

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikan ko.

2016

Petteri Puumalainen

3PL-LOGISTIIKKAKESKUKSEN ASIAKASPALVELUTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Petteri Puumalainen

3PL-LOGISTIIKKAKESKUKSEN ASIAKASPALVELUTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluprosessi, mitata siihen kuuluvia suorituksia, etsiä prosessin ongelmakohtat ja ehdottaa niihin ratkaisuja. Rutiinistöiden hoitoa tehostamalla pyrittiin vapauttamaan asiakaspalvelijoiden aikaa varsinaiseen asiakaspalveluun ja näin parantamaan palvelun laatua. Työ tehtiin työntekijöiden haastattelujen ja työpaikalla suoritettujen mittausten pohjalta. Lisäksi käytettävissä olivat toimeksiantajan työajan seurantaan liittyvät tietokannat.

Teoriaosuudessa perehdytään ensin logistiikan ulkoistamiseen, 3PL-yrityksiin, ulkoistamisen tavoitteisiin sekä haittoihin. Toisessa teorialuvussa pohditaan asiakaspalvelun merkitystä logistiikalle, yritysten välistä asiakas- ja kumppanuussuhdetta sekä ulkoistavan yrityksen kriteereitä 3PL-kumppanille.

Tuloksissa kuvataan, minkälaisista tehtävistä asiakaspalvelijan työpäivä koostuu, kuinka kauan kestää erilaisten läheteiden luominen ja miten asiakkuuskohtainen työmäärä korreloi lähetysmäärien kanssa. Niistä voitiin huomata, kuinka asiakkaan vajain tiedoin toimittamat myyntitilaukset hidastavat prosessia yllättävän paljon. Lisäksi havaittiin, ettei asiakkuuden asiakaspalveluun kohdistama rasitus välttämättä ole suoraan suhteessa lähetysmääriin. Työntekijöiden haastatteluissa esille nousivat erityisesti kommunikaatioon ja sisäisiin prosesseihin liittyvät ongelmat.

Lopuksi toimeksiantajalle ehdotetaan ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin. Pitämällä perusprosessinsa yksinkertaisina ja puuttamalla poikkeamien juurisyihin pelkän ongelmien kiertämisen sijaan voitaisiin karsia arvoa lisäämättömiä työvaiheita. Näin asiakaspalvelijoiden työmäärä vähenisi ja asiakkuuksien tuurattavuus paranisi. Lisäksi esimerkiksi tiedottamisesta vastaavien vastuuhenkilöiden nimeäminen edistäisi tiedonkulkua ja siten toimitusketjun läpinäkyvyyttä.

ASIASANAT:

Logistiikka, logistiikkapalvelut, ulkoistaminen, asiakaspalvelu, kehittäminen, toimitusketjut

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics

2016 | 42

Instructor: Rauni Jaskari

Petteri Puumalainen

DESCRIPTION AND DEVELOPMENT OF THE 3PL CUSTOMER SERVICE PROCESS

The objective of this thesis was to describe the commissioner company's customer service process, measure the functions related to it, point out its flaws and propose solutions for them. By optimizing routine office tasks related to the process, more of the customer servant's time could be freed up for actual customer service work, thus increasing the service quality perceived by the customer. The study was conducted by interviewing employees and clocking functions performed by them. The company's working time database was also available.

The theory section first focuses on outsourcing logistics, 3PL-companies and the pros and cons of outsourcing. The second theory section addresses the significance of customer service in logistics, business-to-business customer relationship and the criteria related to choosing a 3PL partner.

The results portray what an average working day of a customer service employee consists of, how long it takes to create a picking order based on different kinds of customer orders, and whether or not there is correlation between time spent serving a customer and consignments sent by said customer. An observation was made, that the process was greatly slowed down by incomplete sales orders sent by customers. Another matter pointed out was that the plain amount of customer orders was not the only variable to be considered when evaluating the workload laid on customer service by a customer company. Interviews with employees emphasized the need for better communication across the supply chain as well as problems with broken internal processes.

Several possible solutions were proposed to help improve the flawed policies pointed out by the employee interviews. By keeping core processes simple and fixing the root causes of problems rather than developing workarounds would help reduce non-value-adding tasks performed by the customer service employees, hence reducing their workload and making it easier for them to fill in for one another.

KEYWORDS:

Logistics, logistics services, outsourcing, customer service, development, supply chain

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoitteet	6
1.2 Tutkimusmenetelmät	7
1.3 Tutkimusongelma ja työn rajaus	7
2 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN	9
2.1 3PL ja logistiikkakeskukset	11
2.2 Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet	12
2.3 Ulkoistamisen haasteet ja haitat	14
3 ASIAKASPALVELUN MERKITYS LOGISTIIKASSA	16
3.1 Kumppanuussuhteen kehittäminen ja hallinta	18
3.2 3PL-kumppanin valitseminen	21
4 YRITYSESITTELY	23
5 TOIMEKSIANTAJAN ASIAKASPALVELUN NYKYTILANNE	24
5.1 Työn kuvaus ja puitteet	24
5.2 Prosessinkuvaus	25
6 SAADUT TUTKIMUSTULOKSET	28
6.1 Työpäivän koostumus	28
6.2 Suoriteajat	29
6.3 Asiakaskohtainen päivittäinen työmäärä	31
6.4 Työntekijöiden palaute	33
7 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	37
7.1 Ongelmakohtien ratkaisuehdotukset	37
7.2 Tehdyt uudelleenjärjestelyt	39
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	42

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten 3PL-kokemuksistaan raportoimia konkreettisia hyötyjä.	13
Kuvio 2. 3PL-palveluntarjoajien IT-osaaminen suhteessa asiakkaan odotuksiin.	15
Kuvio 3. Prosessikaavio lähtevän ja saapuvan tavarankäsittelyprosessista.	27
Kuvio 4. Asiakaspalvelijan keskimääräinen työpäivä.	28
Kuvio 5. Kolmen eri asiakkaan lähetteen luomiseen käytetty aika keskimäärin.	30
Kuvio 6. Vertailuasiakkaiden toimitetut lähetteet suhteessa asiakaspalvelussa käytettyyn työaikaan.	32

1 JOHDANTO

Asiakastyytyväisyys on hintojen ohella logistiikkapalveluyrityksen tärkeimpiä kilpailuvaltteja. Olennainen osa hyvän asiakastyytyväisyyden ylläpitämistä on asiakasrajapinnan hoito. Sen lisäksi, että tuote on kunnossa ja kilpailukykyisesti hinnoiteltu, on myös kommunikaation sujuttava ongelmattomasti. Yksikään yritys ei voi loputtomasti polkea katteitaan, vaan kilpailijasta erottuakseen on asiakkaalle voitava tarjota lisäarvoa myös muilla tavoin. Yksi tapa on hyvä asiakaspalvelu.

Paremmat asiakaspalvelun tarjoaminen on noussut korkealle myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen ylimmän johdon prioriteettilistalla. Suurimmaksi esteeksi laadun parantamiselle on koettu asiakaspalvelijoiden resursien rajallisuus ja tietynlainen palvelukonseptin puute. Toimeksiantajan toiveena oli opinnäytetyö, joka auttaisi tehostamaan asiakaspalvelijoiden rutiinitöiden hoitoa, jolloin aikaa varsinaiseen asiakkaan palvelemiseen jäisi enemmän ja vasteaikoja saataisiin lyhennettyä.

1.1 Työn tavoitteet

Ensimmäinen työn kolmesta päätavoitteesta on luoda kuvaus toiminnasta sellaisena, kuin se tällä hetkellä on. Tarkoituksena on, että prosessia ja toimintamalleja pystyy tarkastelemaan ja arvioimaan myös henkilö, joka ei ole itse toiminut kyseisessä työtehtävässä. Luotu kuvaus palvelee esimerkiksi asiakaspalvelun esimiehiä ja prosessien kehittämisestä vastaavia tahoja.

Kuvauksen tueksi on määrää tuottaa myös mittaustuloksia suoritusten kestosta yrityksen käyttöön. Valikoitujen asiakkuuksien läheteiden luontia tullaan kelloittamaan sekunnin tarkkuudella, ja laskemaan tulosten perusteella keskiarvo lähtevän rivin vaatimasta työajasta asiakaspalvelussa. Tällä hetkellä näin tarkkaa tietoa ei yrityksellä toistaiseksi ole ollut käytössään. Kerätty aineisto tulee auttamaan yritystä palveluiden hinnoittelussa sekä henkilöstöresurssien käytön optimoinnissa, jotka toistaiseksi ovat perustuneet arvioihin.

Toinen päätavoite on eri toimintamallien vertailu. Työntekijöiden haastattelujen ja kerätyn datan perusteella on tarkoitus löytää parhaiten toimivat ja tehokkaimmat toimintamallit sekä selvittää niiden käyttökelpoisuutta myös muiden asiakkaiden hoidossa. Parhaita käytäntöjä kopioimalla pyritään korvaamaan vähemmän tehokkaat ja ongelmalliset toimintamallit sekä luomaan mahdollisimman yhtenäinen toimintakonsepti koko yrityksen asiakaspalvelutyöhön.

Kolmantena ja viimeisenä päätavoitteena on paikallistaa työntekijöiden esille nostamat työn ongelmakohdat ja niiden syyt sekä esittää niihin konkreettisia ratkaisu- ja kehitysehdotuksia. Täydellisesti onnistuessaan opinnäytetyö myös vastaa esittämiinsä kysymyksiin, ja siitä on välitöntä hyötyä asiakaspalvelijoiden työn tehokkuuden kehittämisessä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytteen tekijä työskentelee itse asiakaspalvelijana toimeksiantajayrityksessä, joten aihe on siten tuttu ja luonteva. Kirjoittajan omien tietojen ja kokemusten lisäksi tutkimusaineistona toimivat muiden työntekijöiden haastattelut, yrityksen työajan seuranta ja muut tietokannat sekä paikan päällä mitatut suoritteajat.

