

Opinnäytetyö  
Liiketoiminnan Logistiikka  
2020

Jonna Seppälä

# YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

– Case: Wiima Logistics Oy ja Yritys X



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

2020 | 40 sivua, 6 liitesivua

Jonna Seppälä

# YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

– Case: Wiima Logistics Oy ja Yritys X

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Wiima Logistics Oy:lle. Työn tavoitteena oli kehittää Wiiman ja Yritys X:n yhteistyötä kannattavammaksi sekä molempia organisaatioita paremmin palvelevammaksi. Tavoite pyrittiin saavuttamaan luomalla kehittämisprosessi Design Thinking -ajattelumallia eli suunnitteluajattelua käyttäen. Kehittämisprosessi luotiin viisivaiheiseksi. Prosessin aikana huomio kohdistettiin ongelmanratkaisuun ja toimintatapojen sekä tietojen yhtenäistämiseen.

Opinnäytetyössä kuvataan kehittämisprosessi vaihe vaiheelta sekä teoreettisesti että käytännön työn kannalta. Työ esittelee tarkemmin nykyisiä toimintatapoja, havaittuja ongelmia sekä kehittämisprosessin aikana kehitettyjä ratkaisuja.

Työn aikana luodut dokumentit pyrittiin tekemään mahdollisimman monipuolisiksi ja samalla yksinkertaisiksi, jotta niiden käyttöä voitaisiin laajentaa mahdollisesti muille asiakkaille. Dokumentit tallennetaan Wiiman koko henkilöstön käytössä olevalle alustalle, jotta jokainen työntekijä pystyy ottamaan kehitetyt ratkaisut käyttöön ja muokkaamaan niitä omien asiakkaidensa tarpeisiin.

ASIASANAT:

4PL, asiakastyytyväisyys, kehittämisprosessi, suunnitteluajattelu, tilaus-toimitusketjun hallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics

2020 | 40 pages, 6 pages in appendices

Jonna Seppälä

## DEVELOPING COOPERATION

– Case: Wiima Logistics Oy and Company X

This thesis was commissioned by Wiima Logistics Oy. The goal of the thesis was to make Wiima's and Company X's partnership more profitable and better served for both organizations. The goal was achieved by creating a development process using Design Thinking. The development process includes five steps. During the process the focus was on problem solving and standardization of procedure and information.

The thesis describes the development process step by step both theoretically and in terms of practical work. The work presents current procedures, detected problems and solutions created in the development process in more detailed way.

The goal was to make the created documents during the process as versatile as possible and at the same time simple to extend their use to other clients. The documents are stored on a platform that is used by all Wiima staff so that everyone can deploy and customize the developed solutions according to their own clients.

### KEYWORDS:

4PL, Customer Care, Design thinking, Development process, Supply Chain Management

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
<b>2 WIIMA LOGISTICS OY</b>	<b>10</b>
<b>3 YRITYS X</b>	<b>12</b>
<b>4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA -KOKEMUS</b>	<b>14</b>
4.1 Asiakastyytyväisyyden mittaus	15
4.1.1 NPS	16
4.1.2 CSAT	17
4.1.3 CES	17
4.2 Mittauksien hyödyntäminen	18
<b>TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA, 4PL JA ULKOISTAMINEN</b>	<b>19</b>
4.3 Tilaus-toimitusketjun hallinta	19
4.4 4PL	19
4.4.1 Erot 3PL:n ja 4PL:n välillä	20
4.5 Ulkoistaminen	21
4.5.1 Ulkoistamisen hyödyt	21
4.5.2 Ulkoistamisen riskit	21
4.5.3 Logistiikan ulkoistaminen	22
<b>5 THE DESIGN THINKING – KEHITTÄMISPROSESSI TEORIASSA</b>	<b>24</b>
5.1 Ymmärrä – Eläydy ja määrittele	25
5.2 Tutki – Ideoi ja kokeile	25
5.3 Toteuta – Testaa ja toteuta käytännössä	25
<b>6 TUTKIMUS</b>	<b>26</b>
6.1 Tiedonhankinta ja tutkimuksen toteutus	26
6.2 Kehittämisprosessi	27
6.2.1 Vaihe 1: Asiakkaan tunteminen	27
6.2.2 Vaihe 2: Ongelmien määrittely	30
6.2.3 Vaihe 3: Aivoriihi potentiaalisten ratkaisujen löytämiseksi	30
6.2.4 Vaihe 4: Uuden toimintasuunnitelman rakentaminen	30
6.2.5 Vaihe 5: Ratkaisujen testaus	30

<b>7 KEHITTÄMISPROSESSI KÄYTÄNNÖSSÄ</b>	<b>31</b>
7.1 Vaihe 1: Asiakkaan tunteminen	31
7.2 Vaihe 2: Ongelmien määrittäminen	33
7.3 Vaihe 3: Aivoriihi potentiaalisten ratkaisujen löytämiseksi	34
7.4 Vaihe 4: Uuden toimintasuunnitelman rakentaminen	35
7.5 Vaihe 5: Ratkaisujen testaus	37

<b>8 LOPUKSI</b>	<b>38</b>
------------------	-----------

<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>
----------------	-----------

## **LIITTEET**

Liite 1. Booking Template -pohja	
Liite 2. Booking Instructions -dokumentti	
Liite 3. Wiiman ohje Yritys X:n lähetyksille	
Liite 4. SOP	
Liite 5. Logistiikkakoordinaattoreiden haastatteluidenmuistiinpanot	
Liite 6. Aivoriihen muistiinpanot	

## **KAAVAT**

Kaava 1. Myyntihinnan laskukaava 10 %:n katteella.	13
Kaava 2. NPS-arvon kaava.	16

## **KUVAT**

Kuva 1. 4PL Koontilaskutus.	11
Kuva 2. Palvelun sujuvuus -kyselylomake.	28
Kuva 3. Palvelukokemus -kyselylomake.	29

## **TAULUKOT**

Taulukko 3.1. Yritys X:n lähetykset vuonna 2019.	13
Taulukko 4.1. 3PL vs. 4PL	20
Taulukko 7.1. Palvelun sujuvuus -kyselyn vastauksia	32



# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Wiima Logistics Oy:n ja asiakasyritys X:n yhteistyötä kannattavammaksi sekä palvelevammaksi molemmille osapuolille. Tavoitteeseen pyritään pääsemään luomalla kehittämisprosessi pullonkaulojen löytämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. Kehittämisprosessilla tavoitellaan päivittäisten toimintatapojen ja prosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä.

Raportissa tutustutaan tarkemmin työn osalta oleellisiin käsitteisiin, kuten asiakastyytyväisyys ja -kokemus, Design Thinking -ajattelumalli, toimitusketjun hallinta, 4PL ja toimintojen ulkoistaminen. Edellä mainitut käsitteet ovat tärkeitä, jotta ymmärtää Wiiman ja Yritys X:n välistä yhteistyötä, toimintatapoja sekä tutkimuksessa käytettyä kehittämisprosessia. Raportissa käydään myös läpi Wiimaa yrityksenä sekä Wiiman ja Yritys X:n yhteistyötä. Läheet on valittu sen mukaan, että edellä mainitut aiheet käydään läpi mahdollisimman tarkasti tehdyn kehittämistyön kannalta.

Ensimmäisenä käsitellään viitekehys pohjustuksena tehdyille tutkimustyölle. Tutkimustyö aloitettiin luomalla kehittämisprosessi ja määrittelemällä, mitä konkreettista työtä jokainen vaihe sisältää ennen käytännön työn aloittamista. Tämän jälkeen kehitystyö aloitettiin vaiheiden mukaisesti. Lopuksi käydään läpi vaiheittain, mitä tehtiin sekä mitä tuloksia ja ratkaisuja onnistuttiin löytämään.

Yritys X valittiin opinnäytetyön kehityskohteeksi päävastuullisen logistiikkakoordinaattorin sekä toimeksiantajan toimesta. Jo pidemmän aikaa Yritys X:stä vastuussa olleet koordinaattorit ovat huomanneet toimintatavoissa kehitettävää. Työaikaa kuluu huomattavasti enemmän kuin kuuluisi, ja tämä on kuormittanut jo monia logistiikkakoordinaattoreita. Yhteistyötä yritysten välillä halutaan tehdä myös tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä se koetaan liian kuormittavaksi ja työlääksi siitä saatavaan tuottoon nähden. Prosessin kehittäminen on oleellista yhteistyön sekä sen jatkuvuuden ja kannattavuuden kannalta.

Aihe todettiin toimeksiantajan kanssa hyödylliseksi ja ajankohtaiseksi. Opinnäytetyöstä saadut ratkaisut pyritään luomaan niin asiakaskohtaisiksi kuin yleisiksi ratkaisuisi, jotta niitä voitaisiin mahdollisesti käyttää myös muiden asiakkaiden kanssa. Työstä saatava tieto ja ratkaisut hyödyntävät toimeksiantajan kehitystyötä tulevaisuudessa. Wiima pyrkii jatkuvasti kehittämään asiakassuhteita ja yhteistyötä sekä asiakkaiden että

yhteistyökumppaneiden kanssa, minkä vuoksi kehittämisprosessi tulee olemaan hyödyllinen työkalu myös tulevaisuudessa jatkuvan kehittämisen kannalta.

## 2 WIIMA LOGISTICS OY

Vuonna 2010 perustettu Wiima Logistics Oy on 4PL-logistiikkayritys, joka tarjoaa asiakkailleen kansainvälisen logistiikan asiantuntijapalveluita avaimet käteen -periaatteella. Pääsääntöisesti asiakkaille tarjotaan huolitsijoiden, rekka-, laiva- ja lentoyhtiöiden kilpailutusta avoimin kirjoin 4PL-konseptilla. Tämä tarkoittaa parhaan vaihtoehdon etsimistä asiakkaan näkökulmasta ja toiveita noudattaen. Palvelu sisältää tarvittavan yhteydenpidon toimitusketjussa, rahtitoimeksiannon sekä dokumenttien ja tullausten koordinoinnit. Tarpeiden mukaisesti asiakkaille voidaan tarjota myös esimerkiksi laadunvarmistuspalveluita ja auditointeja. (Ely-keskus 2015.) 4PL-asiakkaiden lisäksi Wiima hoitaa erinäisiä projekteja ympäri maailmaa eri toimialoilla työskenteleville yrityksille. Projektit hoidetaan aina yrityksen toiveiden mukaisesti logistiikkakoordinaattoreiden ammattitaitoa siihen sisällyttäen. (Wiima Logistics 2019.)

