



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kari Vilppula

Monopoliasemassa olleiden palvelujen uudelleen arviointi ja jatkokehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK insinööri

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

12.3.2020

Tekijä Otsikko	Kari Vilppula Monopoliasemassa olleiden palveluiden uudelleen arviointi ja jatkokehittäminen
Sivumäärä Aika	55 sivua + 1 liite 12.3.2020
Tutkinto	insinööri (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Lehtori Pauli Järvensivu Logistiikkajohtaja Kari Sirviö
<p>Kuntatalous ja kuntien toimintaympäristö ovat suurissa muutoksissa. Väestön nopeasti ikääntyessä ja syntyvyyden laskiessa kustannussäästöistä on tullut kuntien kannalta entistä kriittisempiä. Viestinvälityspalveluihin lukeutuvien fyysisten kirjeiden määrä on vähentynyt noin 10% vuodessa. Kustannusten lisäksi on asiakastytyväisyys noussut haasteeksi. Viestinvälityspalvelujen kustannukset ovat nousseet huomattavasti odotettua enemmän viimeisten viiden vuoden aikana. Lähetysvolyymin pienentyessä ja toimintojen siirtyessä yhä enemmän sähköisiin palveluihin, eivät aiemmat toimintatavat enää palvele kaupunkia järkevällä ja taloudellisella tavalla kuten aiemmin. Tämän takia toiminnot vaativat uudelleen arviointia. Nämä esille tulleet asiat muodostivat perustan opinnäytetyölle, joka tehtiin Espoon kaupungin logistiikalle.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena, joka aloitettiin nykytila-analyysillä. Analyysin tulokset osoittivat pian samoja asioita, jotka nousivat esiin monissa eri kaupungin toimintayksiköissä – (a) käytön helppous, (b) kustannukset ja (c) asiakastytyväisyys. Nämä havainnot muodostivat opinnäytetyön viitekehyksen. Lopputuloksena päädyttiin siihen, että parhaiten teoriapohjaksi soveltui lean -malli. Teoreettiseen viitekehykseen tarkentuivat kustannustehokkuus, palvelupohjan laajuus ja käytön helppous. Toimintatutkimuksessa hyödynnettiin erilaisia tutkimustapoja ja muutoksia. Tutkimus perustui haastattelujen, keskustelujen ja omien dokumenttien analysointiin. Opinnäytetyön yhteydessä tehtiin myös asiakastytyväisyyskysely, joka analysoitiin sekä kaupungin omien sidosryhmien että palveluntarjoajan kanssa.</p> <p>Tutkimuksen edistyessä tehtiin muutoksia niin kirjelähetysten lähettämistapaan kuin postilähetysten jakelu- ja noutokuljetusten sykliin. Näillä toimenpiteillä oli tarkoitus yksinkertaistaa ja helpottaa (a) palvelujen käyttöä. Postipalvelukokonaisuuden (b) kustannussäästöt toteutuivat suunnitellulla tavalla. Asiakastytyväisyys (c) sitä vastoin ei parantunut suunnitelmien mukaisesti. Muutosten läpivientiin panostettiin monella eri tavalla. Posti- ja painatuspalvelujen henkilökunta omaksui hyvin muutokset, kaupungin intranetsivuilla kerrottiin tulevista muutoksista ja uutiset nostettiin säännöllisesti esille. Lisäksi annettiin henkilökohtaista opastusta sitä haluaville. Kestävän kehityksen tavoitteet toteutuivat Espoo tarinan mukaisesti. Opinnäytetyön myötä aloitettu kehitys jatkuu seuraavaan suunniteltuun välitavoitteeseen lean -mallin mukaisesti.</p>	
Avainsanat	Lean, viestinvälitys, kuljetus, kirjelähetykset, kustannussäästö

Author(s) Title	Kari Vilppula Reassessment and Further Development of Monopoly Services
Number of Pages Date	55 pages + 1 appendice 12 March 2020
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructors	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer Kari Sirviö, Logistics Director
<p>The municipal economy and the operating environment of municipalities are undergoing major changes. As the population is rapidly aging and the birth rate have dropped over the past years, the cost savings have become more critical for municipalities.</p> <p>In the field of messaging services, physical shipment of letters have been decreasing by about 10 % per year. In addition to challenges with costs, customer satisfaction has emerged as a challenge. Simultaneously, the cost of messaging services has risen significantly, more than expected over the last five years. With the activities increasingly shifting to electronic messaging services, previous policies do not serve the municipalities in a rational and economical manner, as they did before, and thus needed re-assessment. These issues formed the business challenge for the Thesis, which was commissioned by the Logistics department of the City of Espoo.</p> <p>The Thesis was done as Action research, and it started with the current state analysis. Results of the analysis soon pointed to the same issues that emerged from many different business units in the City – (a) ease of use, (b) cost, and (c) customer satisfaction. These findings informed the choice of theoretical sources for the Thesis. It was concluded that the Lean model was the most appropriate theoretical basis. The elements of the theoretical framework focused on cost-effectiveness, scale of service, and ease of use.</p> <p>The Action research utilized various ways of investigating and making changes. The study was based on conducting interviews, discussions, and analysis of internal documents. The researcher also conducted the customer satisfaction survey which was analyzed with both, the City's own stakeholders and the service provider.</p> <p>As the Action research progressed, changes were made to the way letter items were sent, as well as to the postal delivery and pickup cycle. These measures were intended to simplify and facilitate (a) the use of services. Next, (b) cost savings of the postal service package were changed. In contrast, (c) customer satisfaction did not improve as planned. As the other significant results of the Thesis, the postal and printing staff embraced the upcoming changes, the City's intranet pages announced the change, and the news regularly appeared. In addition, personalized guidance was provided to those who wished it. Also, the goals of sustainable development were set in line with the Espoo story. Development work, started by this Thesis, will continue to the next planned milestones also beyond the Thesis scope, using the methods of the lean model defined in the Thesis.</p>	
Keywords	Lean, Messaging, Transport, Correspondence, Cost savings

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation esittely	2
3	Monopoliasema, yksin- ja erityisoikeudet	7
3.1	Markkinoiden vapauttaminen	8
3.2	Posti Group Oyj	9
4	Tutkimusongelma, kehittämistehtävän päämäärä ja vaiheistus	10
4.1	Kehittämishankkeen päämäärä	11
4.2	Toteuttamissuunnitelma	12
4.3	Nykytilakartoitus, kustannus- ja laatumuutos	14
4.4	Ohjaus- ja projektiryhmän kokoonpano	14
4.5	Tarvekartoitus	15
4.6	Haastattelu- ja lomaketutkimus	15
4.7	Markkinakartoitus	16
5	Kehittämistyön lähtötilanne ja tehtävän määrittely	17
5.1	Palvelujen käyttö	21
5.2	Asiakaskyselyiden suorittaminen	23
5.2.1	Asiakastyytyväisyyskysely Espoon kaupungin ulkopuolisille organisaatioille	23
5.2.2	Sähköpostitutkimus, oma organisaatio	24
5.2.3	Kyselytulosten yhteenveto	24
5.2.4	Asiakastyytyväisyyskysely Espoon kaupungin ulkopuoliset organisaatiot	25
5.2.5	Sähköpostitutkimus, oma organisaatio	27
5.3	Yhteenveto	29
6	Tutkimusmenetelmät	30
7	Tutkimuskysymykset	31
8	Teoreettinen viitekehys	32
8.1	Lean	33
8.2	Leanin lait	35
8.2.1	Kahdeksan hukkaa	36
9	Tulosten mittaaminen	40

10	Ratkaisu ja tulokset	45
11	Uusi toimintatapa	49
11.1	Kirjelähetykset	49
11.2	Kuljetukset	50
11.3	Kustannussäästöt ja hyödyt	50
11.3.1	Kirjelähetykset	51
11.3.2	Kuljetukset	52
12	Tutkimuksen luotettavuus	53
13	Yhteenveto	54
	Lähteet	56

Liitteet

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely Espoon kaupungin ulkopuolisille organisaatioille

1 Johdanto

Markkinoiden vapautuessa ja lainsäädännön muuttuessa yhä enenevässä määrin sallivammaksi ovat monien toimijoiden monopoliasemat poistuneet. Monopoliasemassa olevien palvelujen osalta neuvottelut, niin hintojen kuin palvelujen sisällön, ovat monesti haastavia, ellei jopa mahdottomia. Yritykset, joilla on tai on ollut kyseinen monopoliasema markkinoilla, voivat vedota toimintamalleissaan mm. laissa määriteltyihin päätöksiin ja tasapuolisen kohtelun vaateeseen.

Opinnäytetyö keskittyy Espoon kaupungin käyttämiin Posti Oyj:n tuottamien viestinvälityspalvelujen hankintaan ja käyttöön, jotka olivat pitkään monopoliasemassa tai sen kaltaisessa tilassa. Kehittämistehtävän tavoitteena on tutkia muuttunutta viestinvälityspalvelujen markkinatilannetta, päivittää kaupunkikonsernin palvelujen tarve, samalla uudistaa Espoon kaupungin toimintatavan pohjaksi lean –mallin huomioiva toimintatapa. Samalla kartoitetaan toimittajavaihtoehtoja sekä seuraavassa kehitysvaiheessa kilpailutetaan palveluntuottajat, jonka myötä ajanmukaistetaan palvelusopimus.

Haasteena on ollut jatkuva yksikkökustannusten nousu, tarpeettoman laaja palveluvalikoima ja ikääntynyt sopimus, jossa ei ole huomioitu vaikuttamismahdollisuuksia, mikäli palvelu ei toimi sovitulla tavalla tai palvelu ylittää tavoitetason.

”Kauan ennen Euroopan talousyhteisön perustamista jäsenvaltiot olivat myöntäneet yrityksille erityisoikeuksia postipalveluiden, rautatieliikenteen tai sähkön tuotannon ja jakelun aloilla. Monopoliasemassa olevat yritykset ovat myös usein toimineet yhteysverkkoja tarvitseville aloille kuten esimerkiksi liikenne-, energia- ja televiestintäaloilla. Julkista valtaa on tarvittu näiden yhteiskunnan kannalta keskeisten toimintojen välttämättömien investointien tekemiseen.” (Ojala & Heinänen 2009, 48.)

”Määräävä markkina-asema tai sen saavuttaminen ei ole sellaisenaan kiellettyä, mutta määräävän markkina-aseman väärinkäyttö on. Kiellon taustalla on ajatus siitä, että toimiva kilpailu pitää muun muassa hinnat kurissa ja tuotteet laadukkaampina, ja näin edistää kuluttajien etua.

Väärinkäyttöä voi olla erityisesti kohtuuttomien osto- tai myyntihintojen tai muiden kohtuuttomien kauppaehtojen määrääminen sekä tuotannon, markkinoiden tai teknisen kehityksen rajoittaminen kuluttajien vahingoksi. Samoin väärinkäyttöä on, että yritys harrastaa syrjintää siten, että se esimerkiksi soveltaa erilaisia ehtoja eri kauppakumppanien samankaltaisiin

suorituksiin. Määräävän markkina-aseman väärinkäytön toteamisessa ei ole olennaista menettelyn muoto vaan sen lopputulos.” (Minilex, n.d.)

EU:n myötä ovat markkinat muuttuneet ja kilpailu pyritty vapauttamaan monilla eri osa-alueilla. Yhtenä pääkohteena ovat olleet aiemmin julkisen sektorin hoitamat ja monopoliasemassa olleet palvelut, kuten postipalvelut, tele- ja energiamarkkinat sekä liikenne-sektorit.

Markkinoiden vapauttamisessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta:

- erityis- tai yksinoikeuksien poistaminen
- uuden sääntelyjärjestelmän voimaansaattaminen
- valvontaviranomaisen asettaminen.

”Euroopan unionista tehdyssä sopimuksessa tunnustetaan sellaisten julkisten palvelujen tarjoamisen tärkeys, joita markkinat eivät yksinään voi tarjota.

Peruspalvelun (vesihuolto-, sähkö-, terveys- ja postipalvelujen ym.) on oltava kaikkien käytettävissä kohtuu hintaan. Edellä mainittujen palvelujen saatavuuden turvaaminen on keskeistä EU:ssa.” (Ojala ym. 2009, 69).

Kirjan julkaisemisen jälkeen on postipalvelujen osalta lakia kevennetty ja uusien palveluntuottajien markkinoille tuloa helpotettu.

Traficom valvoo postilain noudattamista ja huolehtii perustason kirje- ja pakettipalveluiden eli postin yleispalvelun saatavuudesta nimeämällä tarvittaessa yhden tai useamman yrityksen tarjoamaan kirje- tai postipakettipalveluita. Traficom valvoo ja määrittelee, postitoimintaa koskevia säädöksiä ja niiden perusteella se edellyttää kirjelähetysten osalta, että Viestintävirastolle tehdään ilmoitus toiminnasta (Traficom, 2019.). Postitoimintailmoitus on tehtävä kirjelähetystä koskevan postitoiminnan harjoittamisesta ennen toiminnan aloittamista. Toiminnan harjoittamisesta peritään vuosittainen valvontamaksu.

2 Kohdeorganisaation esittely

Espoon kaupunki on yksi pääkaupunkiseudun kolmesta kaupungista ja maamme toiseksi suurin. Asukkaita Espoon kaupungissa on noin 282 000 ja työntekijöitä kaupungilla on noin 14 300. Toisin kuin monet muut kaupungit, joilla on paikannettavissa oleva keskusta, Espoo koostuu viidestä kaupunkikeskuksesta. (Espoon kaupunki, 2018.)

Espoon kaupungin ylimpänä päättävänä elimenä on kunnallisvaaleissa valittava kaupunginvaltuusto. Kaupungin hallintoa johtaa kaupunginhallitus, jonka nimittää kaupunginvaltuusto. Espoossa on käytössä kaupunginjohtaja -malli. Viime vuosina keskustelua käyty siitä, että pitäisikö Espoon kaupungin siirtyä pois kaupunginjohtaja -mallista pormestari -malliin. (Espoon kaupunki, 2018.)

Espoon kaupunkikonsernin strategia on määritelty Espoo-tarinassa vuodesta 2013 lähtien. Strategiaperusta sisältää myös vision, arvot ja toimintaperiaatteet sekä näkökulmitain päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet. Tarinan muotoon kirjoitettuna Espoon toiminta ja yhteinen suunta on helppo hahmottaa.

Espoo-tarina tehdään valtuustokausittain eli neljäksi vuodeksi kerrallaan. Tarvittaessa siihen tehdään muutoksia ja tarkennuksia tapahtuvien tai tapahtuneiden muutosten perusteella. Espoo-tarinan valmistelussa pyritään huomioimaan niin kuntalaiset, työntekijät, yhteistyökumppanit, yritykset kuin luottamushenkilöt tekemällä erilaisia kyselyitä. Kiteytettynä Espoo-tarinan voi kuvata:

”Espoo-tarina on yhteinen suunnitelmamme, miten paras mahdollinen Espoon tulevaisuus rakennetaan. Espoo-tarina kertoo mistä olemme tulossa, mihin olemme menossa ja miten sinne päästään. Se kertoo espoolaisista arvoista, asenteista, toimintakulttuurista ja yhteisistä tavoitteista. Espoo-tarinasta konkretisoidaan strategiaperusta, joka sisältää vision, arvot ja toimintaperiaatteet sekä osa-alueittain päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet.” (Espoon kaupunki, 2018.)

Espoon kaupungin hankinnat ovat pääasiassa keskitetty Konsernihallintoon kuuluvan Hallinto ja kehittämissyksikön alle kuuluvaan Hankintakeskukseen. Espoon kaupungin organisaatio on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Espoon kaupungin konsernihallinto (Espoon kaupunki, 2019)

Hankintakeskuksessa työskentelee noin 36 henkilöä. Asiantuntijatiimi, jonka vetäjänä on tiimipäällikkö, koostuu erityisasiantuntijoista ja hankintasuunnittelijoista. Tiimin vastuulla on hankintojen valmistelu ja kilpailuttaminen. Toimialapäälliköt toimivat hankinnan ja toimialojen yhteyshenkilöinä. Heidän tehtävänä on kerätä tietoa toimialojen tulevista tarpeista, aikatauluttaa hankintojen valmistelu sekä aloittaa yksittäisten hankintojen valmistelu. Sopimus- ja toimittajahallinta hakee vielä muotoaan. Hankintakeskus kilpailuttaa vuodessa noin 100–140 hankintaa riippuen niiden kokoluokasta.

Espoon kaupungin hankintojen kokonaiskuvan on tarkoitus antaa kaupungin johdolle ajantasainen kuva hankintojen kokonaistilanteesta. Hankinnan kokonaiskuva kootaan neljä kertaa vuodessa. Espoon kaupungin hankintakeskuksen organisaatio on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Hankintakeskuksen organisaatio 2019 (Espoon kaupunki, 2019)

Espoon kaupungin hankinnat koostuvat toimialojen itse kilpailuttamista hankinnoista sekä pienhankinnoista, suora hankinnoista, sidoshankintayksikköaseman perusteella tehtävistä hankinnoista sekä Hankintakeskuksen keskitetysti kilpailuttamista hankinnoista.

Kaupungin ostot tehdään kilpailutettavien sopimusten, suora hankintojen tai pienkilpailutusten perusteella tehtyjen tilausten kautta. Kaupungin hankintaohje ja pienhankintojen menettelytapaohjeistus sekä osto-ohje määrittävät ne tavat, joilla hankinnat ja ostot käytännössä tehdään.

Espoon kaupungin hankintakeskuksen rakennetta ja toimintoja on kehitetty voimakkaasti vuoden 2018 aikana niin omin kuin ulkopuolisin resurssein. Uusi toimintamalli otettiin

käyttöön vuoden 2019 alusta. Sen tavoitteena on tuottaa entistä laadukkaampia hankintapalveluja, selkiyttää prosesseja ja toimenkuvia sekä nopeuttaa prosessien läpimenoaikoja. Espoon kaupungin hankintakeskuksen toimintaprosessit, joihin viitataan hankintakeskuksen organisaatio kuviossa 2, on kuvattu kuviossa 3.