1.3 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Työ käsittelee logistiikkakeskuksen asiakaspalvelutyöskentelyä, joka on päätteen edessä tapahtuvaa toimistotyötä. Varastossa tapahtuva operatiivinen työ, kuten keräily ja tavarantoimitus, ovat tästä kokonaan erillisiä prosesseja. Operatiivisiin prosesseihin saatetaan jonkin asiakaspalvelun työtehtävän merkityksen selventämiseksi viitata, mutta niitä ei ole muuten työssä tarkoitella.

Päämääränä on auttaa tehostamaan asiakaspalvelijoiden rutiinitöiden hoitoa ja luoda puitteet, joissa asiakkaan palvelemiseen sekä lisäarvon tuottamiseen jää nykyisillä resursseilla enemmän aikaa. Varsinaiseen asiakaspalvelun laatuun tai

laadun parantamiseen ei ole tarkoitus ottaa kantaa. Tämän vuoksi myös asiakasnäkökulma on rajattu työn ulkopuolelle.

Tavoitteen saavuttamista varten ei katsottu välttämättömäksi mitata jokaisen toimeksiantajayrityksen asiakkuuden suoritusajkoja. Työmäärän kohtuullistamiseksi tarkemman tarkastelun alle valikoitiin muutamia toimintatavoiltaan riittävästi toisistaan poikkeavia yrityksiä. Valittujen yritysten katsottiin edustavan riittävän kattavasti toimeksiantajan asiakaskirjoa. Siksi saatujen tulosten voidaan olettaa vastaavan muiden samankaltaisten asiakkuuksien suoriteajkoja.

Tehtyjen haastattelujen perusteella nousi esille kysymyksiä toimeksiantajan IT-järjestelmään ja sen kehitykseen liittyen. Järjestelmän kehitys on kuitenkin keskeneräinen projekti, josta vastaa erillinen projektiryhmä. Lisäksi aihe on luonteeltaan sellainen, että syvempi perehtyminen siihen vaatisi huomattavaa alan erityisosaamista. Siksi järjestelmään liittyviin kysymyksiin päätettiin olla tässä opinnäytetyössä ottamatta voimakkaasti kantaa.

Tavoite on kuvata tämän hetkinen tilanne, etsiä sen ongelmakohtat ja ehdottaa niihin ratkaisuja ja parannuksia. Esitettyjen kehitysehdotusten implementointi ja seuranta jää työn ulkopuolelle toimeksiantajan oman harkintansa mukaan suoritettavaksi.

2 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN

Logistiikan ulkoistamisella tarkoitetaan yhden tai useamman logistisessa ketjussa tapahtuvan toiminnon, kuten kuljetuksen, varastoinnin tai niitä ohjaavan tietojenkäsittelyn, ostamista palveluna ulkopuoliselta yritykseltä. Ensimmäinen toiminto, jota yritykset alkoivat ulkoistaa, olivat kuljetukset, jotka sittemmin on varsin laajalti siirrytty teettämään ostopalveluna. Myöhemmin syntyi laajamittaisempia palvelukokonaisuuksia ja niiden tarjoamiseen erikoistuneita yrityksiä. (Sakki 2003, 206.)

Edelleen logistiikkatoiminnoista eniten suomalaisissa teollisuus- ja kaupan alan yrityksissä on ulkoistettu kuljetuksia. Vuonna 2014 kaupan alan yrityksistä peräti 97 % oli kokonaan tai osittain ulkoistanut kotimaan kuljetuksensa ja 87 % kansainväliset kuljetuksensa. Teollisuusyrityksillä vastaavat luvut olivat 93 % ja 77 %. (Solakivi ym. 2014, 78–79.)

Kokonaisvaltaisemmin logistista arvoketjua hallitsemaan on syntynyt niin sanottuja logistiikkaintegraattoreita, joiden tavoitteena on poistaa ketjun koordinoimattomuudesta aiheutuvia lisäkuluja. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi useista eri toimijoista ja irrallisista tietojärjestelmistä aiheutuvat ylimääräiset lastaukset ja purut ynnä muut käsittelyvaiheet sekä eri yritysten väliset lukuisat laskutustapahtumat ja omien erillisten tietojärjestelmien ylläpito- ja operointikustannukset. Käyttämällä ulkopuolista asiantuntijaa tilaus-toimitusketjun hallintaan ja optimointiin saadaan siitä kokonaisuudessaan nopeampi, edullisempi ja asiakkaan kannalta helpommin hallittava. (Sakki 2003, 207.)

Logistiikkapalveluntarjoajien omien arvioiden mukaan suurin kasvupotentiaali seuraavan 5 vuoden aikana nähdään logistiikan tietojärjestelmien, lisäarvopalveluiden sekä varastoinnin ulkoistamisessa. Liki puolet palveluntarjoajista uskoo myös kotimaisten kuljetusten ulkoistamisen lisääntyvän tulevaisuudessa. Näin siitä huolimatta, että ulkoistamisaste on jo nyt hyvin suuri. Kaiken kaikkiaan ulkoistamisen lisääntymiseen suhtaudutaan melko optimistisesti. Ainoastaan kan-

sainvälisen kuljetusten ja huolinnan ulkoistamisen lisääntymiseen nykyisestä uskoo alle 40 %. (Solakivi ym. 2014, 81.)

Kuitenkin vuosien 2006 ja 2009 tilanteeseen verrattuna yritykset suhtautuvat nyt aiempaa varovaisemmin logistiikkansa ulkoistamiseen. Odotukset saavutettavista säästöistä ja tehostamishyödyistä eivät ole enää yhtä optimistisia kuin aikaisemmin. Sen sijaan yritykset ovat huolissaan siitä, että he saattavat menettää logistiikkansa kontrollia. (Solakivi ym. 2014, 151.)

Ulkoistaminen onkin aina strategisesti merkittävä päätös, jossa oikean kumppanin valitseminen on erityisen tärkeää. Kertaalleen ulkoistetun toiminnon uudelleen kotouttaminen on äärimmäisen vaikea prosessi, ja myös logistiikkakumppanin vaihtaminen vie paljon aikaa ja rahaa. Siksi ulkoistamisprosessi on valmisteltava huolella ja kumppanuussuhteen kehittämiseen sekä kommunikaation ylläpitämiseen on panostettava molempien osapuolten toimesta jatkuvasti. (Sakki 2003, 212–213.)

Vuoden 2014 Logistiikkaselvityksessä tärkeimmiksi logistiikan ulkoistamisen motiiveiksi suomalaiset yritykset mainitsivat asiakaspalvelun parantamisen, kustannusten joustavuuden, ulkoistamisen tarjoamat kustannussäästöt sekä yrityksen ydintoimintoihin keskittymisen. Suurimmiksi esteiksi ulkoistamiselle taas nostettiin epävarmuus palvelutason parantumisesta, kontrollin menettäminen ja logistiikkapalveluyritysten riittämätön osaamistaso. Tuloksista pääteltiin, että ulkoistamista harkitsevat logistiikkapalveluyrityksen potentiaaliset asiakkaat haavevat ulkoistamispäätöksellä muita kuin kustannuksiin liittyviä hyötyjä. Näin ollen tahtotilan palveluita tarjoavassa yrityksessä tulisi olla toiminnan laadun ja asiakasviestinnän kehittäminen mahdollisimman korkealle tasolle. (Solakivi ym. 2014, 82–84.) Toisen, vuonna 2006 suoritetun ja yleisesti ulkoistamista käsittelevän suomalaistutkimuksen mukaan suurin yksittäinen toimittajavalinnan kriteeri oli kuitenkin hinta (Deloitte 2006, 15).

Tutkitusti yleensä onnistuneita ovat ulkoistukset, joissa ulkoistettava toiminto on yksinkertainen, määritelty ja tunnetaan hyvin, projekti on hyvin suunniteltu ja dokumentoitu, tavoitteet ovat realistiset ja hyvin määritellyt, sopimukset

ovat selkeät sekä mittarit ja vastuunjako hyvin määritelty. Lisäksi vastuualueille on nimetyt vastuuhenkilöt, ja luottamus sekä viestintä ovat kunnossa. Keskeistä ulkoistuksen tavoitteiden toteutumiselle tai toteutumatta jäämiselle on myös toimittajan kyky vastata asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin. Tyypillisesti ulkoistuksen tavoitteet eivät toteudu, mikäli yhteistyön johtamisessa on resurssipulaa, toimintamalli ei muutu ulkoistuksen jälkeen, viestintä on heikkoa, toimittaja ei kykene toimittamaan tai sillä tapahtuu olennaisia henkilöstömuutoksia. Myös yksinkertainen toimintakulttuurin erilaisuus asiakkaan ja toimittajan välillä voi tappaa projektin. (KPMG 2007, 6.)

2.1 3PL ja logistiikkakeskukset

Lyhenne 3PL johdetaan sanoista *third-party logistics*. 3PL-yritys tuottaa sopimuksenalaisesti logistiikkapalveluita toiselle yritykselle. Se hoitaa toimitusketjua toimittajalta loppuasiakkaalle omistamatta itse tuotteita missään vaiheessa, josta sana *third-party* juontuu. 3PL-palveluntuottaja voi huolehtia toimitusketjusta joko kokonaan tai osittain. Perusmuodossaan 3PL käsittää sen oman varaston ja jakeluverkoston, joiden lisäksi se voi tarjota asiakkaalleen erilaisia lisäarvopalveluita. (Aguzzoul 2009, 1.)

