelut olivat vapaamuotoisia keskusteluja, joiden runko muodostui laatu-
, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuusstandardien sisältämistä aihepii-
reistä.

Työn teoreettinen viitekehys pohjautui valittuun näkökulmaan, jossa tutkittiin
strategisen johtamisen ja laatujohtamisen merkitystä yritystoiminnassa. Viite-
kehyksen teoria-aineisto muodostui useista strategiaan ja strategiseen johta-
miseen sekä laatujohtamiseen keskittyvistä teoksista ja lähdeaineistoista.
Tavoitteena oli aineistojen avulla tutusta mahdollisimman monipuolisesti eri-
laisiin näkökulmiin ja ajatuksiin, jotka liittyivät strategiaan ja strategisen johta-
misen sekä laatujohtamisen aihealueisiin. Keskeisinä tiedonlähteinä toimivat
myös internetistä löytyvät materiaalit, joita hyödynnettiin työn teoreettisen vii-
tekehyksen sekä varsinaisena tuotoksena valmistuneen toimintakäsikirjan

muodostamisessa. Teoria-aineisto, jota opinnäytetyössä käytettiin, pyrittiin valikoimaan mahdollisimman ajankohtaisista ja tuoreista lähteistä, jotta niiden sisältämä tieto olisi mahdollisimman uutta. Kaikkien teoksien osalta tämä ei kuitenkaan toteutunut, koska uusimpien painosten saatavuus osoittautui hyvin ongelmalliseksi.

Teoria-aineistojen osalta niiden luotettavuus perustuu täysin kirjoittajien ajatuksiin ja näkökulmiin. Tässä opinnäytetyössä käytettyä ja sovellettua teoria-aineistoa tutkittiin kriittisellä näkökulmalla sekä pyrittiin hyödyntämään aineistosta työnsisältöön liittyviä keskeisimpiä asioita.

Opinnäytetyöprosessin toteutuksen pääkohdat ja sovellettujen tutkimusmenetelmien suhdetta voidaan kokonaisuudessaan kuvata kuvion 1 mukaisesti (ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessikaavion ja tutkimusmenetelmien yhteys

2 Strateginen ajattelu ja johtaminen

Tämän luvun tarkoituksena on hahmottaa strategia-käsitteen sekä strategisen ajattelun ja johtamisen merkitystä yritystoiminnassa sekä käsitellä kilpailustrategian vaikutusta kuljetusliiketoiminnan menestymiseen. Tavoitteena on löytää ne ydinasiat, jotka ovat menestyvän ja laadullisen kuljetusliiketoiminnan strategian kannalta oleellimmat tekijät.

2.1 Strategia käsitteenä

Erilaisten organisaatioiden johtamisessa strategia on käsitteenä hyvin vanha. Strategiaa ja sen oppeja on sovellettu jo kauan aikaa sitten muun muassa sotimisen yhteydessä. Strategia-sanankin merkityskin juontuu alkuaan kreikan kielen sanasta ”strategos”, sodan johtamisen taito. Nykyisten liiketoimintojen johtamisessa käytetyt strategiateoriat ovat vastaavasti historialtaan hyvin nuoria. Nykyisissä liiketoimintamalleissa käytetyt teoriat ja opit ovat suurimmaksi osaksi alkaneet muodostua ja kehittyä 1960-luvun jälkeen. (Kamensky 2014, 13–16.)

Strategia on käsitteenä todettu hyvin laaja-alaiseksi sekä monitahoiseksi, se on kehittymisen myötä saanut useita erilaisia merkityksiä ja määritelmiä. Voidaankin sanoa, että strategiakäsitteelle ei ole olemassa yhtä ja ainoaa selkeää, yksiselitteistä määritelmää tai näkökulmaa, joka lisäksi olisi kaikkien hyväksymä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 263; Kamensky 2014, 13; Porter 1987, 1.)

Strategian merkitystä, arvoa, tehtävää sekä käsitettä pohtiessaan Mika Kamensky (2014) esittää kysymykset; ”*Mistä strategiassa on kysymys?*” sekä ”*Miksi strategia on tärkeätä?*” Strategia on kansakuntien, organisaatioiden sekä yksittäisten ihmisten menestymisen edellytys ja ratkaisevin tekijä pitkällä aikavälillä. Käsitteellisen ajattelun merkitys ja määrä ovat isossa roolissa hyvän strategian luonnissa ja ennen kaikkea siinä, että niiden avulla voidaan saavuttaa hyviä käytännön tuloksia. Strategia on yrityksen ajatus erilaisista valinnoista, joita se pyrkii toteuttamaan matkalla kohti yrityksen itselleen asettamaa visiota. (Kamensky 2014, 14.)

Kamensky (2014, 18) käsittelee strategia-käsitettä kolmen erilaisen määritelmän sekä lähtökohdan avulla:

- *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*
- *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*

- *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.*

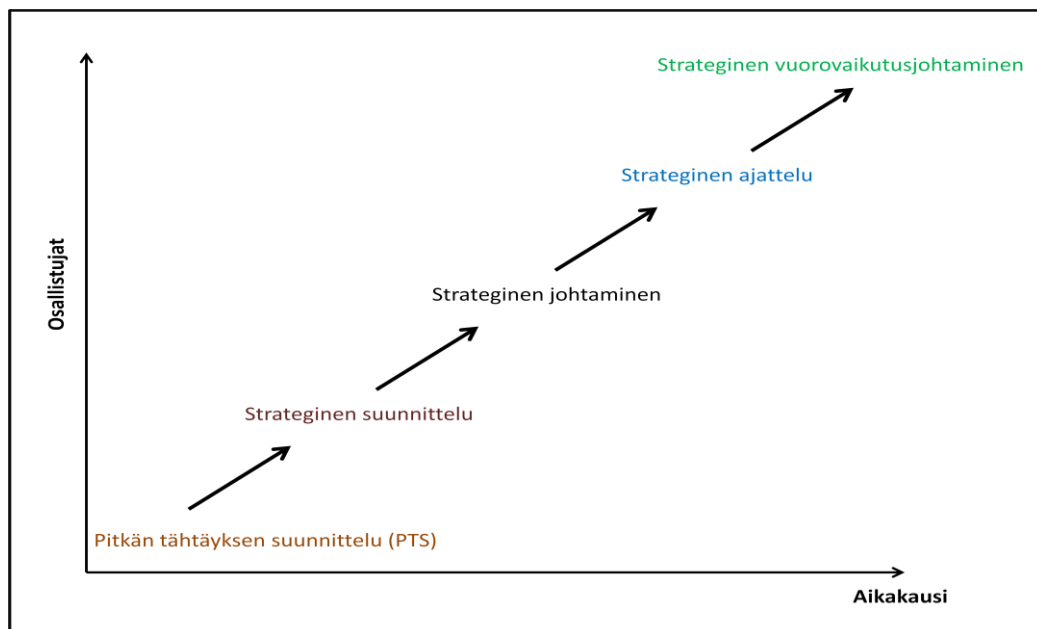
Näiden määritelmien pohjalle rakentuva strategia-käsite ohjaa yritystä sen valinnoissa, tavoitteissa, keskeisissä toiminnan suuntaviivoissa sekä -linjoissa, jotka ovat riippuvaisia vaikuttavasta toimintaympäristöstä sen hallittavuudesta tai hallitsemattomuudesta sekä yrityksen organisaation sisäisestä toimivuudesta.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 264) lainaavat kirjassaan Ihmisten johtaminen kirjallisuusprofessori Peter F. Druckerin selvennyksiä siitä, mitä strategia ei ole tai mitä sillä ei ainakaan tarkoiteta. Strategiassa ei ole kyse joukosta erilaisia temppejuja, ennustamisesta, tulevaisuuden hallinnasta, tulevaisuudessa tehtävistä päätöksistä tai yrityksistä eliminoida tai minimoida riskiä. Drucker käsittää strategialla muun muassa tapaa ajatella analyttisesti, resurssien muuttamista toiminnaksi, päätöksiä nykyhetkessä ja sitä, miten niillä vaikutetaan tulevaisuuteen sekä kykyä ottaa juuri oikeanlaisia riskejä paremman tuloksen saavuttamiseksi.

Strategia-käsitteen täydellinen kuvaaminen sekä lopullisen määritelmän valitseminen on siis erityisen hankalaa. Tähän tulemaan ovat päätyneet niin useat menestyneiden yritysten johtajat kuin myös strategian gurut esille tuomissaan opeissa, näkökulmissa sekä painotuksissa. Kaikki pitävät sanaa *kilpailu* yhteisenä punaisena lankana. Hyvänä ajatuksena tähän sopii myös japanilaisen strategistin Kenichi Ohmaen kuvaus strategian roolista sekä merkityksestä: *"Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita."* (Näsi & Aunola 2002, 15; Kamensky 2014, 16.)

2.2 Strategisen ajattelun ja johtamisen kehittyminen

Strateginen ajattelu ja johtaminen ovat vuosikymmenien aikana kohdanneet muutoksia, jotka liittyvät niiden käytäntöihin sekä käsitteisiin. Kyse on strategisen työskentelyn kehittymisen jatkumosta. Tämä voidaan huomata strategisen johtamisen kehitysvaihekaaviosta (ks. kuvio 1). (Kamensky 2014, 25–26.) Kehittymisen edellytyksenä on ollut tarve ajatella ja arvioida johtamisen ideologiaa sekä myyttejä uudella tavalla (Santalainen 2005, 11).



Kuvio 2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2014, 26)

Pitkän tähtäyksen suunnittelu, jota pidetään strategisen johtamisen tietynlaisina ensiaskelina, pohjautui suurimmaksi osaksi taloudelliseen näkökulmaan ja budjetointiin. Tätä seurannut strateginen suunnittelu oli pääasiassa 1970- ja 80-luvun alun trendi, jossa keskityttiin yhtiötasolla sekä liike-idea-ajattelun avulla suunnittelemaan liiketoiminnan sisältöä. Strateginen suunnittelu toi mukaan asioiden analysoinnin, joka auttoi ymmärtämään paremmin liiketoimintaympäristöjä. (Kamensky 2014, 25–28; Santalainen 2005, 20–24.)