Tällä hetkellä Wiimalla on toimipisteitä maailmanlaajuisesti Suomessa, Virossa, Singaporessa, Kiinassa, USA:ssa ja Malesiassa. Kansainvälisyys on pääosassa toimialalla menestymiseen. (Wiima Logistics 2019.)

Wiima voidaan määrittää projektilogistiikan asiantuntijayritykseksi. Wiiman toiminta kattaa kokonaisvaltaisesti kaikki logistiikkaan liittyvät toiminnot, jotka asiakas on aiemmin hoitanut omalla työvoimallaan. Tämän lisäksi Wiima hoitaa myös kuljetus- ja huolintaliikkeiden toimialueella olevat toiminnot. Oleellisia elementtejä tämän kaltaisessa toiminnassa on kokonaisvaltaisuus, integrointi, yhden kontaktin periaate, kolmansilta osapuolilta hankittavien palvelujen kilpailuttaminen, avoimuus sekä eritoten kaupallisissa kysymyksissä sitoutumattomuus ja reaaliaikainen seuranta. Tässä yhteydessä sitoutumattomuus tarkoittaa, että Wiima ei tee yksinomaisia palvelusopimuksia toimittajien kanssa, vaan palvelut kilpailutetaan asiakkaan edun mukaisesti poikkeuksetta. (Mäkinen 2019.)

Meriteollisuusalan toiminta tuo Wiimalle yli 40 % yrityksen liikevaihdosta. Suomessa meriteollisuuden suuri rooli risteilyalusten rakentamisessa on antanut pohjan Wiiman laajentumiselle. Kuitenkin tämän alan hankkeet ovat tänä päivänä myös niistä haastavimmat. Tärkein vaatimus sekä suurin haaste risteilyalushankkeissa on toimitusajan pitävyys, sillä risteilyvarustamo aloittaa matkojen myynnin jo yli vuosi ennen kuin laivan toimituspäivä on, minkä vuoksi toimituspäivistä lipsuminen ei ole vaihtoehto. Asiakkaita meriteollisuudessa telakoiden lisäksi ovat pääasiassa alihankkijat, jotka

toimittavat telakoille laajoja kokonaisuuksia. Esimerkkinä tämän tyyppisistä asiakkaista ovat sisustusalan sekä koneistokokonaisuuksien toimittajat. (Mäkinen 2019.)

### Lisäarvon tuottaminen

Hallittu ja luotettava kulunseuranta, resurssitehokkuuden parantaminen sekä tehokkuus kasvavasta ostovoimasta mielletään suurimmiksi hyödyiksi Wiiman 4PL-palveluista (Wiima Logistics 2019).

4PL-palveluntarjoajan kanssa tehty sopimus tuo asiakkaalle käyttöön palveluntarjoajan kaikkien asiakkaiden yhdistetyn ostovoiman. Pienille ja keskisuurille yrityksille tämä tuottaa säästöjä. Kulunseuranta sisältää muun muassa eri tahoilta tulevien laskujen kokoamisen yhdeksi laskuksi. Tämä helpottaa asiakkaan kulujen seurantaa huomattavasti ja tekee siitä asiakkaalle yksinkertaisempaa sekä nopeampaa. (Wiima Logistics 2019.) Kuva 1 havainnollistaa Wiiman tarjoamaa koontilaskutuspalvelua.



Kuva 1. 4PL Koontilaskutus (Wiima Logistics 2019).

Asiakkaan kannalta suurimmat edut ovat kustannustehokkuus, logistiikkatoimintaan erikoistunut ja koulutettu henkilöstö sekä merkittävimpänä kilpailutekijänä kuormitusvaihteluiden mukanaan tuoma kustannusrasitteiden minimointi. Asiakkaiden logistiikkatoimintojen tarpeet vaihtelevat suuresti projektien mukana. (Mäkinen 2019.)

### 3 YRITYS X

Tässä työssä pidetään Yritys X tunnistamattomana toimeksiantajan pyynnöstä. Yritys X:n ja Wiiman yhteistyötä käsitellään seuraavassa luvussa.

#### **Yhteistyö Wiiman kanssa**

Yritys X on Wiiman yksi vanhimmista 4PL-asiakkaista. Wiima hoitaa Yritys X:n ostopohjat open book -menetelmällä. Tämä tarkoittaa, että kaikki tarjousvertailu ja kilpailutus toteutetaan avoimin kirjoin, sitoutumatta mihinkään alihankkijaan.

Yhteistyöstä on sovittu yhteisesti solmitulla kirjallisella yhteistyösopimuksella. Sopimuksessa on määritelty yhteisesti sovitut tavoitteet sekä toimintatavat, esimerkiksi kateet, informaation kulku sekä Wiiman ja Yritys X:n vastuut. Yhteistyösopimus on allekirjoitettu vuonna 2012, jonka jälkeen uutta kirjallista sopimusta ei ole tehty. Yhteistyösopimuksen liitteenä on SOP (standard operating procedure). Nykyistä SOP:ta ei ole käytetty pitkään aikaan, eikä se ole ajan tasalla nykyisten toimintatapojen kanssa.

Yritys X voidaan määritellä keskikokoiseksi asiakkaaksi Wiiman 4PL-puolella. Wiima hoitaa Yritys X:n ostopohjat. Yritys X on viikkotasolla mitattuna aktiivinen, mutta lähetykset ovat suurimmaksi osaksi todella pieniä. Pienet lähetykset ovat työläitä verrattuna niistä saataviin tuottoihin. Taulukossa 3.1 nähdään Yritys X vuoden 2019 kaikki Wiiman kautta kulkeneet lähetykset. Lähetyksiä vuonna 2019 oli 255, eli enemmän kuin yksi lähetyks työpäivää kohti (työpäiviä vuodessa 2019 oli 251). Lähetyksiä ei tule tasaisesti yksi per päivä, vaan ne jakautuvat epätasaisesti eri päivien välille – joinakin päivinä uusia lähetyksiä on enemmän ja joinakin päivinä ei ollenkaan.

Taulukko 3.1. Yritys X:n lähetykset vuonna 2019 (Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 30.3.2020).

Month	Shipments
January	25
February	24
March	27
April	21
May	15
June	18
July	13
August	19
September	20
October	23
November	34
December	16
<b>TOTAL</b>	<b>255</b>

Pääsääntöisesti Yritys X:n lähetykset ovat tuontia rekalla ja lähetykset ovat pieniä. Suurimmaksi osaksi lähetykset ovat rullia – pitkiä, mutta kokonaispinta-ala on pieni. Pienten lähetysten rahtien ostohinnat ovat matalat. Yritys X:n katteeksi on sovittu 10 %. Myyntihinta lasketaan kaavan 1 mukaisesti.

$$\text{Myyntihinta} = \frac{\text{Ostohinta}}{0,9}$$

Kaava 1. Myyntihinnan laskukaava 10 %:n katteella (Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 30.3.2020).

Koska ostohinnat ovat edulliset, on prosentuaalisen katteen osuus myös pieni. Wiimalla pyritään pitämään asiakkaiden katteet korreloituna asiakkaaseen käytettävään työaikaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mitä enemmän asiakkaasta saadaan tuottoa, sitä enemmän siihen voidaan käyttää työaika. Koska Yritys X:n kate on pieni, pyritään lähetyksien hoitamiseen käytettävä työaika minimoimaan. Tällä hetkellä logistiikkakoordinaattoreiden käyttämä työaika Yritys X:n lähetyksiin on suuri verrattuna niistä saataviin katteisiin.

## 4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA -KOKEMUS

Asiakastyytyväisyys on monissa yrityksissä tärkeä mittari, joka ohjaa liiketoimintaa ja prosesseja. Lyhyesti sanottuna asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan odotuksista: miten ne täyttyvät tai jäävät täyttymättä. Organisaation tulee tuntea asiakkaansa, heidän tarpeensa ja motiivinsa, jotta arvon tuottaminen on mahdollista. (Leväinen 2019.) Asiakastuntemus toteutuu Wiimalla yhden kontaktin periaatteella. Kullakin asiakkaalla pyritään pitämään vain yksi yhteyshenkilö, jonka kautta kaikki kommunikointi hoidetaan. Näin koordinaattorin asiakastuntemus kasvaa, kun kaikki asiakkaan kommunikointi ja toiminta hoidetaan pelkästään nimetyn koordinaattorin kautta.

Asiakastyytyväisyyden korkea taso vaikuttaa yritykseen monella tavalla. Konkreettisia esimerkkejä ovat muun muassa asiakasuskollisuuden parantuminen, asiakkaan keskimääräisen oston kasvaminen ja uusien asiakkaiden saaminen suositusten kautta. (Leväinen 2019.) Tämä on todettu myös Wiimalla. Tyytyväisten asiakkaiden suositukset Wiiman palveluista ovat tuoneet lisää asiakkaita Wiimalle. Monet ovat kokeilleet Wiiman palveluja juuri muiden asiakkaiden suositusten perusteella.

Asiakaskokemus ei ole sama asia kuin asiakastyytyväisyys. Asiakaskokemus kattaa koko asiakassuhteen ajalla koetut tapaamiset, yhteydenotot ja kanssakäymiset sekä kokemukset yritysten välillä. Hyvä asiakaskokemus tuo yritykselle lisäarvoa. Asiakkaiden kohtaaminen ja kuunteleminen yksilötasolla parantaa huomattavasti asiakaskokemusta. Pelkät mittarit ja niiden tulkitseminen eivät paranna asiakkaiden kokemuksia yrityksestä, vaan asiakkaat on otettava huomioon yksilöinä, joilla on omat tavoitteet ja näkemykset asioista. Kokemusta seurattaessa on katseltava asiakassuhdetta kokonaisuutena eikä erillisinä osina. (Questback 2019.) Hyvän asiakaskokemuksen vaikutukset on havaittu myös Wiimalla. On todettu, että asiakastapaamisten jälkeen asiakkaat tuntevat tulevansa kuulluiksi ja ajattelevat yhteistyötä Wiiman kanssa positiivisemmin kuin aikaisemmin.

Asiakaskokemuksen johtaminen on merkittävä osa asiakastyytyväisyyttä. Sillä pyritään luomaan merkityksellisiä kokemuksia asiakkaille, jotta he haluavat jatkossakin pysyä organisaation asiakkaina. Lähtökohtina asiakaskokemuksen parantamiseen ja johtamiseen ovat arvon tuottaminen, asiakkuuksien kannattavuus ja asiakkaan sekä organisaation tyytyväisyys. (Leväinen 2019.) Tällä voidaan myös epäsuorasti vaikuttaa kustannuksiin. Kun yrityksen ja asiakkaiden väliset suhteet ja kokemukset ovat

kunnossa, ei yrityksen tarvitse käyttää kustannuksia ja resursseja tuotteisiin ja palveluihin liittyviin muutoksiin tai reklamaatioihin. Voidaan ajatella, että asiakaskokemuksen johtaminen on strategia, joka tuo yrityksille paljon mahdollisuuksia. (Provad Oy 2016.)