Logistiikkakeskus on alue, jossa logistiikkapalveluyritykset harjoittavat logistisia toimintoja. Tyypillisesti logistiikkakeskukseen on keskitetty varastointia, rahdin lajittelua, kuljetukseen ja jakeluun liittyviä toimintoja sekä logistiikkaan liittyviä lisäarvopalveluita, kuten uudelleenpakkausta, merkkausta ja myyntikunnostusta. Logistiikkakeskus voi yhdistää erilaisia kuljetusmuotoja tai toimia runko- ja jakeluautoliikenteen solmukohtana. Logistiikkakeskukset tarjoavat pysähdyspisteenä toimimalla myös mahdollisuuden erilaisten tuotantoketjustrategioiden, kuten tuotannon viivästyttämisen, hyödyntämiseen. (Logistiikan Maailma 2016.)

2.2 Ulkoistamisen syyt ja tavoitteet

Ulkoistamispäätökseen johtavat pääasiallisesti halu keskittyä omaan ydinosaamiseen sekä tarve tehdä kiinteistä kustannuksista muuttuvia kustannuksia. Aloittavalla yrityksellä ei usein ole pääomaa eikä osaamista luoda sen tarpeisiin riittävää logistiikkakoneistoa tyhjästä, mikäli yrityksen toiminnan ydin on täysin muualla. Palveluntarjoajalla on tarkoitukseen hiotut rakennuspalikat ennestään käytössään, joten ostamalla palvelun välttyy aloittava yritys suurelta ja pitkäaikaiselta alkuinvestoinnilta, jonka onnistumisesta sillä ei ole takeita. Lisäksi alalle suuntautuneella yrityksellä on usein mahdollista toimia kustannustehokkaammin suurten synergiahyötyjen vuoksi. Palvelun ostajan ei myöskään tarvitse sitoutua toimintaan yhtä pitkäksi aikaa, kuin se rakentamalla itse oman toimitusketjunsä joutuisi. (Jalanka ym. 2003, 10–11.)

Logistiikkapalveluyritykseltä entuudestaan löytyvän osaamisen ja kapasiteetin myötä paitsi välttään suurelta alkuinvestoinnilta, saadaan muuttuviin kustannuksiin myös joustavuutta. Mikäli yrityksen volyymeissa esiintyy voimakasta sesonkiluontoisuutta tai muunlaista kysynnän vaihtelua, sen ei ostopalveluita käyttämällä tarvitse hiljaisina aikoina maksaa sillä hetkellä tarpeettomasta henkilöstöstä, tiloista ja kalustosta. (Sakki 2003, 208–209.)

Jo pelkän puhtaan kokonsa puolesta logistiikkapalveluyrityksen voi olla mahdollista toimia yksittäistä asiakasyritystä kustannustehokkaammin. Sen on mahdollista käyttää henkilöstöään ja kalustoaan ristiin eri asiakkuuksissa. Lisäksi se pystyy asiakkaidensa volyymit yhdistämällä järjestämään kuljetukset tehokkaammin. Myös välillistä säästöä syntyy, kun kaikkien asiakkaiden toimintaan liittyvät kuljetusjärjestelyt ja hintojen kilpailuttamiset voidaan tehdä kerralla. (Sakki 2003, 208–209.) Säästöä voivat tuoda myös esimerkiksi erot alojen työehtosopimuksissa (Jalanka 2003, 11). Tästä johtuen logistiikkayrityksen voi olla katteen lisäämisen jälkeenkin mahdollista tarjota palveluitaan edullisemmin kuin asiakasyritys itse pystyisi ne järjestämään.

Vuosittain suoritettava yhdysvaltalaisstudkimus osoittaaakin, että ulkopuolista palveluntarjoajaa logistiikkatoiminnoissaan käyttävät yritykset saavuttivat ulkoista-

malla mitattavissa olevia parannuksia sekä laadussa että kustannuksissa. Kuvio 1 esittää vastaajien raportoimaa kehitystä logistiikan kokonaiskustannuksissa, varastointikustannuksissa ja kiinteissä kustannuksissa sekä tuotteiden saataavuudessa ja palvelutasossa. Luvut ovat viimeisessä kolmessa tutkimuksessa olleet joka vuosi kasvussa. (Langley & Capgemini 2015, 12–13.)

Results		2013 Study	2014 Study	2015 Study
Logistics Cost Reduction		15 %	11 %	9 %
Inventory Cost Reduction		8 %	6 %	5 %
Logistics Fixed Asset Reduction		26 %	23 %	15 %
Order Fill Rate	Changed From	58 %	66 %	60 %
	Changed To	65 %	68 %	66 %
Order Accuracy	Changed From	67 %	68 %	61 %
	Changed To	72 %	69 %	66 %

Kuvio 1. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten 3PL-kokemuksistaan raportoimia konkreettisia hyötyjä (Langley & Capgemini 2015, 12).

Edellä mainitut perusteet ulkoistamiselle korostuvat entisestään, kun puhutaan verkkokaupasta. Ulkoistamalla logistiikkatoiminnot verkkokauppayrityksen on mahdollista aloittaa toimintansa pienelläkin pääomalla ja henkilöstöllä sekä keskittyä oman varaston ja jakeluverkostonsa rakentamisen sijaan esimerkiksi markkinointiin ja asiakaspalveluun. Verkkokauppayrityksellä on yleensä myös potentiaalia kasvaa hyvinkin räjähdysmäisesti, ja voimakkaaseen volyymin nousuun pystyy suuren logistiikkakumppanin olemassa oleva infrastruktuuri huomattavasti ketterämmin sopeutumaan. (Bayles 2002, 301–303.)

2.3 Ulkoistamisen haasteet ja haitat

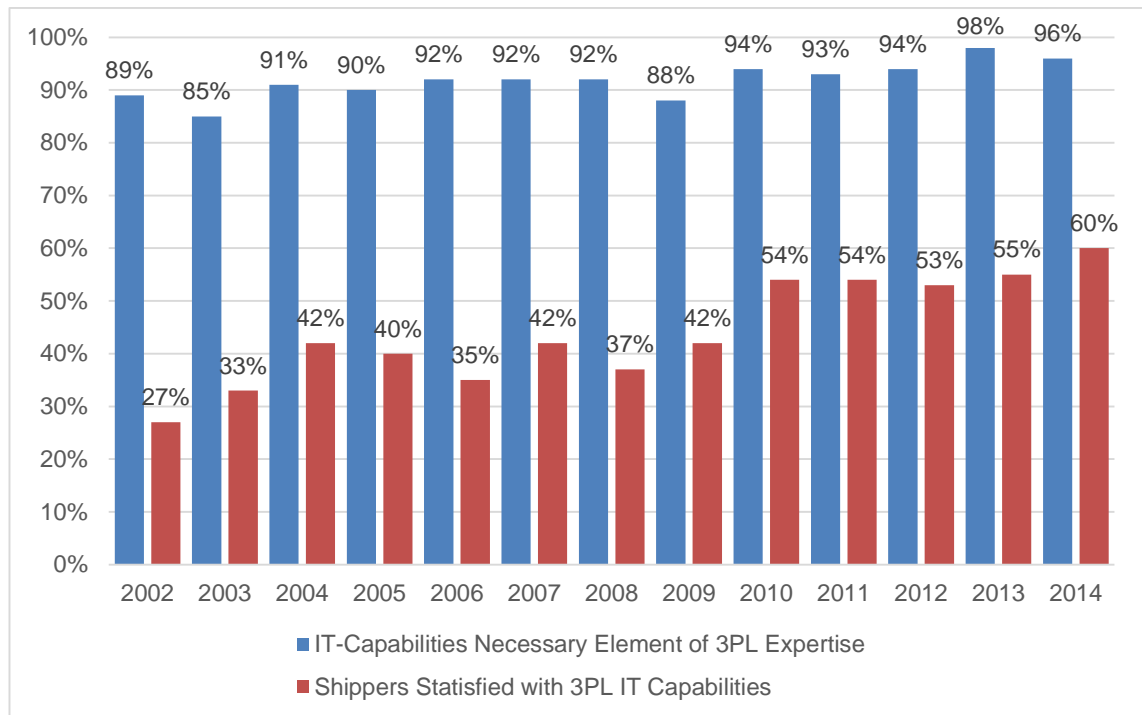
Ulkoistamispäätöksellä on aina kauaskantoisia seurauksia. Mikäli valittu palveluntarjoaja osoittautuu yrityksen kannalta huonoksi valinnaksi, on sitä enää hankala vaihtaa tai toimintoa kotiuttaa. Lisäksi ulkoistamisen jälkeen kyseisen osa-alueen osaamistaso oman organisaation sisällä yleensä laskee, mikä edelleen hankaloittaa toiminnon palauttamista itse toteutettavaksi. Osaamistason lasku myös hankaloittaa ulkoistetun palvelun kustannusten tai sitä toteuttavan henkilöstön osaamistason arviointia. (Ritvanen ym. 2011, 143.)

Kenties suurin ulkoistamiseen liitettävä uhkakuva on ulkoistettavan toiminnon kontrollin menettäminen ja jäykkyys. Tähän johtaa usein hintakilpailu ja katteiden polkeminen. Kärjistynyt esimerkki löytyy IT-alalta, jossa ulkoistuksen toimittajavalintaa hallitsi pitkään puhtaasti hinta. Tutkimuksen mukaan jatkuva paperinohuilla katteilla toimiminen johti ennen pitkää heikentyneeseen joustavuuteen ja innovaatioon, joiden merkitystä omalle toiminnalleen asiakasyritykset eivät olleet todella tiedostaneet toimittajavalintaa tehdessään. Lopulta päädyttiin tilanteeseen, jossa innovatiivisuus oli asiakkaiden tärkeimmäksi arvioima ja palveluntarjoajien huonoiten hallitsema osa-alue. (Krishnamurthy ym. 2007, 4–5.)