Varsinainen strategisen johtamisen aikakausi sai alkusyökäyksen 80-luvulla. Tähän vaikutti suuresti uudenlainen ymmärrys strategiатыön sisällöstä ja sen

liittämisestä johtamisen käsitteeseen. Strateginen johtaminen muutti strategiaan liittyvää toteutustapaa lähemmäs liiketoimintatasoa, jossa yritysten joka-päiväinen kilpailu tapahtuu. Kilpailustrategioiden ja niiden ympäristön hallinnan merkitys ovat yhtenä keskeisenä teemana strategissa johtamisessa. Lisäksi kilpailuetukäsitteen ymmärtäminen ja sen tuoma lisäarvo yritystoiminnalle saivat paljon jalansijaa monissa yrityksissä. (Kamensky 2014, 25–28; Santalainen 2005, 20–24.)

Strateginen ajattelu toi uuden näkökulman ja jatkeen strategisen johtamisen käsitteistöön. Siinä laajennetaan katsontakantaa nk. helikopteri-näkökulmaan, jossa asioita katsotaan joka suunnasta. Totuuksia sekä itsestäänselvyksiä kyseenalaistetaan ja pyritään luomaan uusia vaihtoehtoja toiminnolle sekä näkemään tulevaisuuteen visioimalla asioita. Tämä johtaa siihen, että yritysten strateginen johtamisen ja ajattelun ympäristö muuttuu entistä monimutkaisemmaksi. Johtaminen muuttuu organisaatioiden ja sidosryhmien osaamisen kasvun myötä yhä haasteellisemmaksi, mikä taas edellyttää yhä parempia vuorovaikutustaitoja. Mika Kamensky (2014, 28) kuvaa tätä strategisen vuorovaikutusjohtamisen aikakautta seuraavalla määritelmällä:

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa.

Useilla yrityksillä tämän strategisen vuorovaikutusjohtamisen aikakausi tulee olemaan haasteellinen toteutettavaksi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Yrityksillä, jotka ovat menestyviä sekä edistyksellisiä, strategisen vuorovaikutusjohtamisen aikakausi on jo arkipäivää. (Kamensky 2014, 25–28; Santalainen 2005, 20–24.)

2.3 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen sisällön ja mallin täsmällisen määrittämisen on todettu olevan hyvin ongelmallista käsitteen monimuotoisuuden sekä moniulotteisuutensa takia. Sille on kuitenkin kehittynyt ja hahmottunut määritteitä sekä käsitteitä, jotka voidaan yhdistää sen sisältöön. Yksi tällainen käsite on kyky hahmottaa ympäristöön liittyviä kokonaisuuksia, jotka muodostuvat asiakkaiden puolelta tulevista tarpeista ja kysynnästä, kilpailijoiden tunnistamisesta ja heidän luomastaan tarjonnasta, oman yrityksen kyvystä tyydyttää asiakkaiden tarpeita sekä ymmärryksestä, joka liittyy näiden asioiden keskinäisiin vuorovaikutuksiin. (Karlöf 1999, 111–112.)

Strategisen johtamisen käsitteellä tarkoitetaan myös muutostarpeiden tunnistamista, joihin nykypäivänä yritykset joutuvat monimuotoisemman ympäristön takia hyvin usein. Yritysten täytyy yhä nopeammin reagoida muun muassa tuotannon tehostamiseen ja muuttamiseen sekä laatuasioiden ja riskinoton hallintaan. Tämä vaatii yrityksiltä kaukokatseisuutta liittyen omaan toimialaan ja sen nykytilanteeseen sekä varautumista tulevaisuuteen ja siellä tapahtuviin odottamattomiin tilanteisiin. Tulevaisuuden arviointi nykytilanteen perusteella antaa myös toisaalta mahdollisuuden parantaa toiminnan kilpailukykyä. (Karlöf 1999, 112.)

Strategisessa johtamisessa keskeinen rooli on strategioiden kehittämisellä, joka peilautuu strategian määrittämisen ja laatimisen ympärillä olevaan prosessiin. Sen toteuttamiseen tarvitaan muutoksen ja kehittämisen välineitä. Tällaisia ovat erilaiset analysointia varten kehitetyt keinot. Jotta kaikki tämä ajatustyö sekä luovuus eivät olisi turhaa, strategia ja sen kehitykset ja muutokset pitää myös toteuttaa. Strategioiden toteuttaminen on osa strategista johtamista. (Karlöf 1999, 112–113.)

2.4 Lisäarvo ja strateginen kilpailuetu

Yritysten ja niiden organisaatioiden pääasiallisena toiminnan lähtökohtana ja pyrkimyksenä on tuottaa jotain hyötyä eli lisäarvoa yrityksen ulkopuolella oleville asiakkaille. Lisäarvon tuottamisen ymmärtäminen, sisäistäminen ja mahdolliseksi tekeminen vaatii organisaatioilta, että ymmärretään oman yrityksen tuottamat hyödyt, se keille niitä tuotetaan ja se, miksi asiakkaat toimivat yrityksen kanssa. Lisäarvon määrittämiseksi pitää ymmärtää asiakkaiden arvot, tarpeet ja realiteetit sekä se, mitä asiakkaat todellisuudessa haluavat ostaa tai saada. Yrityksen ja sen organisaation tarpeellisuus sekä merkitys pohjaavat asiakkaan todellisuuteen, toimintaan ja sen tarpeisiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17.)

Tuotetun lisäarvon on oltava kilpailukykyinen verrattuna muuhun tarjontaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 17). Tilanteessa, jossa yritykset tavoittelevat kilpailuetua ja erottautumista muista yrityksistä, on strategialla, strategisella ajattelulla ja johtamisella sekä niiden hallitsemisella suuri merkitys kilpailumenestymisen ja selviytymisen kannalta (Kamensky 2014, 16–17). Yritys pystyy menestymään saavuttaessaan kilpailuedun, joten sen tunnistaminen sekä hyödyntäminen ovat yritykselle merkittäviä. Kilpailuedun saavuttamisen tulee siis olla yritysten strategioissa keskeisimpiä pyrkimyksiä. (Kilpailuetu n.d.)

Kilpailuedun selvittämiseksi yritysten tulee analysoida kysyntää sekä kilpailua. Kysynnän analysoinnissa selvitetään, ketkä ovat asiakkaita, mitkä ovat heidän tarpeensa ja miten asiakkaat tekevät valintansa tuotteen ja palvelun tarjoajien välillä. Kilpailun analysoinnissa selvitetään, mitkä asiat ohjaavat kilpailua, millaiset ovat kilpailun päälinjat, kuinka tiukkaa kilpailu on ja miten voidaan saavuttaa parempi kilpailuasema. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on yleisesti kilpailun analysointiin käytetty työväline. Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat kilpailu nykyisten yritysten välillä, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka, toimittajien vaikutusvalta sekä asiakkaiden vaikutusvalta. (Kilpailuetu n.d.; Santalainen 2005, 96–97; Kamensky 2014, 58–59.)

Keskeinen asia kilpailuedun saavuttamisen kannalta on oikean kilpailustrategian valinta. Kilpailustrategia peilaa aina asiakkaiden tarpeisiin. Yleisesti ajatellaan, että yrityksen menestyksen takana on kolme perusstrategiaa. Nämä ovat kustannusjohtajuus, differointi eli erilaistaminen ja fokus eli keskittäminen. Kustannusjohtajuudessa yrityksen kokonaiskustannustehokkuus on parempi kuin kilpailijoilla. Differointistrategiassa yrityksen menestys perustuu kilpailijoita korkeampaan hintatasoon. Tavoitteena on, että asiakas kokee yrityksen erilaisena kuin muut vastaavia tuotteita tai palveluita tarjoavat yritykset ja on valmis maksamaan erilaisuudesta. Fokusstrategiassa keskitytään tiettyyn, hyvinkin kapea-alaiseen markkina- tai tuotesuuntaan. Keskittymisellä pyritään saavuttamaan joko kustannus- tai differointietu. (Kamensky 2014, 244–256.)

Yrityksen merkittävimpiä kilpailutekijöitä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on myös lisääntyvä tietopääoma. Tämän lisääntyvän tietopääoman hallintataito on kasvaville ja menestyville yrityksille edellytys. Yritysten on pyrittävä tuottamaan jatkuvasti kilpailuympäristössä ylivoimaa, joka edellyttää siinä selviytymisen kannalta kaiken strategisen osaamisen ja johtamisen tuomista esille. Pelkkien uusien osaamiskokonaisuuksien kehittäminen ei riitä, vaan niitä on myös tuotava esille. Asiakkuuksien löytäminen sekä rakentaminen ja niiden johtaminen edellyttävät yrityksiltä uusien haasteiden oppimista. Ylivoimaisen kilpailukyvyn saavuttaminen vaatii yrityksiltä kumppanuuksien hallintaa. Jos yritys ei tähän pysty, se on kykenemätön kilpailemaan jatkuvasti muuttuvassa yritysten toimintaympäristössä. (Stähle & Laento 2000, 51.)

3 Laatujohtaminen

3.1 Laadun käsitteet ja määritteet

Laadusta ja sen käsitteestä on olemassa monenlaisia määritelmiä ja mielikuvia, joka johtuu laatukäsitteen moniulotteisuudesta. Laadulle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja selkeää määritettä. Usein laadun käsite peilataan asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin sekä niiden täyttämiseen siten, että yritys pystyy suoriutumaan niistä mahdollisimman tehokkaasti sekä kannattavasti. Laatua ja siinä saavutettua korkea tasoa voidaan pitää strategisessa mielessä yrityksille hyvänä kilpailutekijänä. Laadun määritettä voidaan tarkastella sekä tuotteisiin että palveluihin yhdistettävien kestävyiden, toimintavarmuuden, luotettavuuden sekä muiden niille asetettujen vaatimusten ja odotusten näkökulmasta. Laadun kehittymiseen liitetään usein myös jatkuva suoritustason parantaminen, jota toteutetaan sitä mukaan, kun yleinen kehittyminen antaa siihen mahdollisuuden. Tämä peilautuu laadun sisältämään päämäärään, jossa pyritään sekä tuotteet että niihin liittyvät toiminnot tekemään heti ensimmäisellä kerralla oikein ilman virheitä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18; Laatu n.d.; Lecklin 1999, 23.)