Hankintojen toimintaprosessit



Kuvio 3. Hankintojen toimintaprosessit (Espoon kaupunki, 2019)

Espoon kaupungin hankintojen kehityspolku on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Hankintatoimen kehityspolku (Espoon kaupunki, Hankintakeskus, 2019)

3 Monopoliasema, yksin- ja erityisoikeudet

Monille yhteiskunnan aiemmin tärkeimmiksi koetuille toiminnolle annettiin erityisasema jo ennen Euroopan talousyhteisön perustamista jäsenvaltioiden toimesta. Tällaisia aloja olivat esimerkiksi postipalveluiden, rautatieliikenteen tai sähkön tuotannon ja jakelun aloilla toimineet yritykset. Monopoliasemassa olevat yritykset ovat myös usein toimineet yhteysverkkoja tarvitseville aloille kuten esimerkiksi liikenne-, energia- ja televiestintäaloilla. Julkista valtaa on tarvittu näiden yhteiskunnan kannalta keskeisten toimintojen välttämättömien investointien tekemiseen. (Ojala ym. 2009, 48.)

Turun Sanomissa olleen Outi Jurkkolan (Turun Sanomat, 24.10. 2006.) monopoli ei aina ole haitallinen -artikkelin mukaan täydellisesti kilpailuilla markkinoilla ei yksittäisellä yrityksellä ole markkinavoimaa, vaan hinta on ikään kuin annettu osatekijä, jonka määrää

kysynnän ja tarjonnan välinen suhde. Näissä olosuhteissa yksittäinen yritys voi tehdä päätöksen pelkästään omalta osaltaan. Sen sijaan monopolitilanteessa toimiva yritys voi päättää markkinahinnasta. Kartelli on ikään kuin keinotekoisesti luotu monopolin kaltainen tilanne, joka on kielletty useiden maiden lainsäädännössä. Laillinen monopoli on silloin, kun valtio on myöntänyt patentin tietyllä alueella toimimiseen. Tämä voi koskea tietynlaisen valmistusmenetelmän käyttämistä.

3.1 Markkinoiden vapauttaminen

Markkinoiden vapauttaminen ja ns. monopolien purkaminen ovat nousseet viime aikoina pinnalle niin hyvässä kuin pahassa. Purkamisen kannalla ovat markkinavoimat ja säilyttämisen kannalla ne tahot, jotka pelkäävät markkinavoimien käyttävän tilannetta häikäilemättömästi hyväkseen, jolloin jopa kansallinen määräämisoikeus ja strategisten toimintojen toimintakyky voivat vaarantua. Tästä esimerkkinä voi mainita huoltovarmuuden.

Esimerkkinä jo toteutuneesta osa-alueesta, jossa markkinavoimat ovat käyttäneet markkinoiden säätelemättömyyttä hyväkseen, käy sähköverkkojen siirtotoimintojen omistuksen siirtyminen yksityiselle sektorille. Tästä muutoksesta on jälkeinpäin keskusteltu hyvinkin värikkääseen sävyyn, jonka yhteydessä on tuotu esille muun muassa jo aiemmin mainittu huoltovarmuus.

”Hienosäätöä oleellisempaa on kuitenkin se, mitä ajattelemme luonnollisen monopolin yksityisomistuksesta. Itse olen entistä vakuuttuneempi, että silloin kun luonnolliseen monopoliin ei fyysisistä syistä voi kohdistua toimivaa kilpailua, toiminta olisi parasta pitää valtion omistuksessa. Tällä en tarkoita Fortumia, joka toimisi valtion 51 prosentin omistuksesta huolimatta osakeyhtiölain vastaisesti, jos se ei pyrkisi vain ja ainoastaan maksimoimaan voittoa. Siirtomaksun korotus olisi ollut nyt suunnilleen sama, vaikka Fortum olisi vuonna 2013 pakotettu pitämään verkkonsa. Verkkoliiketoiminnan verojen minimointi ulkomaille maksettavilla koromaksuilla oli sekin käytössä jo Fortumin aikana. Sen sijaan voi hyvin kysyä, olisiko valtion pitänyt tuolloin lunastaa verkkoyhtiöstä toinenkin puolikas ja siirtää Fortumin verkot valtion kokonaan omistamaan yhtiöön.” (Uusi Suomi, sisäministeri Kai Mykkänen, 2016.)

EU:n myötä markkinat ovat muuttuneet ja kilpailu pyrittävä vapauttamaan monilla eri osa-alueilla. Yhtenä pääkohteena ovat olleet aiemmin julkisen sektorin hoitamat ja monopoliasemassa olleet palvelut, kuten postipalvelut, tele- ja energiamarkkinat sekä liikennesektorit.

Markkinoiden vapauttamisessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta:

- erityis- tai yksinoikeuksien poistaminen
- uuden sääntelyjärjestelmän voimaansaattaminen
- valvontaviranomaisen asettaminen.

Ojalan ja Heinäsen (2009, 69.) mukaan Euroopan unionissa tehdyssä sopimuksessa tunnustetaan niiden julkisten palvelujen tarjoamisen tärkeys, joita markkinat eivät yksinään pysty tarjoamaan. Peruspalvelujen, sellaisten kuin vesihuolto-, sähkö-, terveys- ja postipalvelut, on oltava kaikkien käyttäjien saavutettavissa kohtuullisella hinnalla. Näiden edellä mainittujen palvelujen olemassaolon turvaaminen on keskeisellä sijalla EU:ssa.

Suomessa postinjakelun monopoliasema on purettu jo useita vuosia sitten. Jakelumarkkinoiden haasteellisuus, joka johtuu muun muassa digitalisaation yleistymisestä ja maantieteellisestä rakenteesta, on kuitenkin johtanut siihen, että kilpailijoita on tullut jakelumarkkinoille hitaasti. Nykyisin jakeluyhtiöitä on noin 16, jotka toimivat joko alueellisesti tai koko maan osalla. Uusi haastava tilanne on tullut esiin sen myötä, kun jakelumarkkinoilla operoi useampi yritys. Virheellisesti jaetuista lähetyksistä lähes poikkeuksetta palautteen on saanut Posti Oyj. Tämä on aiheuttanut haasteita niin Posti Oyj:lle kuin alkuperäiselle lähettäjälle lähetysten kierrellessä monessa eri organisaatioissa.

Ojalan ja Heinäsen kirjan julkaisemisen jälkeen on postipalvelujen osalta lakia kevennetty ja uusien yritysten markkinoille pääsyä helpotettu.

3.2 Posti Group Oyj

Valtioneuvoston kanslian julkaisun mukaan ”yhtiön toimialana on konsernin emoyhtiönä hoitaa konserniin kuuluvien posti- ja viestinvälitystoimintaa, palvelu- ja informaatiologiistiikkatoimintaa, maksuliikenne- ja luottolaitostoimintaa, kiinteistöliiketoimintaa ja muuta näihin liittyvää tai niitä tukevaa liiketoimintaa harjoittavien tytäryhtiöidensä keskitetysti hoidettavat tehtävät, kuten konsernihallinto, ohjaus ja valvonta. Yhtiö voi myös itse harjoittaa edellä mainittuihin toimintoihin liittyvää tai niitä tukevaa liiketoimintaa.” (Valtioneuvoston kanslia, n.d.)

Nykyisin kirjelähetysten osalta postitoiminta edellyttää ilmoitusta Liikenne- ja viestintävirastolle. Postitoiminta ilmoitus on tehtävä kirjelähetystä koskevan postitoiminnan harjoittamisesta ennen toiminnan aloittamista. Toiminnan harjoittamisesta peritään vuosittainen valvontamaksu. (Viestintävirasto, postitoiminta. Päivitetty 21.06.2018.)

4 Tutkimusongelma, kehittämistehtävän päämäärä ja vaiheistus

Espoon kaupungilla on ollut käytössään jo vuodesta 2004 Posti Oyj:n viestinvälityspalvelujen kokonaisratkaisu, joka koostuu lähetysten lähettämis-, vastaanottamis- ja kuljetuspalveluista. Tutkimusongelmina ovat Espoon kaupungin käyttämän viestinvälityspalvelukokonaisuuden kustannus- ja palvelutasojen haasteet sekä palvelusisältöjen päivittäminen nykyiseen ja osittain tulevaan palvelutarpeeseen. Palvelukokonaisuus on alun perin kehitetty ja sen ensimmäinen versio otettu käyttöön 2000 -luvun alkupuolella. Edellisen kerran suurempi muutos toimintamalliin tehtiin jo v.2009. Tämän jälkeen tehdyt muutokset ovat olleet lähinnä pienehköjen yksityiskohtien hiomisia toimintaympäristön ja tarpeiden muuttuessa.

Toimintakentän vuoksi uuden vaihtoehdoisen palveluntuottajan löytäminen on ollut haasteellista. Rajatussa palvelutarjoomassa vaihtoehtoisia palveluntuottajia on ollut saatavilla jo jonkin aikaa. Etenkin julkisen sektorin palveluntarvitsijoiden toimintakentän laajuus on aiheuttanut sen, että vaihtoehdoisen palveluntuottajan löytäminen, joka pystyisi tuottamaan kaikki välttämättömät palvelut, on ollut haasteellista.

Espoon kaupungin käytössä olevien viestinvälityspalvelujen palvelutaso, muun muassa kulkunopeus ja jakopäivien määrä, on laskenut viimeisten viiden vuoden aikana noin 20 %. Erityisesti tämä on ilmentynyt kuntalaispostituksissa käytettävien palvelujen kohdalla. Aiemman viiden jakelupäivän sijaan nykyisin jakelu tapahtuu neljänä päivänä viikossa. Samalla kustannukset ovat vastavuoisesti nousseet palvelusta riippuen keskimäärin 3 -12 % per vuosi.

Palvelutason muutos on tullut palveluntuottajalta annettuna asiana, jonka valtiohallinnon omistajaohjaus on hyväksynyt. Hintojen tarkistus on ollut täysin palveluntuottajan määrittelemää, eikä siitä ole pystytty neuvottelemaan vuosittaisissa tapaamisissa.

Haastavaan tilanteeseen ovat vaikuttaneet muun muassa seuraavat asiat:

- nykyinen sopimus on jo yli kymmenen vuoden takaa ja ajalta, jolloin palveluntuottajan toimintakulttuuri oli erilainen ja valtiovallan taholta eri tavalla määritelty

- sopimus on laadittu palveluntuottajan toimesta ja näkökulmasta. Tämän takia toimitusehdot ovat määritelty palveluntuottajan kannalta edullisesti
- palvelumuutokset ovat tulleet lähes aina palveluntuottajan aloitteesta ja esittäminä
- palveluntuottajalla ei ole ollut vartenotettavia kilpailijoita pääkaupunkiseudulla niin, että Espoon kaupunki olisi voinut kilpailuttaa tarvitsemiaan palveluita
- kaupungin rakenteessa tapahtuu muutaman vuoden sisällä merkittäviä rakenteellisia muutoksia, jonka takia nykyinen toimintamalli ei tällaisenaan palvele.

4.1 Kehittämishankkeen päämäärä

Toimintatutkimuksen kautta kehittämishankkeen tavoitteena on:

- tutkia kaupunkikonsernin muuttunut ja muuttuva palvelutarveympäristö
- määrittää toimintatavat ja palvelujen käytönlaajuus, jotka vastaavat tämän päivän ja tulevia tarpeita
- tehdä markkinakartoituksia
- löytää mahdollinen vaihtoehtoinen palveluntuottaja tai saada aikaan nykyisen palveluntuottajan kanssa sopimus, joka ottaa huomioon hankintalain lisäksi niin taloudelliset kuin toiminnalliset tekijät.

Toimintatutkimuksessa käytetään soveltuvin osin lean -ajattelumallia. Palvelukokonaisuutta tutkitaan siltä pohjalta, että kirjelähetysten lähetystoiminnoista poistetaan turhat työvaiheet ja kustannuksia aiheuttavat pieni käyttövolyymiset palvelut joko lopetetaan kokonaan tai yhdistetään muihin palveluihin. Kuljetuspalveluissa huomioidaan muuttunut tarve sekä Espoo tarinan mukainen kestäväkehitys lähetysten jakelu- ja noutosykliä suunniteltaessa.

Palvelukokonaisuutta lähestytään uudella tavalla siten, että kaupunkiorganisaation palvelujen käyttäjät osallistetaan projektiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällä varmistetaan, että uusi toimintamalli ei aiheuttaisi muutosvastarintaa ja palvelisi mahdollisimman hyvin loppukäyttäjiä. Tämä liittyy myöhemmin esiin tulevaan teoreettisen viitekehyksen kohdissa 8.1. ja 8.2.1. mainittuun lean -mallin kahdeksanteen hukkaan.

Uudistusprosessin tuloksena tavoitellaan palveluiden selkiyttämistä, kustannussäästöjä ja hankintalain huomioivaa sopimusta liitteineen, joissa on määritelty muun muassa seuraavat asiat:

- sopimuksen osapuolet
- sopimuksen kohde ja tavoitteet
- sopimuskausi
- keskeiset sopimusehdot
- laatutekijät
- hinnoitteluperiaatteet
- hinnantarkistuskriteerit
- kilpailulainsäädännön noudattaminen
- vaikuttavuus →työllistäminen
- hankinnan vastuullisuus
- sopimusseuranta
- kannustinmalli (sanktiot ja bonukset)
- seuranta ja raportointi

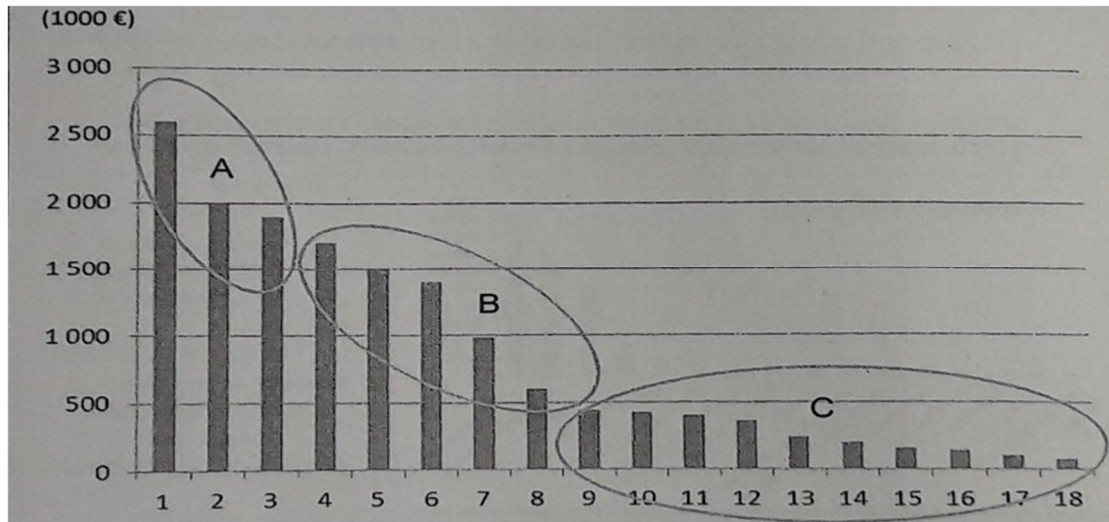
Edellä mainituista kohdista vaikuttavuuteen ja keskeisiin sopimusehtoihin palataan sen jälkeen, kun uusi toimintamalli on ollut käytössä erikseen määritellyn ajan. Tällä pyritään varmistamaan se, että uudessa sopimuksessa on osattu ottaa huomioon mahdollisimman hyvin erityyppiset seikat.

4.2 Toteuttamissuunnitelma

ABC-analyysi on paljon käytetty menetelmä, jonka avulla tehdään muun muassa hankintoihin liittyviä analyysejä niin volyymin, vaikuttavuuden kuin kustannusten suhteen.

Huuhkan (2017, 47 – 48) mukaan ABC-analyysi auttaa tunnistamaan mm. saman kaltaisesti toimivia toimittaja-, nimike-, tuote- tai palvelukokonaisuuksia. Analyysin avulla pystytään löytämään mm. erilaisia painokertoimia eri ryhmittymille tai tekijöille. Tulokset voidaan esittää kaaviona, johon on jaettu suhteellisten osuuksien mukaan luokat A, B, C.

Esimerkkiotos ABC -analyysistä on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. ABC -analyysin mukaiset asiat vaikuttavuusjärjestyksessä (Huuhka, 2017)

Kehittämispöytäkirjasta luodaan etenemis- ja tavoitesuunnitelma, jotta saadaan tarkempi kuva millaisesta prosessista, on kyse ja mitä sillä tavoitellaan. Sisältö ja päätavoitteet ovat pääpiirteissään seuraavat:

- tehdään ABC- ja SWOT-analyysit
- tehdään tarvekartoitus lean -malli huomioiden
- luodaan ohjaus- ja projektiorganisaatio
- tehdään markkinakartoitus
- valitaan jatkossa käytettävät palvelut
- saada laatu- ja kustannushyötyjä
- solmitaan erikseen määritellyn ajan jälkeen palveluntuottajan kanssa ajanmukainen sopimus
 - sisältää bonus-/sanktio -mallin
 - ottaa huomioon toiminnan vaikuttavuuden, ts. määrittää mm. työllistämisvelvollisuuden
- sovitaan järjestelmällinen tapa seurannalle ja jatkokehittämiselle.

Kuntakenttä on suuren muutoksen kynnyksellä (mm. sote -uudistus) ja erityisesti talouden liittyvät tekijät aiheuttavat haasteita. Etenkin kasvukunnissa infrastruktuurin rakentaminen aiheuttaa paljon kustannuksia ja toisaalta esimerkiksi Espoon kaupungin kohdalla teknologiatuotantoon perustunut verotulopohja on vähentynyt, eikä vaihtelevan taloustilanteen vuoksi korvaavia verotulolähteitä ole syntynyt riittävässä määrin. Tämän

vuoksi pääasiallisesti taloudelliset seikat määrittävät prosessien suunnan ja mahdollisen aloittamisen.

Toimintatutkimuksessa käsiteltävä palvelukokonaisuus vaikuttaa kaikkiin kaupunkikonsernin toimialoihin, yksiköihin, liikelaitoksiin sekä säätiöihin. Tämän takia lean -malli on tärkeässä roolissa kehitysprosessissa. Kustannusrakenteeseen voidaan vaikuttaa hyödyntämällä lean -mallin oppeja, joiden mukaisella toimintojen uudelleen suunnittelulla ja toteutuksella kyetään saamaan mittavimmat taloudelliset ja toiminnalliset hyödyt kuin pelkästään esimerkiksi yksikköhintojen kilpailuttamisella.