Myös logistiikan ulkoistamiseen liittyy tietynlainen kontrollin luovuttaminen ulkoiselle toimijalle. Säilyvän kontrollin määrä riippuu paljolti siitä, kuinka hyvin tiedonkulku yritysten välillä toimii. Koska asiakasyritys ei ole jatkuvasti tietoinen mahdollisista poikkeamatilanteista, se ei voi myöskään reagoida niihin yhtä nopeasti, kuin jos toiminto toteutettaisiin oman organisaation sisällä. Palveluntarjoajan toimintaa ja laatua on myös vaikeampaa mitata ja valvoa kuin oman organisaation. (Wang & Regan 2009, 5–6.)

Yksi keskeisiä ulkoistamisen haasteita voi olla saada yritysten IT-järjestelmät kommunikoimaan keskenään sujuvasti (Jalanka ym. 2003, 13). Jo vuosituhanen alusta lähtien valtaosa asiakkaista on arvioinut IT-osaamisen olennaiseksi osaksi 3PL-toimintaa. Kuten kuvio 2 osoittaa, palveluntarjoajien osaaminen ei ole kuitenkaan kovinkaan hyvin täyttänyt asiakkaan odotuksia. Vaikka ero odotusten ja toteutuneen tason välillä on kaventunut, on silti edelleen vain 60 %

vuonna 2014 tutkimukseen vastanneista sitä mieltä, että toimittajan IT-osaaminen on tyydyttävällä tasolla. (Langley & Capgemini 2015, 16–17.)



Kuvio 2. 3PL-palveluntarjoajien IT-osaaminen suhteessa asiakkaan odotuksiin (Langley & Capgemini 2015, 17).

Logistiikkapartneria harkitsevan verkkokauppayrityksen on huomioitava, että B2C ja B2B ovat luonteeltaan erilaisia toimintaympäristöjä. Monella palveluntarjoajalla voi olla paljon logistiikkaosaamista, mutta silti vähän kokemusta B2C-logistiikasta, ja loikka perinteisemmästä logistiikasta verkkokaupan pariin voi olla odotettua haastavampi. Kappaletavaran ja kuluttaja-asiakkaiden parissa menestyminen vaatii enemmän IT-osaamista ja asiakaspalvelua. Mikäli toimittaja ei pystykään vastaamaan näihin verkkokaupan vaatimuksiin, on asiakkaan mahdotonta saada oma asiakaspalvelunsa vaadittavalle tasolle. (Bayles 2002, 304.) Osana asiakaspalvelua vaaditaan tänä päivänä kuluttajan tarpeet huomioivia innovatiivisia ratkaisuja myös jakeluverkolta. PostNord-konsernin vuonna 2015 teettämän kyselyn mukaan harva pohjoismaalainen esimerkiksi suosii toimitustapana kotiinkuljetusta päiväsaikaan. Suosittuja ovat erilaiset noutopisteet ja pakettiautomaatit, joista asiakas voi itse noutaa lähetyksen. (PostNord 2015, 12.)

3 ASIAKASPALVELUN MERKITYS LOGISTIIKASSA

Asiakaspalvelun rooli osana logistista kilpailukykyä on jatkuvasti kasvussa. Tähän vaikuttavat pääasiassa kaksi tekijää – kuluttajien kasvaneet odotukset ja teknologisen osaamisen kehittyminen. Kuluttajan odotukset ovat läntisen maailman vaurastuessa kasvaneet esimerkiksi väestön nousseen koulutustason ja tuotteiden helpomman vertailtavuuden vuoksi. Korkealaatuisen tuotteen lisäksi kuluttaja odottaa tänä päivänä myös hyvälaatuista palvelua tuotteen toimittajalta. Toisaalta kehittynyt teknologia on mahdollistanut entistä samankaltaisempien tuotteiden valmistamisen yhä useammille yrityksille esimerkiksi benchmarking-projektien, työvoiman liikkuvuuden ja koulutusohjelmien ansiosta. Kun erot itse tuotteiden välillä ovat yhä marginaalisempia, nousee toimittajan tarjoama asiakaspalvelu yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. (Harrison & van Hoek 2002, 30–31.)

Asiakaspalvelun laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen. Teknisellä laadulla tarkoitetaan niitä palveluita, jotka yritys on päättänyt haluavansa tarjota asiakkaalleen ja hankkinut käyttöönsä. Tällaisia ovat esimerkiksi tietojärjestelmät, kuljetuskalusto, varastot ja muut rakennukset sekä tietyn osa-alueen asiantuntemus. Teknisen laadun taso määräytyy pitkälti yrityksen valitseman strategian mukaan, ja siihen sisältyvät asiat voi teoriassa kuka tahansa ostaa rahalla. Toiminnallinen laatu taas henkilöityy pitkälti itse asiakaspalvelijaan, ja sen tason määrittelee yrityksen sisäinen osaaminen. Esimerkkejä toiminnallisesta asiakaspalvelusta ovat palveluالتتتت, ammattitaito, palveluilmapiiri, asiakassuhteen hoito ja ulkoasu. Yleensä juuri toiminnallisista elementeistä muotoutuu ajan mittaan yrityksen imago. (Hokkanen ym. 2004, 324–325.)

Logistiikkaan liittyvät asiakaspalvelutapahtumat taas voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan – ennen kauppatapahtumaa, kauppatapahtuman aikana ja sen jälkeen tarjottavaan asiakaspalveluun. Ennen kauppatapahtumaa tarjottava asiakaspalvelu koostuu pääasiassa erilaisista suunnitelmista, joita palvelun sujuvuuden ja asiakkaan tarpeiden huomioinnin eteen on tehty. Tällaisia ovat esimerkiksi kirjalliset asiakaspalvelulinjaukset, mahdolliset nimetyt vastuu- ja yh-

teyshenkilöt, yhteydenpidon helppous sekä joustavuus erilaisten asiakastarpeiden suhteen. Tapahtuman aikana tarjottava asiakaspalvelu liittyy itse logistiikkapalvelun nopeuteen, laatuun ja läpinäkyvyyteen. Tapahtuman jälkeen tarjottava palvelu taas keskittyy esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyyn ja korjaaviin toimenpiteisiin poikkeamatilanteissa. (Harrison & van Hoek 2002, 33–34.)

Erilaiset tavoitteet toimitusketjun parantamiseksi ovat usein keskenään ristiriidassa. Siksi palveluntarjoajan on tärkeää tuntea asiakkaansa, suunnitella sitä kautta mahdollisimman asiakaslähtöinen toimintatapa ja valita asiakkaan lähtökohdista paras asiakaslupaus. Sama yritys ei voi olla yhtä aikaa hintajohtaja, tarjota parasta palvelua ja silti räätälöidä palveluitaan viimeistä piirtoa myöden asiakkaan tarpeisiin. Kun asiakas edellyttää laadukkaampaa palvelua, hän on myös valmis maksamaan korkeampaa hintaa ja toisaalta palveluntarjoajan on tällöin myös varauduttava kustannusten nousuun. Hyvän palvelun tarjoaminen edellyttää koko toimitusketjulta joustavuutta, toimintojen saumattomuutta ja läpinäkyvyyttä. Päätöksiä on pystyttävä tekemään nopeasti, toimintoja suoritettava samanaikaisesti ja arvoa lisäämättömät vaiheet on eliminoitava. Myös kaikkien käytettävien yhteistyökumppaneiden olisi mielellään sitouduttava toimitusketjulle valittuun strategiaan. (Ritvanen ym. 2011, 14–16.)

Hyvää asiakaspalvelua on siis vastata asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman tarkasti. Asiakkaalle logistiikkapalvelun tärkein kriteeri ei kuitenkaan suinkaan aina ole korkea palvelutaso, vaan kustannukset saattavat monesti painaa vaakakupissa yhtä paljon tai enemmän. Logistiikkapalvelun tarjoajan tehtävä onkin tarjota laadultaan asiakkaan tarpeet tyydyttävää palvelua mahdollisimman edullisesti (Ritvanen ym. 2011, 27). Tyydyttävä taso luonnollisesti vaihtelee asiakaskohtaisesti, ja parempaa asiakaspalvelua voikin paradoksaalisesti olla myös laadultaan heikomman, halvemman logistiikkapalvelun tuottaminen, mikäli asiakkaan tahtotila on vain teettää työ niin edullisesti kuin mahdollista.

B2C-logistiikan parissa toimiminen asettaa asiakaspalvelulle muutamia erityisvaatimuksia. Kuluttaja-asiakkaalle on äärimmäisen tärkeää tietää tilauksensa ajantasainen tilanne. Tämän vuoksi lähetyksille on tarjottava toimiva ja helppokäyttöinen seurantatyökalu sekä päivityksiä esimerkiksi jälkitoimitusten tilan-

teesta, mikäli halutaan toimia verkkokauppaympäristössä. Käyttömukavuutta lisää, mikäli päästäkseen näihin käsiksi ei tarvitse kirjautua joka kerta erikseen palveluun, vaan päivityksistä ilmoitetaan kuluttajalle suoraan esimerkiksi sähköpostiosoitteeseen. Lisäksi verkkokaupan ja B2C-logistiikan parissa toimiminen edellyttää logistiikkayritykseltä perinteisempien lava- ja kuljetusyksikkölähetysten rinnalle myös kappaletavarakkeelle suunniteltuja kuljetustuotteita. (Bayles 2002, 16–18, 304–305.)