Kaikkien yritysten tavoitteena on saada mahdollisimman korkeaa laatua niin omien valmistettavien tuotteiden kuin palveluiden osalta, kuten myös yrityksen itselleen hankkimien tuotteiden ja palveluiden kohdalla. Kuinka laadun taso voidaan määrittää ja voiko tuote tai palvelu olla laadullisesti liian korkea? Kysymyksiin vastaaminen vaatii selkeän määrittelyn laadun käsitteelle, jonka avulla laadun tasoa voidaan silloin arvioida sekä mitata. (Aspinen 2009, 18–19.)

3.2 Laadun ja laadunhallinnan merkitys

Useille yrityksille ja organisaatiolle korkean laadun saavuttaminen koetaan strategian toteutumisen kannalta merkittävänä. Laatu toimii yhtenä keskeisenä menestystekijänä yrityksen liiketoimintojen kannalta. Laadun kehittäminen ja siihen panostaminen nähdään yrityksen kannalta hyödyllisenä asiana. Sen vaikutukset ylettyvät moniin eri tekijöihin, kuten kustannustehokkuuteen ja virheiden vähenemiseen. Laadun avulla yritys pystyy vaikuttamaan asiakastytyväisyyden kautta myös omaan markkina-asemaan. Asiakkaiden ollessa yrityksen laatuun tyytyväisiä, he osoittavat silloin luottamusta yritystä kohtaan ja usein myös viestittävät siitä edelleen eteenpäin. Laatuun tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista korkeamman hinnan, joka suoraan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja menestymiseen. (Laatu n.d.)

Olli Lecklinin (1999) mukaan laatu ja sen johtaminen ovat kiinteä osa yritysten liiketoimintojen johtamista. Laadun vastuu kuuluu jokaiselle yrityksen organisaation jäsenelle. Laadunkehittämisessä merkittävänä asiana pidetään johdon roolia ja halua luoda tuloksia järjestelmällisen laatujohtamisen avulla. Laadunhallintajärjestelmä antaa johdolle työkalut, joilla se pystyy ohjaamaan yritystä ja sen organisaatiota laadun suuntaan.

Laatu ja sen hyvä hallinta antavat useille yrityksille mahdollisuuden parantaa omaa toimintaa. Laadunhallinnalle on olemassa tutkittuja periaatteita, joiden mukaan toimittaessa yritys saa niiden toteuttamisesta hyötyä. Millä tavalla periaatteita tulee soveltaa, siihen vaikuttavat organisaation luonne sekä sen kohtaamat haasteet. Näitä periaatteita ovat:

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- henkilöstön osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- järjestelmälähtöinen johtaminen
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko

- molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet. (Suomen Standardisoimisliitto ry. n.d.)

Kaikkiin näihin edellä mainittuihin periaatteisiin liittyy monia hyötyjä, joita ovat muun muassa parantunut asiakasuskollisuus, organisaation tavoitteiden selkeytyminen, henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuneisuus, kustannus- ja tulostehokkuus, luottamuksen lisääntyminen sidosryhmissä, organisaation suorituskyvyn parantaminen, tietoihin pohjautuva päätöksenteko ja lisäarvon tuottaminen molemmille osapuolille. Monissa organisaatioissa nähdään kyseessä oleviin periaatteisiin perustuvat laadunhallintajärjestelmät ja niiden käyttöönotaminen hyödylliseksi. (Suomen Standardisoimisliitto ry. n.d.)

Jotta tuotteita ja palveluita on mahdollista parantaa jatkuvasti, tulee kokonaisvaltainen laadunhallinta ottaa osaksi kaikkia organisaation toimintoja. Laatu ja sen johtaminen tulee nähdä merkittävänä osana strategiaa. Erilaisten laadun menetelmien ja työkalujen luomisen ja käytön lisäksi on tärkeää sisäistää laatu myös osaksi yrityskulttuuria. (Laatu yrityksissä n.d.)

3.3 Yrityksen laatu

Perusedellytyksenä kannattavalle liiketoiminnalle voidaan pitää asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaille tarjottavien ja myytävien tuotteiden sekä palveluiden tulee olla heidän odotustensa mukaisia tavoiteltaessa pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tuotteita valmistavien yritysten laatu peilautuu tuotteiden laatutekijöihin, kuten soveltuvuuteen, kestävyYTEEN, ulkonäköön sekä ympäristöystävällisyyteen. Vastaavasti palvelutuotetta tuottavan yrityksen laatua kuvaa palvelutaso, toimitusaika ja -varmuus sekä luotettavuus. Yritysten kannalta haastavampaa on ylläpitää palveluihin kohdistuvaa laatua, kuin tuotteisiin liitettävää laatua. Tämä johtuu palvelulaadun monimuotoisuudesta. Palvelulaatu jakautuu kahden erilaiseen elementtiin, joita ovat toiminnallinen ja tekninen laatu. Toiminnallinen laatu kuvaa laadun tekemisen tapaa ja teknisellä laadulla ilmaistaan

mitä tehdään. Asiakkaan saaman palvelunlaatu muodostuu näiden kahden yhteisestä kokonaisuudesta. (Laatu yrityksissä n.d.)

Yritystä, joka haluaa edistää laatua, voidaan pitää muun muassa asiakasläh- töisenä, laatutyöhön sitoutuneena, omaa organisaatiota arvostavana, enna- koivana, tuotekehitykseen panostavana, toimintaa analysoivana, verkostoitu- mishaluisena sekä yhteiskunnallisen vastuun kantavana toimijana. Näiden ominaispiirteiden myötävaikutuksella yrityksen laadullista toimintaa on mah- dollista kehittää ja parantaa. (Laatu yrityksissä n.d.)

Yrityksen imagon kannalta hyvä laatu toimii positiivisena signaalina. Tärkeää on myös mitoittaa tavoiteltava laaduntaso oikein. Hyvänä mittarina tähän toimii asiakkaiden kokema riittävän korkea laadullinen taso, jossa toiminta pystytään edelleen pitämään kustannustehokkaana. Liian korkean laatutason tavoittele- minen aiheuttaa vain ylimääräisiä kustannuksia ja niistä ei ole yritykselle mi- tään konkreettista hyötyä. (Laatu yrityksissä n.d.)

Tarkasteltaessa laadun ylläpitoon liittyviä kustannuksia, on tärkeää ottaa huomioon, että samalla toimialalla toimivien yritysten välillä on myös eroja. Tähän vaikuttaa muun muassa tapa, kuinka laatukustannuksia lasketaan, mi- tataan ja arvioidaan. Useimmat yritykset peilaavat laatukustannukset pelkäs- tään asiakkaasta johtuvaan toimintaan, mutta on myös yrityksiä joiden laatu- kustannukset muodostuvat tämän lisäksi virheiden ennaltaehkäisemisestä sekä korjaamisesta. Asiakkaan menettäminen esimerkiksi huonosta laadusta tai palvelusta johtuen aiheuttaa myös kustannuksia, joiden voidaan ajatella liittyvän laatukustannuksiin. (Laatu yrityksissä n.d.)

Laatukustannuksia ei voida välttää, mutta niiden määrään ja muodostumiseen voidaan vaikuttaa oikein kohdennetuilla toimenpiteillä. Laatukustannusten seurannan taustalla on yleensä pyrkimys yrityksen tuottavuuden, kannatta- vuuden ja kasvun parantamiseen. Suuremmissa mittakaavassa laatukustan- nusten seuranta on yksi tärkeimmistä työkaluista strategisessa suunnittelussa

ja laatujohtamisessa. (Laatukustannukset, eli laatuun ja laaduttomuuteen liittyvät kustannukset n.d.)

4 Standardit

Keskeinen osa Adams Logisticsin toimintakäsikirjaa ja sen sisältöä ovat siihen liitetyt laatu-, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuusstandardit. Tässä luvussa käydään pääpiirteittäin läpi näiden standardien sisällöt.

4.1 ISO -standardisoimisjärjestö

ISO (International Organization for Standardization) -standardisoimisjärjestö on koko maailmassa toimiva vuonna 1947 perustettu organisaatio, jonka tehtävänä on kehittää, ylläpitää sekä laatia erilaisia laadunhallintaan liittyviä standardeja. Jäseniä ISO-standardisoimisjärjestöllä on yli 160 maasta. Standardien avulla pyritään laadunhallintaan, turvallisuuteen ja riskinhallintaan sekä varmistamaan toimintojen jatkuvuus yllättävissäkin poikkeustilanteissa. Standardeilla pyritään myös pitämään huolta niin ympäristöstä kuin ihmisten terveydestä ja työturvallisuudestakin. (ISO Standards in plain English 2015; Kansainvälinen standardisointi n.d.)

4.2 ISO 9001:2008 -laatustandardi

ISO 9001:2008 asettaa vaatimukset laadunhallintajärjestelmille. Se soveltuu useille eri toimialoille, niin suurille kuin pienillekin yrityksille. Standardi perus-

tuu useille laatujohtamisen perusalueille, kuten asiakaslähtöisyys, johdon sitoutuminen ja jatkuva kehitys. Järjestelmää voidaan hyödyntää, kun halutaan osoittaa kyky tarjota systemaattisesti tuotteita tai palveluja, jotka täyttävät niin asiakkaiden vaatimukset kuin tuotetta tai palvelun tuottamista koskevat lait ja viranomaismääräykset. Lisäksi laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan pyrkiä lisäämään asiakastyytyväisyyttä. (ISO 9000 – Quality management n.d.)

4.3 ISO 14001:2004 -ympäristöstandardi

ISO 14001:2004 on ympäristöjärjestelmä, jota standardin ISO 9001:2008 tavoin voivat käyttää kaikenlaiset yritykset toimialasta tai koosta riippumatta. Kansainvälisessä standardissa määritellään ympäristöjärjestelmän vaatimukset. Se ei varsinaisesti anna määräyksiä siitä, miten yritysten tulee toimia, vaan siinä on laadittu raamit sille, kuinka yritys voi luoda itselleen tehokkaan ympäristöjärjestelmän. Ympäristöjärjestelmän myötä saatavia hyötyjä ovat esim. pienemmät jättekustannukset, energiankulutuksen väheneminen, alhaisemmat jakelukustannukset sekä positiivinen yritysimage. (ISO 14000 – Environmental management n.d.)