4.3 Nykytilakartoitus, kustannus- ja laatumuutos

Hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus ja omien tarpeiden peilaaminen niitä vasten ovat keskeisiä taitoja myös julkisella sektorilla, jotta julkisuusvaatimuksen ja tasapuolisuusperiaatteen noudattaminen tarjouspyynnössä ei johtaisi järjestöihin tilanteisiin tarjosten vastaanottamisen jälkeen.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan organisaation voimavarojen hyödyntäminen on puutteellista, ja usein se johtuu organisaation sisäisistä rajoista sekä niiden tiukasta noudattamisesta. Tästä käytetään myös termiä siiloutuminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 81.)

Kehittämisprosessin alkuvaiheessa tehdään nykytilan tarkka kartoitus ja laaditaan ABC- ja SWOT-analyysit. Tärkeää on selvittää kustannusten ja volyyymien kehitys noin neljän vuoden ajalta ja samalla tarkastella palvelutason muutokset käytössä olevien palvelujen osalta. Tällä haetaan sitä, että nykytilasta saadaan riittävästi faktoja vakuuttamaan päätävät tahot kehitysprosessin tarpeellisuudesta. Alkuvaiheessa hankitaan euro- ja volyyymiseurantaraportit vuodesta 2014 lähtien sekä vuosittaiset hinnanmuutosesitykset. Näiden aineistojen perusteella tehdään laskennalliset vertailut.

4.4 Ohjaus- ja projektiryhmän kokoonpano

Osallistavan ja innostavan itse arvioinnin avulla luodaan edellytykset kehittämisen hyvälle käynnistymiselle. Itsearviointilla saadaan nopeasti selville, mitä on kehitettävä, mistä organisaatioissa ollaan samaa tai eri mieltä ja mihin ihmiset ovat jo valmiiksi sitoutuneita. (Tuominen² 2010, 13.)

Hankkeen ollessa vaikutuksiltaan mittava ja koko kaupunkikonsernin kattava, viedään sitä eteenpäin Espoon kaupungin projektityöohjeiden mukaisesti.

Ensimmäisen vaiheen tulosten perusteella määritetään kehittämishankkeen ohjausryhmän kokoonpano. Ohjausryhmään kuuluvat: Espoo logistiikan johtaja (pj, opinnäytetyön valvoja), Espoon tilaustoimitusratkaisujen palvelupäällikkö, joka vastaa muun muassa kaupungin sisäisestä verkkokaupasta varastotoiminnot mukaan lukien, posti- ja painatuspalvelujen palvelupäällikkö sekä Logistiikan kuljetuspäällikkö (opinnäytetyön tekijä, siht.). Opinnäytetyön tekijä hyväksyttää ohjausryhmällä kehityshankkeen linjaukset sisällöstä, aikataulusta sekä tulevasta toteuttamisesta.

Opinnäytetyön tekijä on vastuussa kehityshankkeen etenemisestä ja valmistumisesta. Prosessille laaditaan aikataulu ja prosessin suunnitelmalle ja toteuttamiselle haetaan lopullinen päätös vastuulliselta liiketoiminnalta, joka tällä hetkellä on hallinto- ja kehittämisspalvelut (sis. Espoo logistiikan). Opinnäytetyön tekijä raportoi ohjausryhmälle, joka vuorostaan raportoi tarvittavilta osin Espoon kaupungin hallinto- ja kehittämisspalvelujen johdolle. Näin saadaan kaikki tahot sitoutettua prosessin lopulliseen läpivientiin ja huolehdittua aikataulun pitävyydestä.

4.5 Tarvekartoitus

Kolmannessa vaiheessa tehdään toimialakohtainen tarvekartoitus, jossa otetaan huomioon muun muassa lain edellyttämät vaatimukset palveluilta kuten valitusajat, lähetysten vastaanottohetken ja vastaanottajan todentaminen. Tarvekartoituksen jälkeen tehdään lean -pohjainen palvelujen ja käyttöominaisuuksien määrittely. Tällä poistetaan muun muassa turhat palvelurönsyt, jolloin saadaan palvelujen käyttö tuotteistettua sekä keskittämällä taloudelliset ja toiminnalliset volyymihyödyt. Lisäksi palvelujen käytön hallinta, tiedottaminen ja palvelujen käyttöopastus helpottuvat.

4.6 Haastattelu- ja lomaketutkimus

Neljännessä vaiheessa opinnäytetyön tekijä tekee haastattelu- ja lomaketutkimuksen niin Espoon kaupungin omille palvelujen käyttäjille kuin 11 muun kaupunkiorganisaation tai niihin verrattavien organisaation viestinvälityspalveluista sekä kuljetuspalveluista vastaavalle henkilölle.

Tutkimuksissa kartoitetaan Espoon kaupungin omien yksiköiden osalta palvelujen käytön laajuus, palvelutasovaatimukset, asiakastyytyväisyys sekä kuljetuspalvelujen osalta nouto- ja jakelukuljetusten syklin tarve. Tämän jälkeen analysoidaan viestinvälityspalvelujen käyttö, niiden helppous, merkitys kaupungin organisaatiolle ja palveluntuottajan toiminta laadun sekä kustannusten suhteen.

Muiden tutkimukseen osallistuvien kaupunkien osalta selvitetään palvelujen käytön monipuolisuus, palveluihin käytetyt kustannukset, tyytyväisyys palveluihin ja palveluntuottajan hinnoitteluun sekä hinnanmuutoshallintaan. Samassa yhteydessä suoritetaan benchmarking -vertailu toimijoiden kesken.

Ulkopuolisten organisaatioiden haastattelu- ja kyselytutkimuksen kysymykset ovat:

- vastaajaorganisaation palvelujen käytön painotus (abc-analyysi)
- vastaajaorganisaation kannalta tärkeimmät ominaisuudet keskeisissä palveluissa:
 - economy- ja prioritykirje
 - vastaanottajan ja vastaanottohetken todentaminen
 - toimitusnopeus
- hinnan suhde saatuun palveluun
- vaikutusmahdollisuus hintaneuvotteluissa
- palvelun laatu:
 - toimitusnopeus
 - virheettömyys
- kuljetuspalvelun käyntimäärätarve

4.7 Markkinakartoitus

Markkinakartoitus suoritetaan Espoon kaupungin hankintakeskuksen ohjeistuksen mukaisesti aloitettaessa mahdollinen kilpailutukseen valmistautuminen. Markkinakartoituksella päivitetään markkinoiden tämän hetkinen tilanne, tarjonta sekä tulevaisuuden näkymät. Markkinoilta valitaan hankintaan liittyviä potentiaalisia palveluntuottajia sopivaksi katsottu määrä. Hankinnan kohteesta ja luonteesta riippuen noin 3 – 10 kpl. Markkinakartoitus pyritään tekemään ennalta sovituin tapaamisin. Niihin valmistellaan yhtenäinen agenda ja selvitetään potentiaalisten palveluntuottajien taustat. Kaikkien tapaamisiin osallistuvien potentiaalisten palveluntuottajien osalta varataan aina sama käytettävä aika

ja käydään läpi saman kaavan mukaan ennakolta laaditut kysymykset. Agendan ulkopuolelta tulleet asiat kirjataan ylös. Mikäli markkinakartoitustapaamisissa jonkun potentiaalisen palveluntuottajan taholta tulee esille asioita, joita ei ole osattu ennakoida ja ne muuttavat käsitystä hankittavasta palvelusta, kysytään muiden osallistujien kantaa asiaan sähköpostilla, puhelimella tai järjestetään uusi tapaamiskierros. Tällä pyritään varmistamaan tasapuolinen ja syrjimätön menettely sekä asian merkityksellisyys kaupungille. Samalla yritetään selvittää mahdollinen uusi lähestymistapa hankittavan palvelun suhteen, joka mahdollisesti lisäisi arvoa kaupungin käyttäjille. Markkinakartoitukset eivät suinkaan aina tarkoita tavarain tai palvelun kilpailuttamista.

5 Kehittämistyön lähtötilanne ja tehtävän määrittely

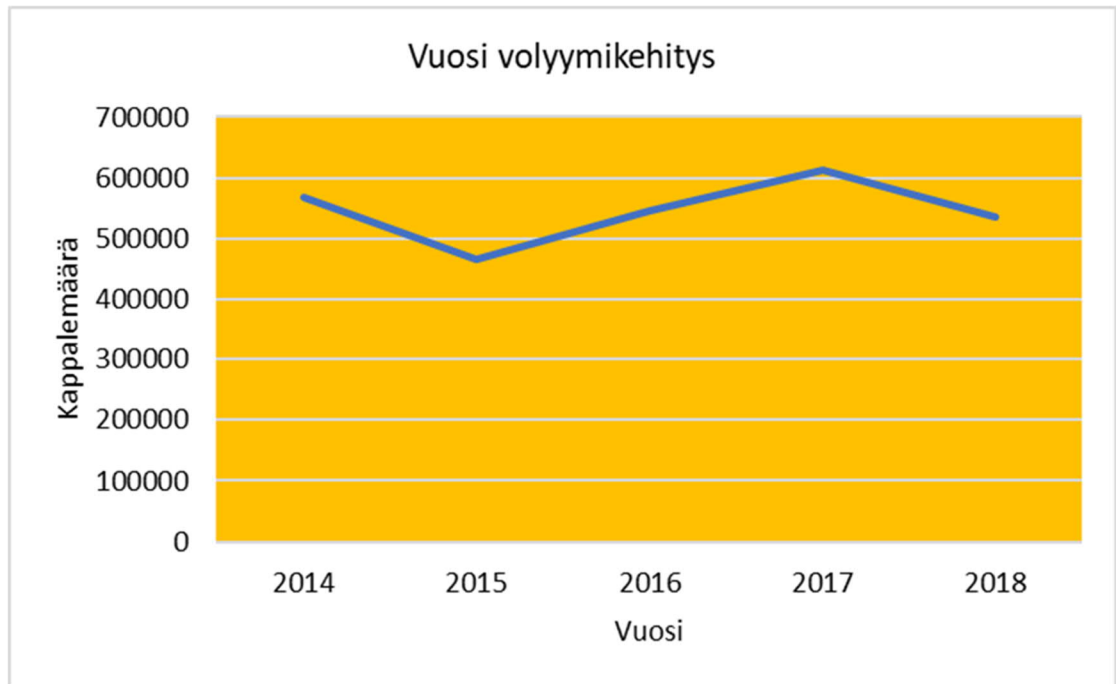
Löydämme analyysien ja keskustelujen kautta yhteisen ymmärryksen haasteellisesta tavoitetasosta. (Tuominen³ 2010,103).

Espoon kaupunkikonserni käyttää pääsääntöisesti Posti Oy:n tuottamia fyysisiä viestinvälityspalveluja: yrityspostinumero-, kirje- sekä sisäisten että ulkoisten lähetysten noutoja ja jakelupalveluja. Lähtevien fyysisten kirjelähetysten nykyinen vuosivolyymi on noin 410 000 kappaletta ja saapuvien noin 700 000 kappaletta.

Fyysisten lähtevien kirjelähetysten määrä on hieman vaihdellut vuosittain. 2000 -luvun alkuvuosiin verrattuna on fyysisten kirjeiden määrä laskenut tähän päivään mennessä noin 400 000 kappaleella. Vuoden 2019 seurantatietojen perusteella voidaan todeta, että volyymin kehitys on asettunut pysyvästi laskevaksi.

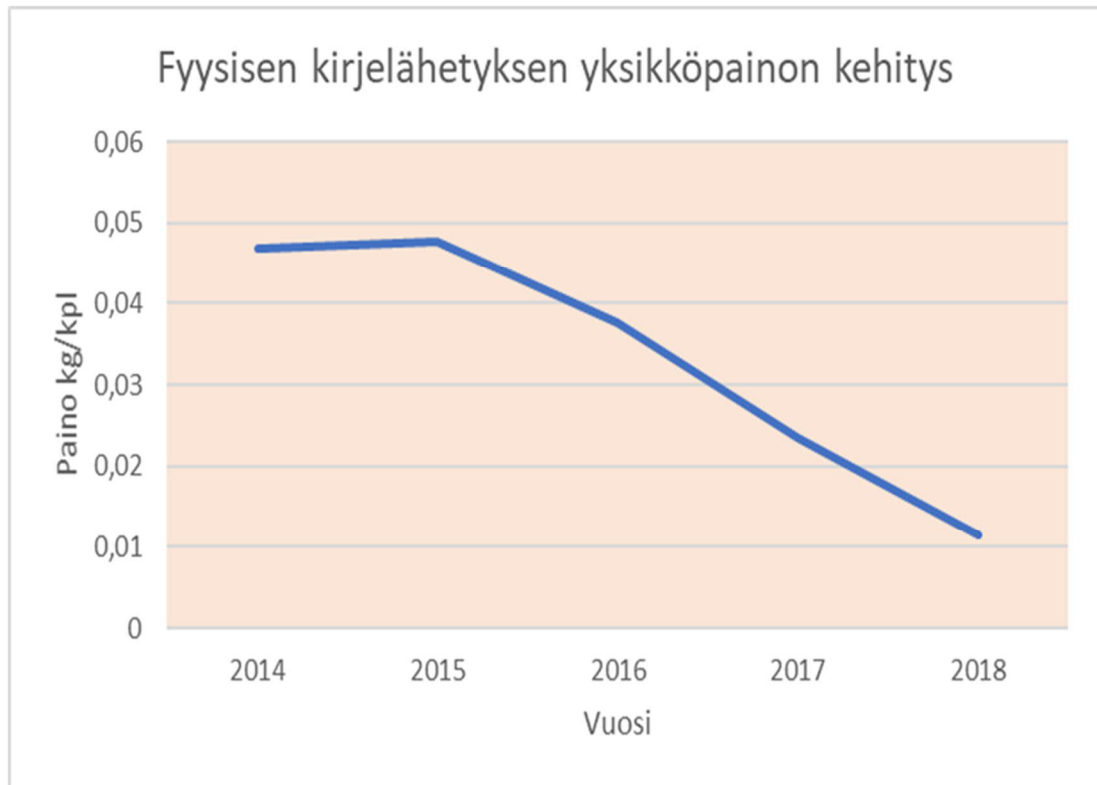
Tässä kehittämistyössä on lähtökohtatilanteeksi valittu vuoden 2017 tunnusluvut. Kokonaisuudessa esitetään tunnuslukuja viiden vuoden ajalta, jotta opinnäytetyöhön tutustuva saa paremman käsityksen toimintaympäristön kehityksestä. Espoon kaupungin ja Posti Oyj:n välisistä sopimusteknisistä syistä kustannuksia ja niihin liittyviä muutoksia käsitellään pääosin prosentteina.

Ennakoitu kirjevolyymien lasku on noin 8 – 10 % vuodessa. Fyysisten lähtevien kirjelähetysten volyymin vähenemisen hidasteena on lähinnä tämän hetkiset iäkkäät kaupunkilaiset, joilla ei ole tarvittavia laitteita, osaamista tai jotka eivät jostakin muusta syystä pysty asioimaan sähköisesti. Lähetysten vuosivolyymikehitys on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Fyysisten kirjelähetysten volyymikehitys

Yksikköhinnan muodostumiseen vaikuttaa myös lähetyksen paino. Yksikköhinta kohoaa painon lisääntymisen myötä. Tarkasteluajanjaksona yksikköpaino on laskenut 0,047 kilosta 0,011 kiloon eli muutos on ollut selvästi laskeva. Yksikköpainon muutos johtuu muun muassa kirjeliikenteen digitalisoitumisesta. Yhä enenevässä määrin pystytään asiointi hoitamaan sähköisesti, jolloin aikaisemmin fyysisesti lähetetyt varsinaiset ja liiteasiakirjat voidaan toimittaa niin asiakkaalle kuin asiakkaalta kaupungille sähköisiä palveluja käyttäen. Kirjelähetysten yksikköpainon kehitys on esitetty kuviossa 7.

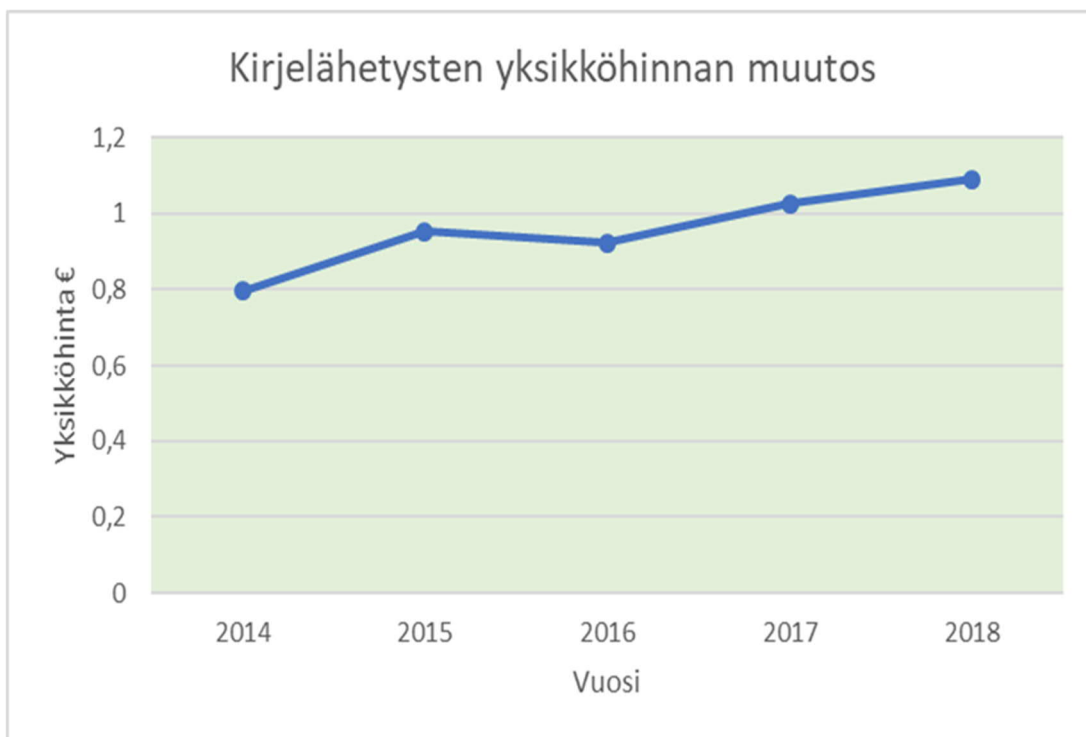


Kuvio 7. Fyysisten kirjelähetysten yksikköpainon muutos

Prosentuaalinen yksikkökustannuksen muutos on ollut viiden vuoden aikana keskimäärin noin 36 %. Tämä siitä huolimatta, että sekä kirjelähetysten yksikköpaino ja palvelutaso ovat laskeneet.

