

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / logistiikkapalvelujen kehittäminen ja markkinointi

Marjo Kumpunen

KULJETUSYRITYS TEAM NIINIVIRTA AY:N
ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

MARJO KUMPUNEN

Kuljetusyritys Team Niinivirta ay:n asiakkuuksien
kehittäminen

Opinnäytetyö

74 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja

lehtori Eeva-Liisa Kauhanen, KTM

Toimeksiantaja

Team Niinivirta ay

Helmikuu 2012

Avainsanat

kuljetuspalvelut, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys,
asiakasuskollisuus, arvontuotanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kuljetusyritys Team Niinivirta ay. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kahden elintarvikeyrityksen, Valio Oy:n ja HK Ruokatalo Oy:n, asiakassuhteen tila sekä kehittää näitä asiakassuhteita. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinot yhteistyön syventämiseksi näiden yritysten kanssa. Lisäksi tiedusteltiin, onko Team Niinivirran kuljetusosuutta mahdollista kasvattaa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, jossa asiakkaita pyydettiin arvioimaan asiakassuhdetta, asiakastyytyväisyyttä ja kuljetuspalveluja sekä kertomaan omia kehitysehdotuksiaan. Tutkimusta ei voida pitää täysin luotettavana vähäisten vastausten vuoksi. Lisäksi joidenkin kyselyn kohtien väärinymmärtäminen ja vastausten puuttuminen heikentävät luotettavuutta.

Tutkimustulokset osoittivat, että Valion asiakassuhde oli pääosin kunnossa. Merkittävien kehityskohde oli kuitenkin tiedonkulun parantaminen. HK Ruokatalon asiakassuhteessa ei puolestaan ilmennyt mitään kehitettävää, vaan jatkotoimenpiteet vaativat vain lähinnä tarkkailua. Asiakassuhteen kehittämisen näkökulmasta Valio osoitti enemmän innostusta kuin HK Ruokatalo. Kumpikaan yritys ei kuitenkaan osoittanut välitöntä mielenkiintoa Team Niinivirran kuljetusosuuden kasvattamiseksi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

MARJO KUMPUNEN

Developing customer relationships in transportation
company Case: Team Niinivirta

Bachelor's Thesis

74 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Eeva-Liisa Kauhanen, senior lecturer, MBA

Commissioned by

Team Niinivirta ay

February 2012

Keywords

transportation, service quality, customer satisfaction,
customer loyalty, customer value

This thesis was commissioned by transportation company called Team Niinivirta. The company had a desire to strengthen its position in a food industry market. With that goal in mind, Team Niinivirta wanted to deepen the co-operation with Valio and HK Ruokatalo, which are the company's main customers on that area.

The aim of this study was to figure out the state of the two customer relationships and develop them further. The purpose was to find the ways to deepen the co-operation with these companies. It was also examined, if the volume of the deliveries could be increased.

The method used in this study was a questionnaire where the customers were asked to evaluate the relationship, customer satisfaction and transportation services. The customers could also tell their own suggestions how to develop the relationship. This study was not fully reliable because of the small number of replies. Also misunderstandings and missing answers in some part of the questionnaire weakened the reliability.

In conclusion, customer relationship with Valio was mainly functional, though there were some problems with the information flow. According to HK Ruokatalo, the customer relationship was next to perfection and needed only some observation. In a development point of view, Valio showed more interest than HK Ruokatalo. However, neither of the companies showed instant interest to increase Team Niinivirta's volume of the deliveries.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUS	7
	2.1 Tavoite ja rajaukset	7
	2.2 Tutkimusmenetelmä	8
	2.3 Teoreettinen viitekehys	8
3	LOGISTIIKKAYRITYKSEN PALVELUT	10
	3.1 Palvelujen luonne	10
	3.2 Palvelujen kehitys	11
	3.3 Logistiikkapalvelut	13
	3.4 Logistiikkapalvelujen eriytyminen ja kehittyminen	15
4	LOGISTIIKKAPALVELUJEN LAATU JA LISÄARVO	18
	4.1 Logistiikkapalvelujen laatutekijät	18
	4.2 Logistiikkapalvelujen lisäarvotekijät	19
	4.3 Kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo	21
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ ASIAKASUSKOLLISUUTEEN	26
	5.1 Asiakastyytyväisyystekijät	26
	5.2 Asiakassuhteen kehittäminen	29
	5.3 Asiakasuskollisuutta arvoa tuottamalla	31
	5.3.1 Asiakkaan kuuntelu	32
	5.3.2 Arvon tuottaminen	34
6	ELINTARVIKKEIDEN VIENTI VENÄJÄLLE	36
	6.1 Yleistä	36
	6.2 Kehitys	36
7	TEAM NIINIVIRTA AY	38
	7.1 Yrityksen tarjoamat logistiikkapalvelut	38

7.2 Kehitettävät asiakassuhteet	39
8 TUTKIMUSTULOKSET	39
8.1 Asiakassuhteiden tila	40
8.2 Asiakastyytyväisyys	42
8.3 Kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo	49
8.4 Asiakassuhteiden kehittäminen	51
9 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
9.1 Asiakassuhteiden tila	52
9.2 Asiakastyytyväisyys	53
9.3 Kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo	57
9.4 Asiakassuhteiden kehittäminen	58
9.5 Johtopäätökset	61
10 KEHITYSEHDOTUKSET	62
11 POHDINTA	68
LÄHTEET	70
LIITTEET	
Liite 1. Asiakaskysely elintarvikeyrityksille	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kotkalainen kuljetusliike Team Niinivirta ay, joka harjoittaa kuorma-autoliikennettä Suomessa ja Venäjällä. Opinnäytetyön aiheena oli selvittää kahden elintarvikeyrityksen, Valio Oy:n ja HK Ruokatalo Oy:n, asiakassuhteen tila sekä kehittää näitä asiakassuhteita. Opinnäytetyön aihetta pohdittiin kyseisessä yrityksessä työharjoitteluni aikana. Aihetta työstettiin miettimällä listaamiani aihevaihtoehtoja, minkä jälkeen yrityksen mielestä kiinnostavimmaksi ja tärkeimmäksi aiheeksi muodostui asiakassuhteiden kehittäminen kahden tärkeimmän Venäjälle elintarvikkeita vievän yrityksen kanssa. Haastattelut ja lisätiedon hankkiminen onnistuivat siis sujuvasti työpaikalla.

Lähtökohtaolehtamuksena voitiin todeta, että asiakassuhteet sekä Valioon että HK Ruokataloon toimivat hyvin tarkasteluhetkellä, mutta näiden suhteiden tilaa haluttiin vakauttaa ja vahvistaa, ettei menetettäisi tärkeitä asiakkaita. Kilpailutilanteet kiristyvät koko ajan ja tarve luotettavista asiakkuuksista on elintärkeä. Team Niinivirta ei aio pitää asiakkuuksiaan itsestään selvinä, vaan on tietoinen, että asiakassuhteen eteen tulee tehdä töitä (Niinivirta 2011). Team Niinivirta on pieni perheyritys, jossa ei ole suuren yrityksen lailla erikseen esimerkiksi myynti- ja markkinointitiimejä. Tämän vuoksi sen johtoryhmä on aina kaikesta vastuussa, myös asiakassuhteen ylläpitotehtävistä.

Valion ja HK Ruokatalon ollessa Suomen elintarvikealan suurimpia yrityksiä nähdään niiden toiminnassa hyvät kasvumahdollisuudet. Kotimaisten elintarvikkeiden kysyntä Venäjällä tuntuu kasvavan koko ajan, ja Team Niinivirta haluaa varmistaa vahvan asemansa kiihtyvässä kilpailussa. (Niinivirta 2011.) Opinnäytetyö on mielestäni aiheellinen, sillä aseman vahvistamisessa parempi lähtökohta on kehittää jo olemassa olevia asiakassuhteita kuin lähteä saman tien valloittamaan uusia markkinoita ja asiakkaita. Asiakassuhteita kehittämällä Team Niinivirta säilyy jatkossa varteenotettavana kuljetusliikkeenä.

Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden selvittäminen on paikallaan väärinymmärrysten välttämiseksi. *Logistiikkapalvelun laatu* voidaan jakaa operatiivisiin ja suhteellisiin osatekijöihin. Operatiivinen laatu lupaa luotettavan ja tehokkaan suorituksen oikeassa paikassa oikeaan aikaan, kun taas suhteellinen laatu viittaa yrityksen ja asiakkaan väliin tunnesiteisiin. (Davis 2006, 35.) *Logistiikkapalvelun lisäarvolla* asiakkaalle tuetaan enemmän arvoa kuin logistisesta perustoiminnosta, kuten kuljetuksesta, pelkäs-

tään saisi. Lisäarvopalveluja tuottavan yrityksen tulee osata ennakoida ja kehittää lisäarvopalveluja asiakkaan tarpeisiin. (Posti, Ruutikainen & Tapaninen 2009, 25.)

Sartjärvi (1992, 49) kiteyttää *asiakastyytyväisyyden* mielestäni hyvin. Asiakas saadaan tyytyväiseksi, kun seuraavat neljä tekijää ovat yritystoiminnassa kunnossa: asiakkaiden ymmärtäminen, palvelustrategia, asiakasohjautuva henkilöstö ja asiakasohjautuvat järjestelmät. *Asiakassuhteen kehittämistä* tarkastellaan pitkäaikaisessa asiakassuhteessa, jossa asiakasta voidaan jo kutsua kumppaniksi. Tällaisessa suhteessa yhteistyö on hyvin vuorovaikutteista ja tiivistä, mutta saattaa helposti muuttua jäykäksi ja rutiinimaiseksi, eli jatkuva kehittäminen unohdetaan. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 56; Viitala & Jylhä 2006, 95.)

Asiakasuskollisuus saavutetaan asiakkaiden syvällisellä ymmärtämisellä, asiakastyytyväisyydellä ja tavoitteellisella kehittämisellä. Lisäksi asiakkaan kokema arvo edistää asiakkaan sitoutumista. (Mäntyneva 2001, 22; Viitala & Jylhä 2006, 100; Ylikoski 1999, 173.) Tämän vuoksi asiakasuskollisuuden tarkastelun näkökulmiksi on otettu *asiakkaan kuuntelu ja arvon tuottaminen*. Asiakkaan kuuntelu auttaa havaitsemaan muutoksia asiakkuudessa ja huomaamaan asiakkaan todelliset tarpeet (Mattinen 2006, 8–9). Tarpeiden selvittämisen jälkeen asiakkaalle tuotetaan arvoa tyydyttämällä ne oikeilla ratkaisuilla. Ratkaiseva tekijä asiakassuhteen lujittamisessa ja asiakasuskollisuuden parantamisessa on ennakoiva ja innovatiivinen asenne. (Storbacka ym. 1999, 15, 90.)

2 TUTKIMUS

Tässä luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja se, miten aiheen käsittelyä on rajattu. Lisäksi esitetään työssä käytettävä tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys.

2.1 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kahden elintarvikeyrityksen, Valion ja HK Ruokatalon, asiakassuhteen tila sekä kehittää näitä asiakassuhteita. Tutkimuksen pääongelmana on, miten Valion ja HK Ruokatalon asiakassuhteita kehitetään yhteistyön syventämiseksi. Alaongelmana on selvittää, onko näiden yritysten kuljetusvolyymia mahdollista kasvattaa. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan kuljetuspalvelu-

ja siis ainoastaan elintarvikekuljetusten, ja niistä kahden tärkeimmän asiakkaan, osalta. Opinnäytetyön aihetta taustoitetaan luvussa 6 *Elintarvikkeiden vienti Venäjälle*.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Asiakassuhteiden tilan selvittämiseksi sekä kehitysideoiden saamiseksi luotiin asiakaskysely (Liite 1), joka lähetettiin viidelle vastaanottajalle sähköpostitse marraskuun lopulla 2011. Tarkoituksena oli, että eri työtehtävissä olevat henkilöt vastaisivat kyselyyn monipuolisten vastausten saamiseksi. Tutkimusmenetelmänä asiakaskysely oli asiakkaalle selvä ja vaivaton.

Asiakaskysely jaettiin seuraaviin aihealueisiin: kuljetustilaus, kuljetuspalvelut, asiakaspalvelu, jälkihoito sekä asiakassuhteen tila ja kehittäminen. Asiakaskysely koostui yhteensä 16 kohdasta, joissa oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset sisälsivät viisi vastausvaihtoehtoa (huono, kohtalainen, tyydyttävä, hyvä ja erittäin hyvä) ja useimmissa kysymyksissä tekijät pyydettiin laittamaan vielä tärkeysjärjestykseen. Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin lähinnä kuljetuspalvelujen ja asiakassuhteen kehittämistä. Arvioitavat tekijät laadittiin teoria-aineiston pohjalta sekä toimeksiantajan ja omien pohdintojeni tuloksena. Asiakaskyselyyn vastaamiseen annettiin viikko aikaa.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Pyrkimyksenäni oli saada opinnäytetyöhön selkeä teorian tarkastelu, joka vie tutkimusta johdonmukaisesti eteenpäin ja joka viittaa olennaisesti tutkimuksessa käytävään menetelmään. Teorian tarkoituksena oli luoda raamit itse tutkimukselle sekä antaa laajasti mahdollisuuksia ja ideoita asiakassuhteiden kehittämiseksi. Teoriaosuudessa tutkimusaihetta on tarkasteltu monipuolisesti, mutta kuitenkin aihetta rajaten. Ajatuksenani oli antaa toimeksiantajalle teoreettinen pohja käytännön ajattelun osaksi, jotta yrityksessä ymmärretään, mihin asioihin sen kannattaa asiakassuhteessa panostaa ja mitä asioita ottaa huomioon. Seuraavaksi esitellään tarkemmin esimerkkilähteitä, joista aihealueita on lähdetty työstämään. Käytetyt lähteet ovat pääasiassa kotimaisia ja ulkomaisia teoksia tai tutkimuksia, mutta aihetta käsitteleviä Internet-sivuja on myös hyödynnetty.

Ennen logistiikkapalvelujen tarkastelua on hyvä selvittää palvelun muodostumista

yleisesti. Palvelujen tarkastelussa on käytetty muun muassa seuraavia teoksia: Christian Grönroosin *Nyt kilpaillaan palveluilla* (2000) ja Timo Valvion *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen* (2010). Kymmenen vuoden aikaero ei ole vaikuttanut palvelun määritelmään, vaan ainoastaan palvelumuodot, esimerkiksi sähköinen tietoliikenne, ovat kehittyneet. Logistiikkapalveluja tarkasteltaessa mainittavia teoksia ovat erityisesti Kaij E. Karruksen *Logistiikka* (2005) sekä Simo Hokkasen, Jouni Karhusen ja Martti Luukkaisen *Logistisen ajattelun perusteet* (2004), joista saa hyvää ja melko tuoretta logistista perustietoa. Yleisesti palvelujen ja logistiikkapalvelujen kehittymistä ja eriytymistä käsitellään muun muassa Mikko Haapasen, Ari P.J. Vepsäläisen ja Taru Lindemanin teoksessa *Logistiikka osana strategista johtamista* (2005), josta myös aihetta havainnollistavat kuvat on löydetty. Logistiikkapalvelujen kehittymisen tarkastelussa oivallisena apuna on ollut myös Katja Okkosen ja Anita Lukan tutkimus *Logistiikan palveluiden tarjoajat Suomessa* (2004).

Logistiikkapalvelujen laadusta ja lisäarvosta kertovaa materiaalia on haettava pääasiassa ulkomaisista teoksista ja tutkimuksista monipuolisen perspektiivin saamiseksi. Ulkomaisista lähteistä tärkeimpinä mainittakoon Ruth Banomyongin ja Nucharee Supatn'n tutkimus *Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective* (2011), jossa maakohtaisesta tarkastelusta huolimatta on pätevää ja tuoretta yleistietoa, sekä Edward J. Bardin, John J. Coylen ja Robert A. Novackin teos *Management of Transportation* (2006), jossa tuodaan hyvin esille logistiikkapalvelujen tärkeimpiä laatutekijöitä. Kotimaista näkökulmaa aiheeseen tuo muun muassa Juha Tapion, Jarkko Lehtisen, Ari Sirkiän, Harri Peltolan ja Raine Hautalan tutkimus *Tavaraliikenteen kuljetusten liikenneturvallisuusvastuu* (2005).

Asiakastyytyväisyyttä on käsitelty tuomalla esiin erilaisia teorioita siitä, mistä asiakastyytyväisyys muodostuu. Tarkastelussa on muun muassa Tuire Ylikosken teos *Unohtuiko asiakas?* (1999), joka pitää sisällään mielestäni vieläkin pätevää tietoa asiakastyytyväisyydestä ja palvelukokemuksesta. Toinen mainittava teos on päivitettympää tietoa sisältävä Martin Christopherin *Logistics & Supply Chain Management* (2011), jonka avulla asiakastyytyväisyyteen saatiin myös logistista näkökulmaa. Asiakaskyselyn kysymykset koskevat asiakastyytyväisyyttä ja siihen liittyviä asioita (muun muassa tavoitettavuus, yhteydenpito ja palvelun laatu), joten esimerkiksi asiakaspalvelun tarkastelu on luontevaa. Asiakassuhteen kehittämisen ja ylläpidon kannalta on tärkeää, että yritys asettuu asiakkaan asemaan. Asiakassuhteen kehittä-

misestä saadut tiedot ovat muun muassa Riitta Viitalan ja Eila Jylhän teoksesta *Lii-
ketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta* (2006), jossa on käsitel-
ty pitkäaikaista suhdetta ja sen merkitystä yritykselle.

Asiakassuhdetta on mahdollista kehittää monin eri keinoin, mutta mielestäni asia-
kasuskollisuuden tarkastelu sopii Team Niinivirran toimeksiantoon. Asiakkaiden us-
kollisuus ja säilyttäminen ovat tärkeitä aihealueita, sillä kuljetusalalla on toisinaan
melko suuri asiakkaiden vaihtuvuus kilpailun kiristyessä eikä asiakaskohtaamisia
kasvotusten tapahdu kovinkaan usein paremman kontaktin ylläpitämiseksi. Asia-
kasuskollisuutta ja sen alla tarkasteltavia asiakkaan kuuntelua ja arvon tuottamista on
käsitelty paljon kotimaisessa kirjallisuudessa. Esimerkkiteoksista Mikko Mäntyne-
van *Asiakkuudenhallinta* (2001) käsittelee asiakkaan säilyttämistä ja Hannu Mattisen
Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi (2006) asiakkaan tarkkailua kuuntelun
keinoin. Halusin tuoda uskollisuustarkastelussa esiin myös ennakoinnin ja innovatii-
visuuden merkityksen. Tätä aihetta lähestytään muun muassa Carl Marcus Wallen-
burgin ja Peter Lukassenin tutkimuksessa *Proactive improvement of logistics service
providers as driver of customer loyalty* (2011).

3 LOGISTIikkAYRITYKSEN PALVELUT

Tässä luvussa tarkastellaan ensin yleisesti palveluja, niiden luonnetta ja kehitystä,
minkä jälkeen käsitellään logistiikkapalveluja. Logistiikkapalveluista esitetään eri pal-
velumuotoja ja se, kuinka myös logistiikkapalvelut ovat muuttuneet palvelujen kehi-
tysvirrassa. Lisäksi tuodaan esille logistiikkapalvelujen tulevaisuuden muutoksia ja
haasteita.

3.1 Palvelujen luonne

Palvelu on jotakin, mitä ei voi käsin koskettaa. Se ei ole konkreettinen tuote, vaan pi-
kemminkin näkymätön tapahtuma. Kaikkia yrityksen tarjoamia toimintoja ei tämän
vuoksi mielletäkään palveluiksi. Tällaisista toiminnoista esimerkkinä ovat yrityksen
sisällä tapahtuvat hallinnolliset palvelut, kuten laskutus. Palvelun voi siis toteuttaa
henkilökohtaisessa yhteydessä asiakkaaseen tai passiivisesti. Palvelun aikaiset vuoro-
vaikutustilanteet ovat tärkeitä, mutta niiden merkitystä ei osata aina tiedostaa. (Grön-
roos 2000, 79–80.) Valvio (2010, 19) tuo esiin nykypäivän trendin hoitaa palvelut
sähköisesti Internetissä. Sen yleistyminen on omiaan vähentämään henkilökohtaista

vuorovaikutusta palvelutilanteessa. Sähköiset palvelut asettavatkin palveluyrityksille haasteita asiakastyytyvyyden ja -uskollisuuden ylläpitämisessä.

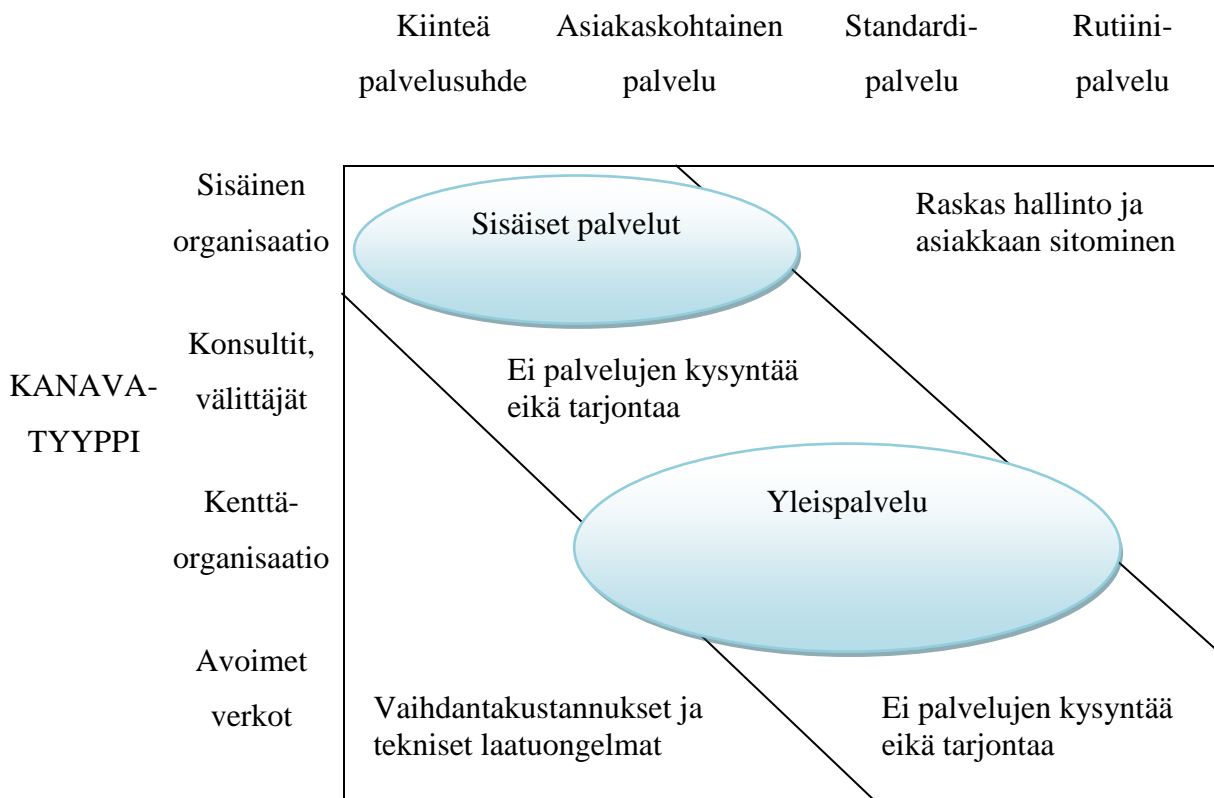
Ominaisinta palvelulle on, että se koostuu useista toiminnoista, jotka muodostavat palveluprosessin. Palvelu tuotetaan, jaetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, kun taas fyysisen tavaran kulutus voi tapahtua paljon myöhemmin sen tuottamisesta. Palvelulle on myös tyypillistä, että asiakas osallistuu sen tuotantoon. (Grönroos 2000, 81.) Valvio (2010, 46) lisää vielä, että asiakasta palvelussa pitäisi joka kerta muistaa positiivinen toimintatapa niin, että asiakkaalle jäisi palvelusta hyvä mieli. Koska palvelun koko tuottaminen ei aina näy asiakkaalle, asiakkaan arvio palvelun onnistumisesta ja palveluyrityksestä jääkin tästä syystä yleensä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa olevan palveluhenkilön harteille (Grönroos 2000, 82).

Palvelutapahtumaan tulisi siis panostaa joka kerta niin, että asiakkaasta tuntuisi, että hänen yhteydenottoaan on odotettu ja juuri hänen ongelmansa halutaan ratkaista. Palvelutapahtuma on asiakkaan, palvelutuotteen, palveluympäristön ja asiakaspalvelijan muodostama kokonaisuus. Palvelua voi tapahtua esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Aina esimerkiksi sähköpostiin vastaaminen ei tunnu palvelulta, vaikka nimenomaan tällaiset pienetkin asiat tulisi huomioida. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 321–323.) Se, miten asiakas sitten kokee palvelun, voi liittyä esimerkiksi ostopäätöksiin, palveluvalikoiman tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen (Sartjärvi 1992, 43).

3.2 Palvelujen kehitys

Palvelujen kehityksessä on eri toimialoilla koettu kaksi eri vaihetta: yleispalvelun (toisin sanoen universaalipalvelun) kehittyminen ja palvelujen eriytyminen. Yleispalvelu tarkoittaa yhden jakelukanavan kautta tarjottuja monenlaisia palveluja, jolloin ideana on saavuttaa mittakaavaetua tarjoamalla yhdenmukaista palvelua kaikille yrityksen asiakkaille. Yleispalvelun kehittymiseen vaikuttivat aikanaan markkinoinnin näkökulma ja sen tavoitteet. Tuolloin uskottiin, että palveluja yhdistelemällä, laajalla tuotevalikoimalla, standardisoinnilla, yhtenäisellä jakelukanavalla ja kaikenkattavalla integroidulla tietojärjestelmällä tehostetaan palvelua. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 92–95.) Kuva 1 havainnollistaa yleispalvelustrategiaa.