4.4 OHSAS 18001 -työterveys ja turvallisuusstandardi

OHSAS 18001 määrittelee työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän vaatimukset. Standardilla yritys voi hallita työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä riskejä sekä parantaa työterveyden ja työturvallisuuden tasoa. OHSAS 18001 ei aseta tarkkoja toimintavaatimuksia, vaan se on työkalu, jonka avulla järjestelmä voidaan luoda. OHSAS 18001-standardi tullaan korvaamaan standardilla ISO 45001. Tämän muutoksen myötä työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät voidaan tulevaisuudessa sertifioida. (OHSAS 18001 työterveys- ja

turvallisuusjohtaminen n.d.; OHSAS 18001 2007 Plain English introduction 2014.)

4.5 SQAS -standardi

SQAS-järjestelmä (Safety & Quality Assessment System) on Euroopan kemikaaliteollisuusliiton (The European Chemical Industry Council, Cefic) standardi, jolla arvioidaan logistiikkapalveluntarjoajien laatua, turvallisuutta ja ympäristötoimintaa. Sen avulla järjestelmän jäsenyritykset voivat tunnistaa toimintansa heikkoudet ja parantaa palveluntuotantoa. SQAS on työkalu toiminnan jatkuvaan kehittymiseen. SQAS- järjestelmän piiriin kuuluvien jäsenyritysten arvioinnit toteutetaan itsenäisten, järjestelmän ulkopuolelta tulevien asiantuntijoiden toimesta käyttäen standardoitua kyselyä. Tehdyt arvioinnit tallennetaan tietokantaan, johon kaikilla SQAS-jäsenyrityksillä on vapaa pääsy. SQAS-järjestelmää käyttävät jäsenyritykset saavat jäsenmaksua vastaan erilaisia tukipalveluja ja neuvontaa SQAS-järjestelmän käyttöön. (Introduction 2011; SQAS n.d.)

5 Toimintajärjestelmä

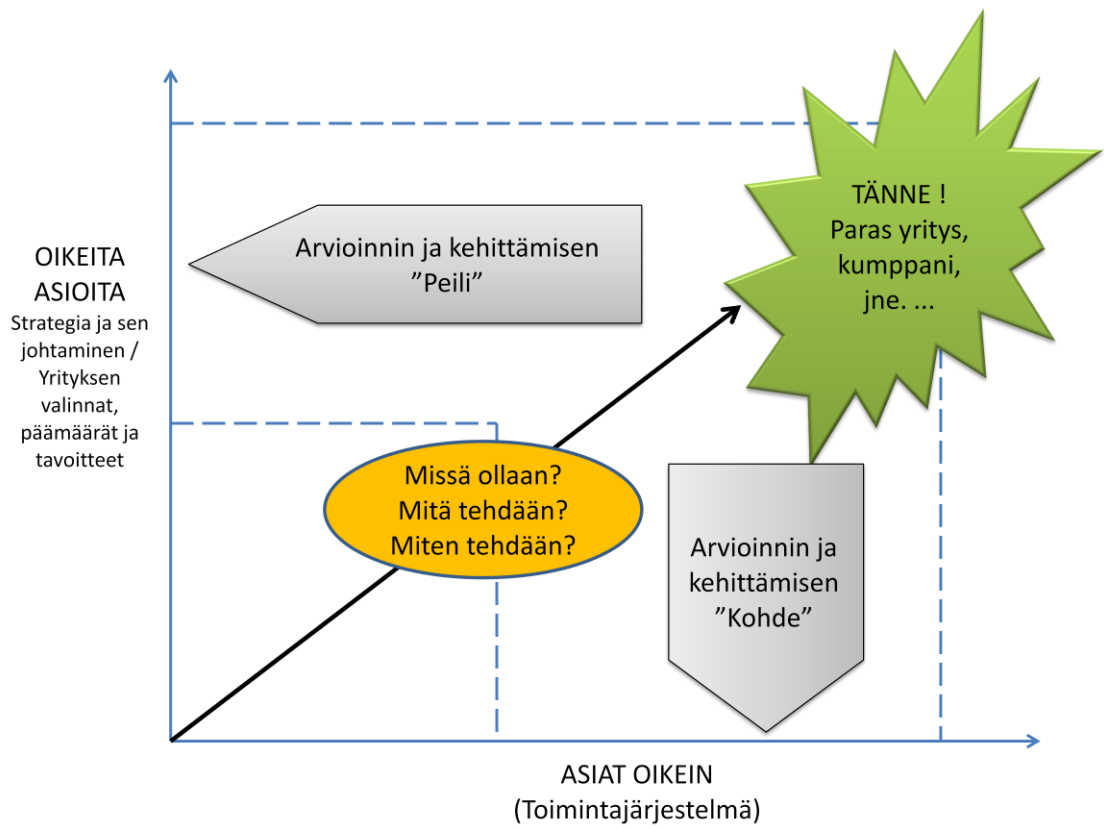
5.1 Määritelmä

Toimintajärjestelmä määrittää ja kuvaa yrityksen ja organisaation tavat toimia ja tehdä asioita. Se toimii yrityksen toimintojen tukijalkana, jonka avulla yritys pyrkii edistämään omaa kilpailukykyään sekä parantamaan laatua. Toimintajärjestelmän rakenne on riippuvainen jokaisen yrityksen toimintojen sisällöstä, luonteesta ja ominaispiirteistä. Toimintajärjestelmä muodostuu yrityksen ja

sen organisaation toimintatapojen kokonaisuudesta, jota pyritään saatujen palautteiden ja arviointien avulla jatkuvasti kehittämään sekä parantamaan. Toimintajärjestelmä edesauttaa organisaatiota selkeyttämään ja yhtenäistämään toimintojaan ja täten vapauttaa resursseja yrityksen tuottavan toiminnan hyödyksi. Sen sisältämät prosessirakenteet ja -kuvaukset, dokumentaatiot, mittarit, toiminnot ja tehtävät ohjaavat sekä tukevat koko yrityksen arvoa maailmaa, visiota ja missiota. Toimintajärjestelmän englanninkielinen nimi Integrated Management System yhdistää toimintajärjestelmän myös yrityksen johtamiseen liitettäväksi järjestelmäksi, joka muodostuu laatu-, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuusasioiden hallinnan ympärille. (Aspinen 2009; Toimintajärjestelmät n.d.; Toimintajärjestelmä - Integrated Management System 2014)

5.2 Hyöty ja merkitys yritykselle

Hyvin toteutettu ja toimiva toimintajärjestelmä on useiden yritysten yksi menestymisen keskeisimmistä asioista. Sen avulla pystytään tukemaan yrityksen strategiaa ja strategista johtamista sekä mahdollistamaan asetettujen valintojen, tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen (ks. kuvio 1). Toimintajärjestelmä on työväline, joka mahdollistaa suunnitelmallisen ja tehokkaan toiminnan. Toimintajärjestelmä auttaa yhdistämään yrityksen strategian ja sen johtamisen elementit yhdeksi järjestelmäksi. (Toimintajärjestelmät n.d.)



Kuvio 3. Toimintajärjestelmä strategian toteuttajana (Aspinen 2009, muokattu)

Kuviossa 1 pyritään selkeyttämään toimintajärjestelmän merkitystä strategian toteutumisen välineenä sekä vaikutusta yrityksen menestymiseen. Kuvio 1 ilmentää toimintajärjestelmää sekä strategiaa kohtaan liittyvien arviointien ja kehittämisen kohteet. (Aspinen 2009.)

Toimintajärjestelmä toimii lukuisten yrityksen toiminnoille tärkeiden tehtävien hallintajärjestelmänä. Se kuvastaa yrityksen toiminnan laatua, jonka vaikutuksella asiakkaat ja sidosryhmät saavat yrityksestä ja sen toiminnoista laadukkaan mielikuvan. Tämä auttaa yritystä saavuttamaan asiakkaiden silmissä luottamusta. Toimintajärjestelmä antaa myös hyvän alustan yritykselle lähteä hakemaan sertifiointia. (Aspinen 2009.)

Toimintajärjestelmä ohjaa organisaation yhteisiä toimintatapoja sekä yhdistää kaikki toiminnot yhteen. Se mahdollistaa keinot, joilla organisaatio saadaan toteuttamaan sidosryhmien odotuksia. Toimintajärjestelmä avaa läpinäkyvyy-

den palveluiden tuottamistavoista ja lisää organisaation tietämystä niistä. Toimintajärjestelmä lisää organisaation oppimisen ja kouluttamisen mahdollisuuksia sekä informaation kulkemista. Sen avulla mahdollistetaan keinot kehittymiselle ja linjauksille, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja sen tavoitteita. Toimintajärjestelmällä toteutetaan organisaation toimintojen arviointia ja mittausta sekä varmistetaan niiden systemaattinen kehittyminen ja paraneminen. (Moisio 2012.)

5.3 Toimintakäsikirja

Toimintakäsikirja toimii yrityksen koko laadunhallinnan ja -varmistuksen työvälineenä. Sen avulla kuvataan yrityksen ja sen organisaation johtamista, yleisiä toimintatapoja ja toimintoja sekä koko toimintajärjestelmän rakennetta. Toimintakäsikirjalla pyritään hahmottamaan yrityksen toimintakokonaisuus, johon sisältyvät muun muassa toimintojen prosessikuvaukset, resurssien hallinta sekä toiminta- ja laatupolitiikat. Toiminta- ja laatupolitiikat sisältävät vision, mission ja arvot, joihin yritys peilaa toimintansa, dokumentointikuvaukset, mittaamisen, kehittämisen ja parantamisen. (Lecklin 1999, 38; Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja 2012; Moisio 2011.)

Toimintakäsikirjan sisällöstä ja rakenteesta ei ole olemassa mitään yhtä mallia. Lähtökohtaisesti se luodaan toteuttamaan ja tukemaan organisaation omia tarpeita. Toimintakäsikirjan luonnissa tulee pitää mukana myös laatukriteerit ja niiden toteutuminen. Usein toimintakäsikirja toimii samalla yritysten laatukäsikirjana sekä laadunhallintavälineenä, jos yrityksille ei erikseen ole luotu laatukäsikirjaa. Toimintakäsikirjan sisältö on tärkeä pitää mahdollisimman ajan tasalla, jotta toimintakäsikirjasta on hyötyä yritysten ja niiden organisaatioiden toiminnoille. Usein tämä on haasteellista sellaisissa toimintaympäristöissä, joissa muutoksia tulee jatkuvasti. (Helsingin yliopisto 2012, 27; Lecklin 1999, 38; Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja 2012.)

