

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tuotantojohtaminen

2012

Veli-Pekka Närhi

KULJETUSPALVELUN ULKOISTAMISEN HAASTEET



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä

Veli-Pekka Närhi

Kuljetuspalvelun ulkoistamisen haasteet

Tutkimuksen aiheena oli Suur-Seudun Osuuskaupan rauta-, maatalous- ja puutarhakaupan ulkoistettu kuljetuspalvelu. Työn tavoitteiksi asetettiin nykyisen toimintamallin selvittäminen ja kehittäminen asiakaslähtöisesti, tietojärjestelmien tutkiminen ja kuljetuskustannukset. Tavoitteina olivat myös talouden mittareiden tutkiminen, kuljetuspalvelun ulkoistamisessa onnistuminen sekä kehittämisen vaikutus organisaatioon. Kuljetuspalvelu on ulkoistettu kuljetusyrittäjälle ja sopimuksen mukaan kuljetustehtäviin kuuluvat asiakaskuljetukset, Suur-Seudun Osuuskaupan rauta-, maatalous- ja puutarhakauppojen eri toimipisteiden väliset siirtokuljetukset sekä noudot tavarantoimittajilta.

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä haastatteluja ja asiakastytyväisyyskyselyä. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, ja haastateltavat olivat Suur-Seudun Osuuskaupan rauta- maatalous- ja puutarhakaupan eri toimipisteiden henkilöstöä. Asiakastytyväisyyskysely suoritettiin sähköpostikyselynä Suur-Seudun Osuuskaupan rauta- maatalous- ja puutarhakaupan ammattiasiakkaille, maanviljelijöille ja rakentajille, joiden sähköpostiosoitteet löytyivät Suur-Seudun Osuuskaupan asiakastiedoista. Lisäksi tarkasteltiin yrityksen kuljetusjärjestelyn tietojärjestelmän tietoja ja ulkoistetun kuljetuspalvelun kustannuksia.

Haastattelujen perusteella kuljetuspalvelun ulkoistaminen ei ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Ulkoistamisen haltuunotossa ja henkilöstön ohjeistamisessa havaittiin puutteita. Kuljetusjärjestelyn tietojärjestelmän käytössä havaittiin eroja toimipisteiden kesken. Asiakaskyselyn tuloksista voitiin havaita, että Suur-Seudun Osuuskaupan rauta- maatalous- ja puutarhakaupan kuljetuspalveluun ja myyjien toimintaan oltiin tyytyväisiä. Nykyinen kuljetusten järjestely todettiin tuottavan ylimääräisiä kustannuksia. Työssä ei kehitetty uutta toimintamallia, vaan esiteltiin ehdotuksia toiminnan parantamiseksi.

ASIASANAT:

logistiikka, ulkoistaminen, kuljetusten järjestely, asiakaspalvelu, mittarit

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Technological Competence Management | Production Management

19.12.2012 | Total number of pages 76

Instructor(s): Senior Lecturer Jaana Kallio-Gerlander, M.Sc.(Econ), Principal Lecturer Osmo Eerola, Lic.Tech., Business Director Jouni Oksanen, Suur-Seudun Osuuskauppa

Author

Veli-Pekka Närhi

Challenges of outsourcing the transport service

The aim of this thesis was to study the outsourced transport service of the hardware-agricultural- and gardening trade of Suur-Seudun Osuuskauppa. The goal of the thesis was examine the current transport services and to evaluate those from the perspective of customer orientation, examination of information systems and the transportation costs. Another aim was to develop new methods measuring the costs of outsourcing and to evaluate its effects on the organization. A transportation service is outsourced to a carrier company and the contract includes customer transportation service, cross shipments between hardware- agricultural- and gardening stores of the Suur-Seudun Osuuskauppa and pick-ups from the suppliers.

The study was carried out using interviews and customer satisfaction survey. The interviews were conducted as theme interviews and the interviewees were personnel of Suur-Seudun Co-operative company hardware- agricultural- and gardening stores. Customer survey was conducted by e-mail survey professional customers of Suur-Seudun Osuuskauppa, farmers, builders and corporate customers whose e-mail addresses was found in the customer database of the Suur-Seudun Osuuskauppa. Vehicle scheduling information system and costs of the outsourced transport service were reviewed also.

Based on the interviews the outsourcing of the transportation service was not done successfully. Shortcomings in the execution of the outsourcing process and the informing of the personnel were identified. In the usage of the vehicle scheduling information system observed differences between stores. Customer survey results showed that, customers were satisfied with the transport service and sales personnel. The current vehicle scheduling system was found to incur extra costs. A new approach was not developed, instead presented proposals to improve operations.

KEYWORDS:

logistics, outsourcing, vehicle scheduling, customer service, metrics

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Kohdeyrityksen esittely	3
1.1.1 Osuuskauppatoiminta	3
1.1.2 Suur-Seudun Osuuskauppa	3
1.1.3 Rauta-, maatalous- ja puutarhakauppa RMP	3
1.2 Inex Partners Oy	4
2 LOGISTIIKKA	5
2.1 Logistinen prosessi	5
2.2 Logistiikan virrat	6
2.3 Kuljetukset	6
2.4 Logistiikkapalvelu	7
2.5 Logistiikan kustannusnäkökulma	8
2.6 Ajojärjestely	9
2.7 Logistiikan asiakaspalvelu ja sen kehittäminen	10
3 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN	13
3.1 Ulkoistamisprosessi	13
3.1.1 Valmisteluvaihe	13
3.1.2 Tarjousprosessi	14
3.1.3 Sopimusneuvottelut	15
3.1.4 Käynnistäminen ja hallinnointi	17
3.2 Kuljetuspalvelun hinnoittelu	18
3.3 Huomioita onnistuneesta ulkoistamishankkeesta	19
4 LOGISTIIKAN MITTAAMISESTA	20
4.1 Strategia ja menestystekijät	20
4.2 Mittareista ja tunnusluvuista	21
4.3 Hyvän mittarin ominaisuudet	22
4.4 Mittareiden valinta ja tavoitearvot	23
4.5 Logistiikan mittauskohteita	24
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄT	26
5.1 Työn tavoitteet ja rajausta	26
5.2 Tietojärjestelmät	26
5.3 Sopimus	27
5.4 Toimintamalli	27
5.5 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät	29

5.6 Haastattelu	30
5.7 Asiakaskysely	30
5.8 Osallistuva havainnointi	32
6 TULOKSET JA ANALYSOINTI	33
6.1 Haastattelut	33
6.2 Muuttunut toimintamalli	38
6.3 Asiakaskyselyn tulokset	39
6.4 Ajokirjajärjestelmä	45
6.5 Havainnointi	54
6.6 Kustannukset	55
7 YHTEENVETO	58
LÄHTEET	62

KUVIOT

Kuvio 1 Kuljetuspalvelun käytön määrä eri toimipisteissä	39
Kuvio 2 Yhteydenotto ja toimitusajankohta	40
Kuvio 3 Myyjän toiminta	41
Kuvio 4 Kuljettajan toiminta	41
Kuvio 5 Kuljetuspalvelusta reklamoiminen	42
Kuvio 6 Kokonaisarvosana SSO-RMP:n kuljetuspalvelulle	43
Kuvio 7 Asiakasjako-, siirto- ja noutokuljetusten jakautuminen.	46
Kuvio 8 Asiakasjakokuljetukset Ajokirja-tietojärjestelmässä	47
Kuvio 9 Siirtokuljetukset Ajokirja-tietojärjestelmässä	47
Kuvio 10 Noutokuljetukset Ajokirja-tietojärjestelmässä	48
Kuvio 11 Asiakasjakojen määrät toimipisteittäin.	49
Kuvio 12 Toimipisteet, joihin siirretään eniten	50
Kuvio 13 Toimipisteet, joista siirretään eniten	50
Kuvio 14 Noutojen määrä toimipisteittäin	51
Kuvio 15 Kodin Terran asiakasjakopäivät	52
Kuvio 16 Someron asiakasjakopäivät	53
Kuvio 17 Lisäveloitukset 2012	56
Kuvio 18 Kustannukset 2012 tammi-helmikuu, kumulatiivinen.	57

TAULUKOT

Taulukko 1 Eri toimipisteiden kuljetuspäivät	28
Taulukko 2 Toimipisteiden toimintamallin mukaiset osuudet kuukausiveloituksesta	29
Taulukko 3 Siirtokuljetukset eri toimipisteiden välillä	51
Taulukko 4 Pakutaxi, kuljetusten tulot ja menot 2011.	56

LIITTEET

Liite 1 Sopimus

Liite 2 Asiakaskyselyn saatekirje

Liite 3 Asiakaskysely

1 JOHDANTO

Tuotannon ja kuluttajien erkaantuessa syntyi tarve kuljettaa tuotteita, sinne missä niitä kulutetaan. Logististen systeemien kehittyessä tuotanto ja kulutus voivat sijaita maantieteellisesti hyvinkin etäällä toisistaan. Samalla kun etäisyydet ovat kasvaneet, ovat toimitusajat lyhentyneet, nykyään toimitusaikaa toiselta puolelta maapalloa mitataan päivissä tai jopa tunneissa. Logistiikka ei ole kovin vanha käsite ja tieteenhaara, se on vakiintunut vasta 1980-luvulla yritystoimintaan. Logistiikka-sanalla on sotaiset juuret, jo muinaiset kreikkalaiset ja roomalaiset tarkoittivat logistiikalla sotavoimien rahoitus- ja huoltotoimia. (Hokkanen ym. 2010, 11-12.)

Logistiikka muodostuu materiaali- raha- ja tietovirroista, joihin liittyy monia yrityksen toimintoja, kuten hankinta, varastointi, laskutus ja kuljetus. Logistiikka sivuaa yrityksen kaikkia toimintoja ja on osa yrityksen strategiaa. Arvo muodostuu, kun tavara on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Arvoketjussa arvoa kasvatetaan jalostamalla alkutuotteita valmiiksi tuotteiksi, sillä tarkoitetaan tilaus-toimitusketjua, joka muodostuu raaka-aineiden tuottajista, toimittajista, valmistajista, jakeluyrityksistä ja asiakkaista. Tilaus-toimitusketjun hallinnasta käytetään yleisesti englanninkielistä termiä *supply chain management* (SCM), joka terminä on yleistynyt 1990-luvulla (Sakki, 2009, 12). Muutoksia, jotka ovat muokanneet ajatusta logistiikasta arvoketjuksi, ovat ketjun yritysten välisen yhteistyön kasvu, maailmanlaajuinen toimintaympäristön muutos, tiedon kulun helpottuminen, yritysten keskittyminen ydinosaamiseensa sekä asiakaslähtöisyys. Asiakkaat haluavat enemmän yksilöllisiä ratkaisuja kuten lisäpalveluita, nopeita ja joustavia toimituksia ja erilaisia maksutapoja. Yksittäisten yritysten kilpailu on siirtynyt ketjujen ja verkostojen väliseksi kilpailuksi. Logistiikka on täten keskeinen tekijä yrityksen kannattavuudelle, kilpailukyvyille ja asiakaspalvelulle.

Kuljetukset ovat ulkoistetuina osa-alue logistiikassa ja kuljetusten ulkoistaminen onkin vakiintunut Suomessa. Logistiikkaselvityksen mukaan yritykset pitävät

ulkoistamisen motiiveina keskittymistä ydintoimintoihin, asiakaspalvelun parantamista, logististen toimintojen joustavuutta ja ulkoistamisen tarjoamaa kustannussäästöä. Yritykset ulkoistamisella odottavat myös logististen toimintojen tehokkuuden lisääntymistä. Ulkoistamisen haasteina yritykset näkevät palveluntarjoajien tason arvioinnin, epävarmuuden palvelutason parantumisesta, kontrollin menettäminen ja kustannussäästöjen vähäisyyden. Myös epävarmuus omasta osaamisesta ulkoistamisessa ja palvelun ostamisesta koettiin ulkoistamisen esteiksi. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2010, 113.)

Työn tavoitteita olivat nykyisen kuljetuspalvelun toimintamallin kuvaaminen ja kehittäminen asiakaslähtöisesti sekä kehittämisen vaikutukset yrityksen organisaatioon. Tavoitteena oli myös selvittää logistiikan mittareita. Lisäksi työssä tarkasteltiin yrityksen tietojärjestelmiä ja kuljetuspalvelun kustannuksia. Työssä on käytetty lähdemateriaalina logistiikan ja tilaus-toimitusketjun hallinnan kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita logistiikan alan eri julkaisuista.

Työn 1. luvussa esitellään kohdeyritys Suur-Seudun Osuuskauppa, SSO:n rauta-maatalous- ja puutarhakauppa ja lyhyesti osuustoiminta. 2. luvussa käydään läpi logistiikan teoreettista taustaa ja termistöä. 3. luvussa esitetään ulkoistamisprosessi ja kuljetuspalvelun hinnoittelu. 4. luvussa käydään läpi yleistä mittaamisesta ja mittareista sekä logistiikan mittauskohteita. 5. luvussa esitellään kehittämistehtävä ja käytettävät tutkimusmenetelmät. 6. luvussa ovat tulokset ja niiden analysointia ja viimeisessä luvussa pohdintaa ja kehitysehdotuksia.

1.1 Kohdeyrityksen esittely

1.1.1 Osuuskauppatoiminta

Osuustoiminnallisuuteen perustuva liiketoiminta eroaa monin tavoin muista yritysmuodoista. Liiketoiminnan perustana ovat osuustoiminnallisuuden tärkeät periaatteet: avoin jäsenyys, kansanvaltaisuus sekä ylijäämän jako eli jäsenten osuus yrityksen tuloksesta. Osuuskaupparyitykset ovat samanaikaisesti liikeyrityksiä ja jäsentensä yhteisöjä. Osuustoiminnallisuus merkitseekin S-ryhmässä ennen kaikkea asiakasomistajalähtöistä liiketoimintaa, joka on lähellä tavallista ihmistä. Toiminnan alueellisuus ja suomalaisuus merkitsevät mm. sitä, että liiketoiminnasta vastaavat alueosuuskaupat. S-ryhmää ei myöskään voida myydä ulkomaiseen omistukseen, vaikka se on samaan aikaan kansainvälinen monin eri tavoin. (S-ryhmä, 2012.)

1.1.2 Suur-Seudun Osuuskauppa

Suur-Seudun Osuuskauppa (SSO) toimii 10 kunnassa läntisen Uudenmaan ja Salon seutukunnan alueilla. SSO:n toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja yli 58 000 asiakasomistajalleen. Suur-Seudun Osuuskauppa on alueensa merkittävin vähittäiskaupan yritys. SSO:n tavoitteena on pysyä kehityksen kärjessä kaikilla toimialoillaan: päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, liikennemyymälä ja -poltonestekaupassa, erikoistavarakaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa, rauta-, maatalous- ja puutarhakaupassa sekä autokaupassa. (S-ryhmä/Suur-Seudun Osuuskauppa, 2012.)

1.1.3 Rauta-, maatalous- ja puutarhakauppa RMP

SSO:n toimialue on Suomen maataloustuotannon ydinaluetta, koska lähes 10 % viljanviljelyssä olevasta Suomen peltoalueesta on sen alueella. SSO:lla on pitkät perinteet rauta-, maatalous- ja puutarhakaupassa. S-ryhmässä maatalouskauppaa harjoitetaan SSO:n lisäksi osuuskaupan toimesta Etelä-

Pohjanmaalla ja Kymenlaaksossa. Muualla Suomessa maatalouskauppaa harjoittaa SOK:n tytäryhtiö Hankkija-Maatalous Oy.

SSO:n rauta-, maatalous- ja puutarhakaupan verkosto muodostuu seitsemästä S-Raudasta, neljästä Agrimarketista, viidestä Multasormi-myymälestä sekä Salon Kodin Terra-tavaratalosta. SSO:n Agrimarketit ovat Kemiössä, Koski TL:ssä, Salossa ja Somerolla. S-Raudat sijaitsevat Kemiössä, Lohjalla, Karkkilassa, Lohjalla, Perniössä, Somerolla, Suomusjärvellä ja Nummelassa. S-Raudat tarjoavat palveluja ja tarvikkeita rakentajille ja remontoijille. Multasormimyymälät tarjoavat puutarhakaupan palveluja Agrimarketien ja S-Rautojen yhteydessä. Salon Agrimarket on maatalouskaupan keskusyksikkö, jossa sijaitsevat konekaupan päävarasto, varaosapalvelu, viljalaboratorio sekä valtaosa maatalouden varastotiloista. (Suur-Seudun Osuuskauppa, 2012.)

1.2 Inex Partners Oy

Inex Partners Oy on S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayritys, SOK:n tytäryhtiö. Inex hankkii ja jakelee suuren osan S-ryhmän myymälöiden päivittäis- ja käyttötavarasta. Inex Partners Oy vastaa S-ryhmän päivittäis- ja käyttötavarakaupan hankinnasta ja logistiikasta sekä niiden asiakaslähtöisestä kehittämisestä. (Inex Partners Oy, 2012.)

Jäljempänä työssä Inex Partners Oy:stä käytetään myös Inex-nimeä.

2 LOGISTIIKKA

2.1 Logistinen prosessi

Logistiikka muodostaa merkittävän osan teollisuuden ja kaupan kilpailukyvyistä. Tuotteen arvonlisäys tapahtuu vasta, kun se on oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Logistiikan tehtävänä on huolehtia tästä tavaroiden ja tuotteiden liikkumisesta ja arvonlisäyksestä. Logistiikassa yleisesti määritellään kolme virtaa: materiaali-, raha- ja informaatiovirta. (Hokkanen ym. 2012, 4.)

Logistiikkaa ei voi enää mieltää pelkästään operatiivisena toimintona, vaan logistiikka on yhteydessä yrityksen strategiaan (Pastinen ym. 2003, 33).

Logistiikka kattaa laajan kirjon erilaisia yrityksen toimintoja, kuten kuljetus, varastointi, pakkaus, varastonohjaus, osto ja hankinta ja tilausten käsittely. Yrityksen tulologistiikka (hankintalogistiikka) sisältää toiminnot materiaalien saamiseksi yrityksen tarpeisiin yrityksen toimittajilta ja lähtölogistiikka (jakelulogistiikka) tuotteiden ja tavaroiden toimittamiseksi yrityksen asiakkaille. Sisäinen logistiikka käsittää yrityksen sisällä tapahtuvat materiaalien käsittely- ja varastointivaiheet ja siirrot. Kun tähän lisätään toimittajan toimittajat ja loppukuluttaja, voidaan puhua laajemmin toimitusketjusta tai arvoketjusta. Toimitusketju voidaan ajatella lyhyesti putkena, joka muodostuu, kun materiaali esim. maito kulkee ”pellolta pöytään”. Ketjussa on monta eri toimijaa, ja jokainen toimija on vastuussa tuotteen arvonlisäyksestä. Toimitusketjun hallinta (SCM, Supply Chain Management) tarkoittaa ketjussa kulkevan materiaalin ja informaation hallintaa ja vaatii ketjun toimijoiden välistä yhteistyötä. (Harrison ym. 2011, 10.)

Sakki esittää supply chain managementille käännoästä tilaus-toimitusketjun hallinta. Toimitusketjussa tavarat kulkevat yhteen suuntaan, raaka-aineista kuluttajille, ja tilaus (kysyntä) ja siihen liittyvä tieto usein vastakkaiseen suuntaan. Prosessit ovat sarja peräkkäisiä toimintoja tai suoritettavia toimenpiteitä, jotka toistuvat usein samankaltaisina. Tilaus-toimitusketjuun yrityksen sisällä osallistuu monen eri vastuualueen henkilöitä, ja tilaus-

toimitusketjusta yrityksen sisällä tai kahden yrityksen välillä voidaan puhua myös tilaus-toimitusprosessina. Logistiikka ei ole mikään yksittäinen toiminto, se on sarja toimintoja ja työtehtäviä ja siksi voidaan myös puhua logistisesta prosessista. (Sakki 2009, 14-16.)

2.2 Logistiikan virrat

Materiaalivirta syntyy materiaalien kulkeutuessa eri toimittajien ja tuotantovaiheiden kautta kuluttajalle. Logistiikan rahavirta muodostuu asiakkaalta saatavasta myyntitulosta, joka virtaa toimitusketjussa vastavirtaan, ikään kuin materiaalivirtaa vastaan. Materiaalivirta ei ole aina yksisuuntaista. Materiaalia voi myös virrata asiakkaalta takaisin, mitä kutsutaan kierrätysvirraksi. Pullonpalautus on esimerkki asiakkaalta tuottajan suuntaan tapahtuvasta materiaalivirrasta. Nykyaikainen kestävän kehityksen periaatteiden mukainen logistiikka käsittää myös kierrätysvirran. Informaatiovirran avulla taas ohjataan materiaalivirtaa ja rahavirtaa. Informaatiovirta on logistiikan tärkein virta. Ilman tietoa tapahtumista eivät materiaali ja raha voi liikkua. Informaatiovirtakin on nykyään kaksisuuntaista. Tuottaja voi ottaa yhteyttä asiakkaisiin esimerkiksi markkinatutkimuksin vastatakseen paremmin kysynnän tarpeisiin. (Hokkanen ym. 2010, 14.)