PALVELUTYYPPI

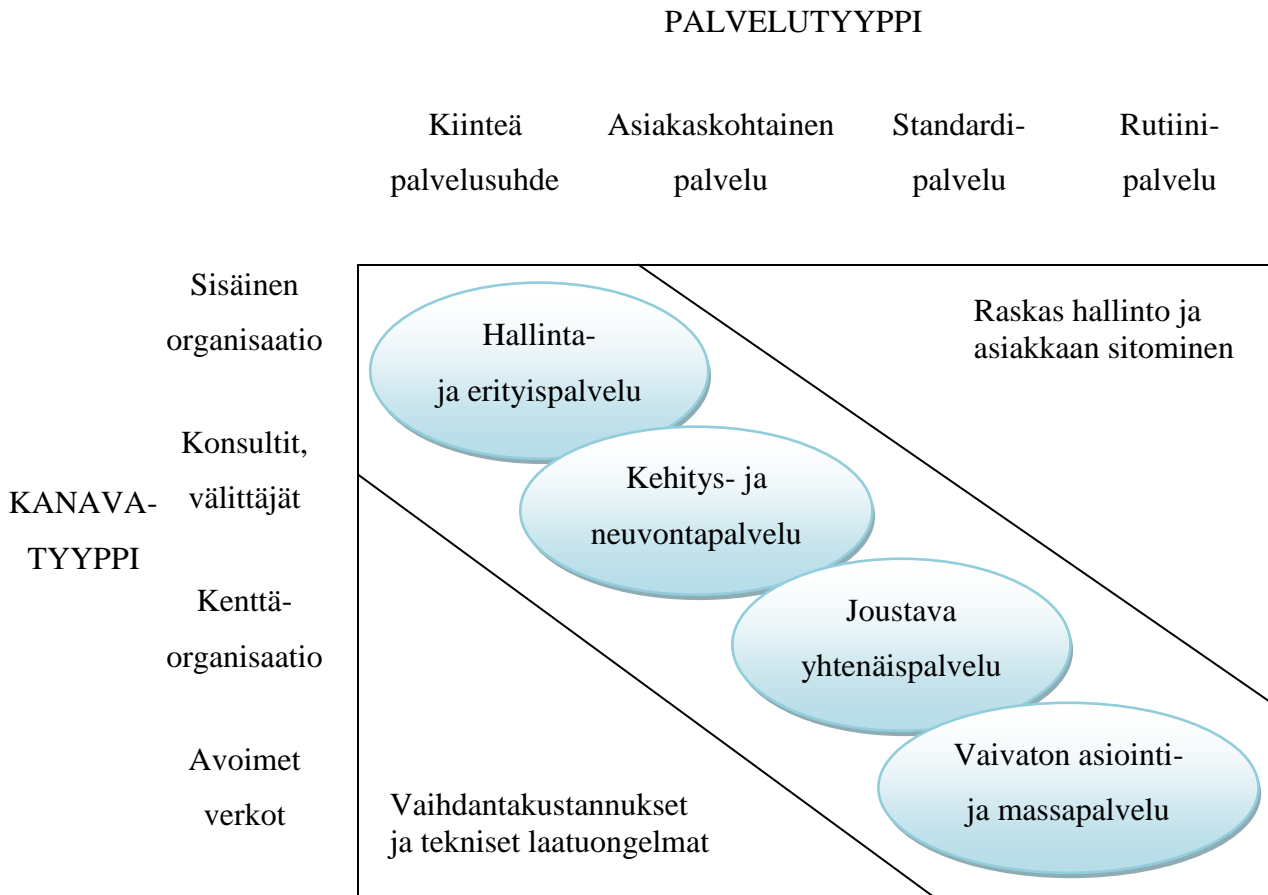


Kuva 1. Yleispalvelustrategia (Haapanen ym. 2005, 94)

Ongelmaksi muodostui kuitenkin se, etteivät palveluntarjoajat ottaneet eri asiakkaita ja heidän erilaisia tarpeitaan huomioon, vaan asiakkuuksia hoidettiin yhdellä kaavalla. Yritykset tarjosivat standardisoituja palveluja tuntematta asiakkaidensa käyttäytymistä saatikka heidän kannattavuuttaan. Loppujen lopuksi yleispalvelulla ei saavutettu palvelujen tehostamista, vaan päinvastoin palvelutaso heikkeni. (Haapanen ym. 2005, 97–98.)

Yleispalvelun tarjoaminen ei tuottanut toivottua tulosta, sillä erilaiset palvelut vaativat omat toimivat jakelukanavansa. Palvelutarjonta monipuolistuu ja kilpailu lisääntyy, jolloin yritysten on ymmärrettävä eriyttää palvelujaan asiakastarpeiden ja -suhteiden mukaisesti oikeita jakelukanavia hyödyntämällä. (Haapanen ym. 2005, 98–99.) Tietotekniikan kehittyminen mahdollistaa pientenkin yritysten palvelujen tehostamisen, esimerkiksi asiakastietokantoja kokoamalla. Lisäksi tietotekniikka on apuna niin massa- kuin räätälöityjenkin palvelujen kehittämisessä. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 129.) Palvelujen eriytymistä havainnollistetaan palvelustrategiamatriisin avulla (kuva

2). Palvelustrategiamatriisin ideana on auttaa määrittelemään, mitkä palvelukanavat soveltuvat erilaisten asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Matriisin lävistäjällä sijaitsevat neljä palvelua ovat kaikkein tehokkaimpia. Lävistäjän yläpäässä sijaitsevat palvelut ovat monimutkaisia ja vaativat yritykseltä henkilökohtaista palvelua. (Haapanen ym. 2005, 100.)



Kuva 2. Palvelujen eriytyminen (Haapanen ym. 2005, 101)

Palvelulla on merkittävä osa logistiikassa, sillä asiakkaaseen ollaan yhteydessä palvelun kautta. Markkinoinnin näkökulmasta palvelut voivat myös lisätä kysyntää. (Sartjärvi 1992, 42.)

3.3 Logistiikkapalvelut

Logistiikkapalvelut ovat asiakkaan tilaamia logistisia toimeksiantoja, kuten tavaran varastointia, kuljetusta ja jakelua. Näiden lisäksi palveluun voi liittyä jatkojalostusta, kuten asentamista. Logistiikkapalvelujen perusmuodot ovat kuljetus, varastointi, huo-

linta, tietoliikenne- ja tiedonvälitys- sekä lisäarvopalvelut (Karrus 2005, 257, 261–265). Jakeluketjun palveluiksi voidaan luokitella kaikki tehtävät tuotannossa, kaupassa ja toimituksissa sekä näihin liittyvät toiminnot. Palvelujen tuottamisessa erikoistutaan omien kyvykkyyksien ja yhteistyöverkoston mukaan. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 24.) Logistiikkapalvelun hankkiminen voi olla kertaostos tai jatkuvaa, pitkäaikaiseen sopimukseen liittyvää hankintaa, kuten alihankintaa (Karrus 2005, 259).

Kuljetuspalvelut sisältävät rautatie-, lento-, maantie- ja meriliikenteen. Kuljetustarve voi olla satunnaista tai jatkuvaa ja yksinkertaista tai räätälöityä. (Karrus 2005, 261.) Kuljetuspalvelun valintaan vaikuttavia asioita ovat toimiala, kuljetustarve (säännöllisyys), toimitustiheys ja lähettäjän maantieteellinen sijainti sekä kuljetettava erä ja sen arvo sekä kuljetusetäisyys. Lisäksi kuljetusmuodon valintaan vaikuttavat kapasiteetti, hinta, luotettavuus ja nopeus. Kuljetuspalvelujen tarve ja mahdollisuudet kasvavat koko ajan. Myös kansainvälisyys on merkittävässä osassa. Yritykset kehittävät logistiikka- ja kuljetuspalvelujaan ja pystyvät tarjoamaan yhä enemmän erilaisia lisäarvopalveluja räätälöidysti. (Logistiikka 2011.)

Hyvin suunniteltu **varastointi** ja sen toteuttaminen tuottavat lisäarvoa logistiseen ketjuun. Varasto-ohjautuvasta tuotannosta on päästävä eroon, sillä se vain kasvattaa kustannuksia. Kustannustehokkuus on edellytys kilpailuedun saavuttamiseksi. (Hokkanen ym. 2004, 141.) Varastoinnin rooli on muuttunut perusvarastoinnista varastohotelleihin, joista varataan säilytystilaa. Tällaisessa toiminnassa on tärkeää luoda pitkäaikaisia sopimuksia kannattavuuden jatkumiseksi. (Karrus 2005, 262–263.)

Huolinnasta on tullut kansainvälistymisen ja ulkomaankaupan myötä tärkeä osa logistista ketjua (Hokkanen ym. 2004, 133). Huolinnan tarkoituksena on järjestää kuljetettavan tavaran toimitus ja siihen liittyvät asiakirjat asiakkaan puolesta. Huolintayritykselle on tyypillistä tarjota eri toiminnoista koostuvia palvelukokonaisuuksia, kuten ajojärjestelyä, tavaran tullausta, pakkaamista ja jakelua. (Karrus 2005, 263–264.) Huolintaa harjoittavat muun muassa varustamot, maakuljetusyritykset tai näiden tytär- tai osakkuusyhtiöt sekä suuret, pelkkään huolintaan erikoistuneet yritykset. Kuljetusyrityksen hoitaessa sekä kansainvälisen kuljetuksen että huolinnan pystyy se tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaista logistista palvelua. (Hokkanen ym. 2004, 134–135.)

Tiedonsiirtopalvelut ja tilauskeskukset ovat yritysten tärkeimpiä kilpailutekijöitä, sillä nykyään tiedonvälitys tapahtuu automaattisesti ja sähköisesti. Asiakkaat vaativat

palveluilta läpinäkyvyyttä ja ympärivuorokautista tavoitettavuutta. Asiakkaiden tarpeisiin tulee vastata tehokkailla tiedonvälitysratkaisuilla. (Okkonen & Lukka 2004, 20.)

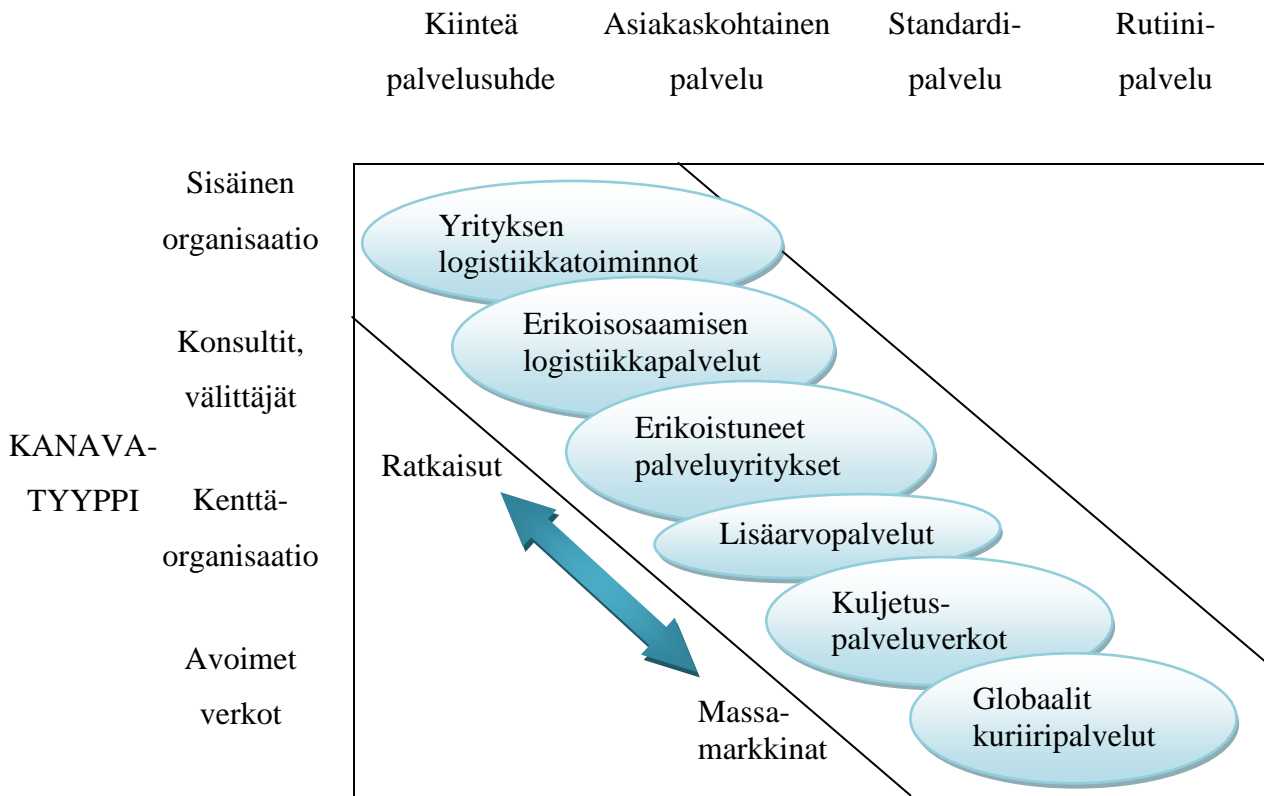
Lisäarvopalveluksi kutsutaan peruslogistiikkapalvelun, kuten kuljetuksen, lisäksi tarjottavaa toimintoa (Karrus 2005, 264). Lisäarvopalveluja käsitellään laajemmin osiossa 4 *Logistiikkapalvelujen laatu ja lisäarvo*.

Nykyään kaikki logistiikkapalvelut voidaan ostaa alihankintana tai palveluina. On hyvin yleistä, ettei yrityksillä ole esimerkiksi omaa kuljetuskalustoa, vaan kuljetuspalvelut ostetaan muualta. Päätös logistiikkapalvelun ulkoistamisesta on yrityksen strateginen valinta. (Karrus 2005, 115, 259–260.) Yritykset haluavat keskittyä ydinosaamiseensa, eli sen ulkopuolisia toimintoja, kuten kuljetuksia ja varastointia, ulkoistetaan logistiikkayrityksille, joille tällaiset toiminnot ovat puolestaan ydinosaamista (Karhunen, Pouri & Santala 2008, 29). Logistiikkayritykset pyrkivätkin keskittymään omiin erikoisalueisiinsa ja rakentamaan omia verkostojaan sekä muodostamaan asiakaslähettäisiä erityispalvelukokonaisuuksia (Karrus 2005, 258). Tällainen yhteistoiminta voi tuottaa parempaa suorituskykyä, kuin jos yritykset toimisivat itsenäisesti (Zsidisin, Voss & Schlosser 2007, 6).

3.4 Logistiikkapalvelujen eriytyminen ja kehittyminen

Yleispalvelun ja palvelujen eriytymisen ajat, joita tarkasteltiin aikaisemmin luvussa 3.2 *Palvelujen kehitys*, ovat vaikuttaneet myös logistiikkapalveluihin. Yleispalvelun päättymisen on parantanut kilpailua ja antanut enemmän vaihtoehtoja palvelun käyttäjille. Lisäksi se on kasvattanut palvelujen kysyntää ja luonut aidosti palveluun panostavia verkostoja. Alati muuttuvat palveluvaatimukset, sekä palvelujen tuottajien että niiden käyttäjien suunnasta, pakottavat yrityksiä eriytymään. Yritysten tulee selvästi määrittää niiden asiakasryhmät ja tarjottavat palvelut. Yritys voi esimerkiksi tarjota lisäarvoa tuottavia logistiikkapalveluja tai keskittyä erikoisosaamiseensa. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 199.) Kuva 3 havainnollistaa logistiikkapalvelujen eriytymistä.

PALVELUTYYPPI



Kuva 3. Logistiikkapalvelujen strategiamalli (mukaihen Haapanen ym. 2005, 245)

Logistiikkapalvelujen kehityksen ohella asiakasvaatimukset ovat vaikuttaneet logistiikkapalveluyrityksiin. Asiakkaat haluavat hankkia erilaisia logistiikkapalveluja, kuten kuljetuksia, varastointia ja huolintaa, saman katon alta. Niinpä esimerkiksi ennen pelkästään kuljetuspalveluja tarjonneet yritykset ovat laajentaneet toimintaansa ja alkaneet harjoittaa myös huolintaa ja päinvastoin. Asiakkaiden vaatimukset kaikenkattavan logistiikan hallitsemisesta ovat näin ollen asettaneet muun muassa kuljetusyrityksille haasteita. Pärjätäkseen kilpailussa kuljetusyrityksen tulee kehittää palvelujaan pelkästä tavarankuormauksesta, kuljetuksesta ja purusta kohti kokonaisvaltaisempaa kuljetuslogistiikkaa. Peruskuljetuspalveluihin keskittynyt yritys ei luultavasti selviydy itsenäisesti. (Karhunen ym. 2008, 29–30.)

Logistiikkapalvelujen alalla on siis tärkeää reagoida muuttuviin markkinoihin nopeasti. Yritys, joka on nopea liikkeissään ja joustava rakenteeltaan, suoriutuu kilpailijoita paremmin kiristyvässä markkinatilanteessa. (Okkonen & Lukka 2004, 25.) On odotettavissa, että logistiikkapalvelua tarjoavien yritysten toiminnan strategiset suun-

taukset muuttuvat. Okkonen ja Lukka (2004, 18) toteavat tähän vaikuttavan toimialojen erilaiset vaatimukset sekä näillä toimialoilla olevien yritysten tulevaisuuden päätökset. Yritysten tulee ikään kuin päättää, mihin ne aikovat keskittyä ja keitä haluavat palvella. Muutokset logistiikkapalveluissa tai niiden tarjonnassa eivät kuitenkaan tapahdu nopeasti. Haapanen ja Vepsäläinen (1999, 209–210) arvioivat logistiikkapalvelujen kehittymistä muuttuvien asiakasvaatimusten näkökulmasta. Näin ollen logistiikkapalvelujen tarjoajien tulee kiinnittää huomiota muun muassa toimialaosaamiseen, prosessi- ja tuotetuntemukseen, asiakaskohtaisiin tietojärjestelmiin, tietoliikenneyhteyksiin ja Internet-palveluihin, toimialakohtaisiin lisäarvopalveluihin, palvelukokonaisuuksiin sekä osaamiseen.

Esimerkkinä keskittymisestä tiettyihin logistiikkapalveluihin ja asiakkaisiin voidaan ajatella kuljetusyritystä, joka erikoistuu jonkin kuljetuspalvelun tuottajaksi. Tällaisia kuljetusyrityksen palveluja ovat esimerkiksi puutavara-, energia-, elintarvike- ja maatalouskuljetukset. Tiettyyn palveluun erikoistunut yritys pystyy tarjoamaan yksilöllistä palvelua ja erikoisosaamista. Useat paikalliset kuljetusyritykset tekevät yhteistyötä logistiikkaintegraattoreiden ja kuljetuspalveluverkkojen kanssa. Joustava ja nopea reagointi tekevät tällaisista yrityksistä menestyjiä. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 208–209.)

Okkosen ja Lukan tutkimuksessa (2004, 79–80) todetaan, että logistiikkapalveluyritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja palveluja tuotetaan halutuille asiakassegmenteille. Globaalien logistiikkamarkkinoiden kiinnostus kasvaa, ja tällöin logistiikkapalvelujen tuottamisessa tarvitaan toimiva partneriverkosto. Yhteistyöverkoston ylläpitämisellä sekä yritys että asiakas säästää kustannuksissa.

Logistiikkapalveluyrityksen eri asiakassegmentit arvostavat logistiikkapalvelujen laadussa samankaltaisia asioita, mutta erojakin on. Kun asiakassegmentit arvostavat samantyyppisiä laatutekijöitä, yritys voi kehittää palvelujaan niin, että suunnitelmat sopivat kullekin asiakassegmentille yhteneväisesti. Tällainen toiminta mahdollistaa mittavia etuja yritykselle. Jos taas yrityksen asiakassegmentit arvostavat erilaisia laatutekijöitä, yrityksen tulee räätälöidä logistiikkapalvelunsa eri asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tällöin räätälöity palvelu voidaan nähdä kilpailuetuna, jolla parannetaan tehokkuutta niin kustannusten kuin markkinoinninkin kannalta. (Mentzer, Flint & Hult 2001, 97.)

4 LOGISTIIKKAPALVELUJEN LAATU JA LISÄARVO

Tässä luvussa tarkastellaan logistiikkapalvelujen laatu- ja lisäarvotekijöitä. Asiaa pohjustetaan palvelun laadun ja lisäarvon muodostumisella yleisesti, ja näiden jälkeen logistiikkapalvelujen näkökulmasta. Toimeksiantajan yritystoiminnan luonteen vuoksi logistiikkapalveluista on vielä erikseen tuotu esiin kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo, joita käsitellään viimeisessä osiossa. Toimeksiantajan yhteys asiakkaisiinsa on juuri kuljetuspalveluissa, ja niiden kehittäminen on asiakassuhteen kehittämisen perusta.

4.1 Logistiikkapalvelujen laatutekijät

Asiakas muodostaa arvionsa palvelun laadusta vertailemalla odotuksiaan ja kokemuksiaan saamastaan palvelusta. Palvelun laadun muodostumista on tutkittu useaan otteeseen, mutta tutkimusten suunnannäyttäjänä toimii Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) laatima tutkimus. Tutkijat havaitsivat palvelun laadun muodostuvan kymmenestä eri tekijästä, niin kutsutuista laadun ulottuvuuksista, jotka myöhemmissä tutkimuksissa tiivistettiin viiteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empatia ja palveluympäristö. Tutkijat ovat onnistuneet luomaan palvelun laatutekijät niin, että ne soveltuvat hyvin eri toimialoille. Palvelutyypistä riippuen laatutekijöiden painoarvot kuitenkin vaihtelevat. (Ylikoski 1999, 126–134.)

Logistiikkapalvelun laatuun kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Logistiikkapalveluyritykset ovat huomanneet sen auttavan pitkäkestoisten suhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä tavaran lähettäjien kanssa, sillä logistiikkapalvelun laadulla on suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Ymmärtämällä, mitkä ovat tärkeimmät logistiikkapalvelun laatutekijät, logistiikkapalveluyritys pystyy kehittämään markkinointistrategioita, joilla tavaran lähettäjä saadaan vakuuttuneeksi logistiikkapalvelun käyttämisestä, kuin myös asiakas-palveluntarjoaja -suhteiden paranemisesta. (Banomyong & Supatn 2011, 420.)

Mentzer, Flint ja Hult (2001, 84) tutkivat logistiikkapalvelujen laadun muodostumista haastatteleamalla laajoilla markkinoilla toimivan logistiikkapalveluyrityksen (*DLA, Defense Logistics Agency*) asiakaskuntaa. Tutkijat löysivät yhdeksän toisiinsa yhteydessä olevaa ja asiakkaille tärkeimpiä laatutekijöitä. Logistiikkapalvelujen laatutekijöiksi muodostuivat:

- henkilöstön kontaktin laatu
- tilausmäärät
- informaation laatu
- tilausmenetelmät
- tilauksen oikeellisuus
- tilauksen kunto
- tilauksen laatu
- tilauksen eroavaisuuksien hoitaminen
- nopeus.

Logistiikkapalvelujen laadun voidaan nähdä muodostuvan myös operatiivisista ja suhteellisista osatekijöistä. Logistiikkapalvelun operatiivinen laatu sisältää jatkuvan tasaisen laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden palveluntarjoajan logistisissa toiminnoissa. Operatiiviset laatutekijät sisältävät palvelun fyysisiä ominaisuuksia, kuten kuljetusmuodon ja -ajan sekä paikan. Operatiivinen laatu muodostuu varmuudesta: kyky suoriutua luvatussa palvelusta luotettavasti ja virheettömästi. Suhteellinen laatutekijä puolestaan viittaa logistisiin toimintoihin, jotka lähentävät yritystä ja sen asiakkaita. Näillä toiminnoilla yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaansa tarpeita ja odotuksia sekä vastaamaan niihin tehokkaasti ja laadukkaalla palvelulla. Suhteellista laatua kuvaavat lupaus, reagointikyky ja huolehtiminen. Logistiikkayrityksen kannattaa keskittyä niihin palvelun osatekijöihin, joilla on suurin vaikutus tulevaisuuteen. (Davis 2006, 35, 116.)

4.2 Logistiikkapalvelujen lisäarvotekijät

Asiakkaan näkökulmasta palvelut voidaan jakaa perus- ja lisäarvopalveluihin. Peruspalvelut ovat yleensä välttämättömiä, muuttumattomia, ajasta riippumattomia ja samankaltaisia kilpailijoiden keskuudessa. Lisäarvopalvelut ovat puolestaan muuttuvia sekä asiakas- ja toimittajakohtaisia. Lisäarvopalveluilla pyritään tyydyttämään asiakkaan lisäksi asiakkaan omat asiakkaat. (Sartjärvi 1992, 47.) Asiakas kokee palvelun kokonaisuutena, jossa peruspalvelun lisäksi odotetaan saavan myös lisäarvoa (Hokkanen ym. 2004, 329). Juuri asiakkaiden tarpeet synnyttävät lisäarvopalveluja ja niitä myös kehitetään asiakaslähtöisesti. Lisäarvopalveluja kehitetään yrityksen tuleen ennakoita tulevaisuuden kehitystä. (Posti ym. 2009, 25.)

Lisäarvopalvelut tuottavat asiakkaille enemmän arvoa kuin yrityksen logistiset perustoiminnot, kuten kuljetukset ja varastointi. Logistiikassa lisäarvopalveluja tarjotaan

yleensä varastoinnin, kuljetusten, jakelun ja tavaroiden hallintaan. Lisäarvoa voi tuottaa kuljetettavalle tavaralle, kulkuvälineelle, kuljetusyksikölle (muun muassa kontit) ja logistisen toimitusketjun eri toimijoille. (Posti ym. 2009, 25.)

Lisäarvopalvelut ovat tällä hetkellä ”kuuma puheenaihe”. Lisäarvopalveluissa nähdään paljon kasvupotentiaalia ja se onkin nopeimmin kasvava osa-alue logistiikassa. (Rimpiläinen 2011, 13.) Lisäarvopalvelujen lisääntymistä ovat edesauttaneet valmistus- ja tietotekniikan kehittyminen (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 207–208). Suomalaisen logistiikkapalveluyritysten tarjoamat lisäarvopalvelut ovat yleensä asiakaskohtaisia ratkaisuja (Okkonen & Lukka 2004, 79).

Lisäarvologistiikan sisältö voidaan periaatteessa määritellä kyseessä olevan toimijan mukaan. Esimerkiksi kuljetusyritykselle varastointi voi olla lisäarvopalvelu ja varastointiyritys voi pitää esimerkiksi pakkaamista lisäarvoa tuottavana toimintona. Olipa toimija mikä tahansa, ideana on hallita yhä laajempaa aluetta toimitusketjusta. (Rimpiläinen 2011, 13.)