Asiakaskokemuksella on tutkitusti vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Alla on listattuna muutamia esimerkkejä tutkimusten tuloksista:

- Customer Experience Index (Forbes): 86 % asiakkaista maksaisi enemmän paremmasta asiakaskokemuksesta (Provad Oy 2016).
- Medallia Analysis: jatkotilausliiketoiminnassa tyytyväiset asiakkaat jatkoivat tilauksiaan keskimäärin kuuden vuoden ajan – tyytymättömät keskimäärin vuoden ajan (Provad Oy 2016).
- Harvard Business Review: tyytyväisimmät asiakkaat ostivat vuodessa 2,4 kertaa enemmän kuin tyytymättömät asiakkaat (Provad Oy 2016).
- Temkin Group: 92 % asiakkaista ostaa mieluummin lisää yritykseltä, jonka asiakaskokemus on muita yrityksiä parempi (Provad Oy 2016).

Harvard Business Reviewin tutkimuksen mukaan asiakaspysyvyys ja sen parantaminen viidellä prosentilla kasvattaa 25–95 % kannattavuutta (Reichheld & Scheffer 2000). Tätä tukee Forbesin artikkeli, jonka mukaan 80 % liiketoiminnan tulevaisuuden voitoista tulee viidesosasta nykyasiakkaista (Lawrence 2019).

#### 4.1 Asiakastyytyväisyyden mittaus

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on tärkeää huomioida keskeisimpien näkökulmien lisäksi myös emotionaaliset tekijät. Asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmiä on monia. Kuitenkin niitä käytettäessä, on hyvä huomioida tutkimuksien kysymysten näkökulmia, jotka pitäisi olla asiakkaan näkökulmasta, ei yrityksen. Tuloksien analysointi ja hyödyntäminen on olennaista, jotta asiakastyytyväisyydestä saadaan mittari, jonka seuranta on aktiivista ja muutoksiin pystytään reagoimaan. (Leväinen 2019.)

Mittareiden valinnassa tulee tarkastella yrityksen tavoitteita ja sitä mitä halutaan mitata. Kuitenkaan pelkkä mittarien käyttö yksinään ei paranna asiakastyytyväisyyttä tai -kokemusta. Niiden rinnalle tarvitaan asiakastuntemusta, jotta tulosten tulkinta ja niihin reagointi onnistuvat. (Questback 2019.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään mittareita, joita käytetään asiakastytyväisyyskyselyissä. Näitä mittareita tullaan hyödyntämään kehittämistyön 1. vaiheessa.

#### 4.1.1 NPS

NPS (Net Promoter Score) on yksinkertainen ja helppokäyttöinen mittari asiakaskeskeiseen liiketoimintaan. Tällä mittarilla mitataan asiakkaan uskollisuutta ja sen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan sekä asiakkaan suositteluhalukkuutta. (Leväinen 2019.) Menetelmän helppous ja yksinkertaisuus perustuvat mittarin ainoaan kysymykseen:

*Kuinka todennäköistä on, että suosittelisit yritystä ystävällesi/kollegallesi?* (Survey Monkey 2019).

Vastaukset annetaan asteikolla 1–10, jotka jaetaan kolmeen alaluokkaan:

- 1) 0–6: arvostelijat
- 2) 7–8: passiiviset
- 3) 9–10: suosittelijat (Survey Monkey 2019).

Asiakkaan uskollisuuden lisäksi tämän avulla pystytään mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä (Survey Monkey 2019). Suositeltavaa kuitenkin on, että asiakkaille annetaan myös avoimia jatkokysymyksiä, jotta saadaan perusteltuja vastauksia. On todettu, että NPS-luku on yhteydessä organisaation menestykseen. Korkea NPS-luku korreloi asiakkaiden todellisen käyttäytymisen sekä yrityksen kasvun ja vahvojen liiketulosten kanssa. Tämän menetelmän lähtökohtana on asiakaskeskeisyyden lisäksi asiakastytyväisyydelle saatava oikea numeerinen mittari. (Leväinen 2019.)

NPS-arvon laskeminen:

$$\text{suosittelijoiden \%} - \text{osuus} - \text{arvostelijoiden \%} - \text{osuus}$$

Kaava 2: NPS-arvon kaava

Arvo vaihtelee -100:n ja +100:n välillä. Arvo reagoi muutoksiin voimakkaasti, jonka vuoksi niihin on mahdollista reagoida nopeallakin aikavälillä (Bisnode 2019).

Niin kuin missä tahansa asiassa, on tärkeää huomioida ja ymmärtää NPS:n heikkoudet ja vahvuudet. Tämän mittarin suurimmat vahvuudet ovat helppokäyttöisyys ja intuitiivisuus, asiakkaiden luokittelu yhdellä kielellä, vertailuarvojen ja tulosten vertaus helppoa sekä liiketoiminnan kasvun kanssa korrelointi. Heikkouksiin voidaan luokitella kyselyn epätarkkuus sekä mikäli yrityksellä ei ole seurantasuunnitelmaa, ovat tulokset hyödyttömiä. (Survey Monkey 2019.)

#### 4.1.2 CSAT

CSAT (Customer Satisfaction Score) -kysely on luotu antamaan kokonaisvaltainen kuva asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tämä mittaa asiakastyytyväisyyttä lyhyemmällä aikavälillä ja muotoillaankin usein yhdeksi kysymykseksi:

*Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?*

Kyselyn avulla saadaan selville asiakkaan tyytyväisyys tietyn ajanjakson aikana. Kysely toteutetaan välittömästi ajanjakson päätyttyä, jotta voidaan olla heti yhteydessä asiakkaaseen ja selvittää syyt tyytymättömyyteen, mikäli palvelukokemus on jäänyt vajaaksi. (Tenhunen 2016.)

#### 4.1.3 CES

CES (Customer Effort Score) mittaa asiakkaan vaivannäköä sekä palvelun sujuvuutta. Kyselyllä pystytään myös selvittämään palveluketjun mahdolliset pullonkaulat. Kysely perustuu kahteen kysymykseen:

- 1. Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?*
- 2. Yritys teki tuotteen/palvelun hankkimisen helpoksi. - Kyllä/ei*

CES perustuu tutkimukseen, josta tunnistettiin yhteisiä asiakaskokemusta heikentäviä tekijöitä palvelutilanteessa. Asioinnin vaivattomuus ja helppous ovat tärkeimpiä tekijöitä asiakkaan uskollisuuden muodostumisessa. (Bisnode 2019.)

## 4.2 Mittauksien hyödyntäminen

Asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden mittaaminen on yleisessä käytössä suurimmalla osalla organisaatioista. Kuitenkin mittareista saadun datan tulkinta ja hyödyntäminen on suuri haaste organisaatioille. Mittausten hyödyntämistä heikentää ja vaikeuttaa mittausten epäsäännöllisyys, integroitavuuden puute, suuren manuaalisen työn määrä sekä tulosten tallentamisen ja hallinnoimisen haasteet. Näiden haasteiden välttämiseksi tulisi etsiä yritykselle sopivat toimintatavat ja -välineet. Esimerkiksi mittausten automatisointi vähentää epäsäännöllisyyttä ja manuaalisen työn määrää. Mittauksien tulosten tarkkuudet vaihtelevat, päänsääntöisesti ovat kuitenkin suht epätarkkoja. Epätarkkoja tuloksia syntyy liian yleisluontoisista kyselyistä, tietojen pirstaleisuudesta, välineiden ja prosessien puutteellisuuksien vuoksi. (Provad 2019.)

Kokonaiskuvan seuranta on tärkeää mittausten hyödyntämisessä. Jos kaikkia mittausten tuloksia tarkastellaan vain erikseen, ei saada pidemmältä aikaväliltä tietoa mahdollisesta kehityksestä. Tämän vuoksi on tärkeää yhdistää data ja tarkastella tuloksia suuremmassa mittakaavassa. (Strandman 2020.)

Tässä työssä pyritään hyödyntämään asiakastyytyväisyyskyselyiden vastauksia yhdessä logistiikkakoordinaattoreiden asiakastuntemuksen kanssa kokonaiskuvan luomiseksi. Logistiikkakoordinaattoreiden asiakastuntemus tuo vastauksien läpikäymiseen ja hyödyntämiseen paljon välttämätöntä tietoa, joka vie kehittämisprosessia oikeaan suuntaan.

# TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA, 4PL JA ULKOISTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään toimitusketjun hallintaa, 4PL -toimintaa sekä ulkoistamista, erityisesti logistiikan kannalta.

## 4.3 Tilaus-toimitusketjun hallinta

Supply Chain Management (SCM) eli tilaus-toimitusketjun hallinta on tavara-, tieto- ja rahavirtojen hallintaa verkostoissa, joita ovat toimittajat, tuottajat jakeluyritykset sekä asiakkaat. Tavaroiden toimituksiin osallistuu useita toimijoita, eikä tavaroiden virtaus ole ainoastaan merkityksellinen. Raha- ja tietovirrat ovat yhtä merkityksellisiä tilaus-toimitusketjua tarkastellessa. Tilaus-toimitusketjun hallinnalla on kaksi päätavoitetta, sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen tavoite on kustannustehokkuus ja ulkoinen palvelutehokkuus. Molemmat voidaan ajatella koko organisaation tavoitteiksi, joiden saavuttaminen edellyttää kannattavaa yhteistyötä ja suunnitelmallisuutta. (Sakki, J., 2014. 4 –7.)

Tilaus-toimitusketjusta käytetään myös käsitettä arvoketju. Arvoketju muodostuu tuotteen jalostuksen aikana mukana olleista organisaatioista. Myös organisaatioiden sisällä on omat arvoketjunsä, jotka sisältävät esimerkiksi tuotekehityksen, jakelun ja markkinoinnin. (Sakki, J., 2014. 13 –14.)

## 4.4 4PL

4PL kuvaa neljännen tahon integroitua toimintaa yrityksen logistiikkakentässä. Toiminta sisältää asiakasyrityksen omat toiminnot, kuten varastoinnin sekä sisäiset kuljetukset, kuljetusyritysten toiminnot, huolintayritysten toiminnot sekä toimintojen kokonaisvaltainen organisointi ja johtaminen. (Mäkinen 2019.)

4PL -logistiikassa asiakkaille tarjotaan kokonaisratkaisuja useisiin tarpeisiin samanaikaisesti. Asiakkaan koko toimitusketjussa tuotetaan logistiikkapalveluja koordinoimalla ja yhdistelemällä palveluja, palveluntuottajia, osaamista ja teknologiaa. Tähän voidaan myös sisällyttää asiakkaan logistiikan ohjaamisen ja sen kehittämisen.