2.3 Kuljetukset

Kuljetuksella tarkoitetaan materiaalin siirtoa kahden eri pisteen välillä. Kuljetukset voidaan ryhmitellä eri perusteiden mukaan, tavallisesti kuljetukset ryhmitellään kuljetuspaikan mukaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisillä kuljetuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tavaratuotannossa eri osastojen välisiä, valmistuspaikkojen välisiä tai osaston sisäisiä kuljetuksia. Ulkoisia kuljetuksia ovat esimerkiksi kuljetukset toimittajalta tai kuljetukset asiakkaalle. Kuljetuspaikkaperustaisella jaolla on lähinnä organisatorinen merkitys, kuka vastaa mistäkin. Sisäiset kuljetukset ovat usein tuotannosta vastaavan henkilön vastuulla. Kuljetuksia voidaan jaotella myös kuljetusetäisyyden mukaan lähikuljetuksiin ja kaukokuljetuksiin. Jako on suuntaa-antava ja ei voida

esimerkiksi sanoa tarkkaa kilometrimäärää lähi- ja kaukokuljetusten välillä. Lähinnä jako perustuu siihen, kuka on kuljetuksen suorittaja. Lähikuljetuksista voi vastata yrityksen oma kuljetusosasto, ja kaukokuljetuksista vastaa esimerkiksi ammattikuljetusliike. (Hokkanen ym. 2010, 82-83.)

Siirtokuljetuksilla tarkoitetaan kuljetuksia yrityksen eri varastojen tai toimipisteiden välillä. Siirtokuljetusten tarve syntyy tyypillisesti tavaroiden loppumisesta jostain toimipisteestä tai tuotannon eri vaiheiden sijainti erillisissä tuotantolaitoksissa. (Karrus 2001, 122.)

Tässä työssä siirtokuljetuksilla tarkoitetaan tavaroiden siirtämistä toimipisteiden välillä. Mikäli jonkin toimipisteen varastossa on puutetta tavarasta, toimipiste voi täydentää varastoaan siirtämällä tavaraa toisen toimipisteen varastosta.

2.4 Logistiikkapalvelu

Logistiikkapalveluyritys tarjoaa erilaisia ja eriasteisia logistisia palveluja, kuten kuljetusta, varastointia ja jakelua. Logistiikan palveluyritysten käyttö on lisääntynyt ympäri maailman. Taustalla on yritysten keskittyminen kriittisiin toimintoihin tai ydinosaamiseen. (Karrus 2001, 258.)

Yleisesti ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta toimijalta. Logistiikan ulkoistaminen jaotellaan tyypillisesti neljään eri tasoon. Ensimmäisessä tasossa (1PL, 1st Party Logistics) yritys hoitaa itse logistiset toiminnot ja omistaa kuljetuskaluston. Toisessa tasossa (2PL, 2nd Party Logistics) yritys ostaa yksittäisiä palveluja, kuten kuljetuspalvelun. Yritys voi luopua osittain tai kokonaan omasta kuljetuskalustosta. Kuljetusten ulkoistamisella saavutetaan joustavuutta, koska yritys säästyy kuljetuskaluston kapasiteetin vaihteluilta. Kolmannessa tasossa (3PL, 3rd Party Logistics) ulkoistetaan yrityksen koko logistiikka tai merkittävässä osin logistiikkapalvelun tarjoajalle eli kolmannelle osapuolelle. Kolmannessa tasossa pyritään yhdistämään asiakasyrityksen ja palveluyrityksen prosesseja toiminnan tehostamiseksi. Ulkoistettuja toimintoja ovat tyypillisesti varastointi- ja kuljetuspalveluja, mutta asiakasyrityksellä säilyy

logistiikan johtaminen ja ohjaaminen. Neljännessä tasossa (4PL, 4th Party Logistics) palveluntuottaja hoitaa ja johtaa ulkoistavan yrityksen koko toimitusketjun hallinnan. Palveluntuottaja hyödyntää omia sekä mahdollisesti muiden palveluntuottajien resursseja. (Pastinen ym. 2003, 131-132.)

Liikenneministeriön logistiikkaselvityksen (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010 , 113-114) mukaan yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamisen tärkeimpiä motiiveja ovat asiakaspalvelun parantaminen, toimintojen- ja kustannusten joustavuus ja ulkoistamisen tarjoamat kustannussäästöt. Samaisessa tutkimuksessa yritykset pitivät taas ulkoistamisen esteinä epävarmuuden palvelun parantumisesta, kontrollin menettämistä, kustannussäästöjen vähäisyyttä ja palveluntarjoajien riittämätöntä osaamistasoa. Suurten yritysten kohdalla ulkoistamisen esteinä nähtiin ostopalveluiden tason arvioinnin vaikeus ja oman osaamisen puute ostopalveluiden käytössä.

2.5 Logistiikan kustannusnäkökulma

2010 logistiikkaselvityksen mukaan kaupan alan yritysten logistiikan kokonaiskustannukset olivat vuonna 2009 n. 13 % - 18 % yrityksen liikevaihdosta. Kustannusten tasoon vaikutti yrityksen koko, suurimmissa yrityksissä logistiikan kokonaiskustannukset olivat pienemmät. Verrattuna vuoden 2009 selvitykseen Suomen yritysten logistiikkakustannusten osuus liikevaihdosta on hieman laskenut. Kuljetuskustannusten osuus on laskenut, mutta varastoinnin kustannukset ovat hieman nousseet. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010, 15,77.)

Logistiikan kuluista suurin osa on tavaran, tiedon tai maksusuoritusten käsittelystä vastaavien henkilöiden palkkakuluja. Kustannuksiin vaikutetaan eniten yrityksen liiketoimintaa koskevilla strategisilla valinnoilla. Esimerkiksi varastoimisen ja kuljettamisen kustannuksiin vaikuttaa ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja kuinka laaja tuotevalikoima on. On tärkeää seurata tapahtumamääriä ja niistä aiheutuvaa työmäärää eri vaiheissa ja selvittää mikä osa tuo yritykselle oikeaa lisäarvoa. (Sakki 2009, 23,26.)

2.6 Ajojärjestely

Kuljetusten reitti-, ja aikataulusuunnitteluun on kehitetty monenlaisia malleja ja ohjelmistoja. Kuuluisimpia reittisuunnitteluongelmia lienee kauppatkustajan ongelma, jossa tarkoituksena on selvittää lyhin reitti kauppatkustajalle, joka käy eri kaupungeissa ja aloittaa ja päättää matkan tietystä kaupungista (Ballou 1992, 196). Ajosuunnittelun tavoitteena on parantaa kuljetuskaluston ja henkilöstön tehokkuutta, optimoida kuljetuskustannuksia ja parantaa asiakaspalvelua. Ronald Ballou esittää kahdeksan perusohjetta tai periaatetta, jotka auttavat ajojärjestelyissä ilman monimutkaisia matemaattisia malleja tilanteessa, jossa ajot alkavat ja päättyvät samaan pisteeseen.

1. Ajoneuvon reitti muodostuu lähinnä toisiaan olevista pysähdyspisteistä.
2. Eri päivinä tapahtuvat kuljetukset omaksi reitiksi, siten että eri päivien reitit eivät risteä.
3. Reitin suunnittelu alkaa reitin kaukaisimmasta pisteestä
4. Pysähdyspisteet muodostavat maantieteellisesti "pisaramallin" ja reitin pysähdyspisteiden väliset reitit eivät leikkaa toisiaan.
5. Reitti suunnitellaan suurikapasiteettisimman saatavilla olevan auton mukaan.
6. Mikäli reittiin kuuluu noutoja ja jakoja, "sekoitetaan" molempia reittiin, ei esimerkiksi noutoja lopuksi.
7. Pysähdyspiste, mikä ei muodosta sääntöjen 1- 4 mukaista reittiä ja on vähäinen määriltään, tulisi hoitaa erikseen.
8. Aikataulua ei kannata suunnitella tiukkojen ja ehdottomien pysähdysaikojen mukaan, koska aina tapahtuu viivästymisiä.

Ohjeiden soveltaminen on yritys- ja tapauskohtaista. (Ballou 1992, 199-201.)

Kuljettajan ohjeistaminen on tärkeä osa ajojärjestelyä. Kuljettajalle tulee antaa kaikki olennainen tieto kuljetuksen toteuttamisessa tarvittava tieto. Tärkeimpänä ovat ajo- ja sijaintitiedot, mutta kuljettajan on hyvä tietää myös olosuhteista lastaus- ja purkupaikalla. Myös asiakkaan erityispiirteistä on hyvä tiedottaa,

jotka tulee ottaa huomioon hyvässä asiakaspalvelussa. (Hokkanen ym. 2012, 75.)

2.7 Logistiikan asiakaspalvelu ja sen kehittäminen

Logistiikan asiakaspalvelu voidaan jakaa yrityksessä kolmeen osaan toiminnoittain

1. ennen toimitusta
2. toimituksen aikana
3. toimituksen jälkeen.

Toiminnot ja toiminta ennen toimitusta asiakkaalle määrittelevät asiakaspalvelun hyvyyden. Niitä ovat muun muassa yrityksen organisaatorakenne, asiakaspalvelustrategia, saavutettavuus ja joustavuus. Asiakaspalvelustrategia (politiikka) on kirjallinen dokumentti, jossa on kuvattu asiakaspalveluun liittyvät prosessit, millaista palvelua asiakas saa yritykseltä ja palvelun laadukkuuden mahdollistavat tekijät (palvelun mittarit). Asiakaspalvelustrategian dokumentti on ennen kaikkea sekä sisäisen, että ulkoisen kommunikoinnin väline. Asiakastoimituksen aikana tapahtuvia toimintoja ovat kaikki, jotka mahdollistavat tavaran toimituksen asiakkaalle, kuten tilauksen käsittely, varaston toiminta ja kuljetus. Asiakastoimituksen jälkeiset toiminnot käsittävät tuotteen takuuasiat, tuotteen palautukset ja asiakasvalituksien käsittelyn. (Christopher 1998, 39-41.)

Usein logistiset järjestelmät suunnitellaan ja hallitaan yrityksen sisäisten tavoitteiden mukaan, kuten kustannussäästöt. Kuitenkin parempi lähtökohta logistiikan suunnittelulle on markkinalähtöinen, asiakkaan tarpeet huomioon ottava. Suunnitteluprosessi tulisi lähteä asiakkaiden tarpeista, josta muotoutuu siten palvelun tavoitteet. Harvoin useammalla asiakkaalla on tarkalleen samanlaisia tarpeita palvelulle, kuitenkin asiakkaat jakautuvat eri asiakasryhmiin samankaltaisten tarpeiden mukaan. Suunnittelulle on tärkeää tietää, mitkä tarpeet yhdistää ja erottaa eri asiakkaita. Kun eri asiakkaiden tarpeet on selvitetty, esimerkiksi asiakaskyselyin tai ostokäyttäytymisen

perusteella, voidaan eri tarpeet pisteyttää tärkeysjärjestykseen ja muodostaa asiakkaista samankaltaisia ryhmiä. Asiakastarpeet toimivat suunnittelun perustana ja asiakaspalvelun tavoitteina. Tarpeista voidaan muodostaa ”täydellinen toimitus/tilaus” -käsite (Perfect Order), joka on asiakaspalvelun kokonaislaadun mitta. Kun kaikki ”täydellisen toimituksen” tavoitteet on saavutettu, on palvelu ollut laadukasta. Tällaisesta käytetään usein nimitystä OTIF, eli *on-time, in-full*, joka suomennettuna on *ajallaan, täydellisenä*. Täydellisistä toimituksista voidaan muodostaa tunnusluku, POI (Perfect Order Index, suom. Täydellisten toimitusten indeksi), joka kertoo kuinka hyvin asiakastoimituksissa on onnistuttu. Esimerkiksi indeksi voidaan laskea vuoden ajalta kaikista toimituksista:

- ajallaan: 90 %
- täydelliset: 80 %
- virheettömät: 70 %.

Indeksiksi saadaan $90\% \times 80\% \times 70\% = 50,4\%$, eli odotusarvona n. 50 % toimituksissa oli saavutettu täydellinen toimitus. (Christopher 1998, 47-53.)

Tilauksen hallinnassa kaiken täytyy mennä oikein, jotta sitä voidaan pitää täydellisenä. Täydellisen asiakastoimituksen esteitä tai esiintyviä virheitä usein ovat

- virheet tilauksen syötössä
- puuttuvat tiedot
- tavarapuutteet
- keräilyvirheet
- puutteellinen paperityö
- vioittunut tavara
- laskutuksen virheet.

Täydellisen toimituksen on tarkoitus mitata koko prosessin eli asiakastoimituksen tehokkuutta, ei niinkään yhden toiminnon tehokkuutta. (Copacino 1997, 84-85.)

Artikkelissaan Novack ja Thomas tutkivat täydellinen toimitus – käsitteen käyttöönoton haasteita eri yrityksissä. Haasteet liittyivät määrittelyvaiheeseen, tiedon saatavuuteen ja mittaamiseen. Ensimmäisenä haasteena on, mitä vaatimuksia tulisi sisällyttää täydelliseen toimituksen määritelmään. Tämä on yritys-, toimiala-, ja asiakaskohtaista, jopa yrityksen sisällä voi olla eri vaatimuksia eri asiakkaille. Vaatimuksia ja mitattavia kohteita voivat olla esimerkiksi oikea määrä, viottuneiden määrä, laskutuksen oikeellisuus, toimitusaika ja ajankohta jne. Kun vaatimusten ja mittareiden määrä kasvaa, se pienentää todennäköisyyttä saavuttaa täydellisyys, ja asettaa myös tietojärjestelmille ja tiedon oikeellisuudelle haasteita. Mitattavia kohteita valittaessa on myös huomioitava mittaako se asiakkaan kannalta oleellisia asioita, vai muodostuuko täydellisestä tilauksesta vain yrityksen kannalta täydellinen. Mittaamisessa on hyvä selvittää myös miten huomioidaan muutokset, esimerkiksi onko tilaus myöhässä jos asiakas muuttaa tilausta, vaikka alkuperäinen toimitusaika olisi onnistunut. (Novack & Thomas, 2004)

3 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN

Logistiikan ulkoistamisessa, kuten yleisesti ulkoistamisessa, kumppanuuden on perustuttava luottamukseen, jota ei saavuteta sopimuksilla. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat ensisijaisesti ihmiset. Ulkoistamisprosessissa osapuolet luovuttavat luottamuksellista tietoa toisilleen ja tämä vaatii avointa kommunikaatiota yhteistyön osapuolilta. Ongelmia ei pidä ulkoistaa. Yhteistyön kehittäminen ei tarkoita asiakkaan ongelmien siirtämistä palveluntuottajan ratkaistavaksi. Sopimusvaiheessa on tärkeää luoda tunnusluvut laadun ja tehokkuuden seurannalle. Oman ja ulkoistetun toiminnan välille saadaan vertailua, jos tunnusluvut ovat käytössä jo ennen ulkoistamista. (Jalanka ym. 2003, 12.)

3.1 Ulkoistamisprosessi

Jalanka, Salmenkari ja Winqvisti (Jalanka;ym., 2003) ehdottavat ulkoistamisprosessin jakamista eri vaiheisiin; hankkeen perustaminen, valmistelu, tarjousprosessi, sopimusneuvottelut, haltuunotto ja käynnistys sekä hallinnointi. Ulkoistamishanke alkaa yrityksen strategisista tavoitteista. Hankkeen alussa tulisi punnita logistiikan investointi- ja tehostamistarpeet, nykyiset resurssit, asiakaspalvelutarpeet sekä myös mahdolliset logistiikkatoimintojen operatiiviset laatuongelmat. Laajempi ulkoistamishanke vaatii oman projektivetäjän, jolla on hyvä käsitys hankkeen tavoitteista ja yrityksen strategisista päämääristä. Ulkoistavan yrityksen logistiikkatoiminnoista vastaavan johdon roolien ja tehtävien määrittely hankkeen alussa on tärkeä tekijä hankkeen onnistumiselle. (Jalanka ym. 2003, 15.)

3.1.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa pohditaan ulkoistamisen etuja ja riskejä. Valmisteluvaiheen tuloksena on ulkoistamisselvitys ja alustava projektisuunnitelma. Ulkoistamisselvityksessä kuvataan ulkoistettava kokonaisuus ja vaikutus yrityksen toimintaan. Ulkoistamisselvityksen

lähtökohdaksi on hyvä ottaa nykytilanteen kuvaus ja rajaus. Nykytilanteen kuvauksessa tulisi ollaseuraava:

- Miten ja millä tila-, henkilö-, ja laiteresursseilla nykyään toimitaan?
- Miten asiakkaat kokevat nykytilanteen?
- Miten nykytilanne vastaa yrityksen strategiaa?
- Mitä kustannuksia nykyinen toiminta aiheuttaa?

Kustannuksia arvioitaessa vaarana on kustannuksien aliarviointi, osa kustannuksista voi hautautua yleiskustannuksiin. Nykytilanteen kuvaukseen on selvitettävä myös nykyisten toimintojen tapahtumamäärät, ajallinen jakautuma ja kausivaihtelut. (Jalanka ym. 2003, 16-17.)

Vaikutusten arvioinnissa tärkeimpänä ovat vaikutukset henkilöstöön, esim. miten mahdollisessa irtisanomistilanteessa yritykseen jäävien työmotivaatiosta pidetään huolta? Hyötyjen arvioinneissa pääosassa ovat kustannusvaikutukset ja potentiaaliset säästökohteet. Riskiä arvioitaessa on hyvä pohtia myös mahdollisen kumppanin tilannetta. Onko mahdollista, että kumppani joutuu selvitystilaan? Miten toimitaan mahdollisissa häiriötilanteissa? (Jalanka ym. 2003, 18.)

3.1.2 Tarjousprosessi

Prosessin tarjousvaiheessa valitaan sopivimmat palveluntuottajat. Tarjousvaiheen tehtäviä ovat palveluntuottajien esivalinta, tarjouspyynnön laadinta, tarjousten vertailu ja palveluntuottajan valinta. Olennaisin tehtävä tarjousvaiheessa on tunnistaa potentiaaliset palveluntuottajat. Tyypillisiä arvosteluperusteita toimittajien valinnassa voivat olla

- yrityksen koko ja vakavaraisuus
- sijainti ja verkosto
- yrityksen nykyinen asiakaskunta
- toimialaosaaminen
- resurssit ja henkilöstön osaaminen
- referenssit toimialalta.

Tietoa palveluntarjoajista voidaan kerätä tietoa markkina-analyysien, haastattelemalla palveluntarjoajia ja referenssiyrityksiä ja käyttämällä eri asiantuntijoiden esim. logistiikkakonsulttien apua. Lopulliseen tarjouskilpailuun valitaan ne toimijat, jotka vastaavat parhaiten ulkoistajan vaatimuksia. Tämän jälkeen laaditaan tarjouspyynnöt, jotka lähetetään esivalituille palveluntarjoajille. Tarjouspyynnössä tulee olla selkeästi kuvattuna mitä palveluja halutaan, miten tuotettuna ja mitä palveluntuottajalta vaaditaan. Tarjouspyynnössä on tuotava esille kaikki hinnanmuodostukseen vaikuttavat tekijät, millaista yhteistyötä tavoitellaan ja mitä tekijöitä ulkoistaja näkee onnistumisen kannalta kriittisiksi. Tarjousvaiheessa on hyvä pohtia myös tietojärjestelmien yhteensovittamista. Myös tiedossa olevat ongelmat on hyvä tuoda esille. Tarjousvaiheessa kannattaa olla rehellinen, koska perusta luottamukselle ja hyvälle yhteistyölle luodaan tarjousvaiheessa. (Jalanka ym. 2003, 19-24.)

3.1.3 Sopimusneuvottelut

Sopimusneuvotteluissa viimeistellään ja tarkistetaan tarjousvaiheessa mahdollisesti avoimiksi jääneet kohdat. Palvelun toimittajalle voidaan myös antaa mahdollisuus tutustua ja todentaa tarjouspyynnössä esitetyt tiedot. Menettelystä käytetään Due Diligence-nimitystä. Sopimusneuvotteluissa sovitaan henkilöstöasiat, mahdolliset omaisuuden ja vastuiden siirrot. Sopimusneuvottelujen olennainen lopputulos on palvelusopimus ja toimintaohje. Sopimusneuvotteluissa sovitaan myös palvelulle mittarit ja tavoitearvot. sopimuskausien tyypilliset pituudet ovat yksi, kolme tai viisi vuotta. (Jalanka ym. 2003, 25-26.)

Neuvotteluissa usein keskitytään neuvottelemaan hinnasta ja oletetaan osapuolen olevan tietoinen, mistä kauppaa käydään. Palveluntuottajan riskinä on, että asiakas antaa ylioptimistisen kuvauksen toiminnasta ja ulkoistettavasta palvelusta, kun taas asiakkaan riskinä on, että palveluntuottaja ei ole ymmärtänyt asiakkaan toimintaa ja vaatimuksia. Molemminpuolinen ymmärtämättömyys johtaa epäonnistuneeseen hinnoitteluun ja laadullisesti huonoon palveluun. Pahimmassa tapauksessa osapuolet riitautuvat, jos

toiminta paljastuu erilaiseksi mitä neuvotteluissa oli sovittu. palveluntuottajan kannalta kartoitettavia asioita ovat esimerkiksi:

- Kuljetussuoritteet
 - toimitusten määrä, pakkausten paino ja laatu
 - volyymien vaihtelu
 - muut erityisvaatimukset esim. kylmäkuljetukset, turvavaatimukset, jne.
- Toimitus- ja jakeluaika
 - reitit, linjat, lastaus, jakelu, työajat
 - kuljetuksiin sisältyvät lisäpalvelut esim. hyllytys, nosturi, jne.
- Käytettävät tietojärjestelmät ja dokumentaatio
 - asiakirjat
 - tietojärjestelmien ja tiedonvälityksen vaatimukset
- Muut asiat
 - vakuuttaminen
 - henkilökuntaan kohdistuvat toivomukset
 - kalustoon kohdistuvat toivomukset.