Haapasen ja Vepsäläisen (1999, 206) mukaan lisäarvopalvelujen tuottaminen sisältyy etupäässä toimitusvaiheeseen. Logistiikan lisäarvopalveluja ovat muun muassa:

- tuoteosien kokoonpano
- käyttöönottoasennukset
- pakkaaminen ja yksikointi
- asiakaskohtaisten myyntierien muodostaminen
- laadunvalvonta
- hintamerkintä
- huolto ja korjaus
- kierrätyskunnostus
- raportointi ja seuranta.

Seuraavassa osiossa keskitytään kuljetuspalvelujen laatuun ja lisäarvoon sekä merkittävimpiin palveluvaatimuksiin. Lisäksi tarkastellaan kuljetusyrityksen ja tavarantoimittajan välistä suhdetta, ja sen vaikutusta kuljetuspalvelujen laatuun ja saatavaan lisäarvoon.

4.3 Kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo

Kuljetusalalla tärkeimpiä palvelun ehtoja ovat tavaroiden oikea määrä toimitettuna oikeaan aikaan ja paikkaan sekä oikean laatusina (Tapio ym. 2005, 24). Tarkemmin määriteltynä asiakkaat vaativat toimittajiltaan muun muassa täsmällisyyttä, nopeutta, kustannustehokkuutta ja kykyä jatkuviin, pienienkin erien toimittamiseen. Näiden lisäksi tilaus-toimitusmenettelyjen pitäisi olla yksinkertaisia. Asiakkaat myös korostavat tiedon saatavuuden merkitystä. (Karrus 2005, 304.) Näiden peruslaatutekijöiden lisäksi kasvavana vaatimuksena on ympäristöasioista huolehtiminen. Kuljetukset on järjestettävä niin, että ne kuormittavat ympäristöä mahdollisimman vähän. (Tapio ym. 2005, 24.)

Yleisesti voidaan ajatella, että järkevä asiakas valitsee palvelun, joka vastaa hintalaatu -suhteeltaan hänen tarpeitansa. Asiakkaat ovat kuitenkin erilaisia ja kukin itsenäisesti päättää, mitkä ovat ne laatutekijät, joita hän arvostaa ja joista hän on valmis maksamaan hieman enemmän paremman palvelun saamiseksi. (Tapio ym. 2005, 24.) Asiakkaat myös kokevat saadun palvelun ja sen sisältämät yksityiskohdat eri tavoin, ja niillä voi olla asiakkaisiin erilaiset vaikutukset (Sartjärvi 1992, 43). Lähtökohtana on kuitenkin hyvän palvelutason, laadun ja kustannusten kuljetuskokonaisuus (Logistiikka 2011).

Globalisaatio sekä informaatio-, kommunikointi- ja kuljetusteknologioiden kehittyminen ovat vaikuttaneet myös rahdinkuljetuksiin sekä tuoneet mukanaan ennennäkemättömiä kyvykkyksiä ja mahdollisuuksia: nykypäivänä tietoa pystytään vaihtamaan nopeasti ja tavaroita liikuttamaan helposti paikasta toiseen. Tämä ilmiö on kasvattanut odotuksia logistiikkapalveluista. Kuljetusyritysten tulee suunnitella palvelunsa asiakkaiden odotusten mukaisiksi säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Tuomalla esiin kaikin tärkeimmät palvelutekijät yritys voi kehittää innovatiivisia ja strategisia ideoita. (Baki, Basfirinci, Cilingir & Murat 2009, 119–120.) Asiakaslähtöisten kehitysideoiden, kuten tietojärjestelmien kehittäminen ja toimitusten yksinkertaistaminen, siirtäminen käytäntöön on kuitenkin hidasta ja työlästä (Karrus 2005, 304).

Kuljetuspalvelun vaatimukset

Edellä esitettyjen palveluvaatimusten lisäksi paneudutaan tarkemmin yleisimpiin ja merkittävimpiin kuljetuspalvelun vaatimukseen. Tavarantoimittajien kuljetuspalvelun-

tarjoajille asettamat palveluvaatimukset vaihtelevat tarkoista noutoajoista erilaisiin välineisiin ja kommunikointiin. Kuljetuspalvelujen kustannukset vaikuttavat myös palveluvaatimukseen. Kuljetuspalvelun vaatimukseen lukeutuvat kuljetusaika, luotettavuus, saavutettavuus, kyvykkyys ja turvallisuus. **Kuljetusaika** vaikuttaa sekä tavarantoimittajan että saajan varastojen tasoon sekä niiden ylläpitokustannuksiin. On siis selvää, että mitä pidempi kuljetusaika on, sitä suuremmiksi varastotasot ja -kustannukset kasvavat. Lisäksi se voi aiheuttaa varaston loppumisen. Kuljetusaikojen piteneminen haittaa myös koko toimitusketjua kasvattaen sen varastokustannuksia. (Bardi, Coyle & Novack 2006, 38.) Haluttujen kuljetusaikojen tuottaminen tuo arvoa kuljetusyritykselle, sillä sen kautta se tuottaa arvoa tavarantoimittajalle, jonka varastotasot tällöin vähenevät (Bardi ym. 2006, 325).

Luotettavuus riippuu kuljetusaikojen johdonmukaisuudesta. Noutojen ja kuljetusten oikea-aikaisuus helpottaa tavarantoimittajia ja vastaanottajia varastotasojen optimoinnissa. Epäluotettavien kuljetusaikojen vuoksi tavarantoimittaja joutuu nostamaan varastotasoaan saatavuuden takaamiseksi tai sitten se myy ”ei oota”. Epäluotettavuus johtaa siihen, että kuljetusyritys vaihdetaan luotettavampaan. Myös tavarantoimittaja kärsii huonosta kuljetusyrityksestä; sen asiakas voi vaihtaa toiseen toimittajayritykseen, jos se tarjoaa epäluotettavaa kuljetuspalvelua. (Bardi ym. 2006, 38.)

Saavutettavuus tarkoittaa kuljetusyrityksen kykyä liikuttaa rahtia lähtöpaikasta määräpaikkaan. Epäonnistuminen välittömän kuljetuspalvelun järjestämisessä vaikuttaa kuljetusaikaan sekä lisää tavarantoimittajan kustannuksia. Tällainen tilanne voi tulla eteen silloin, kun lähetys vaatii useamman kuljetusmuodon käyttämistä. (Bardi ym. 2006, 39.)

Kyvykkyys on lähtökohtana kuljetuspalvelujen tarjoamisessa. Tavarantoimittajilla on monia tiettyjä vaatimuksia liittyen rahdin fyysiseen ja markkinoinnilliseen luonteeseen. Vaatimukset koskevat kalustoa, laitteistoa ja yhteydenpitoa. Tiedyt tuotteet tarvitsevat erityiskohtelua, kuten lämpötilasäädelyä ajoneuvoja tai hyvää teknologiaa tarkkan sijainnin tietämiseksi. Markkinoinnin vaikutukset kysyntään ja sen ylläpitämiseen voivat vaatia kuljetusyrityksiltä säilytystiloja kappaletavaroille ja rahtien yhdistämiselle kokonaiskustannusten ja kuljetusaikojen vähentämiseksi. (Bardi ym. 2006, 39.)

Turvallisuus liittyy tavaroiden kuljettamiseen. Kuljetuksen aikana vaurioituneet tai hävinneet tavarat kasvattavat varastoon kohdistuvia kustannuksia. Vaurioitunutta tavaraa ei voida myydä, mikä voi johtaa tavarantoimittajan myynnin menetykseen tai tuotannon loppumiseen. (Bardi ym. 2006, 39.)

Banomyong ja Supatn (2011, 432–433) tutkivat kuljetuslogistiikan palvelutekijöiden vaikutusta kuljetusyrityksen valitsemisprosessissa vientiä harjoittavissa yrityksissä. Palvelutekijöitä tarkasteltiin kuudesta näkökulmasta: luotettavuus, uskottavuus, konkreettisuus, empatia, huomioiminen ja palvelun kustannukset. Tulokset osoittavat, että erityisesti luotettavuus, uskottavuus ja palvelun kustannukset liittyivät kuljetusyrityksen valintaan. Asiakirjojen virheettömyys nousi esiin tärkeimpänä yksittäisenä palvelutekijänä, sillä asiakirjat toimivat tavarantoimittajan maksun todisteena ja virheet niissä myöhästyttävät maksujen suorittamista ja saattavat vielä aiheuttaa lisäkuluja. Huolella tehdyt asiakirjat edesauttavat tavaroiden kulkua. Taulukko 1 esittelee muut tutkimuksesta ilmenneet kuljetuspalvelun avaintekijät.

Taulukko 1. Kuljetusyrityksen valintaan vaikuttavat palvelun laadun avaintekijät (Banomyong & Supatn 2011, 434)

Voittaja kuljetusyritys Palvelun laadun avaintekijät

Luotettavuus	Asiakirjojen virheettömyys
Uskottavuus	Vaurioitumattomat tavarat kuljetuksen aikana Henkilökunnan tietämys ja ammattitaito
Konkreettisuus	EDI (<i>electronic data interchange, sähköinen tiedonsiirto</i>) ja e-kaupankäynti
Empatia	CRM (<i>customer relationship management, asiakkuudenhallintaohjelma</i>)
Huomioiminen	Päivitetyt rahtihinnat Asiakkaista välittäminen Rahtien yhdistäminen tai säilytys
Palvelun kustannukset	Järkevä hinta Alennusten tarjoaminen

Jos tavaran lähettäjän kuljetustarpeisiin ei pystytä täysin vastaamaan, logistiikan laatu voi heikentyä ja näin ollen huonontaa lähettäjän kilpailuasemaa. Kuljetusyrityksen väärin kohdistamat resurssit voivat aiheuttaa turhia kustannuksia tavaran lähettäjälle. Tällainen toiminta heikentää kuljetusyrityksen asiakastyytyvääisyyttä ja erilaistumista sekä kannattavuutta. Tyytyväisyyden luominen ei välttämättä vaadi rahallista panostusta, vaan resurssien keskittämistä toimintoihin ja logistiikkaan myynninedistämisen sijaan (Lambert, Lewis & Stock 1993, 133, 139). Asiakastyytyväisyyden luomiseksi on siis tärkeää kiinnittää huomio palvelun laatu-tekijöihin (Baki ym. 2009, 106).

Kuljetusyrityksen suoritustason tulee vastata tavaran lähettäjän tarpeisiin kilpailukykyyn luomiseksi. Kuljetusyrityksen on mahdollista erottua kilpailijoistaan, jos sen suoritusta parannetaan jatkuvasti. Jatkuva kehittäminen on merkittävä tekijä kuljetusyritysten valinnassa. Lisäksi se voi oikeuttaa jopa kuljetushinnan korotukseen, jos tavaran lähettäjä kokee parannusten tuovan lisäarvoa. (Lambert ym. 1993, 133, 138–139.)

Yrityksen on erotuttava kilpailijoistaan laadukkaammalla ja edullisemmalla palvelulla kuin kilpailijansa (Tapio ym. 2005, 24). Toisaalta tuottamalla lisäarvoa yritys saa etumatkaa kilpailijoihin ja antaa asiakkaalle mielikuvan arvonnoususta, ja siitä että palvelun kustannukset ovat toisarvoisia saatuun lisäarvoon nähden (Pietilä 2011). Yritykset ovatkin yrittäneet kilpailla markkinoilla alennetuilla kustannuksilla, mutta ovat ajautuneet ahdinkoon. Kustannusten vähentäminen on kuitenkin kelpo tavoite, kunhan sitä ei saavuteta arvontuotannon kustannuksella. Strategia, jolla on positiivinen vaikutus asiakkaan omiin arvontuotantoprosesseihin, voittaa. Siispä yritys, joka pystyy palvelemaan loppuasiakkaan lisäksi kaikkia niitä välikäsiä, toisin sanoen myyjän ja ostajan väliin jääviä asiakkaita, ja luomaan vahvimman mahdollisen suhteen näihin välittäjiin, menestyy. (Christopher 2011, 34.)

Tavaran lähettäjän ja kuljetusyrityksen yhteistyö

Kuljetuspalvelun laatuun ja asiakkaan saamaan lisäarvoon vaikuttaa myös tavaran lähettäjän ja kuljetusyrityksen suhteen syvyys. Kuljetuspalvelut ovat tärkeä osa tehokasta logistiikkaa ja ilman kuljetuskapasiteettia, tai kun sen käyttö on rajoittunut, lähettäjän on hankala saada tavara asiakkaalle kustannustehokkaasti ja aikataulussa. Niinpä kehittääkseen kuljetusten suorituskykyä tavaran lähettäjien on välttämätöntä luoda tiiviimpiä suhteita kuljetusyrityksiinsä sekä auttaa niitä pelkän johtamisen sijaan. (Zsidi-

sin ym. 2007, 5.) Suhteen tuottavuuden määräävät kuitenkin keskinäinen luottamus ja kunnioitus (Lambert ym. 1993, 140).

Tavaran lähettäjän ja kuljetusyrityksen välinen suhde voi olla jokin kolmesta perustasosta: etäinen (*arms'-length*), sopimusluonteinen (*contractual*) tai kumppanuussuhde (*partnership*). Etäiselle suhteelle on tyypillistä, että kuljetusyrityksen yhteydenpito on harvinaista ja tapahtuu vain organisaation alemmilla tasoilla. Lisäksi luottamusta ei juuri ole ja yhteiset prosessit ovat mitättömiä. Kuljetusyritykset ovat myös haluttomia muuttamaan kuljetuskapasiteettiaan tai parantamaan toimintaansa. Sopimusluonteinen suhde sisältää jo enemmän yhteistyötä, vaikkakin suurin osa siitä ilmenee edelleen organisaation alemmilla tasoilla. Sopimusluonteisessa suhteessa on havaittavissa parannusta esimerkiksi luottamuksessa ja innovoinnissa. Kumppanuussuhde on yhteistyömuodoista vahvin sisältäen yhtenäisiä prosesseja tavaran lähettäjän kanssa ja tiivistä kommunikointia. Kumppanit tähtäävät pitkäaikaisiin ja yhteisiin etuihin systemaattisella kehittämisellä. Kuljetusyritykset ovat myös halukkaita muokkaamaan toimintonsa suhteen säilyttämiseksi. (Zsidisin ym. 2007, 6–7.)

Zsidisinin, Vossin ja Schlosserin tekemän tutkimuksen (2007, 5) mukaan syvemmillä suhteella ei ole vaikutusta kuljetusten oikea-aikaisuuteen. Läheisten suhteiden luominen kuitenkin kannattaa ja merkitys kasvaa erityisesti silloin, kun kuljetuskapasiteetin saatavuus on rajoitettua. Tällöin läheisissä väleissä olevat kuljetusyritykset ovat halukkaita auttamaan tavaran lähettäjää, vaikka tilanne olisi vaikea.

Yhtenä keinona lähentää tavaran lähettäjän ja kuljetusyrityksen suhdetta on kuljetusyritysten määrän vähentäminen niin, että lähettäjälle jää kuljetusyritysten ydinjoukko. Tällainen toiminta kehittää palveluntasoa, luottamusta ja kommunikaatiota. Samanaikaisesti valitukset ja logistiikan kokonaiskustannukset vähenevät. (Zsidisin ym. 2007, 5.) Tavaran lähettäjien tulisi mitata kuljetusyritysten suorituskykyä, jotta he voisivat valita ”parhaat päältä”. Suoritusten mittaaminen ja tallentaminen hyödyttävät sekä tavaran lähettäjää että kuljetusyritystä, sillä yhdessä yritykset voivat käyttää mittauksesta saatuja tietoja strategisesti tehostamaan palvelun laatua. Näin yritykset voivat vastata yhdessä kilpailutilanteeseen. (Lambert ym. 1993, 140.)

Yhteistyöllä yritykset saavuttavat monia etuja, kuten parempaa koordinoitua, etujen hyötykäyttöä ja nopeampaa reagoitua markkinoiden muutoksiin. Yhteistyö myös helpottaa informaation vaihdossa ja mahdollistaa ammattitaidon jakamisen osapuolten

kesken. Yhteistyöllä kasvatetaan asiakastyytyväisyyttä, vähennetään palvelun kustannuksia ja riskejä sekä parannetaan palvelukykyä ja -laatua. Lisäksi yritykset pystyvät yhdessä reagoimaan teknologian muutoksiin. Kaikkien näiden tekijöiden avulla koko toimitusketjusta saadaan sujuvampi. (Zsidisin ym. 2007, 6–7.)

5 ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ ASIAKASUSKOLLISUUTEEN

Tässä luvussa esitellään ensin erilaisia näkökulmia asiakastyytyväisyyden muodostumisesta, minkä jälkeen tarkastellaan asiakassuhteen kehittämistä pitkän asiakassuhteen näkökulmasta. Asiakasuskollisuutta käsitellään asiakkaan kuuntelun ja arvon tuottamisen kautta.

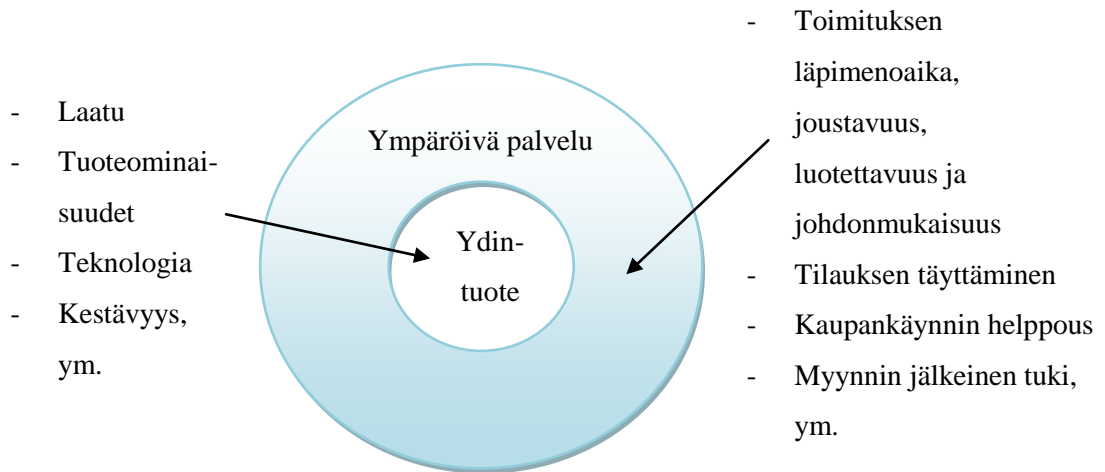
5.1 Asiakastyytyväisyystekijät

Sartjärvi (1992, 49) kuvaa asiakastyytyväisyyden muodostumista neljän eri tekijän tulona. Nämä neljä tekijää ovat asiakkaiden ymmärtäminen, palvelustrategia, asiakasohjautuva henkilöstö ja asiakasohjautuvat järjestelmät. Sartjärven mukaan jokaisen tyytyväisyystekijän tulee suhteellisesti olla yrityksen kilpailijaa parempi. Lisäksi, jos jokin tekijä ei toteudu tai ”saa arvon nolla”, kokonaisuuskin on tällöin nolla.

Ylikosken (1999, 151–152) mukaan asiakastyytyväisyyskokemus muodostuu palvelun konkreettisista ja abstrakteista ominaisuuksista ja sen käytön seurauksista, jotka ovat sekä toiminnallisia että psykologisia. Toiminnalliset seuraukset liittyvät palvelun käytön seurauksiin ja psykologiset puolestaan itse palvelunkäyttäjään ja hänen omien tarpeidensa tyydyttämiseen. Palvelun laatu vaikuttaa myös olennaisesti tyytyväisyyden muodostumiseen. Hankkiessaan palvelua asiakas siis ikään kuin arvioi saamiaan palveluun liittyviä hyötytekijöitä.

Asiakas arvioi palvelukokemusta myös vertailemalla omaa panostustansa palvelun saamiseksi ja saamiensa hyötyjä. Tätä kutsutaan asiakkaan saamaksi arvoksi ja asiakas arvioikin palveluyrityksiä juuri sen mukaan, miten paljon ne tarjoavat arvoa. Palvelukokemus syntyy siis asiakkaan saaman arvon, palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden yhteisvaikutuksesta. Näiden tekijöiden lisäksi palvelukokemusta synnyttävät vuorovaikutustilanteet palveluhenkilöstön kanssa, palveluympäristö, palveluyrityksen imago ja palvelun hinta. (Ylikoski 1999, 153.)

Yritys, joka kilpailee ainoastaan tuotteen ominaisuuksilla, jää jälkeen kilpailijoista, jotka osaavat lisätä perustuotteeseen lisäarvoa tuottavaa palvelua. Palvelukokonaisuus on se, mikä tuottaa arvoa asiakkaalle. Kuva 4 havainnollistaa tätä näkökulmaa. Keskeällä on ydintuote, joka kuvaa perustuotetta sen lähtiessä tehtaalta. Ydintuotteen ulkopuolinen alue kuvaa kaikkea sitä lisäarvoa, mitä asiakaspalvelu ja logistiikka tarjoavat. Tämä tukee ajatusta siitä, että tuote pitäisi saada muutettua palveluksi. (Christopher 2011, 34–35.)



Kuva 4. Palvelujen käyttäminen kasvattaa ydintuotetta (Christopher 2011, 35)

Tuotteen tai palvelun ominaisuuksien lisäksi asiakasarvoa synnyttää asiakaspalvelu. Yritys voi aina asiakaspalvelun avulla erottua kilpailijoistaan, jos tuotteen tai palvelun ominaisuuksien hienous tai arvostus vähenee, tai jos muilla toimittajilla alkaa olla samanlaista tarjottavaa. Lisäksi pelkän tuotteen tai palvelun ostamisen sijaan asiakas etsii tarpeitansa palvelevaa ratkaisua. Asiakas siis arvostaa niin sanottuja valmiita ratkaisuja, jolloin hänen ei tarvitse vaivautua etsimään sopivaa keinoa ongelmansa poistamiseksi. Ratkaisun tulisi olla ainakin luotettava, toimiva ja laadukas. Palveluntarjoajan tulee auttaa asiakastaan tarpeiden tyydyttämisessä etsimällä ja tarjoamalla asiakkaalle esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja. (Pouri 1997, 10, 12.)

Asiakaspalvelu on nykypäivänä kriittinen kilpailukyvyn mittari logistiikan alalla. Kilpailun kiristyessä palvelun laadusta on tullut yhä ratkaisevampi tekijä asiakastytyvyyden luomisessa. Palvelun erinomaisuuden tavoittelu onkin asettanut kovat haasteet logistiikan johtamiselle, sillä samaan aikaan yritykset kamppailevat kutistuvilla markkinoilla ja tiukoilla budjeteilla. Haasteena onkin siis löytää tasapaino näiden olosuhteiden ja asiakaspalvelun väliltä. Logistiikkayrityksen on kuitenkin mahdollista pitää

yllä hyvää palvelua vaikeista markkina-ajoista huolimatta, jos se pystyy keskittymään tärkeimpiin logistiikan palvelutekijöihin. Taulukko 2 esittelee tärkeimpiä kuljetus- ja varastointiyrityksen palveluntekijöitä. (Harding 1998, 103–104.)

Taulukko 2. Logistiikkapalveluyritysten tärkeimmät palvelutekijät (mukaiillen Harding 1998, 104)

Kuljetusyritys	Varastointiyritys
Kuljetusaikojen arvioinnin täsmällisyys	Henkilökunta
Lähetysten nouto ja toimitus	Hinnoittelu/ kustannusarvio
Toimitusongelmista palautuminen	Tilauksen täyttäminen ja sen laatu
Jäljitys ja seuranta	Toimituksen/ tilauksen kiertoaika
Todiste toimituksesta	Tilauksen jälkeinen palvelu
Asiakaspalvelu	Laskutus
Laskutus	Luottopoliittikka

On tärkeää ymmärtää, että asiakkailta on erilaiset näkemykset ja vaatimukset, mikä merkitsee asiakaspalvelun tarkastelun tärkeyttä. Ei siis ole olemassa yhtä kaavaa asiakkaiden palvelemiseksi. Näin ollen yrityksen tulisi selkeästi määrittää sen käyttämät asiakaspalvelumenetelmät, sillä asiakaspalvelun luonteelle ominainen monipuolisuus ja markkinoiden erilaiset vaatimukset tekevät siitä välttämätöntä. Kuitenkaan yritykset eivät ole ymmärtäneet määrittelyn tärkeyttä. Yritys voi menettää asiakkaan kilpailijalle, jos se ei huolehdi asiakaspalvelustaan. Jopa tietyille merkille uskolliset asiakkaat voivat vaihtaa kilpailevaan tuotteeseen tai palveluun, jos haluttu tuote tai palvelu ei ole saatavilla tai sitä ei pystytä korvaamaan toisella. (Christopher 2011, 32.) Asiakaspalvelu vaatii jokaisen yrityksen työntekijän omistautumisen. Logistiikkayritys voi huolehtia toimituskyvystä ja kustannustehokkuudesta erinomaisesti, mutta virheet asiakkaan kunnioittamisessa voivat aiheuttaa ongelmia tai jopa pilata koko palvelun laadun. (Pouri 1997, 14.)

Asiakas ei kovinkaan usein anna palautetta hyvin sujuneesta palvelusta, mutta heti virheen sattuessa hän huomaa pienetkin palvelun epäkohdat. Suhtautuminen palveluongelmiin ja valitukseen on tärkeää, sillä silloin yritys näyttää asiakkaalle olevansa

kiinnostunut asiakassuhteen hoitamisesta. Virheen tapahtuessa yrityksen on myönnettävä se ja selitettävä asiakkaalle ainakin, mistä virhe johtuu, kauan sen ratkaiseminen kestää ja miten sen käsittely etenee. Jos ongelmaa ei voida ratkaista, yrityksen on tarjottava jotakin toista vaihtoehtoa. (Ylikoski 1999, 195–198.)

Asiakas valittaa yleensä sen takia, kun hänen odotuksensa ja toiveensa palvelusta eivät kohtaa. Tyytymättömyyttä voivat aiheuttaa esimerkiksi myöhästynyt, työkeä ja virheellinen toimitus tai laskutusepäselvyydet. Asiakaspalvelijan todellisia taitoja mitataan juuri suuttuneen asiakkaan hoitamisessa. (Lahtinen & Isoviita 1997, 53.) Palveluvirheiden onnistunut hoitaminen vahvistaa asiakkaan laatukokemusta ja asiakassuhdetta. Lisäksi se kasvattaa asiakkaan luottamusta ja sitoutumista palveluyritykseen. Palvelun epäonnistuminen ei siis välttämättä heikennä asiakkaan sitoutumista yritykseen, jos palvelun ongelma vain yritetään korjata. (Ylikoski 1999, 195–196.) Asiakaspalvelun strategiana tulisi aina olla asiakkaiden säilyttäminen (Christopher 2011, 37).

Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että yritys käsittelee negatiivisen palautteen nopeasti ja oppii virheistään. Asiakassuhteen jatkuminen on varmistettava jälkihoidolla, joka on tärkeä osa asiakassuhdetta ja etenkin sen ylläpitämistä. Jälkihoidolla pyritään hoitamaan asiakassuhdetta, sitouttamaan asiakas tiiviimmin yritykseen, houkuttelemaan uusintaostoihin ja saamaan kehittäväää palautetta jatkoa varten. (Kuokka 2011.) Ropen (2003, 80–84) mukaan jälkihoitovaiheen tulee olla osa myyntiprosessia. Jälkihoitovaiheessa on varmistettava sekä myynnin jälkeisen toimituksen sujuvuus että asiakkaan tyytyväisyys. Toimituksen sujuvuus kattaa käytännössä myyjän velvollisuuden ja vastuun tilauksen oikeellisuudesta, jolloin on esimerkiksi varmistettava tilauksen oikea-aikaisuus ja perille tulo. Asiakkaan tyytyväisyyden varmistus voidaan toteuttaa esimerkiksi palautelomakkeella tai puhelimitse yritystoiminnan ja kaupan luonteen mukaan.

5.2 Asiakassuhteen kehittäminen

Asiakassuhteen kehittäminen ja asiakkuuksien hoitaminen on suunnitelmallista seuranta ja ohjausta, mikä vaatii yrityksen koko henkilöstön panostuksen ja yhteiset tavoitteet. Yritysten tulisi määrittää, mihin asiakasryhmään kukin asiakas kuuluu ja miten näitä asiakasryhmiä palvellaan. Tarkkailemalla asiakkaitaan yritys voi oppia tulkitsemaan ja ennakoimaan asiakassuhteessa tapahtuvia liikkeitä. (Viitala & Jylhä 2006, 93, 96.) Eri asiakkaiden kohdalla voi toteuttaa ryhmäkohtaisia suunnitelmia ja

toimintamalleja asiakkuuden syventämiseksi. Suunnitelmien tavoitteena on kasvattaa yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. (Mäntyneva 2001, 21.) Yritykset eivät kuitenkaan kovin usein määritä asiakaskohtaisia tavoitteita, vaikka se auttaisi yritystä asiakassuhteiden kehittämisessä. Lisäksi asiakastyytyväisyyden mittaamisen ohella pitäisi tarkkailla myös asiakasuskollisuutta ja -kannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2006, 98.)

Palveluyrityksen ja uskollisen asiakkaan välille syntyy ajan kuluessa suhde. Tällöin asiakas on sitoutunut palveluyritykseen ja sen tarjoamiin palveluihin, jolloin yrityksen on tuettava asiakkaan sitoutumista. Mitä syvempi suhde asiakkaan ja yrityksen välillä on, sitä vähemmän kustannuksia sen hoitaminen vaatii. Yrityksen saadessa asiakkaastaan jatkuvasti enemmän tietoa pystyy se hyödyntämään sitä palvellessaan häntä. Vastaavasti asiakkaan tutustuessa yrityksen toimintatapoihin ja henkilöstöön ongelmat ja ristiriitatilanteet vähenevät. (Ylikoski 1999, 178, 183.)

Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat avain- ja kumppaniasiakkaat. Näiden asiakkaiden kanssa yhteistyö on hyvin tiivistä ja vuorovaikutteista. Yrityksen ja asiakkaan toiminnat on tällaisessa suhteessa jopa liitetty toisiinsa sujuvan yhteistyön varmistamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 95–96.) Haapanen ja Vepsäläinen (1999, 158–159) määrittelevät kumppanuuden kahden tai useamman organisaation pitkäaikaiseksi sitoutumiseksi toisiinsa saavuttaen tietyt liiketoiminnan tavoitteet tehostamalla kunkin osallistujan resurssit. Kumppanit luottavat toisiinsa, omistautuvat toisilleen ja ymmärtävät toistensa odotuksia ja arvoja. Parhaimmillaan kumppanuus tehostaa toimintaa, alentaa kustannuksia, parantaa palvelujen laatua sekä edistää innovaatioita.

Pitkää asiakassuhdetta ei kannata pitää itsestään selvyytenä. Pitkän suhteen merkitys yritykselle on mittava: se tuo varmuutta, jatkuvuutta, kasvua, tuottoja sekä merkittävää palautetta. Asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta on siis tärkeää, että yritys ponnistelee jatkuvasti asiakassuhteen ylläpitämiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 98.) Jatkuvat asiakkuudet ovat kuitenkin melko jäykkiä ja hitaasti kehittyviä niiden rutiininomaisuuden vuoksi, jolloin asiakkaat eivät yksinkertaisesti jaksaa kiinnostua asiakassuhteen kehittämisestä. Tällaisessa tilanteessa piilee vaara, että myös yritys muuttuu jäykäksi ja passiiviseksi eikä näin ollen pidä yllä jatkuvaa kehitystä. Yrityksen tulee muistaa, että myös jatkuvat asiakassuhteet vaativat virkistystä, vaikka pyyntö ei tulisikaan asiakkaan suunnasta. (Storbacka ym. 1999, 56.)

Yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja heidän tarpeensa vastatakseen asiakastyytyväisyyteen (Pouri 1997, 25). Pienellä yrityksellä on mahdollisuus asiakaslähtöisyyttä hyväksi käyttäen tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja vastata niihin paremmin kuin kilpailijat. Asiakaslähtöisyys lisää asiakkaan uskollisuutta ja tyytyväisyyttä. (Vuokko 1997, 74.)

5.3 Asiakasuskollisuutta arvoa tuottamalla

Asiakastyytyväisyys on pohja asiakasuskollisuudelle. Asiakasuskollisuus on puolestaan vaatimus pitkäaikaiselle asiakassuhteelle, ja sen saavuttaminen vaatii yritykseltä jatkuvaa ja tavoitteellista kehittämistyötä. Kun yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen palvelukokemuksen, johon hän on tyytyväinen ja josta hän saa lisäarvoa, asiakas pysyy sille uskollisena. (Ylikoski 1999, 173.)

Uskollisuus muodostuu yleisestä tyytyväisyydestä, halukkuudesta uusintaostoihin ja yrityksen suosittelemisesta muille (Viitala & Jylhä 2006, 93). Lisäksi uskollisuus sisältää tunnesiteitä, jotka ovat vaikeasti mitattavissa. Uskollisuus voi olla siis moniulotteista eikä sen mittaamisessa tai arvioimisessa ole tämän vuoksi yhtä tiettyä tapaa. Sitä on myös sovellettava toimialakohtaisesti yrityksen luonteen ja tarpeiden mukaisesti. Näin ollen jokaisen yrityksen tulisi määritellä omalle yritykselle sopivat asiakasuskollisuuden kriteerit. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 38.) Uskollinen asiakas kokee asiakassuhteen palveluyritykseen turvallisena sekä aikaa säästävänä. Tästä syystä asiakas on usein valmis maksamaan enemmän saamastaan palvelusta. (Ylikoski 1999, 183.)

Yritysten on hyvä ymmärtää, että olemassa olevat asiakkaat voivat panostaa asiakassuhteeseen enemmän kuin uudet asiakkaat. Vanhoissa asiakkaissa on kasvupotentiaalia niin ostojen arvon kuin tiheydenkin näkökulmasta. Jos yritys saa asiakkaan vakuutuneeksi ja pysymään tälle uskollisena, asiakkaiden elinikäinen arvo voi merkittävästi kasvaa. Mitä pidempään asiakas pysyy uskollisena, sitä kannattavammaksi hän tulee. Asiakassuhteen syventyessä asiakas on mitä luultavimmin halukas antamaan suuremman osan toiminnoistaan yritykselle, jota hän pitää kumppaninaan. Tämän lisäksi tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan eteenpäin, mikä voi näin ollen edesauttaa samalla uusien asiakkaiden hankinnassa. (Christopher 2011, 36.)

Mäntyneva (2001, 24) mainitsee aktiivisen ja passiivisen asiakasuskollisuuden. Aktiivinen asiakasuskollisuus ansaitaan käytännössä, sillä asiakas on tietoisesti päättänyt pysyä yrityksen asiakkaana. Passiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa puolestaan sitä, että asiakas voi milloin tahansa vaihtaa yritystä paremman tarjonnan ilmetessä. Yrityksen uskollisista asiakkaista jopa 90–95 prosenttia voi olla vain passiivisesti uskollisia. Asiakkuudenhallinnalla parannetaan asiakkuuksien pysyvyyttä ja asiakassuhde-markkinointia, mutta yrityksen tulee ymmärtää asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja sen tuoma potentiaali johtaessaan asiakkuuksia (Mäntyneva 2001, 21).

Asiakkuuksien säilyttäminen edellyttää yritykseltä asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä. Asiakkaiden ostokäyttäytymisessä voi huomata muutoksia, jotka saattavat viestiä aikomuksesta vaihtaa toimittajaa. Vihjeenä tällaisista muutoksista voivat olla esimerkiksi valitukset ja myynnin väheneminen. Yrityksen tulisi tällöin ymmärtää ilmenevät signaalit ja vaikuttaa asiakkaaseen jo hyvissä ajoin. Yritys, joka huomioi asiakkaan viestimät signaalit, pystyy merkittävästi parantamaan asiakkaiden pysyvyyttä. (Mäntyneva 2001, 22–23.)

Vaikka usein ajatellaan, että tyytyväinen asiakas on myös uskollinen, kuitenkin tyytyväisetkin asiakkaat saattavat vaihtaa toimittajaa, jos vaihtamista tukeva kannustin on tarpeeksi hyvä. Yrityksen tulisivikin yrittää vähentää asiakkaiden liikkuvuutta, toisin sanoen koettaa pitää asiakkaat itsellään. Näin ollen asiakasuskollisuus ja pitkä asiakassuhde saavutetaan asiakastyytyväisyyden lisäksi panostamalla asiakkaan säilyttämiseen liittyvillä toimilla. (Mäntyneva 2001, 23.) Asiakkaan sitoutumista ja asiakassuhteen syvenemistä edistävät tyytyväisyyden lisäksi asiakkaan kokema arvo (Viitala & Jylhä 2006, 100).

5.3.1 Asiakkaan kuuntelu

Asiakkaan kuuntelun tarkoituksena on löytää asiakkuudesta uusia mahdollisuuksia asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakkaan kuuntelu ei kuitenkaan tarkoita kysymyslistan esittämistä tai asiakkaan haastattelemista, vaan sen tulisi olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Yrityksen on kuunneltava asiakastaan ja ymmärrettävä hyödyntää asiakkaalta saatuja tietoja. Asiakas voi antaa heikkoja signaaleja, jotka yrityksen tulee havaita. Asiakkaan antamien signaalien havaitseminen edellyttää yritykseltä sopivasti etäisyyttä omaan liiketoimintaan, mutta toisaalta kykyä asiakkaan liiketoiminnan syvällisempään perehtymiseen. Kuuntelulla yritys saa käsiinsä sellaista tietoa, joka aut-

taa sitä ymmärtämään asiakkaan ajatuksia ja tekoja. (Mattinen 2006, 8–9.) Esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisen ennustaminen helpottuu yrityksen saadessa paremman tuntuman asiakkaastaan (Mäntyneva 2001, 15).

Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut yritysten saataville suuren määrän tietoa. Asiakkaasta saatuja tietoja kerätään, käsitellään ja hyödynnetään nykyään aivan eritavalla. Asiakastiedot ovat tietoja asiakkaan vaatimuksista, tarpeista, odotuksista ja käyttäytymisestä. Tiedon hyödyntäminen käytännössä on kuitenkin haastavaa ja pelkkä tietotekniikan hyödyntäminen ei riitä. Yritysten tulisi nähdä tietotekniikan taustalle ja löytää ne tärkeät asiat, jotka viestivät uusista lähestymistavoista. (Storbacka ym. 1999, 81.)

Yritysten on hyvä säännöllisesti tutkia asiakkaitaan, niin nykyisiä kuin mahdollisiakin, ajantasaisen tiedon ja tarpeen muutoksien huomaamiseksi. Näin ollen yritys voi kehittää toimintaansa, esimerkiksi luomalla uusia tuotekokonaisuuksia tai prosesseja. Ongelmana tässä kuitenkin on, että vastuu yrityksen toimintojen kehittamisestä siirtyy epäsuorasti asiakkaalle. Asiakkaan ollessa tyytyväinen yrityksen palveluun, yritys ei tällöin välttämättä ymmärrä kehittää toimintojaan tai huomaa mahdollisuutta lisäarvon tuottamiselle. Asiakassuhteen kehittämisen vastuu on siis aina yrityksellä. (Storbacka ym. 1999, 81.)

Liiketoiminnan kehittäminen vaatii tuloslaskelman, taseen ja kassavirran tarkastelun lisäksi asiakkaan liiketoimintaympäristön ja ajatusten ymmärtämistä. On tiedettävä asiakkaan organisaatiosta, kulttuurista ja mahdollisuuksista. Näiden tietojen perusteella tiedetään enemmän siitä, mikä ohjaa asiakkaan valintoja. Tämä antaa mahdollisuuden myös kilpailijoista erottumiseen. Asiakkaan tunteminen ei enää riitä, vaan nykyään on ymmärrettävä, kuinka ja miksi asiakas toimii, tai jättää toimimatta. Asiakkaan toimintatapoihin perehtymällä yritys huomaa niissä piilevät uudet mahdollisuudet yhteistyön kehittämiseksi. (Mattinen 2006, 7–9.)

Yrityksen jokainen työntekijä voi omaksua kuuntelun taidon, jolloin tähän toimintaan ei tarvita erikseen markkinointitutkimuksen toteuttajia. Yksittäisen työntekijän mahdollisuuksina on keskusteleminen ja tarkkaileminen sekä ongelmien ratkominen yhdessä asiakkaan kanssa. Työntekijän kokemusten ja kerätyn tiedon avulla yrityksen toiminnan kehittämiseen saadaan uudenlaisia ideoita, joita voidaan tarkastella ja joista voidaan oppia yhdessä kaikkien työntekijöiden kesken. (Viitala & Jylhä 2006, 92.)

Asiakkaan kuuntelu ja syvä asiakasymmärrys tarjoavat mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseksi (Mattinen 2006, 27).

5.3.2 Arvon tuottaminen

Asiakkaan kuuntelusta voidaan edetä vielä pidemmälle asiakkaan arvontuotantoon. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee syvällisesti ymmärtää, miten arvoa asiakkaalle tuotetaan. Yrityksen kannattaa lähteä ajatuksesta, mikä on asiakkaalle arvokasta ja millaisia tavoitteita hänellä on, minkä jälkeen on pohdittava yrityksen roolia asiakkaan toiminnassa. Keskeistä on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden analysointi siten, että etsitään ratkaisu asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tarkoituksena on päästä lähemmäs asiakasta ja hänen prosessejaan sekä löytää keino yrityksen ja asiakkaan prosessien yhteensovittamiseksi. (Storbacka ym. 1999, 15.)

Yrityksen toiminta on riskialtista, jos se reagoi ja vastaa ainoastaan asiakkaan tämänhetkisiin tarpeisiin. Asiakkaan tulevaisuuden toiveet ja tarpeet olisi myös selvitettävä, jolloin innovatiivisesti niitä eteenpäin viemällä turvataan jatkuva menestys. Ennakoi-valla asenteella ja toimintatavalla asiakkaalle pystytään tarjoamaan uusia mahdollisuuksia ja näin ollen tuottaa enemmän arvoa. (Storbacka ym. 1999, 90–91.)

Wallenburg ja Lukassen (2011, 441–442) esittelevät logistiikkapalveluntarjoajan ennakoivien parannusten merkitystä asiakasuskollisuuteen kustannusten ja suoritusten näkökulmasta. Ennakointi näyttää asiakkaalle yrityksen kyvyt ja sen, että yritys on sitoutunut ja välittää asiakkaastaan. Ennakoinnilla ei yleensä saavuteta välittömiä tuloksia liikevaihdossa, mutta sillä on suuri merkitys ja etu myöhemmissä vaiheissa. Tällaisella lähestymistavalla yritys viestii asiakkaalleen luottamusta ja lisäarvoa sekä vähentää epävarmuuden tunteita. Näin ollen arvoa synnytetään sekä toiminnoissa että asiakassuhteessa. Tutkijat kehottavat yrityksiä olemaan ennakoivia ja innovatiivisia sen sijaan, että toimisivat asiakkaiden vaatimuksista (Wallenburg & Lukassen 2011, 449).

Yrityksen on siis nähtävä tulevaisuuteen ja oltava ensimmäisinä kehittämässä asiakasarvoja. Asiakasarvot ovat etuja, joita asiakas yritykseltä ostaa ja ne riippuvat asiakkaan tarpeista. Asiakkaan tarve voi muodostua esimerkiksi seuraavista tuotteen tai palvelun ominaisuuksista: suorituskyky, laatu, imago, turvallisuus, muotoilu, ympäristönsuojelu, toimitusaika ja -kyky, saatavuus ja hinta. Jokainen asiakas arvostaa tällaisia ominaisuuksia omista lähtökohdistaan. Asiakkaat kuitenkin vaativat toimittajiltaan

vain parasta palvelua ja asiakasarvoa. Näin ollen toimittajien eroavaisuus ratkaisujen tarjoamisessa johtaa toimittajien kilpailuttamiseen. Asiakas ei niinkään välitä toimittajan palveluprosessista, vaan sen lopputuloksesta. Tarjoamalla asiakasarvoa yritys erottuu kilpailijoistaan. Arvoa voi luoda pienistä asioista ja vähin kustannuksin tai panostamalla esimerkiksi uuteen teknologiaan. Vaikka jonkin edun saaminen on asiakkaalle kallista, asiakas ajattelee sen tuomaa kokonaisvaikutusta esimerkiksi muita asiakkaan kustannusmenoja alentavasti. (Pouri 1997, 10–11, 13.)

Wallenburgin ja Lukassenin tutkimuksesta (2011, 448–449) selviää, että ennakoivat parannukset sekä kustannuksissa että suorituksissa lisäävät huomattavasti asiakasarvoa ja näin ollen asiakasuskollisuus kasvaa. Yritys voi lujittaa asiakassuhdetta ja mahdollisesti kasvattaa palveluvolyymia tai toiminnan laajuutta asiakkaan kanssa, mutta yritykset eivät ole vielä kunnolla ymmärtäneet tätä potentiaalia. Logistiikkapalveluntarjoajilla on vielä runsaasti mahdollisuuksia tehostaa ennakointia ja tätä kautta erilistaa itsensä kilpailijoistaan.

Yrityksen on tunnettava omien myyntiprosessiensa lisäksi asiakkaan liiketoiminnan prosessit sekä keinot näiden prosessien muuttamiseen tai korvaamiseen. Kun yritys oppii tuntemaan asiakkaan liiketoimintaan liittyvät prosessit, se pystyy osoittamaan innovatiivisuutensa kehittämällä näitä prosesseja. Esittämällä parannusten tuomat konkreettiset vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan yritys tuottaa asiakkaalleen arvoa ja myyntityö muuttuu luovaksi. Innovointi edellyttää yleensä ajattelutavan muuttamista pelkän tuotteen myymisestä laajempaan käsitykseen asiakkaan arvonluontiin. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 24–25.)

Asiakkaan prosessien innovointi vaatii yritykseltä kykyä asiakkaan liiketoimintaympäristön ja sen muutosten systemaattiseen tarkkailuun. Lisäksi yrityksen tulisi osata tarkkailla myös asiakkaan omien asiakkaiden tapaa käydä kauppaa. Innovoinnin tavoitteena on kasvattaa sekä yrityksen että asiakkaan tuottoa. Yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaalleen kehittämällä hänen liiketoimintaprosessejaan, mutta samalla yritys on mukana tuottamassa arvoa asiakkaan omille asiakkaille. Yhteisen arvon luominen vaatii yrityksen ja sen kumppaneiden sekä asiakkaan panostusta. (Kaario ym. 2004, 24–25.)

6 ELINTARVIKKEIDEN VIENTI VENÄJÄLLE

Tässä luvussa taustoitetaan elintarvikkeiden vientiä Suomesta Venäjälle. Alkuun käsitellään elintarvikkeiden kuljettamista koskevia määräyksiä, joiden jälkeen tarkastellaan viennin kehitystä parin viime vuoden aikana.

6.1 Yleistä

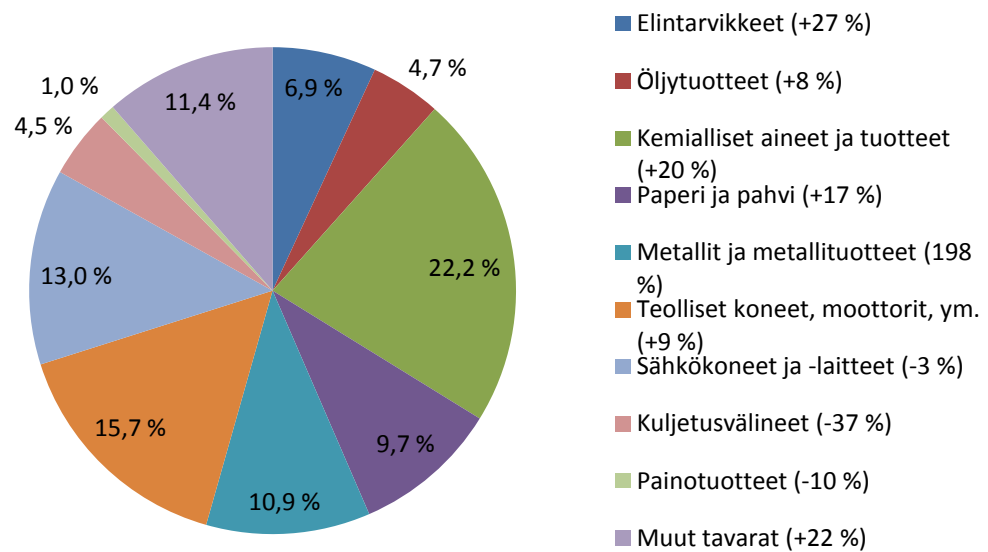
Elintarvikkeiden kuljetuskaluston ja -olosuhteiden tulee vastata lainsäädännössä asetettuja hygieni- ja laatuvaatimuksia. Helposti pilaantuvien elintarvikkeiden kansainväliset kuljetukset vaativat erityisen ATP-luokituksen (*Accord relatifaux transports internationaux de denrées périssables et aux engins spéciaux utiliser pour ces transports*). Suomi on liittynyt ATP-sopimukseen vuonna 1981. Se määrittelee kuljetuskaluston rakenteelliset edellytykset sekä sovellettavat alueet. Maa- ja rautatiekuljetukset sekä maakuljetusvälineillä tehtävät alle 150 kilometriä pitkät merikuljetukset sisältyvät ATP-sopimukseen. (Elintarvikkeiden kansainväliset kuljetukset 2011.) ATP-sopimus kattaa lähes kaikki elintarvikkeet tuoreita hedelmiä ja vihanneksia lukuun ottamatta. Kansainvälisten kuljetusten lisäksi ATP-sopimusta pyritään laajentamaan myös kansallisiin elintarvikekuljetuksiin. (Karhunen ym. 2008, 72.)

Elintarvikekuljetuksissa kuljetusvälineiden on oltava asianmukaisesti varusteltuja. Yleisesti elintarvikkeiden kuljetusvälineet tarvitsevat lämpötilan seuranta- ja tallennuslaitteet. Näin varmistetaan se, ettei kuormatilan lämpötila pääse missään vaiheessa kuljetusta nousemaan. (Elintarvikkeiden kansainväliset kuljetukset 2011.) Terveystieteellisten haittojen tai vaarojen sekä vieraiden maku- tai hajujen pääsy elintarvikkeeseen kuljetuksen aikana tulee ehkäistä (Karhunen ym. 2008, 72).

6.2 Kehitys

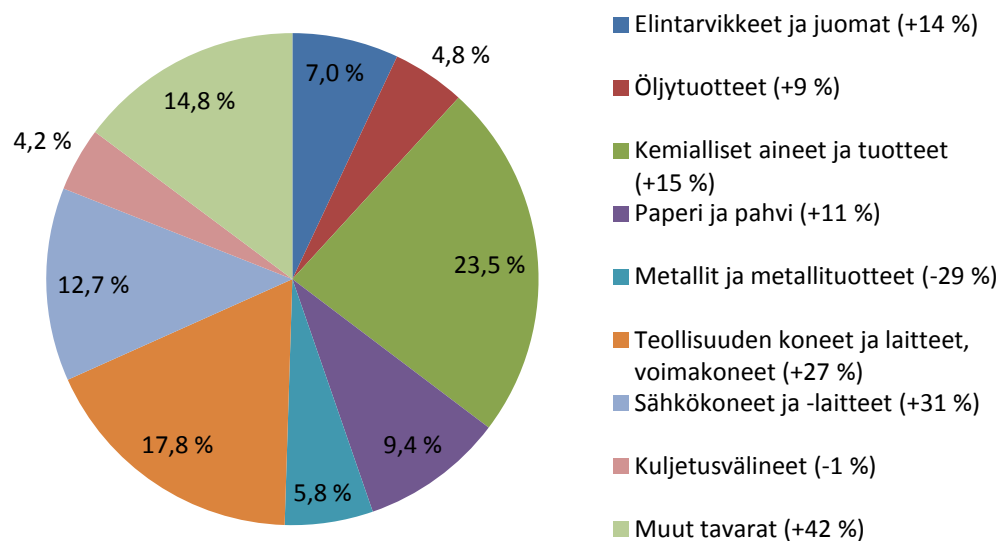
Elintarvikkeiden vienti Suomesta Venäjälle oli vuonna 2010 kasvanut yli neljänneksen (+27 %) edellisvuoteen verrattuna, mikä teki elintarvikkeiden viennin kokonaisosuudesta 6,9 % (kuva 5). Elintarvikkeista maitotaloustuotteiden viennin arvo oli 206 miljoonaa euroa, joka on 52 % enemmän vuoden 2009 arvoon verrattuna. Lihan viennistä sianlihan osuus laski edelleen, mutta siipikarjan lihaa vietiin moninkertaisesti enemmän. Lisäksi perunan vienti kasvoi nopeasti, mikä kasvatti perunan vientiarvon jo yli 10 miljoonaan euroon. (Suomen ja Venäjän välinen kauppa 2011.)

Vienti Venäjälle tavararyhmittäin v. 2010



Kuva 5. Vienti Venäjälle tavararyhmittäin v. 2010. Osuus viennistä v. 2010 ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon (%). (Suomen ja Venäjän välinen kauppa 2011.)