Tilajalla ei ole ollut juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa vuosittaisissa hintaneuvotteiluissa hinnantarkistusten suuruuteen. Tähän on vaikuttanut se, ettei markkinoilla ole ollut kilpailijaa, joka olisi pystynyt tarjoamaan riittävän tasokasta ja kattavaa palvelua. Näin ollen nykyinen palveluntuottaja on ollut kilpailemattomassa roolissa. Nämä esitetyt seikat tukevat opinnäytetyön viemistä eteenpäin.

Kirjelähetysten keskimääräinen yksikköhinnan muutos viiden vuoden ajalta on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Fyysisten kirjelähetysten yksikköhinnan muutos kaikkien palvelujen osalta (Espoon kaupunki / Posti Oyj, 2014 – 2018)

Espoon kaupungin käyttämien viestinvälityspalvelujen kirjelähetysten palvelutaso kaupunkiorganisaation ulkopuolisten lähetysten osalta on laskenut viimeisten viiden vuoden aikana noin 30 % samalla kun kustannusten yksikköveloitukset ovat nousseet palvelusta riippuen noin 3 -12 % per vuosi. Toisaalta digitaalisten viestinvälityspalvelujen käytön lisääntyminen vähentää fyysisten palvelujen käyttöä noin 10 % per vuosi.

Haastavaksi kirjepalvelujen toteutuksen tekee se, että kaupunkikonserniin kuuluu hyvin eri tyyppisiä ja kokoisia käyttäjäyksiköitä. Tämän takia palvelujen käytön tulee olla yksinkertaista, helppoa ohjeistaa ja soveltua niin pienille kuin suuremmillekin yksiköille.

Kehittämisen prosessin yksityiskohdista sovitaan Espoon kaupungin logistiikan kanssa, joka omistaa Posti Oyj:n kanssa solmitut sopimukset.

5.1 Palvelujen käyttö

Viestinvälityspalveluihin kuuluvien kirjepalvelujen käytöstä tehtiin suunnitelmien mukaisesti ABC-analyysi sekä volyymien että kustannusten osalta. Tällä saatiin selville eri palvelujen painoarvo.

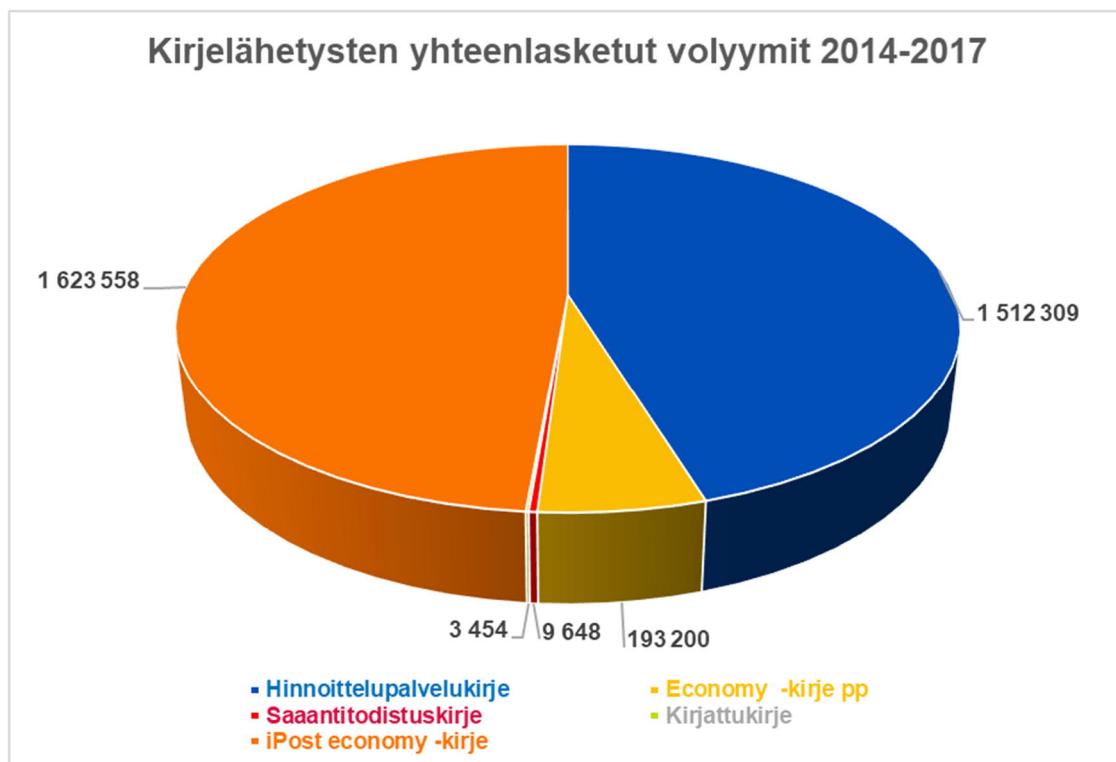
Fyysisten lähtevien kirjepalvelujen hinnoittelussa käytettiin pääasiassa neljän palvelun osalta kolmea hinnoittelutapaa:

1. Posti Oy:n sähköisellä järjestelmällä lähettäminen, priority- ja economy -kuoret
2. Posti Oy:n sähköisellä järjestelmällä lähetetyt kirjatut kirjelähetykset
3. Posti Oy:n sähköisellä järjestelmällä lähetetyt saantitodistuslähetykset
4. Posti Oy:n iPost -palvelu. Tämä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyöhön mukaan otettavien hinnoittelutapojen yhteenlasketut vuosivolyymit sijoituivat noin 410 000 – 500 000 kappaleen välille. Kokonaisuuden pienempiä palveluosia olivat kirjatut- ja saantitodistuslähetykset. Nämä otettiin mukaan niiden vaikuttavuuden takia. Näillä lähetysmuodoilla toimitetaan sellaiset asiakirjat, joihin liittyy muun muassa valitusoikeus.

Sähköinen iPost -palvelu jätetään tässä vaiheessa ulkopuolelle, koska se liittyy kaupungilla eri viestinvälityspalvelukokonaisuuden piiriin ja näin ollen sen tarkastelu sekä mahdollinen kilpailuttaminen ovat erillinen prosessi.

Kirjelähetysten volyyminen jakauma on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Opinnäytetyöhön sisältyvien viestinvälityspalvelujen volyymit (Espoon kaupunki, 2017)

Kehittämishankkeeseen otetaan viestinvälityskokonaisuudesta mukaan myös posti- ja pientavaralähetysten jakelu- ja noutopalvelut. Edellä mainitut ostopalveluina hankittavat kuljetukset kattavat päivittäiset kaupunkikonsernin yksiköiden saapuvien posti- ja pientavaralähetysten jakelut ja lähtevien lähetysten noudot. Palvelut ovat käytössä jokaisena arkityöpäivänä ympäri vuoden.

Kustannukset jakautuvat kirje- ja kuljetuspalvelujen kesken suhteessa 45% vs. 55%. Vaikka palvelut ovat toisistaan poikkeavat, niin ne ovat myös osaksi toisistaan riippuvaisia kokonaispalvelun toimivuuden suhteen. Ohjeistuksen laatiminen molempien palvelujen suhteen on hyvin samankaltaista ja suoraviivaista. Kustannusten jakautuminen palveluittain esitetään kuviossa 10.



Kuvio 10. Opinnäytetyöhön sisältyvien palvelujen kustannusten jakauma (Posti 2014 - 2017)

5.2 Asiakaskyselyiden suorittaminen

Sekä oman organisaation tahtotilan että vertailutiedon selvittämiseksi tehtiin kyselytutkimus, joka käsitti oman organisaation toimintayksiköt, liikelaitoksen, kuntayhtymän sekä yhdeksän vastaavanlaista kaupunki- ja kaksi terveydenhuolto-organisaatiota.

Kyselyn onnistumisen varmistamiseksi, opinnäytetyön tekijä oli etukäteen henkilökohtaisesti yhteydessä kaikkiin kyselyyn osallistuviin Espoon kaupungin ulkopuolisiin organisaatioihin. Opinnäytetyön tekijä avasi kyselyn tarkoituksen, kertoi lyhyesti sisällöstä ja kysyi halukkuutta osallistua kyselyyn.

Toisessa vaiheessa kyselytutkimus suunnattiin Espoon kaupungin omaan organisaatioon kuuluville palvelujen käyttäjäyksiköille. Tutkimus koostui käyttäjäyksiköiden tapaamisista ja sähköpostikyselystä.

5.2.1 Asiakastytyväisyyskysely Espoon kaupungin ulkopuolisille organisaatioille

Ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin kysely Espoon kaupungin ulkopuolisille vastaavallisille kunta-alan organisaatiolle, jotka edustivat kyseessä olevien palvelujen ostojen suhteen samaa suuruus luokkaa Espoon kaupungin kanssa.

Organisaatioiden työntekijämäärät vaihtelivat 32 työntekijästä 38542 työntekijään. Palvelujen käyttö ei ole suoraan verrannollinen kyselyyn vastanneen organisaation kokoon, sillä on organisaatioita, jotka hankkivat mm. viestinvälitys- ja kuljetuspalvelut toisten organisaatioiden kautta. Näin ollen palveluntuottajaorganisaatioissa on vain välttämätön henkilökunta hankintapalvelujen tuottamiseen. Itse palvelujen käyttäjäorganisaatioissa voi olla työntekijöitä monikertainen määrä.

Kysely tehtiin sähköisellä SurveyPal -toimintamallilla viikoilla 11 - 13 vuonna 2019.

Asiakastyytyväisyydessä kysyttiin vastaajien tyytyväisyyttä alla oleviin asioihin arvoste-luasteikon ollessa 1 - 5, 1 huono ja 5 erittäin hyvä:

- asiakassuhteen hoito
- tyytyväisyys palveluihin
- hinta-laatusuhde
- hintaneuvottelut
- vaikutusmahdollisuudet palveluihin
- vaikutusmahdollisuudet hintoihin

5.2.2 Sähköpostitutkimus, oma organisaatio

Toisessa vaiheessa kyselytutkimus suunnattiin oman organisaation toimialoille, liikelaitokselle ja kuntayhtymälle. Kysely lähetettiin sähköpostilla postiasioiden käyttäjä-/ yhteyshenkilöille. Kysely painottui käytössä olevien kirjelähetysmuotojen tarpeellisuuteen ja erityisesti niin kaupungin sisäisten kuin ulkoisten lähetysten nouto- ja vientikuljetuskertojen määrään. Suurimpien toimialojen osalta järjestettiin tapaaminen, jossa käsiteltiin etenkin lähetysten nouto- ja vientikuljetuskertojen määriä. Tällä pyrittiin selvittämään eri palvelumuotojen todellinen tarve. Tutkimus tehtiin viikoilla 13 - 15 vuonna 2019.

5.2.3 Kyselytulosten yhteenveto

Kyselytutkimukset antoivat hyvin pohjatietoa ja tulokset olivat saman kaltaiset. Kyselyt vahvistivat käsitystä tutkimustyön jatkamisen tarpeellisuudesta. Haasteena molempien tutkimusten osalta oli vastausprosenttien saaminen riittävälle tasolle, vaikka vastaanottajat suhtautuivat etukäteistiedusteluissa kyselyyn erittäin positiivisesti ja lupautuivat vastaamaan siihen.

5.2.4 Asiakastyytyväisyyskysely Espoon kaupungin ulkopuoliset organisaatiot

Espoon kaupungin ulkopuolisen kyselyn vastausprosentiksi saatiin loppujen lopuksi 63,6%, joka on hyvä tulos.

- Asiakassuhteen hoito

Asiakassuhteen hoito koettiin tyydyttäväksi ja sen saama keskiarvo arvosana oli 3. Vapaisiin kommentteihin peilaten asiakassuhteen hoito arvioitiin paremmaksi kuin esim. palvelulupaukseen pääseminen.

- Tyytyväisyys palveluihin

Tyytyväisyys palveluihin vahvisti käsitystä, joka on muodostunut julkisen median kautta. Eritoten lähetyksen perille toimittamisessa ilmenee viivästyksiä, jotka voivat aiheuttaa tyytymättömyyden lisäksi myös taloudellisia menetyksiä. Tämä varsinkin lähetyksen kohdalla, joihin liittyy päätöksiä ja sitä myötä esimerkiksi määräaikaan tehtävä valitusoikeus tai esimerkiksi opiskelupaikan vastaanottaminen. Keskiarvo oli 2,5.

- Hinta-laatusuhde

Arvosanat rahalle saatavasta vastineesta vaihtelivat eniten. Heikoin arvosana oli 2 ja paras 4. Keskiarvo oli 3,1.

- Hintaneuvottelut

Kustannuksiin liittyvä asiakassuhteen hoito sai huonoimmat arvosanat keskiarvon ollessa 1,6. Kaikissa palautteissa tuotiin esiin se, että hintamuutokset ilmoitettiin palveluntuottajan toimesta siten, ettei niissä ollut mitään neuvoteltavaa. Tämä koski erityisesti viestinvälityspalvelujen hintamuutoksia. Lisäksi koettiin, etteivät muutokset perustuneet mihinkään kolmannen osapuolen ylläpitämään indeksiin tai muuhun vastaavaan.

- Vaikutusmahdollisuudet palveluihin

Vaikutusmahdollisuudet palvelujen sisältöön koettiin keskimääräistä heikommaksi keskiarvon ollessa 2,4. Vapaissa kommentteissa tuli ilmi, että muun muassa palvelumuutokset tehdään asiakkaiden näkemyksiä ja toiveita huomioimatta. Vapaista kommentteista olisi voinut vetää johtopäätöksenä vieläkin alhaisemman keskiarvon.

- Vaikutusmahdollisuudet hintoihin

Vaikutusmahdollisuudet palvelujen hinnoitteluun arvioitiin 1,8 arvoiseksi, joka on selvästi alle keskiarvon 2,4. Peruspalvelujen hinnoittelussa ei nähty juurikaan vaikuttamismahdollisuuksia. Kustannusten vähentämiseen nähtiin lähinnä kaksi mahdollisuutta:

- käytön vähentäminen
- palvelun korvaaminen toisella aiempaa edullisemmalla.

Aina ei näitä keinoja kuitenkaan pystytä käyttämään, jolloin vaikutusmahdollisuuksia hintoihin ei ole.

Espoon ulkopuolisten organisaatioiden asiakastytyväisyyskyselyn arvostelu on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11. Ulkopuolisten organisaatioiden asiakastytyväisyys.

Nykyinen suuntaus hoitaa viestintä yhä enemmän digitaalisesti vähentää fyysisten kirjepöytäkirjojen tarvetta ja näin ollen myös itse lähetysten aiheuttamat fyysiseen työhön sitoutuneet kustannukset vähenevät. Tämä suuntaus vaikuttaa myös organisaatioiden kuljetuksiin ja kuljetussykliin.

Haastattelu- ja lomaketutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät olivat lähinnä vastaajien henkilökohtaiset kokemukset ja tutkimuksen suoritusajankohta. Eritoten seuraavissa kohdissa arvioijien henkilökohtainen mielipide voi vaikuttaa annettuun arvosanaan:

- asiakassuhteen hoito
- tyytyväisyys palveluihin
- vaikutusmahdollisuudet palveluihin
- vaikutusmahdollisuudet hintoihin

Edellä mainituissa kohdissa vastaajan omakohtainen kokemus voi värittää annettua arviointia. Siihen voi liittyä myös henkilöiden välinen kemia. Mahdollisten ylilyöntien minimoimiseksi, käytiin lomakekyselyssä olleita kysymyksiä läpi samassa yhteydessä, kun puhelimitse kysyttiin halukkuutta osallistua kyselyyn.

Annettuja vapaita kommentteja ja lomakekyselyn tuloksia verrattiin ulkopuolisten osallistujien kesken sekä Espoon kaupungilta saatuihin omiin kokemuksiin. Tulokset olivat hyvin lähellä toisiaan, eikä varsinaisia henkilökemiaristiriitojen vaikutuksia tullut esiin. Lopputuloksena voidaan todeta, että kyselyn tulokset ovat hyvin relevantteja ja antavat totuudenmukaisen kuvan.

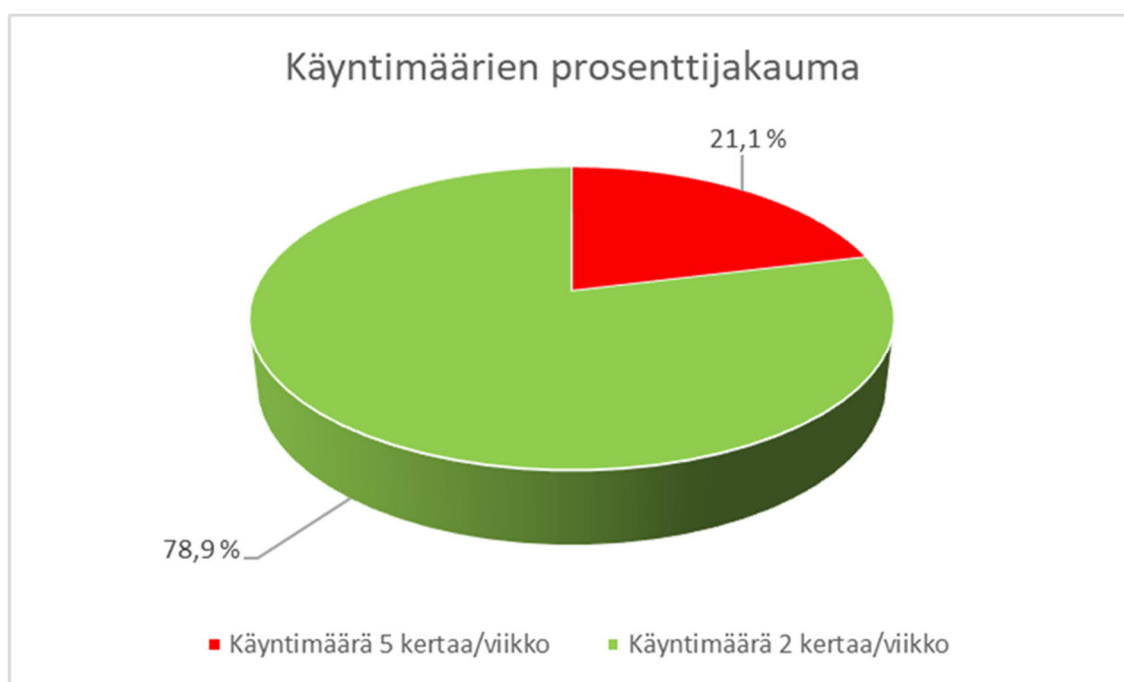
5.2.5 Sähköpostitutkimus, oma organisaatio

Kirjelähetysten lähettämisen nousi pinnalle itse prosessin helppous ja se, että lähetystapa täyttää erilaiset toimitusnopeus- ja lain määrittelemät vaateet. Tällaisia ovat muun muassa mahdollisuus todentaa lähetyksen toimitusaika vastaanottajalle ja lähetyksen vastaanottajan todentaminen. Kirjelähetysten lähettämistapojen suosikeiksi nousivat valmiiksi maksetut economy- ja priority -kirjekuoret sekä lähettämishjelman kautta lähetettävät kirjatut- ja saantitodistuskirjeet. Tällaisella kirjelähetysten palveluvalikoimalla pystytään kattamaan kaupungilta postitettavien kirjelähetysten tarve. Kyselyssä ei kysytty sähköisten lähetysmuotojen tarpeesta.