Sopimus perustuu neuvotteluissa kuvattuun malliin ja sen muuttuessa on peruste myös tarkistaa uudelleen esimerkiksi ehtoja ja hinnoittelua. (Hokkanen ym. 2012, 284-285.)

Sopimusneuvottelujen tavoitteena on joko käynnistää tai jatkaa yhteistyötä. Yhteistyö vahvistetaan kirjallisella kuljetussopimuksella, jossa on määritelty sopijaosapuolien vastuut ja velvollisuudet sekä menettelyt sopimusrikkomuksen tapahtuessa. Kuljetussopimuksessa on hyvä huomioida ainakin

- sopijaosapuolet ja yhteyshenkilöt
- kuljetustehtävien kuvaus, resurssit ja kalusto
- palvelumaksut ja hinnat
- mahdolliset laatua ja tehokkuutta kuvaavat mittarit
- vastuut ja velvollisuudet, kuten vakuutukset
- voimassaolo ja irtisanomismenettely

- sanktiot ja erimielisyyksien ratkaiseminen
- muut sopimukseen liittyvät olennaiset liitteet.

Palveluntuottajan kannalta on olennaista mainita mihin toimintaan ja volyymiin sopimus sitoo. Huonosti laadittu sopimus aiheuttaa mielipahaa ja voi pahimmassa tapauksessa lopettaa yritystoiminnan edellytykset (Hokkanen ym. 2012, 289). Toisaalta Liikenne- ja viestintäministeriön tutkimusraportissa (Pekkarinen ym. 2004, 18) varsinkin pienissä logistiikkapalveluyrityksissä suulliset sopimukset ovat yleisimpiä. Synä suulliseen sopimiseen katsottiin kirjallisen sopimisen aiheuttavan luottamuspulaa osapuolten välillä, sekä lisäävän byrokratiaa ja kustannuksia.

3.1.4 Käynnistäminen ja hallinnointi

Sopimusneuvotteluissa tehdään haltuunottosuunnitelma. Suunnitelmassa kuvataan ulkoistamisen aikataulu ja ulkoistamisesta tiedottaminen. Käynnistämisvaiheessa tehdään sovitut katselmoinnit, velvoitteiden ja omaisuuksien siirrot. Hallinnointi käsittää operatiivisen toiminnan ja suoritustason seurannan. Jo sopimusvaiheessa on tärkeää ilmoittaa palveluntuottajalle ne henkilöt organisaatiosta, jotka vastaavat hallinnoinnista, sopimus- ja päivittäisistä asioista ja vastaa tilaajan puolesta sopimuksen täyttymisestä, palvelun ulkoistajalla tulee olla tilaajaorganisaatio. Organisaatioiden integroinnin tasoon vaikuttaa ulkoistettu palvelukokonaisuus. (Jalanka ym. 2003, 27-28.)

Asiakassuhteen vahvistaminen ja kehittäminen vaatii jatkuvaa yhteistyötä. Säännölliset palaverit, joissa käydään läpi toiminnan laatuun liittyvät asiat ja esille tulleet poikkeamat, on hyvä käytäntö. Ulkoistajan on hyvä tuoda palavereissa esille omaan toimintaansa liittyviä seurantakohteita ja tiedossa olevia muutoksia. Myös kuljetusyrittäjän on hyvä antaa palautetta asiakkaan tunnusluvuista. Seurantapalavereissa sovitut asiat on hyvä kirjata, jotta työskentely pysyy systemaattisena. Toiminnan muutokset tulisi kirjata myös sopimukseen. (Hokkanen ym. 2012, 289.)

3.2 Kuljetuspalvelun hinnoittelu

Logististen palvelujen ostotilanteessa vastakkain vaakakupissa on hyvin usein kustannukset ja palvelun kehittäminen. Usein asiakkaat hakevat edullisinta hintaa ja panostus palvelun kehitystyöhön ja laatuun on toissijaista. Harvoin saadaan tehokasta ja laadukasta palvelua mikäli alhainen hinta on pääasiallinen ostokriteeri. Palvelun alhainen hinta johtaa myös lyhytjänteisiin sopimuksiin ja palveluntuottajaa saatetaan vaihtaa usein. Halpa hinta sopii ostokriteeriksi, mikäli ulkoistettava palvelu on standardimuotoista ja toimitusajat eivät ole kriittisiä. Kaupan- ja teollisuuden alalla yleensä logistiikkapalveluille asetetaan hyvinkin tiukkoja laatu- ja toimitusaikakriteerejä. (Pastinen ym. 2003, 143-144.)

Hinnoittelun taustaksi on syytä tehdä aina kustannuslaskelma. Kustannuslaskennan perustaksi otetaan asiakkaan kanssa sopimusneuvotteluissa kuvattu toimintamalli. Toimintamalli pilkotaan eri työvaiheisiin alusta loppuun. Näin saadaan tunnistettua kaikki kustannuksiin vaikuttavat tekijät kuljetuspalvelussa. Kuljetuspalvelun pilkkominen erillisiin palasiin helpottaa sopimusneuvotteluissa kokonaishinnasta neuvoteltaessa, mikäli joitain tehtäviä jätetään pois tai lisätään ulkoistettavaan palveluun. Palvelun tarjoajan on hyvä pyrkiä selvittämään asiakkaan nykyinen hintataso ja mahdollisesti myös kilpailijoiden tarjoama hintataso. Kuljetuspalvelut hinnoitellaan usein joko urakkapohjaisesti suoritehinnoittelulla, tai käytettyyn aikaan ja ajosuoritteeseen perustuvaa hinnoittelua. Urakkahinnoittelu sopii usein asiakkaan näkökulmasta paremmin, koska tällöin hinnoittelu on asiakkaalle helpompaa ja tehokkuuden valvontaa ei välttämättä tarvita. Asiakas muuttaa kiinteät kustannukset muuttuviksi kustannuksiksi. Kuljetusyrittäjälle urakkahinnoittelu luo riskin, jos todellinen ajosuorite ei vastaa tarjouksessa esitettyä tilannetta mutta resurssit on kuitenkin varattu tarjouksen mukaisesti. Toisaalta omaa toimintaa tehostamalla palveluntarjoajalla on mahdollisuus parempaan tulokseen urakkahinnoittelulla. (Hokkanen ym. 2012, 286-287.)

3.3 Huomioita onnistuneesta ulkoistamishankkeesta

Päätös ulkoistamisesta täytyy tulla yrityksen ylimmästä johdosta. Ulkoistavan yrityksen tulee selkeästi kuvata palveluntarjoajalle vaatimukset ja odotukset. Ulkoistavan yrityksen sisäinen tiedotus on tärkeää, henkilöstölle on tiedotettava mitä ollaan ulkoistamassa ja ennen kaikkea miksi. Ulkoistamisen strategista merkitystä tulee korostaa. Onnistuneen ulkoistamisen menestyksen ehtona on palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen molemminpuolinen luottamus ja henkilöstön, ihmisten, yhteistyö. Myös logistiikan ulkoistamisella saattaa olla merkitystä yrityksen asiakassuhteille. (Razzaque & Sheng, 1998.)

Ulkoistamishankkeelle tulee kehittää ulkoistamisstrategia. Ulkoistettava toiminta tulee kuvata ja myös rajata tarkasti. Toimintojen suoritusmäärät ja kustannusrakenteet tulee selvittää. Palveluntarjoajien valintaan on hyvä kehittää oma prosessi ja panostaa hyvään ja selkeään tarjouspyyntöön. Ongelmatilanteet ja erimielisyydet tulee ratkoa heti. Palvelun suoritusastoa seurataan ja toimintaa kehitetään sovittujen mittareiden avulla. (Jalanka ym. 2003, 29.)

4 LOGISTIIKAN MITTAAMISESTA

4.1 Strategia ja menestystekijät

Vanhassa sanonnassa todetaan, että ”Mitä et mittaa, et voi hallita. Ja mitä et hallitse, et voi johtaa”. Sanonnassa on kuitenkin totuutta, autolla ajo voisi olla hankalaa, ellei meillä olisi tietoa auton nopeudesta, suunnasta ja edessä olevista esteistä. Mittaamiseen ja tunnuslukuihin liittyvään ongelmaan sopii edellinen analogia autolla ajamisesta. Autolla ajettaessa meille tulee tietoa nykyhetkestä ja tulevasta. Usein tunnusluvut ovat kooste menneestä, sama kuin ajaisimme autoa tarkastelemalla peruutuspeiliin.

Menestystekijät ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä asioita ja mittari (=tunnusluku) tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Suorituskyky on mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetetut tavoitteet ja suorituskyvyn mittaus on prosessi, jonka tavoitteena on selvittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta olennaiset menestystekijät ja mittaamalla niitä tuotetaan informaatiota kehittämisen avuksi (Lönngqvist ym. 2003, 14-15) Logistiikan mittareiden tärkein tehtävä on antaa kattava kuva logistiikan nykytilasta ja sen tehokkuudesta. Mittaamalla tulisi seurata toiminnan tehokkuuden kehittymistä, löytämään ongelmakohtia ja korjaustoimenpiteiden vaikutusta (Karrus 2001, 170).

Mittarit kuvaavat sitä, mitä on saatu toimenpiteillä aikaan. Mittareiden tulee kuvata asetettuja tavoitteita ja jonkun vastuuhenkilön tulee vastata niiden saavuttamisesta. Vastuuhenkilön vastuulla on vain ne mittarit, joihin hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Mikäli mittareiden tuloksilla ei ole vaikutusta käytännön toimintaan, on mittaaminen turhaa ja vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön motivaation. Mittareiden tulee olla yhteneväisiä strategian kanssa ja niiden tulee olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Mittareita tulee muuttaa, mikäli liiketoiminta ja tavoitteet muuttuu. Sopiva lukumäärä mittareita on 3 – 5

kappaletta. Määrä on tietenkin toimiala- ja yrityskohtaista. Määrään vaikuttaa se seikka, että mitataan vain olennaisia asioita ja että itse mittaaminen ei käy työlääksi. (Ritvanen ym. 2011, 103-105.)

4.2 Mittareista ja tunnusluvuista

Menestystekijät, kuten tunnusluvutkin on perinteisesti jaettu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Talouden menestystekijöitä ovat esimerkiksi likviditeetti, kannattavuus ja taloudellinen kasvu. Ei-taloudellisia menestystekijöitä ovat puolestaan asiakastyytyväisyys, laatu ja toimitusaika. Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita, menestystekijät voivat olla syytekijöitä, seuraustekijöitä tai toisinaan yhtäaikaisesti syy- että seuraustekijöitä. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen vaikuttaa palvelun laatuun ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen, jolla voi olla vaikutusta myynnin määrään ja yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuus on seurausta tehokkaasta toiminnasta ja kannattava toiminta taas mahdollistaa toiminnan edelleen kehittämisen. (Lönngqvist ym. 2003, 24.)

Tunnuslukuja voidaan jakaa myös talouden ja ei-talouden lisäksi pehmeisiin ja koviin. Kovat tunnusluvut perustuvat yksikäsitteisiin arvoihin, kuten erilaisiin liiketapahtumiin tai suoritusmääriin. Pehmeät tunnusluvut perustuvat ihmisten tuntemuksiin, kuten asiakastyytyväisyys tai henkilöstön työtyytyväisyys. Mittareita voidaan jaotella myös niiden perustana olevan informaation perusteella objektiivisiin ja subjektiivisiin. Objektiivinen mittari perustuu määrälliseen informaatioon, kun taas subjektiivinen perustuu arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Yleisesti voidaan ajatella, että objektiivinen on sama kuin kova mittari ja että subjektiivinen on sama kuin pehmeä, mutta esimerkiksi asiakkaiden tekemien reklamaatioiden määrä on kova eli objektiivinen mittari mutta kuitenkin asiakkaan reklamaatio perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon. (Lönngqvist ym. 2003, 32-33.)

4.3 Hyvän mittarin ominaisuudet

Mittarin hyvyttä voidaan arvioida erilaisilla ominaisuuksilla. Hyvä mittari on yhtä aikaa

- validi
- reliaabeli
- relevantti
- käytännöllinen.

Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jota sen on tarkoituskin mitata. Validiteettiin liittyy seikka, että menestystekijä ja mittari ovat eri asia. Yhtä menestystekijää voidaan mitata useammalla mittarilla. Mittarin validiteetti kertoo systemaattisesta virheestä, kun taas reliabiliteetti (luotettavuus) satunnaisvirheestä. Reliaabelin mittarin tulokset eivät vaihtelee satunnaisesti, vaan ovat johdonmukaisia. Huono reliabiliteetti johtaa huonoon validiteettiin ja heikon validiteetin tapauksessa ei reliabiliteetilla ole merkitystä. Relevanssi kuvaa mittarin merkitystä käyttäjälleen. Relevantti mittari mittaa strategisesti merkityksellistä menestystekijää ja tulokset antavat jotain arvoa. Mittarin käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta. Mikäli mittarin tietojen kerääminen, analysointi ja arvon laskeminen aiheuttaa kohtuuttomasti työtä, ei se ole käytännöllinen. Käytännöllisyyden arviointi on mittarin käyttäjän päätettävissä. (Lönngqvist ym. 2003, 35-36.)

Artikkelissaan Caplice ja Sheffi (Caplice & Sheffi, 1994) esittävät kahdeksaa kriteeriä hyvän mittarin ominaisuuksiksi

- validity (validi)
- robustness (robusti)
- usefulness (hyödyllinen, ymmärrettävä)
- integration (integraatio)
- economy (kustannus/hyöty-suhde)
- compatibility (yhteensopiva)
- level of Detail (tarkkuus)

- behavioral Soundness (käyttäymisen järkevyyden).

Economy ja Compatibility voidaan ajatella samaksi kuin käytännöllisyys. Mittarin tietojen keräys ei saa olla liian työlästä ja tietojen tulisi olla saatavilla nykyisistä järjestelmistä. Mittarista saatava hyöty ylittää tiedon keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin kustannukset. Kun mittari on robusti, tarkoittaa se sitä, että mitattava asia ymmärretään samalla tavalla yrityksestä toiseen (esim. tonnia/kilometri). Usefulness voidaan suomentaa relevantiksi. Mittari on tällöin hyödyllinen mittaajalle ja mittari antaa tarpeeksi informaatiota päätöksen tekoon. Level of Detail kertoo mittarin tarkkuudesta, esimerkiksi varastotasojen mitattaessa joidenkin varastoitavien tavaroiden kuukausittainen seuraaminen saattaa olla liian epätarkkaa ja toisaalta joidenkin tavaroiden päivittäinen seuraaminen on taas turhaa työtä. Behavioral Soundness kertoo kuinka hyvin mittari ohjaa ihmisten toimintaa koko organisaation tavoitteiden mukaisesti.

4.4 Mittareiden valinta ja tavoitearvot

Mittauksen yksityiskohtaisuus riippuu tarkastelunäkökulmasta ja yrityksen tarpeesta. Yritysjohdolle voi seurata rutiininomaisesti logistiikkaa, kun taas työjohto seuraa kustannuksia ja tehokkuutta. Toiminnan kehittämisessä saatetaan taas tarvita yksityiskohtaisiakin tietoja. (Hilksa ym. 1995, 41.)

Yrityksen johdon mittarit kohdistuvat logistiikan kokonaisuuksiin. Mittarit ovat talouspainotteisia ja vertailu tapahtuu tavallisimmin budjettiin ja edellisiin vuosiin. Johto voi seurata myös toiminnan kokonaislaatua, kriittisiä läpimenoaikoja ja palvelun tasoa. (Hilksa ym. 1995, 47.)

Operatiivisen johdon mittarien mitattavia kohteita ovat volyymit, kustannukset ja resurssien käyttö. Toiminnan onnistumista voidaan seurata myös ajan ja laadun suhteen. Mittarit tuottavat myös tietoa muille toiminnoille, kuten tilaus- ja toimitusaikamäärittelyyn, hinnoitteluun ja esimerkiksi ajojärjestelyyn. (Hilksa ym. 1995, 50.)

Operatiivisen toiminnan ja tehokkuuden kehittämisen mittarit ovat operatiivisen toiminnan seuraaminen on jälkiseurantaa ja raportointia sekä suorituksen ja

resurssien käytön tehokkuuden mittaamista. Mittareilla saadaan tietoa toimenpiteiden järjestelyä ja ajoitusta varten. Seurattavia asioita voivat olla tilojen, kuljetuskaluston käytön tehokkuus ja käyttöaste. Operatiivisen toiminnan seuranta tuottaa toiminnan kehittämiseen sisäistä tietoa. Toiminnan kehittämisessä saatetaan tarvita joskus yksityiskohtaisempiakin tietoja, jotka voidaan selvittää erillistutkimuksin. (Hilksa ym. 1995, 50.)

Mittareiden tavoitearvojen johtaminen tapahtuu subjektiivisesti, analyyttisesti tai tilastollisesti. Subjektiivisessa menetelmässä yrityksen johto päättää järkevät tavoitearvot suhteessa yrityksen kilpailutilanteeseen ja tavoitteisiin tai käytetään jotain asiantuntijatahoa. Analyyttisessä menetelmässä voidaan etsiä objektiivisesti analyysien avulla tavoitearvot tai simuloimalla eri tavoitearvojen seuraukset ja valitaan parhaat vaihtoehdot. Tilastollisessa menetelmässä voidaan käyttää historiallista tietoa menneestä kehityksestä tai voidaan vertailla suorituskykyä oman konsernin muiden osien tai muiden yritysten suorituskykyyn. (Hilksa ym. 1995, 20.)

4.5 Logistiikan mittauskohteita

Kaikki logistiikan (kuten muutkin) mittarit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan (Goldsby & Martichenko 2005, 146):

1. Kustannukset
2. Aika
3. Laatu (sisältäen asiakaspalvelun).

Liikenne- ja viestintäministeriön Logistiikkaselvityksessä (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010, 83) on selvitetty kaupan alan logistiikan tunnuslukuja. Selvityksen mukaan kaupan alalla keskeiset tunnusluvut ovat täydelliset asiakastoimitukset, dokumentaation tai laskutuksen osalta virheelliset tilaukset, asiakastilausten toimitusaika sekä rahan sitoutumisaika päivissä. Täydelliset asiakastoimitukset tarkoittavat oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikein dokumentoituna, oikean määräisenä ja vahingoittumattomana tapahtuneiden kuljetuksien osuus kaikista kuljetuksista. Täydellisten asiakastoimituksien

mediaani kaupan eri toimialoilla vaihteli 95 – 98 %. Logistiikkaselvityksenkin mukaan Goldsbyn ja Martichenkon mainitsevat kolme mittareiden kategoriaa ovat käytössä logistiikassa: toimitusaikaa, kustannuksia ja toimituksen laatua seurataan yleisesti yrityksissä.

Ajan merkitys logistiikan hyvydelle on keskeinen. Toimitusaika ja läpimenoajat ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Materiaalivirran ja ohjaustoimintojen läpimenoaikojen ja niiden poikkeamien mittaus on olennaista hyvin toimivalle logistiikkajärjestelmälle. Logistiikassa laatua mitataan käsiteltävästä tavarasta ja toiminnoista. Laadunmittaukset ovat tavaran kunnon, toiminnan tai tiedon sisällön virheet tai oikea-aikaisuuden poikkeamia spesifikaatiosta, ennalta määrittelystä, tai tavoitteista. palvelutaso (asiakaspalvelu) on osa toiminnan laatua ja logistiikassa palvelutasolla on korostunut merkitys ja siksi usein palvelutasoa tarkastellaan erikseen. Palvelutaso kuvaa yrityksen tai jonkin yrityksen toiminnon kykyä toimittaa oikea tavara oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Logistiikan toimintojen suorittamiseksi tarvitaan resursseja kuten henkilöt, tilat, ajoneuvot sekä muut laitteet. Logistiikan kustannukset ovat suoraan riippuvaisia toimintaan uhrattujen resurssien määrästä. Lisäksi tarvitaan tietoa toiminnan volyyymista, toiminnan ja tehtävien suoritemääristä. Logistiikan mittauksessa on otettava huomioon logistiikan virrat ja kohdistaa mittaukset materiaalivirtaan eli fyysiseen toimintaan, informaatiovirtaan eli informaatiojärjestelmiin ja ohjaustoimiin sekä pääomavirtaan eli maksuliikenteeseen ja sen toimintaan. (Hilksa ym. 1995, 34-37.)