(CHS 2019.) 4PL -logistiikassa ei siis pelkästään ulkoisteta logistiikkaprosesseja vaan se sisältää myös niiden hallinnoinnin. Palveluntarjoaja hoitaa asiakkaan puolesta koko toimitusketjun koordinoinnin. (Logistics Glossary 2019.) Tämä toimintamalli edellyttää palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä luottamusta sekä tunnetta, että palveluntarjoaja on osa omaa liiketoimintaa, eikä vain ulkopuolinen auttaja (Wiima 2019).

#### 4.4.1 Erot 3PL:n ja 4PL:n välillä

3PL eli third-party logistics provider tarkoittaa käytännössä sitä, että kolmas osapuoli hoitaa yrityksen logistiikan, kuten esimerkiksi tuotteiden kuljetukset. Nykypäivänä mikä tahansa yritys, joka tarjoaa ostettavia logistiikkapalveluita, tunnetaan 3PL-palveluntarjoajina. (Ciemcioch 2018.) Kuitenkin logistiikan ohjauksen ja toimitusketjun hallinnan asiakasyritys säilyttää itsellään (Ritvanen ym. 2011, 128).

Neljäntenä osapuolena, eli 4PL-palveluntarjoajana toimiminen ottaa askeleen eteenpäin 3PL-palveluntarjoajasta. Resurssien hallinta, teknologia, infrastruktuuri ja toimitusketjuratkaisujen rakentaminen yrityksille ovat asioita, joilla 4PL-toimija erottuu 3PL-toimijasta. Puhtaalla 4PL-toimijalla ei ole omaa kuljetuskalustoa. Kalustottomuus takaa aina optimaalisimman ratkaisun asiakkaalle. (Wiima 2019.) 4PL-palvelussa on siis yksinkertaisesti kyse logistiikan kokonaispalvelujen tarjoamisesta (Ritvanen ym, 2011, 128). Taulukko 4.1. kuvaa selkeimpiä eroja 3PL ja 4PL välillä.

Taulukko 4.1. 3PL vs. 4PL

<b>3PL</b>	<b>4PL</b>
- erikoistuu operationaaliseen puoleen toimitusketjussa	- hoitaa toimitusketjun kaikki osat
- Hoitaa yleensä varastoinnin, kuljetuksen ja pakkauksen	- hoitaa yleensä konsultoinnin, varastoinnin, jakelun ja kaikki prosessit
- useimmiten omaa kalustoa ja omat varastotilat	- ei omaa kalustoa eikä varastotiloja
- keskittyy päivittäisiin toimintoihin	- keskittyy koko toimitusketjun hallintaan

## 4.5 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen eli jonkin toiminnon ostaminen organisaation ulkopuolelta on nykyaikana erittäin yleistä. Tällaiset toiminnot eivät ole organisaatioiden ydinasioita ja paras osaaminen toimintoon löytyykin toiselta yritykseltä. Toiminnoista yleisimpiä ulkoistamisen kohteita ovat talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät, tietotekniikkapalvelut sekä kuljetukset. (Ritvanen ym. 2011, 143.)

### 4.5.1 Ulkoistamisen hyödyt

Suurimpana syynä toimintojen ulkoistamiselle on siitä saatavat kustannussäästöt. Toimintojen ulkoistamisen myötä siihen liittyvät kulut vaihtuvat kiinteistä muuttuviksi kuluiksi. Ulkopuoliset palveluntarjoajat keskittyvät täysin omaan ydinsaamiseen, hoitavat suuria kokonaisuuksia, joiden myötä he saavuttavat mittakaavaetuja ja ovat kustannustehokkaita. Myös tuotannollinen jousto on yksi ulkoistamisen tavoitteista. (Ritvanen ym. 2011, 143.)

### 4.5.2 Ulkoistamisen riskit

Ennen toimintojen ulkoistamista, on tärkeää arvioida palveluntarjoaja, sillä ulkopuolisen toimijan käyttö on aina riski. Huomioon tulisi ottaa ainakin seuraavat asiat:

- yhteistyökyky
- tiedonvälitys
- osaaminen
- kokemus
- luotettavuus ja laatu
- joustavuus
- kapasiteetti
- hinta
- maine

Organisaation toimintojen ulkoistamisessa yrityksen oman henkilöstön osaaminen ulkoistetusta toiminnosta heikkenee. Osaamistason heikkeneminen voi tulevaisuudessa johtaa palveluntarjoajan arvioinnin heikentymiseen. Tällöin organisaatiolla ei ole asiasta

tarvittavaa tietoa ja osaamista eikä esimerkiksi ulkoistetun toiminnon kustannusten arviointiin ole mahdollisuuksia. Mikäli ulkoistetun toiminnon kustannuksia ja siitä saatavia hyötyjä ei tarkastella säännöllisesti, ei yhteistyö ole kannattavaa. Säännöllisen tarkastelun avulla nähdään ajoissa, onko ulkoistaminen ollut kannattavaa. (Ritvanen ym. 2011, 143-144.)

#### 4.5.3 Logistiikan ulkoistaminen

Logistiikka on läsnä jokaisella toimialalla ympäri maailman. Koko toimitusketjun hallinnoiminen ja organisointi yrityksen sisällä voi ilmetä monimutkaiseksi sekä liikaa aikaa vieväksi varsinkin, jos organisaation toimiala ja ydinosaaminen on täysin toista alaa, eikä organisaation sisältä löydy logistiikan asiantuntijaosaamista. Kuljetusten kustannuksien kasvun vuoksi, on järkevää ulkoistaa logistiikkapalvelut asiantuntijoille, joiden avulla kustannuksia pystytään laskemaan jopa merkittävästi. (Flatworld Solutions 2019.)

Logistiikan ulkoistamisella saadaan monia hyötyjä yritykselle. Jos logistiikka ei ole yrityksen toimialaa, on siihen turhaa käyttää aikaa, rahaa ja päänaivaa, kun on mahdollista ulkoistaa se ammattilaiselle. (Paytrail 2018.) Ulkoistaminen vapauttaa henkilöstöä sekä aikaa ja keskittymistä organisaation strategian saavuttamiseksi. Tämän myötä yrityksen tuottavuuskin kasvaa. Ulkoistamispalveluntarjoajilla on valmiiksi jo työvoimaa, asiantuntemusta sekä tarvittavat järjestelmät käytössään, jonka vuoksi tuottavuus kasvaa. Suurin osa näistä palveluntarjoajista on eritoten erikoistunut pelkästään logistiikkapalveluihin, jonka vuoksi ammattitaito ja asiantuntevuus on korkealla. Näille palveluntarjoajille logistiikka-ala on tuttu, jonka vuoksi asiakkaille uusien ideoiden ja strategioiden laatiminen kustannusten vähentämiseksi ja laadun parantamiseksi sujuu helposti. (Flatworld Solutions 2019.)

Logistiikkapalveluntarjoajat auttavat hallitsemaan koko toimitusketjua alusta loppuun (Flatworld Solutions 2019). 4PL-palvelun käyttöä voidaan kuvata ulkopuolisten tahojen strategiseksi käytöksi. Palveluntarjoaja hallinnoi organisaation toimitusketjuja niin sanotusti yrityksen laajenuksena käyttämällä yrityksen strategiaa. (Allyn International 2019.)

Ulkoistamisella saavutettavat hyödyt ja tavoitteet riippuvat yrityksestä. Joillekin tärkein tavoite on taloudelliset säästöt, toisille taas tärkeintä on asiantuntijoiden sekä laadun

lisääminen omaan toimintaansa. (Wiima 2019.) Ulkoistamisella saadaan paljon säästöjä, kun omat investoinnit jäävät pieniksi. Tarvetta investoida omiin varastotiloihin, kuljetuskalustoon tai sopimuksiin ja henkilökuntaan ei ulkoistamisella synny. (Paytrail 2019.)

## 5 THE DESIGN THINKING – KEHITTÄMISPROSESSI TEORIASSA

Tässä kehittämisprosessissa on käytetty pohjana ”The Design Thinking” -ajattelumallia eli suunnitteluajattelua. Tämän menetelmän avulla ongelmia ratkaistaan luovalla sekä käytännöllisellä tavalla ja pyritään arvioimaan olemassa olevia ongelmia uudestaan uusien näkemyksien ja ideoiden kautta. (Räty 2018). Suunnitteluajattelu on hyvä menetelmä työssä käytettävälle kehittämisprosessille, sillä kehittämisprosessissa tarvitaan luovaa ajattelutapaa, joka saa koordinaattorit ajattelemaan nykyisten käytäntöjen ulkopuolelta. Tällä tavalla koordinaattorit oppivat jatkossa kyseenalaistamaan nykyisiä käytäntöjä ja miettimään uusia ja käytännöllisempiä keinoja.

Suunnitteluajattelun perusajatus perustuu kolmeen osaan: ymmärrä, tutki ja toteuta. Prosessin tarkoituksena on ymmärtää ja kartoittaa tarpeet sekä toiveet. Niiden pohjalta määritellään ongelmat, joihin etsitään ratkaisuja. Ratkaisut pyritään ideoimaan avoriihellä. Ratkaisujen löytämisen jälkeen ryhdytään kokeilemaan ja rajaamaan potentiaalisia ratkaisuja. (Julin 2018) Tämän menetelmän yksi oleellisin osa on prototyypit ja erilaiset kokeilut. Kokeilut perustuvat nimenomaan käytännönläheisiin ongelmanratkaisuihin. Uutta innovaatiota ei vaadita vaan ensin tulee tunnistaa ongelma, jonka pohjalta ratkaisut ja prototyypit rakennetaan. (Räty 2018)

Design Thinking -ajattelumalli on erittäin skaalautuva ja yksinkertainen, jonka vuoksi sitä voidaan harjoittaa moniin erilaisiin prosesseihin eri variaatioin. Ajatusmalli on joustava ja se soveltuu moniin prosesseihin pohjaksi, jota säädetään ja muokataan tarvittaessa kuhunkin prosessiin sopivaksi. Vaiheiden toistaminen ja niihin palaaminen on erittäin hyödyllistä tässä ajattelumallissa. Ajatusmallin ensimmäinen osa, *ymmärrä*, voi vaatia enemmän aikaa ja myös siihen palaamista. Ryhmällä on yhtä monta lähestymistapaa kuin ryhmän jäseniä on. Tämän vuoksi voi kestää pidempään ymmärtää ja päästä yhteisymmärrykseen koko ryhmän kesken. Lopputuloksen kannalta on tärkeää, että prosessin aikana tarkastellaan jo menneitä vaiheita ja muistetaan, mikä on prosessin lähtökohta ja mihin halutaan päästä. Taaksepäin katsomisen avulla ei eksytä harhateille kesken prosessin ja keskittyminen pysyy oikeassa tavoitteessa. (Gibbons 2016)

Design Thinking -ajattelumallin kolme perusosaa voidaan jakaa vielä kahteen osaan. Ne käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

### 5.1 Ymmärrä – Eläydy ja määrittele

Eläytymisvaiheessa tulee eläytyä ja hankkia tietoa, jota käyttäjät tarvitsevat ja haluavat. Tavoitteena on saada tarpeeksi tietoa käyttäjistä, jotta ymmärretään kenelle tehdään, miksi ja mitä pyritään parantamaan. Kun tarpeeksi tietoa on saatu, pystytään määrittelemään ongelmakohdat. (Gibbons 2016.)