Lähetysten nouto- ja vientikuljetuksista kysyttäessä haluttiin selvittää nouto- ja vientikerrojen todellinen tarve toimipisteissä. Kyselyn tuloksena saatiin seuraavat käyntimääräluvut: kaksi kertaa viikossa 474 käyntipistettä ja viisi kertaa viikossa 127 käyntipistettä.

Kysely osoittaa, että nykyiseen toimintamalliin verrattuna vain noin 21,1%:lla toimipisteistä on tarve viisi päiväiselle käyntisyklille. Tarpeettomia käyntejä on siis 78,9 %. Kahden ja viiden käyntikerran määrien suhde on esitetty kuviossa 12.

Kuljetusten osalla on selvimmän yhteys lean -mallin seitsemänteen hukkaan, turhaan työhön sekä Carrreira ja Trudellin (2006, 22-29) mainitsemaan ylituotantoon toisin sanoen sovellettuna ylipalveluun. Viime vuosina lähetysohjelmien vähentyessä ja digitalisaation lisääntyessä on kuljetussykli ollut suurimmalla osalla vastaanottajia tarpeettoman tiheä. Toimintamuutoksella on selkeä vaikutus kustannuksiin ja erityisesti Espoo tarinan kestävä kehitystä painottaviin arvoihin. Tulevassa kuljetuspalvelujen järjestämismallissa tullaan painottamaan ympäristöystävällisiä lähetysten toimitusmuotoja, jolloin ympäristöarvot korostuvat entisestään.



Kuvio 12. Kahden ja viiden käyntikerran osuus kokonaisuudesta

Omalle organisaatiolle kohdistetun kyselyn luotettavuuden haasteena oli saada vastaajia aidosti ajattelemaan toimintaa todellisen tarpeen mukaan eikä vanhan tottumuksen perusteella. Luotettavan tuloksen saamiseksi oltiin yhteydessä toimialojen yhteyshenkilöihin ja selvennettiin kyselyn tarkoitusta sekä tuotiin seurantatilastojen numeroarvot tiedoksi, kuten lähtevien ja saapuvien lähetysten määrien kehitys viimeisten viiden vuoden aikana.

5.3 Yhteenveto

Kuudennessa vaiheessa tehtiin yhteenveto edellä mainittujen kohtien tuloksista, tarkistettiin SWOT -analyysi ja alustavat kannattavuuslaskelmat, huomioitiin ja tarkennettiin käyttäjien erityistarpeet ja valmisteltiin tarjouspyyntöä varten hankinnan kohteen palvelukuvaus. Palvelujen kilpailutus siirrettiin tässä vaiheessa seuraavaan kehitysvaiheeseen.

SWOT -analyysin keskeisimpiä tutkittavia asioita ovat:

1. ajanmukainen sopimus
2. sanktio-, bonus -malli
3. saatavien tarjousten määrä/vähyys
4. seurantamalli
5. uudet toimintamallit
6. kilpailuasetelma
7. joustavuus
8. kustannussäästöt
9. toimittajan vaihdoksesta aiheutuneet alkuvaiheen ongelmat
10. mahdollisen uuden toimittajan kyky vastata volyyymimuutoksiin.

Alustavan tutkimuksen mukaan edellä mainitut asiat sijoittuivat SWOT-kaavioon seuraavasti, kuvio 13.



Kuvio 13. Uuden toimintamallin SWOT -kaavio

Mikäli opinnäytetyöhön olisi liittynyt palvelujen kilpailutus, olisi haastavimmaksi kohdaksi noussut heikkoudet eli olisiko tarjouspyyntöön saatu riittävästi ja riittävän tasokkaita tarjouksia.

Itse operatiivisen toiminnan kannalta tärkeimpiä kohtia ovat:

- ajanmukainen sopimus
- uudet toimintamallit
- mahdollisen uuden toimittajan kyky vastata volyymimuutoksiin
- sanktiobonus -malli

Näistä neljästä kohdasta riippuu paljolti se, miten arkipäivä sujuu kaupungin eri toimipisteissä.

Uudesta sopimuksesta lähdetään neuvottelemaan vasta, kun uudesta toimintamallista on kertynyt kokemuksia noin 6-8 kuukauden ajalta. Tällöin osataan paremmin ottaa huomioon toiminnassa esiin tulleita arkipäivän kannalta tärkeitä asioita.

6 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön alkuvaiheessa käytetään tarpeen määrittelyssä apuna ABC-analyysiä.

”ABC -analyysi on yksinkertainen menetelmä, jolla yrityksen hankinnat voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen niiden taloudellisen merkityksen mukaan. ABC-analyysi pohjautuu Pareton 20/80 -sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä.” (Huuhka 2017, 47.)

Kehittämistehtävän määrittelyn ja kehittämisprosessin tavoitteen selvittyä, on tärkeää perehtyä käytettäviin menetelmiin.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen: määrälliset ja laadulliset menetelmät. Tyyppillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen, hän on selvästi erillään eikä usein edes kohtaa tutkittavia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin (mittauksen luotettavuus) ja validiteetin (mittarin tarkkuus) avulla.

”Tavallisimpia laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista.” (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Kehittämisprosessissa on tärkeää selvittää ja tutkia tulevaisuuteen pohjautuen se palvelutaso, jolla voidaan parhaiten toteuttaa palvelu jatkossa niin toimivuuden kuin kustannusten osalta. Tässä kohden kehittämistä otetaan mukaan lean -ajattelu. Siinä keskitytään erilaisten tarpeettomien ja tuottamattomien toimintojen poistamiseen. Lean -mallilla pyritään parantamaan seuraavia osatekijöitä: asiakastyytyväisyys, laatu, kustannustehokkuus ja läpimenoaika.

Ennen kehitysvaihetta prosessit ovat yleensä: liian monimutkaisia, hitaita ja niissä on liian monta vaihetta. Lisäksi ne ovat herkkiä laatuvirheille ja häiriöille, kustannustehottomia ja reagoivat hitaasti asiakkaiden tarpeisiin.

Kehittämävaiheen jälkeen prosessit ovat: yksinkertaisempia, vähemmän vaiheita ja nopeampia, laadukkaampia ja häiriöttömämpiä, kustannustehokkaampia sekä reagoivat nopeammin asiakkaiden tarpeisiin. (Tuominen¹ 2010, 13).

Espoon kaupungin viestinvälitys- ja kappaletavaroihin liittyvistä logistiikkapalveluista tutkittavat osa-alueet muodostavat laskentatavasta riippuen noin 49 - 53 % osuuden. Edellä mainitut osa-alueet muodostavat noin 70 % kaikista päivittäin käytetyistä viestinvälitys- ja logistiikkapalveluista.

7 Tutkimuskysymykset

Hahmotellusta ongelmasta muodostetaan tutkimuskysymys(-et), jo(i)ta ilman toimintatutkimusta ei pystytä tekemään. Toimintatutkimukset kysymykset muuttuvat ja tarkentuvat prosessin edetessä tarvittavilta osin, jotta voidaan muodostaa riittävän selkeä käsitys tutkittavasta asiasta. (Kananen 2014, 44.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää markkinoilla toimivia vaihtoehtoisia palveluntarjoajia, palvelutarjonnan kattavuutta sekä saada selville vaihtoehtoisten toimijoiden

palveluiden kustannukset verrattuna nykyiseen palveluntuottajaan. Selvitysten perusteella etsitään vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja niihin pohjautuen muodostaa käsitys uudesta toimintamallista.

Ensisijaiset tutkimuskysymykset ovat:

- Miten vähennämme kustannuksia?
- Miten parannamme asiakastytyväisyyttä?

Työn edistyessä voidaan tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä tai lisätä avustavia kysymyksiä.

8 Teoreettinen viitekehys

Toimintatutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi käytetään siinä soveltuvin osin lean -mallin mukaista toimintatapaa.

Viestintä- ja kuljetuspalvelujen asiakkaina ovat kaikki Espoon kaupunkikonserniin kuuluvat yksiköt, liikelaitos ja koulutuskuntayhtymä. Kaikkien käyttäjien tahtotilalle yhteistä on oikeanlainen palveluvalikoima, palvelujen kustannustehokkuus ja käytön helppous. Kaupunkiorganisaation rakenteen vuoksi palvelujen käytöltä ja siihen liittyvältä ohjeistukselta vaaditaan selkeyttä ja yksinkertaisuutta. Näillä keinoin pyritään hillitsemään kustannusrakenteen kasvamista ja parantamaan asiakastytyväisyyttä.

Parhaiten lean -mallin pohjalta tehtävään tarkasteluun sopi kuljetuspalvelujen osa-alue toisin sanoen lähetysten nouto ja vienti Espoon kaupunkikonsernin toimipaikkoihin ja toimipaikoista.

Tällä hetkellä Espoon kaupunki ostaa sisä- ja ulkopostilähetysten viennin ja noudon viitenä päivänä viikossa jokaisen toimintayksikön osalle. Fyysisten lähetysten määrä, etenkin kirjeiden ja lehtien määrä, on vähentynyt merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana. Suoritetun seurannan mukaan suurimpaan osaan kaupungin toimintayksiköitä ei saavu lähetyksiä läheskään joka päivä. Samoin useimmat toimintayksiköt eivät lähetä lähetyksiä kuin kerran pari viikossa – aina ei edes kertaakaan viikossa.

Toisena osa-alueena tutkitaan lähtevien kirjelähetysten lähettämiseen liittyviä toimintoja ja tarvittavien erillisten palvelujen määrää lean -mallin pohjalta. Lähettämisen sähköiset palvelut ovat mahdollistaneet sen, että fyysisille lähetyksille ei ole tarvetta aiemmassa määrin, vaan jo lainsäädäntökin mahdollistaa muun muassa asiakirjojen toimittamisen sähköisessä muodossa.

Molempien palvelukokonaisuuksien osalta palvelujenkäyttäjät arvostivat kustannustehokkuutta, käytön helppoutta sekä luotettavuutta. Palvelujen keskittämisellä saavutetaan sekä kustannusten että käytettävyyden osalta toimivuutta ja säästöjä.

8.1 Lean

Lean -malli nähdään asiakaslähtöisenä prosessijohtamisen mallina. Se perustuu virtauksen (exit rate) maksimointiin ja hukan (menetty aika) poistamiseen. Lean -malli on toiminta- ja ajattelutapa, jossa virtausta ja jalostusarvon osuutta maksimoidaan poistamalla hukkaa. Lean -malli esitetään yleensä hukan poistokeinona, eikä välttämättä tiedosteta sen perimmäistä tarkoitusta eli läpimenoajan lyhentämistä. Läpimenoajan lyhentäminen (nopeuden kasvattamisen) on yksi keskeisistä päätavoitteista. Jos läpimenoaika ei nopeudu, taloudellista parannusta ei todennäköisesti saavuteta.

”Käsitteenä Lean ymmärretään usein Toyotan menetelmänä ja päinvastoin. Lean pitää sisällään lukuisia konsepteja, teorioita ja työkaluja. Se liitetään erilaisiin työkaluihin ja tekniikoihin kuten 5S, VSM, Kanban, jne. Näistä yksittäisenä keskeisenä työkaluna on VSM (Value Stream Map), jota käytetään parannustarpeen konkretisoimiseen ja parannuskohteen tunnistamiseen.” (Sixsigma, n.d.)

Perttusen ym. (2018, 10) mukaan ”lean-kehittämisen avainperiaatteita on Pohjantähti, joka toimii kuten kompassi, osoittaen suunnan, jota kohti organisaation on kehitettävä omaa toimintaansa. Pohjantähti kuvaa tilaa, minkä organisaation tulisi saavuttaa, ei mitä me voisimme saavuttaa. Lean -malliin perustuva kehittäminen on jatkuvaa ja kohti täydellisyyttä tavoittelevaa, ideaalista tilaa, johon ei välttämättä koskaan päästä.”

Kajasteen ja Liukon mukaan lean -toiminnan ydin on nähtävissä seuraavanlaisina osatekijöinä:

- toimimalla oikein saadaan aikaan kehitystä meidän tavallisten työtätekevien ihmisten keskuudessa
- jokaisen pitää tuntea kuuluvansa tiimiin

- saadaan aikaan pysyviä kustannusrakenteen muutoksia jatkuvasti
- tehdään tuhansia pieniä ja muutamia suuria parannuksia
- ”koneita ja rautaa kiusataan, ei ihmisiä”. (Kajaste & Liukko 1994, 64.)

Lean -toimintamalli näkyy selkeästi tuotannon organisoinnissa sekä jatkuvassa kehitystyössä. Se on voimakkaasti sidoksissa yrityskulttuurin ja henkilöstön osallistumisen kehityshankkeisiin. Lean -malliin sisältyy keskeisesti tinkimätön laatuajattelu, jossa tehdään kaikki mahdollinen tuotteen ja toiminnan laadun varmistamiseksi. (Kouri 2010, 6.)

Lean -mallin tarkoitusmääritelmät on kuvattu kuviossa 14.



Kuvio 14. Leanin tarkoitus (Kouri 2010, 7)

Lean ei ole vain prosessien parantamista, vaan se käsittää viisi osa-aluetta:

1. ajattelutapa, kulttuuri, oletukset
2. johtamisjärjestelmä
3. prosessien parantaminen
4. kyvykkyyksien parantaminen
5. arvon tuottaminen asiakkaalle.

(Arter, Kärnä, n.d.)

8.2 Leanin lait

Yleisesti eri määrittelyissä tuodaan esiin erilaisia lakeja. Näin on myös lean -mallin yhteydessä. Seuraavassa lyhyt katsaus lean -malliin liittyvistä laeista tai niiden kaltaisista määritelmistä.

- Littlen laki

”Littlen laki vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta sen ymmärtäminen ja hyväksyminen vie yllättävän paljon aikaa. Lain mukaan tehtävän keston asiakkaan näkökulmasta vaikuttavat sekä kesken eräisten töiden lukumäärä että nopeus, joilla tehtäviä saadaan valmiiksi.” (Torkkola, 2015, 186.)

Littlen laki ($L=\lambda W$) on nimetty kehittäjänsä John Littlen mukaan. L on kuvaa prosessissa jonossa olevia yksiköitä. λ kuvaa jonon keskimääräistä saapumisnopeutta määrättyssä ajassa. W kuvaa keskimääräistä jonotusaikaa.

Littlen lain avulla määritetään tietyn prosessin läpimenoaika. Tämä saadaan yksiköiden määrä kerrottuna tietyllä ajanjaksolla. (Torkkola 2015, 186-191.)

Littlen laki osoittaa, että läpimenoaikaan vaikuttaa kaksi asiaa: keskeneräisten eli käsiteltävien virtausyksiköiden lukumäärä ja jaksoaika. Jaksoajan pidentäminen pidentää läpimenoaikaa. (Modig & Åhlström 2013, 36.)

- Kingmannin yhtälö

Kingmanin vuonna 1961 esittelemä kaava auttaa ymmärtämään läpimenoajan muodostumista. Kingmanin kaava kuvaa, kuinka paljon WIP:iä (Work in Process) kertyy prosessivaiheen eteen tilanteessa, missä kysyntä ja läpimeno vaihtelevat Poisson -jakauman mukaisesti. Kaava pohjautuu Markovin ketjuun. (Sixsigma, n.d.)

Läpimenoaika kasvaa, jos

1. keskimääräinen käsittelyaika kasvaa
2. vaihtelu kasvaa
3. resurssien käyttöaste kasvaa

Kaava kuvaa vaikutuksista todelliseen työhön kuluneesta ajasta, vaihtelusta ja käyttöasteesta. Tämä tarkoittaa, että sisäisten ja ulkoisten vaihtelujen takia valmistus hidastuu ja lopullisen tuotteen valmistusaika voi merkittävästi pidentyä. (Torkkola 2015, 191-194.)

- Pullonkaulateoria

Pullonkaulateorialla mallinnetaan systeemi ketjuksi, jossa sen osat ovat toisistaan riippuvaisia. Ketjusta voi löytyä yksi heikko osa eli pullonkaula. Kun systeemin suorituskykyä parannetaan nimenomaan tästä kohdin, saadaan aikaiseksi parhaimmat tulokset. Mikäli pullonkaulaa vahvistetaan tarpeeksi, tulee jostakin muusta kohdasta uusi pullonkaula.

Lean -ajattelussa kehoitetaan ottamaan kaikki työntekijät parantamaan toimintaa. Tästä seuraa, että jos kaikki parantavat omaa työtään yhtä aikaa, vain yksi tiimi todellisuudessa parantaa eli se, joka työskentelee pullon kaulassa. Toiminnan kannalta on tärkeintä pullonkaulojen tunnistaminen mahdollisimman nopeasti ja niiden kohtien parantaminen. (Torkkola 2015, 98-102.)

Pullonkauloja syntyy lähinnä kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että prosessien vaiheet pitää tehdä tietyssä järjestyksessä. Toinen syy on, että prosessissa on vaihtelua. (Modig ym. 2013, 39.)

- Gemba-läpikävely

Gemba-läpikävelyllä tarkoitetaan paikan päällä tapahtuvaa havainnointia ja se tehdään asiakkaan näkökulmasta. Reitti kulkee koko organisaation läpi samassa arvojärjestyksessä. Läpikävelyssä nähdään tiedon siirtyminen tiimien välillä ja suurimmat haasteet asiakasnäkökulmasta. (Torkkola 2015, 125.)