Ratkaisevassa asemassa toiminnan jatkuvalla kehittämiselle on työn standardointi. Standardoitu toiminto tai prosessi tarkoittaa, että prosessin tarvittavat tiedot ja tuotos ovat vakioituja ja prosessin jokaisen vaiheen suoritusajat ovat tiedossa. Tämä tarkoittaa, että itse prosessi, tarvittavat tiedot ja tuotos ovat dokumentoituja, olkoon tiedot ja tuloste sitten paperilla tai sähköisessä muodossa. Ilman standardointia prosessin vaihtelu ei ole tiedossa ja näin ollen ei ole vähennettävissä. (Goldsby & Martichenko 2005, 233.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Työn tavoitteet ja rajausta

Työn tavoitteiksi asetettiin nykyisen toimintamallin selvittäminen ja kehittäminen asiakaslähtöisesti, tietojärjestelmät ja kuljetuskustannukset. Tavoitteina olivat myös talouden mittarit sekä kehittämisen vaikutus organisaatioon. Logistiikan prosesseista ei ole kuvattu kuin saapuvan tavarantoimituksen vastaanotto ja logistisille toiminnoille ei ole mittaristoa. Työssä ei ratkaista tiettyä ongelmaa, vaan työssä analysoidaan nykytilanne ja esitetään kehitysehdotuksia. Toimeksiantajan ehtojen mukaan työssä ei käytetä todellisia euromääräisiä lukuja kustannuksien kohdalla, vaan luvut ovat suhteellisia.

5.2 Tietojärjestelmät

Kuljetusten varaamiseen ja järjestelyyn käytetään Silvasti Software Oy:n Ajokirja-ohjelmistoa. Ajokirja-ohjelmisto on selainpohjainen toiminnanohjausjärjestelmä kuljetusliikkeille. Ohjelmisto sisältää seuraavat toiminnot:

- tilausten hallinta
- ajojärjestely
- ajomääräysten välitys kuljettajalle Internetissä, sähköpostilla tai tekstiviestillä
- kuljettajan työtuntiraportointi
- kuljetuskaluston huoltokirjat
- ajoneuvoseuranta ajoneuvoihin asennettavan gps-laitteiden avulla.

Ajokirja-ohjelmistoa käytetään www-selaimella ja siten se ei tarvitse erillistä ohjelman asennusta. Tiedot ovat kaikkien käyttäjien saatavilla samanaikaisesti. Ajokirjaan syötetyt ajomääräykset näkyvät kalenterinäkökulmasta. (Silvasti Software Oy, 2012.)

Toiminnanohjausjärjestelmänä Agrimarketeissa on käytössä AS-400 sekä Kodin Terra – myymälässä päivittäistavarakaupassa käytössä oleva järjestelmä. Näistä järjestelmistä ei ole tarkempaa tietoa saatavilla.

5.3 Sopimus

SSO-RMP:n asiakaskuljetuspalvelu sekä sisäiset siirtokuljetukset on ulkoistettu Pakutaxi Oy:lle. Sopimuksen (Liite 1) mukaan toimittaja hoitaa pelkästään SSO-RMP:n kuljetuksia yhdellä nosturiautolla arkisin klo 7 - 18. Toimialueena on SSO-RMP:n toimialue. Kuljetuspalvelu on hinnoiteltu kiinteällä kuukausiveloituksella. Toimialueen ulkopuolisista kuljetuksista veloitetaan erillinen kilometrikorvaus ja kuljetuksista, jotka tapahtuvat sopimustoiminnan klo 7-18 ulkopuolella veloitetaan erikseen tuntiveloituksella. Sopimuksessa on käytössä tuntitasausmahdollisuus. Tuntitasauksessa myynnillisesti hiljaisina aikoina voidaan työtunteja jättää säästöön käytettäväksi ruuhkahuippuina. Kuukausitasolla säästö on enintään 20 %. Polttoainelisan vaikutus tarkistetaan neljännesvuosittain. Pakutaxi Oy:llä on oikeus käyttää kuljetuskalustoa sopimustoiminnan ulkopuolella omaan toimintaansa. Laskutus tapahtuu kerran kuukaudessa. Sopimus on voimassa kesäkuuhun 2015 asti.

5.4 Toimintamalli

Perusrahtisuunnitelmassa viikko on jaettu eri toimipisteiden kesken. Suunnitelman mukaan (taulukko 1) kuljetusauton on tarkoitus hoitaa eri SSO-RMP:n toimipisteiden kuljetustarpeet tiettyinä viikonpäivinä.

Taulukko 1 Eri toimipisteiden kuljetuspäivät

Päivä	Toimipiste	klo
Ma	Terra/Agri	7:00
	Somero/Koski	13:00
Ti	Terra/Agri	7:00
	Perniö	12:00
	Kemiö	15:00
Ke	Terra/Agri	7:00
	Suomusjärvi	12:00
	Nummela	14:00
To	Somero/Koski	7:00
	Perniö	12:00
	Kemiö	15:00
Pe	Terra/Agri	7:00
	Suomusjärvi	12:00
	Nummela	14:00

Sopimuksen kiinteä kuukausiveloitus on jaettu toimipisteiden kesken eri prosentiosuuksien mukaan (taulukko 2).

Taulukko 2 Toimipisteiden toimintamallin mukaiset osuudet kuukausiveloituksesta

Toimipiste	Prosenttiosuus
Terra	26 %
Rakentaminen	
Terra	3 %
Puutarha	
Terra sisustus	5 %
Agrimarket	25 %
Salo	
Suomusjärvi	7 %
Perniö	5 %
Koski	5 %
Nummela	7 %
Puutarha	5 %
Kemiö	5 %
Somero	7 %
yhteensä	100 %

Toimipisteiden myyjät tekevät kuljetustilauksen Ajokirja-järjestelmään, josta kuljettaja saa tiedon kuljetustarpeesta. Asiakkaille on käytössä rahtihinnasto. Tarjottava kuljetuspalvelu on jaoteltu tarvittavan kaluston, kuorman tarvitseman lavatilan ja kuljetettavan etäisyyden mukaan. Perusveloitus sisältää kuljetuksen SSO:n toimialueen sisällä. Perushinta sisältää lastin purun yhteen paikkaan.

5.5 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen eri henkilöitä ja tutkittiin Ajokirja-järjestelmään tallennettuja tietoja kuljetuksista. Tutkimuksessa suoritettiin sähköpostin välityksellä kuljetuspalvelun asiakastytyväisyyskysely. Lisäksi suoritettiin osallistuvaa havainnointia olemalla mukana kuljetuksissa yhden päivän ajan ja lopuksi tarkasteltiin kuljetuksista syntyneitä kustannuksia.

5.6 Haastattelu

Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tutkimukseen haastateltiin SSO/RMP:n henkilöstöä (yhteensä 9 henkilöä) ja Pakutaxi Oy:n kuljetusyrittäjä. SSO-RMP:n toimipisteistä haastateltiin Someron, Suomensjärven, Nummelan ja Salon toimipisteiden marketpäälliköt, sekä Kodin Terran puutarhan ja rakentamisen myyntipäälliköt. Lisäksi haastateltiin Kodin Terran yritysmyyntin myyjä ja varastopäällikkö. Haastatteluissa käytettiin teemarunkoa, joka jakautui siirtokuljetuksiin, asiakaskuljetuksiin ja asiakaspalveluun. Runko toimi keskustelun avauksena ja haastattelun aikana keskustelu usein rönsyili sekä ajautui ongelmakohtiin ja niiden ratkaisuehdotuksiin. Myyjän ja varastopäällikön haastattelut tehtiin ajallisesti muiden haastattelujen jälkeen, ja niiden teemana oli käydä läpi myyntiprosessia ja varaston toimintoja.

5.7 Asiakaskysely

Kyselykaavake (Liite 3) rakennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kyselyllä haluttiin selvittää SSO-RMP:n myyjien toimintaa kuljetuspalvelun tarjoamisessa asiakkaille, kuljettajien asiakaspalvelua, tyytyväisyyttä kuljetuspalveluun sekä ongelmatilanteiden käsittelyä. Kyselyn rakenne muodostui prosessin eri vaiheista. Kyselyn alussa pyrittiin selvittämään, missä tuoteryhmissä asiakas on tarvinnut kuljetuspalvelua. Kyselyn vaihtoehdot olivat rakennustarvikkeet, öljy ja

vilja. Seuraavaksi pyrittiin selvittämään, onko kuljetuspalvelun saatavuudella vaikutusta ostopäätökseen ja kauppapaikan valintaan. Kuljetuspalvelun tarjoamisessa kysyttiin myyjän aktiivisuutta ja asiakassuhteen hoitamista. Asiakkailta kysyttiin, selvittikö myyjä kuljetukseen mahdollisesti liittyviä muita tietoja. Kyselyssä näitä vaihtoehtoja ei eritelty, mutta kuljetukseen voi liittyä muita tietoja pelkän toimitusosoitteen ja ajankohdan lisäksi. Näitä tietoja voivat olla esimerkiksi ahdas piha, joka vaikeuttaa kuorma-auton kääntymistä ja lastin purkua. Kyselyssä kysyttiin toimituksen täsmällisyyttä ja yleistä tyytyväisyyttä myyjän ammattitaitoon ja asiakaspalveluun. Kyselyn kuljetusta koskevassa osassa kysyttiin kuljettajan ammattitaitoa, asiakaspalvelua ja kuljetuskaluston sopivuutta ja siisteyttä. Ongelmatilanteiden selvittämisestä kysyttiin onko asiakas tehnyt reklamaatiota kuljetuspalvelusta. Mikäli asiakas oli reklamoinut, kysyttiin mielipidettä asian hoidosta. Lopuksi asiakkailta kysyttiin arvosanaa kuljetuspalvelusta kokonaisuudessaan, ja asiakkaat saivat antaa myös vapaamuotoisesti parannusehdotuksia. Kyselykaavake koostui selkeistä kyllä/ei-vastauksista, ja mielipidekysymyksissä käytettiin viisiluokkaisia asteikkoja. Kyselyyn laadittiin saatekirje, jossa mainittiin kyselyn tarkoitus, kuka kyselyn tekee, arvioitu vastausaika ja yhteystiedot. Kysely pyrittiin pitämään lyhyenä ja saatekirjeessä (Liite 2) mainittiin vastausajaksi n. 5 minuuttia, joka oli hieman yläkanttiin. Kysely suoritettiin anonyymisti, vastaajilta ei kysytty henkilötietoja eikä vastauksiin tallentunut tunnistetietoja, kuten sähköpostiosoitteita ym.

Kyselykaavake hyväksyttiin toimeksiantajalla ennen käyttöönottoa. Kyselyn viimeisteleminen (www-kaavake) ja levittäminen vastasi Digium Enterprise Oy (nyk. QuestBack Oy). Aluksi kysely oli SSO-RMP:n Internet-sivuilla linkkinä. Vastauksia ei tullut yhtään. Kysely päätettiin jakaa sähköpostilla osoitteisiin, jotka löytyvät SSO-RMP:n asiakastietokannasta. Kysely lähetettiin 1 052 sähköpostiin. Kysely kohdistettiin ammattiasiakkaille (rakentaminen ja maatalous), joiden sähköpostiosoitteet olivat järjestelmässä. Arvion mukaan 40 – 50 % ammattiasiakkaiden sähköpostiosoitteita oli tiedossa (Selenius, T. sähköposti, 2.4.2012). Mahdollisesti osa sähköpostiosoitteista on myös saattanut vanhentua. Sähköpostilla suoritettu kysely on helppo suorittaa, mutta

suuri kato voi olla mahdollista. Asiakastyytyväisyyskysely koskee vain SSO:n asiakkaita, tuloksia ei voida yleistää koskemaan esim. K-Raudan tai koko Varsinais-Suomen maanviljelijöitä.

5.8 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi tarkkailla tilannetta ensin kokonaisvaltaisesti ja päästä vähitellen sisälle yksityiskohtiin. Olennaista on, että tutkittavat tottuvat tutkijaan siinä määrin, ettei hänen läsnäolonsa tunnu kiusalliselta. Tutkijan tulisin kunnioittaa tutkittavien kohteidensa käytäntöjä eikä sekaantua niihin mitenkään. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Osallistuvaa havainnointia voi verrata japanilaiseen käsitteeseen ”Genchi Genbutsu”, jota Toyota käyttää ongelmanratkaisussa. Ongelmaa ei voida ratkaista ”toimistosta” käsin, vaan pitää mennä itse paikalle, vain siten voi ymmärtää ongelmaa. (Obara ym. 2012, 3-4.)

6 TULOKSET JA ANALYSOINTI

6.1 Haastattelut

Suomusjärven, Nummelan ja Someron marketpäälliköiltä kysyttiin aluksi kuljetuspalvelusta ja sen merkityksestä toimipisteelle ja asiakkaille. Päälliköt totesivat asiakkaille tarjottavan kuljetuspalvelun erittäin tärkeäksi ja kysytyksi. Suomusjärven toimipisteessä asioi paljon pääkaupunkiseudun mökkiläisiä ja varsinkin mökkisesonkiaikaan asiakkaat tarvitsevat pientarvikkeita mökeilleen. Maanviljelijät usein hoitavat kuljetuksen itse. Myös Someron toimipisteessä pientarvikkeiden kuljetus on kysyttyä, kesäaikaan saattaa kuljetuskapasiteetista olla jopa pulaa. Nummelan toimipisteessä kuljetuspalvelua käyttäviä asiakkaita ovat urakoitsijat ja pienrakentajat. Myös kodinkonekuljetuksia on usein. Asiakkaat ovat tietoisia tarjottavasta kuljetuspalvelusta ja osaavat sitä tarvittaessa kysyä. Someron toimipisteessä ja Kodin Terrassa tuli esille erilaiset asiakastyhmät. Ammattiasiakkaat, kuten rakentajat, vaativat erilaisia aikatauluja kuin kuluttaja-asiakkaat. Ammattiasiakkailla aikataulut ovat usein tiukkoja ja tarve kuljetukselle saattaa ilmetä nopeastikin. Someron myymäläpäällikkö kertoi esimerkkinä tilanteen, jossa rakentaja tarvitsee heti pienen erän sementtiä toimitettuna työmaalle, mutta kuljetusautoa ei ole saatavilla. Vastaavanlaisissa tilanteissa menetetään myynti kilpailevalle yritykselle, koska kilpailijalla on saatavilla välittömästi kuljetuskapasiteettia.

Kaikissa haastatelluissa toimipisteissä nähtiin tarvetta kuorma-autoa pienemmälle kuljetuskalustolle. Suomusjärvellä oli aiemmin omassa käytössä pakettiauto, joka oli sopiva. Nummelan toimipisteellä oli myös aiemmin oma kuorma-auto, joka poistettiin, ja nyt käytössä on leasing-pakettiauto, joka on varsinkin kodinkonekuljetuksiin sopiva. Asiakkaille toimitettavien pientarvikkeiden kuljetuksessa koettiin olevan tarvetta pakettiauton kuljetuskapasiteetille. Kodin Terran rakentamisen myyntipäällikkö kertoi myös esimerkin siitä, kuinka asiakas oli halunnut yhden oven toimitetuksi. Tähän olisi sopinut paremmin pakettiauto tai henkilöauton peräkärry, kuin käytössä oleva iso nosturiauto. Suomusjärven marketpäällikkö toi myös esille ison kuorma-

auton sopimattomuuden mökkiläisille tapahtuvassa pientarvikekuljetuksissa. Mökit saattavat olla kapeiden mökkiteiden takana ja perille pääsee henkilöautolla, mutta ei kuorma-autolla. Asiakkaat eivät välttämättä osaa kertoa tai ymmärtää kuorma-auton tarvitsemaa tilaa kääntymiseen ja lastin purkuun. Haastateltaessa kuljetusyrittäjää tämä ei nähnyt tätä kovin isona ongelmana. Kuljettaja soittaa aina asiakkaalle ennen toimitusta ja osaa tiedustella tarkemmin, mikäli toimitusosoite on ennestään tuntematon. Myös erilaiset Internetin karttapalvelut, kuten Google Maps, auttavat selvittämään ennalta erikoistilanteita ja paikallistuntemus karttuu ajan myötä. Kuljetusyrittäjän haastattelussa ilmeni, että myyjiltä ei tule välttämättä tietoa asiakkaan erikoistoiveista ja toimitusosoitteen olosuhteista.

Kuljetukset ja kuljetustarpeet tulisi merkitä käytössä olevaan Ajokirja-tietojärjestelmään. Myyjien tulisi merkitä kuljetustarve järjestelmään ja merkinnän perusteella kuljetusyrittäjä tietää kuljetuksesta. Haastatteluissa tuli esiin, että kaikkia kuljetuksia myyjät eivät laita järjestelmään vaan osa kuljetustarpeiden ilmoituksista tapahtuu puhelimitse ohi järjestelmän. Kuljetusyrittäjän haastattelussa ilmeni, että tämä tilanne on parantumassa ja myyjä on ohjeistettu käyttämään tietojärjestelmää. Myyjien tulisi myös laittaa tietojärjestelmään kuljetustarpeen kesto, koska muut toimipisteet näkevät tämän perusteella kuljetusauton varaustilanteen. Tietojärjestelmään ilmoitettu aika kuljetuksen kestosta ei aina vastaa todellisuutta. Suomusjärvellä tilanne nähtiin sekavana, koska esimerkiksi saattaa olla päällekkäisyyksiä, kun ajoja ei ole merkitty järjestelmään. Kuljetusyrittäjä mainitsi, että hänellä on tarkoitus järjestää koulutus myyjille tästä asiasta. Tietojärjestelmässä ei ole kaikkia kuljetuksia ja tapahtumia. Kuljetusyrittäjä mainitsi esimerkin tilanteesta, jossa nosturiauto on ollut koko päivän nostelemassa maatalouskoneita Agrimarketin pihalla, mutta tilanne näyttää siltä kuin kuljetusyrittäjä ei olisi tehnyt mitään sinä päivänä. Kuljetusyrittäjä esitti haastattelussa, että tavoitteena on, että kaikki tilaukset ja tapahtumat näkyisivät jatkossa Ajokirja-tietojärjestelmässä. Haastatteluissa ilmeni myös eri toimipisteiden erilaiset tietojärjestelmät. Agrimarketeissa on käytössä AS-400-varastotietojärjestelmä ja Kodin Terrassa päivittäistavarapuolen järjestelmä. Agrimarketit näkevät AS-400-järjestelmän

kautta kaikkien Agrimarketien tuotteiden varastotiedot, kun taas Kodin Terran varastotietoja joudutaan selvittämään puhelimitse, toimipisteiden tilatessa varastotäydennyksiä muiden toimipisteiden varastoista. Kodin Terran rakentamisen myyntipäällikkö mainitsi haastattelussa, että AS-400 olisi joissain tietokoneissa, mutta sitä osaavat käyttää vain vanhat työntekijät, jotka ovat aiemmin työskennelleet Agrimarketissa. Kuljetusyrittäjäkin mainitsi haastattelussa, että toimipisteiden välillä on eroja toimintatavoissa ja että esimerkiksi Kodin Terrassa joutuu etsimään myyjää ja tavaroita kuljetusta aloitettaessa. Nummelan myymälässä Ajokirja on todettu sekavaksi ja sitä ei käytetä. Haastatteluissa ilmeni myös yleinen sähläys, kuljetuksiin liittyviä papereita on kadoksissa tai paperit eivät ole valmiina, kun tavaroita pitäisi kuljettaa.

Someron marketpäällikkö mainitsi, että osa toimipisteistä tilaa täydennyksiä muista toimipisteistä, vaikka tavarat voisivat tulla Inexin kuljetuksissa keskusvarastolta. Someron, Suomensjärven ja Salon päälliköiden haastatteluissa ilmeni ongelma siirtokuljetuksien ja kuljetuspalvelujen välillä. Siirtokuljetuksia on liikaa ja kuljetuskapasiteetti on pois asiakkaalle tarjottavasta kuljetuspalvelusta. Siirtokuljetuksia ja kuljetuspalvelua esitettiin erotettavaksi toisistaan, ehdotettiin erillistä varajärjestelmää toimipisteiden asiakaspalvelua varten sekä erillisiä pikatoimituksia myös siirtokuljetuksissa. Siirtokuljetuksia ehdotettiin myös hoidettavaksi pelkästään pakettiautolla. Toimipisteiden välinen etäisyys koettiin myös liian suureksi. Nummelan päällikkö totesi Salon ja Nummelan välisen etäisyyden turhan pitkäksi, aikaa kuluu pelkkiin ajoihin. Haastatteluissa ilmeni myös, että sovituista ajopäivistä (toimintamalli) tapahtuu lipsumista. Nummelan marketpäällikkö esitti että Pakutaxin rooli eri toimipisteissä ei ole selkeä. Esimerkiksi Nummelassa asiakasjakoon tarvitaan harvoin kuorma-autoa, lähinnä kuorma-autoa käytetään siirtokuljetuksiin. Nummelan marketpäällikkö mainitsi, että kuljetusyrittäjän toiminnasta tulee kiitosta asiakkailta.

Haastatteluissa tulivat esiin myös kuljetuspalvelun kustannukset ja hinnoittelu. Someron marketpäällikkö esitti, että toimipisteiden kesken jaettu kuukausimaksu aiheuttaa myös keksittyjä kuljetustarpeita. Toimipiste saattaa

tilata kuljetusauton käyttöönsä vailla todellista tarvetta, jotta toimipisteen kuukausimaksulle tulisi katetta. Myös laskutuksen tarkistaminen nähtiin ongelmana ja marketpäällikkö esitti, että lisälaskutuksen vuoksi kuljetuksista ja kuljetuspalvelusta maksetaan kaksinkertaisesti. Suomensjärven marketpäällikön mielestä asiakkaille tarjotaan kuljetuspalvelua liian halvalla ja ettei se kattaisi todellisia kuluja. Kuljetusyrittäjä mainitsi myös haastattelussa toimipisteiden olevan ”mustasukkaisia” ajopäivistä. Kuljetusyrittäjän kanssa keskusteltaessa sopimuksesta ja sen synnystä kuljetusyrittäjä muisteli, että tietoa tarkoista suoritemääristä ei ollut. Kausittainen vaihtelu (kesä - talvi) tuli esille. Sopimusneuvotteluissa ei myöskään sovittu erityistä yhteyshenkilöä ja säännöllisiä palaverieita. Kuljetusyrittäjä esitti haastattelussa toiveensa säännöllisistä palavereista, joissa voitaisiin käydä läpi kehittämistarpeita. Kuljetusyrittäjän haastattelussa ilmeni myös, että kuljetuspalveluun on otettu toinen, pienempi kuorma-auto käyttöön, sopimuksessa mainitun nosturiauton lisäksi. Auto on hinnoiteltu tuntiveloituksella.