6 Adams Logistics

6.1 Yrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kuljetusliike Adams Logistics, joka muodostuu Suomessa Helsinkiin rekisteröidystä Adams Logistics Oy:stä sekä Virossa Tallinnassa toimivasta Adams Logistics Oü:stä. Yrityksen perustamisajankoh- ta on marraskuussa 2012 ja varsinainen operatiivinen liiketoiminta käynnistyi keväällä 2013. Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat nestemäisten kemikaalien säiliökuljetukset. Liikevaihtoarvio vuodelle 2015 on noin 2,1 milj.€, joka saavutetaan 10 yrityksen oman kuljettajan ja 6 oman ajoneuvoyhdistelmän sekä 2 alihankintaliikennöitsijän avulla. Adams Logisticsin kuljetuksiin liittyvä operatiivinen ohjaus johdetaan Suomessa Oulusta käsin, jossa yrityksellä on toimitilat. (Alatorvinen 2014.)

6.2 Palvelustrategia

Adams Logistics palvelustrategia perustuu muun muassa yrityksen arvoihin, joita ovat turvallisuus, asiakaslähtöisyys, luottamus ja tehokkuus. Yrityksen visiona on olla alallaan arvostettu, tehokas, osaava ja edistysellinen asiantuntija yritys, joka toimii luotettavasti ja tehokkaasti sekä ennakoivasti luomalla uusia innovatiivisia tapoja palvella asiakkaitaan. Adams Logistics haluaa tulevaisuudessa kasvaa ja kehittyä kuljetuspalvelusektorilla yritykseksi, joka on palveltavien asiakkaiden mielestä erityisen haluttu yhteistyökumppani. Toiminta perustuu vahvaan ammattitaitoon, yrityksen ja organisaation kehittämiseen, kunnianhimoiseen yrittäjyyteen, innostavuuteen ja aikaansaavuuteen sekä verkostoitumiseen. Uusien asiakkaiden ja markkina-alueiden jatkuva kartoittaminen ja etsiminen ovat osa Adams Logisticsin palvelustrategiaa. (Alatorvinen 2014.)

Kestävän kehityksen periaatteet ja pyrkimys toimimaan niitä edistämällä, ovat myös mukana kaikessa Adams Logisticsin toiminnassa. Yksi kestävän kehityksen sisältöön liittyvä asia on autojen polttoaineenkulutus eli energian kuluttaminen, joka on keskeinen Adams Logisticsin ympäristöajattelun kohde. Se otetaan aina huomioon kehitettäessä ja suunniteltaessa uusia kuljetustarpeita ja – ratkaisuja. Ympäristön ja sen näkökohtien huomioonottaminen ovat merkittävässä roolissa Adams Logisticsin palvelustrategiaa kehitettäessä. (Alatorvinen 2014.)

Adams Logistics pyrkii jatkuvasti seuraamaan liiketoimintaympäristöään ja reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Näitä tietoja Adams Logistics pyrkii hyödyntämään toimintastrategiassa ja luomaan strategisen johtamisen vaikutuksella yrityksen henkilökunnalle sellaiset työolosuhteet, joiden avulla menestyvän kuljetusliiketoiminnan harjoittaminen on mahdollista. (Alatorvinen 2014.)

Adams Logisticsin palvelustrategian keskeisiä asioita on johdon sitoutuminen oman organisaation kanssa toimintatapoihin, joiden avulla pyritään tuottamaan asiakkaille sellaisia sopimusehtojen mukaisia kuljetuspalveluja, jotka täyttävät kaikki lainsäädännön vaatimukset. (Alatorvinen 2014.)

Adams Logistics pyrkii kuljetuspalvelutoiminnoissaan toimimaan ISO 9001-laatustandardin, ISO 14001-ympäristöstandardin ja OHSAS 18001-työterveys ja turvallisuusstandardin toimintatapojen mukaan. Näihin toimintatapoihin ja niiden noudattamiseen ovat sitoutuneet yrityksen johto sekä muu henkilöstö. Adams Logistics pyrkii kehittämään ja edistämään kaikissa yrityksen toiminnoissa työn turvallisuutta sekä terveellisyyttä, joka peilaa suoraan palvelun laatuun. (Alatorvinen 2014.)

Yritys toimii yhteistyössä useiden muiden logistiikkayritysten kanssa, mikä mahdollistaa hyvän palvelukonseptin tarjoamisen kuljetusliiketoimialan asiakkaille. (Alatorvinen 2014.)

6.3 Yrityksen markkinasektori

Adams Logistics tuottaa kuljetuspalveluja useille suur- ja pk-teollisuuden asiakkaille ympäri Eurooppaa. Pääasiallinen asiakaskunta muodostuu eri teollisuudenalan yrityksistä, jotka käyttävät omissa liiketoiminnoissaan nestemäisiä kemikaaleja, sisältäen myös vaarallisiksi luokitellut kemikaalituotteet. (Alatorvinen 2014.)

6.4 Adams Logistics Oy:n käsikirjan toteutus

Tämän otsikon alla kuvataan Adams Logisticsin toimintakäsikirjan toteutusprojekti. Toimintakäsikirjan salaiseksi merkityn luonteen takia pyrkimyksenä on selventää toteutuksen pääkohdat ja haasteet.

Adams Logisticsin tarve toimintakäsikirjalle perustui asiakkaiden puolelta jatkuvasti tulevaan painostukseen laatustandardeja noudattavista toimintatavoista. Asiakkaat odottavat, että kaikki toimitusketjussa olevat osapuolet noudattavat eri laatustandardien määrittelemiä laadullisia toimintatapoja.

Toimintakäsikirjan tekeminen aloitettiin lokakuussa 2014. Projektin alussa selvitettiin vapaamuotoisten teemahaastettujen avulla, millainen toimintakäsikirja yritykselle pitäisi laatia. Tavoitteena oli mahdollisimman selkeä ja toimiva kokonaisuus, jota olisi helppo ylläpitää ja päivittää. Pää tavoitteena oli tehdä käsikirjasta sähköinen dokumentti, joka voitaisiin tulevaisuudessa liittää suoraan esimerkiksi sähköiseen toimintajärjestelmään. Yritykselle ei vielä ole rakennettu omaa toimintajärjestelmää, joten toimintakäsikirjan suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin myös toimintajärjestelmän rakentamiseen liittyvät vaatimukset.

Projektin alkuvaiheisiin kuului myös yrityksen kaikkien ydin- sekä tukiprosessitoimintojen kuvaaminen. Näiden prosessikuvauksien avulla saatiin selvitettyä,

millä tavalla yritys toimii nyt sekä mitä sen toiminnoissa olisi kehitettävää ja parannettavaa. Prosessikuvaukset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, mutta riittävän kattavina. Prosesseihin liittyvät organisaation resurssienhallinta, henkilövastuut ja velvollisuudet kuvattiin myös prosessikuvauksien yhteydessä.

Johtuen yrityksen kevyestä organisaatorakenteesta, haasteelliseksi muodostui toimintakäsikirjan laajuus ja se, kuinka tarkkaan asiat kuvattaisiin. Toimintakäsikirjassa haluttiin tuoda esille yrityksen toiminnoille ja toimintatavoille keskeisimmät asiat paljastamatta ydinliiketoiminnalle tärkeitä liikesalaisuuksia. Toimintakäsikirjasta haluttiin kuitenkin luoda sellainen, että sitä voisivat halutessaan käyttää Adams Logisticsin asiakkaat ja muut sidosryhmät esimerkiksi yrityksen toimintatapojen tarkistamiseen. Nämä edellä mainitut asiat asettivat toimintakäsikirjan sisällölle ja sen luottamuksellisuudelle haastavia vaatimuksia. Rakenteellisena pohjana toimintakäsikirjalle toimii ISO 9001:2008 -laatustandardi, jonka sisältöön liittyvät vaatimukset ja toimintatavat haluttiin toimintakäsikirjalla täyttää.

Adams Logisticsin toimintakäsikirja toimii sisällön kuvauksena tulevaisuudessa luotavalle yrityksen toimintajärjestelmälle. Tähän peilaten käsikirjan teko-
projektin yhteydessä tutkittiin myös, millaisia valmiita sähköisiä toimintajärjestelmäohjelmistoja on jo olemassa. Näiden tietojen avulla saatiin selville esimerkiksi dokumentaatioon ja niiden hallintaan liittyvää uutta teknologiaa sekä se, kuinka yrityksessä olevien työ- ja menettelyohjeiden ylläpitoa voitaisiin jo nyt kehittää.

6.5 Toimintakäsikirjan sisältö

Adams Logisticsin toimintakäsikirjan pääotsikot ja niiden sisällöt on kuvattu seuraavissa alaotsikoissa yleisellä tasolla.

6.5.1 Johdanto

Toimintakäsikirjan johdannossa kerrotaan Adams Logisticsin yleisiä tietoja muun muassa toimialasta, markkinasektorista, yrityksen organisaation ja talouden luvuista sekä yleisistä toimintatavoitteista. Lisäksi otsikon alla kerrotaan yrityksen arvoista, visiosta sekä missioista, joihin yritys perustaa koko toimintansa.

6.5.2 Toiminnan peruseriaatteet

Tärkeänä kohtana toimintakäsikirjassa ovat toiminnan peruseriaatteet. Tässä käsitellään johdon sitoutumista noudattamaan kuljetusliiketoimintoissaan toimintapolitiikkaa, joka muodostuu laatu-, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuuspolitiikasta. Toimintapolitiikka on Adams Logisticsille yksi tärkeistä toiminnan peruseriaateista.

Tämän lisäksi toiminnan peruseriaateissa selvennetään Adams Logisticsin tavoitteita kuljetusliiketoiminnan kehittämiseksi, sekä kerrotaan yrityksen liikenteen turvallisuuspolitiikasta, joka on luotu turvallisemman liikenne- ja työympäristön saavuttamiseksi. Yhtenä erityisen tärkeänä toiminnan peruseriaateena on kuvattu yrityksen alkoholi- ja huumausainepolitiikka.

6.5.3 Yrityksen johtaminen

Yrityksen johtamisen sisällön toimintakäsikirjassa muodostavat yrityksen organisaation ja sen rakenteen kuvaaminen sekä kuvaus liiketoimintastrategiaan liittyvistä strategisesta suunnittelusta ja hallinnasta. Liiketoimintahallinnalla, ympäristönhallinnalla sekä työterveys- ja turvallisuushallinnalla on myös keskeinen rooli yrityksen johtamisen sisällössä. Luvussa selvennetään myös yrityksen johtamiseen liitettävää yrityksen yleistä viestintää niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille sekä johdon katselmuksen toteutustapaa.