### 5.2 Tutki – Ideoi ja kokeile

Ideointi-vaiheen perusideana on saada luovia ideoita vapaan keskustelun merkeissä. Hyvä keino tähän on aivoriihi esimerkiksi tiimin kesken. Näin ollen koko tiimi pystyy vaihtelevaan ja prosessoimaan toistensa ideoita, joista kehittyy jokaisen jäsenen myötä potentiaalisempia ratkaisuja aikaisemmassa vaiheessa määriteltyihin ongelmiin. Prototyyppien rakentaminen sisältyy kokeile-vaiheeseen. Tässä vaiheessa suunnitellaan ja rakennetaan konkreettisia ratkaisuja ideoinnin perusteella. Kun ideat muutetaan konkreettisiksi, nähdään, mikä toimii ja mikä ei. Prototyypeistä tulisi saada palautetta esimerkiksi oman tiimin jäseniltä. Palautteiden avulla prototyyppejä pystytään kehittämään ja muokkaamaan nopeasti. (Gibbons 2016.)

### 5.3 Toteuta – Testaa ja toteuta käytännössä

Testaus-vaiheessa palataan prototyypeistä saatuihin palautteisiin ja todettuihin ongelma-kohtiin. Prototyypit laitetaan oikeisiin tilanteisiin ja oikeille käyttäjille kokeiluun. Käytännön toteutuksessa tarkastellaan ratkaisujen onnistumista pidemmällä aikavälillä sekä tutkitaan, onnistuttiinko ensimmäisessä vaiheessa määriteltyjen ongelmien ratkaisussa ja onko ratkaisuista apua käytännön työssä. Prosessin viimeinen vaihe on kaikkein tärkein, vaikkakin se unohdetaan usein. Suunnitteluvaihe ei johda mihinkään, ellei ideoita toteuteta käytännössä. Suunnitteluajattelun menestys ja edut perustuvat siihen, kuinka pystytään muuttamaan ongelmia ratkaisuiksi. (Gibbons 2016.)

## 6 TUTKIMUS

Työn tavoitteena on kehittää Wiiman ja Yritys X:n yhteistyötä molempia yrityksiä ajatellen palvelevammaksi sekä kannattavammaksi. Tavoite pyritään saavuttamaan noudattamalla Design Thinking -ajattelumallin mukaisesti luotua kehittämisprosessin viittä eri vaihetta (Product Development Process 2020):

Vaihe 1: Asiakkaan tunteminen

Vaihe 2: Ongelmien määrittäminen

Vaihe 3: Aivoriihi potentiaalisten ratkaisujen löytämiseksi

Vaihe 4: Uuden toimintasuunnitelman rakentaminen

Vaihe 5: Ratkaisujen testaus

Tavoitteen saavuttamiseksi haluttiin luoda konkreettinen prosessi, jotta kehittämiselle olisi runko ja pohja, jonka perusteella lähdetään kehittämään ja jota tarkastelemalla nähdään heti mitä missäkin prosessin vaiheessa tulisi tehdä. Tämä auttaa jäsentelemään kehittämistyötä eri vaiheisiin. Kehittämisprosessin pohjaksi valittiin Design Thinking -menetelmä luovan ajattelun takaamiseksi.

### 6.1 Tiedonhankinta ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan luodun kehittämisprosessin mukaisesti. Tietopohjana käytetään logistiikkakoordinaattoreiden kokemusta ja tietoa sekä vanhoja asiakasohjeita. Asiakkaan toiveita ja tyytyväisyyttä mitataan rajatulla aikavälillä pienillä asiakastyytyväisyyskyselyillä.

Asiakastyytyväisyyden mittausta tapahtuu yleisesti Wiimalla vuositasolla. Asiakkaille lähetettiin asiakastyytyväisyyskysely vuoden 2019 lopulla. Yritys X ei vastannut vuosittaiseen kyselyyn. Tämän vuoksi haluttiin tarkastella Yritys X:n tyytyväisyyttä tarkemmin lyhyemmällä aikavälillä.

## 6.2 Kehittämisprosessi

Tälle kehittämisprosessille on määritelty viisi vaihetta Design Thinking -ajattelumallin mukaisesti. Vaiheet alla:

Vaihe 1: Asiakkaan tunteminen

Vaihe 2: Ongelmien määrittäminen

Vaihe 3: Aivoriihi potentiaalisten ratkaisujen löytämiseksi

Vaihe 4: Uuden toimintasuunnitelman rakentaminen

Vaihe 5: Ratkaisujen testaus

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi mitä eri vaiheet sisältävät.

### 6.2.1 Vaihe 1: Asiakkaan tunteminen

Asiakasyritys X:n tyytyväisyyttä ja toiveita tarkastellaan tarkemmin aikavälillä 1.-29.2. Kontaktihenkilöitä pyydetään vastaamaan kahteen kyselyyn; Palvelun sujuvuus sekä Palvelukokemus -kysely. Kyselyt toteutetaan sähköpostitse Google Forms -pohjalla. Kontaktihenkilöitä, joille lomake lähetetään, on viisi (5). Kaikki heistä toimivat Yritys X:ssä ostajina. Tavoitteena on saada jokaiselta henkilöltä oma henkilökohtainen vastaus, jotta saadaan yksityiskohtaisempia ja luotettavampia tuloksia juuri keikka- ja ostajakohtaisesti.

Kyselylomakkeet on pyritty tekemään mahdollisimman lyhyiksi ilman pakollisia avoimia kysymyksiä. Näin ollen vastaamisaika ja vaiva saadaan minimoitua, mutta vastauksista saatava tiedon määrä on hyödyllinen ja merkityksellinen.

#### **Palvelun sujuvuus -kysely**

Palvelun sujuvuus -kysely lähetetään Yritys X:n kontaktihenkilöille 4 kertaa valitulla aikavälillä. Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan yksityiskohtaisempaa tietoa tietyllä aikavälillä, jotta mahdollisten ongelmakohtien ja positiivisten palautteiden kohdistaminen oikeisiin keikkoihin ja henkilöihin on helpompaa. Kysely on tehty CES pohjalta, jonka

kaksi kysymystä mittaavat asiakkaan vaivannäköä ja palvelun sujuvuutta. 3. *Vastaajan nimi / Tilausviite* -kohta auttaa kohdistamaan vastauksia tiettyyn keikkaan. Tämän avulla mahdolliset pullonkaulat saadaan esiin. Vastaajilla on myös mahdollisuus vapaamuotoiseen palautteeseen. Kuvassa 2. nähdään Palvelun sujuvuus -lomake, joka lähetettiin Yritys X:n ostajille.

## Palvelun sujuvuus

\* Pakollinen

1. Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua? (1 = sujui vaivatta, 5 = liikaa vaivaa) \*

1 2 3 4 5

2. Koordinaattori teki palvelun hankinnan helpoksi. \*

Kyllä

Ei

3. Vastaajan nimi / Tilausviite \*

Kirjoita vastaus

4. Vapaaehtoinen palaute

Kirjoita vastaus

Lähetä

Kuva 2. Palvelun sujuvuus -kyselylomake

## Palvelukokemus

Palvelukokemus-kysely lähetetään kahdesti sovitulla aikavälillä. Kysely sisältää NPS ja CSAT -mittarit. Tällä pyritään saamaan kokonaisvaltaisempaa kuvaa asiakkaan uskollisuudesta sekä tyytyväisyydestä lyhyemmällä aikavälillä. Tässäkin lomakkeessa on mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta. Kuvassa 3. nähdään Palvelukokemus -lomake, joka lähetettiin Yritys X:n ostajille.

## Palvelukokemus

\* Pakollinen

1. Kuinka tyytyväinen olet ollut saamaasi palveluun? \*

☆☆☆☆☆

2. Miten todennäköisesti suosittelisit meitä ystävälle tai työtoverille? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

En lainkaan todennäköisesti Erittäin todennäköisesti

3. Vastaajan nimi \*

4. Vapaaehtoinen palaute

**Lähetä**

Kuva 3. Palvelukokemus -kyselylomake

### 6.2.2 Vaihe 2: Ongelmien määrittäminen

Kehittämisprosessin toisessa vaiheessa keskitytään haastattelemaan Wiiman kahta logistiikkakoordinaattoria, jotka ovat vastuussa asiakasyritys X:n toiminnoista. Keskustelu pyritään käymään mahdollisimman vapaamuotoisesti, jotta tietoa saataisiin mahdollisimman paljon. Nämä logistiikkakoordinaattorit ovat päivittäin yhteydessä asiakasyritykseen ja heidän toimittajiinsa. Päivittäinen kommunikointi ja lähetyksien hoitaminen tuo tutkimukseen arvokasta tietoa, jota ei saada lähetyksidataa tarkastelemalla.

### 6.2.3 Vaihe 3: Aivoriihi potentiaalisten ratkaisujen löytämiseksi

Logistiikkakoordinaattorit pitävät aivoriihen ja vapaamuotoisen tapaamisen maaliskuun alussa. Tapaamisen tavoitteena on käydä läpi toisessa vaiheessa pidettävän haastattelun pohjalta määriteltäviä ongelmia ja pohtia niihin ratkaisuja. Tavoitteena on saada keskustelusta mahdollisimman avointa ja vapaata.

### 6.2.4 Vaihe 4: Uuden toimintasuunnitelman rakentaminen

Uusi toimintasuunnitelma rakennetaan päävastuullisen logistiikkakoordinaattorin toimesta. Pohjana uudelle toimintasuunnitelmalle on vanha yhteistyösopimus, booking template, SOP ja toimintatapadokumentti. Edellä mainitut dokumentit on laadittu vuonna 2012 eikä niitä ole päivitetty sen jälkeen, eivätkä ne ole aktiivisessa käytössä tällä hetkellä.