Kodin Terran myyjää ja varastopäällikköä haastateltiin marketpäälliköiden ja myyntipäälliköiden jälkeen. Tarkoituksena haastatteluissa oli käydä läpi myyntiprosessia ja varaston toimia asiakkaan näkökulmasta, kun asiakas haluaa kuljetuksen. Myyjä tekee asiakkaan tuotteista paperitulosteen (=ostokorilappu), jonka myyjä toimittaa varastoon erilliseen lokerikkoon. Myyjän tehtävänä on merkitä seuraavaksi Ajokirjaan kuljetustarve. Tarkkaa toimitusaikaa ei pystytä heti asiakkaalle sanomaan. Tavoitteena on kuitenkin sopia toimitus parin päivän sisään. Toimitusaika on ammattiasiakkaiden kohdalla kriittinen ja aika tilauksesta toimitukseen usein lyhyt. Kuluttaja-asiakkaiden toimitukset ovat joustavampia. Joskus myös asiakas ei pysty sanomaan myyntitilanteessa haluamaansa toimitusaikaa, tai jo sovittu toimitusaika muuttuu. Tällöin myyjä selvittelee puhelimitse asiakkaan kanssa tarkentuvaa toimitusaikaa. Asiakkaan kanssa voidaan sopia myös toimitus siten, että asiakas ei ole itse vastaanottamassa toimitusta. Asiakasta pyydetään esimerkiksi merkitsemään selkeästi purkupaikka niin kuljettaja osaa toimia itsenäisesti ohjeiden mukaan. Myyjä tarkentaa puhelimitse myös kuljetusyrittäjältä todellisen kuljetustilanteen, koska ei luota Ajokirja-

järjestelmässä oleviin tietoihin. Myyjä mainitsi myös, että toimipistekohtaisesti sovitut ajopäivät eivät toimi käytännössä. Haastattelussa ilmeni myös, että ammattirakentajat saattavat soittaa suoraan kuljetusyrittäjälle ja tilata tavaraa hänen kauttaan. Myyjä epäili jatkuvien puhelinsoittojen häiritsevän kuljetusyrittäjää ja kuljetustyötä. Keskusteltaessa ajojärjestelyistä myyjän mielestä ajojärjestelyvastuu on jakautunut kuljetusyrittäjän ja myyjien kesken. Kuljetukseen liittyvien tietojen keräämiseen asiakkaalta myyjä piti vakiolomakkeen ideaa hyvänä, asiakas jopa voisi täyttää lomakkeen itse.

Varastoon toimitettuun ostokorilappuun liitetään tuloste kuljetusvarauksesta. Varastossa ostokorilaput käydään läpi ja tavarat kerätään toimitusaikajärjestyksessä. Kerätyt tavarat laitetaan lastausalueelle ja niihin kiinnitetään asiakastiedot. Ostokorilappu laitetaan keräilyn jälkeen takaisin omaan lokerikkoon ja lappuun liitetään tiedot, missä tavarat ovat. Tieto keräilyn valmistumisesta ilmoitetaan myyjälle. Myös kuljetusyrittäjälle soimitaan tarvittaessa, mutta aina silloin, kun keräily ei ole valmis sovittuna noutohetkenä. Varaston ruuhkautumisesta ilmoitetaan myös myyjille. Alkukesä mainittiin olevan kiireisintä aikaa. Varastopäällikkö mainitsi varastotilojen ahtauden haittaavan toimintaa, kaikkia lähteviä tavaroita ei voida laittaa noutojärjestykseen, mikä hidastaa kuorman lastausta. Varastopäällikkö mainitsi asiakastietojen olevan joskus puutteelliset eikä käsin tehdyistä lisäyksistä lapuissa saa aina selvää. Tärkein tieto on asiakkaan puhelinnumero, koska kuljetusyrittäjä soittaa aina asiakkaalle ennen toimitusta. Asiakastietojen keräämisestä tuli haastattelussa esimerkki siitä, kuinka kysymällä asiakkaalta noutotapaa voidaan helpottaa varaston toimia. Asiakkaan tavara oli purettu pois kuorma-lavalta, koska oletettiin asiakkaan lastaavan tavarat henkilöautoon. Jos olisi ollut tieto, että asiakas noutaa tavarat henkilöauton peräkärriyllä, kuormalava olisi voitu nostaa trukilla suoraan peräkärriyn.

Keskusteltaessa tietojärjestelmistä, varastopäällikkö mainitsi eron Agrimarketien ja Kodin Terran välillä. Kodin Terran järjestelmä on päivittäis- ja käyttötavarakaupan järjestelmä, joka poistaa myydyn tuotteen saldoista vasta laskutuksen yhteydessä (vrt. ruokakaupan kassatapahtuma), kun taas

Agrimarketien AS-400 osaa tehdä varauksia saldoihin. Kodin Terran myyjillä ei täten ole reaaliaikaista tietoa varastosaldoista. AS-400:ssa myynti tapahtuu asiakasnumerolla ja tapahtuma tallentuu järjestelmään. Terran järjestelmässä taas myyntitapahtuma ei tallennu ja varastoon toimitettu ostokorilappu on ainut tallenne tapahtumasta.

Kuljetuspalvelu on toimipisteille tärkeää ja kuljetuspalvelu on osa hyvää asiakaspalvelua. Haastatteluissa ilmeni yleinen sähläys ja tyytymättömyys nykyiseen tilanteeseen. Toimipisteiden toimintatavoissa on eroja ja erilaiset tietojärjestelmät aiheuttavat ongelmia. Toimipisteiden välillä oli havaittavissa jopa lievää kitkaa. Siirtokuljetukset ja niiden määrät koettiin häiritsevän asiakaskuljetuksia. Haastatteluissa tuli esille myös kuljetuspalvelun erilaiset tarpeet toimipisteiden, kuljetuskaluston ja eri asiakasryhmien suhteen. Kuljetusten järjestely vaikutti jakautuneen kuljetusyrittäjän ja toisaalta toimipisteiden myyjien kesken. Ajokirja-järjestelmän pitäisi olla väline kuljetusten järjestelyissä, mutta sen käytössä on eroja toimipisteiden kesken. Kuljetusten järjestelyjä hoidetaan myös puhelimitse. Myös kuljetuspalvelun kustannukset aiheuttivat keskustelua.

6.2 Muuttunut toimintamalli

Haastatteluissa tuli esiin, että toimintamalli on hieman muuttunut aiemmasta työn alussa esitellystä mallista. Sopimus on edelleen yhdestä kiinteähintaisesta kuorma-autosta, mutta tämän lisäksi on otettu käyttöön tuntiveloituksella toinen kuorma-auto ja käytössä on myös pakettiauto. Lisäksi eri toimipisteiden kuljetuspäiviä on muutettu alkuperäisestä. Maanantai on varattu Karkkila – Nummela, tiistai on Somero, keskiviikko on Perniö – Kemiö, torstai Somero ja perjantai Salon (Agrimarket ja Kodin Terra) asiakasjakoja varten. Mallissa on mukana siirrot Salosta kyseisen kuljetuspäivän toimipisteisiin, sekä noudot Someron ja Forssan betonitehtailta. Yksi autoista on aina kiinteän sopimuksen mukaan ja jos tämän auton kapasiteetti ei riitä, voidaan ottaa tuntiveloituksella lisää kalustoa. Kuorma-auton tuntiveloitus toimipisteille on 167 % suurempi kuin pakettiauton.

6.3 Asiakaskyselyn tulokset

Ensimmäisenä asiakaskyselyssä kysyttiin oliko asiakas käyttänyt kuljetuspalvelua. Vastajia tähän kysymykseen oli 135, joista 107 oli käyttänyt kuljetuspalvelua ja 28 oli järjestänyt itse kuljetuksen. Tuoteryhmäkysymykseen vastasi 109 vastaajaa, joista suurin ryhmä oli vilja (61), seuraavaksi suurin öljy (33) ja rakennustarvikkeet kolmantena (15). SSO:n toimipaikkajakautumassa Salon Agrimarket oli suosituin, 57 vastaajaa 110:stä oli käyttänyt Salon Agrimarketin kautta kuljetuspalvelua. Toisella sijalla oli Someron Agrimarket 20 vastaajalla. Kuviossa 1 on tarkemmin eri toimipisteiden jakauma.



Kuvio 1 Kuljetuspalvelun käytön määrä eri toimipisteissä

Kysymykseen kuljetuspalvelun vaikutuksesta ostopäätökseen ja kauppapaikan valintaan vastaajia oli vain 49. Näistä vastaajista 32 totesi kuljetuspalvelun saatavuuden vaikuttaneen kauppapaikan valintaan.

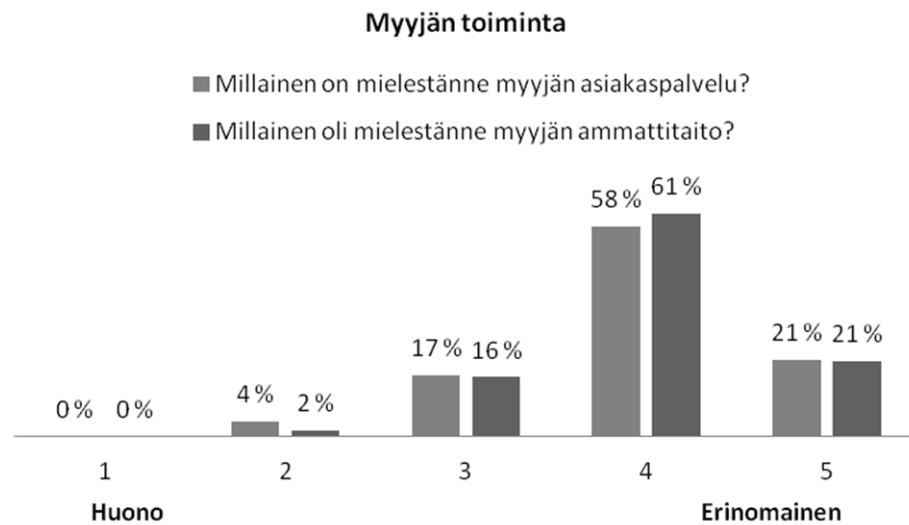
Myyjien asiakaspalvelukysymyksiin kuljetuspalvelun tarjoamisesta ja erityistietojen selvittämisestä vastaajia oli 122 ja 119. Kuljetuspalvelua oli tarjottu 85 vastaajalle. Kuljetukseen liittyvien erityistietojen kyseleminen jakautui selkeämmin kahtia, vastaajista 66 vastasi kyllä ja 53 ei.



Kuvio 2 Yhteydenotto ja toimitusajankohta

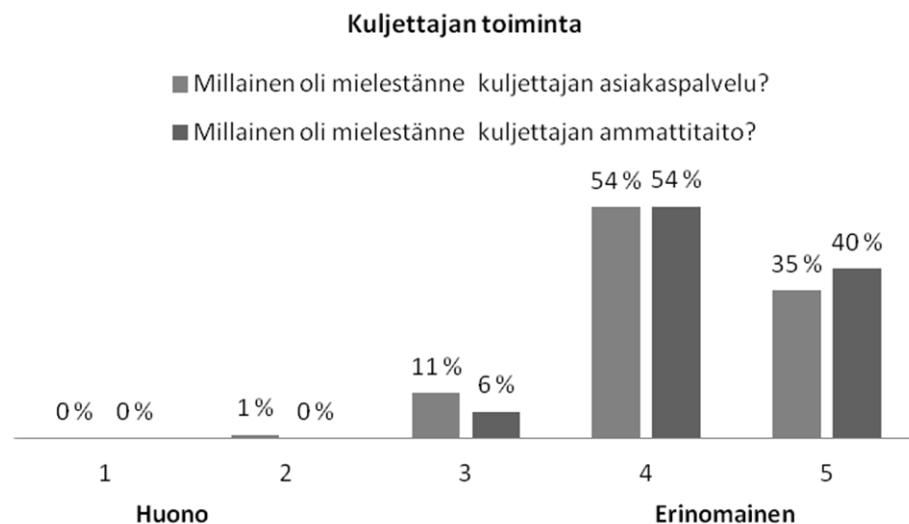
99 vastaajista 116:sta oli otettu yhteyttä ennen toimitusta. Kysymykseen tapahtuiko toimitus sovittuna ajankohtana, vastaajia oli 112. Vastaajista 103 kokivat, että toimitus on tapahtunut sovittuna ajankohtana. Kuviossa 2 on yhdistetty kysymys yhteydenotosta ennen toimitusta ja toimituksen tapahtuminen sovittuna ajankohtana.

Myyjän asiakaspalvelu- ja ammattitaitokysymykseen vastasi 119 vastaajaa. Kysymys oli asteikolla 1 – 5 ja 5 tarkoitti erinomaista ja 1 huonoa. Vastaajista 21 % mielestä myyjien asiakaspalvelu ja ammattitaito olivat erinomaista. Asteikon kohdan 4 antoi 58 % vastaajista asiakaspalvelulle ja 61 % ammattitaidolle. Yhtään huonoa arvoa myyjien ammattitaidolle tai asiakaspalvelulle ei tullut. Kuviossa 3 on yhdistetty myyjän toimintaa koskevat kysymykset.



Kuvio 3 Myyjän toiminta

Kuljettajan asiakaspalvelu ja ammattitaitoa arvioitiin samanlaisella asteikolla. Vastaukset olivat samansuuntaisia. Asiakaspalvelukysymykseen oli vastannut 113 vastaajaa ja kuljettajan ammattitaitoa arvioi 111 vastaajaa.

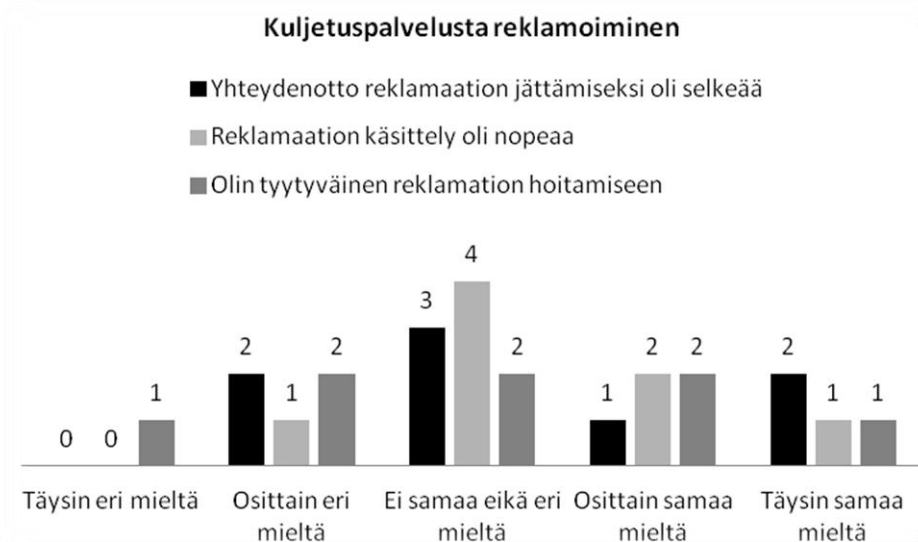


Kuvio 4 Kuljettajan toiminta

Kuviossa 4 on yhdistetty kuljettajan ammattitaito ja asiakaspalvelu. Kuljettajan asiakaspalvelulle 54 % vastaajista antoi asteikon arvon 4 ja 35 % vastaajista piti kuljettajan asiakaspalvelua erinomaisena. Kuljettajan ammattitaito sai

vastaavasti 39 % ja 54 %. Huonona kuljettajan ammattitaitoa tai asiakaspalvelua ei pitänyt yksikään vastaajista. Kuljetuskaluston siisteys ja sopivuus sai eniten asteikon kohdan 4 (46 % ja 52 %) arvoja. Vastaajista 2 % piti kuljetuskaluston sopivuutta ja siisteyttä huonona.

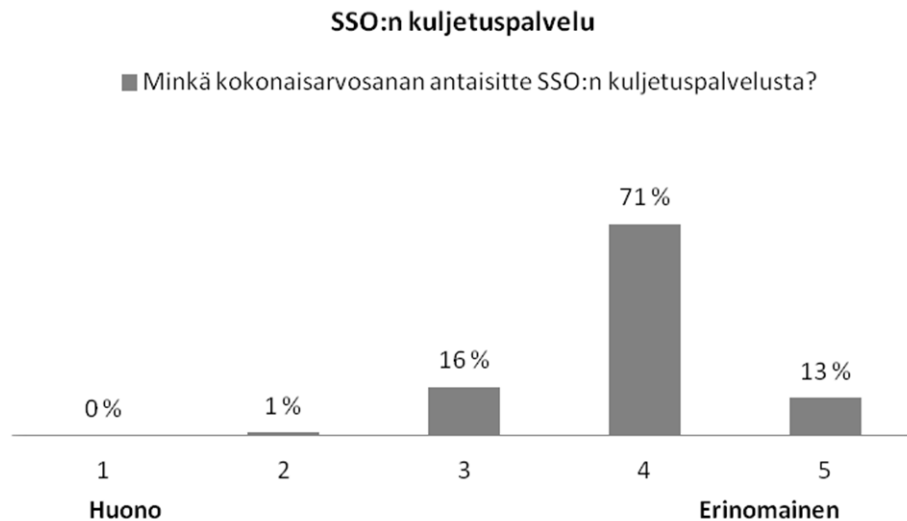
Kuljetuspalvelua oli reklamoinut 8 vastaajaa 116 vastaajasta. Mielipiteeseen reklamoinnin hoidosta vastasi 8 vastaajaa. Mielipidettä kysyttiin Täysin samaa mieltä – Täysin eri mieltä – asteikolla ja vastaajilta kysyttiin mielipidettä reklamaation antamisen selkeyteen, reklamoinnin hoidon nopeuteen ja lopputulokseen.



Kuvio 5 Kuljetuspalvelusta reklamoiminen

Puolet vastaajista ei antoivat arvion ”ei samaa eikä eri mieltä” reklamaation hoidon nopeudesta. Reklamaation antamisen selkeyteen ei myöskään muodostunut selkeää mielipidettä. Enemmistö vastaajista vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Täysin eri mieltä reklamaation antamisen selkeydestä tai nopeudesta ei ollut yksikään vastaajista, kuten kuviosta 5 on esitetty. Sen sijaan tyytyväisyyteen reklamaation hoitamisesta vastaajista yksi oli täysin eri mieltä. Saman verran vastaajista oli myös tyytyväisiä. Laskua piti selkeänä 97 % vastaajista ja lasku oli sovitun mukainen 96 % vastaajista. Laskutusta koskeviin kysymyksiin oli vastannut 111. SSO:n kuljetuspalvelun kokonaisarvosanaa

kysyttäessä 71 % antoi arvosanaksi 4 ja 13 % 5 (erinomainen). Kokonaisarvosanan oli antanut 112 vastaajaa.



Kuvio 6 Kokonaisarvosana SSO-RMP:n kuljetuspalvelulle

Lopuksi asiakaskyselyssä oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa palautetta tai parannusehdotuksia kuljetuspalvelusta. Vastauksia tuli 18. Vastaajista neljä toi esille paikalliset olosuhteet tuntevan kuljettajan tarpeen. Vastauksissa toivottiin paikallista yrittäjää tai SSO:n omaa autoa ja omaa kuljettajaa. Parissa vastauksessa tuli esille kuljetuskaluston sopimattomuus. Yhdessä viestissä toivottiin pakettiautokuljetuskapasiteettia. Kuljetuskaluston siisteydestä oli huomautettu yhdessä vastauksessa. Kuljetusauton lavalle oli jäänyt viljansiemeniä, jotka olivat tarttuneet toimitettujen viljasäkkien pohjaan ja päätyneet kylvökoneeseen. Yhdessä vastauksessa mainittiin vastaajan reklamoineen kuljettajasta ja vastaaja oli toivonut, että kuljettaja ei enää toimittaisi jatkossa heille. Vastaaja oli jäänyt ilman tietoa reklamaation kirjauksesta ja hoidosta. Parissa vastauksessa esitettiin toiveita toimituksen ajankohdan varmistamisesta. Toisaalta haluttiin ilmoitusta tekstiviestillä 1 – 2 tuntia ennen toimitusta ja toisaalta ilmoitusta edeltävänä päivänä. Lisäksi ehdotettiin kuljettajan itsenäistä toimintaa ja esimerkiksi sisäänkantopalvelua.