Vienti Venäjälle tavararyhmittäin v. 2011 (1-9kk)



Kuva 6. Vienti Venäjälle tavararyhmittäin v. 2011 (1–9 kk). Osuus viennistä v. 2011 ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon (%). (Kuvioita ulkomaankaupasta v. 2011(1–9) 2012.)

Kuva 6 antaa viimeisimmän tiedon Suomen ja Venäjän välisestä viennistä vuoden 2011 syyskuuhun mennessä. Elintarvikkeiden viennin määrä oli 14 prosenttia suurempi kuin vuoden 2010 syyskuussa ja osuus viennistä tarkasteluhetkellä jo 7,0 prosenttia. (Kuvioita ulkomaankaupasta v. 2011(1–9) 2012.)

7 TEAM NIINIVIRTA AY

Team Niinivirta ay on vuonna 2002 perustettu kotkalainen kuljetusliike, joka tarjoaa kuljetuspalveluja kotimaassa ja ulkomailla. Ulkomaan kuljetuksissa yritys on keskittynyt pääosin Venäjän liikenteeseen, Pietarin ja Moskovan alueisiin. Team Niinivirta on perheyhtiö, jonka toimipaikka sijaitsee Kotkan Hakamäessä. Yrityksen henkilökuntaan kuuluu vakituisesti kolme toimihenkilöä ja 17 kuljettajaa. Yrityksen tytäryhtiö PN-Transport sijaitsee Pietarissa, ja sen kautta Team Niinivirta pystyy toimimaan tehokkaammin ja luotettavammin Venäjän markkinoilla. Tytäryhtiö auttaa kuljetuspalvelujen myynnissä sekä alihankkijaverkoston luomisessa ja ylläpitämisessä. (Niinivirta 2012; Team Niinivirta ay 2011.)

7.1 Yrityksen tarjoamat logistiikkapalvelut

Team Niinivirralla on 13 omaa kuorma-autoa, ja niiden lisäksi se työllistää viikoittain 3–5 alihankkijan autoa. Yrityksen kuljetuspalvelujen pääpaino on aina ollut lämpötilahallituissa kuljetuksissa (pakaste, viileä ja lämpö). Vuosien aikana yritys on yhä enemmän kehittänyt toimintojaan elintarvikkeiden kuljettamiseen sopiviksi. (Niinivirta 2012; Team Niinivirta ay 2011.) Osassa kalustossa on elintarvikeasiakkaan logoja ja kuvia (kuva 7).



Kuva 7. Puoliperävaunuyhdistelmä Valion kuvilla (Team Niinivirta ay 2011)

Team Niinivirta näkee kuljetuspalvelujensa vahvuuksina nopeuden, joustavuuden, turvallisuuden, uudenaikaisuuden räätälöidyillä kalustolla sekä vuosien kokemuksen kuljetuspalveluista. Kuljetuspalvelujen ohella Team Niinivirta hoitaa kuormien vientihuollinnan, jota on harjoitettu yrityksessä alusta alkaen, sillä se tukee yrityksen palveluja. Yritys pystyy tällöin tarjoamaan asiakkailleen kokonaisen palvelupaketin. Team Niinivirta pystyy tarjoamaan pienimuotoista ja lyhytkestoista varastointia sekä siirto-kuormausta autojen välillä. Team Niinivirta kehittää kuljetuspalvelujaan sekä itsenäisesti pohtimalla ja ehdottamalla ajatuksia asiakkaalle että kartoittamalla suoraan asiakkaan tarpeita. Asiakkaalta saatujen tietojen perusteella yritys hankkii uutta kalustoa ja laitteistoa. (Niinivirta 2012; Team Niinivirta ay 2011.)

7.2 Kehitettävät asiakassuhteet

Valio Oy on suurin maidonjalostaja ja tärkeimpien tuoteryhmien markkinajohtaja Suomessa. Venäjän markkinoilla Valio on yksi merkittävimmistä elintarvikeviejistä. Team Niinivirran ja Valion yhteistyö alkoi vuonna 2007 kesän jälkeen, kun Valiolta otettiin yhteyttä ja pyydettiin muutamaa autoa loppuvuodeksi paikkaamaan ruuhka-piikkiä Venäjän kuljetuksissa. Asiakassuhde syveni ja johti jatkuvaan yhteistyöhön. Team Niinivirta kuljettaa Venäjälle pääasiassa juustoja ja herajauheita. Juustoista erityisesti Oltermannin suurempien kuormien viennin on mahdollistanut kahteen tasoon lastattavat perävaunut. Valion kuormien määrässä on ollut hyvää kehitystä: suhteen alkupuolella vuoden 2008 tammikuussa kuljetettiin 23 kuormaa kuukaudessa ja vuoden 2012 tammikuussa jo 45. (Niinivirta 2012; Valio Oy 2012.)

HK Ruokatalo Oy valmistaa lihaa, lihavalmisteita ja valmisruokia. Sen tuotemerkkejä Suomessa ovat HK ja Kariniemen. Venäjä kuuluu myös HK Ruokatalon merkittävimpiin vientimaihin. Team Niinivirran ja HK Ruokatalon yhteistyö alkoi vuonna 2010. Venäjälle kuljetettavat kuormat ovat enimmäkseen tuorelihaa ja silloin tällöin pakasteita. Team Niinivirran kuljettamat määrät ovat pysyneet alusta alkaen tasaisina: kuljetuksia on noin kaksi kertaa viikossa. (HKScan Oyj 2012; Niinivirta 2012.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään asiakaskyselystä (Liite 1) saadut tulokset. Kysely lähetettiin kahdelle elintarvikeyritykselle, Valiolle ja HK Ruokatalolle, joiden asiakassuhteiden tila haluttiin selvittää. Lisäksi kartoitettiin keinoja asiakassuhteen kehittämiseksi. Ky-

sely lähetettiin yhteensä viidelle henkilölle, jotka ovat läheisissä väleissä Team Niinivirran kanssa. Valion tulokset on koottu kahdesta ja HK Ruokatalon yhdestä vastauksesta.

Kysely muodostui viidestä aihealueesta ja eteni johdonmukaisesti kuljetusten tilaamisesta jälkihoitoon. Kyselyn lopussa arvioitiin asiakassuhdetta ja yhteistyön kasvattamista. Kyselyn kohdat laadittiin teoria-aineiston ja omien näkemysten pohjalta, mutta sitä muokattiin elintarvikeyrityksille sopivaksi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tekijöiden asettamista tärkeysjärjestykseen kysyttiin myös useassa kohdassa. Sen avulla hahmotettiin ne tekijät, joilla on kullekin yritykselle suurin merkitys kussakin arvioitavassa kohdassa. Lisäksi vertailemalla tekijän tärkeyttä ja siinä onnistumista huomataan selvästi, missä tekijöissä on vielä kehitettävää.

Tulokset käydään läpi omissa aihealueissaan, ja ne on kerätty monivalinta- ja avoimista kysymyksistä. Useimmissa kohdissa tulokset esitetään graafisesti paremman havainnollisuuden ja vertailujen vuoksi. Graafisten esitysten arviointiasteikko on seuraava:

1=huono 2=kohtalainen 3=tydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä.

Tärkeysjärjestyksen sisältävissä esityksissä tärkein tekijä on arvioltaan 5 tai 6. Jotkin tulokset on koottu vielä taulukoihin. Kyselyssä jokainen monivalintakysymys sisälsi myös kohdan *muuta*, johon vastaajan oli mahdollista lisätä jokin tekijä tai jättää kommentti.

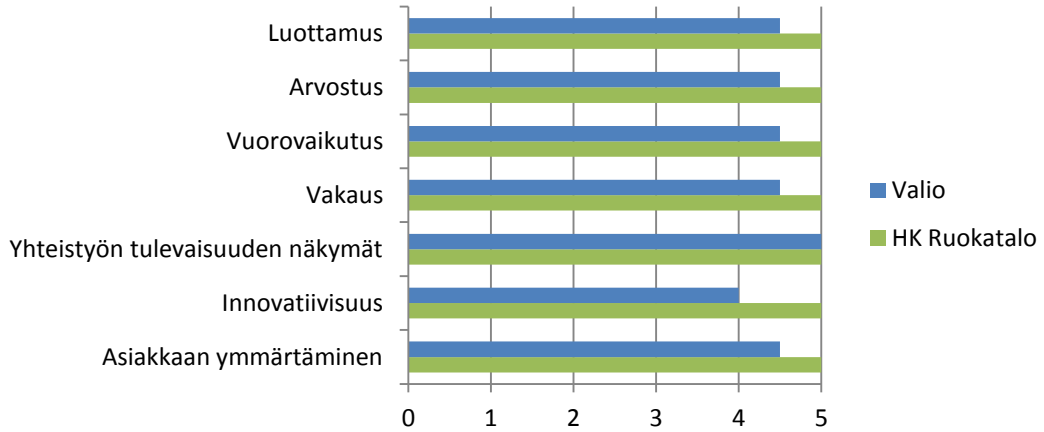
Tulokset esitetään neljän pääotsikon alla. Ensimmäiseksi selvitetään asiakassuhteiden tila, jonka jälkeen asiakastyytyväisyyden alla tarkastellaan kuljetustilauksen tekemistä, kuljetuspalveluja, asiakaspalvelua ja jälkihoitoa. Näitä seuraavat kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo sekä asiakassuhteiden kehittäminen.

8.1 Asiakassuhteiden tila

Kyselyssä asiakkaita pyydettiin arvioimaan asiakassuhteen tilaa seitsemän tekijän näkökulmasta. Valion ja HK Ruokatalon tulokset esitetään kuvassa 8. Valion arvioinneista parhaimman tuloksen on saanut yhteistyön tulevaisuudennäkymät, joka on arvioitu erittäin hyväksi. Muista tekijöistä viisi yltää melkein täysin pisteisiin. Heikoim-

man arvion on saanut innovatiivisuus. HK Ruokatalo on puolestaan arvioinut jokaisen kohdan erittäin hyvin onnistuneeksi.

Asiakassuhteen tila



Kuva 8. Asiakassuhteen tila

Kyselyllä kartoitettiin myös hieman perustietoa. Asiakkailta kysyttiin käyttäkö heidän yrityksensä myös muiden kuljetusyritysten palveluja sekä, mikä on Team Niinivirran osuus yrityksen kaikista kuljetuksista. Lisäksi kysyttiin asiakassuhteen hyviä ja huonoja puolia. Tulokset esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Asiakassuhteen tila

Asiakassuhteen tila	Valio	HK Ruokatalo
Käyttää muitakin kuljetusyrityksiä	Kyllä	Kyllä
Team Niinivirran osuus yrityksen kuljetuksista	10–15 %	Yrityssalaisuus
Hyvät puolet	Osapuolten välinen luottamus Asioinnin helppous Nopea reagointi Aito halu kehittää toimintaa	-
Huonot puolet	-	-

Sekä Valio että HK Ruokatalo käyttävät myös muita kuljetusyhtiöitä. Team Niinivirran osuus kaikista Valion Venäjälle suuntautuvista kuljetuksista on 10–15 prosenttia. HK Ruokatalo vetosi yrityssalaisuuteen tässä kysymyksessä. Valiolta saaduissa vastauksissa hyviksi puoliksi luetellaan osapuolten välinen luottamus, asioinnin helppous, nopea reagointi sekä aito halu kehittää toimintaa. Huonoja puolia ei mainittu. HK Ruokatalon vastauksessa ei ollut mainintaa hyvistä eikä huonoista puolista.

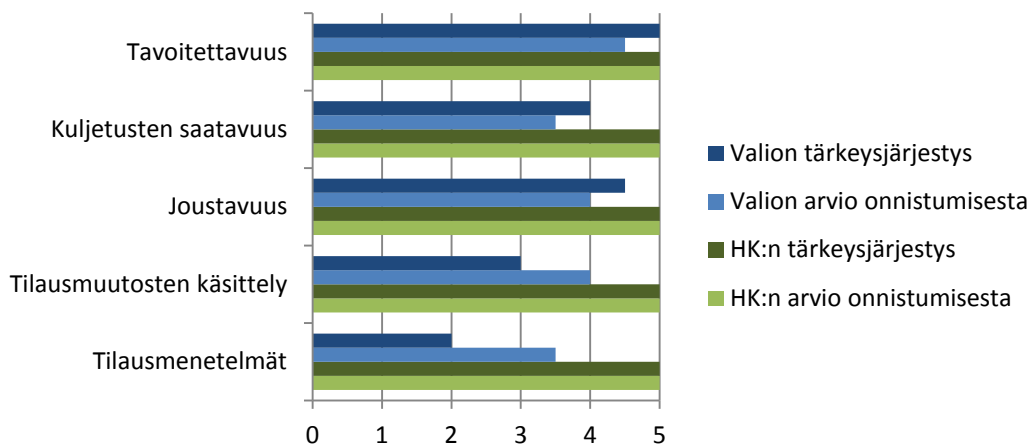
8.2 Asiakastyytyväisyys

Tässä luvussa tuloksia tarkastellaan neljän otsikon alla (kuljetustilaus, kuljetuspalvelut, asiakaspalvelu ja jälkihoito). Kuljetuspalvelut on jaettu vielä kuuteen alaotsikkoon.

Kuljetustilaus

Kuljetustilauksen toimivuutta kartoitettiin viidellä tekijällä. Kuvassa 9 on esitetty Valion ja HK Ruokatalon vastaukset onnistumisesta ja tekijöiden tärkeysjärjestyksestä. Tärkeimpänä tekijänä Valio pitää tavoitettavuutta ja vähiten tärkeimpänä tilausmenetelmiä. Valiolta saatujen vastausten kesken oli jonkin verran eroja, joista merkittävin oli joustavuus. Se oli arvioitu toisessa tyydyttäväksi ja toisessa erittäin hyväksi. Joustavuus arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi.

Kuljetustilauksen tekeminen



Kuva 9. Kuljetustilauksen tekeminen

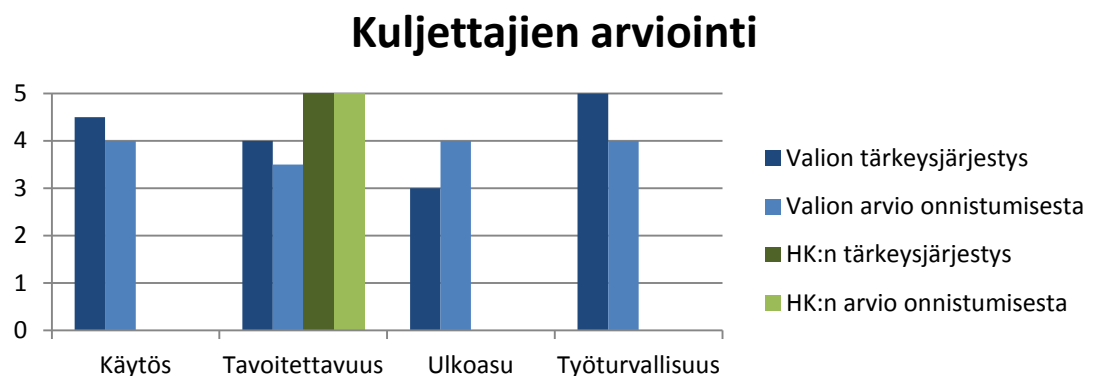
HK Ruokatalo on arvioinut kuljetustilauksen tekemisessä jokaisen tekijän erittäin hyvin onnistuneeksi. Arvioinnissa oli lisämainintana, että ”Kaikki toimii!”. Tärkeysjärjestyksen perimmäinen idea ei tässä aivan toteudu, mutta voidaan tulkita, että vastaaja ei ole pystynyt erottelemaan tekijöiden välistä tärkeyttä, vaan pitää jokaista yhtä tärkeänä kuljetustilauksen tekemisessä.

Kuljetuspalvelut

Tässä osiossa esitetään tulokset kuljettajista ja kalustosta sekä kuljetuspalveluista tarkemmin vielä lastaus, kuljetus ja purku sekä muut tekijät.

Kuljettajien arviointi

Kuljettajia pyydettiin arvioimaan neljän tekijän kautta sekä laittamaan tekijät tärkeysjärjestykseen. Valion toinen vastaaja ei pystynyt arvioimaan kaikkia kohtia, koska hän on yhteydessä kuljettajiin vain puhelimen välityksellä. Kuten kuvasta 10 käy ilmi, Valion arvioinnissa mikään tekijä ei yltänyt erittäin hyvään arvosanaan. Valion mielestä työturvallisuus on kaikkein tärkein tekijä kuljettajan toiminnassa, mutta sen onnistuminen on vain hyvän tasolla. Kuljettajien käytös on arvioitu toiseksi tärkeimmäksi hyvän arvosanoin. Sitä seuraa tavoitettavuus, joka sai tässä heikoimman arvion. Vähiten tärkeänä pidetään kuljettajan ulkoasua, joka on arvioitu hyväksi.

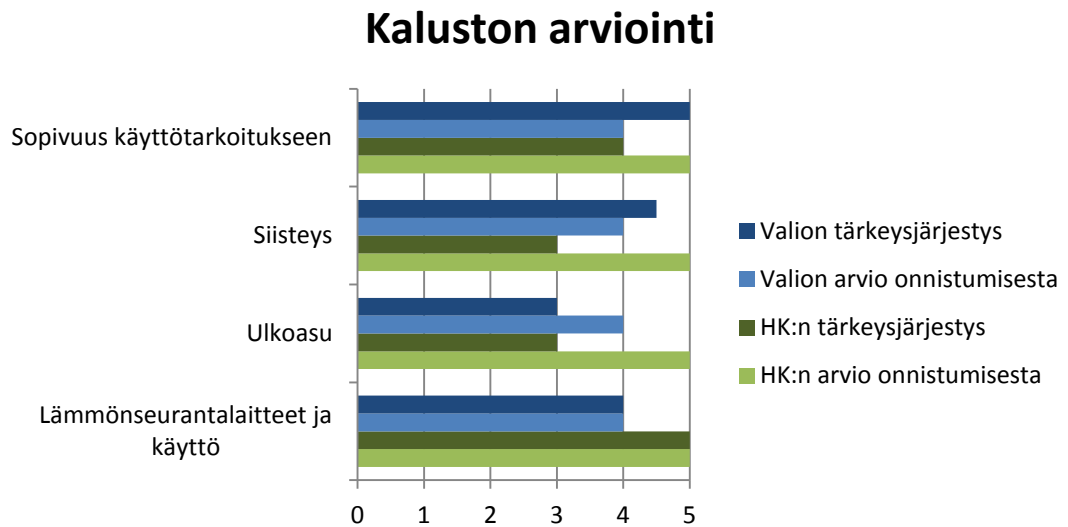


Kuva 10. Kuljettajien arviointi

HK Ruokatalon vastaaja ei pystynyt arvioimaan kuljettajia kaikilta pyydetyiltä osilta, koska hän ei ole suorassa kontaktissa kuljettajien kanssa. Tavoitettavuus on kuitenkin arvioitu tärkeimmäksi tekijäksi kuljettajan toiminnassa. Toisin kuin Valio, HK Ruokatalo on arvioinut tavoitettavuuden erittäin hyvin onnistuneeksi.

Kaluston arviointi

Kaluston arvioinnissa pyydettiin ottamaan kantaa neljään tekijään sekä laittamaan tekijät tärkeysjärjestykseen. Valion toisessa vastauksessa oli maininta, että kalusto tarkistetaan lastattaessa, jolloin ainoastaan varsinaisista ongelmista kerrotaan eteenpäin, joten vastaaja ei ole pystynyt arvioimaan jokaista tekijää. Kuten kuvasta 11 näkee, tärkeimpänä tekijänä Valio pitää kaluston sopivuutta käyttötarkoitukseen ja vähiten tärkeänä kaluston ulkoasua. Jokainen tekijä on arvioitu hyväksi.



Kuva 11. Kaluston arviointi

HK Ruokatalon vastauksesta ilmenee, että lämmönseurantalaitteita ja niiden käyttöä arvostetaan eniten. Vähiten tärkeimpinä pidetään siisteyttä ja ulkoasua. HK Ruokatalo on arvioinut jokaisen tekijän erittäin hyvin onnistuneeksi.

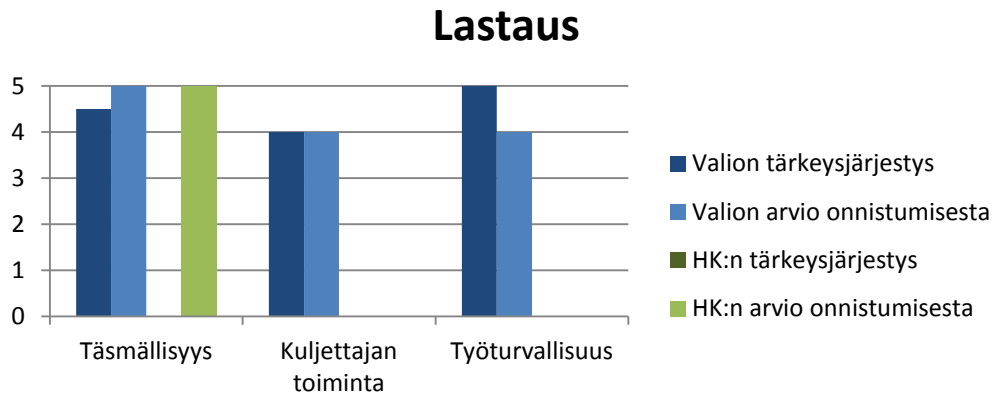
Kuljetuspalvelujen arviointi

Tässä osiossa arvioinnin kohteina ovat lastaus, kuljetustapahtuma ja purku.

Lastaus

Lastauspaikalla onnistumista on arvioitu kolmesta tekijästä sekä laitettu ne tärkeysjärjestykseen (kuva 12). Toinen Valion vastaajista ei pystynyt arvioimaan onnistumista, sillä hän ei toimi lastauspaikalla. Valion mielestä tärkeintä lastauspaikalla on työturvallisuus, jota seuraavat täsmällisyys ja viimeisenä kuljettajan toiminta. Parhaiten on

onnistuttu täsmällisyydessä. Työturvallisuus ja kuljettajan toiminta on arvioitu hyvin onnistuneiksi.

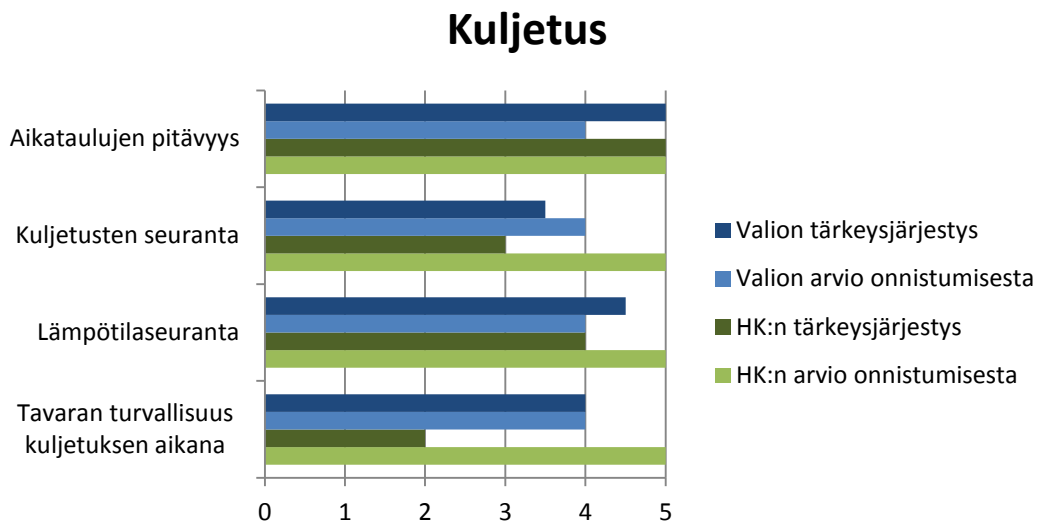


Kuva 12. Lastaus

HK Ruokatalon vastaaja ei ole pystynyt arvioimaan kuin yhden kohdan, täsmällisyyden, sillä hänellä ei ole tietoa kuljettajan toiminnasta eikä työturvallisuudesta. HK Ruokatalokin on arvioinut täsmällisyyden erittäin hyväksi. Tärkeysjärjestystä HK Ruokatalolta ei tähän kohtaan saatu ollenkaan.

Kuljetus

Kuljetustapahtuma pitää sisällään matkan lastauspaikalta määräpaikkaan purkuun. Kuljetuksen arviointia on lähestytty neljän tekijän kautta onnistumisineen ja tärkeysjärjestyksineen (kuva 13).

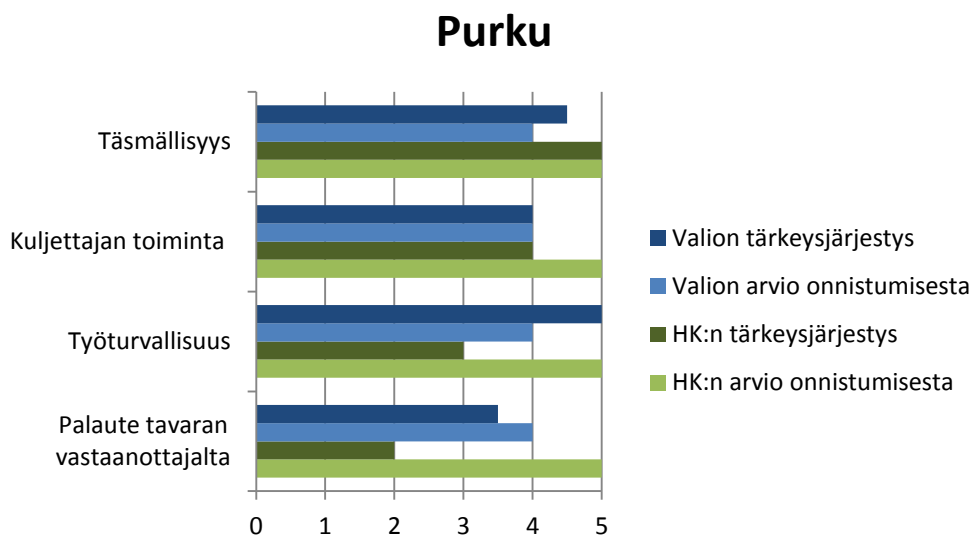


Kuva 13. Kuljetus

Valion vastauksissa oli yksimielisyys siitä, että jokainen kohta on onnistunut hyvin ja HK Ruokatalon mielestä erittäin hyvin. Kuljetuksessa tärkeintä molempien yritysten mielestä on aikataulujen pitävyys. Vähiten tärkeää Valion mielestä on kuljetusten seuranta ja HK Ruokatalon mielestä tavarantoimittajan turvallisuus kuljetuksen aikana.