### 6.2.5 Vaihe 5: Ratkaisujen testaus

Prosessin aikana ilmenneihin ongelmiin ideoidut ratkaisut pyritään ottamaan käyttöön mahdollisimman nopeasti niiden valmistuttua. Tämän myötä pystytään myös tarkkailemaan ja muuttamaan ratkaisuja paremmiksi nopean reagoinnin ja palautteiden ansiosta.

## 7 KEHITTÄMISPROSESSI KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä kappaleessa käsitellään toteutettu kehittämisprosessi vaihe vaiheelta. Jokaisen vaiheen kohdalla pureudutaan tarkemmin siihen, mitä missäkin vaiheessa on tehty, mitä odotetaan tapahtuvan ja miten asioita tullaan jatkossa tekemään.

### **Kehittämisprosessi**

Seuraavissa luvuissa käsitellään, miten kehittämisprosessi toteutettiin käytännössä. Jokainen vaihe käsitellään erikseen.

#### 7.1 Vaihe 1: Asiakkaan tunteminen

Asiakasyrityksen tyytyväisyyttä tarkasteltiin kuukauden mittaisella aikavälillä kahdella eri kyselyllä. Vastauksia saatiin koko ajalta yhteensä 6 kappaletta. Mikäli kaikki olisivat vastanneet jokaiseen kyselyyn, olisi vastauksia 30 kappaletta. Vastausprosentti oli vain 20 %. Viidestä ostajasta 4 vastasi kyselyihin.

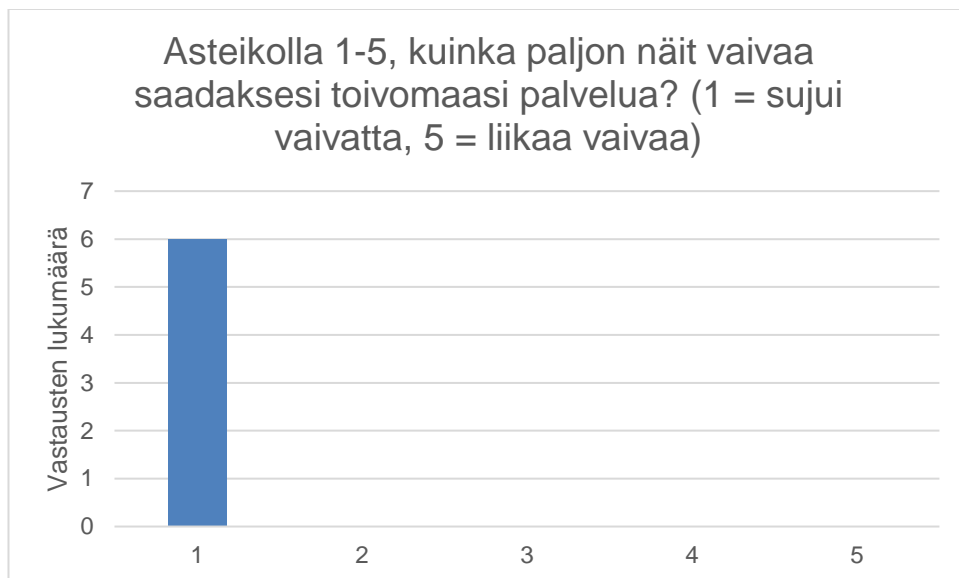
Vastauksissa ei ollut vaihteluita ja jokainen vastaaja oli tyytyväinen palveluihin ja niiden vaivattomuuteen. Vastauksien perusteella voidaan olettaa asiakasyrityksen olevan täysin tyytyväinen Wiiman tarjoamiin palveluihin. Kuitenkin vastausprosentin alhaisuuden vuoksi tulokset eivät ole täysin luotettavat ja voidaan olettaa, että asiakasyritys ei ole kovinkaan halukas ilmaisemaan mielipidettään yhteistyöstä ja sen toimivuudesta. Vastauksien vähäisen määrän takia logistiikkakoordinaattorit joutuivat luottamaan omiin kokemuksiin ja tietoihin asiakkaasta. Tilanteen kokonaiskuvan luominen ilman asiakasyrityksen kommentteja ja vastauksia jäi puutteelliseksi, joten kehittämisprosessi jatkui pelkästään koordinaattoreiden tietojen ja asiakastuntemuksen pohjalta. Saadut vastaukset huomioitiin, vaikka täysin luotettavaa tietoa niistä ei saatu.

Koordinaattoreiden omat tiedot pohjautuvat käytännön tekemisen kautta saatuun kokemukseen ja tietoon. Yhteistyö koordinaattoreiden ja Yritys X:n välillä on lähes päivittäistä. Vuosien varrella Yritys X:lle ja Wiimalle on muodostuneet tietyt toimintatavat, joita käytettiin tietopohjana tässä kehittämisprosessissa. Logistiikkakoordinaattoreiden

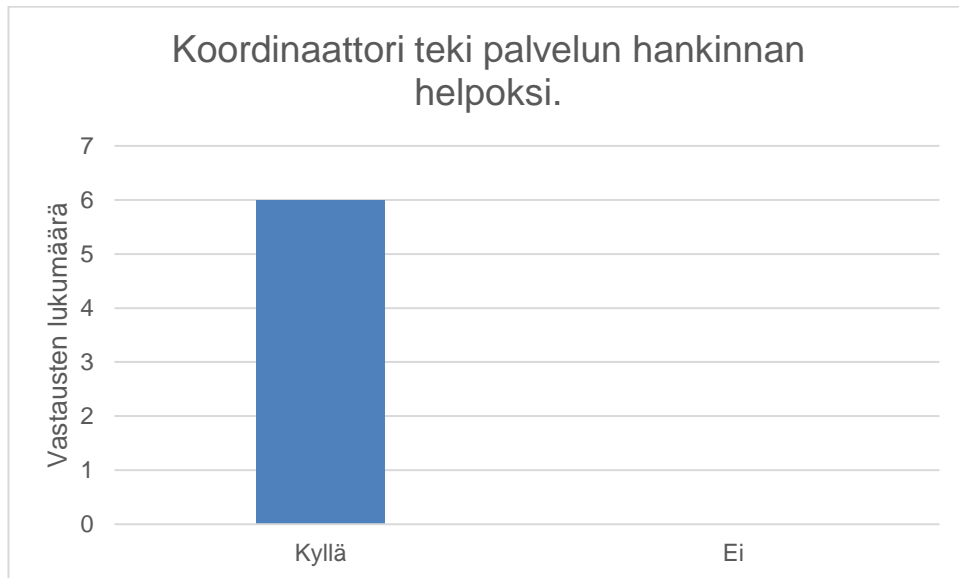
tiedot pohjautuvat asiakastuntemukseen. Asiakastuntemuksen tuoma tieto on arvokasta, eikä sitä saada mittareita tai lähetysdataa tarkastelemalla.

Kyselyihin saadut tulokset siirrettiin Excel-taulukkoon, joista tehtiin diagrammit havainnollistamaan vastauksien jakaumaa. Taulukko 7.1. kuvaa Palvelun sujuvuus -kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausjakaumaa ja taulukko 7.2. kuvaa vastausjakaumaa väitteelle ”Koordinaattori teki palvelun hankinnan helpoksi.”. Diagrammeista nähdään vastausten lukumäärä ja vastaukset. Kaikki vastaajat vastasivat samalla tavalla, vaihtelua ei ollut.

Taulukko 7.1. Palvelun sujuvuus -kyselyn vastauksia



Taulukko 7.2. Palvelun sujuvuus -kyselyn vastauksia



## 7.2 Vaihe 2: Ongelmien määrittäminen

Logistiikkakoordinaattorien haastattelut pidettiin tammikuun lopulla Wiiman tiloissa. Haastattelu oli vapaamuotoinen, jossa pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa nykyisistä toimintatavoista. Koordinaattoreiden ajatukset tuotiin ilmoille vapaalla keskustelulla, joka perustui kuitenkin muutamaankin pääpiirteeseen:

Kuinka paljon aikaa arviolta käytät yhden lähetyksen hoitamiseen päivän aikana?

Kuinka paljon aikaa arviolta menee oleellisten tietojen saamiseen joko Yritys X:ltä tai toimittajalta?

Toistuuko jokin sama ongelma useasti?

Mitä toivoisit tulevaisuudessa Yritys X:ltä ja/tai toimittajilta?

Liite 5 sisältää tarkemmat muistiinpanot käydystä keskustelusta. Tässä työssä liite 5 on salattu Yritys X:n anonyymiyden säilyttämiseksi. Seuraavissa kappaleissa keskustelua on avattu, kuitenkin anonyymiyttä säilyttäen.

Suurimmiksi ongelmakohtiksi ilmeni toimittajien kanssa kommunikointi, tiedon saaminen ja etenkin tiedon pirstaleisuus. Pirstaleisuus näkyy erityisesti toimittajilta saaduissa tiedoissa. Koordinaattoreiden työmäärää lisää lisätietojen tiedusteleminen erikseen

jokaisen tilausvahvistuksen kohdalla. Tilausvahvistukset tulevat ripotellen pitkin päivää ja viikkoa, jotka vaikeuttavat logistiikkakoordinaattoreiden työtä. Nämä ongelmat ovat myös suurimmat syyt, jotka aiheuttavat ylimääräistä työtä. Koordinaattorin tulee tehdä turhaa selvitystyötä voidakseen tehdä tilausvahvistuksen valmiiksi asti, koska ei saa selkeitä tietoja jo tilausvaiheessa. Tämän vuoksi prosessissa on turhia vaiheita, jotka voitaisiin välttää, jos toimittaja sekä asiakas antaisi kaikki tarvittavat tiedot heti tilausvaiheessa.

Toiseksi työmäärää lisääväksi ongelmaksi ilmeni rahtien kilpailutus. Viiman tulisi kilpailuttaa X:n lähetykset vähintään kolmella eri toimijalla – tämä on sovittu kirjallisesti yhteistyösopimuksessa. Tämä on työlästä ja säännöllisten toimittajien kanssa todettu turhaksi vaiheeksi. Säännöllisten toimittajien lähetyksien kanssa kilpailutetaan sovitusi vähintään kolme eri toimijaa, mutta lähes kaikissa lähetyksissä päädytään käyttämään aina samaa kuljetusliikettä.

### 7.3 Vaihe 3: Aivorihi potentiaalisten ratkaisujen löytämiseksi

Aivorihi pidettiin koordinaattoreiden kesken maaliskuun alussa. Koordinaattorit kävivät läpi aiemmin ilmi tulleet ongelmat ja ideoivat vapaamuotoisesti potentiaalisia ratkaisuja. Tapaamiseen osallistui 2 koordinaattoria, jotka molemmat hoitavat päivittäin Yritys X:n asioita. Liite 6 sisältää tarkemmat muistiinpanot aivoriihestä. Liite 6 on salattu Yritys X:n anonyymiyden vuoksi. Seuraavissa kappaleissa keskustelua on avattu, kuitenkin anonyymiyttä säilyttäen.