Asiakaskyselyn perusteella kuljetuspalveluun ollaan tyytyväisiä. Myyjien ammattitaitoa ja asiakaspalvelua pidettiin hyvänä. Myös kuljettajien asiakaspalvelu ja ammattitaito oli vastaajien mielestä hyvää. Myös haastatteluissa ilmeni asiakkailta tulleen kiitosta kuljettajan toiminnasta. Toimitukset ovat tapahtuneet sovittuna ajankohtana ja laskutuksessa ei ole ollut suuria epäselvyyksiä. Ongelmatapauksia (reklamaatioita) oli n. 7 % vastaajista. Reklamaatioiden hoitamiseen oli tyytymättömiä yksi vastaajista. Tämä saattoi esiintyä myös avoimissa vastauksissa. Vastaaja oli kokenut, että hänen valitustaan kuljettajan toiminnasta ei ollut huomioitu lainkaan. Avoimissa vastauksissa tuli esille kuljetuskaluston sopimattomuus. Kaluston sopimattomuus liittyy myös toimituksen ennakkotietoihin. Avoimissa vastauksissa tämä tuli esille toiveissa paikalliset olot tuntevasta kuljettajasta. Tämä saattaa johtua myös asiakaskyselyyn vastanneiden jakautumisesta. Asiakaskyselyn tuoteryhmäkyselyssä 56 % vastaajista valitsi viljan. Viljakuljetuksista vastaa Movere Oy, ja kyselyssä ei eritelty eri kuljetusoperaattoreita. Myös kyselyn kauppapaikkajakaumassa oli havaittavissa tämä. Kyselyn suosituimmat kauppapaikat olivat Agrimarketit. Toisaalta, viljakuljetusten lisäksi maataloille toimitetaan myös muitakin tarvikkeita, kuten esimerkiksi lannoitteita, SSO-RMP:n kuljetuksin. Avoimissa vastauksissa oli hyvä esimerkki kuljetuskaluston siisteyden merkityksestä. Siisti kuljetusauto ei ole pelkästään yrityksen imagollinen tekijä, vaan epäsiisti kuljetuskalusto voi pilata maanviljelijän viljasadon, tai ainakin asiakassuhteen. Kuljetuspalvelun saatavuuden vaikutus ostopäätökseen tai kauppapaikan valintaan jäi hieman epäselväksi. Kysymykseen vastanneiden vastaajien määrän (n. 36 % vastaajien kokonaismäärästä) perusteella myös vastaajat eivät ole osanneet kertoa mielipidettään asiasta. Mahdollisesti tämä kertoo pitkäikäisistä asiakassuhteista ja tyytyväisyydestä kokonaistoimintaan.

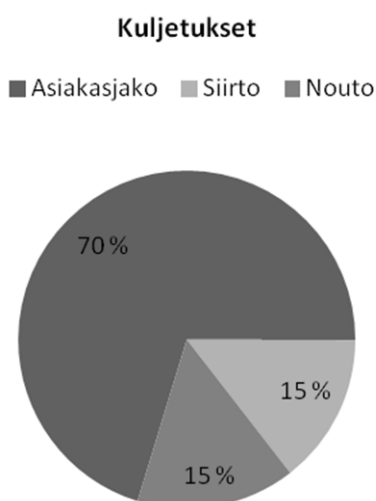
Vastausprosentiksi saatiin 12,8 %. Jos otetaan huomioon arvio niiden ammattiasiakkaiden kokonaismäärästä, joiden sähköpostia ei ollut tiedossa, edustaa kyselyyn vastanneiden määrä n. 6 – 7 % ammattiasiakkaita. Vastausprosenttia ei voida pitää hyvänä. Kyselykaavakkeessa havaittiin kyselyn päätyttyä virheitä. Kyselykaavakkeen valintakysymyksissä ei pystynyt

valitsemaan useampaa vaihtoehtoa, esimerkiksi tuoteryhmävalintakohdassa ei pystynyt valitsemaan samanaikaisesti viljaa, öljyä ja rakennustarvikkeita. Myös kyselyn rakenteessa havaittiin virhe. Mikäli kyselyn alussa vastasi, ettei ole käyttänyt kuljetuspalvelua, kysely ei päättynyt siihen, vaan kyselyä pystyi jatkamaan. Tämä on havaittavissa myös kyselyn vastaajamääristä. Ensimmäiseen kysymykseen oli vastannut 135 ja jakokysymyksiin vähemmän. Kyselyn olisi voinut rakentaa siten, että mikäli vastasi että ei ollut käyttänyt kuljetuspalvelua, kysely olisi päättynyt siihen ja olisi voinut kysyä lopuksi miksi ei ole käyttänyt kuljetuspalvelua. Kysymyksen kuljetuspalvelun käytöstä olisi voinut myös jättää pois, koska kyselyn tarkoituksena oli selvittää juuri kuljetuspalvelun asiakastyytyvyyttä. Kyselylomake pyrittiin pitämään lyhyenä, ja arvioitu vastausaika ilmoitettiin saatekirjeessä. Saatekirjeessä mainittiin tutkimuksen toteuttaja, yhteystiedot sekä tutkimuksen tavoite ja merkitys. Kysymyksissä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan, ja kysymykset oli ryhmitelty kokonaisuuksiksi. Kyselylomaketta ei testattu kohderyhmän edustajilla ennen kyselyä. Mahdollisissa tulevilla asiakaskyselyissä tulisi miettiä kyselyn järjestämistä postikyselynä tai toimittaa kyselylomake kuljetustapahtuman yhteydessä asiakkaalle. Lisäksi jonkinlainen palkinnon arvonta vastaajien kesken saattaisi nostaa vastausprosenttia ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

6.4 Ajokirjajärjestelmä

Ajokirjajärjestelmän raportointityökalua ei saatu toimimaan, mutta järjestelmään tallennetut kuljetukset voitiin listata kuljetushaulla, jonka jälkeen kuljetuksien tiedot siirrettiin käsin Excel-ohjelmaan analysointia varten. Kuljetustiedoista löytyy kuljetusnumero, otsikko, asiakas/muu asiakas, lastausosoite, lastauspäivämäärä, toimitusosoite, purkupäivä, kuljettaja, käytetty ajoneuvo ja tietoa kuljetetuista tavaroista. Otsikkotiedoissa on tieto siitä, onko ajomääräys asiakasjako, sisäinen siirto vai nouto. Nouto tarkoittaa, että tavarantoimittajalta noudetaan tavaraa johonkin toimipisteistä. Osa kuljetuksista oli merkitty puutteellisin tiedoin, esimerkiksi joistain puuttui otsikkotieto onko kuljetus asiakasjakoa, siirtoa tai noutoa. Tällaisissa tapauksissa kuljetuksen otsikko

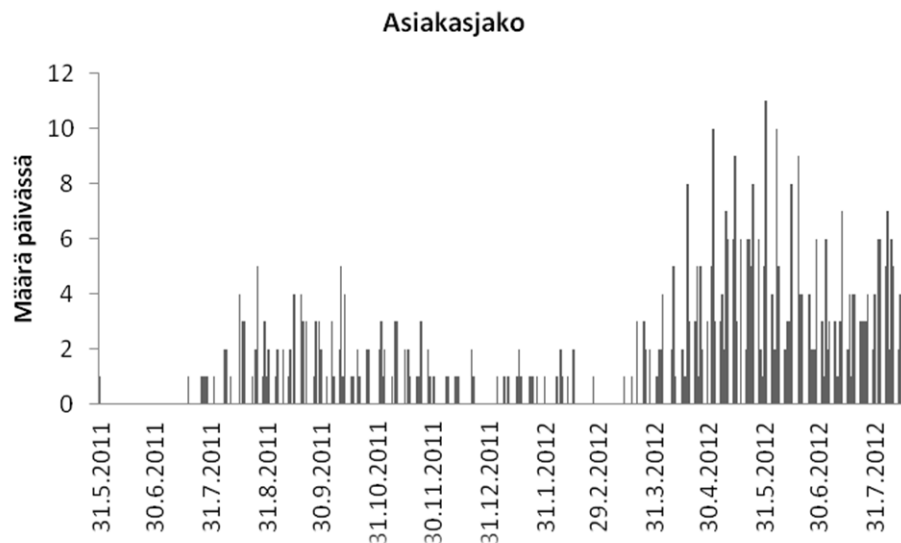
pääteltiin lastaus- ja toimitusosoitteen perusteella. Esimerkiksi, jos lastausosoite ja toimitusosoite olivat toimipisteitä, voidaan olettaa kuljetuksen olleen siirtokuljetus. Kahden kuljetuksen tiedot jouduttiin poistamaan kokonaan analyysistä, koska niissä ei ollut muita tietoja kuin päivämäärä. Myös kuljetukset, joissa noudettiin tavaraa toimittajalta, joka toimitettiin suoraan asiakkaalle, merkittiin sen toimipisteen asiakasjakoiksi, joka kuljetuksen oli tilannut. Tieto kuljetuksen tilanneesta toimipisteestä oli kirjattu lähes kaikissa kuljetuksissa Asiakas-kohtaan. Joissakin kuljetuksissa toimipiste oli kirjattu otsikkoon. Kuljetustiedoissa ei ole kellonaikoja milloin kuljetus alkoi ja loppui. Analyysissä käytettiin kuljetusten purkupäivämääriä. Kuljetuksia analysointiin toukokuu 2011 – elokuu 2012 väliseltä ajanjaksolta yhteensä 735 kuljetusta, joista 517 oli asiakasjakoja, 106 siirtoja ja 112 noutoja. Kuviossa 7 on kuvattu eri kuljetustyyppien jakautumista.



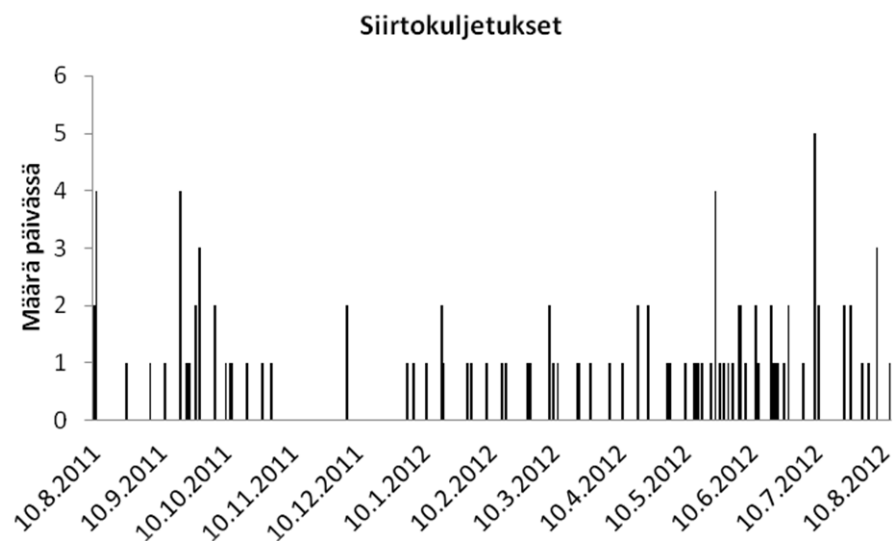
Kuvio 7 Asiakasjako-, siirto- ja noutokuljetusten jakautuminen.

Asiakaskuljetuksista, siirroista ja noudoista tehtiin aikasarjakuviot. Asiakaskuljetusten, siirtojen ja noutojen aikasarjoissa (kuviot 8, 9 ja 10) on havaittavissa samankaltaisuutta. Kuljetusten määrä lisääntyy kesän aikana, kuten haastatteluissakin ilmeni. Ajanjakso huhtikuu – heinäkuu on vilkasta aikaa maataloudessa ja rakentamisen alalla. Kevään 2011 piikki kuljetusten määrissä on pienempi kuin vuonna 2012. Mahdollinen selitys tälle on, että Ajokirjasta

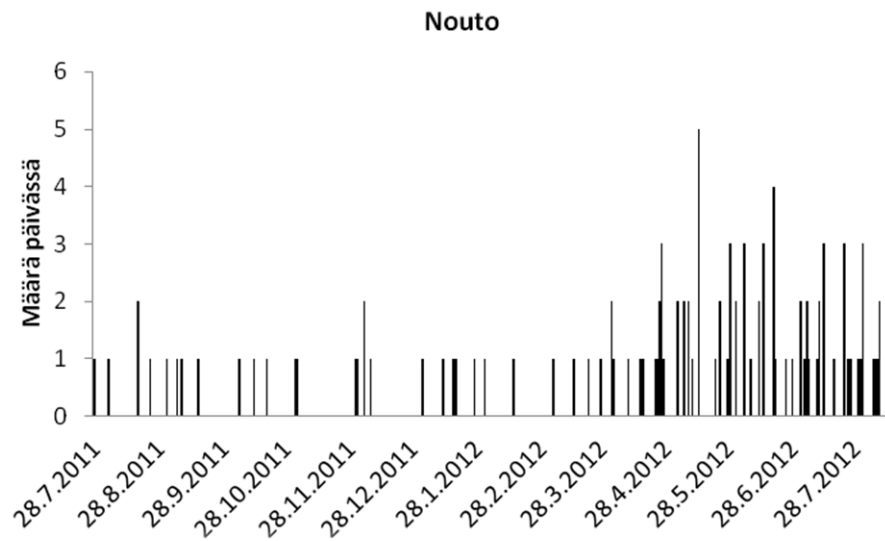
puuttuu vuoden 2011 kuljetuksia. Kuten haastatteluissa ilmeni, on Ajokirjan käyttöönotossa ja omaksumisessa toimipisteissä ollut ongelmia. Siirto- ja noutokuljetusten määrien lisääntyminen samaan aikaan asiakasjakojen lisääntymisen kanssa kertoo mahdollisesti eri toimipisteiden lisääntyneillä varastopuutteilla sesonkiaikana.



Kuvio 8 Asiakasjakokuljetukset Ajokirja-tietojärjestelmässä

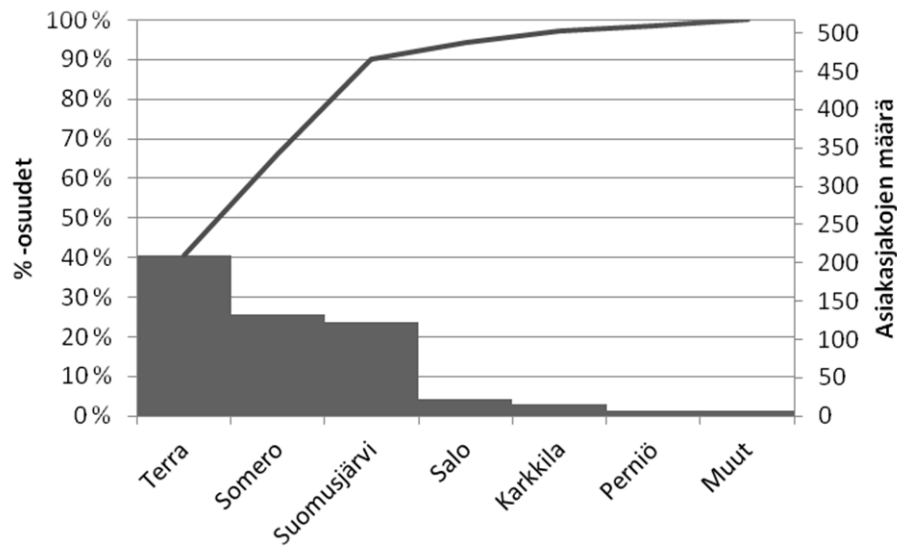


Kuvio 9 Siirtokuljetukset Ajokirja-tietojärjestelmässä



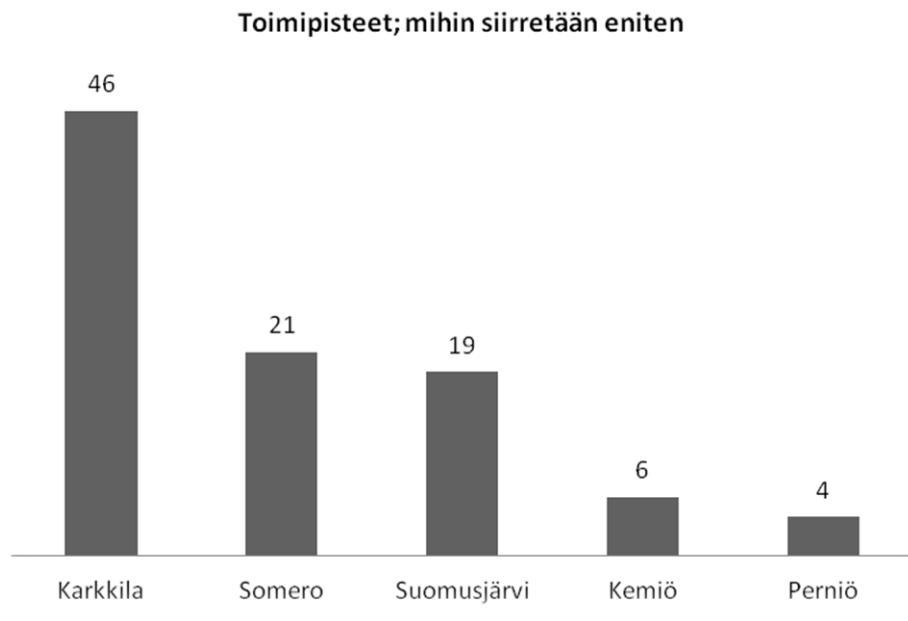
Kuvio 10 Noutokuljetukset Ajokirja-tietojärjestelmässä

Asiakaskuljetuksista toimipisteittäin tehtiin Pareto-diagrammi (kuvio 11). Kodin Terra suurimpana toimipisteinä erottuu asiakaskuljetusten määrässä, n. 40 % kaikista asiakaskuljetuksista, selkeästi. Seuraavaksi eniten asiakaskuljetuksia tehdään Someron ja Suomusjärven toimipisteissä. Suomusjärven marketpäällikkö mainitsikin haastattelussa kuljetuspalvelun olevan erittäin kysyttyä. Toisaalta Nummelan toimipisteiden asiakaskuljetukset puuttuvat analyysistä, vaikka Nummela on iso toimipiste. Ajokirjasta löytyi kaksi Nummelan toimipisteiden asiakasjakoa. Nummelan toimipisteessä asiakaskuljetukset hoidetaan itse, ja myös haastattelussa esiin tulleet hankaluudet Ajokirjan kanssa selittävät Nummelan asiakasjakojen puuttumista.



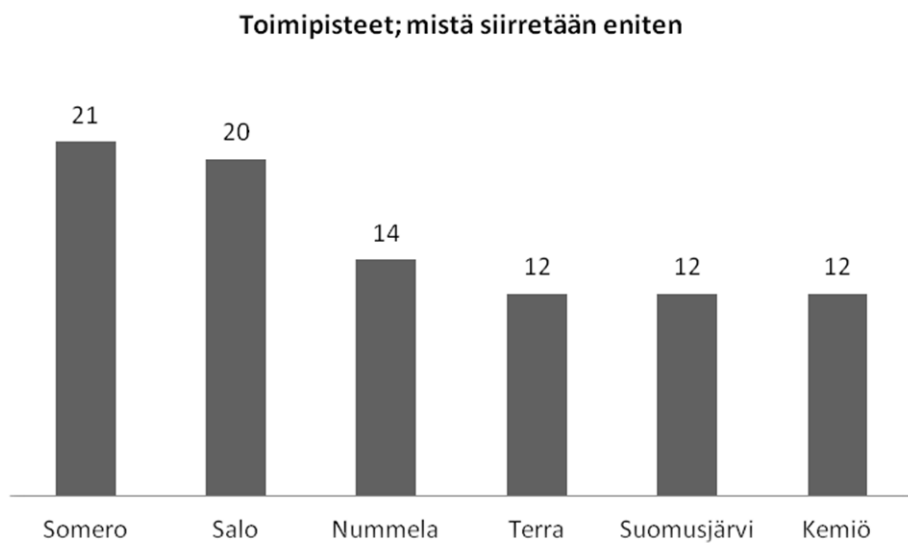
Kuvio 11 Asiakasjakojen määrät toimipisteittäin.

Siirtokuljetuksista selvitettiin, mihin toimipisteisiin siirretään ja mistä toimipisteistä siirretään tavaraa. Karkkilan, Someron ja Suomusjärven toimipisteisiin siirrettiin eniten. Someron, Salon (Salon Agrimarket), Nummelan, Terran ja Suomusjärven toimipisteistä siirrettiin eniten. Nämä toimipisteet toimivat ikään kuin varastona. Karkkilan ja Suomusjärven toimipisteet ovat pieniä toimipisteitä ja niissä on pienet varastotilat. Terra ja Salon Agrimarket toimivat keskusvarastoina. Karkkilan toimipiste sijaitsee maantieteellisesti Someron ja Nummelan välissä. Kuviossa 12 on viisi toimipistettä, joihin siirretään tavaraa eniten. Kuvioissa määrät ovat siirtokuljetusten määriä.



Kuvio 12 Toimipisteet, joihin siirretään eniten

Kuviossa 13 on kuusi toimipistettä, joista siirretään tavaraa eniten.