Ongelmatilanteissa tärkeää asiakaspalvelukokemuksen kannalta on, että ongelma ratkaistaan nopeasti ja että yhteydenotto asiakaspalveluun on helppoa. Ideaalitulanteessa ratkaisun pystyy tarjoamaan ensimmäinen henkilö, jonka kanssa asiakas keskustelee. Reklamaatiot voivat olla yritykselle myös mahdollisuus. Oikein analysoituina ne paikallistavat toimitusketjun ongelmakohdat sekä voivat jopa parantaa asiakaskokemusta. Taitavasti hoidettu reklamaatio voi jättää asiakkaan mieleen jopa paremman kuvan yrityksestä kuin jos ongelmaa ei olisi koskaan ollutkaan. (Harrison & van Hoek 2002, 35.)

Asiakaspalvelun merkitystä arvioitaessa on tärkeää tunnistaa olemassa olevien asiakkaiden säilyttämisen tärkeys. Uuden asiakkaan houkutteleva yritys tuotteen pariin on usein suuren työn takana. Tälle työlle ei yleensä saada kannattavaa vastiketta, mikäli asiakas ei osta enää uudelleen. Sen lisäksi, että uusien asiakkaiden houkutteleva on kallista, on uskollisilla asiakkailla taipumusta luoda pitkän aikavälin tuottokertymiä, ostaa enemmän kuin uudet asiakkaat, kasvattaa kulutustaan ajan mittaan sekä mahdollisesti olla myös halukkaita maksaa enemmän. Tämän vuoksi monet yritykset vaalivat parhaita asiakkaitaan osoittamalla näiden palvelemiseen enemmän resursseja kuin vähemmän ja pienempiä ostoksia tekevien asiakkaiden. (Harrison & van Hoek 2002, 36–37.)

3.1 Kumppanuussuhteen kehittäminen ja hallinta

Asiakassuhde koostuu sarjasta asiakaskohtaamisista, jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa. Jos nämä kohtaamiset hoidetaan huonosti, asiakkaan kokemus pal-

velun tasosta laskee, vahingoittuu ja palveluntarjoaja saattaa menettää kyseisen asiakkaan. Kun asiakaskohtaamiset taas hoidetaan hyvin, asiakassuhde yleensä kehittyy ja syvenee. Vaikka kaikkea asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa ei tietenkään tuoteta asiakaskohtaamisen aikana, on se silti ratkaiseva hetki koko prosessin onnistumisen kannalta. Lisäarvo realisoituu asiakkaalle tämän käytäessä itse palvelua ja mikäli asiakas ei sillä hetkellä koe tulleensa hyvin palveluksi, myös kaikki lisäarvon tuottamiseen osallistuneet tukitoiminnot ovat tehneet turhaa työtä. (Grönroos 2000, 372–373.)

Asiakaskokemukset koostuvat erään teorian mukaan lupausten mahdollistamisesta, lupausten antamisesta ja lupausten pitämisestä. Nämä peilautuvat asiakkaan ennako-odotuksiin, jotka koostuvat annettujen lupausten, eli käytännössä perinteisen markkinoinnin, lisäksi esimerkiksi aiemmista kokemuksista ja kuulopuheesta. Lupausten mahdollistaminen, eli sisäinen markkinointi, on yrityksen johdon velvollisuus. Kun jokainen esimies markkinoi yrityksen tuotteita ja palveluita omille alaisilleen niin, että työntekijöistä syntyy näiden tuotteiden ja palveluiden asiantuntijoita, pystyvät työntekijät puolestaan kertomaan niistä asiakkaille. Näin jokainen yrityksen työntekijä osallistuu omalta osaltaan yrityksen markkinointiin, eli lupausten antamiseen. Lupausten pitämisen kannalta keskeisessä asemassa on asiakasrajapinnassa toimiva työntekijä, mutta lopputulokseen vaikuttavat kaikki yrityksen työntekijät omalla panoksellaan. Kun asiakkaalle on luotu ennakkokäsitys siitä, millainen palvelun tulisi olla, on todellisen palvelukokemuksen vähintään vastattava niihin odotuksiin, jotta asiakkaan kokemus palvelusta olisi positiivinen. Laadukas palvelu on pitkän asiakassuhteen kivijalka ja vaikuttaa paljon myös yrityksen maineeseen. (Grönroos 2000, 373–375.)

Ulkoistettaessa toiminto palveluyritykselle on kyseessä aina kumppanuussuhde. Ulkoistetun toiminnon kotiuttaminen tai palveluntarjoajan vaihtaminen on työlästä ja kallista, joten molempien osapuolten on tärkeää tehdä työtä yhteistä päämäärää kohti. Toiminnassa ei ole kyse voittajista ja häviäjistä, vaan tavoitteena on pitkän aikavälin win-win tilanne. Palveluntarjoajasta on tultava ikään kuin asiakasyrityksen jatke, jolloin luottamuksen on oltava molemminpuolista ja kommunikaation avointa. Tarpeellista saattaa olla jakaa luottamuksellisiakin

tietoja yritysten kesken. Luottamus on tyypillisesti vaikea ansaita ja helppo menettää. Siksi kumppanuussuhde vaatii paljon tavallista toimittajasuhdetta enemmän työtä ja huomiota. (Jalanka ym. 2003, 12–13.)

Perusedellytyksiä hyvälle yhteistoiminnalle ovat molemminpuolinen ammatillinen kunnioitus ja luottamus, yhteen sovitettavissa olevat tavoitteet, toimiva yritys- ja henkilökemia, ratkaisukeskeinen ilmapiiri sekä molemminpuolinen sitoutuminen. Tärkeää on, että osapuolet tuntevat toisensa henkilöinä ja keskittyvät syyllisten etsimisen sijaan kehittämään toimintaa. Kanssakäyminen ei saa perustua tunnepohjaisiin ja yleistäviin purkauksiin, vaan sen olisi oltava kehittävä ja tosiasioihin perustuvaa. Yhteiset pyrkimykset ja toimintaperiaatteet sitouttavat osapuolia toisiinsa. Yksilötasolla sidokset palvelevat yhdessä oppimista ja luottamuksen syventämistä. Toimintojen väliset sidokset taas varmistavat osapuolten välistä toiminnan koordinoitua ja resurssien välinen yhteistyö varmistaa toisiaan täydentävän osaamisen tehokkaan käytön sekä sopeuttaa resurssit uuteen toimintatapaan ja kuormitukseen. Toiminnasta olisi muodostettava yhteinen, asiakkaan palvelutarpeisiin perustuva käsitys sekä toimintaa seurattava yhteisesti määritellyin käytännöin ja mittarein. (Jalanka 2003, 30–34.)

Asiakkuudet ovat kuitenkin kannattavuudeltaan ja kannattavuuspotentiaaliltaan erilaisia. Asiakassuhteeseen tehtävät panostukset onkin syytä mitoittaa näiden ominaisuuksien mukaan. Kannattamattomasta asiakkuudesta on joko saatava tehtyä kannattava tai siitä on luovuttava. Luopumisella ei välttämättä tarkoiteta kirjaimellisesti asiakassuhteen katkaisemista, vaan enemmänkin asiakassuhteeseen tehtävien panostusten lakkauttamista. Kannattavuuden tai kannattavuuspotentiaalin lisäksi asiakkaan haluttomuus asiakassuhteeseen tai suhteen säilyttämiseen voi olla tekijä, jonka kannalta markkinointiin tai suhteen syventämiseen tehtäviä panostuksia olisi arvioitava kriittisesti. Mikäli asiakasosapuoli ei halua olla asiakkaana, ei pitkälle vietyä asiakkuusstrategiaa ole välttämättä järkevää toteuttaa. (Mäntyneva 2001, 27–28.)

Suuren kannattavuuden tai kannattavuuspotentiaalin asiakkuuksia kannattaa myös lähestyä omalla tavallaan. Luonnollisesti yrityksen parhaiden asiakkaiden palveluun tulee panostaa enemmän, jotta varmistutaan asiakassuhteen jatku-

misesta myös tulevaisuudessa. Suuren, mutta toistaiseksi realisoitumattoman potentiaalin asiakkuuksia varten tarvitaan myös oma asiakkuusstrategia. Yleinen virhe on jäädä realisoitumattoman potentiaalin asiakkaaseen toiveikkaasti roikkumaan, kuitenkin ilman selkeää toimintamallia potentiaalin ulosmittaamiseen. (Mäntyneva 2001, 28–29.)

3.2 3PL-kumppanin valitseminen

Toimittajavalinnan on esitetty koostuvan viidestä vaiheesta. Nämä ovat päätös siirtyä käyttämään 3PL-kumppania, toimittajakriteerien ja tavoitteiden määrittely, toimittajien karsiminen, kärkiehdokkaiden valinta ja tapaaminen sekä uuden kumppanuussuhteen aloittaminen valitun toimittajan kanssa. Toimittajavalinta on monitahoinen prosessi, jossa ovat yleensä vastakkain eri arviointiperusteet kuten hinta, laatu, asiakaspalvelu, maantieteellinen sijainti ja teknologia. Näitä kriteerejä voidaan valintaprosessissa painottaa yrityksen strategian mukaisesti. (Aguezoul 2009, 3.)