6.5.4 Yrityksen hallinta

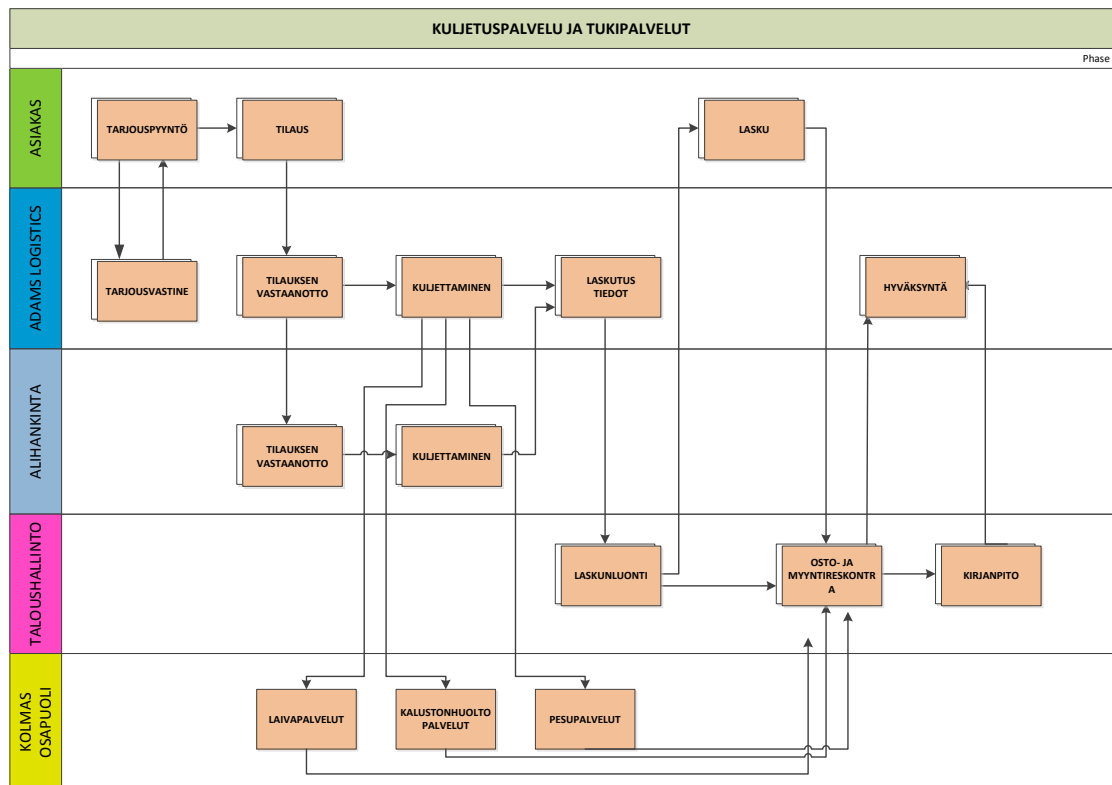
Adams Logisticsin toimintajärjestelmän rakenne ja siihen liitettävän toimintakäsikirjan rooli ja merkitys ovat avattu tämän otsikon alla.

6.5.5 Resurssien hallinta

Resurssien hallinnassa paneudutaan yrityksen hankintapolitiikkaan liittyen kuljetuskalustoon sekä kaluston huoltamiseen ja korjaamiseen. Henkilöstöresurssien osalta selvennetään yrityksen politiikkaa, joka liittyy uusien henkilöiden rekrytointiin sekä henkilöstön kouluttamiseen. Yrityksen infrastruktuuri ja informaatiojärjestelmien hallinta ovat myös kuvattuina toimintakäsikirjan tässä kohdassa.

6.5.6 Toimintaprosessit

Yhtenä keskeisimpinä asioina Adams Logisticsin toimintakäsikirjassa on toimintaprosessien kuvaaminen, joita käsitellään tämän otsikon alla. Yrityksen ydinliiketoimintaa on kuljetuspalvelujen tuottaminen, jota se pyrkii toteuttamaan yksinkertaisilla prosessitoimintamalleilla. Kokonaisuus muodostuu ydinprosesseista, joita ovat asiakastuotteiden kuljettaminen sekä kuljetuspalveluiden myynti ja markkinointi. Näihin kahteen ydinprosessiin liittyvät yrityksen omat tukiprosessit, joita ovat johtaminen, hankinta sekä henkilöstöhallinto. Näiden lisäksi yritys käyttää ulkoistettuja palveluita, joita ovat taloushallinto, kuljetuskalustojen huolto- ja korjaustoiminta, pesupalvelut sekä laiva- ja lauttayhtiöiden palvelut (ks.kuvio 3). Tässä luvussa toimintakäsikirjassa selvennetään pääpiirteittäin myös yrityksen turvasuunnitelman pääkohdat.



Kuvio 4. Adams Logisticsin ydinprosessien ja tukiprosessien kuvaus

6.5.7 Mittaus, seuranta, arviointi ja parantaminen.

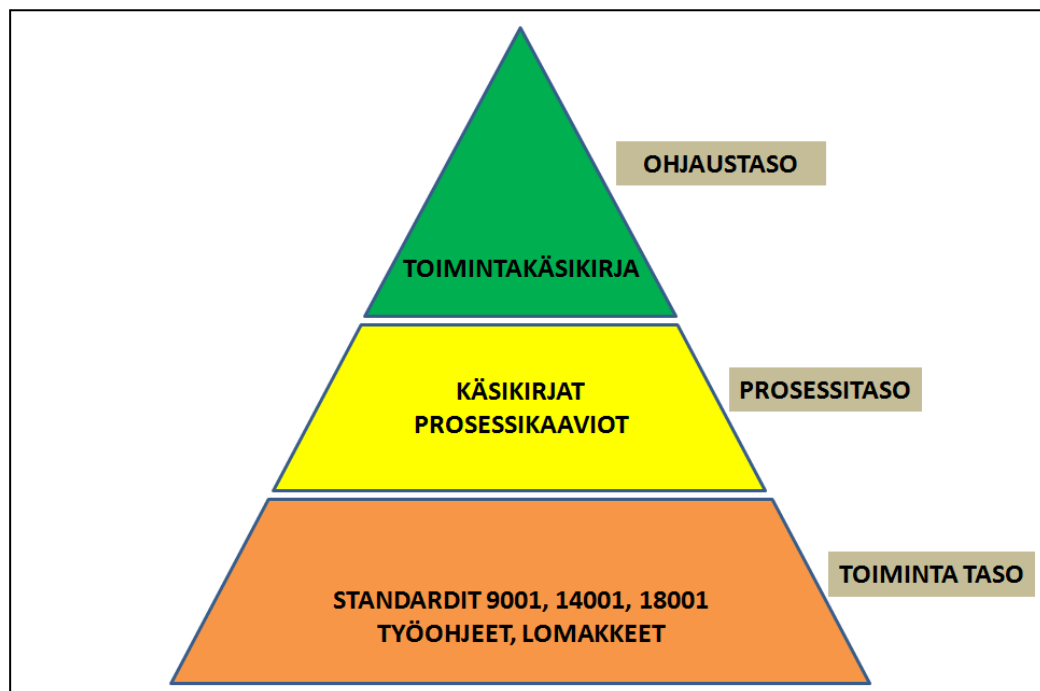
Adams Logisticsin liiketoiminnan mittaaminen, seuranta, arviointi, kehittäminen sekä parantaminen pohjautuvat yrityksen haluun olla asiakkaiden näkökulmasta katsottuna haluttu yhteistyökumppani. Tämän otsikon tavoitteena oli tuoda toimintakäsikirjassa esille ne tavat, toiminnot, ideat ja välineet, joilla haluttu yhteistyökumppanuus voidaan saavuttaa. Välineinä toimivat muun muassa auditoinnit, erilaiset mittaristot ja laatu poikkeamien käsittely.

6.5.8 Toimintakäsikirjan ISO 9001:2008 vastaavuustaulukko

Toimintakäsikirja rakenne pohjautuu ISO 9001:2008 -laatustandardin sisällön vaatimuksiin. Näiden vaatimuksien ja toimintakäsikirjan otsikoiden kesken muodostettiin vastaavuustaulukko, johon merkittiin asioiden sisältöjen yhtäläisyydet (ks. kuvio 5 ja liite 1). Tämän taulukon avulla pystyttiin hahmottamaan, että toimintakäsikirjaan on merkitty ja kuvattu kaikki ISO 9001:2008

koko organisaatiota ja sen tekemiä toimintoja oikeaan suuntaan. Toimintajärjestelmän ideologia perustuu prosessitoimintatapaan, jota kehittämällä, parantamalla ja arvioimalla saadaan asiakastytyvyyden tasoa lisättyä entisestään. (Alatorvinen 2015.)

Adams Logisticsin toimintajärjestelmästä muodostetaan yksi integroitu järjestelmä, joka rakentuu laatustandardin ISO 9001:2008, ympäristöstandardin ISO 14001:2004 sekä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmästandardin OHSAS 18001 ympärille. Tällä selkeytetään toimintajärjestelmän rakennetta ja välletään päällekkäisyyksiä toiminnoissa. Toimintajärjestelmä tulee toimimaan myös yrityksen laadunhallintajärjestelmänä (ks. kuvio 3). (Alatorvinen 2015.)



Kuvio 6. Adams Logisticsin toimintajärjestelmän kuvaus

Toimintajärjestelmän sisältö tulee kattamaan koko Adams Logisticsin toiminnot sekä prosessit liittyen kuljetusliiketoimintaan Suomen ja Viron yhtiöiden osalta. Toimintajärjestelmä ei sisällä taloushallinnon toimintoja ja prosesseja, jotka on ulkoistettu yrityksen ulkopuolelle. (Alatorvinen 2015.)