Kuvio 13 Toimipisteet, joista siirretään eniten

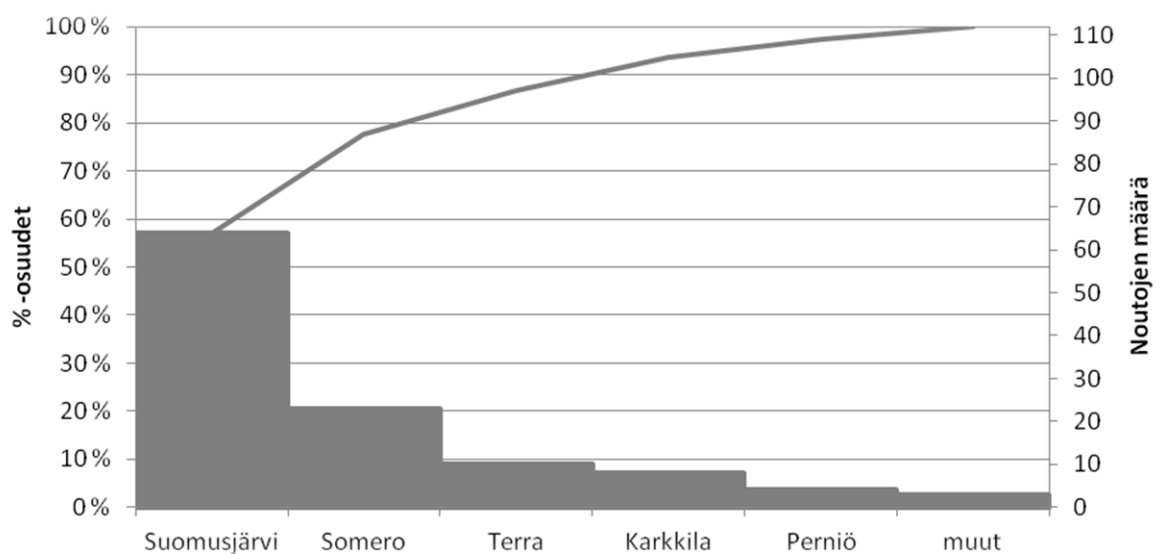
Suomensjärveltä tapahtuneiden siirtojen määrää selittää useisiin toimipisteisiin tapahtuneet yksittäiset siirrot. Mahdollisesti siirtokuljetuksien merkitseminen Ajokirjaan on ollut puutteellista eri toimipisteissä, ja siten eri toimipisteiden siirtokuljetusten vertailu ei anna kuvaa todellisesta tilanteesta.

Taulukko 3 Siirtokuljetukset eri toimipisteiden välillä

Toimipiste - Toimipiste	Määrä
Somero - Karkkila	11
Nummela - Karkkila	11
Salo - Karkkila	10
Terra - Somero	7
Salo - Suomensjärvi	6
Kemiö - Karkkila	6

Taulukossa 3 on esitetty eri toimipisteiden välisiä siirtokuljetuksia. Siirtokuljetusten määrät vaikuttavat vähäisiltä tarkasteltuun ajanjaksoon nähden. Haastatteluissa siirtokuljetusten kerrottiin haittaavan asiakaskuljetuksia, mutta Ajokirjassa olevien siirtokuljetusten määrä ei tue tätä väitettä. Mahdollisesti siirtokuljetuksien tilaukset tapahtuvat puhelimitse ja jäävät merkitsemättä Ajokirjaan. Siirtokuljetuksien todelliset määrät voivat olla siten suurempia.

Ajokirjan tietojen mukaan noutokuljetuksia tapahtuu määrällisesti saman verran kuin siirtokuljetuksia. Eri toimipisteiden noutokuljetuksista tehtiin Pareto-diagrammi (kuvio 14).

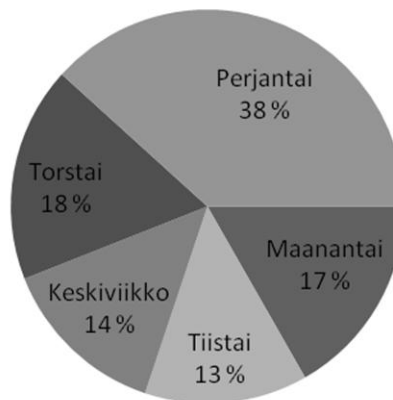


Kuvio 14 Noutojen määrä toimipisteittäin

Suomusjärven suurta osuutta noutokuljetuksissa selittää mahdollisesti toimipisteen pienet varastotilat, varastoja joudutaan täydentämään useasti. Noutokuljetukset tapahtuvat Salon alueen paikallisilta toimittajilta ja tyypillisesti tavara on isoa, paljon varastotilaa vievää, kuten betonituotteita ja puutavaraa. Mahdollisesti noutokuljetuksien määrä Ajokirjassa on samasta syystä puutteellinen kuin siirtokuljetustenkin.

Seuraavaksi tarkasteltiin Kodin Terran ja Someron toimipisteiden asiakasjakojen jakautumista eri päiville. Toimintamallin mukaan toimipisteille on annettu tietyt viikonpäivät, jolloin kuljetusauto on käytettävissä toimipisteen kuljetuksia varten. Toimipisteiden tietyt kuljetuspäivät toimivat myyjille ajojärjestelynä, myyjien tulisi ajoittaa toimipisteen kuljetukset näihin päiviin.

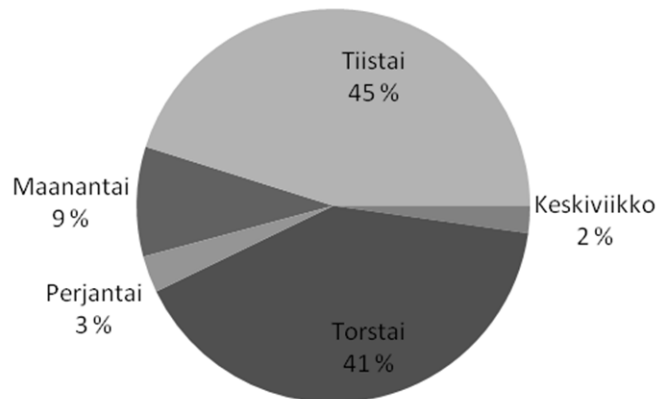
Terra; asiakasjakopäivät



Kuvio 15 Kodin Terran asiakasjakopäivät

Kodin Terran asiakaskuljetukset (kuvio 15) jakautuvat tasaisesti koko viikolle. Perjantai erottuu ainoastaan määrällisesti muista viikonpäivistä. Pakutaxi Oy sijaitsee Salossa, ja kuljetusautot aloittavat Salosta ja päättävät päivän Saloon, joten Salon toimipisteiden kuljetuksia on mahdollista hoitaa työpäivän alussa ja lopussa. Kodin Terran kuljetusmäärät olivat suurimmat, joten kuljetukset jakautuvat myös tästä syystä useammalle viikonpäivälle.

Somero; asiakasjakopäivät



Kuvio 16 Someron asiakasjakopäivät

Someron asiakaskuljetukset ajoittuvat selkeästi tiistaihin ja torstaihin. Toimintamallissa (taulukko 1, s. 20) oli maanantai ja torstai varattu Someron toimipisteelle. Toimipisteiden ajopäivät ovat muuttuneet sivulla 20 esitetystä mallista ja toistaiseksi Someron uudet kuljetuspäivät ovat tiistai ja torstai. Myös Kodin Terran asiakasjakopäivä on muuttunut perjantaille. Uuden toimintamallin mukaiset päivät toteutuvat melko hyvin ja haastattelussa esitetty mielipide kuljetuspäivien paikkansapitämättömyydestä ovat hieman liioiteltuja, ainakin Someron toimipisteen kohdalla. Toimipisteiden tietyillä ajopäivillä on pyritty hoitamaan ajojärjestelyn tehtävää ja on mahdollista, että se ei toimi kaikkina aikoina ja kaikilla toimipisteillä. Sesonkiaika voi luoda tilanteen, että sovitut kuljetuspäivät eivät riitä ja kuljetuksia joudutaan hoitamaan myös muina päivinä.

Ajokirjan kuljetustietojen analysointi oli työlästä puutteellisten tietojen vuoksi. Tarkkaa kuvaa volyymeista, asiakaskuljetuksista, siirtokuljetuksista, noutokuljetuksista ja niiden jakautumisesta toimipisteiden kesken ei voida antaa. Ajokirjan tietojen perusteella ei voida päätellä esimerkiksi kuinka hyvin kuljetusten järjestely on onnistunut tai kuinka hyvin kuljetuskapasiteettia eli auton lavatilaa on onnistuttu hyödyntämään. Ajokirjan tietojen puutteellisuuden vuoksi sitä ei voida myöskään hyödyntää tehokkaasti ajojen suunnittelussa. Analyysia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon haastatteluissa ilmenneet

toimipisteiden eroavaisuudet Ajokirjan käytössä. Joidenkin toimipisteiden kuljetustiedot voivat olla hyvinkin puutteelliset.

6.5 Havainnointi

Kuljetuspäivän seuraaminen oli hyödyllinen kokemus. Päivä sisälsi siirtokuljetuksia, noutokuljetuksen ja asiakasjakoa. Päivän reitti oli Salo – Somero – Karkkila – Nummela – Karkkila – Somero – Salo. Kuorma-auto oli tuntiveloituksella, koska toinen kuorma-auto oli sopimuksen mukaan Someron toimipisteen käytössä. Salon, Someron, Karkkilan ja Nummelan toimipisteiden välillä suoritettiin siirtokuljetuksia. Paluumatkalla Somerolta noudettiin toimittajalta tavaraa Kodin Terran varastoon. Päivän loppuun suoritettiin kaksi Terran asiakasjakoa.

Kaikissa toimipisteissä oli havaittavissa odottelua, esimerkiksi tavaroita ei ollut keräilty valmiiksi. Siirtokuljetuksissa kuorma-autoa olisi tarvittu ainoastaan siirrossa Nummelasta Somerolle siirrettävän tavaran suuren koon vuoksi, muut siirrettävät tavarat olivat pientarvikkeita ja olisivat mahtuneet hyvin esimerkiksi pakettiautoon. Kuorma-auton tuntiveloitus toimipisteille on 167 % suurempi kuin pakettiauton. Keskusteltaessa kuljettajan kanssa tilanteesta, kuljettaja kertoi, että tämän Nummelasta siirrettävän tavaran kuljetustarve on ollut tiedossa jo pari viikkoa. Tavaralla olisi voinut siirtää aikaisemminkin normaalisti toimintamallin mukaisina päivinä, mutta tavara ei ole ollut valmiina eikä sitä ole jaksettu antaa kuljettajalle. Asiakas oli ilmoittanut tulevansa hakemaan tavaraa Somerolta kyseisenä päivänä, joten tavara oli pakko siirtää nyt. Kuljettaja ehdotti myös, että saman tavaran olisi voinut ottaa aamulla Salosta toisen kuorma-auton kyytiin, koska auto oli menossa Somerolle suorittamaan toimintamallin mukaisesti Someron toimipisteen asiakasjakoa. Nummelan toimipisteestä siirrettiin myös tavaraa Karkkilan toimipisteeseen, joka osoittautui vääränlaiseksi. Karkkilan myyjä korjasi virheen lähtemällä omalla autolla vaihtamaan tavaraa Nummelan toimipisteeseen. Päivän päätteeksi suoritettujen asiakaskuljetukset hoituivat sovittunlaisesti ja ammattitaitoisesti.

Ajon aikana myös keskusteltiin kuljetuksista ja kuljetuspalvelusta. Kuljetusyrittäjä kertoi toimipisteiden toimintatapojen eroista. Esimerkkinä hän mainitsi Salon Agrimarketin, jossa on varattu toimipisteisiin siirrettäville tavaroille toimipistekohtaiset alueet varastossa ja tavarat ovat valmiina odottamassa tarvittavien papereiden kanssa. Pakutaxin kuljettajat osaavat toimia tällöin itseohjautuvasti. Hän kertoi myös, että Perniön, Nummelan ja Kemiön toimipisteet käyttävät huonosti Ajokirjaa. Ajokirjasta puuttuu näiden toimipisteiden kuljetuksia. Yrittäjä mainitsi, että on alkanut itse merkitä kuljetuksia Ajokirjaan. Päivän aikana kuljetusyrittäjän puhelin soi useamman kerran ja kuljetuksia järjesteltiin puhelimitse. Ajojärjestelyistä keskusteltaessa kuljettaja totesi, että mikäli kuljetukset ja niistä sopiminen olisi keskitetty Osuuskaupan puolelta, voisi tämä mahdollisesti helpottaa hänen työtään.

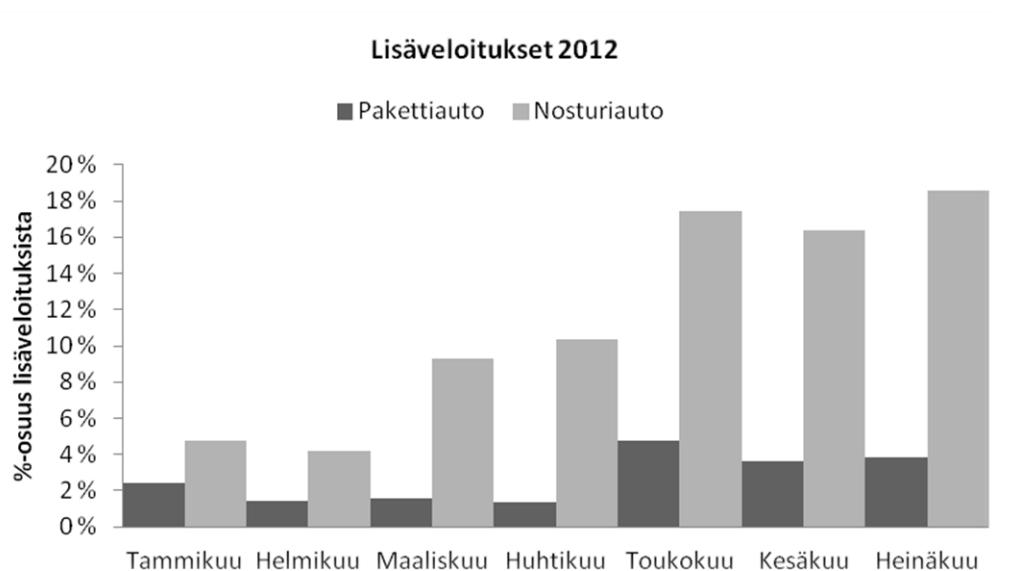
6.6 Kustannukset

Kustannustarkastelussa tarkasteltiin pelkästään Pakutaxin kustannuksia ja Pakutaxin asiakaskuljetusten tuottamia tuloja. Kuljetuskustannuksia tarkasteltiin vuoden 2011 kokonaiskustannuksia, sekä vuoden 2012 tammikuu-heinäkuu toteutuneita lisäveloituksia. Taulukossa 4 on vuoden 2011 kustannukset ja tuotot suhteutettuna kokonaiskustannuksiin. Taulukossa lisäveloituksista on vähennetty Kodin Terran ja Salon Agrimarketin toimipisteiltä Itellan ja Matkahuollon veloittamat kuljetukset. Taulukon luvut ovat arvonlisäverottomia. Kuljetussopimuksen kustannus on laskettu koko vuodelle (12 kk x kuukausiveloitus) ilman mahdollisia tuntitasauksia. Haastattelussa ilmi tulleet kaksinkertaiset kustannukset ovat ainakin vuonna 2011 lähes toteutuneet lisäveloituksen ollessa 44 % kokonaiskustannuksista.

Taulukko 4 Pakutaxi, kuljetusten tulot ja menot 2011.

	kustannukset	tuotot
Kuljetussopimus	56 %	
Lisäveloitukset	44 %	
yht.	100 %	
Asiakailta perityt rahat		21 %
tulos		-79 %

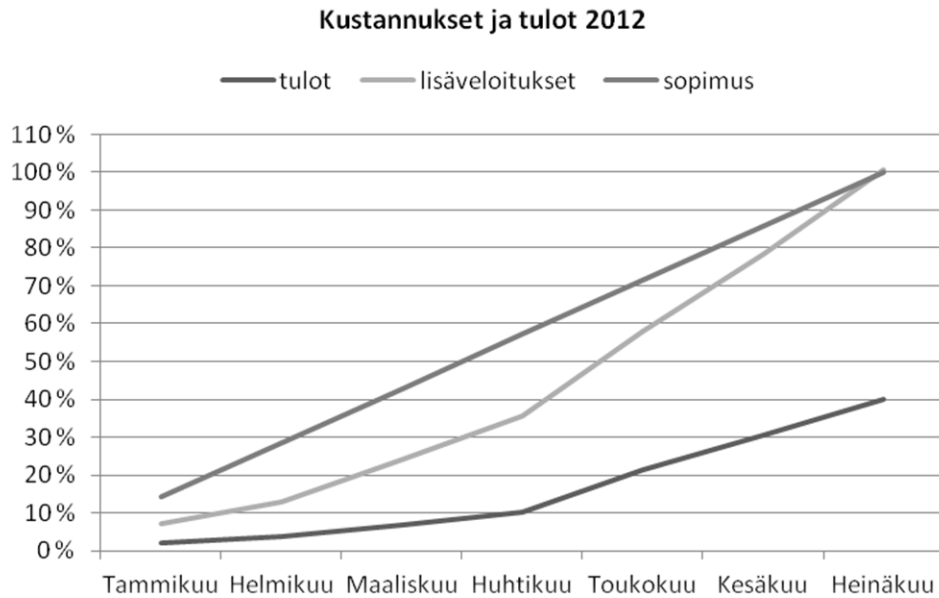
Kuviossa 17 on uuden toimintamallin paketti-, ja kuorma-auton lisäveloitukset kuukausittain tammikuu-heinäkuu väliseltä ajalta vuonna 2012. Osuudet ovat kuukausittaisia prosenttiosuuksia yhteenlasketusta lisäveloituskustannuksista.



Kuvio 17 Lisäveloitukset 2012

Kuviossa voidaan havaita yhteneväisyyttä kuvioiden 8, 9 ja 10 kanssa. Kun kuljetusmäärät lisääntyvät keväällä, tarve lisäkuljetuskapasiteetille on ilmeinen. Pakettiauton käytöstä muodostunut kuukausittainen lisäkustannus on kuitenkin suhteellisen tasainen, mutta kuorma-auton kustannukset nousevat helmikuun 4 %:sta heinäkuun 19 %:iin. Pakettiauton osuus kokonaislisäveloituksista on enimmillään toukokuussa 5 %. Mahdollisesti pakettiautokapasiteetille ei ole sittenkään tarvetta, tai sitä ei hyödynnetä oikein. Huomattavaa on myös, että

tuntihintaista lisäveloitusta on myös tammikuussa ja helmikuussa, jotka olivat Ajokirjan tietojen mukaan määrällisesti hiljaisia kuukausia.



Kuvio 18 Kustannukset 2012 tammi-helmikuu, kumulatiivinen.

Kuviossa 18 on esitetty sopimuksen mukaisen kiinteän kuukausikustannuksen, lisäveloitusten ja asiakkailta saatujen rahtitulojen kertymä tammikuusta heinäkuuhun vuonna 2012. Lisäveloitukset ja tulot ovat suhteutettu kuukausikustannukseen. Kuvioista voidaan nähdä, kuinka lisäkustannukset ylittävät sopimuksen mukaisen kustannuksen heinäkuuhun mennessä yhdellä prosentilla. Asiakasrahdit ja lisäkustannukset muuttuvat samanaikaisesti huhtikuussa. Kustannustarkastelussa tarkasteltiin siis ainoastaan Pakutaxin kustannuksia, eikä SSO-RMP:n logistiikan kokonaiskustannuksia. Asiakkailta perityistä rahdeista puuttuu mahdollisesti joitain tietoja. Pakutaxin rahdeille on oma tunnuksensa laskutuksessa ja joitain rahteja on saatettu merkitä virheellisesti eri tunnuksella järjestelmään. Lisäksi joitain tuotteita on toimitettu ilman rahtivelotusta, asiakas on tinkinyt kuljetuksen ilmaiseksi ”tiukoissa kaupoissa”, tai kuljetuksen hinnasta on annettu alennusta (Selenius, T. sähköposti, 12.9.2012). Nämä puutteet tuskin ovat kovin suuria ja eivät muuta tulosta merkittävästi.

7 YHTEENVETO

Sopimusneuvotteluissa luotu toimintamalli ei ole vastannut todellisuutta. Toimintamallia on jouduttu muuttamaan ja lisäämään kuljetuskapasiteettia suullisella sopimuksella. Sopimusneuvotteluissa ei ole ollut tarkkaa tietoa siitä, mitä ollaan ulkoistamassa. Kuljetusten volyymit eivät ole olleet tiedossa riittävällä tarkkuudella. SSO-RMP:n logistisia toimintoja ei ole seurattu ja mitattu. Neuvotteluissa ei ole sovittu kuljetusyrittäjän toiminnan ja suoritustason seuraamisesta. Prosessien kuvaukset puuttuvat, ja siten esimerkiksi ajojärjestelyjen vastuu on ollut epäselvää. Sopimusneuvotteluiden jälkeinen ulkoistuksen haltuunotto on ollut puutteellista, toimipisteiden henkilöstöä ei ole tiedotettu ja ohjeistettu riittävästi ja tämä on aiheuttanut erilaisia toimintatapoja toimipisteiden kesken. Esimerkiksi Ajokirjan käyttö vaihtelee toimipisteittäin. Tarkkaa kuvaa volyymeista, asiakaskuljetuksista, siirtokuljetuksista, noutokuljetuksista ja niiden jakautumisesta toimipisteiden kesken ei voida antaa. Ajokirjan tietojen perusteella ei voida päätellä esimerkiksi kuinka hyvin kuljetusten järjestely on onnistunut tai kuinka hyvin kuljetuskapasiteettia on onnistuttu hyödyntämään. Sopimusneuvotteluissa ei ole sovittu säännöllisistä kehityspalavereista kuljetusyrittäjän kanssa, eikä ole sovittu henkilöitä organisaatiosta, jotka vastaavat hallinnoinnista, sopimus- ja päivittäisistä asioista ja vastaa tilaajan puolesta sopimuksen täyttymisestä. Erilaiset tietojärjestelmät aiheuttavat ongelmia, Kodin Terran päivittäis- ja käyttötavarakaupan järjestelmä ei sovellu toimitusmyyntiin. Koska Kodin Terran varastotiedot eivät ole reaaliaikaisia eikä muiden toimipisteiden käytössä olevalla järjestelmällä näe Kodin Terran varastoja, joten Kodin Terra ei sovellu kovin hyvin keskusvarastoksi. Toimintamallin kiinteähintainen kuljetuskalustona kapasiteetti ei ole nopeasti hyödynnettävissä kiireellisissä kuljetustapauksissa, kuten esimerkiksi rakennusalan asiakasryhmälle.