Purku

Määräpaikassa purkutilannetta pyydettiin arvioimaan samojen tekijöiden kautta kuin lastauksessa, mutta lisäksi haluttiin tiedustella, millaista palaute tavarantoimittajalta on. Tekijät pyydettiin laittamaan myös tärkeysjärjestykseen. Tulokset esitetään kuvassa 14. Toinen Valion vastaajista ei pystynyt arvioimaan onnistumista. Valion vastaukset osoittavat, että tärkeintä purkutilanteessa on työturvallisuus ja vähiten tärkeää on tavarantoimittajan palaute. Valio on arvioinut jokaisen tekijän hyvin onnistuneeksi.

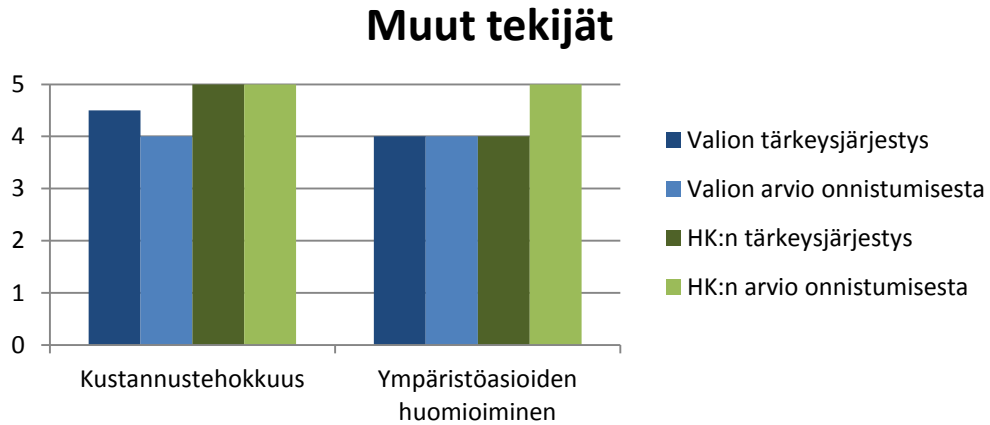


Kuva 14. Purku

HK Ruokatalon mielestä tärkeintä purkupaikalla on täsmällisyys ja vähiten tärkeää on palaute tavarantoimittajalta. HK Ruokatalo on arvioinut jokaisen kohdan erittäin hyvin onnistuneeksi.

Muut tekijät

Muut tekijät (kuva 15) sisältävät kaksi tekijää, kustannustehokkuuden ja ympäristöasioiden huomioimisen, jotka ovat merkittäviä asioita kuljetuspalvelujen tarjonnassa.



Kuva 15. Muut tekijät

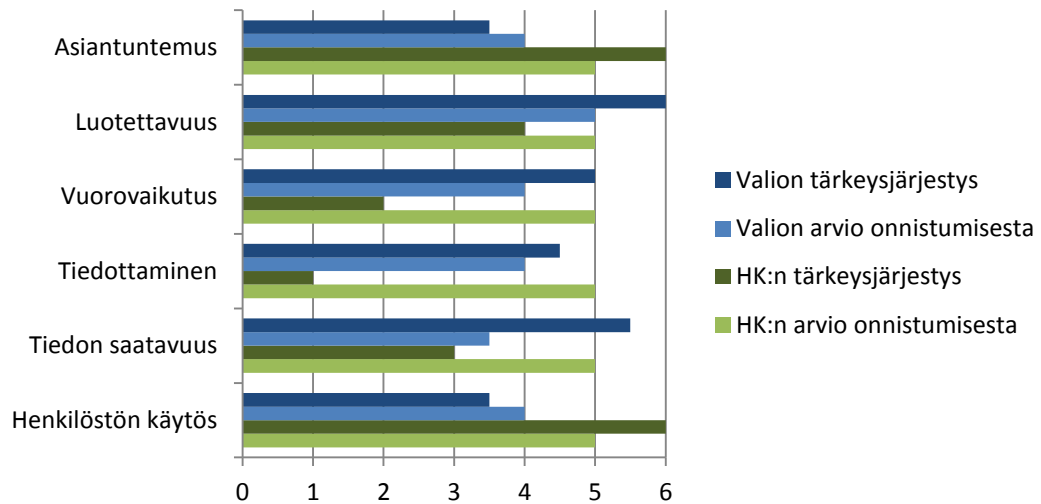
Sekä Valio että HK Ruokatalo ovat arvioineet kahdesta kohdasta tärkeimmäksi kustannustehokkuuden. Toinen Valion vastaajista ei arvioinut kumpaakaan tärkeimmäksi, jonka vuoksi Valion tärkeimmäksi asettama tekijä sai vain arvion 4,5. Ymmärtäisin tämän niin, että vastaaja pitää tekijöitä toisarvoisina aikaisempiin arviointeihin nähden. Valion mielestä molemmissa on onnistuttu hyvin, kun taas HK Ruokatalo arvioi kummatkin erittäin hyvin onnistuneiksi.

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelua pyydettiin arvioimaan kuuden tekijän kautta sekä laittamaan ne tärkeysjärjestykseen (kuva 16). Asiakaspalveluun liittyen asiakkailta kysyttiin myös, mitä ongelmatilanteita heillä on ollut ja miten ongelmat on ratkaistu.

Valion vastauksista ilmenee, että tärkeimpänä tekijänä asiakaspalvelussa pidetään luotettavuutta ja vähiten tärkeimpiä tekijöitä ovat asiantuntemus ja henkilöstön käytös. Luotettavuus onkin arvioitu erittäin hyvin onnistuneeksi. Asiantuntemus ja henkilöstön käytös näyttäisivät onnistuneen paremmin niiden tärkeyteen nähden. Tiedon saatavuus on puolestaan saanut heikoimman arvion, vaikka se on arvioitu toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. Ongelmatilanteita on ollut, kun asiakas ei ole tavoittanut kuljettajaa tai, kun tilanne on vaatinut aikataulumuutoksia. Molemmissa tapauksissa ongelmaan on saatu ratkaisu ottamalla yhteyttä Team Niinivirtaan.

Asiakaspalvelu

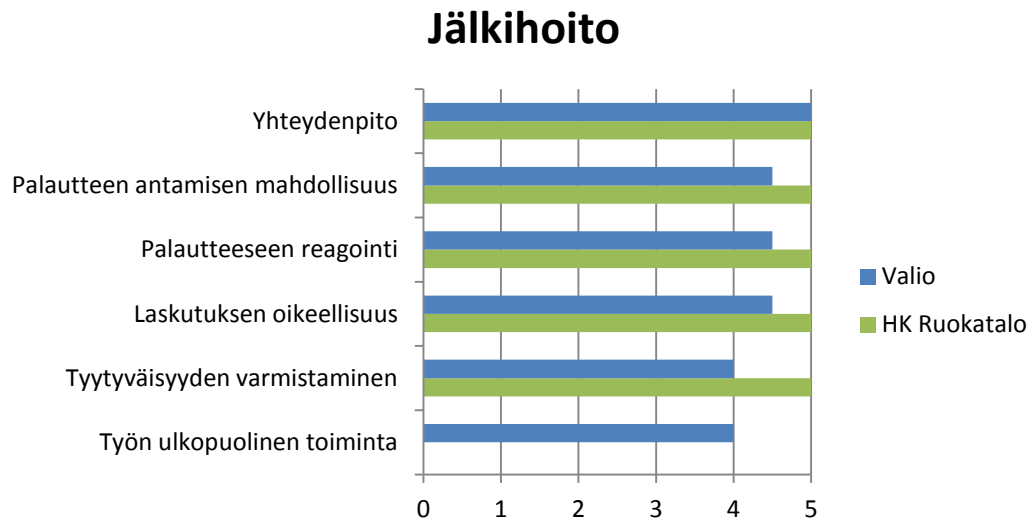


Kuva 16. Asiakaspalvelu

HK Ruokatalo on arvioinut jokaisen tekijän erittäin hyväksi. Päinvastoin kuin Valio, HK Ruokatalon mielestä asiantuntemus ja henkilöstön käytös ovat yhdessä tärkeimmät tekijät asiakaspalvelussa. Vähiten tärkeitä asioita ovat tiedon saatavuus, vuorovaikutus ja tiedottaminen, joista jälkimmäinen arvioitiin vähiten tärkeimmäksi. HK Ruokatalon vastauksessa ei mainittu ongelmatilanteita.

Jälkihoito

Jälkihoidon onnistumista tarkasteltiin kuudesta näkökulmasta. Valion ja HK Ruokatalon tulokset esitetään kuvassa 17. HK Ruokatalon arvioimat tekijät ovat erittäin hyvin onnistuneita. Valion vastauksista ilmenee, että parhaiten on onnistunut yhteydenpito. Palautteen antamisen mahdollisuus, palautteeseen reagointi sekä laskutuksen oikeellisuus ovat seuraavaksi onnistuneimpia. Tyytyväisyyden varmistamista kuljetuksen jälkeen pidetään hyvänä, mutta tekijöiden joukosta se nousee esiin heikoimpana.



Kuva 17. Jälkihoito

Työn ulkopuolinen toiminta -tekijä jäi osalle vastaajista epäselväksi. Tämän vuoksi Valion arvio on vain yhden henkilön mielipide ja HK Ruokatalon kohdalla ei ole vastausta ollenkaan. Työn ulkopuolisella toiminnalla tarkoitettiin esimerkiksi yhteistä aktiviteettia, kuten matkaa.

8.3 Kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo

Kuljetuspalvelujen laatutekijöitä ja lisäarvopalveluja tiedusteltiin kyselyssä kolmessa kysymyksessä. Ensimmäiseksi asiakkaita pyydettiin itse listaamaan heidän kuljetuspalvelulta odottamansa laatutekijät sekä arvioimaan Team Niinivirran onnistuminen niissä. Laatutekijöitä pyydettiin listaamaan viisi ja laittamaan ne tärkeysjärjestykseen. Tulokset esitetään taulukossa 4 siten, että tekijät on listattu tärkeimmästä vähiten tärkeimpään Valion vastaukset sinisellä ja HK Ruokatalon vihreällä.

Taulukko 4. Asiakkaiden kuljetuspalvelulta odottamat laatutekijät ja Team Niinivirran onnistuminen niissä

Laatutekijät	Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä
Luotettavuus	x		
Täsmällisyys		x	
Kustannustehokkuus	x		
Informaation vaihto		x	
Luotettavuus		x	
Apua aina saatavilla	x		
Ammattitaito	x		
Tavoitettavuus			x
Toimivuus	x		
Kalusto	x		
Kehityshalu	x		

Valion molemmissa vastauksissa laatutekijöitä on listattu neljä viidestä. Sekä vastaus-
ten sisällä että arvioinnissa oli eroja. Laatutekijöissä arvostetaan tärkeysjärjestyksessä
luotettavuutta, informaation vaihtoa, ammattitaitoa ja kalustoa sekä toisessa vastauk-
sessa täsmällisyyttä, luotettavuutta, tavoitettavuutta ja kehityshalua. Luotettavuus on
siis kärkisijoilla molemmissa. HK Ruokatalon vastauksessa on listattu kolme laatute-
kijää, jotka ovat tärkeysjärjestyksessä kustannustehokkuus, se, että apua on aina saa-
tavilla ja toimivuus. Kaikki laatutekijät on arvioitu erittäin hyvin onnistuneiksi.

Toisessa kysymyksessä asiakkailta tiedusteltiin käyttävätkö heidän yrityksensä jonkin
logistiikkapalveluyrityksen tarjoamia lisäarvopalveluja, ja jos käyttävät niin, mitä.
Kysymyksen tarkoitus oli saada vihiä asiakkaan tarvitsemista lisäarvopalveluista.
Kolmannessa kysymyksessä kerrottiin, ettei Team Niinivirralla ole toistaiseksi mah-
dollisuutta tarjota lisäarvopalveluja, mutta asiakkailta tiedusteltiin, toivoisivatko he tu-
levaisuudessa Team Niinivirran niitä tarjoavan. Näihin saadut vastaukset esitetään tau-
lukossa 5.

Taulukko 5. Lisäarvopalvelut

Aihe	Valio	HK Ruokatalo
Yritys käyttää jonkin logistiikkapalveluyrityksen lisäarvopalveluja	Kyllä	Ei
Käytettävät lisäarvopalvelut	Kiertävän paluutavaran tuontihuolinta Suomeen Minimaalisesti erikoistapauksissa	-
Yritys toivoo Team Niinivirran tarjoavan lisäarvopalveluja	Toistaiseksi ei nähdä tarvetta	-

Valio mainitsee käyttävänsä lisäarvopalveluna kiertävän paluutavaran tuontihuolintaa Suomeen. Lisäksi mainitaan, ettei Team Niinivirran kuljetuksille käytetä lisäarvopalveluja, mutta muuten joissakin erikoistapauksissa ja minimaalisesti. HK Ruokatalo ei käytä lisäarvopalveluja. Valio myös mainitsee, ettei se toistaiseksi näe tarvetta sille, että Team Niinivirta tarjoaisi lisäarvopalveluja. HK Ruokatalolta ei saatu tähän vastausta.

8.4 Asiakassuhteiden kehittäminen

Kyselyssä tiedusteltiin keinoja Team Niinivirran kuljetuspalvelujen kehittämiseksi ja kuljetusosuuden kasvattamiseksi. Asiakkaille annettiin valmiiksi pari kehitysehdotusta ikään kuin syöteiksi, joihin tarttua ja joista innostua. Annetut kehitysehdotukset olivat kotimaan sisäisten kuljetusten aloittaminen ja kaluston kehittäminen muun muassa monilämpötilakuljetusten ja kaksitasolastausten osalta. Kotimaan sisäisiin kuljetuksiin ei saatu suoraa vastausta, mutta kaluston kehittämiseen otettiin kantaa. Lisäksi kyselyn lopussa oli vapaata tilaa omien kehitysehdotusten kertomiseksi.

Valion vastaukset olivat seuraavat:

- kuljetustarve, kaluston laatu ja määrä sekä hintataso ovat osatekijöitä kuljetustilauksen tekemisessä
- kaksitasoperävaunut, tavallista korkeammat puoliperävaunut ja 3-akseliset vetäjät
- kehitysehdotukset: uusista ideoista keskustelemista ja tiedonvaihtoa.

HK Ruokatalo ei vastannut kumpaankaan kohtaan.

9 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoidaan edellä esitettyjä tutkimustuloksia. Analysointi toteutetaan samojen neljän pääotsikon alla. Analyysin päätelmät on koottu taulukkoon 6, joka sijaitsee analyysin lopussa. Analysoinnin pohjalta esitetään johtopäätökset, joita tarkastellaan tutkimustavoitteen ja -ongelmien näkökulmasta.

9.1 Asiakassuhteiden tila

Valion asiakassuhdetta voidaan yleisesti pitää hyvänä, sillä jokainen tekijä on arvioitu joko hyväksi tai erittäin hyväksi. Vastausten perusteella on pääteltävissä, että asiakassuhdetta ylläpitävät perustekijät, kuten vuorovaikutus, arvostus ja asiakkaan ymmärtäminen ovat kunnossa. Erityisen hyvää on luottamus, joka on tuotu esiin molempien vastaajien avoimessa palautteessa. Tulokset kertovat, että asiakassuhteella on vahva pohja, jonka päälle on hyvä edelleen rakentaa. Tekijöistä parhaimman arvion on saanut yhteistyön tulevaisuuden näkymät, mikä on positiivinen tieto Team Niinivirralla sen tehdessä tulevaisuuden suunnitelmia. Se osoittaa, että Team Niinivirralla on hyvä jalansija Valiossa ja että yhteistyön jatkumiselle ei näyttäisi olevan minkäänlaisia esteitä. Vaikkakin jokainen tekijä arvioitiin vähintään hyväksi, innovatiivisuus nousee esiin heikoimpana. Tästä voidaan päätellä, että Team Niinivirta ei ole osoittanut tarpeeksi innovatiivisuutta Valiota kohtaan. Uskoisin, että tällä halutaan osoittaa, että Team Niinivirta voisi olla rohkeampi kuljetuspalvelujen ja kaluston kehittämisessä. Valio on kuitenkin huomannut Team Niinivirran panostuksen, sillä se pitää hyvänä puolena ”aitoa halua kehittää toimintaa”.

HK Ruokatalon vastauksen mukaan asiakassuhteessaan Team Niinivirtaan ei yksinkertaisesti ole mitään ongelmaa. Vastaus ei tuo esiin mitään poikkeavaa, joten voidaan olettaa asioiden olevan erittäin hyvällä mallilla. Tästä voisi myös tehdä sen oletuksen, että vastaajalla on ollut kiire, jonka vuoksi hän on vain päätenyt kehuaan, tai sitten hän ei halua muuttaa asioita. En kuitenkaan usko, että tässä on kyse rutiininomaisesta ja jäykistyneestä asiakassuhteesta, sillä HK Ruokatalon ja Team Niinivirran yhteistyö on vielä melko tuore. Team Niinivirran ei pidä kuitenkaan tuudittautua täysin tähän tulokseen, vaan jatkaa asiakassuhteen kehittämistä eteenpäin.

Valion ja HK Ruokatalon arviot asiakassuhteen tilasta poikkeavat hieman toisistaan. Uskon, että arviointiin vaikuttavat osaltaan asiakassuhteiden syvyys ja yhteistyön määrä. Valio on ollut Team Niinivirran kanssa enemmän tekemisissä ja tämän vuoksi uskaltaa arvioida tekijöitä ehkä totuudenmukaisemmin kuin HK Ruokatalo. Valion tuloksissa on mielestäni nähtävissä kokemuksen myötä karttunut mielipide.

Kuljetusosuudesta voisi päätellä, että Team Niinivirran olisi mahdollista kasvattaa kuljetusvolyymiaan Valion kuljetuksissa, sillä nyt Team Niinivirran osuus Valion Venäjän kuljetuksissa on vain 10–15 prosentin luokkaa. Team Niinivirran osuutta HK Ruokatalon kuljetuksista ei valitettavasti saatu tietää, jolloin kuljetusvolyymien kasvattamista on hieman vaikea analysoida. Voisi kuitenkin olettaa, että kuljetusosuutta olisi mahdollista kasvattaa nykyisestä kahden kuorman viikkokuljetuksista. Kuljetusosuuden kasvattaminen ei tosin ole niin yksiselitteistä, sillä siihen vaikuttavat monet asiat, kuten hintataso ja tuotteiden kysyntä Venäjällä. Pitäisi oikeastaan pohtia, miten Team Niinivirta erottuisi näistä muista kuljetusyrytyksistä ja kuinka ne olisi mahdollista syrjäyttää kuljetusosuuden kasvattamiseksi.

9.2 Asiakastyytyväisyys

Kuljetustilausta tehdessään Valio arvostaa eniten tavoitettavuutta, ja tärkeysjärjestykseen nähden siinä olisi vielä kirittävä. Jotta kuljetustilaukset eivät mene sivu suun, Team Niinivirran kannattaa tarkastella keinoja, joilla Valio ottaa yritykseen yhteyttä. Joustavuuteen tulisi myös kiinnittää huomiota Valion tilatessa kuljetuksia tai muuttaessa niitä. Joustavuushan jakoi mielipiteitä vastauksissa, tyydyttävästä erittäin hyvään, mistä voidaan päätellä, ettei Team Niinivirta ole ehkä niin joustava, kuin sen tärkeysjärjestyksen mukaan pitäisi olla. Samoin voidaan ajatella kuljetusten saatavuudesta; se on tärkeimpiä tekijöitä kuljetustilauksen tekemisessä. Voi olla, että Valio olisi pyytä-

nyt enemmänkin kuljetuksia, jos Team Niinivirralla olisi ollut niitä tarjota. Parantamalla tuloksia näissä Team Niinivirta osoittaisi välittävänsä Valiosta ja sen kautta tilausiakin voisi saada enemmän. Tilausmuutosten käsittely ja tilausmenetelmät arvioitiin vähiten tärkeimmiksi, ja näissä on onnistuttu tärkeysjärjestykseen nähden ehkä jopa paremmin. Tilausmuutosten käsittelyn hyvä arvio on hieman ristiriidassa joustavuuden huonoon arvioon, mutta ehkä joustavuus liittyy enemmänkin kuljetusten saatavuuteen. Lisäksi tilausmenetelmien arvio on vain tyydyttävän ja hyvän välillä, mikä tarkoittaa, että Team Niinivirran kannattaisi ottaa selvää muista mahdollisista ja toimivammista tilausmenetelmistä.

HK Ruokatalon vastaus kuljetustilauksen tekemisestä ei täysin palvele tärkeysjärjestysideaa. Team Niinivirran on hankala huomata ne tekijät, joihin sen on erityisesti panostettava. Kun jokainen tekijä on toisaalta arvioitu tärkeimmäksi, voidaan ajatella, ettei vastaaja ole pystynyt erottelemaan eri tekijöiden tärkeysastetta, vaan pitää jokaista yhtä tärkeänä kuljetustilauksen tekemisessä. Se tarkoittaa, että Team Niinivirran on kiinnitettävä huomio kaikkiin tekijöihin, ettei arviointi jatkossa yhtään heikkene. HK Ruokatalon vastaus kuitenkin osoittaa, että jokainen tekijä kuljetustilauksen hoitamisessa on onnistunut erittäin hyvin.

Valion arviointi kuljettajista on yleisesti hyvä. Kuitenkin tärkeysjärjestyksen suhteen Team Niinivirran on vielä kehitettävä kuljettajien työturvallisuutta ja tarkkailtava käytöstä. Voi olla, että joitakin työturvallisuusasioita ei ole kunnolla noudatettu ja nyt ne kannattaisi selvittää. Lisäksi erityisesti kuljettajien tavoitettavuudessa on parannettavaa. Kuljettajien ulkoasukin on saanut tavoitettavuutta paremman arvion, vaikka ulkoasulla ei olekaan Valiolle kovin suurta merkitystä. HK Ruokatalon arvio kuljettajista jäi harmittavan vähäiseksi, mutta tavoitettavuus nostettiin silti tärkeimmäksi. Toisin kuin Valio, HK Ruokatalo on arvioinut tavoitettavuuden erittäin hyvin onnistuneeksi, mikä herättää mielikuvan siitä, että eri kuljettajien kesken voisi tässä kohdin olla eroja. Olisi syytä selvittää, miksi tavoitettavuudessa on kahden yrityksen välillä niin suuri ero.

Valion tekemän kaluston arvioinnin perusteella Team Niinivirta on onnistunut jokaisessa tekijässä tasaisesti, mutta mikään ei yllä täydelliseen suoritukseen. Tästä voi päätellä, ettei tämän hetkinen kalusto vastaa täysin Valion toivomaa tasoa. Valio arvostaa eniten kaluston sopivuutta käyttötarkoitukseen, mikä olisi hyvä lähtökohta tar-

kastelulle. HK Ruokatalolla taas ei ole mitään moittimista kalustosta. HK Ruokatalo arvostaa eniten kaluston lämmönseurantalaitteita ja niiden käyttöä. Vaikka kalusto on saanut HK Ruokatalolta täydet pisteet, Team Niinivirran on hyvä muistaa tärkeimpien tekijöiden ylläpito ja kehittäminen jatkon kannalta. Molemmat yritykset ovat luokitelleet ulkoasun vähiten tärkeimmäksi tekijäksi. Tästä voidaan päätellä, että kaluston ulkoasu on yrityksille toisarvoista, kunhan kalustossa ei esiinny mitään puutteita kuljetuksen esteeksi.

Valion vastausten perusteella lastauspaikoilla tulisi huomioida paremmin työturvallisuus. Team Niinivirran kannattaa todenteolla selvittää, missä turvallisuusasioissa on vielä kehitettävää, sillä tämä nousi esiin kuljettajienkin arvioinnissa. Täsmällisyydessä puolestaan ei ole puutteita ja kuljettajan toiminta lastauksessa on hyvä. HK Ruokatalon vastaus jäi tässäkin harmittavan vajaan, mutta täsmällisyys on tuotu esiin erittäin hyvin onnistuneena, mikä yhdessä Valion arvioinnin kanssa vahvistaa päätelmän siitä, että Team Niinivirta on aina ajoissa lastaamassa. Tyytyväisyyden vuoksi onkin tärkeää, ettei asiakas joudu odottamaan.

Itse kuljetustapahtuma sai Valiolta hyvän ja HK Ruokatalolta erittäin hyvän arvion. Kuljetuksessa on siis vielä ainakin Valion kohdalla tilaa kehittää. Varsinkin aikataulujen pitävyyttä ja lämpötilaseurantaa tulisi tarkastella, sillä ne ovat Valion ja HK Ruokatalon mielestä kuljetuksen tärkeimpiä tekijöitä. Aikataulujen pitävyys Valion arvion mukaan ei ole vielä toivottua tasoa, kun taas HK Ruokatalo arvioi sen onnistuneen erittäin hyvin. Vastausten väliseen eroon on saattanut vaikuttaa se, että Valion kuormia ajetaan niin paljon enemmän kuin HK Ruokatalon kuormia, että myöhästymisiäkin on suhteessa enemmän. Lämpötilaseurantaa olisi Valion vastausten perusteella myös hyvä tarkkailla, ja sen toimivuus onkin olennaista elintarvikekuljetuksissa. Tavaran lähettäjän täytyy pystyä luottamaan kuljetusyritykseen tällaisissa asioissa.

Purkupaikalla tulisi kiinnittää huomio työturvallisuuteen, jotta vastattaisiin paremmin Valion asettamaan tärkeysjärjestykseen. Lastauksesta ja kuljettajien toiminnasta saatujen samanlaisten arvioiden perusteella työturvallisuuteen ja sen ohjaukseen olisi syytä paneutua kunnolla. HK Ruokatalo ei näytä keskittyvän työturvallisuusasioihin yhtä paljon kuin Valio. HK Ruokatalon vastaus osoittaa, että kuljettajan toiminta purkupaikalla on tärkeämpää kuin työturvallisuus, jonka voi toisaalta ajatella sisältyvän kuljettajan toimintaan. Valion arvio täsmällisyydestä ei ole yhtä hyvä kuin lastauksessa,

mutta siihen uskon vaikuttavan Venäjän puolen hitaammat toiminnot ja arvaamattomuuden. HK Ruokatalo sen sijaan arvioi täsmällisyyden erittäin hyväksi, kuten muutkin purkutilanteen tekijät. Täsmällisyyttä on hyvä jatkossa tarkkailla molempien yritysten kohdalla, sillä HK Ruokatalo arvioi sen tärkeimmäksi ja Valio toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi. Kummankaan yrityksen mielestä tavaran vastaanottajan palautteella ei ole niin suurta merkitystä. Team Niinivirran toiminta purkupaikalla on saanut kuitenkin yleisesti hyvää tai erittäin hyvää palautetta.