Toimittajanvalintakriteerit voidaan jakaa välttämättömiin ja erottaviin tekijöihin. Välttämättömät ovat kriteerejä, joiden määritely vähimmäistaso toimittajan on yksinkertaisesti täytettävä voidakseen olla mukana kilpailutuksessa. Erottavat tekijät taas ovat niitä, jotka lopulta ratkaisevat toimittajavalinnan. Yleisesti ottaen ulkoistamisesta puhuttaessa tärkeimpiä erottavia kriteerejä ovat toimittajan maine ja hintataso. Välttämättöimpiä kriteereitä taas ovat riittävä teknologinen osaaminen ja resurssit, taloudellinen asema sekä maantieteellinen kattavuus. (Deloitte 2006, 14.)

3PL-kumppanin valinnassa toimittajakriteereille on seitsemän tärkeää pääkategoriaa. Ensimmäinen on toimittajaan liittyvät kriteerit, kuten toimittajayrityksen koko ja sen henkilökunnan sekä toiminnan riittävä laajuus ja taloudellinen asema. Toimittajan on oltava suhteessa asiakasyritykseen sopivan kokoinen, jotta asiakkuus olisi sille merkittävä ja toimittaja halukas panostamaan asiakassuhteeseen. Seuraava kategoria on logistiikkaratkaisut, kuten olemassa olevat kiinteistöt ja kalusto, soveltuva osaaminen sekä maantieteellinen kattavuus. Ehd-

tetun ratkaisumallin on oltava sopiva yrityksen tarpeisiin. Kolmas kategoria on taloudellinen näkökulma. Hinnoittelun on oltava kilpailukykyistä ja sitä on arvioitava pitkällä aikavälillä sekä mahdollisesti muuttuvat asiakastarpeet huomioon. Neljäs kategoria on teknologia. Toimittajalla on oltava riittävästi IT-osaamista asiakkaan tarpeisiin ja yritysten järjestelmät on pystyttävä integroimaan keskenään. Viides kategoria on tulevaisuusnäkökulma. Toimittajalta vaaditaan riittävästi kapasiteettia asiakasyrityksen mahdollisen kasvun myötä nouseviin volyymeihin sekä kykyä vastata kasvun tuomiin uusiin tarpeisiin. Kuudes kategoria on lisäarvon tuottaminen. Oman kokemuksensa ja osaamisensa kautta toimittaja saattaa parhaassa tapauksessa pystyä proaktiivisesti etsimään ja ehdottamaan parannuksia, sekä sitä kautta kehittämään asiakasyrityksensä logistiikkaa. Seitsemäs ja viimeinen kategoria on toimittajan kyky lopulta vastata antamiinsa lupauksiin jatkuvasti, luotettavasti ja kustannustehokkaasti. Apuna arvioinnissa voidaan käyttää muiden asiakasyritysten kokemuksia ja referenssejä. (Millar 2012.)

Hinta oli Suomessa vuonna 2006 tehdyn yleisesti ulkoistamista käsitelleen tutkimuksen mukaan toimittajavalinnan tärkein yksittäinen kriteeri. Jäljellä olevien välttämättömät kriteerit täyttävien toimittajien hintoja vertaillessa on kuitenkin varmistuttava, että hinnat ovat pitkällä tähtäimellä vertailukelpoisia. Tämä ei aina ole täysin yksinkertaista, sillä hintojen ilmoitustapoja on monenlaisia. (DeLoitte 2006, 15.)

4 YRITYSESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana on henkilöstöpalveluyritys, joka tuottaa ulkoistetusti varasto- ja terminaalipalveluita pohjoismaiselle logistiikkakonsernille sen kahdessa logistiikkakeskuksessa. Työssä käsitellyssä yksikössä toimivat 3PL-varasto ja sen asiakaspalvelu sekä terminaali ja terminaalitoimisto. Lisäksi rakennuksessa työskentelee logistiikkakonsernin omia myynnin ja hallinnon toimihenkilöitä.

3PL palvelee logistiikkakonsernin varastoasiakkaita, joiden materiaalivirrat ohjataan loppukäyttäjälle joko oman terminaalin kautta tai ulkopuolisen kuljetusliikkeen autoilla, mikäli asiakas käyttää toisen yrityksen kuljetuksia. Logistiikkakeskuksessa on useimmille Suomessa toimiville suuremmille kuljetusliikkeille oma nouto-ovi, josta ne noutavat päivittäin omien kuljetusasiakkaidensa toimitukset. Terminaalissa käsitellään varastoasiakkaiden materiaalivirtojen lisäksi konsernin kuljetusasiakkaiden toimituksia, jotka toimitetaan eteenpäin joko runkokuljetuksina muihin konsernin tai sen alihankkijoiden terminaaleihin tai jakeluautoilla lähialueen loppuasiakkaille. Terminaaliin saapuu ja sieltä lähtee ainoastaan kumipyöräkuljetuksia.

Varastohenkilökunta koostuu tiimeistä, jotka hoitavat omalle tiimilleen nimetyt asiakkuudet tiimiesimiehen johtamana. Tiimiesimiehet toimivat 3PL:n operatiivisesta toiminnasta vastaavan logistiikkaesimiehen alaisuudessa, joka taas raportoi palvelupäällikölle. Logistiikkaesimiehen alaisuudessa toimii myös asiakaspalvelun tiimiesimies. Asiakaspalvelijat toimivat kuitenkin varastotyöntekijöitä itsenäisemmässä roolissa, ja heistä jokaisella on omat vastuusasiakkuutensa. Asiakaspalvelu on pääasiassa päätteen edessä tapahtuvaa toimistotyötä.

Asiakaspalvelijat toimivat asiakkaan näkökulmasta katsottuna logistiikkakonsernin työntekijöinä ja edustajina. Tästä syystä logistiikkakonsernia ja virallisena toimeksiantajana toimivaa henkilöstöpalveluyritystä ei ole jatkossa eritelty, vaan toimeksiantajalla tarkoitetaan näitä kahta logistiikkapalveluita yhdessä tuottavaa yritystä ja asiakkaalla konsernin asiakasyritystä.

5 TOIMEKSIANTAJAN ASIAKASPALVELUN NYKYTILANNE

Tässä luvussa pyritään kuvaamaan kehityskohteena oleva toimeksiantajan asiakaspalvelutyö ja sen eri prosessit. Asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan tässä tapauksessa yritystä, jonka tuotteita käsitellään ja jolle logistiikkapalveluita tuotetaan. Ei niinkään loppuasiakasta, jolle tämän yrityksen tuotteita toimitetaan. Loppuasiakkaan kontaktipintana toimii ensisijaisesti asiakasyrityksen oma asiakaspalvelu tai toimeksiantajan keskitetty kuljetusasiakaspalvelu.

5.1 Työn kuvaus ja puitteet

3PL:n asiakaspalvelun tärkein tehtävä on toimia asiakkaan kontaktipintana ja ratkoa toimintaan liittyviä ongelmia. Se vastaanottaa tilaukset, vastaa asiakkaan kysymyksiin ja selvityspyyntöihin sekä välittää varastolle mahdolliset työohjeet, pyynnöt ja tiedot saapuvista kuormista. Asiakaspalvelutiimiin kuului kirjoitushetkellä 7 henkilöä ja työtä tehdään tavalliseen toimistotyöaikaan, joko klo 8-16 tai 9-17.

Asiakkaan yhteyshenkilönä toimimisen lisäksi asiakaspalvelijalle kuuluu useita toimiston rutiinitöitä, joita ovat tilausten vastaanotto ja syöttö varastohallintajärjestelmään (myöhemmin WMS), rahtiasiakirjojen luonti ja hallinnointi, tarvittaessa kuljetusten tilaaminen kuljetusliikkeiltä päivittäisten vakionoutojen lisäksi, tilausten kuittaus ja veloitus sekä laatumittareiden ylläpito.

Asiakkuuksia on lähes jokaisella työntekijällä useampia ja työ on osattava aika-
tauluttaa ja organisoida itsenäisesti siten, että kaikkiin asiakkaan tiedusteluihin vastataan sovitun vasteaja puitteissa, ja että kaikki päivän toimituskatkon mennessä vastaanotetut tilaukset ehditään kerätä ja pakata niihin valitun kuljetusmuodon edellyttämään nouto-aikaan mennessä. Toimituskatko on asiakkaan sopimuksessa määritelty kellonaika, johon mennessä saapuneet tilaukset on toimitettava vielä samana päivänä eteenpäin. Ulkopuolisia kuljetusliikkeitä käy-

tettäessä nouto-aika on kerran päivässä, yleensä iltapäivällä muutaman tunnin kuluttua toimituskatkosta. Yrityksen omilla kuljetuksilla toimitettavat lähetykset siirretään samassa rakennuksessa toimivaan terminaaliin, josta runkokuljetuksia muihin jakeluverkoston terminaaleihin lähtee joustavammin pitkin päivää. Tämän lisäksi olennaista on myös tuottaa ”sisäisiä toimeksiantoja” tasaisesti eri asiakkuuksiin, jotta työ ei varaston puolella yksittäisessä asiakkuudessa tarpeettomasti keskeydy tai ruuhkaudu.

Asiakaspalvelijan tärkeimmät työvälineet ovat sähköposti, puhelin ja WMS. Työtä tehdään pääasiassa avokonttorissa, josta on mahdollista tarpeen vaatiessa kulkea varaston tai terminaalin puolelle. Asiakaspalvelijat toimivat työn aloitushetkellä suoraan palvelupäällikön alaisina, kuten esimerkiksi varaston työnjohdokin, mutta heidän keskuudestaan valittiin kirjoitusprosessin aikana yksi henkilö tiiminvetäjäksi töitä organisoimaan.

5.2 Prosessinkuvaus

Karkeasti jaettuna asiakaspalvelijan työpäivä koostuu lähtevän ja saapuvan tavavirran hallinnoinnasta sekä asiakaspalvelusta. Seuraavassa pyritään avaamaan lähtevän ja saapuvan tavaran käsittelyn tyypillinen prosessi asiakaspalvelijan osalta. Koko prosessia havainnollistetaan lisäksi kuviossa 3.