Logistiikkakoordinaattorit lähtivät ideoimaan perusajatuksesta, että tiedon saaminen pystyttäisiin standardoimaan yhtenäiseksi sekä ostajien että toimittajien kanssa. Näin tarvittava tieto tulisi aina samalla tavalla käsiteltäväksi. Parhaaksi ratkaisuksi tähän todettiin Booking template ja Booking Instructions -dokumentit. Booking template ja Instructions dokumentit luodaan niin, että jokainen toimittaja käyttäisi samanlaista pohjaa tulevaisuudessa. Tietojen saaminen pyritään yhtenäistämään ja toiveena on saada vähennettyä koordinaattoreiden ylimääräistä työkuormaa. Yhtenäiset tiedot tulevat helpottamaan tiedon saantia ja ymmärrettävyyttä, joka pitkällä aikavälillä lisää prosessin sujuvuutta niin Wiiman ja asiakkaan kuin toimittajienkin päässä.

Booking templatien ja Booking Instructions -dokumenttien lisäksi päätettiin päivittää SOP sekä *Wiiman ohje Yritys X:n lähetyksille* nykypäivän toimintatapojen mukaisiksi.

Yhteistyösopimuksen päivitys oli myös puheenaiheena. Tätä sopimusta ei voida kuitenkaan päivittää ja ottaa käyttöön lyhyellä aikavälillä, vaan siihen vaaditaan aikaa ja monia tapaamisia niin sisäisesti Wiimalla kuin asiakasyritys X:n kanssa.

Rahtien kilpailutuksesta huomattiin, että säännöllisten toimittajien kanssa kolmen vaaditun kuljetusliikkeen kilpailutus on turhaa. Tällaisten toimittajien kanssa tulisi kokeilla kilpailutusta esimerkiksi kvartaaleittain, jolloin säästettäisiin aikaa sekä toimituksista että koordinaattoreilta.

#### 7.4 Vaihe 4: Uuden toimintasuunnitelman rakentaminen

Seuraavaksi esitetyt suunnitelmat ja ratkaisut on rakennettu edellisessä vaiheessa ilmi tulleiden ideoiden pohjalta.

#### **Booking template ja Booking Instructions**

Booking templatea kehitettiin kaksi eri versiota; toimittajille ja Yritys X:n ostajille omat versiot. Molemmat templatet luotiin vanhaa pohjaa muokaten. Template päivitettiin vastaamaan nykyisiä toimintatapoja sekä edesauttamaan ja kehittämään päivittäistä tiedonkulun prosessia. Ulkomuotoa päivitettiin selkeämmäksi ja helpommaksi ymmärtää ja käyttää. Template sisältää kaikki tarpeelliset tiedot, jotka koordinaattori tarvitsee edetäkseen lähetyksen hoitamisessa. Booking template on Excel -taulukon tehty pohja, johon on tehty valmiiksi tarvittaville tiedoille omat kohdat, jotka toimittajat täyttävät vaadituilla tiedoilla. Toimittajien ja Yritys X:n ostajien versiot ovat muuten samanlaiset, paitsi nouto- ja toimitusosoitteet ovat poikkeavat.

Booking Instructions -dokumentti luotiin ohjeistamaan vanhoja sekä uusia toimittajia käytännön asioista. Dokumentissa ohjeistetaan toimittajia käyttämään oikeita kontaktitietoja ja selvennettiin Wiiman vaatimia tietoja. Toimintaohjeet sisältävät listauksen kaikista niistä tiedoista, jotka Wiima tarvitsee edetäkseen tilauksen kanssa.

Booking templatien ja Booking Instructions dokumentin käytön odotetaan helpottavan koordinaattoreiden ylimääräistä työkuormaa. Dokumentit otettiin heti käyttöön uusille keikoille maaliskuun puolella välissä.

Odotettavissa on muutosvastarintaa, sillä toimittajat ovat toimineet omilla tavoillaan jo pitkän aikaa. Tämä ei kuitenkaan ole Wiiman kannalta mitenkään kustannustehokasta. Wiimalle on myös erittäin kuormittavaa ja hidasta, kun jokainen toimittaja toimii omalla tavallaan. Tavoitteena on saada jokainen toimittaja sekä myös asiakasyritys käyttämään yhtenäistettyjä dokumentteja tiedon välityksessä.

Liitteenä 1 Booking Template -pohja toimittajille ja liitteenä 2 Booking Instructions -dokumentti. Liitteitä muokattu asiakasyritys X:n anonyymiyden säilyttämiseksi.

### **SOP ja Wiiman ohje Yritys X:n lähetyksille**

SOP ja "Wiiman ohje Yritys X:n lähetyksille" päivitettiin vanhaa dokumenttia käyttäen. Logistiikkakoordinaattorit päivittävät dokumentit omaa kokemustaan käyttäen. Näiden päivittämisen odotetaan helpottavan ja yhtenäistävän kommunikointia ja tiedonkulkua sekä minimoimaan väärinymmärryksiä.

SOP tehtiin Wiiman yleiselle pohjalle vanhaa Yritys X:n SOP:ia käyttäen. Vanhasta poistettiin turhat, virheelliset ja vanhentuneet tiedot. Tilalle laitettiin nykypäivän toimintatapojen mukaiset ohjeet sekä päivitetty tiedot. SOP tullaan lähettämään Yritys X:lle kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Päivitetty SOP työn liitteenä 4. Liite salattu Yritys X:n anonyymiyden säilyttämiseksi.

"Wiiman ohje Yritys X:n lähetyksille" -dokumentti tehtiin selkokielellä Wiiman ja Yritys X:n välille, jotta toimintatavat olisivat yhtenäiset ja selkeät molemmille yrityksille. Yhtenäiset tiedot auttavat tulevaisuudessa molempia yrityksiä kommunikoinnissa ja väärinymmärrykset saadaan minimoitua. Luotu dokumentti työn liitteenä 3. Liite salattu Yritys X:n anonyymiyden säilyttämiseksi.

### **Rahtien kilpailutus**

Säännöllisten toimittajien lähetyksien kanssa tavoitteena on lähteä kilpailuttamaan toimijoita kvartaaleittain. Kilpailutusehdotus on viety eteenpäin Wiiman Partner Network Managerille, joka hoitaa kilpailutuksen toteutuksen.

Säännöllisten toimittajien reitit tullaan sisällyttämään laajempaan Western Europe -kilpailutukseen. Kilpailutuksen valmistumisajankohtaa ei pystytä vielä sanomaan.

Kilpailutuksen valmistuttua säännöllisten toimittajien lähetyksiin pystytään käyttämään valmiiksi kilpailutettua toimijaa. Tämä tulee säästämään työaikaa huomattavasti.

#### 7.5 Vaihe 5: Ratkaisujen testaus

Kehittämisprosessin viimeisessä vaiheessa otetaan kehitetyt ratkaisut käyttöön. Booking Template ja Booking Instructions hyväksyttiin Wiiman toimitusjohtajalla eli toimeksiantajalla ja ne on otettu käyttöön uusilla keikoilla heti niiden valmistuttua. Toimeksiantaja oli tyytyväinen molempiin dokumentteihin ja piti erityisesti niiden selkeydestä ja yksinkertaisuudesta. Niiden toimivuudesta käytännössä odotetaan tulevan palautetta sekä asiakasyritys X:ltä sekä heidän toimittajiltaan että Wiiman koordinaattoreilta. Konkreettiset ratkaisut, kuten Bookin Template sekä Booking Instructions -dokumentit tulevat olemaan hyödyllisiä koko Wiiman henkilöstölle, sillä niitä voidaan pienillä muutoksilla käyttää milloin vain asiakkaasta huolimatta.

SOP ja Wiiman ohje Yritys X:n lähetyksille -dokumentti käydään Wiiman toimitusjohtajan ja vastuussa olevien koordinaattoreiden kanssa yhdessä läpi. Hyväksymisen jälkeen dokumentit laitetaan jakoon asiakasyritykselle.

Suurempaan kilpailutukseen osallistuminen tapahtuu tulevaisuudessa. Tämän vuoksi koordinaattoreiden työkuormaa ei nopealla aikavälillä pystytä pienentämään tämän osalta, vaan joudutaan odottamaan kilpailutuksen toteutusta. Tämän odotetaan kuitenkin pienentävän työkuormaa tulevaisuudessa huomattavasti myös muiltakin koordinaattoreilta.

Uusista toimintatavoista saatava palaute huomioidaan. Mikäli muutokset ovat tarpeellisia Wiiman, toimittajan tai Yritys X:n mielestä, ne tehdään ja prosessia pyritään parantamaan jatkuvasti. Kirjoitusprosessin aikana Booking templatea ja Booking instructions -dokumenttia ehdittiin käyttämään muutaman eri toimittajan kanssa. Toimittajat ottivat dokumentit heti käyttöön eivätkä näyttäneet minkäänlaista muutosvastarintaa. Tähän mennessä käyttöönotto on ollut onnistunut. Dokumenttien käyttö on auttanut huomattavasti tilauksien käsittelyssä ja turhan työn minimoimisessa.

## 8 LOPUKSI

Työn tavoitteena oli kehittää Wiima Logistics Oy:n ja asiakasyritys X:n yhteistyötä kannattavammaksi. Toimintatavat haluttiin päivittää nykypäivää vastaavaksi ja logistiikkakoordinaattoreiden työprosessia tehostaa. Tavoite pyrittiin saavuttamaan luomalla kehittämisprosessi, jonka avulla selvitetään vaihe vaiheelta ongelmakohtat ja ideoidaan niihin ratkaisuja.

Kehittämisprosessi luotiin Design Thinking -ajatusmallia mukaillen viisivaiheiseksi. Asiakasyritys X:n päävastuullinen logistiikkakoordinaattori oli vastuussa prosessin etenemisestä ja sen kehittämisestä matkan varrella, mikäli luotu prosessi todettaisiin huonoksi. Prosessi eteni suunnitellusti ja koordinaattoreiden yhteistyö sujui mallikkaasti. Kehittämisprosessin vaiheet todettiin toimiviksi ja hyvin luoduiksi työnkuvaa ja sen kehittämistä ajatellen. Koordinaattorit olivat yhtä mieltä kehitettävistä asioista, joka teki yhteistyön mutkattomaksi.