8.2.1 Kahdeksan hukkaa

Carrreira & Trudellin (2006, 22-29) mukaan hukat ovat sellaisia prosessin vaiheita, joista ei ole hyötyä toimintoja tuottavalle yritykselle kuin sen asiakkaallekaan. Näillä toiminoilla ei saavuteta lisäarvoa, vaan ne ovat enemmänkin luokiteltava haittatekijöiksi tai ainakin kustannuksia tarpeettomasti lisääviksi. Tämän takia on tärkeää, että kehittämisen ja oikeiden työkalujen kautta kyseiset vaiheet ja tai toiminnot saadaan poistettua.

Aikaisemmin esitettiin hukasta seitsemän muotoa:

1. ylituotanto
2. varastot
3. odottaminen
4. siirtymiset
5. virheet
6. uudelleen tekeminen
7. turha työ

Sittemmin on määritelty myös kahdeksas hukka, jota pidetään jopa tärkeimpänä kaikista. Se koskee strategian epäonnistumista, kehitysprojektien hitautta ja muutosten tekemisen vaikeutta. Syynä edellä mainittuihin ongelmiin on, että henkilöstö on tottunut siihen, etteivät ehdotetut asiat etene. Tämän vuoksi henkilöstö on passivoitunut ja lopulta periaatteesta vastustaa ylemmiltä tahoilta tulevia kehitysajatuksia. Eliminoimalla kahdeksas hukka eli vakuuttamalla henkilöstö siitä, että heidän ideansa otetaan huomioon ja niillä on toteutumisen mahdollisuus, alkaa henkilöstö huolehtimaan muiden seisemän hukan poistumisesta. (Projektihuone, n.d.)

Kahdeksas hukka on:

8. henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen

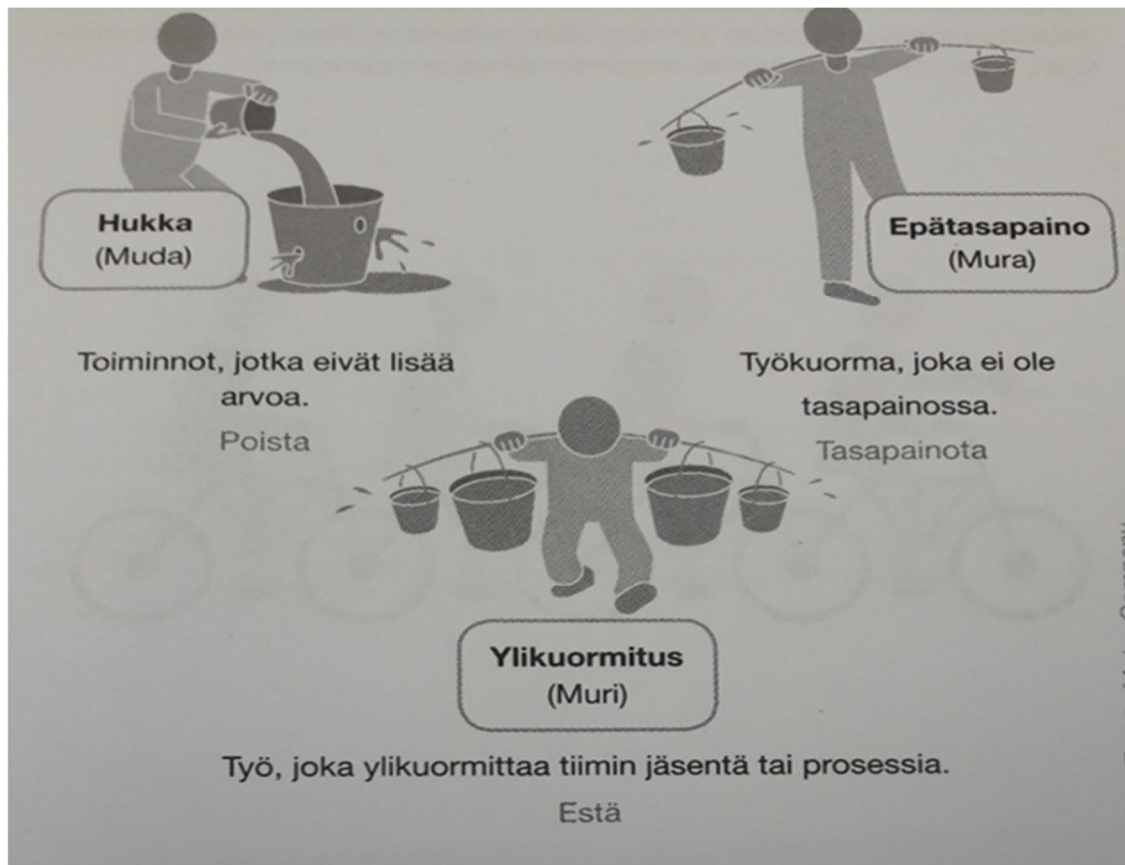
Käyttämättä jätetty työntekijän luovuus: työntekijöillä on paras tieto työvaiheiden ja menetelmien toiminnasta ja niiden kehittämisestä. (Kouri 2010,11.)

Kahdeksanteen hukkaan viitataan osaltaan myös Ilorannan ja Pajunen-Muhosen kirjassa Hankintojen johtaminen.

” Yhtä lailla hankintojen mahdollisuuksien hyödyntämistä hajauttava tekijä on monia organisaatiota vaivaava siiloutuminen, eri funktioiden piiloutuminen omiin kopperiinsä, ja sisäinen valtataistelu. Tuotekehitys tai markkinointi pitää kunniasanaan saada valita itse tuotteet, komponentit ja materiaalit uuteen tuotteeseen tai lanseeraukseen, ja hankinnan tehtäväksi jää neuvotella edulliset hinnat siinä vaiheessa kuin kaikki päätökset on tehty. Yritämme tässä kirjassa monin tavoin osoittaa, että tuossa vaiheessa ei ole juuri mitään tehtävissä. Hankintaosaamista ja toimittajamarkkinatuntemusta kannattaa hyödyntää jo tuote- tai palveluidean synnystä lähtien - silloin siitä saadaan maksimaalinen hyöty.” (Iloranta ym. 2018, 85.)

Perttusen ym. (2018,14) mukaan tuottavuutta saadaan parannettua erilaisten hukkien tunnistamisella ja sen jälkeen niiden poistamisella.

Hukalla tarkoitetaan arvoa tuottamatonta työtä, joka voitaisiin välittömästi poistaa vähäisillä investoinneilla vähentämättä tuotteen tai palvelun arvoa. Hukkien jakamien kolmeen pääryhmään on esitetty kuviossa 15: ei arvoa tuottava työ (MUDA), epätasapainossa oleva työ (MURA) ja ylikuormittava työ (MURI). (Perttunen ym. 2018, 14.)



Kuvio 15. Hukan kolme pääryhmää (Perttunen ym. 2018, 14)

Kehitystoimenpiteiden ja jatkuvan parantamisen tavoitteena on poistaa erilaisia hukkailmiöitä. (Kouri 2010,11).

Petterssonin ym. (2018, 164-165) mukaan edellä mainittujen hukkien lisäksi Lean -kirjallisuudessa on esiintynyt myös toisenlaisia jaotteluita ja nimityksiä. Palvelualoilla toimivien hukkien lähteet voidaan jakaa esimerkiksi seuraaviin luokkiin, jotka tuovat esiin asiakasorientoituneen näkökulman:

- myöhästymiset

- toistot
- tarpeettomat liikkeet
- epäselvä viestintä
- virheellinen varasto
- menetetyt mahdollisuudet
- virheet palvelun siirrossa.

Lisäksi vielä neljäntoista kohdan hukkalistaus:

- lajittelu ja etsiminen
- tarpeeton mittaaminen
- alikuorma
- ylikuorma
- väärä tärkeysjärjestys
- häiriöt
- väärä taajuus
- käynnistys ja lopetus
- erehdys, virhe tai riittämätön osaaminen
- väärinymmärrys tai kommunikaatio-ongelmat
- osaoptimointi
- odotus
- tarpeeton läsnäolo
- väärät valinnat.

Toiminnan muuttamisen ja parantamisen suhteen ei hukan nimeämisellä tai jaottelulla ole väliä. Toiminnon kannalta on tärkeää, että se pystyy havaitsemaan poikkeamia, jotta määrittely hukan määrittely olisi riittävän yksityiskohtaista kehittämisen kannalta. Jotta tämä olisi mahdollista, on sen edellytyksenä toimintojen standardisointi.

Carrreira ja Trudellin (2006, 22 - 29.) aineistosta Hukan osalta aiheena olevaan opinnäytetyöhön on lähinnä sovellettavissa seuraavat kohdat:

- ylituotanto ja turha työ, nämä voisi yhdistää ja ilmaista paremminkin termillä yli- palvelu

Perttusen ym. (2018, 14.) aineistosta voidaan soveltaen ottaa huomioon kaikki kolme pääryhmää:

1. ei arvoa tuottava työ
2. epätasapainossa oleva työ
3. ylikuormittava työ

Peterssonin ym. (2018, 164) materiaalista voidaan ottaa huomioon epäselvä viestintä ja osaoptimointi.

Edellä mainituista voi tehdä yhteenvedon ja ottaa mukaan vielä kahdeksannen hukan. Näin opinnäytetyöhön sovellettuna hukan analysointikohdiksi jäävät yhdistettyinä

1. ei arvoa tuottava työ = osaoptimointi
2. turha työ + ylikuormittava työ ja epätasapainossa oleva työ = sovellettuna ylivalvelu
3. henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, epäselvä viestintä + gemba -läpikävely.

9 Tulosten mittaaminen

Kehittämisen onnistumisen toteamiseksi on tärkeää määritellä jo prosessin alkuvaiheessa mittarit, joilla saatuja tuloksia mitataan.

Toiminnan huolellinen mittaaminen ja analysointi on viime kädessä ainut keino saada tietoa suoriutumisesta yrityksen tärkeiksi katsomilla osa-alueilla. Mittarit voidaan ryhmitellä monin kriteerein tarpeen mukaan. Mittareina voivat olla mm. kustannusten, ajan, laadun ja joustavuuden mittaaminen. (Huuhka 2017, 204-208.)

Tuomisen² (2010, 62, 64) mukaan ”Leanilla ei ole arvoa, jos se ei näy myös taloudellisissa tuloksissa. Kannattavuus on seuraus ei tavoite.”

Kehitysprosessin onnistumisen toteamiseksi käytetään seuraavia tutkimuskysymyksiin liitettyjä mittareita. Opinnäytetyön pääpainopisteitä ovat kustannusten alentaminen ja asiakastytyväisyyden lisääminen. Näin ollen tulosten mittaaminen keskittyy pääasiassa näihin kahteen.

- Miten vähennämme kustannuksia?

Pääasiallinen mittari kehitysprosessin onnistumisen todentamiseksi on kustannusten seurantaraportit. Raportit sisältävät seuraavat osatekijät: euroa per transaktio, euroa per kappale, kiloa per kappale ja kokonaisvuosikustannus. Jo heti uuden toimintamallin alkuvaiheessa voidaan tehdä laskennallinen kustannusten laskenta vertaamalla uuden toimintamallin tunnuslukuja entisen toimintamallin viimeiseen kuukausitoteutumaan. Näin saadaan todennettua uuden ja vanhan toimintamallin eroavaisuus sekä kehitysprojektin onnistuminen eritoten kustannustasolla. Toiminnan vakiinnuttua seuranta toteutetaan kvartaaleittain kumulatiivisesti ja kalenterivuosittain.

Mahdollisesti palveluja käyttävien ja osallistuvien yksiköiden työhön käyttämissä aikaikunoissa tapahtuvat muutokset ovat täysin kaupungin sisäisiä asioita. Niiden todentaminen on haasteellista, koska toimintayksiköissä ei ole erikseen osoitettu resursseja postipalvelujen hoitamiseksi, pois lukien Logistiikka. Toimintayksiköissä hoidetaan postitukseen liittyvät tehtävät oman työn ohessa. Näin ollen työn vaikuttavuuden arviointi tehdään laskennallisesti käyttäen havaittuja keskiarvolukuja kustannusten osalta.

Espoon kaupungin oman seurannan lisäksi seurantaan sitoutetaan kulloinenkin palveluntuottaja. Seuranta toimii osana toiminnan kehittämistä ja suunnittelua.

- Miten parannamme asiakastytyväisyyttä?

Asiakastytyväisyyden parantaminen otetaan vahvasti huomioon uutta toimintamallia kehitettäessä. Asiakastytyväisyyden merkityksellisyys on noussut esille kaikissa kehitysprosessiin liittyvissä kartoituksissa ja tapaamisissa. Erityisesti on painotettu sovittujen asioiden toteutumista ja niiden noudattamista. Uudessa toimintamallissa palvelutasoa lasketaan kuljetuspalvelujen osalta, ja tällöin sovittujen asioiden pitävyys korostuu entistä voimakkaammin.

Asiakastytyväisyyden mittarina käytetään asiakastytyväisyyskyselyä. Tämä toteutetaan sähköisenä kyselynä Espoon kaupungin toimialoille. Kyselyssä pyydetään arvioimaan seuraavia palveluun liittyviä asioita:

- Palveluhenkilöstön ystävällisyys, osaaminen ja palveluhenkisyys
- Jakelun täsmällisyys/lähetysten saapuminen sovittuun aikaan

- Jakelun tarkkuus/lähetysten jakelu oikeisiin osoitteisiin
- Palveluntuottajan kuljetusten palvelun laatu
 - kuljetushenkilöstön ammattitaito ja osaaminen
 - kuljetushenkilöstön ystävällisyys ja palveluhenkisyys
 - kuljetushenkilöstön ripeys ja tehokkuus
 - minkä yleisarvosanan annatte palveluntuottajan Espoon kaupungille tuottamille palveluille
 - lähetysten kunto kuljetusten jälkeen

Asiakastytyväisyyskyselyn tulosten valmistuttua ne käydään läpi ensin ohjausryhmässä, johon kuuluvat niin palveluntuottajan edustajat kuin Espoon kaupungin logistiikan vastuuhenkilöt. Ohjausryhmässä sovitaan tehtävät muutokset ja niiden aikataulut. Tämän jälkeen tulokset käydään läpi toimialojen edustajien kanssa ja kirjataan ylös mahdolliset toimintaan liittyvät huomiot ja muutostarpeet, joiden avulla pystytään vaikuttamaan asiakastytyväisyyteen. Samalla käydään läpi palveluntuottajalta saadut palautteet Espoon kaupungin suuntaan.

Asiakastytyväisyyskyselyssä on omat osiot nouto- ja vientipalvelussa perusjakelulle ts. postinjakajien tekemälle palvelulle ja autojakelulle ts. autokuljetuksille. Esimerkkinä kyselyistä otamme vertailuvuoden 2017 ja nyt uusimman kyselyn vuodelta 2019.

Kyselystä lähetettiin sähköpostitse sähköisen palvelulinkki noin 240 pienelle toimipisteelle toisin sanoen niille, joiden nouto- ja vientipalvelun hoitaa Posti Oyj:n perusjakelu ja noin 240 isolle toimipisteelle, joiden palvelun hoitaa Posti Oyj:n autokuljetukset.

Kyselyn tuloksia tarkasteltaessa huomattiin, että perusjakelu sai jonkin verran huonomman kokonaisarvosanan molemmilta tarkastelujaksoilta kuin autokuljetukset. Tämä selittyy erilaisella toimintakulttuurilla ja sillä, että perusjakelulla yhdellä työntekijällä, postinjakajalla, on enemmän käyntipisteitä kuin autojakelun kuljettajalla. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus perusjakelussa on huomattavasti suurempi kuin autokuljetuksissa. Edellä mainitut seikat huomioiden ero asiakastytyväisyydessä on kuitenkin vielä hyväksyttävissä rajoissa.

Vertailuvuoden 2017 asiakastytyväisyyskyselyn kokonaisarvosana oli 3,84.

Perusjakelun kokonaisarvosana oli 3,66. Huonoin arvosana tuli jakelun täsmällisyydestä, 3,23. Tähän tulee suhtautua varauksella, sillä perusjakelun osalta ei ole tarkkaa toimitusaikaa määritetty. Toisaalta palvelun osalta on toistuvasti tullut reklamaatioita siitä, että kaikissa toimipisteissä ei ole käyty kaikkina työpäivinä. Tämä selittää huonon arvosanan.

Autokuljetuksien kokonaisarvosana oli 4,02. Huonoimman arvosanan autokuljetukset saivat kohdasta jakelun tarkkuus, 3,71. Tämä on kaikesta huolimatta hyvä arvosana kyseisen palvelun kohdalla.

Vertailuvuoden 2019 kokonaisarvosana oli 3,78. Perusjakelun kokonaisarvosana oli 3,64. Huonoimman arvosanan sai vuoden 2017 tapaan jakelun täsmällisyys ollen 3,14. Laskua vuoteen 2017 oli 0,09. Tämä ei sinänsä ollut yllätys, sillä reklamaatioiden määrä on selvästi lisääntynyt. Vakavimmat palautteet koskivat sitä, että toimipisteissä ei ollut käyty useampaan päivään.