7 Pohdinta

Yritystoiminnan tulisi toimialasta riippumatta pyrkiä jatkuvaan toiminnan ja laadun parantamiseen sekä kehittämiseen, jossa koko organisaation tulee olla mukana. Laadittujen parannus- ja kehitystoimenpiteiden sekä hankkeiden määrittäminen tulisi toteuttaa myös yhdessä yrityksen koko organisaation kanssa, ja tässä prosessissa yrityksen asiakkailta on myös merkittävä rooli. Asiakas on loppujen lopuksi se mittari, joka määrittää, mitä parannettavaa ja kehitettävää yrityksen toiminnoissa tai laadussa on, jotta asiakastyytyväisyys voidaan toteuttaa. Näiden erilaisten parannus- ja kehityskohteiden löytäminen ja tunnistaminen pitäisi olla yritysten jatkuvana tavoitteena. Tällä luodaan keinoja, joiden avulla yritykset voivat parantaa omaa kilpailuetuaan muihin alalla toimiviin kilpailijoihin nähden. Kaikkien näiden toimintojen paranemista, kehittymistä ja toteutumista tulee lisäksi arvioida sekä seurata yrityksen johdon toimesta.

Liiketoiminnan mittaaminen, seuranta, arviointi, kehittäminen sekä parantaminen pohjautuvat yritysten haluun olla asiakkaiden näkökulmasta katsottuna haluttu yhteistyökumppani. Toiminnan eteenpäinvieminen ja strategian toteuttaminen vaativat yrityksiltä johdonmukaista toiminnan analysointia, jossa käytetään hyväksi erilaisia liiketoiminnasta saatavia mittareita. Oikein rakennettu ja käytetty laatujärjestelmä mahdollistaa tällaisten mittareiden luomisen ja hyödyntämisen.

Näihin edellä mainittuihin asioihin peilaten tämän opinnäytetyön lähtökohdaksi muodostui se, että kuljetusyritys Adams Logistics tarvitsi toimintakäsikirjan, jolla pystyttäisiin tukemaan ja parantamaan yrityksen toimintoja ja toimintatapoja, mahdollistettaisiin useiden yrityksen asiakkaiden vaatiman laatusertifikaatin toteuttaminen, ja joka olisi käyttökelpoinen johtamisen, strategian toteuttamisen ja laadunhallinnan työväline.

Tarve toimintakäsikirjan toteutukselle liittyi myös kilpailutilanteeseen, joka on kuljetustoimialalla tällä hetkellä hyvin haasteellinen. Strategisesti erottuminen ja sen avulla kilpailuedun saavuttaminen muihin kuljetusalalla toimiviin yrityksiin nähden koetaan yleisesti hyvin ongelmalliseksi. Alalla toimii useita yrityksiä, joilla on ongelmana kääntää hyvä laadullinen toiminta lisäarvoksi ja sitä kautta yrityksen strategiseksi kilpailueduksi. Alan yritykset kyllä tiedostavat tämän mahdollisuuden, mutta tämän lisäarvon jalkauttaminen asiakkaille ja sitä kautta kannattavuuteen ei yrityksiltä useinkaan onnistu. Alalla vaikuttaa myös päinvastainen ongelma, jossa yritykset eivät joko pysty, osaa tai halua etsiä mahdollisia lisäarvoa tuottavia asioita sekä ratkaisuja.

Adams Logisticsin toimitusjohtajan kanssa projektin aikana käydyissä keskusteluissa tuli usein esille asiakkaiden kovat vaatimukset laadullisiin, turvallisiin ja sertifioituihin toimintatapoihin liittyen. Asiakkaat odottavat yhteistyökumppaneilta virheetöntä toimintaa, mutta eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan siitä, vaan loppujen lopuksi hinta katsotaan ratkaisevimmaksi tekijäksi. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, että kuljetusalalla voidaankin sanoa yleisimmin vallitsevan kilpailustrategian olevan kustannusjohtajuus, jossa kilpailuetu muodostuu kustannusten optimoinnista. Onkin haaste, miten kustannustehokkuus saadaan yhdistettyä differointiin perustuvaan kilpailustrategiaan, jota asiakkaat kuitenkin toivoisivat kuljetusyritysten toteuttavan eri laatujärjestelmien vaatimusten mukaisesti. Tämän toteutuminen edellyttää yrityksiltä selkeää muutosta niiden strategiassa sekä strategisessa ja laadullisessa johtamisessa.

Kuljetusalalla yleisesti vallitseva voimakas hintakilpailu ei ole pitkällä tähtäimellä järkevää, sillä usein kuljetusyritykset polkevat kuljetusten hinnat niin alas, ettei niillä pystytä harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa. Tämän myötä alan yleisin kilpailustrategia, kustannusjohtajuus, ei voi olla paras strategia, jos halutaan, että yritys tarjouskilpailujen voittamisen lisäksi tekee tulosta. Olisikin toivottavaa, että kuljetusalalla onnistuttaisiin luomaan uusia strategisia toimintamalleja, joissa laadullisella toiminnalla tuotettaisiin sellaista lisäarvoa, jonka asiakkaat kokisivat merkittäväksi ja josta ne olisivat valmiita maksa-

maan. Haasteeksi uusien toimintamallien strategian luonnissa tulee todennäköisesti muodostumaan haluttu laadun taso. Kun valmiiksi kilpaillaan jo hinnalla, on sopivan laadullisen tason määrittely erityisen tärkeää. Liian korkean laadun tavoittelu ei ole järkevää, koska ylilaadusta ei muodostu yrityksille mitään erityistä lisäarvoa tai hyötyä, ainoastaan ylimääräisiä kustannuksia, joita ei saada muutettua tuottavuudeksi.

Laatuajattelun teoria voi tuntua korkealentoiselta ja liian hienolta. Kuitenkin laatua ovat myös yrityksen hyvin hoidetut perustoiminnot, kuten ajallaan ja oikein maksetut palkat tai yksinkertaisimmallakin ohjelmistolla tehdyt, kirjanpito vaatimukset täyttävät myyntilaskut. Tämän vuoksi yritysten on tärkeä määrittellä, mikä on riittävä laadun taso omassa liiketoiminnassa. Samoin toimintaja laatujärjestelmistä sekä niihin liitetyistä käsikirjoista saatetaan tehdä liian raskaita, jolloin niitä on vaikea ylläpitää ja ennen kaikkea tuoda osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Toimintakäsikirjalla, joka oikein käytettynä voi olla merkittävä strategian toteuttamisen työkalu, ei tee mitään, jos sitä ei sitä osata tuoda koko organisaation toiminnan perustaksi.

Adams Logistics on nuori yritys, joka haluaa olla alallaan arvostettu, tehokas, osaava ja edistysellinen asiantuntijayritys, jolla on tyytyväiset asiakkaat. Koska yritys ei ole vielä toiminut kauan, ovat toimintatavat edelleen muotoutumassa. Tämän vuoksi toimintakäsikirjan toteuttaminen osui strategisesti hyvään kehityksen vaiheeseen, jossa yritys pystyy helpommin ottamaan laadukkaat ja yhtenäiset toimintatavat luontevaksi osaksi toimintakulttuuria. Kevyt organisaatorakenne myös osaltaan auttaa toimintakäsikirjassa määriteltyjen toimintatapojen jalkauttamista.

Henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyö on ollut hyödyllinen ja tärkeä oppimisprosessi. Työn viitekehukseen liittyneet strateginen ajattelu ja johtaminen sekä laatuajattelu ja -johtaminen ovat työn tekemisen aikana selkiytyneet merkittävästi. Erityisen mielenkiintoista on ollut huomata, kuinka laaja-alaista ja monisäikeistä strategiaan ja strategiseen johtamiseen sekä laadun käsitteen ympärille liittyvä teoria onkaan. Näiden asioiden peilaaminen esimerkiksi aiempaan

työkokemukseen ja työnantajayrityksiin on antanut uudenlaista näkökulmaa ja ajatuksia siitä, mikä merkitys yrityksille on strategian ja sen johtamisen oikeanlaisesta jalkauttamisesta. Ymmärrys yrityksen johtamisen tapoihin ja sisältöihin on monipuolistunut, ja se on tulevaisuutta ja tulevia työtehtäviä ajatellen erittäin tervetullut lisäosaaminen.

Työskentelytavat ja stressinsietokyky ovat kehittyneet prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuutena ollut hyvin haastava ja sen aikana on tullut vastaan useita haasteita ja ongelmatilanteita, joissa ratkaisun löytämiseksi on joutunut hyödyntämään jo olemassa ollutta osaamista ja etsimään uutta tietoa sekä yhdistämään näitä luovasti. Työn tekemisen kannalta aiempi tietämys kuljetusalalta ja erityisesti säiliökuljetuksista helpotti uusien asioiden ymmärtämistä sekä niiden peilaamista toimintakäsikirjassa käsiteltäviin asiakokonaisuuksiin.

Opinnäytetyön varsinaisena tuotoksena valmistunutta toimintakäsikirjaa voidaan pitää onnistuneena kokonaisuutena ja sen on Adams Logisticsin toimitusjohtaja todennut yrityksen tulevaisuuden kannalta erittäin hyödylliseksi ja merkitykselliseksi. Toimintakäsikirja antaa yritykselle hyvän pohjan toimintajärjestelmän luonnille sekä sertifiointin hankkimiselle.

Opinnäytetyöhön liittyvänä henkilökohtaisena toiveena on, että tämä työ antaisi apukeinoja ja ideoita yrityksille, jotka miettivät omien toimintojensa kehittämistä ja parantamista liittyen strategiaan tai laatuun tai jotka ovat laatimassa toimintakäsikirjaa. Työssä esitelty Adams Logisticsin toimintakäsikirjan runko on sovellettavissa myös muilla liiketoimintasektoreilla toimiville yrityksille (ks. liite 1).

Lähteet

Alatorvinen, K. 2014. Toimitusjohtaja. Adams Logistics Oy. Palaverit 22. – 26.10.2014.

Alatorvinen, K. 2015. Toimitusjohtaja. Adams Logistics Oy. Useita puhelinpalavereja 1.1.2015 – 15.3.2015.

Aspinen, T. 2009. Toimintajärjestelmän toteuttamissovellus ja -menetelmä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma, Teknistaloudellinen tiedekunta. Viitattu 1.3.2015.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44013/nbnfi-fe200903061219.pdf>.

Helsingin yliopiston toimintakäsikirja. 2012. Versio 3.4. Julkaistu 12.7.2012. Helsingin yliopisto. Viitattu 13.2.2015.
http://www.helsinki.fi/laatu_ja_arviointi/pdf/toimintakasikirja.pdf.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Kangasniemi: SHO Business Development.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Kangasniemi: SHO Business Development.