Kehittämisprosessin aikana syntyneet suurimmat toimintatapojen muutokset ovat Booking templatien ja Booking Instructions -dokumentin käyttöönotot sekä suuremman kilpailutuksen alulle laitto. Suurempaan kilpailutukseen osallistuminen tulee hyödyntämään sekä Yritys X:n logistiikkakoordinaattoreita että Wiiman asiakaskuntaa, kun kilpailutukseen sisällytettävä ostovolyymi kasvaa ja sitä kautta laskee kustannuksia.

Luotu kehittämisprosessi sekä ratkaisut tehtiin Yritys X:n ja Wiiman yhteistyön pohjalta. Ne luotiin niin, että niitä voidaan käyttää muidenkin asiakkaiden asiakassuhteita kehittäessä. Kehittämisprosessia sekä luotuja dokumentteja on helppo muokata asiakkaan ja tarpeen mukaisesti niiden monipuolisuuden ja yksinkertaisuuden ansiosta. Prosessin aikana ideoidut ratkaisut todettiin hyödyllisiksi toimintatapojen kehittämisessä yleiselläkin tasolla, eikä vain tämän yhden asiakkaan osalta. Koordinaattorit ovat saaneet jo kehitysideoita muillekin asiakkaille tämän kehittämisprosessin aikana.

Alkuperäinen tavoite saavutettiin opinnäytetyön avulla ja kehitystyö tulee jatkumaan opinnäytetyön jälkeenkin. Kehittämisprosessissa luodut ratkaisut otettiin käyttöön päivittäiseen toimintaan ja ne todettiin hyödyllisiksi. Koordinaattorit ovat tyytyväisiä luotuihin uudistuksiin ja odottavat niiden helpottavan ja nopeuttavan päivittäistä työtä sekä poistamaan turhia työn vaiheita. Palautetta tullaan keräämään niiltä henkilöiltä Yritys X:stä sekä toimittajilta, joita muutokset koskevat. Toimintatapojen kehittäminen ei

lopu tähän opinnäytetyöprosessiin, vaan työtapoja kehitetään jatkuvasti työn ohella asiakkaasta riippumatta.

Toimeksiantaja on tyytyväinen luotuun kehittämisprosessiin ja kokee, että opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu erinomaisesti. Toimeksiantajan mukaan tietoperusta sekä toteutus on nidottu yhteen saumattomasti ja he ovat tyytyväisiä työn toteutukseen sekä siitä saataviin hyötyihin.

### **Omat kokemukset ja jatkohanke-ehdotukset**

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista ja palkitsevaa. Työskentelen työssä käsitellyn asiakasyritys X:n kanssa päivittäin, jonka vuoksi oma asiakastuntemukseni oli suuressa osassa kehittämistyössä. Kehittämisprosessin joitain vaiheita toteutettiin yhdessä toisen logistiikkakoordinaattorin kanssa, jonka vuoksi haasteeksi ilmeni yhteisen ajan löytäminen töiden ohelta. Kehittämisprosessia ei olisi voitu toteuttaa ilman toista koordinaattoria ja hänen asiakastuntemustaan. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin erinomaisesti ja työstä on hyötyä tulevaisuudessa toimeksiantajalle.

Toimeksiantajan kanssa käytiin opinnäytetyöprosessin aikana keskustelua työn tavoitteista ja etenemisestä. Toimeksiantajan positiivinen näkökulma työhön ja siitä saataviin hyötyihin alusta loppuun asti auttoi työn teossa. Se motivoi tekemään työtä perusteellisesti, kun alusta alkaen oli tieto työn tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta.

Tulevaisuudessa olisi hyvä ottaa luotu kehittämisprosessi ja työn aikana kehitetyt ratkaisut muidenkin asiakkaiden kohdalla käyttöön. Tämän lisäksi olisi syytä miettiä asiakaskohtaisesti prosessien tehostamista. Näin saataisiin kehittämisprosessista saatava hyöty laajemmin koko henkilöstön ja asiakkaiden käyttöön. Asiakkuuksien ja palveluiden jatkuva kehittäminen tuo lisäarvoa niin Wiimalle kuin asiakkaillekkin.

## LÄHTEET

Allyn International 2019. Logistics outsourcing – 4<sup>th</sup> Party Logistics (4PL). Viitattu 14.12.2019 <http://www.allynintl.com/en/logistics/logistics-outsourcing-4th-party-logistics-4pl>.

Bisnode 2019. NPS vs CES – kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari? Viitattu 15.12.2019 <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>.

CHS 2019. Logistiikan ulkoistus. Viitattu 14.12.2019 <https://www.chs.fi/fi/service/logistiikan-ulkoistus/>.

Ciemcioch, S. 2018. 3PL vs. 4PL Logistics: Best Definition, Explanation and Comparison. Viitattu 15.12.2019 <https://www.warehouseanywhere.com/resources/3pl-vs-4pl-logistics-definition-and-comparison/>.

Dam, R. & Teo, Y. 2020. 5 Stages of Design Thinking. Viitattu 5.3.2020 <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>.

Ele-keskus 2015. Wiima Logistics Oy – Vauhdilla kansainväliseksi toimijaksi. Viitattu 19.3.2020 <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/wiima-logistics>.

Flatworld Solutions 2019. 8 Reasons to outsource logistics services. Viitattu 14.12.2019 <https://www.flatworldsolutions.com/logistics/articles/outsource-logistics-services-8-reasons.php>.

Gibbons, S. 2016. Design Thinking 101. Viitattu 1.3.2020 <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>.

Julin, K. 2018. Palvelumuotoilun perusteet: ymmärrä – kokeile – toteuta. Viitattu 11.3.2020 <https://www.tulos.fi/artikkelit/palvelumuotoilun-perusteet/>.

Lawrence, A. 2012. Five Customer Retention Tips for Entrepreneurs. Viitattu 15.12.2019 <https://www.forbes.com/sites/alexlawrence/2012/11/01/five-customer-retention-tips-for-entrepreneurs/#4878de7b5e8d>.

Leväinen, K. 2019. Onko asiakastyytyväisyys aidosti yksi liiketoimintamittareistasi? Viitattu 17.12.2019 <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/onko-asiakastyytyvaisuus-aidosti-yksi-liiketoimintamittareistasi>.

Logistics Glossary 2019. Fourth Party Logistic Model (4PL). Viitattu 14.12.2019 <https://www.logisticsglossary.com/term/4pl/>.

Mäkinen, E. 2019. Kehitys vie logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen. Viitattu 14.12.2019 <https://navigatoromagazine.fi/yritysartikkeli/kehitys-vie-logistiikkatoimintojen-ulkoistamiseen/>.

Paytrail 2018. Verkkokaupan logistiikan ulkoistaminen. Viitattu 14.12.2019 <https://www.paytrail.com/blog/verkkokaupan-logistiikan-ulkoistaminen>.

Product Development Process 2020. Viitattu 11.3.2020 <https://www.productplan.com/glossary/product-development-process/>.

Provad 2016. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle. Viitattu 15.12.2019 <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>.

Provad Oy 2019. Asiakaskokemuksen mittaaminen. Viitattu 15.12.2019 <https://www.provad.fi/palvelut/palvelun-laadun-mittaaminen>.

Questback 2019. Experience: Asiakaskokemukset merkitsevät. Viitattu 15.12.2019 <https://www.questback.com/fi/ratkaisut/asiakaskokemus/experience/>.

Reichheld, F. F. & Scheffer, P. 2000. The Economics of E-Loyalty. Viitattu 17.12.2019 <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty>.

Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; Von Bell, A.; Santala, J. & Relander, S. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Räty, R. 2018: Design thinking -ajattelussa edetään ongelma edellä – asiakkaalle ei myydä keksintöjä, vaan ratkaisuja. Viitattu 11.3.2020 <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2018/design-thinking-ajattelussa-edetaan-ongelma-edella-asiakkaalle-ei-myyda-keksintoja-vaan-ratkaisuja>.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 8., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy

Strandman, K. Miten meni noin omasta mielestä? – Viisi vinkkiä asiakaskokemuksen mittaamiseen. Viitattu 19.3.2020 <https://kulmia.fi/miten-meni-noin-omasta-mielesta-viisi-vinkkia-asiakaskokemuksen-mittaamiseen/>.

Survey Monkey 2019. Net Promoter Score -mittarin vahvuudet ja heikkoudet: Miksi NPS:ää tulisi käyttää? Viitattu 15.12.2019 <https://fi.surveymonkey.com/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>.

Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Viitattu 17.12.2019 <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>.

Wiima Logistics 2019. Mitä on 4PL palvelu ja miksi logistiikan ulkoistaminen kannattaa? Viitattu 14.12.2019 <https://www.wiima.com/mita-on-4pl-palvelu-ja-miksi-logistiikan-ulkoistaminen-kannattaa/>.

## Liite 1. Booking Template -pohja

BOOKING TEMPLATE					
<i>Pick up address and postal code:</i>			<i>Delivery address:</i>		
<i>Goods ready to be collected (date and open hours):</i>			<i>Customer's purchase number (</i>		
<i>Loading reference:</i>					
<b>Shipment details:</b>					
<i>TOTAL No. of collies:</i>		<i>TOTAL weight of the shipment:</i>		<i>TOTAL volume of the shipment:</i>	
<b>Package details:</b>					
<i>Package number:</i>	<i>Weight [kgs]:</i>	<i>Dimensions (in cm):</i>			<i>Stackable:</i>
		<i>Length</i>	<i>Width</i>	<i>Height</i>	<i>no / yes</i>
<i>When template is filled in, please submit to</i>					

## Liite 2. Booking Instructions -dokumentti



10.3.2020

### TRANSPORTATION BOOKING INSTRUCTIONS

Dear cooperation partner,

All transportation bookings should be sent to [REDACTED]

When booking, please inform minimum of following details:

- [REDACTED] purchase order number(s) (i.e. [REDACTED])
- shipment information: dimensions (length, width, height) and gross weight
- Is the shipment stackable or not?
- Loading address, contact person and contact information
- Warehouse opening hours
- Preferred loading date and time

Please use the booking template provided when submitting the above information.

If you have any further questions, please do not hesitate to contact us:

Wiima Logistics Oy

[REDACTED]  
tel. [REDACTED]  
E-mail: [REDACTED]

## Liite 3. Wiima ohje Yritys X:n lähetyksille

Päivitetty dokumentti liitteenä. Liite salattu.

## **Liite 4. SOP**

Päivitetty SOP-dokumentti liitteenä. Liite salattu.

## **Liite 5. Logistiikkakoordinaattoreiden haastattelu**

Muistiinpanodokumentti logistiikkakoordinaattoreiden haastattelusta. Liite salattu.

## **Liite 6. Aivoriihi**

Muistiinpanot pidetystä aivoriihestä liitteenä. Liite salattu.