Muista tekijöistä molemmat yritykset pitävät kustannustehokkuutta ympäristöasioiden huomioimista tärkeämpänä. Valio arvioi onnistumisen molemmissa hyväksi ja HK Ruokatalo taas erittäin hyväksi. Ympäristöasioiden jääminen toiseksi ei hätkäytä, sillä yritykset yrittävät monesti löytää edullisimman vaihtoehdon toiminnoilleen, jolloin ympäristöasioiden huomiointi jää helposti toisarvoiseksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että koko ajan kasvavat ympäristövaatimukset voivat jossakin vaiheessa koskettaa myös Team Niinivirtaa, jolloin muutoksiin on osattava reagoida mahdollisimman tehokkaasti.

Asiakaspalvelua voidaan Valion kohdalla pitää melko hyvin onnistuneena. Asiakaspalvelua arvioitaessa Valion mielestä tärkeintä on luotettavuus, jonka erittäin hyvä arvio on noussut esiin aikaisemmissakin tuloksissa. Sen sijaan tiedon saatavuuden ollessa toiseksi tärkeintä Team Niinivirran taso ei riitä. Lisäksi vuorovaikutuksessa ja tiedottamisessa on myös toivomisen varaa saatuun tärkeysjärjestykseen nähden. Nämä tulokset kertovat mielestäni sen, että tiedonkulussa on vielä kehitettävää. On löydettyvä keinoja informaation sujuvampaan vaihtamiseen, jotta säästetään aikaa ja vältetään turhilta epäselvyyksiltä. Asiantuntemuksella ja henkilöstön käytöksellä ei ilmeisesti ole niin suurta merkitystä asiakaspalvelussa, mutta näistä Team Niinivirta on kuitenkin saanut hyvät arviot. Valio näyttääkin arvostavan yritysten välistä kommunikointia enemmän kuin pätevyyttä. Päinvastoin kuin Valio, HK Ruokatalo arvostaa asiakaspalvelussa eniten asiantuntemusta ja henkilöstön käytöstä. Tiedon saatavuudella, vuorovaikutuksella ja tiedottamisella ei nähdä niin suurta merkitystä. Näyttäisi siltä, että HK Ruokatalo luottaa asiakaspalvelussa asiantuntijuuteen, eikä niinkään välitä henkilökohtaisista yhteydenotoista. Team Niinivirran on siis ylläpidettävä ammattitaitoaan. Tarkasteluhetkellä HK Ruokatalo arvioi asiakaspalvelun tekijät kuitenkin erittäin hyvin onnistuneiksi.

Luetelluista ongelmatilanteista selviää, että Valiolla on ollut ongelmia kuljettajien tavoitettavuudessa ja aikataulumuutoksista ilmoittamisessa, mitkä viittaavat jälleen yhteydenpitoon ja sen merkitykseen. Heikko arvio tavoitettavuudesta on tullut aikaisemminkin esiin, mikä merkitsee, että Team Niinivirran on paneuduttava kunnolla sen kehittämiseen. HK Ruokatalo ei maininnut ongelmatilanteita, mikä voi jälleen viitata lyhyempään kokemukseen yhteistyöstä, tai sitten ongelmat ovat olleet mitättömiä.

Valion vastausten perusteella jälkihoidon voidaan päätellä olevan melko hyvin onnistunut. Kuljetustapahtuman jälkeen Team Niinivirta on pitänyt yhteyttä erittäin hyvin, mutta tyytyväisyyden varmistaminen osoittautui heikoksi. Myös palautteen antamisen mahdollisuuksiin ja palautteeseen reagointiin on hyvä kiinnittää huomiota. Vaikka yhteydenpito toimii erinomaisesti, Team Niinivirran tulisi yhteydenoton aikana muistaa kysyä palautetta ja varmistaa tyytyväisyys. Laskutuksen oikeellisuudessa ei vastausten perusteella ole suurta moittimista. HK Ruokatalon vastaus osoittaa, että Team Niinivirran jälkihoito on toteutunut erittäin hyvin. Valio arvioi työn ulkopuolisen toiminnan hyvin onnistuneeksi. Valion kohdalla olisi mahdollista vielä kehittää työn ulkopuolisia toimintoja, etenkin kuin Valio näyttää aikaisempien tulosten perusteella arvostavan sosiaalisia kanssakäymisiä. Vaikka HK Ruokatalolta ei tähän kohtaan saatu vastausta ja yhteistoiminta ei niinkään kiinnostaisi, työn ulkopuoliset toiminnot vaikuttaisivat positiivisesti asiakassuhteeseen ja sen keston.

9.3 Kuljetuspalvelujen laatu ja lisäarvo

Asiakkaiden odotukset kuljetuspalvelujen laatutekijöistä poikkesivat jonkin verran toisistaan, mutta niissä voidaan nähdä myös yhtäläisyyksiä. Valion vastauksista nousee tärkeimpinä laatutekijöinä esiin luotettavuus, täsmällisyys ja informaation vaihto. Luotettavuus tuotiin tässäkin esiin erinomaisin arvioin. Team Niinivirran kannattaisi kiinnittää huomiota täsmällisyyden ja informoinnin kehittämiseen, sillä niiden onnistuminen on vain hyvän tasolla. Täsmällisyyden arvioinnin uskoisin viittaavaan pääasiassa aikataulujen pitävyyteen, jonka kehittämisestä mainittiin aikaisemmin. Melko tärkeänä laatutekijänä nousee esiin tavoitettavuus, joka on jälleen vain tyydyttävällä tasolla. Valio ei näytä olevan tyytyväinen Team Niinivirran tavoitettavuuteen, minkä luulen aikaisempien vastausten perusteella viittaavan ainakin kuljettajiin. Lisäksi erittäin hyvin onnistuneiksi Valio on arvioinut vähiten tärkeimmistä laatutekijöistä kehityshalun, ammattitaidon ja kaluston. Tästä voidaan edelleen päätellä, että Team Niini-

virran ammattimainen panostus kehittämistyöhön on huomattu. Kaluston erittäin hyvä arviointi on kuitenkin ristiriidassa aikaisemmin esillä olleeseen kaluston sopivuuteen, jonka onnistuminen ei täysin kohdannut sen tärkeyttä. Epäselvyydet tulisi siis tarkistaa ja korjata.

HK Ruokatalo arvioi kuljetuspalvelujen tärkeimmäksi laatutekijäksi kustannustehokkuuden, jossa Team Niinivirta on osoittanut olevansa erittäin hyvä. Tätä seuraavat ”aina saatavilla apua” ja ”toimivuus”, joissa on jälleen onnistuttu erittäin hyvin. HK Ruokatalo näyttää arvostavan tehokasta ja luotettavaa kuljetuspalvelua ja Team Niinivirta tuntuu onnistuvan erinomaisesti sen tarjoamisessa.

Tarkasteluhetkellä näyttää siltä, ettei Team Niinivirran kannata panostaa lisäarvopalveluihin. Asiakkaat eivät toistaiseksi näe tarvetta niille eikä kummankaan yrityksen toiminnassa ole juuri käyttöä lisäarvopalveluille. Team Niinivirran kannattaa kuitenkin pitää korvat auki, sillä vielä joku päivä lisäarvopalvelujen tarjoamisesta voisi olla hyötyä.

9.4 Asiakassuhteiden kehittäminen

Valio otti jonkin verran kantaa kaluston kehittämiseen. Vastaukset osoittavat, että kaluston laatu ja määrä ovat ratkaisevia tekijöitä kuljetuksen tilaamisessa, mikä on merkittävää, sillä aikaisempien päätelmien mukaan kalustoa olisi vielä kehitettävä. Kaluston kehittämiseen saadut konkreettiset ehdotukset eivät tuo mitään uutta Team Niinivirrälle. Niiden mainitsemisella saatetaan kuitenkin tarkoittaa, että niitä kannattaisi hankkia lisää, jolloin kuljetusosuuden kasvattamista pystyttäisiin harkitsemaan. Yhdessäkään vastauksessa ei suoranaisesti tartuttu ehdotukseen kotimaan sisäisten kuljetusten aloittamisesta. Tästä voisi päätellä, ettei yrityksillä ole tämänkaltaiseen toimintaan tarvetta, tai ne eivät näe Team Niinivirtaa hoitamassa yritysten kotimaan sisäisiä kuljetuksia. HK Ruokatalon vastauksen puuttumisesta voi päätellä, ettei vastaaja tiedä keinoja kuljetuspalvelujen kehittämiseksi. On myös mahdollista, ettei vastaaja koe kehittämistä ajankohtaiseksi, tai ole siitä lainkaan kiinnostunut.

Valio tuo esiin omista kehitysehdotuksistaan seuraavat: uusista ideoista keskusteleminen ja tiedonvaihto. Mielestäni tämä on merkittävää, sillä se kertoo, että Valio on asiakassuhteessa tosissaan ja on avoin kaikelle uudelle. Se myös osoittaa, että Team Niinivirran ja Valion suhde ei ole jäykkä, vaan molemmilla on halua luoda jotakin

uutta suhteeseen. Toteuttamalla nämä ehdotukset sekä Team Niinivirta että Valio voivat oppia toinen toisiltaan ja mahdollisuuksien mukaan limittää toimintojaan yhteen oikean kumppanuussuhteen mukaisesti. Kertomalla avoimesti ehdotuksistaan Valio osoittaa mielestäni uskollisen asiakkaan piirteitä.

HK Ruokatalo ei kertonut omia kehitysehdotuksiaan, mikä on sääli, sillä juuri tämä kohta olisi antanut vapaat kädet ideointiin. Nyt HK Ruokatalo antaa kuvan siitä, että asiakassuhde Team Niinivirran kanssa on kaikin puolin kunnossa, jopa täydellistä. Tästä voisi jopa olettaa, ettei vastaajalle ole niin väliksi yhteistyön syventäminen, vaan hän on tyytyväinen asioihin tällä tavoin, kuin ne nyt ovat.

Seuraava taulukko 6 kokoaa edellä esitetyt analyysit yhteen. Kunkin tarkasteltavan osion kohdalla mainitaan tekijät, jotka ovat kunnossa tai eivät vaadi toimenpiteitä sekä tekijät, joita on tarkkailtava tai kehitettävä. Valion tekijät on merkitty sinisellä ja HK Ruokatalon vihreällä.

Taulukko 6. Kokoava taulukko analyysistä

Osio	Kunnossa / ei toimenpiteitä	Tarkkailtava	Kehitettävä
Asiakassuhteen tila	Luottamus Tulevaisuuden yhteistyö Kaikki kunnossa		Innovatiivisuus
Kuljetustilaus	”Kaikki toimii!”	Joustavuus Kuljetusten saatavuus Tilausmenetelmät Jokainen tekijä tärkeä	Tavoitettavuus
Kuljettajat	Tavoitettavuus	Käytös	Työturvallisuus Tavoitettavuus
Kalusto		Lämmönseurantalaitteet ja käyttö	Kaluston sopivuus käyttötarkoitukseen

Lastaus	Täsmällisyys Kuljettajan toiminta Täsmällisyys		Työturvallisuus
Kuljetus		Lämpötila- seuranta Aikataulujen pitävyys	Aikataulujen pitävyys
Purku		Täsmällisyys Täsmällisyys	Työturvallisuus
Muut tekijät	Molempien osalta kunnossa		
Asiakaspalvelu	Luotettavuus Asiantuntemus	Asiantuntemus Henkilöstön käytös	Tiedon saatavuus Tavoitettavuus
Jälkihoito	Yhteydenpito	Työn ulkopuoli- nen toiminta Työn ulkopuoli- nen toiminta	Tyytyväisyyden varmistaminen
Kuljetuspalvelujen laatutekijät	Luotettavuus Kehityshalu Ammattitaito Kustannustehok- kuus Apua aina saatavilla Toimivuus	Täsmällisyys Kalusto	Informaation vaihto Tavoitettavuus
Lisäarvopalvelut	Ei toimenpiteitä kummallekaan		

Taulukosta 6 huomataan, että Team Niinivirran joissakin toiminnoissa on puutteita tai toivomisen varaa. Taulukosta nähdään myös, että Valion ja HK Ruokatalon vastausten kesken on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Erityisesti Valion antamissa arvioinneissa on nähtävissä selviä kehityskohteita. HK Ruokatalon arviointien perusteella tehdyt päätelmät ovat lähinnä tarkkailua vaativia toimia.

9.5 Johtopäätökset

Asiakaskyselyn vastaajien määrä oli vähäinen, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Etenkin HK Ruokatalon tulokset jäivät yksipuolisiksi ja epäluotettaviksi, sillä vastaukset on kerätty yhden henkilön mielipiteistä. Toisaalta henkilöt, jotka vastasivat kyselyyn, ovat läheisessä kontaktissa Team Niinivirran kanssa ja heiltä olettaisi saavan totuudenmukaisimman arvion. Lisäksi joissakin kohdissa tärkeysjärjestyksen väärin ymmärtäminen ja vastausten puuttuminen heikentävät luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Valion ja HK Ruokatalon asiakassuhteen tila sekä kehittää näitä asiakassuhteita. Molempien asiakassuhteiden tila selvitettiin asiakaskyselyn avulla. Valion vastaukset paljastivat joitakin kehityskohteita, mutta yleisesti asiakassuhteen tila on hyvä. HK Ruokatalon vastaukset puolestaan osoittivat, ettei asiakassuhteessa ole mitään moitittavaa eikä varsinaisia kehitysehdotuksia saatu. Saaduista tuloksista voi päätellä, että asiakassuhteiden operatiiviset laatutekijät vaativat enemmän huomioimista ja kehittämistä kuin suhteelliset laatutekijät. Tämä tarkoittaa, että kuljetuspalvelujen fyysisissä ominaisuuksissa, kuten kalustossa, on kehitettävää, mutta asiakkaiden ja toimeksiantajan väliset tunnesiteet ovat pääasiassa kunnossa.

Arvioitaessa suhteiden syvyyttä Valio osoitti hyviä kumppanuussuhteen piirteitä, mutta HK Ruokatalo ei täysin yltänyt tähän näkemykseen. Näkemystäni puoltavat epäkohtien rehellinen kertominen sekä kehitysehdotukset, joita HK Ruokatalo ei antanut. Kumppanuussuhteessahan on tyypillistä avoin keskustelu ja yhteisten tavoitteiden ideoiminen ja saavuttaminen. On tietenkin selvää, että arviointi tapahtuu aina vastaajan omista ja yrityksen lähtökohdista. Toisaalta on mahdollista, ettei HK Ruokatalo vain keksinyt mitään kehitettävää ja olisi varmasti maininnut kyselyssä, jos jokin asia asiakassuhteessa olisi häirinnyt. Silti mielestäni Valio osoitti olevansa HK Ruokataloa innokkaampi kyselyyn vastaamisessa, mikä tarkoittaa, että ainakin Valio on halukas syventämään asiakassuhdetta.

Tutkimuksen pääongelmana oli, miten asiakassuhteita näihin yrityksiin kehitetään yhteistyön kasvattamiseksi. Asiakassuhteen kehittämisen näkökulmasta Valiosta on mahdollista saada enemmän irti kuin HK Ruokatalosta. Oivallisena apuna ovat yritysten asettamat tärkeysjärjestykset, jolloin Team Niinivirta ymmärtää panostaa tärkeimpiin tekijöihin eikä tuhlaa aikaansa ja resurssejaan merkityksettömien kehittämiseen.

Lisäksi on huomioitava, kuinka tärkeysjärjestykset poikkeavat yritysten välillä. Näin Team Niinivirta osaa kehittää toimintojaan ja palvella eri asiakkaita heidän vaatimustensa mukaisesti, mikä voi tarkoittaa joissakin tapauksissa räätälöintiä yhdenmukaisen palvelun sijasta.

Alaongelmana oli selvittää, onko näiden yritysten kuljetusvolyymia mahdollista kasvattaa. Tulokset eivät antaneet tähän suoraa vastausta, mutta uskon, että suunnitelmallisella, heikoimpien tulosten korjaamisella Team Niinivirta voi saavuttaa suuremman osuuden Valion kuljetuksista. HK Ruokatalolta saadut vastaukset olivat niin erinomaiset, että arviointien puolesta kuljetusvolyymien kasvattaminen tuskin olisi ongelma. Kehittämällä asiakastyytyväisyyttä ja kuljetuspalvelujen laatutasoa Team Niinivirta voi tähdätä kuljetusosuuden kasvattamiseen. Tärkeintä tässä kehitystyössä on löytää asiakkaille arvoa tuottavat ratkaisut.

10 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa Team Niinivirralla annetaan ehdotuksia asiakassuhteiden kehittämiseksi. Kehitysehdotukset on laadittu tulosten perusteella, ja mukana on myös joitakin omia näkemyksiäni työajaltani. Kehitysehdotuksia tarkastellaan asiakaskohtaisesti.

Valio

Valion vastausten pohjalta nousi esiin selviä kehityskohteita. Suurin osa kehitettävistä tekijöistä lukeutuu tiedonkulun alle. Tiedonvaihdossa näyttäisi olevan puutteita niin asiakkaan kuin kuljettajienkin suuntaan. Osa kehittämistä kaipaavista tekijöistä vaatii osapuolten välistä kommunikointia ja osa kuljettajien ohjausta.

Ensinnäkin on korjattava puutteet kuljetustilauksen tekemisessä. Joustavuus ja kuljetusten saatavuus on korjattava, ennen kuin kuljetusvolyymien kasvattaminen on edes mahdollista. Team Niinivirran kannattaisi puntaroida muita suhteitaan Valioon nähden. Kun tarkoituksena on kasvattaa toimintoja Valion kanssa, olisi paikallaan pystyä antamaan enemmän kumppanuussuhteen tavoin. Team Niinivirran tulisi pohtia, onko se valmis joustamaan tietyissä asioissa Valion hyväksi. Kannattaisin keskittymistä ensisijaisesti Valion tyydyttämiseen, jotta muualta voisi vapautua kuljetuksia Valion käyttöön. Team Niinivirran täytyy kuitenkin arvioida resurssinsa, sillä turhia lupauksia ei pidä tehdä.

Kuljetustilauksen tekemisessä kaikkein huolestuttavin ongelma on kuitenkin tavoitettavuus. Asiakkaanhan on mahdotonta tehdä kuljetustilausta, jos yrityksestä ei saa kehtään kiinni. Jotta mahdolliset lisäkuljetukset eivät menisi muille kuljetusyriyksille, Team Niinivirran tulisi muistaa tarkkailla säännöllisin väliajoin puhelinta ja sähköpostia. Nämä tilausmenetelmätkin saivat tarkkailua osakseen. Ehdottaisinkin, että yritys ottaisi selvää toimivammista tilausmenetelmistä esimerkiksi kysymällä suoraan Valiolta. Näin yrityksillä olisi mahdollisesti yhteinen tai ainakin Valiolle sopivampi tilausjärjestelmä. Vaikka tilausmenetelmien kehittäminen voi tuntua isompien asioiden rinnalla merkityksettömältä, toimivaa kokonaisuutta ajatellen se on kuitenkin tärkeä panostus. Pitäisi aina pyrkiä siihen, että kuljetustilauksen tekeminen olisi asiakkaalle helppoa.

Tavoitettavuus sai heikot arviot myös asiakaspalvelussa ja Valion listaamissa laatutekijöissä. Asiakaspalvelussa se viittaa jälleen yhteydenpitovälineisiin, jotka vaativat enemmän tarkkailua. On myös tärkeää vastata esimerkiksi sähköpostiviestiin mahdollisimman nopeasti, jotta asiakas tietää, että viesti on vastaanotettu ja ymmärretty. Lisäksi tiedon saatavuutta tulisi asiakaspalvelussa parantaa. Asiakasta ei saa pitää pimenossa, vaan on pyrittävä kertomaan kaikki tämän kuljetukseen liittyvät asiat. Ongelmatilanteista on pystyttävä kertomaan rohkeasti, jotta ne voidaan ratkaista vaikkapa yhdessä asiakkaan kanssa. Team Niinivirta voisi kertoa useammin kuljetuksen etenemisestä, muutenkin kuin pelkistä ongelmatilanteista. Lisäksi työskentelyni aikana huomasin, että informaatiota kuljetusta varten annettiin usein vasta, kun asiakas sitä pyysi. Kuljetustiedot olisi mielestäni hyvä pyrkiä kertomaan, ennen kuin asiakas ehtii niitä pyytää. Pieneltä yritykseltä, jolla on paljon muutakin samanaikaista tekemistä, tällainen toiminta vaatii erityistä huolenpitoa ja tarkkuutta.

Nämä edellä esitetyt epäkohdat osoittavat selvästi, että osapuolten välistä kommunikointia ja tiedonvälitystä on parannettava. Koska Valio osoittaa olevansa aidosti mukana asiakassuhteen syventämisessä, yritykset voisivat yhdessä keskustella ja ideoida sopivimmista ratkaisuista tiedonvälitysongelmiin. Mielestäni yrityksillä voisi olla hyvät mahdollisuudet yhteisten tiedonvälitysratkaisujen luomiseksi. Kehittäminen vaatisi tietotekniikkaan panostamista niin rahallisesti kuin ajallisestikin, mutta jollakin lailla automaattisesti toimivat ratkaisut helpottaisivat kummankin osapuolen arkea. Näin parannettaisiin kuljetusprosessin läpinäkyvyyttä ja informaation vaihtoa. Valiollahan

saattaa, suuren yrityksen lailla, jo olla käytössään tällaisia palveluja, joten Team Niinivirran liittäminen niihin saattaisi onnistua.

Kehittämällä tiedonvälitystä Team Niinivirta osoittaisi innovatiivisuutta, etenkin kuin parannus tehtäisiin asiakkaan hyväksi. Innovointiahan syntyy juuri asiakastarpeista. Team Niinivirran on tällä tavalla mahdollista tuottaa arvoa Valiolle ratkaisemalla tämän ongelman, ja samalla se parantaisi sekä asiakkaan omaa että yrityksen liiketoimintaa. Tulevaisuuden yhteistyön ja luottamuksen erinomaisten arviointien puolesta en näe estettä kehitykselle.

Informaation vaihtoon liittyy myös kuljetuspalvelun jälkeisten toimintojen ylläpito. Team Niinivirta osoitti olevansa yhteydenpidossa erinomainen, mutta sen tulisi olla aktiivisempi ja oma-aloitteisempi myös tyytyväisyyden varmistamisessa. Yrityksen tulee itse osata reagoida, eikä odottaa, että palaute tulee aina ensin asiakkaalta. Näin yritys osoittaa välittävänsä asiakkaansa palautteesta. Team Niinivirran tulisi saada tyytyväisyyden varmistaminen osaksi yhteydenpitoa. Uskon, että Valio panisi merkille tällaiset huomionosoitukset.

Team Niinivirran kannattaisi myös yrittää lisätä yhteisiä tapaamisia, koska Valio vaikuttaa arvostavan osapuolten välistä kommunikointia. Valiohan myös ehdotti uusista ideoista keskustelemista. Henkilökohtaisissa tapaamisissa ideointi olisi vapaampaa, kuin esimerkiksi puhelimessa. Tapaamiset voisivat myös olla työn ulkopuolisia toimintoja, joissa työasioista voisi keskustella rennosti. Tällaiset tapaamiset virkistävät pitkää suhdetta ja samalla voi saada kehitystäkin aikaan.

Yksi kuljetuspalvelujen kannalta merkittävimpiä kehityskohteita on kaluston sopivuus. On tärkeää selvittää, miksi yrityksen kalusto ei saanut arvioinnissa täysiä pisteitä. Yrityksen kannattaisi hakea tietoa uusimmista innovaatioista ja perehtyä myös kilpailijoiden tarjontaan. Kehittämällä ja panostamalla johonkin nyt auttaa varmasti myöhemmissä vaiheissa. Yrityksen toive paremmasta asemasta elintarvikkeiden kuljettajana paranisi ajantasaisen kaluston ja laitteiston myötä. Aikaa vievien prosessien vuoksi olisi ehdottoman tärkeää aloittaa kehittämistyö jo nyt, ettei jäädä myöhemmissä vaiheissa muiden kuljetusyritysten ”pyörien alle”.

Uskoisin, että Team Niinivirta olisi kykenevä näiden asioiden kehittämisessä. Niin kuin Valiokin kyselyssä osoittaa; Team Niinivirralla on asiantuntemusta ja kehityshalua. Team Niinivirta voisi arviointiansa jälkeen tehdä esimerkiksi vuositavoitteita.

Kuljettajien ohjeistus

Osa kehitystä kaipaavista asioista liittyy olennaisesti kuljettajiin ja heidän toimintaansa. Kuljettajienkin kohdalla on parannettava tavoitettavuutta. Kuljettajille on tehtävä selväksi, että asiakkaan soittoihin on vastattava sekä on ilmoitettava, jos kuljetukseen on tullut mutkia matkaan. Sama pätee aikataulujen pitävyyteen: on tärkeää ilmoittaa asiakkaalle, missä tämän tavara liikkuu ja myöhästymisissä olisi tärkeää arvioida mahdollinen viivästysaika. Kaiken toiminnan tulisi tähdätä asiakkaan tyydyttämiseen.

Täsmällisyys nousi esiin tarkkailtavana tekijänä. Tässäkin kohdin tulisi mielestäni antaa kuljettajille toimintaohjeet mahdollisten myöhästymisten vuoksi. Koska kuljettajat ovat periaatteessa koko ajan liikkeellä, yhteistä ohjeistustilaisuutta on hankala pitää. Kuitenkin olisi hyvä varmistaa, ettei ohjeistus jää vain paperille, vaan se tuodaan oikeasti käytäntöön. On tärkeää, että asiakas huomaa muutokset ja parannukset toiminnassaan.

Team Niinivirran kuljetuspalvelujen suurimpia epäkohtia on työturvallisuus, joka nousi esiin niin kuljettajien arvioinnissa kuin lastaus- ja purkupaikallakin. Yrityksen tulisi ottaa selvää, missä työturvallisuusasioissa on vielä puutteita tai mitä asioita ei ole noudatettu oikein. Tässäkin kohdin ehdottaisin tiedustelua suoraan Valiolta. Tämän jälkeen työturvallisuusasiat tulisi käydä läpi kuljettajien kanssa ja ohjaustakin olisi annettava.