Introduction. 2011. SQAS-järjestelmän internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015.
<http://www.sqas.org/introduction.php>.

ISO Standards in plain English. 2015. Praxiom.com-internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015. <http://www.praxiom.com/>.

ISO 9000 – Quality management. N.d. International Organization for Standardization internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015.
http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm.

ISO 14000 – Environmental management. N.d. International Organization for Standardization internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015.
<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. 4 tark. p. Vantaa: Talentum Media.

Kansainvälinen standardisointi. N.d. Suomen standardisoiimisliitto SFS ry:n internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015.

http://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/standardisoinnin_maailmankartta/kansainvalinen_standardisointi.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: WSOY.

Kilpailuetu. N.d. Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö internet-sivustolla. Viitattu 17.3.2015. <http://www.yvi.fi/sanakirja/241-kilpailuetu-competitive-advantage>.

Kuljetusyrittäjät haluavat nujertaa harmaan talouden toimialalta. 2014. Tiedote SKAL ry:n internetsivustolla 11.9.2014. Viitattu 13.2.2015. http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/tiedotearkisto/tiedotteet_2014/kuljetusyrittajat_haluavat_nujertaa_harmaan_talouden_toimialalta.10938.news.

Laadunhallinnan periaatteet. N.d. Esite. Suomen Standardisoimisliitto ry. Viitattu 3.1.2015. <http://www.sfs.fi/files/1026/laadunhallintaesite.pdf>.

Laatu. N.d. Artikkelit Logistiikan maailman internetsivustolla. Viitattu 11.3.2015. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laatu>.

Laatukustannukset, eli laatuun ja laaduttomuuteen liittyvät kustannukset N.d. Artikkelit Konsultointi Arvio Oy:n internetsivustolla. Viitattu 30.3.2015. http://www.arvio.fi/artikkelit_laatukustannukset.html.

Laatu yrityksissä. N.d. Artikkelit. Logistiikan maailman internetsivustolla. Viitattu 11.3.2015. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laatu_yrityksiss%C3%A4.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lindroos, J-E, & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja. 2012. Versio 1.6. Julkaistu 1.10.2012. Puolustusvoimat. Viitattu 13.2.2015. http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/3a6cc78042c98cf98fa3af063879ce75/Maanpuolustuskorkeakoulun_toimintak%C3%A4sikirja_01102012.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_T0=url&CACHEID=3a6cc78042c98cf98fa3af063879ce75.

Moisio, J. 2012. Toimintajärjestelmä kilpailukyyn tukijalkana. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 12.2.2015. http://media.ims.fi/Artikkelit/Toimintajärjestelmat/21209_Artikkeli_Toimintajärjestelmä%20kilpailukyyn%20tukijalkana.pdf.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto MET.

OHSAS 18001. N.d. Työterveys- ja turvallisuusjohtaminen Suomen standardisoimisliitto SFS ry:n internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015. http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/ohsas_18001_tyoterveys-ja_tyoturvallisuusjohtaminen.

OHSAS 18001 2007 Plain English introduction. 2014. Praxiom.com internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015. <http://www.praxiom.com/ohsas-18001-intro.htm>.

Porter, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Artikkel. Harvard Business Review. May 1987. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy/ar/13>.

Saarinen, J. 2015. Artikkel. Yrittäjien usko talouteen hiipuu. Helsingin Sanomien internetsivustolla 11.2.2015. Viitattu 17.2.2015. <http://www.hs.fi/talous/a1423555782997>.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media.

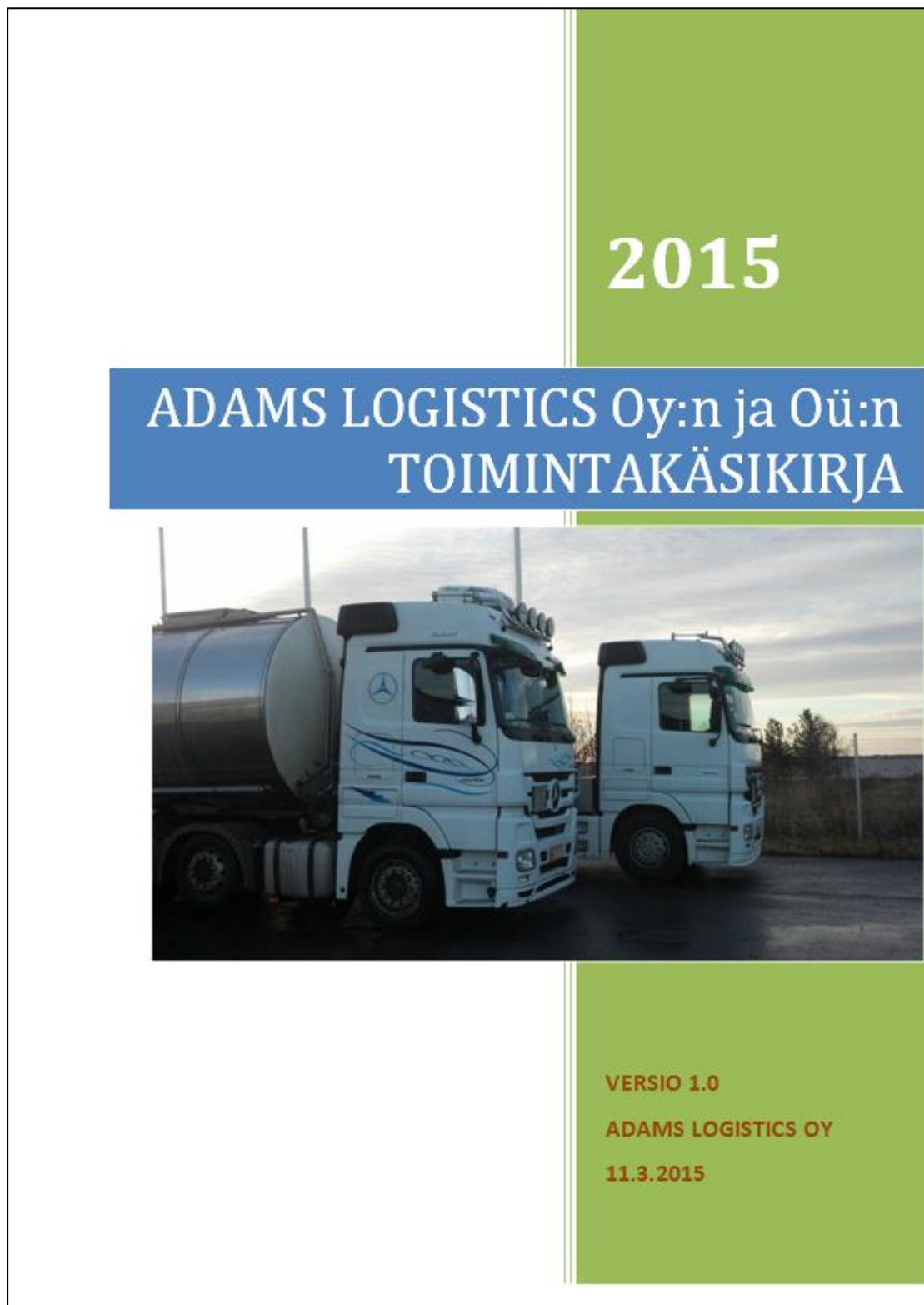
SQAS. N.d. The European Chemical Industry Council, Cefic internetsivustolla. Viitattu 28.3.2015. <http://www.cefic.org/Industry-support/Transport--logistics/SQAS2/>.

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Toimintajärjestelmä - Integrated Management System. 2014. IMS Business Solutions Oy:n internetsivut. Viitattu 21.2.2015. <http://www.ims.fi/mika-on-toimintajarjestelma>.

Toimintajärjestelmät. N.d. Laatukeskuksen internetsivustolla. Viitattu 21.2.2015. <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/toimintajarjestelmat>.

Liite 2. Toimintakäsikirja (ei kokonaan julkaistava)



§SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
2 TOIMINNAN PERUSPERIAATTEET	6
2.1 Toimintapolitiikka	6
2.1.1 Laatu	6
2.1.2 Ympäristö.....	6
2.1.3 Työterveys- ja turvallisuus (TTT)	7
2.2 Liikenteen turvallisuuspolitiikka	8
2.3 Alkoholi- ja huumaussainepolitiikka	9
3. YRITYKSEN JOHTAMINEN	10
3.1 Organisaatio	10
3.2 Liiketoimintojen strateginen suunnittelu ja hallinta	11
3.2.1 Liiketoimintahallinta.....	11
3.2.2 Ympäristönhallinta.....	12
3.2.3 Työterveys- ja turvallisuushallinta.....	12
3.3 Viestintä	13
3.3.1 Sisäinen viestintä.....	13
3.3.2 Ulkoinen viestintä.....	13
3.4 Johdon katselmus	13
4. YRITYKSEN HALLINTA.....	15
4.1 Toimintajärjestelmä.....	15
4.2 Toimintakäsikirja.....	16
4.3 Ympäristö- ja TTT-järjestelmä.....	16
5 RESURSSIEN HALLINTA.....	17
5.1 Kalustohankinnat ja kunnossapito	17

ADAMS LOGISTICS	TOIMINTAKÄSIKIRJA	s. 2
Luonti: Tommi Haapanen / Kari Alatorvinen		
11.3.2015		Versio 1.0
<hr/>		
5.2	Rekrytointi.....	17
5.3	Koulutus	18
5.4	Infrastruktuuri ja informaatio	18
6	TOIMINTAPROSESSIT	20
6.1	Kuljetuspalvelu	21
6.2	Myynti ja markkinointi	22
6.3	Johtaminen	23
6.4	Hankinnat	23
6.5	Henkilöstöhallinta	24
6.6	Taloushallinto	24
6.7	Muut ulkoistetut ostopalveluprosessit.....	25
6.8	Turvasuunnitelma	25
7	MITTAUS, SEURANTA, ARVIOINTI JA PARANTAMINEN	27
7.1	Auditoinnit.....	27
7.2	Arviointi ja seuranta	27
7.3	Parantaminen ja kehittäminen	28
7.4	Poikkeamien käsittely.....	29
8	VASTAAVUUSLAUKKO ISO 9001:2008.....	30
	LIITTEET	31
	Liite 1. Poikkeamaraportti.....	31