Lähtevällä tarkoitetaan käytännössä asiakastilausten vastaanottoa ja niiden kuittausta. Tilauksen pohjalta luodaan yrityksen WMS:een lähete, jonka pohjalta muodostetaan keräyslista, sekä myöhemmin rahtikirja kyseiselle tilaukselle. Lähete sisältää kaksi pakollista sivua – otsikkosivun ja rivitiedot. Otsikkosivulta löytyvät vastaanottajan osoitetiedot, kuljetusmuoto, rahdinmaksaja ja mahdollinen sopimusnumero, sekä tilauksen viitetiedot. Rivitiedoissa ovat tilauksen rivit, eli mitä tuotteita tilaus sisältää ja miltä varastopaikoilta ne keräillään.

Lähete voidaan muodostaa kahdella eri tavalla asiakkaasta riippuen. Se voi tulla suoraan asiakkaan tilausjärjestelmästä sähköisenä sanomana, tai asiakas voi lähettää tilauksensa esimerkiksi sähköpostitse asiakaspalveluun. Sähköpostitse toimitetut tilaukset se syötetään WMS:een asiakaspalvelussa manuaalisesti.

Sanoman käyttäminen nopeuttaa tilausten käsittelyä ja vähentää inhimillisen virheen mahdollisuutta huomattavasti. Toisaalta mikäli asiakkaalla ei ole soveltuvia tietoliikenneyhteyksiä ja yhteensopivaa toiminnanohjausjärjestelmää, voi sille olla helpompaa tulostaa järjestelmästäan oma lähete ja skannata se eteenpäin.

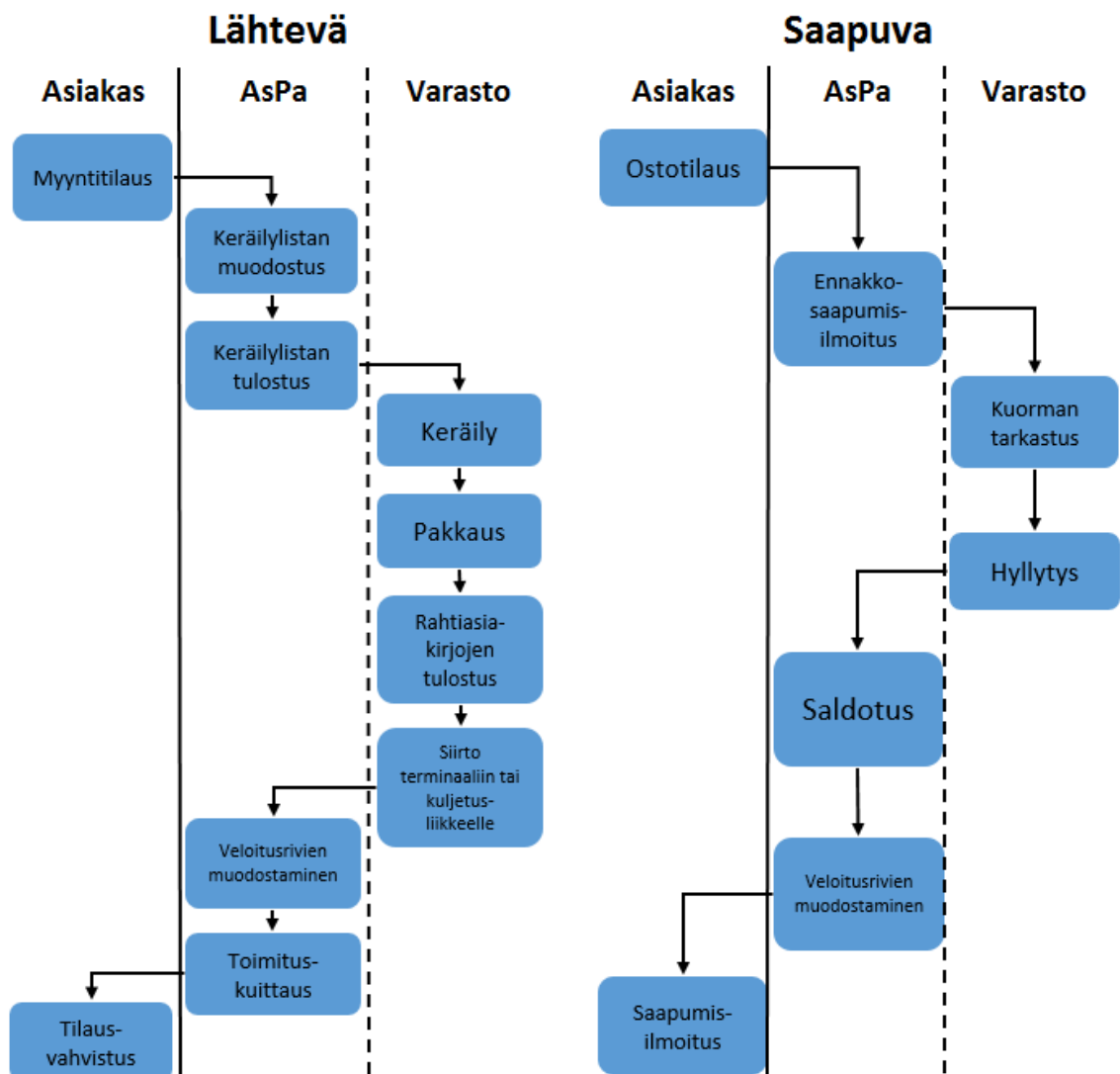
Sähköistä sanomaa käyttävät paljon esimerkiksi verkkokaupat, joilta tarvittava IT-kalusto ja osaaminen löytyy jo ennestään, ja joiden asiakkaat ovat pääasiassa yksityishenkilöitä. Verkkokauppojen asiakastilaukset ovat pääasiassa pieniä ja niitä saattaa tulla jopa useita satoja päivässä, jolloin niiden syöttämiseen manuaalisesti vaadittaisiin jo useamman henkilön työpanos.

Manuaalisesti syötettäviä tilauksia käyttävät pääasiassa tukut, joiden tilaukset ovat usein suuria ja niitä tulee korkeintaan joitain kymmeniä päivässä, sekä pienet yritykset, joilla ei ole edellytyksiä sanoman käyttöön.

Luodusta lähetteestä muodostuu keräyslista, joka annetaan eteenpäin varastolle. Varasto kerää, pakkaa ja lähettää tilauksen. Lähettämiseen tarvittavat rahti-asiakirjat muodostuvat lähetteen perusteella ja tulostuvat varastossa. Toimitettu lähete toimitetaan takaisin asiakaspalveluun. Asiakaspalvelija kuittaa lähetteen toimitetuksi ja tekee sen sisällön ja varaston merkintöjen perusteella siihen kuuluvat veloitukset. Tieto kuitatusta tilauksesta voi jälleen välittyä asiakasyritykselle sähköisesti, tai toimitetut lähetteet voidaan esimerkiksi skannata ja lähettää sähköpostitse asiakkaalle.

Saapuvan tavaran osalta tehdään järjestelmään ensin asiakkaalta saadun tiedon pohjalta ennakkosaapumisilmoitus, jonka avulla saapuva kuorma tarkastetaan ja hyllytetään. Ideaalitalanteessa asiakas toimittaa tiedon odotettavissa olevasta kuormasta ja sen sisällöstä etukäteen, mutta ennakkosaapuminen voidaan tehdä myös esimerkiksi kuorman mukana tulevan lähetteen tai pakkauslistan perusteella. Ennakkosaapuminen voi niin ikään tulla asiakkaalta sähköisenä ostotilauksena, tai se voidaan syöttää järjestelmään manuaalisesti asiakaspalvelussa.

Kuorman saavuttua ja asiakaspalvelun luotua ennakkosaapumisilmoituksen, varasto tarkastaa ja hyllyttää kuorman. Saapuvan tavaran hyllytyksessä varaston puolella käytetään usein käsipäätettä, jolla tuotteiden hyllytyspaikat syötetään viivakoodeista lukemalla sähköisesti järjestelmään, eikä asiakaspalvelun tarvitse niitä enää manuaalisesti syöttää. Kun kuorma on hyllytetty ja ennakkosaapumisilmoitus täydennetty varastopaikkojen lisäksi mahdollisilla poikkeamilla ja tuotteiden pilaantumispäiväyksillä tai muilla tallennettavilla tiedoilla, tuotteiden lisäys järjestelmän saldoille vahvistetaan luomalla saapumisilmoitus. Tämän jälkeen tuotteita voidaan toimittaa asiakkaan myyntitilauksiin. Saapumisilmoitus toimitetaan asiakkaalle vahvistuksena suoritetusta vastaanotosta.