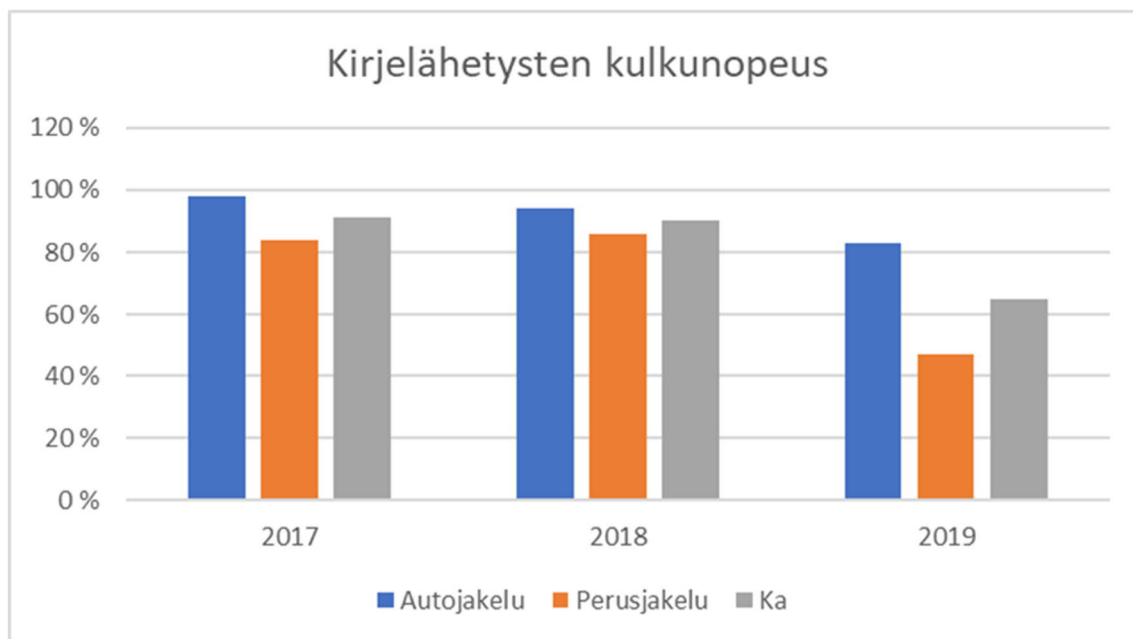
Autokuljetuksien arvosana oli 3,93, joka oli hieman huonompi kuin vuoden 2017 arvosana. Autokuljetusten huonoimman arvosanan sai postiasioista tiedottaminen, 3,60. Vaikka kokonaisarvosanojen laskivat edelliseen kyselyyn nähden, on kuitenkin todettava arvosanojen olevan vielä hyvällä tasolla. Asiakastytyväisyyden vertailu on esitetty kuviossa 16. Huolestuttavinta asiassa on se, että kehitys palvelun laadun suhteen on laskeva. Tämä näkyy arkipäivän operatiivisessa toiminnassa huomattavasti selkeämmin kuin asiakastytyväisyyskysely antaa ymmärtää.



Kuvio 16. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Edellä mainitun kyselyn lisäksi tehtiin kaupungin toimesta lähetysten läpimenoajan mittaus. Mittaukseen valittiin satunnaisotannalla Espoon kaupungin toimipisteistä vastaanottajia, joille lähetettiin eri palvelutason omaavia kirjelähetyksiä. Osassa lähetyksiä oli automaattinen lähetysten seuranta, joten lähetysten etenemistä voitiin seurata palveluntuottajan internet -pohjaisella palvelulla. Lähetyksistä, joissa ei automaattista seurantamahdollisuutta ollut, pyydettiin vastaanottajaa ilmoittamaan lähetyksen vastaanottamispäivämäärä. Mittarin yksikkönä oli kulkunopeus vuorokausissa pois lukien mahdollinen mittausajalle sijoittuva viikonloppu.

Kirjeiden kulkunopeustutkimuksen tulos on esitetty kuviossa 17.



Kuvio 17. Kirjelähetysten kulkunopeustutkimustulos

10 Ratkaisu ja tulokset

Toiminnan parantamiseen on olemassa varmasti niin monta keinoa kuin on tekijääkin. Toiminto, joka pystyy analysoimaan työtavoissa hukkaa, on täyttänyt toiminnan perusedellytyksen. Tämän jälkeen on valittava sopivin kehittämistapa. Kolme pääasiallista toiminnan parantamismuotoa, joilla on oma aikajänteensä ja tehtävänsä kehittämisessä ovat:

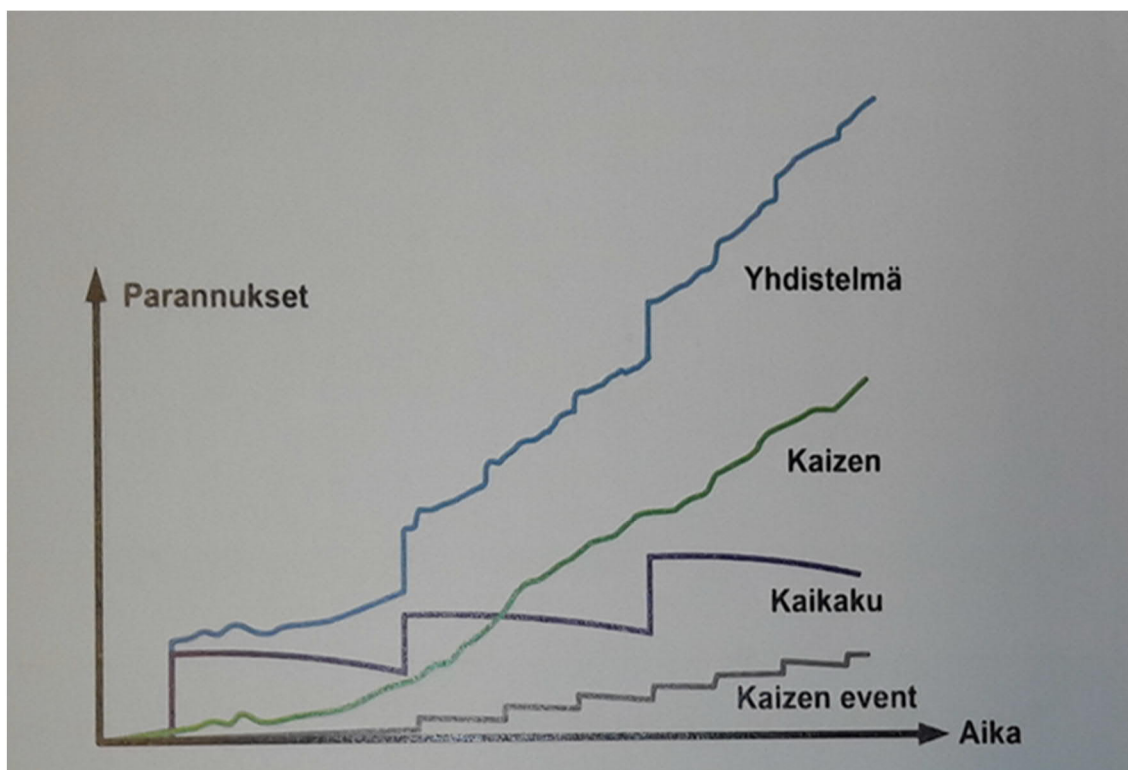
- Kaizen, jatkuva parantaminen
- Kaizen event, pieni kehittämisprojekti
- Kaikaku, suuri kehittämisprojekti

Peterssonin & ym. (2018,167.) mukaan Kaizenin, jatkuvan parantamisen vahvuus on se, että se antaa mahdollisuuden tehdä monia kehittämistoimenpiteitä saman aikaisesti ja näin auttaa merkittävien tulosparannusten saavuttamisessa ajan myötä.

Tähän liittyy saumattomasti myös asiakkaan kokema arvon nousu, johon viitataan Iloranta & Pajunen-Muhonen (2018, 94) hankinta-ajattelun kehittymisen yhteydessä mainittuun loppuasiakkaan kokemaan arvoon sekä arvon nousuun.

Kaizen event on lähinnä workshop -tyyppinen tai pienempi projekti, joka tehdään Gemba-kävelyn yhteydessä. Kaikaku on radikaali toimintojen parantamistapa. Tätä esiintyy isoissa projekteissa ja se keskittyy laajuutensa takia ylimmän johdon taholle. (Petersson ym. 2018, 167 – 169.)

Kolmen Kaizen toiminnan parantamismuodon sijoittautuminen eri aikatauluihin ja eri tarpeisiin on esitetty kuvassa 18.



Kuvio 18. Kolmen parantamismuodon aikataulut ja eri toiminnan tarpeiden täyttäminen. (Petersson ym. 2018, 167)

Lean -malli osoittautui oikeaksi valinnaksi opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lean -mallista otettiin lähempään tarkasteluun kahdeksan hukkaa ja niistä valikoituivat seuraavat uuden toimintamallin kehittämisen perusteiksi:

1. turha työ ja ei arvoa tuottava työ
2. ylituotanto + ylikuormittava työ ja epätasapainossa oleva työ = sovellettuna yli-palvelu
3. henkilöstön osaamisen hyödyntäminen

Soveltaen lean -mallin hukkia saatiin lopputulokseksi toimivat ratkaisut molemmille osa-alueille:

- kirjelähetysten lähettämisen prosessin päivittäminen ja optimointi
- nouto- ja vientikuljetusten syklin optimointi.

Lean -mallin kahdeksatta hukkaa noudattaen kuunneltiin henkilöstön osaamista ja näkemyksiä. Tässä yhteydessä tehtiin myös rajoitetussa määrässä toimipisteitä kevennetty Gemba -kävely, jonka aikana katselmoitiin työtapoja, haastateltiin työntekijöitä ja varmistettiin oikeista käytänteistä. Tuloksena saatiin monipuolinen näkemys ja tarvekartoitus ratkaisuehdotuksineen.

Gemba -kävelyä tehtäessä tuli esille asioita, joita ei olisi muuten saatu selville. Kaikista toimipisteistä saamissamme palautteissa painotettiin erityisesti palvelun sopimuksen mukaisuutta ja aikataulujen pitävyyttä. Nämä seikat koskivat molempia osa-alueita. Lähetysten lähettämisen tuli olla helppoa ja palvelutaso ennakolta tiedossa.

Muutaman toimipistevierailun jälkeen huomio kiinnittyi lähetysten lähettämisen prosessin vaatimiin toimintoihin. Toimipisteittäin rutiinit hieman vaihtelivat, mutta keskimäärin kaikissa toimipisteissä rutiini oli samankaltainen. Tähän lähettämisen prosessiin oli helppo yhdistää leanin hukista seuraavat:

- turha työ
- ei arvoa tuottava työ
- jossain määrin jopa ylikuormittava työ.

Käytössä ollut tapa toimia koettiin haastavana ja prosessiin liittyvien lomakkeiden täyttäminen hankalaksi. Tyhjien lomakkeiden säilyttämisessä oli myös eroavaisuuksia. Osa toimipisteistä tulosti niitä valmiiksi postituspisteisiin. Osa taas tulosti niitä sen mukaan kuin oli käyttöä. Lomakkeiden käytössä ilmeni myös ongelmia sen suhteen, että lomakkeiden muuttuessa saattoivat toimipisteet käyttää yhä edelleen vanhentuneita versioita. Asia tuli ilmi lähinnä Posti Oyj:ltä saatujen palautteiden kautta. Vanhentuneiden lomakkeiden käyttö saattoi aiheuttaa lähetysten läpimenoaikoihin viivästyksiä.

Kaikissa toimipisteistä saamissamme palautteissa painotettiin erityisesti palvelun sopimuksen mukaisuutta ja aikataulujen pitävyyttä. Nämä seikat koskivat molempia osa-alueita. Lähetysten lähettämisen tuli olla helppoa ja palvelutaso ennakolta tiedossa.

Palvelun käyttäjät halusivat erityisesti tietää kuljetusten osalta toteutus- ja läpimenoajat. Näiden asioiden selventämisellä pystyttiin välttämään Peterssonin ym. (2018, 164) teoksessa viitattuihin tarpeettomiin liikkeisiin ja myöhästymisiin, jotka aiheutuvat epäselvästä viestinnästä. Tässä tapauksessa lähinnä viestinnän ja tiedottamisen puutteesta.

Kuljetuksiin liittyi myös selkeästi Perttusen ym. (2018, 14 - 15) teoksessa kuvattu yksi lean -mallin mukainen hukka – ei arvoa tuottava työ, MUDA ja siihen erityisesti esiintyvä tarpeeton kulkeminen ja kuljettaminen. Tämä tuli esiin pienten toimipisteiden käyntisyklitarpeen kohdalla. Viisipäiväisellä kuljetussyklillä ei saatu riittävää hyötyä ja vastinetta toiminnasta aiheutuneisiin kustannuksiin verrattuna.

Espoon kaupunki lähestyi aiheen ratkaisua käymällä markkinavuoropuhelua useiden potentiaalisten palveluntuottajien, joko kokonaispalvelun tai osittaisen palvelun tuottajien kanssa. Tapaamisten tarkoituksena oli kartoittaa markkinoiden kyvykkyys tarjota riittävän laaja ja laadukas palvelukokonaisuus niin kuljetus- kuin viestinvälityspalveluihin sekä kysyä palveluntuottajien mielipidettä esitetystä palvelukokonaisuuden toteutuksesta. Lisäksi kysyttiin palveluntuottajien mahdollisista vaihtoehtoisista palvelujen toteutustavoista.

Ohjausryhmän tekemän päätöksen mukaan päädyttiin tässä vaiheessa siihen, että kehittämishankkeeseen ei liitetä palvelukokonaisuuden kilpailuttamista. Päätökseen vaikutti muun muassa tuleva sote -muutos, jonka laajuutta ja vaikutuksia eri toimintoihin ei ole vielä tiedossa. Näin ollen kaikkia osapuolia, tilaajaa ja palveluntuottajaa, tyydyttävää tarjouspyyntöä ei ollut mahdollista rakentaa.

Kokonaisuutena kehittämishanketta voidaan pitää sekä Kaizen tyyppisenä ja ehkä Kaizen eventin ja Kaikakun välisenä hankkeena. Hanketta on tarkoitus viedä eteenpäin keskeytyksettä sen mukaan asteittain, miten toimintaympäristö muuttuu tai muutoksia on odotettavissa. Hanke ei ole kerralla toteutettava Kaikakun mukainen suuri kehittämisprojekti. Hankkeen toteutuksessa haluttiin varmistaa laadun ja toimintojen pysyminen hallituiltuina, jonka takia hanketta viedään eteenpäin osissa. Näin ollen yksittäiset muutokset

eivät ole radikaaleja. Toisaalta mikäli tämän kehittämisvaiheen jälkeen tulevan seuraavan vaiheen jälkeisiä tuloksia verrataan nyt olleeseen lähtötilanteeseen, voidaan hanketta pitää lähes Kaikakun määrittelyn täyttävänä.

11 Uusi toimintatapa

Uuden toimintatavan tavoitteena oli sekä toiminnalliset että taloudelliset hyödyt. Lähtökohtatilanteena pidettiin vuoden 2017 toteumatietoja, joihin uusia tehtyjä toimintamuutoksia verrattiin. Osa-alueiden uusi toimintamalli tehtiin kyselyn pohjalta hyödyntämällä kyselytutkimuksien tuloksia ja laskelmia. Palvelujen tarvetta arvioitiin tulevaisuuden näkymiin. Palvelujen käyttöä keskitettiin niihin palveluihin, joiden asiakaskyselyn tulosten perusteella katsottiin parhaiten palvelevan tässä vaiheessa kaupungin eri toimijoiden tarpeita.

Fyysisten kirjelähetysten lähettämässä päädyttiin vaihtamaan kokonaan käytettävää palvelua aiemmin käytetystä hinnoittelupalvelusta valmiiksi maksettujen postikuorien käyttöön. Kuljetuspalveluissa sen sijaan säilytettiin palvelu entisenä, mutta sen toteutus tapaa muutettiin. Tämä tarkoittaa, että etenkin pienten lähetysvolyymisten toimispisteiden osalta kuljetuskäyntien määrää vähennettiin noin 60 prosentilla viidestä viikoittaisesta käyntikerrasta kahteen viikoittaiseen käyntikertaan. Tällä tullaan osaltaan edesauttamaan taloudellisten ja laadullisten seikkojen toteutumisen lisäksi EU:n taholta asetettujen ympäristöarvojen toteutumista.

11.1 Kirjelähetykset

Lean -mallissa esiintyvä ”turha työ” ja ”ei arvoa tuottava työ - MUDA” koettiin lähetysten lähettämisen osalta haasteeksi. Aiempi palvelujen kehittämistyö oli jäänyt kokonaisuuden osalta jonkin verran kesken osaksi sen takia, että organisaatio ei ollut tuolloin valmis nyt tutkimuksen tuloksena saadun palvelun käyttöönottamiseen.

Aiemmin käytössä olleeseen palveluun kuului, että lähtevien lähetysten yhteyteen tuli laittaa muun muassa lähetyseräkohtainen ohjauslomake, johon täytettiin lähetysmuoto, palveluntuottajan lähetyksiä käsittelevän yksikön osoite sekä lähettävän toimipisteen nimi ja lähettävän henkilön allekirjoitus. Tämä koettiin hankalaksi ja haavoittuvaksi ta-

vaksi lähettää kirjelähetyksiä. Lisäksi epävarmuustekijänä oli ohjauslomakkeen mahdollinen irtoaminen kuljetuksen aikana lähetyserästä, jolloin lähetysten kulkuprosessi hidastui.

Kirjelähetysten lähetystapaa muutettiin Posti Oyj:n hinnoittelupalvelun käytöstä valmiiksi maksettujen kirjekuorien, postikuorien, käyttöön.

Päivittäiseen käyttöön valittiin neljä vaihtoehtoista kuorityyppiä koon ja kulkunopeuden mukaan:

- kahden - kolmen päivän kulkunopeus, priority -kuoret:
 - C/E 4
 - C/E 5.
- neljän - viiden päivän kulkunopeus, economy -kuoret
 - C/E 4
 - C/E 5.

11.2 Kuljetukset

Aiemman viisipäiväisen palvelutason sijasta kartoituksen ja toimintayksiköille suoritettujen kyselyjen perusteella päädyttiin toimintamalliin, jossa käyntimäärät ovat kaksi tai viisi käyntikertaa viikossa. Tällä menettelyllä päästiin vähentämään lean -mallissa esitetyistä hukista turhaa työtä ja ei arvoa tuottavaa työtä, joista aiheutui tarpeettomasti kustannuksia ilman mitattavaa hyötyä. Uuden kuljetusten toimintamallin mahdollisti myös leanin kahdeksannen hukan huomioiminen – henkilöstön hyödyntäminen.

Kuljetusten kohdalla saatiin erinomaisen hyvin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli miten vähennämme kustannuksia.

11.3 Kustannussäästöt ja hyödyt

Kustannussäästöjä saatiin molemmista tutkittavasta osa-alueesta. Saadut laskennalliset kustannussäästöt jakautuivat neljän tekijän kesken:

- kuljetuskustannukset

- kirjelähetysten lähettämisen palvelumaksu
- kirjelähetysten lähettämiseen liittyvä työaika
- kirjelähetysten postimaksut

Yhteenlasketut kustannussäästöt ovat vuositasolla noin 470 000 € verrattuna 2017 vuoden kustannuksiin. Prosentteissa tämä on noin 46,3%.