Asiakaskyselyn perusteella SSO-RMP:n kuljetuspalveluun ollaan tyytyväisiä. Vaikka kyselyn tuloksia ei voida kohdistaa pelkästään Pakutaxi Oy:n toimintaan, kyselyn perusteella esimerkiksi myyjien toimintaan ja ammattitaitoon ollaan tyytyväisiä. Myös kuljettajien asiakaspalvelu ja ammattitaito oli vastaajien

mielestä hyvää. Haastatteluissa ilmeni myös asiakkailta tulleen kiitosta Pakutaxi Oy:n kuljettajan toiminnasta. Toimitukset ovat tapahtuneet sovittuna ajankohtana ja laskutuksessa ei ole ollut suuria epäselvyyksiä. Reklamaation jättäminen ja siihen vastaaminen sen sijaan koettiin olevan epäselvää. Asiakaskyselyn avoimissa vastauksissa esitettiin toiveita paikalliset olot tuntevasta kuljettajasta ja erilaisia lisäpalveluja kuljetuksen yhteyteen.

Kustannuksia selvitettiin vuosilta 2011 – 2012 ajalta. Vuoden 2011 osalta tarkasteltiin kokonaiskustannuksia ja asiakasrahtien tuottamia tuloja. Vuoden 2012 osalta tarkasteltiin kokonaiskustannuksia, tuntiveloituksista muodostuvia lisäkustannuksia ja asiakasrahteja vuoden alusta heinäkuun saakka. Tuntiveloituksella tapahtuvan kapasiteetin lisäyksen osuus kokonaiskustannuksissa on merkittävä. Kuljetuspalvelun kokonaiskustannuksiin vaikuttavat suoraan siihen käytetyt resurssit ja niiden hyödyntämisen tehokkuus.

Yrityksen tulisi kuvata logistiikan eri prosessit ja toiminnot ja luoda näille mittarit, myös asiakastoimituksen jälkeisille toiminnoille. Materiaalivirran ja ohjaustoimintojen läpimenoaikojen ja niiden poikkeamien mittaaminen on olennaista toimivalle logistiikalle. Prosessikuvaukset selkiyttävät ja yhtenäistävät toimintaa ja työn standardointi vähentää vaihtelua. Toimipisteiden toimintoja tulisi yhdenmukaistaa, esimerkiksi kuljetettaville tavaroille tulisi varata selkeä tila varastosta ja tavarat tulisi olla kerättynä ennen kuljetusta. Tähän tietenkin vaikuttaa toimipisteiden hyvin erikokoiset tilat, jotka täytyy ottaa huomioon toimintoja suunniteltaessa, mutta esimerkiksi tuntihintaisen kuljetusauton seisottaminen pihalla odottamassa tavarankeräilyä luo turhia kustannuksia. Myös kuljetusten järjestely tulisi organisoida uudelleen ja mahdollisesti keskittää toiminto siten, että se vastaisi koko yrityksen kuljetuksista. Mikäli ulkoistetaan vain kuljetuspalvelu, on ajojen järjestely normaalisti ulkoistajan vastuulla. Tehokkaammalla kuljetusten järjestelyillä voitaisiin saavuttaa kustannussäästöjä siten, että kiinteähintaista autoa hyödynnettäisiin mahdollisimman paljon. Siirtokuljetuksista ei varmaan päästä kokonaan eroon, sillä siirtokuljetuksien määrään vaikuttaa toimipisteiden oma varastonhallinta ja pienien toimipisteiden

pienemmät varastotilat asettavat omat rajoituksensa siihen mitä tuotteita pystytään varastoimaan. Uudessa toimintamallissa siirtokuljetukset on otettu huomioon siten, että Salo toimii keskusvarastona ja myös siirrot muiden toimipisteiden välillä kulkevat Salon kautta. Siirtokuljetuksissa tulisivin hyödyntää mahdollisimman paljon toimintamallin mukaisia reittejä ja lisäksi pakettiauton kapasiteettia. Nykyisessä toimintamallissa toteutuu Balloun (s. 23) esittämiä periaatteita, eri päivien reitit muodostavat maantieteellisesti kokonaisuuksia.

Haastatteluissa tuli esiin eri asiakasryhmät ja niiden erilaiset tarpeet esimerkiksi toimitusajoissa. Yrityksen tulisi selvittää asiakasryhmien erilaistavat tarpeet ja selvittää mahdollisuutta ottaa huomioon nämä kuljetuspalvelun hinnoittelussa. Esimerkiksi kiireellisiä toimituksia tarvitsevat maksaisivat hieman korkeampaa hintaa, kiireellisää, ja mikäli asiakkaalle sopii pidempi toimitusaika ja väljempi toimitusajankohta, voisi asiakas saada kuljetuksen halvemmalla. Tällainen jousto voisi tuoda myös helpotuksia ajojen järjestelyyn. Asiakkaiden mielipidettä kuljetuspalvelun erilaistamiseen voisi selvittää tulevissa asiakaskyselyissä. Mahdollisissa tulevissa asiakaskyselyissä tulisi miettiä kyselyn järjestämistä postikyselyinä tai toimittaa kyselylomake kuljetustapahtuman yhteydessä asiakkaalle. Tällöin voitaisiin kysely kohdistaa eri asiakasryhmille. Myös palkinnon arvonta kyselyyn vastanneiden kesken saattaisi innostaa vastaamaan.

SSO-RMP:n muissa toimipisteissä on käytössä vanha AS-400-järjestelmä. Vaikka järjestelmä onkin vanha, on se ilmeisen toimiva. Kodin Terran käytössä olevan järjestelmän mahdollinen muuttaminen yhteensopivaksi muiden toimipisteiden kanssa kannattaisi selvittää. Joka tapauksessa SSO:n pitää luoda tietojärjestelmille strategia, joka tulisi olla koko S-ryhmän tietojärjestelmästrategia. Strategiassa tulisi ottaa huomioon eri toimialojen, kuten maatalous-, päivittäistavara-, ja autokaupan, erilaiset tarpeet tietojärjestelmille.

Yrityksessä ei ole käytössä logistiikkamittareita. Logistiikassa operatiiviset mittarit seuraavat usein resurssien käytön tehokkuutta ja seurattavat toiminnot

ovat suhteutettuna johonkin kokonaismäärään. Johdon mittarit ovat taas talouspainotteisia, kuten liikevaihto, jalostusarvo ja kokonaiskustannukset, kannattavuutta mitataan tuottojen ja kulujen erona ja pääoman käytön tehokkuutta kuvaa ROI (Return of Investment), joka on tuloksen ja sijoitetun pääoman suhde. Nykyisellään yrityksen tietojärjestelmistä ei saa helposti tietoja mittareita varten, esimerkiksi kuljetusten määriä. Kustannuksia voidaan seurata laskutustiedoista. Mikäli kuljetustapahtumista saataisiin tarkkaa tietoa, voitaisiin kuljetuspalvelua mitata esimerkiksi vertaamalla siirto-, nouto-, ja asiakaskuljetuksia kuljetusten kokonaismäärään. Kustannuksista voitaisiin seurata lisälaskutuksen määrää kokonaiskustannuksista. Nämä mittarit voisivat olla esimerkiksi ajojärjestelyn kehittämisen mittareita.

Työn tavoitteina olivat nykyisen toimintamallin kuvaaminen ja kehittäminen sekä mittareiden kehittäminen. Työssä siis esitettiin kehityskohteita. Työn teoriaosuudessa esitetyt asiat ja loppupäätelmät toimivat tulevaisuuden kehittämistyössä lähtökohtana, esimerkiksi ulkoistamista käsittelevä osuus toimii ulkoistamisen käsikirjana. Löydetyistä kehittämiskohteista riittäisi runsaasti aiheita jatkotutkimuksiin. Yksi työn aiheista oli tarkastella logistiikan kustannuksia. Tänä päivänä kustannukset ja varsinkin kustannussäästöt kiinnostavat yrityksiä. Kuten työn alussa mainittiin, toimintoja tehostamalla voidaan saavuttaa jotain säästöjä, mutta kustannusten taso on ennalta määrätty. Työssä ei otettu kantaa siihen, onko kiinteähintainen kuljetuspalvelu hyvä vai huono ratkaisu. Toimintamallia oli muutettu ja tuntihintaista kuljetuskapasiteettia lisätty kiinteähintaisen kuljetuskapasiteetin lisäksi. Mahdollisesti kiinteästi hinnoiteltu palvelu, joka ei ole sidottu suoritusmääriin, saattaa vaikuttaa positiivisesti asiakaspalveluun.

LÄHTEET

A framework for purchasing transport service in small and medium size enterprises. Holter, A ym. 2008, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 21-38.

A review and evaluation of logistics metrics. Caplice, C & Sheffi, Y. 1994. The International Journal of Logistics Management, Vol. 5, 11-28.

Ballou, Ronald H. 1992. Business Logistics Management. 4. painos, Prentice Hall

Bertling, Erkki. 2011. marketpäällikkö, haastattelu Salo, 25.11.2011.

Christopher, Martin. 1998. Logistics and Supply Chain Management. 2. painos, Prentice Hall

Copacino, William C. 1997. Supply Chain Management, the basics and beyond. Boca Raton, Florida: CRC Press

Goldsby, Thomas J & Martichenko, Robert. 2005. Lean Six Sigma Logistics. Florida: J. Ross Publishing

Harrison, Alan ja van Hoek, Remko. 2011. Logistics management and strategy: competing through the supply chain. 4. painos, Pearson Education, 2011.

Hilska, Lassi & Salmenkari, Raimo. Logistiikan tunnusluvut ja mittarit. Liikenneministeriö, 1995. Tutkimus.

Hoikkala, Raimo. 2012. varastopäällikkö, Kodin Terra, haastattelu Salo, 18.7.2012.

Hokkanen, S; Inkinen, M & Käenmäki, J. 2012. Tavarakuljetusyrittäjä 37. painos. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Logistiikka

Hokkanen, S; Luukkainen, M & Karhunen, J. 2010. Johdatus logistiseen ajatteluun. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Inex Partners Oy. 2012. Inex lyhyesti: Inex Partners Oy. 2012. Viitattu 17.9.2012. <http://www.inex.fi/yritys/index.php>.

Jalanka, J.; Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen, käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki, Suomen logistiikkayhdistys, Liikenne- ja viestintäministeriö

Jalkanen, Harri. 2012. marketpäällikkö, Nummela, haastattelu. 4.7.2012.

Karrus, Kaij E. 2001. Logistiikka, 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY

Lahti, Virpi. 2011. myyntipäällikkö, puutarha, Kodin Terra, haastattelu. 31.10.2011.

Lehti, Harri. 2012. kuljetusyrittäjä, Pakutaxi Oy, haastattelu. Salo, 28.3.2012.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2010. Logistiikkaselvitys 2010. Helsinki, Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 36/2010, 2010.

Lönnqvist, A & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Edita Publishing

Niinivirta, Harri. 2012. myyjä, Kodin Terra, haastattelu. 16.7.2012.

Nyström, Jarkko. 2011. marketpäällikkö, Suomusjärvi, haastattelu. 20.10.2011.

- Obara, Samuel ja Wilburn, Darril. 2012. Toyota by Toyota: Reflections from the Inside Leaders on the Techniques that Revolutionized the Industry. Boca Raton, FL, CRC Press, 2012.
- Outsourcing of logistics functions: a literature survey. Razzaque, Abdur ja Sheng, Chen. 1998. 1998, International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol.28, 89-107.
- Pastinen, I;Mäntynen, J & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere : Tampereen teknillinen yliopisto, 2003.
- Pekkarinen ym. 2004. Matkalla asiakkuuden kehittäjäksi-logistiikkayrityksen asiakaslähtöinen ongelmanratkaisukyky ja joustavuus, Liikenne- ja viestintäministeriö. Tutkimusraportti.
- Rauhalinna, Timo. 2011. myyntipäällikkö, rakentaminen, Kodin Terra, haastattelu. 31. 10 2011.
- Ritvanen ym. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi, LOGY ry, Suomen huolintaliikkeiden Liitto ry.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Teemahaastattelu. 2006. Viitattu: 8.8 2011. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006 KvantiMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto.Osallistuva havainnointi. Viitattu18.9.2012 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html.
- Sakki, Jouni 2009 Tilaus-toimitusketjun hallinta, b2b - vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy
- Sarvi, Henri. 2011. marketpäällikkö, Somero, haastattelu. 21.10.2011.
- Silvasti Software Oy. 2012. Tuotteet ja palvelut:Ajokirja-ohjelmisto. Viitattu 27.2.2012 <http://www.silvastisoftware.com/ajokirja-ohjelmisto.html>.
- S-ryhmä. 2012. Osuustoiminta liiketoimintamallina, Viitattu 8.8.2012 <http://www.s-kanava.fi/web/sso/liiketoimintamalli>.
- S-ryhmä/Suur-Seudun Osuuskauppa 2012. Tietoa alueosuuskaupasta: Suur-Seudun Osuuskauppa. Viitattu: 8.8.2012 <http://www.s-kanava.fi/web/sso/tietoa-alueosuuskaupasta>.
- Suur-Seudun Osuuskauppa, SSO:n rauta-,maatalous- ja puutarhakaupan esittely, Viitattu 8. 8 2012., <http://www.sso-rmp.fi/rmp/ssonrautamaatalouspuutarhakaupanesity/>.
- The Challenges of Implementing the Perfect Order Concept. Novack, Robert A ja Thomas, Douglas J. 2004, Transportation Journal, 5-16.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä:Tammi



Yritys

Kaarikatu 34
24280 SALO

19.3.2012

PUH. +358 45 313 25 30

TARJOUS/SOPIMUS

1

Toimintamalli

Rahtisuunnitelma

Otamme käyttöön sopimuksen mukaisen PT raskaan liikenteen kuljetuskaluston joka vastaa pelkästään RMP:n kuljetuksista.

SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPPA SSO
JOUNI OKSANEN
VALTATIE 5
24800 HALIKKO

PALVELUT

Nosturiauto ja kuljettaja arkisin klo: 07.00 – 18.00

1. Nosturiauton kuljetuspalvelut RMP toimialueella.
5 pv/viikko auto + kuljettaja.
Nosturin nostokyky vaatimus 3000kg/6m.

2. Muut nosturiautokuljetukset.

HINNAT

1. Kuukausiveloitus [REDACTED] €/kk.
Sisältää kaikki toimialueen sisällä tapahtuvat kuljetukset.
2. Määritetyn toimialueen ulkopuolella tehtävät kuljetukset.
Kuljetukset jotka eivät kuulu reitti/toimialuekuljetuksiin.
[REDACTED] €/km.

Kuljetukset jotka tapahtuva klo: 07.00 – 18.00 ulkopuolella.

[REDACTED] €/h

TOIMIALUE

RMP:n asiakastoimialueena toimii SSO:n virallinen toimitusalue SSO:n toimialuekartan mukaan.
Toimialueeseen liitetään suorat asiakastoimitukset SSO:n kanta-asiakkaille silloin kun asiakas sijaitsee 10 kilometrin säteellä kuntarajasta.
Tähän ei kuitenkaan kuulu tavarantoimittajanoudot.



Yritys

Kaarikatu 34
24280 SALO

19.3.2012

PUH. +358 45 313 25 30

TARJOUS/SOPIMUS

2

TUNTITASAUKSET

Sopimukset sisältöön on lisätty viikkokohtaisten tuntitasausten mahdollisuus. Myynnillisesti hiljaisempien viikkojen osalta voidaan yhteisesti sovittaessa jättää työtunteja/päiviä säästöön ja käytettäväksi ruuhkahuippuina. Kuukausikohtainen säästö voi olla enimmillään 20%.

OIKEUS ULKOPUOLISIIN RAHTEIHIN

Yrityksellä on oikeus käyttää omistamaansa autoa sopimustoiminnaksi määritetyn ajan ulkopuolella omaan toimintaansa. Yhdessä voidaan myös sopia että mikäli SSO:lla ei ole sopimusajan sisällä tarjota kuljetuksia voidaan sopia yrityksen käyttävän ajoneuvoa omiin tarkoituksiinsa kohdan tuntitasausten mukaisesti.

Hinnat sisältää alv 22 %.

Mahdollinen polttoainelisin vaikutus tarkistetaan neljännesvuosittain.

Laskutus 1 kertaa/kk.

Maksuehto 14 vrk netto.

Tarjous voimassa 30.06.2010 asti.

Tarjous muuttuu sopimukseksi kun molemmat sopijapuolet ovat sen hyväksyneet ja allekirjoittaneet.

Sopimus voimassa kesäkuu 2015

Tähän sopimukseen liitetään erillismääritteet toiminnan järjestämisestä ja sopimuksen sitovuudesta, purkamisesta ja siirrettävyydestä.

Salossa 24.06.2010

Jouni Oksanen
Suur-Seudun Osuuskauppa

Harri Lehti
Pakutaxi Oy

Hyvä Suur-Seudun Osuuskaupan asiakas!

Olen Veli-Pekka Närhi ja opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Teen opinnäytetyötä yhteistyössä Suur-Seudun Osuuskaupan kanssa (tutkimuksen tilaaja).

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa Suur-seudun osuuskaupan rauta-, ja maatalous- ja puutarhakaupan (SSO-RMP) asiakkailleen tarjoamasta kuljetuspalvelun asiakastyytyvyydestä. Kyselyn tarkoituksena on saada Teiltä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää SSO-RMP:n kuljetuspalvelua. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa siihen, että kuljetuspalvelusta tulee entistä sujuvampaa ja parempaa. Teiltä saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää.

Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tutkimukseen, johon tämä saatekirje liittyy. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Aineiston käsittelyn jälkeen vastauslomakkeet hävitetään. Vastaamiseen menee vain noin 5 minuuttia.

Tutkimusta koskeviin kysymyksiinne vastaa Veli-Pekka Närhi sähköpostitse veli-pekka.narhi@seutuposti.fi

Ystävällisin terveisin
Veli-Pekka Närhi

KMR Kuljetuspalvelu**Taustatietoja**

★ = Kysymykseen on pakko vastata

Olen käyttänyt SSO:n kuljetuspalvelua ★

En, olen
järjestänyt
itse
Kyllä kuljetuksen

Olen käyttänyt kuljetuspalvelua seuraavissa tuoteryhmissä

Rakennustarvikkeet Öljy Vilja

Olen käyttänyt kuljetuspalvelua seuraavissa SSO:n toimipaikoissa

					S-	S-		S-		
Kodinterra	Agrimarket	Agrimarket	Agrimarket	Agrimarket	Rauta	Rauta	S-Rauta	Perni	S-Rauta	S-
Salo	Salo	Somero	Koski TL	Kemiö	Karkkila	Kemiö	Nummela	ö	Suomusjärvi	Somero
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaikuttiko kuljetuspalvelun saatavuus

ostopäätökseen kaupapaikan
valintaan

Tarjoaminen**Tarjosiko myyjä kuljetuspalvelua?**

Kysyin itse
 Kyllä Ei kuljetusmahdollisuudesta

Selvittikö myyjä kuljetukseen liittyviä muita tietoja?

Kyllä Ei

Otettiinko teihin yhteyttä ennen toimistusta?

Kyllä Ei

Toimitettiinkö kuljetus sovittuna ajankohtana?

Kyllä Ei

Millainen on mielestänne

	5 Erinomainen	4	3	2	1 Huono
myyjän asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myyjän ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KULJETUS**Millainen oli mielestänne**

	5 Erinomainen	4	3	2	1 Huono
kuljettajan asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuljettajan ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuljetusauton sopivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuljetusauton siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ONGELMATILANTEET**Oletteko reklamoineet kuljetuspalvelusta?**Kyllä Ei **Mikäli vastasitte kyllä, kertokaa mielipiteenne reklamaation käsittelystä.**

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteydenotto reklamaation jättämiseksi oli selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamaation käsittely oli nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olin tyytyväinen reklamation hoitamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LASKUTUS

Lasku oli mielestäni selkeä

Kyllä Ei

Lasku oli sovitun mukainen

Kyllä Ei

KOKONAISPALVELU

Minkä kokonaisarvosanan antaisitte SSO:n kuljetuspalvelusta?

5
Erinomainen 4 3 2 1 Huono

Voitte antaa ehdotuksia SSO:n kuljetuspalvelun kehittämiseksi.