Lämpötilaseurantaa pitäisi myös pystyä parantamaan. Kuljettajille voisi antaa ohjeistuksen lämpötilojen säännöllisestä tarkistamisesta. Näin asiakkaalla olisi turvallinen olo tavaransa kunnosta. Lisäksi konkreettiset todisteet tavarankunnosta lisääisivät uskottavuutta. Team Niinivirta voisi esimerkiksi antaa lämpötilaraportteja asiakkaalle, vaikka tämä ei niitä erikseen pyytäisikään. Uskoisin, että Valio vaikuttuisi tällaisesta lisäpalvelusta.

Myös kuljettajien käytökseen olisi hyvä kiinnittää huomiota, sillä myös kuljettajat vastaavat palvelun onnistumisesta. Kuljettajat ovat asiakaspalvelun rajapinnassa, min-

kä vuoksi heidän käytöksensä vaikuttaa olennaisesti yrityksen imagoon. Koska Team Niinivirran johto ei pysty näkemään kuljettajiaan kuljetuspalvelun aikana, olisi tärkeää vähintäänkin neuvoa, mitkä asiat on erityisesti huomioitava asiakaspalvelutilanteessa. Yrityksen pitäisikin määrittää sen asiakaspalvelukriteerit, ja välittää ne koko henkilöstön tietoon. Team Niinivirran kannattaisi tehdä kuljettajien ohjeistuksesta kirjallinen suunnitelma, jonka voisi antaa jokaiselle kuljettajalle.

HK Ruokatalo

HK Ruokatalo ei vaikuttanut niinkään innostuneelta asiakassuhteen kehittämisestä, mutta toivottavasti Team Niinivirta ei lankea samaan. Vaikka asiakas näyttää olevan kaikkeen tyytyväinen, yrityksen ei tule unohtaa jatkuvaa kehittämistä ja sen tuomia etuja pitkään asiakassuhteeseen. Tässähän Team Niinivirralla on oiva mahdollisuus tuoda jotakin uutta suhteeseen ja yllättää asiakas positiivisesti. Loppujen lopuksi Team Niinivirta on vastuussa asiakassuhteen kehittämistä.

HK Ruokatalolta saatujen tulosten perusteella on kuitenkin hankala löytää mitään tiettyjä epäkohtia, joita yrityksen tulisi kehittää. On kuitenkin tärkeää keskittyä asiakkaan asettamaan tärkeysjärjestykseen ja poimia sieltä ne tärkeimmät laatutekijät. HK Ruokatalon vastauksesta kuljetustilauksen tekemiseen oli pääteltävissä, että jokaiseen teki- jään on panostettava yhtälailla. Asiakkaan vastaus ”kaikki toimii” kertoo tyytyväisyydestä, mutta se ei tarkoita, ettei Team Niinivirta voisi ehdottaa esimerkiksi tilausmenetelmien uusimista Valion tapaan. Kalustoon liittyen on erityisesti tarkkailtava lämmönseurantalaitteiden toimivuutta ja kuljetuksessa puolestaan aikataulujen pitävyyttä ja täsmällisyyttä. HK Ruokataloakin varten on siis hyvä ohjeistaa kuljettajia, ainakin näiltä osilta. Ylläpidon aikana kannattaa myös tehdä säännöllisiä mittauksia.

Asiakaspalvelun vastaukset osoittivat, että henkilöstön hyvää käytöstä on ylläpidettävä, mikä tarkoittaa yrityksen johdolta tarkkaavaisuutta sekä omaan että kuljettajien käytökseen. Lisäksi asiantuntemusta painotettiin. Tämä tarkoittaa, että Team Niinivirran on oltava selvillä esimerkiksi lakimuutoksista sekä kouluttauduttava tarpeen mukaan. Asiakas luottaa yrityksen ammattitaitoon, jolloin tämän ei tarvitse itse huolehtia näistä asioista. Tähän liittyy olennaisesti myös lisäarvon tarjoaminen. Team Niinivirta voisi pyrkiä kokonaisvaltaisempaan palveluun tarjoamalla HK Ruokatalolle enemmän osaamistaan: Team Niinivirta voisi ottaa hoitaakseen HK Ruokatalon vientihuollinnan, jonka asiakas on nyt pääasiassa hoitanut itse.

Myös HK Ruokatalon kohdalla ehdottaisin työn ulkopuolisten tapaamisten lisäämistä yhteishengen kasvattajana. Yritykset voisivat vaihtaa osaamista ja kehittää uusia ratkaisuja. HK Ruokataloa on hyvä vähän herätellä ja pitää virkeänä uusille ideoille. Team Niinivirta voisi näissä tapaamisissa vielä varmistaa, että asiat ovat varmasti niin hyvin, kuin kysely antoi ymmärtää.

Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Ehdottaisin molempiin asiakkaisiin yhä parempaa tutustumista. Tutustumalla siihen, kuinka asiakkaat toimivat, on mahdollista saada enemmän tietoa asiakkaan tarpeista. Team Niinivirran kannattaisi luoda asiakaskohtaiset suunnitelmat ja tavoitteet siitä, kuinka näiden asiakkaiden kanssa edetään. Asiakkaiden erilaiset mieltymykset ja kannattavuus on otettava huomioon palvelujen kohdistamisessa. Tutustumisen olettaisi olevan helppoa erinomaisen yhteydenpidon ansiosta. Team Niinivirran kannattaa tarkkailla lähemmin asiakkaansa toimintoja ja ajatella myös omien tekojensa vaikutuksia asiakkaan toimintoihin. Parhaiten arvoa tuotetaan perehtymällä asiakkaan lisäksi asiakkaan asiakkaaseen. Melkein päivittäinen yhteydenpito mahdollistaa myös heikkojen signaalien paremman havaitsemisen. Esimerkiksi, vaikka lisäarvopalveluille ei ollut tässä kohdin tarvetta, yrityksen kannattaa jatkossa tarkasti kuunnella asiakkaitaan, jos tilaisuus niiden kehittämiseksi avautuisi.

Kasvattaakseen kuljetusvolyymiaan tulevaisuudessa Team Niinivirran täytyy pitää kehityshaluaan yllä ja paneutua asiakkaidensa kasvaviin vaatimuksiin. On muistettava, että jatkuvalla kehittämisellä on vaikutusta asiakassuhteen pituuteen ja syvyyteen. Samalla yritys pystyy erottumaan kilpailevista kuljetusyrittäjistä. Kehittämisen myötä asiakkaat ovat innokkaampia antamaan enemmän osuutta luotettavalle ja ammattitaitoiselle yritykselle.

Team Niinivirran on myös muistettava kysyä Valiolta ja HK Ruokatalolta, miten asiat näiden tulevien parannusten jälkeen ovat ja kuinka palveluja voisi edelleen kehittää. On tärkeää pystyä seuraamaan kehitystä, jolloin nähdään, missä on onnistuttu ja missä on vielä kehitettävää. Ehdottaisin jatkossa osapuolten välistä keskustelua asiakaskyselyjen sijaan, jolloin yritykset voivat vapaasti ideoida keskenään ylläpitäen samalla henkilökohtaista vuorovaikutusta.

11 POHDINTA

Opinnäytetyötä tehdessä oli sekä antoisia että haastavia päiviä. Olen erityisen tyytyväinen käsittelemääni teoriaosioon, johon onnistuin yleistiedon lisäksi löytämään aiheeseen sopivaa logistista näkökulmaa. Haastavinta sen sijaan oli työn empiirinen osa, mikä pääosin johtui kyselyn vastauksista. Epäselvät tai lyhyet vastaukset hankaloittivat päätelmien tekemistä. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin vain osittain, sillä keino- ja asiakassuhteen kehittämiseksi ei HK Ruokatalolta saatu. Lisäksi kummaltakaan yritykseltä ei saatu suoraa vastausta kuljetusvolyymien kasvattamismahdollisuuksiin. Tämän mahdollisuuden tiedustelu olisi luultavasti pitänyt ilmaista kyselyssä selvemmin. Mielestäni lopputulos on edellä mainittuihin asioihin nähden kuitenkin kattava ja visuaalisesti eheä kokonaisuus.

Uskon, että tutkimus olisi ollut luotettavampi, jos olisin saanut enemmän vastauksia. Tosin alkuun ei ollutkaan tiedossa montaa henkilöä, jotka olisivat voineet kyselyyn vastata. Tämän vuoksi mietin, olisiko näiden henkilöiden haastattelu toiminut paremmin runsaampien vastausten saamiseksi. Toisaalta haastattelu olisi vienyt henkilöiden aikaa enemmän kuin toteutettu kysely. Puhelinhaastattelu olisi saattanut olla toimiva ratkaisu. Kysely toimi kuitenkin hyvin siinä suhteessa, että tiedon sai selkeässä muodossa ja menetelmänä se oli vastaajalle nopea ja vaivaton. Monivalinta- ja avoimet kysymykset muodostivat mielestäni tehokkaan ja johdonmukaisen kyselyn, ja siinä oli hyvä katsaus kuhunkin aihealueeseen. Kyselyn jäsentäminen aihealueisiin vei vastaajaa loogisesti eteenpäin. Lisäksi sain tuotua siihen nykyaikaisuutta kartoittamalla mielipiteitä lisäarvopalveluista.

Kyselyssä oli siis mielestäni ainekset hyvään palautteeseen, mutta valitettavasti vastaukset vain jäivät hieman vajaiksi. Lisäksi avoimiin kysymyksiin olisin toivonut enemmän kannanottoja. Saadessani vastaukset takaisin yllätyin kovasti siitä, etteivät kaikki vastaajat olleet ymmärtäneet tärkeysjärjestyksen ideaa. Ilmeisesti vastausohjeita olisi pitänyt tältä osin tarkentaa. Kyselyssä on tietenkin aina se riski, ettei siihen jakseta panostaa, vaan se tehdään nopeasti ja kysymykset voi tällöin ymmärtää väärin. Kysely jäi lähinnä pintaraapaisuksi verrattuna siihen, mitä lähdin tavoittelemaan. Aion ottaa kohtaamani ongelmat huomioon välttääkseni ne tulevaisuuden työtehtävissä.

Erityisesti HK Ruokatalon vastaajien vähyys jäi harmittamaan, sillä asiakassuhteen tilasta sai nyt vain yksipuolisen näkemyksen. Kahdelle HK Ruokatalon työntekijälle lä-

hetettiin vielä muistutusviesti, mutta nämä henkilöt eivät ikinä vastanneet. Sen vuoksi HK Ruokatalon vastausten luotettavuus jäi askarruttamaan, sillä valitettavasti yksi vastaus ei kerro koko totuutta. Vastausten vähyys hankaloitti jonkin verran tulosten analysointia ja kehitysehdotusten laatimista. Olen kuitenkin tyytyväinen tekemiini päätelmiin ja mielestäni onnistuin antamaan Team Niinivirrälle hyviä kehitysehdotuksia vastauksien puutteista huolimatta.

Uskon, että Team Niinivirta pystyy hyödyntämään päätelmiäni ja kehitysehdotuksiani jatkotoimenpiteissään. Tunnen antaneeni yritykselle hyvät lähtökohdat asiakassuhteiden kehittämiseksi, ja sen on mahdollista omien resurssiensa mukaan soveltaa antamiani kehitysehdotuksia omaan liiketoimintaansa.

Mielestäni tässä tutkimuksessa oli mielenkiintoista yrityksen ja asiakkaan välisen palvelutilanteen pohtiminen. Team Niinivirran johto ei ole niinkään suorassa kontaktissa näiden asiakkaiden kanssa, vaan lähimmät asiakastytyväisyydestä vastaavat henkilöt ovatkin kuljettajat. Tästä syystä onkin merkittävää, että asiakassuhteen kehittämistä ajatellaan kokonaisvaltaisesti jokainen työntekijä huomioon ottaen. Luulen, että saadut tulokset ja kehitysehdotukset ovat asioita, joita Team Niinivirta ei välttämättä ymmärtäisi muuten ottaa huomioon.

Työskentely yhdessä Team Niinivirran kanssa sujui moitteettomasti, ja sain aina tarvitsemiä tiedot. Opinnäytetyön aiheesta sopimisen ja asiakaskyselyn muokkaamisen jälkeen tein tutkimusta hyvin itsenäisesti. Työtä tehdessäni olin hyvin tarkka ja tunnollinen sekä otin työtä ohjaavan opettajan kommentit huomioon. Olen kiitollinen Niinivirran perheelle, että sain toteuttaa tutkimuksen heidän yrityksessään. Olen myös erittäin iloinen, että voin opinnäytetyöni avulla kehittää heidän yritystään eteenpäin.

LÄHTEET

Baki, Birdogan & Basfirinci, Cigdem Sahin & Cilingir, Zuhul & Murat AR, Ilker 2009. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: A case study from Turkey. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21, No. 1, 2009, s. 106–126. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, Emerald. [Viitattu 23.11.2011.]

Banomyong, Ruth & Supatn, Nucharee 2011. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 3, 2011, s. 419–437. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, Emerald. [Viitattu 19.11.2011.]

Bardi, Edward J. & Coyle, John J. & Novack, Robert A. 2006. *Management of Transportation*. International student edition. Thomson/South-Western.

Christopher, Martin 2011. *Logistics & Supply Chain Management*. Fourth edition. Edinburgh Gate Harlow: Pearson Education Limited/FT Prentice Hall.

Davis, Elizabeth R. 2006. The role of logistics service quality in creating customer loyalty. The University of Tennessee, Knoxville. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, ProQuest Central. [Viitattu 1.11.2011.]

Elintarvikkeiden kansainväliset kuljetukset 2011. Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Saatavissa:
http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/kuljetus_ja_logistiikka/kansainvaliset_kuljetukset/. [Viitattu 26.10.2011.]

Grönroos, Christian 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Suom. Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. 1999. *Jakelu 2020 – Asiakkaan läpimurto*. Toim. Anu Bask. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. & Lindeman, Taru 2005. *Logistiikka osana strategista johtamista*. Helsinki: WSOY.

Harding, Forrest E. 1998. Logistics service provider quality: private measurement, evaluation and improvement. *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, 1998, s. 103–120. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, ProQuest Central. [Viitattu 15.11.2011.]

Hellman, Kalevi & Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika 2005. *Asiakasjohtamisen työkirja*. Helsinki: WSOY.

HKScan Oyj 2012. HK Ruokatalo Oy. Saatavissa: http://www.hkscan.com/portal/suomi/suomi/hk_ruokatalo_oy/. [Viitattu 11.1.2012.]

Hokkanen, Simo & Karhunen, Jouni & Luukkainen, Martti 2004. *Logistisen ajattelun perusteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaario, Kari & Pennanen, Risto & Storbacka, Kaj & Mäkinen, Hanna-Leena 2004. *Arvomyynnillä kasvuun*. Suom. Auli Fauth. Helsinki: WSOY.

Karhunen, Jouni & Pouri, Reijo & Santala, Jouko 2008. *Kuljetukset ja varastointi – järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet*. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Karrus, Kaij E. 2005. *Logistiikka*. Helsinki: WSOY.

Kuokka, Tiina 2011. *Palvelutapahtuman vaiheet*. Oulun seudun ammattiopisto. Saatavissa: <http://materiaali.osao.fi/muh/asiakaspalvelu/palvelutapahtumanvaiheet/palvelutapahtuma.htm>. [Viitattu 8.12.2011.]

Kuvioita ulkomaankaupasta v. 2011(1–9). Tullihallitus. Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2011FI.pdf. [Viitattu 2.1.2012.]

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1997. *Palveluviestintä*. Tampere: Avaintulos Oy.

Lambert, Douglas M. & Lewis, M. Christine & Stock, James R. 1993. How shippers select and evaluate general commodities LTL motor carriers. *Journal of Business Lo-*

gistics, Vol. 14, No. 1, 1993, s. 131–143. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, ProQuest Central. [Viitattu 16.11.2011.]

Logistiikka 2011. Yritys-Suomi. Saatavissa:

<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/logistiikka>. [Viitattu 25.10.2011.]

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mentzer, John T. & Flint, Daniel J. & Hult, G. Tomas M. 2001. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing*, Vol. 65, October 2001, s. 82–104. Saatavissa: <http://global.broad.msu.edu/hult/publications/JM01.pdf>. [Viitattu 6.11.2011.]

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Niinivirta, Eero. Haastattelu 10.1.2012. Kotka: Team Niinivirta ay.

Niinivirta, Veikko. Haastattelu 6.10.2011. Kotka: Team Niinivirta ay.

Okkonen, Katja & Lukka, Anita 2004. Logistiikan palveluiden tarjoajat Suomessa.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31095/TMP.objres.337.pdf?sequence=1>.

[Viitattu 10.11.2011.]

Pietilä, Antti 2011. Asiakasuskollisuus syntyy 4 lähteestä (2/6): Lisäarvo. Loyalistic Oy. Saatavissa: http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta_17.html. [Viitattu 14.10.2011.]

Posti, Antti & Ruutikainen, Pentti & Tapaninen, Ulla 2009. Transitoliikenteen lisäarvopalvelut. *Logistiikka* 3–4/2009, s. 25. Saatavissa:

http://www.merikotka.fi/tiedotteet/Logistiikka_tralia_09.pdf. [Viitattu 27.10.2011.]

Pouri, Reijo 1997. *Businesslogistiikka*. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Saatavissa: <http://www.logy.fi/liitetiedostot/Bussiness.pdf>. [Viitattu 31.10.2011.]

- Rimpiläinen, Markku 2011. Lisäarvologistiikka laajenee. Linked, VR Transpointin lehti 3/2011. Saatavissa:
http://www.vrtranspoint.fi/attachments/newfolder_3/62LuTzE6m/Linked_3_2011.pdf.
[Viitattu 5.11.2011.]
- Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Sartjärvi, Timo 1992. Logistiikka kilpailutekijänä – tavaroiden varastoinnista tilausohjautuvaan logistiikkaan. Helsinki: Suomen Kuljetustaloudellinen Yhdistys ry.
- Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuiden arvon lähteillä. Suom. Maarit Tillman. Helsinki: WSOY.
- Suomen ja Venäjän välinen kauppa 2011. Tullihallitus. Saatavissa:
http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja_toimialakatsaukset/kuluvavuosi/venaja11/liitteet/2011_M14.pdf. [Viitattu 8.11.2011.]
- Tapio, Juha & Lehtinen, Jarkko & Sirkiä, Ari & Peltola, Harri & Hautala, Raine 2005. Tavaraliikenteen kuljetusten liikenneturvallisuusvastuu. Liikenneturvallisuusjohtaminen tavarankuljetuksissa. LINTU-julkaisuja 2/2005. Liikenne- ja viestintäministeriö. Saatavissa: <http://www.lintu.info/TAKU.pdf>. [Viitattu 29.10.2011.]
- Team Niinivirta ay 2011. Yritys. Saatavissa: <http://www.teamniinivirta.com/>. [Viitattu 20.12.2011.]
- Valio Oy 2012. Valio – Suomesta. Saatavissa: <http://www.valio.fi/yritys/>. [Viitattu 11.1.2012.]
- Valvio, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuokko, Pirjo 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Wallenburg, Carl Marcus & Lukassen, Peter 2011. Proactive improvement of logistics service providers as driver of customer loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 3, 2011 s. 438–454. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, Emerald. [Viitattu 2.11.2011.]

Ylikoski, Tuire 1999. *Unohtuiko asiakas?* Toinen uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Zsidisin, George A. & Voss, M. Douglas & Schlosser, Matt 2007. Shipper-Carrier Relationships and their Effect on Carrier Performance. *Transportation Journal*, Spring 2007; 46, 2, s. 5–18. Saatavissa: www.kyamk.fi/ekirjasto, ProQuest Central. [Viitattu 17.11.2011.]

Hyvä asiakkaamme

28.11.2011

Haluamme syventää yhteistyötä yrityksenne kanssa. Olemme kiinnostuneita asiakassuhteemme tilasta ja siitä, miten sitä voisi kehittää. Olemme laatineet näiden asioiden kartoittamiseksi kyselyn, johon toivomme teidän käyttävän hetken ajastanne. Kysely etenee kuljetusten tilaamisesta jälkihoitoon ja lopussa on kysymyksiä asiakassuhteen tilasta ja kehitysehdotuksista.

Mielipiteenne ovat meille tärkeitä yhteistyömme kehittämiseksi. Toivomme, että vastaatte rehellisesti! Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Palautattehan kyselyn viimeistään 5.12.2011 osoitteeseen office@teamniinivirta.com. Lisätietoja kyselystä antaa Marjo Kumpunen (puh. 05 225 0330).

Kiitos palautteestanne jo etukäteen!

Vastausohjeet: Osa kysymyksistä sisältää monivalintakohdat 1-5, joissa

1=huono 2=kohtalainen 3=tydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä

Vastaus merkitään sille varattuun tilaan oheiseen taulukkoon.

Avoimen kysymyksen vastaus kirjoitetaan suoraan kysymyksen alle.

Kuljetustilaus

Vastausohjeet: Kysymykset 1-4 sisältävät monivalintakohdat 1-5, joissa

1=huono 2=kohtalainen 3=tydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä

Lisäksi laittakaa kunkin osion (kuljetustilauksen tekeminen, kuljettajien arviointi jne.) tekijät tärkeysjärjestykseen siten, että 1. on tärkein, ja merkitkää numerot viimeiseen sarakkeeseen.

1. Kuljetustilauksen tekeminen

tavoitettavuus

kuljetusten saatavuus

joustavuus

tilausmuutosten käsittely

tilausmenetelmät

muuta:

	1	2	3	4	5	Tärkeysj.
tavoitettavuus						
kuljetusten saatavuus						
joustavuus						
tilausmuutosten käsittely						
tilausmenetelmät						
muuta:						

Kuljetuspalvelut**2. Kuljettajien arviointi**

käytös

tavoitettavuus

ulkoasu

työturvallisuus

muuta:

1	2	3	4	5	Tärkeysj.

3. Kaluston arviointi

sopivuus käyttötarkoitukseen

siisteys

ulkoasu

lämmönseurantalaitteet ja käyttö

muuta:

1	2	3	4	5	Tärkeysj.

4. Kuljetuspalvelujen arviointilastaus

täsmällisyys

kuljettajan toiminta

työturvallisuus

muuta:

1	2	3	4	5	Tärkeysj.

kuljetus

aikataulujen pitävyys

kuljetusten seuranta

lämpötilaseuranta

tavaran turvallisuus kuljetuksessa

muuta:

1	2	3	4	5	Tärkeysj.

purku

täsmällisyys

kuljettajan toiminta

työturvallisuus

palaute tavaran vastaanottajalta

muuta:

	1	2	3	4	5	Tärkeysj.

muut tekijät:

kustannustehokkuus

ympäristöasioiden huomioiminen

muuta:

	1	2	3	4	5	Tärkeysj.

5. Mitkä ovat kuljetuspalvelulta odottamanne laatutekijät ja kuinka hyvin olemme niissä onnistuneet? Listatkaa laatutekijät (1-5) tärkeysjärjestyksessä siten, että 1. on tärkein, ja merkitkää onnistuminen oheiseen taulukkoon.

asteikko 1=huono 2=kohtalainen 3=tyydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä

1.

2.

3.

4.

5.

	1	2	3	4	5

6. Käytättekö jonkin logistiikkapalveluyrityksen tarjoamia lisäarvopalveluja; mitä?

Vastaus:

7. Team Niinivirralla ei ole toistaiseksi mahdollisuutta tarjota lisäarvopalveluja. Toivoisittekö tulevaisuudessa Team Niinivirran tarjoavan lisäarvopalveluja; mitä?

Vastaus:

Asiakaspalvelu

Seuraava kysymys sisältää monivalintakohdat 1-5, joissa

1=huono 2=kohtalainen 3=tydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä

Lisäksi laittakaa seuraavat tekijät tärkeysjärjestykseen siten, että 1. on tärkein, ja merkitkää numerot viimeiseen sarakkeeseen.

8. Asiakaspalvelun arviointi

asiantuntemus

luotettavuus

vuorovaikutus

tiedottaminen

tiedon saatavuus

henkilöstön käytös

muuta:

	1	2	3	4	5	Tärkeysj.
asiantuntemus						
luotettavuus						
vuorovaikutus						
tiedottaminen						
tiedon saatavuus						
henkilöstön käytös						
muuta:						

9. Mitä ongelmatilanteita on ollut? Miten ongelmat on ratkaistu?

Vastaus:

Jälkihoito

Seuraava kysymys sisältää monivalintakohdat 1-5, joissa

1=huono 2=kohtalainen 3=tydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä

10. Jälkihoidon toteutuminen

tyytyväisyyden varmistaminen

palautteen antamisen mahdollisuus

palautteeseen reagointi

yhteydenpito

laskutuksen oikeellisuus

työn ulkopuolinen toiminta

muuta:

	1	2	3	4	5
tyytyväisyyden varmistaminen					
palautteen antamisen mahdollisuus					
palautteeseen reagointi					
yhteydenpito					
laskutuksen oikeellisuus					
työn ulkopuolinen toiminta					
muuta:					

Asiakassuhteen tila ja kehittäminen

Seuraava kysymys sisältää monivalintakohdat 1-5, joissa

1=huono 2=kohtalainen 3=tyydyttävä 4=hyvä 5=erittäin hyvä

11. Asiakassuhteen tila

luottamus

arvostus

vuorovaikutus

vakaus

yhteistyön tulevaisuuden näkymät

innovatiivisuus

asiakkaan ymmärtäminen

muuta:

	1	2	3	4	5
luottamus					
arvostus					
vuorovaikutus					
vakaus					
yhteistyön tulevaisuuden näkymät					
innovatiivisuus					
asiakkaan ymmärtäminen					
muuta:					

12. Mitä hyviä ja huonoja puolia näette asiakassuhteessamme?

Hyvät puolet:

Huonot puolet:

13. Käytättekö muiden kuljetusyritysten palveluja? Kyllä Ei

14. Mikä osuus (%) Team Niinivirralla on kaikista kuljetuksistanne? %

15. Millä keinoin Team Niinivirran kuljetusosuutta pystyttäisiin kasvattamaan ja kuljetuspalveluja kehittämään? Esim. kotimaan sisäisten kuljetusten aloittaminen, kaluston kehittäminen (monilämpötilakuljetukset, kaksitasolastaukset)

Vastaus:

16. Tähän voitte kirjoittaa omia kehitysehdotuksianne yhteistyömme syventämiseksi.

Vastaus:

Kiitos vastauksistanne!