11.3.1 Kirjelähetykset

Kirjelähetysten lähettämiseen liittyen saatiin kolme tekijää, joiden osalta on laskennallisesti todennettavia kustannussäästöjä:

- Postimaksut

Aiemman hinnoittelupalvelun vaihtaminen postikuoripalveluun vaikutti myös itse postimaksuihin. Esimerkkinä voidaan käyttää kirjelähetysten kokonaiskustannusten vertailua aiemmin käytetyn hinnoittelupalvelun ja uuden mallin mukaisten postikuorien välillä. Keskimääräinen yksikköhinta ja siitä muodostettu kokonaishinta on noin 22,8% edullisempi uuden toimintamallin hyväksi. Lisäksi Espoon kaupungin pääasiassa käyttämät palvelut monipuolistuivat, sillä nyt on valittavissa entisen yhden kulkunopeuden sijasta kaksi.

- Palvelumaksut

Hinnoittelupalvelua käytettäessä palvelutuottaja peri palvelumaksua 10% lähetyslajikohtaisesta postimaksusta. Tämä perustui siihen, että palveluntuottaja punnitsi ja teki postimaksumerkinnät lähetyksiin.

Postikuorien käytön myötä palvelumaksu poistui ja lähettämiseen liittyvät kustannukset laskivat 10%.

- Työaika

Kuten monesti aiemminkin, suurin kustannussäästö saavutettiin toimintatapoja muuttamalla. Merkityksellisin tulos saatiin aikaiseksi pienellä lähetysten lähettämistyötapaan liittyvällä muutoksella. Koska muutos liittyi lähes kaikkiin kaupungin yksiköihin ja jokai-

seen vuoden työpäivään, kertyi saavutetusta taloudellisesta säästöstä melko suuri vuositason summa. Postikuorien hankinnan yhteydessä kuorista maksetaan lähetyslajikohmainen postimaksu, jolloin lähettämisen yhteydessä ei tarvitse täyttää fyysisiä tai sähköisiä ohjaustietolomakkeita postimaksujen laskuttamiseksi. Tällä prosessin muutoksella säästetään työaikaa noin 2,5 minuuttia/työpäivä/lähettävä toimipiste. Lähetyspisteiden määränä on opinnäytetyötä tehdessä käytetty 1050 lähetyspistettä. Laskennallisen säästön osuudeksi prosessin muutoksella saatiin noin 70,0 % palvelukokonaisuuden kokonaissäästöstä.

- Kuorihankinnalla saatava hyöty

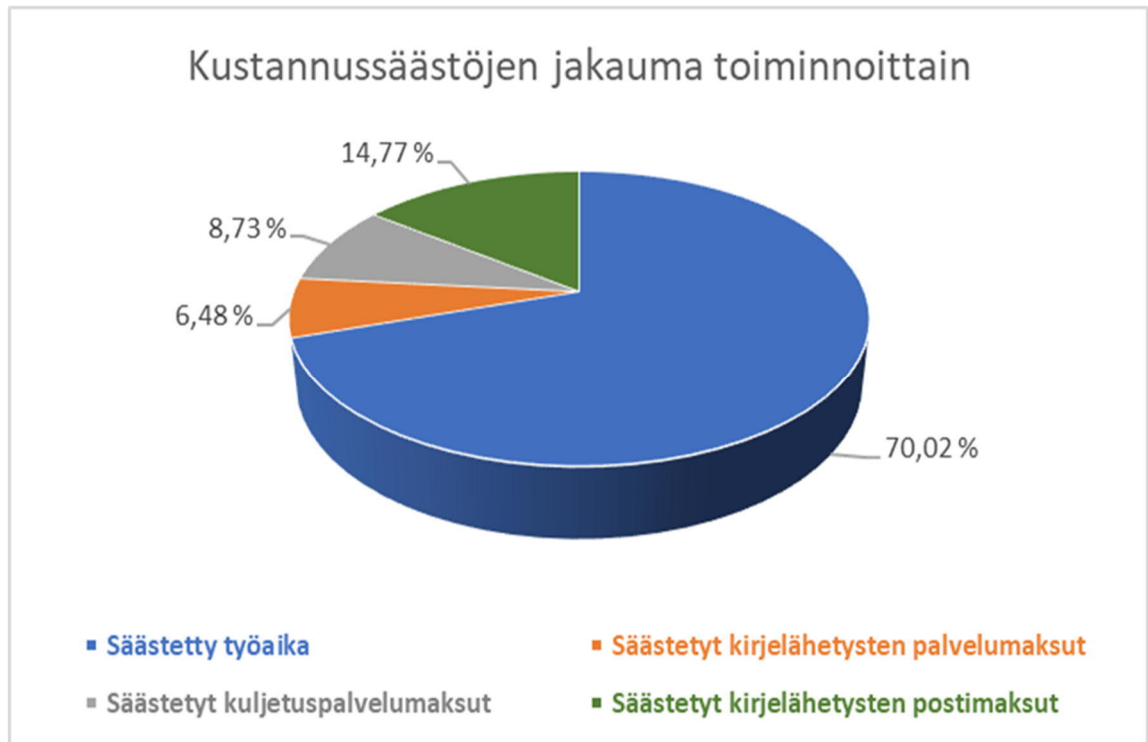
Pieni taloudellinen hyöty on saatavissa myös siitä, että postikuorten hankinnan yhteydessä maksetut postimaksut ovat voimassa niin kauan kuin hankittuja postikuoria on jäljellä. Edellisellä hintakaudella hankittujen postikuorten postimaksua ei tarvitse täydentää lisämaksulla, vaikka postimaksut muuttuisivat. Espoon kaupungilla postikuorten käyttö on kuitenkin niin mittavaa, että hyödyn todentaminen on melko haastavaa ja vaihtelevaa riippuen monesta tekijästä. Suurien määrien hankinta ennakolta tuo kuitenkin niin vähäisen hyödyn, että se ei ole järkevää, kun huomioidaan muun muassa sitoutunut pääoma ja varastoinnista aiheutuvat kustannukset. Tämän vuoksi mahdollista säästöä ei ole huomioitu kustannussäästöjä laskettaessa.

11.3.2 Kuljetukset

Kuljetusten osalta oli vahva ennako-odotus kustannussäästöistä ja siitä, että kuljetuksista saatavien säästöjen todentaminen on selkeintä. Kuljetuskertojen vähentäminen jopa 60 %:lla pienten toimipisteiden osalta näkyi suoraan kustannuksissa. Kuljetuskertojen vähentäminen sisältää myös käyntipistetarkistuksien aiheuttamat muutokset. Kokonaissäästöistä kuljetusten osuus on noin 8,73%.

Edellä mainittujen kustannussäästöjen lisäksi kuljetuspalvelujen muutos tukee kestävästä kehitystä ja vähentää kuljetuksista aiheutuvia päästöjä.

Kustannussäästöjakauma prosentteina on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19. Kustannussäästöt

Kustannussäästöt toteutuivat ennakolta suunnitellulla tavalla tai jopa sitä paremmin. Uusi toimintatapa on vastaus niihin kysymyksiin, joita projektin aloitusvaiheessa asetettiin. Tästä on hyvä jatkaa toimintojen kehittämistä ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli palvelujen kilpailuttamiseen sekä sen myötä uuden sopimuksen laatimiseen. Kilpailuttaminen on huomattavasti helpompaa sen jälkeen, kun uudesta toimintamallista on kertynyt käyttäjäkokemuksia ja mahdolliset lisäkehityskohdat ovat tulleet esille.

12 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimuksen ymmärtämisen ja mahdollisen uusimisen kannalta tulee tutkimuksen eri vaiheet ja tehdyt toimenpiteet dokumentoida mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimuksen lopputulos on tarvittaessa mahdollista tarkistaa tai tarvittaessa uusia joko samojen tai muiden tekijöiden toimesta.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli tutkia vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa kauan käytössä olleita ja vakiintuneita toimintatapoja. Kehittämistehtävän avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta toteuttaa uusi palvelukokonaisuus. Erilaiset kustannustiedot on saatu palveluntuottajan järjestelmistä ja niitä on verrattu kaupungin omiin

seurantatietoihin ja kirjanpitoon. Käytettyjen lukujen osalta tehtyjen vertailujen ja johtopäätösten puolesta tulokset ovat luotettavat.

Tutkimuksen lopputulos on todennettavissa niin laskennallisesti ja asiakastytyväisyyskyselyn kautta. Tulokset osoittavat, että tutkimuksen avulla saatu uusi toimintatapa on onnistunut ja tarkoituksen mukainen.

Tutkimuksen periaatteita on mahdollista käyttää muiden vastaavanlaisten organisaatioiden postipalvelujen kehittämisessä. Tutkimustapa on luotettava ja tulokset nyt saatujen mukaiset. Mahdolliset eroavaisuudet eri tapauksissa johtuvat lähinnä organisaatioiden toimintakulttuureista.

13 Yhteenveto

Tutkimushankkeen tekeminen on ollut hyvin mielenkiitoista. Jo sen alkuvaiheista lähtien sekä kaupungin oman organisaation edustajat kuin ulkopuolisten organisaatioiden osallistujat suhtautuivat aiheeseen positiivisesti ja kannustavasti. Erityisesti arvostan oman työyksikön hyvää asennetta hankkeen eteenpäin viemiseksi.

Hanke oli ensimmäinen laatuaan omalla toimialallamme, jossa paneuduttiin ns. peruspostipalvelujen uudistamiseen opinnäytetyössä esitetyssä määrin. Teoreettisena viitekehysenä oli lean -mallin soveltaminen Espoon kaupungin arkipäivän postipalvelutoimintoihin. Lean -malliin perustuvat muutokset otettiin hyvin vastaan kaupungin eri toimialoilla. Tuloksena oli sekä taloudellisia että toiminnallisia hyötyjä.

Yhteiskunnallinen toimintaympäristö tulee muuttumaan jatkossa yhä nopeammalla ja nopeammalla tahdilla. Tämän vuoksi tulee nyt aloitettu uudistaminen ja sen myötä rakennettu toimintamalli olemaan jatkuvan seurannan ja kehittämisen kohteena. Jatkossa nyt toteutettujen seuranta- ja raportointimallien avulla voidaan toimintaympäristön muutoksiin reagoida huomattavasti helpommin ja nopeammin kuin tähän asti. Lisäksi projektin onnistuminen on antanut rohkeutta tehdä jatkossa nopeammin muutoksia. Seuraavat toteutettuja muutoksia tukevat askeleet ovat jo tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa suunnittelupöydällä. Tehdyn kehittämishankkeen jatkovaiheena toteutetaan muun muassa tutkittavana olleen palvelukokonaisuuden kilpailuttaminen. Tässä voidaan hyödyntää ke-

hittämistyössä esiin tulleita asioita ja saada kestävästä kehitystä tukeva ajanmukainen palvelukokonaisuus. Espoon kaupunki on siirtynyt tutkittavien palveluiden osalta lean -mallin, Kaizen, mukaiselle jatkuvan kehittämisen tielle.

Lähteet

Carrreira, Bill & Trudell Bill. 2006. Lean Six Sigma That Works: A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste. Amacom.

Eduskunta 2016. Postilaki (408/2016) muutos (614/2017). <http://plus.edilex.fi/tu-kes/fi/he/20180104>. Luettu 2.11.2018.

Espoon kaupunki 2018. Espoo-tarina. https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/paatoksenteko/Espoo-tarina. Luettu 02.11.2018.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Huuhka, Terttu 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides, tarkistettu laitos. Tietosanoma Oy, AS Paketti, Tallinna 2018.

Itella Posti Oy, 2013. Itellan palveluiden hintamuutosesitys v. 2014.

Itella Posti Oy, 2014. Itellan palveluiden hintamuutosesitys v. 2015.

Kajaste, Veikko & Liukko, Timo 1994. Lean -toiminta, suomalaisten yritysten kokemuksia. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kananen, Jorma, 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Kouri, Ilkka, 2010. Lean taskukirja. Teknologiateollisuus ry. Teknologiaiinfo Teknova Oy, Kopio-Niini Oy, Helsinki.

Kärnä, Aki. Arter. Lean, N.d. Saatavilla: <https://www.arter.fi/onnistunut-lean-strategian-tuominen-johtajan-nakokulmasta/>. Luettu 11.12.2018.

Liikenne- ja viestintäministeriö, N.d. Postilaki. Saatavilla: <https://www.lvm.fi/documents/20181/778361/Hallituksen+esitys+postilaiksi.pdf/0b4a8041-9874-42e8-9324-b56f72d49df3?version=1.0>. Luettu 1.2.2019.

Minilex, N.d. Määräävän markkina-aseman väärinkäyttö. Saatavilla: <https://www.minilex.fi/a/määräävän-markkina-aseman-väärinkäyttö>. Luettu 30.12.2018.

Modig, Niklas & Åhlström Pär. 2013. Tätä on Lean. Bulls Graphics Ab. Halmstad, Sweden.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. 3.uudistettu painos. Helsinki.

Ojala, Marjo & Heinänen, Essi, 2009. Monopolit ja markkinoiden vapauttaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Perttunen, Jyrki & Korhonen, Esko & Jokela, Ritva & Korte, Henna. 2018. Lean sosi-aali- ja terveydenhuollossa. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS). Kopio Niini Oy. Helsinki.

Peterson, Per & Olsson, Björn & Lundström, Thomas & Johansson, Ola & Broman, Martin & Blücher, Dan & Alsterman, Henric, 2018. Lean, muuta poikkeamat menestykseksi.3.uudistettu painos. Part Media, Grönviksvägen 185, SE-167 Bromma, Ruotsi. Jelgavas tipografija, Latvia 2018.

Posti Oyj, 2016. Sopimusliite, 2017.

Posti Oyj, 2017. Sopimusliite, 2018.

Projektihuone. Leanin kahdeksas hukka, N.d. Saatavilla: <http://www.projekti-huone.fi/jussin-blogi/8-hukka/>. Luettu 10.10.2019.

Sixsigma, N.d. Mitä on Lean? Saatavilla: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen>. Luettu 4.6.2019.

Torkkola, Sari, 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro, Helsinki, BALTO print. Liettua.

Traficom. 2019. Postimarkkinat. Saatavilla: www.traficom.fi/fi/viestinta/posti/postimarkkinoiden-kehittyminen-ja-postipalvelujen-tarjonta. Luettu 8.8.2019.

Tuominen, Kari. 2010. Lean tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen¹. Readme.fi, Helsinki. WS Bookwell, Oy, Jyväskylä. 1. painos.

Tuominen, Kari. 2010. Lean, tehoa ja laatua tulosten suunnitteluun ja seurantaan². Readme.fi, Helsinki. WS Bookwell, Oy, Jyväskylä. 1. painos.

Tuominen, Kari. 2010. Lean, tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen³. Readme.fi, Helsinki. WS Bookwell, Oy, Jyväskylä. 1. painos.

Turun Sanomat. 24.10.2006. Monopoli ei ole aina haitallinen. <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074155939/Monopoli+ei+ole+aina+haitallinen>. Luettu 5.11.2018.

Uusi Suomi. Kai Mykkänen. 12.2.2016. Luonnolliset monopolit kannattaisi pitää valtiolla. Saatavilla:<http://kaimykkänen.puheenvuoro.uusisuomi.fi/211777-luonnollinen-monopoli-valtiolle>. Luettu 21.09.2018.

Valtioneuvostonkanslia. Posti Oyj. Saatavilla: <https://vnk.fi/omo/valtioenemmistoiset/posti-oyj>. Luettu 2.2.2019.

Asiakastyytyväisyyskysely Espoon kaupungin ulkopuoliset organisaatiot

Hei!

Teen opinnäytetyötäni postipalveluiden kehittämisestä Espoon hankintakeskuksessa.

Olet hankinta-alan asiantuntija ja siksi tämän kyselyn vastaanottaja

Kaikki vastaukset käsitellään täysin anonyymisti, eikä yksittäisiä vastauksia julkaistakaan. Tulosten yhteenvetoa tullaan käyttämään yksikön kehittämistyöhön.

Kysymyksiä on 17 kappaletta ja vastausaikaa 20.3.2018 saakka, koska kyselyyn vastaaminen voi viedä 20-40 minuuttia.

Suuri kiitos jo etukäteen!

Linkki kyselyyn:

Postipalveluiden (kirje-, paketti- ja jakelupalveluiden) hankinta –lomakekysely

1. Organisaation koko: _____ työntekijää
2. Organisaation toimipisteiden lukumäärä: _____ kpl

3. Kirjelähetysten käyttö vuodessa: _____ kpl
(economy + priority) (alavetovalikko)

4. Pääasiallinen lähetysmuoto (alavetovalikko):
_____ economy
_____ priority

5. Hinnoittelutapa pääasiallisimmassa lähetysmuodossa (alavetovalikko)
_____ postimaksukone
_____ postikuori
_____ postimaksumaksettu -lähetys

___ hinnoittelupalvelu

___ muu, mikä

6. Saapuvien postin nouto- ja jakelu (alasetoalikko)

___ Postin nouto- jakelupalvelu

___ Postin perusjakelu (ei
maksullinen)

___ organisaation oma

___ muu ulkoinen toimittaja

7. Saapuvien postien toimituskerrat

(alasetoalikko)

___ 5 krt/vko

___ 4 krt/vko

___ 3 krt/vko

___ 2 krt/vko

___ 1 krt/vko

Tyytyväisyys nykyiseen palveluntuottajaan, arviointi 1-5 pistettä. 1 huonoin arvosana, 5 erittäin hyvä (alasetoalikko)

8. Asiakassuhteen hoito

9. Tyytyväisyys palveluihin

10. Hinta-laatusuhde

11. Hintaneuvottelut

12. Vaikutusmahdollisuudet palveluihin

13. Vaikutusmahdollisuudet hintoihin

Tulevaisuuden näkymät (alasetoalikko)

14. Saapuvien postilähetysten, myös organisaation
sisäisten lähetysten, riittävä jakelutiheys

viikossa organisaationne kohdalla (1-5 krt) ___ krt/vko

15. Oletteko kartoittaneet vaihtoehtoisia
palveluntuottajia? Kyllä/ei

16. Jos kyllä, niin oletteko löytäneet
potentiaalisia palveluntuottajia? Kyllä/ei

17. Aiotteko kilpailuttaa peruspostipalvelut
(kirje-, paketti- ja jakelupalvelut)? Kyllä/ei

Avoimet kommentit postitoimintoihin liittyen