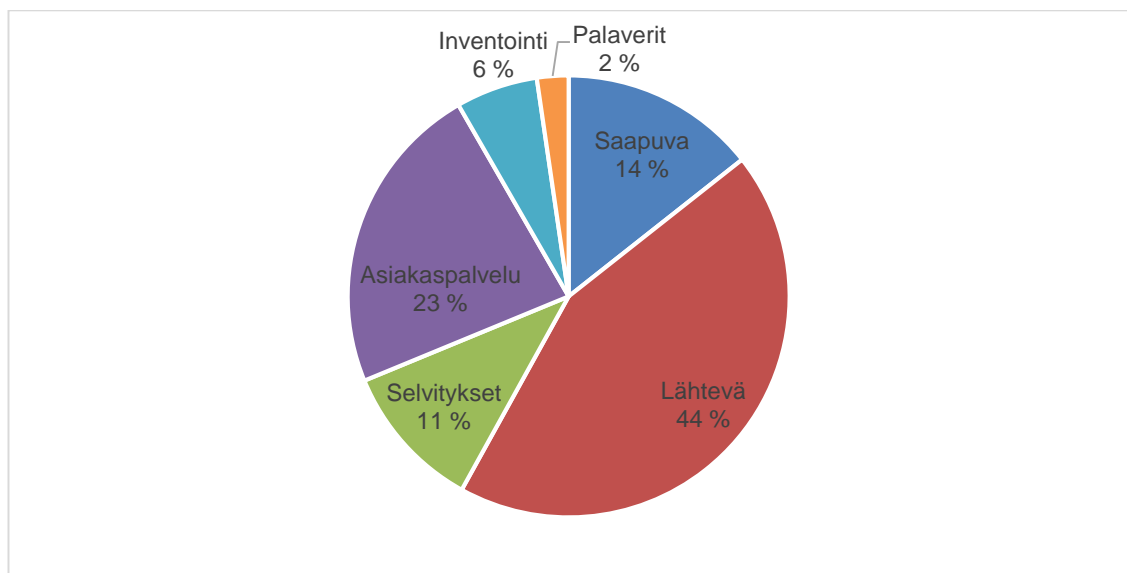
Kuvio 3. Prosessikaavio lähtevän ja saapuvan tavaran käsittelyprosessista.

6 SAADUT TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku käsittelee paikanpäällä toimeksiantajan tiloissa mitattuja ja yrityksen tietokannasta saatuja tutkimustuloksia sekä niistä tehtyjä havaintoja. Lisäksi luvussa esitellään työntekijöiltä saatua palautetta. Palautetta annettiin sekä vapaamuotoisesti sähköpostilla, että yhteisessä palaverissa. Palaverissa koostettiin listaus esiteltävistä asioista varastoesimiesten kanssa myöhemmin käytävää kehityspalaveria varten. Palautteen antamiseen osallistuivat viimeistään palaverissa kaikki asiakaspalvelijat.

6.1 Työpäivän koostumus

Saadakseen tarkan käsityksen siitä, millaisista työtehtävistä asiakaspalvelijan työpäivä todellisuudessa koostuu, toimeksiantaja on teettänyt tutkimuksen jossa kuusi asiakaspalvelijaa kirjasi ylös kaiken tekemänsä työn kolmen kuukauden ajalta. Työ jaettiin kuuteen kategoriaan (Kuvio 4). Tutkimus on tehty vuoden vaihteessa, jolloin asiakkaiden vuosi-inventaarioita tyypillisesti tehdään paljon, ja inventoinnin osuus on siinä tämän vuoksi todennäköisesti korostunut.



Kuvio 4. Asiakaspalvelijan keskimääräinen työpäivä.

Selvitystyöksi käsitettiin käytännössä kuljetuksiin liittyvät selvitykset toimituksen viipyessä tai ollessa hukassa. Asiakaspalvelu koostuu pääasiassa puhelin- ja sähköpostikeskusteluista asiakkaan kanssa. Lähtevän ja saapuvan alle kuuluvat myynti- ja ostotilaukset. Lähtevään tavaraliikenteeseen liittyvän työn osuus, eli käytännössä läheteiden luominen, haukkasi työmäärästä liki puolet. Ylimääräisen työn karsiminen tältä osa-alueelta toisi siis oletettavasti suurimman hyödyn.

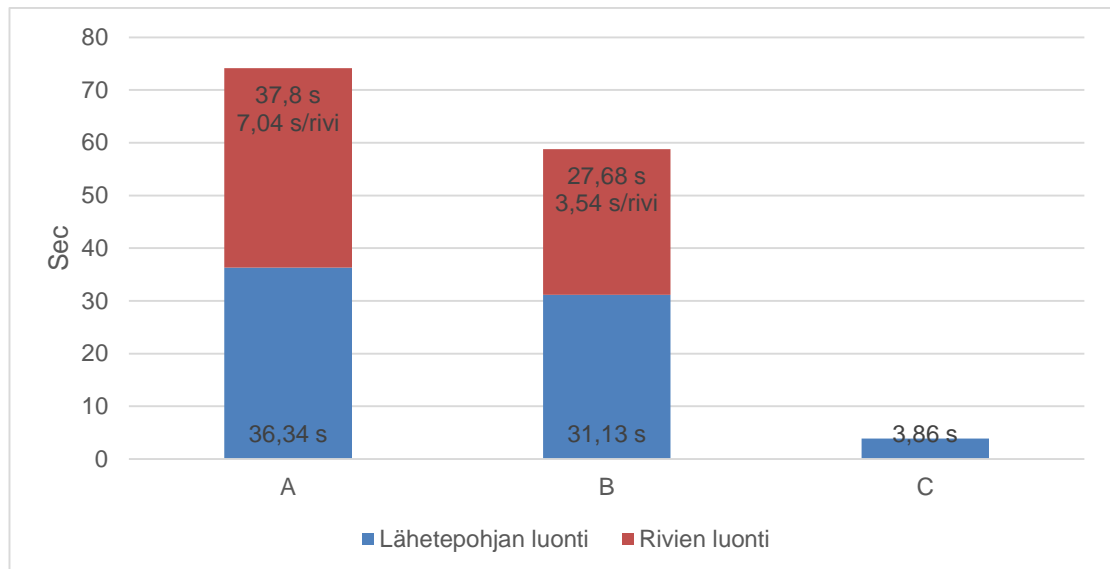
6.2 Suoriteajat

Vertailukohtien saamiseksi mitattiin sekuntikellolla kolmen erityyppisen asiakkuuden läheteen luomiseen kuluva aika alusta loppuun. Kuvio 5 esittää tulosten perusteella laskettuun lähetepohjan luomiseen sekä rivien luomiseen kuluva aika keskimäärin. Mukaan on laskettu ainoastaan järjestelmään syöttämiseen kulunut aika, ei esimerkiksi läheteiden tulostusta tai puhekeräilyyn siirtämistä. Otanta on 50–100 tilausta per asiakas. Kaikki suoriteajat on mitattu saman asiakaspalvelijan syöttäminä, ja henkilökohtaisia eroja syöttönopeudessa eri asiakaspalvelijoiden välillä saattaa esiintyä. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää keskenään vertailukelpoisina ja siten suuntaa antavina.

Ensimmäinen yllättävä huomio tehtiin manuaalisesti syötettävien tilausten ja sanomana saapuvien tilausten luontiaikoja vertaillen. Osassa asiakkuuksista on tilanne, jossa sanomana tulevat tilaukset ovat jatkuvasti tiedoiltaan vajaita, ja asiakaspalvelu joutuu lisäämään niihin tiettyjä kenttiä tai korjaamaan tilausten tietoja. Näissä tapauksissa lähetepohjan luontiaika ei ollut sanomana toimitettavassa tilauksessa merkittävästi lyhyempi, kuin vastaavan tilauksen syöttäminen alusta loppuun manuaalisesti, ja sähköisen sanoman käytöstä saatava hyöty rajoittui lähinnä virheen mahdollisuuden minimointiin. Rivimäärän kasvaessa ero alkoi kuitenkin tulla sanomatilauksen eduksi enemmän, joten hyvin suurissa tilauksissa ero saattoi kuitenkin kasvaa merkittäväksi.

Toimiessaan sanomaliikenne nopeuttaa kuitenkin tilausten vastaanottoa huomattavasti, ja sen käyttö onkin jopa välttämätöntä verkkokauppaa tekevien ja

erittäin suurten asiakkuuksien hoidossa, joilta tilauksia saatetaan vastaanottaa satoja päivittäin.



Kuvio 5. Kolmen eri asiakkaan lähetteen luomiseen käytetty aika keskimäärin.

Kuviossa 5 esitellyt suoritusajat ovat kyseisen asiakkuuden keskimääräisen tilauksen mukaan laskettuja. Keskimääräisen tilauksen rivimäärä ei ole asiakkuuksissa sama. Vertailuun pyrittiin kuitenkin valitsemaan tilauskooltaan toisiinsa mahdollisimman lähellä olevat asiakkuudet. Asiakas C:n lähetteeseen ei tarvitse luoda rivejä erikseen, joten niihin kuluva aikaa ei ole kuviossa eritelty. Luomisprosessi on siis tilauksen pituudesta riippumatta aina samanlainen, eikä suurempi tai pienempi rivimäärä vaikuta suorituksen kestoon mitenkään.

Asiakas A:n tilaukset faksataan asiakaspalveluun, jossa ne syötetään WMS:een kokonaan manuaalisesti. Useimpien vastaanottajien osoitetiedot löytyvät tietokannasta ennestään, mutta osa joudutaan syöttämään ja tallentamaan sinne syötön yhteydessä. Asiakkaan B tilaukset tulevat järjestelmään sanomana, mutta niihin joudutaan asiakaspalvelussa lisäämään kuljetusmuoto ja rahdin maksaja sekä siirtämään mahdollinen asiakkaan tilausnumero tai muu lisätieto kentästä toiseen. Lisäksi tilausrivit joudutaan jakamaan keräilypaikoille siten, ettei kerättäväksi synny vajaita lavoja. Asiakkaan C tilaukset tulevat järjestelmään sanomana eikä niihin tehdä muutoksia.

6.3 Asiakaskohtainen päivittäinen työmäärä

Työmäärän tutkimista varten valittiin tarkasteltavaksi neljä erityyppistä asiakkuutta. Tarkasteluajankohtana olivat loka-, marras- ja joulukuu. Työaikatiedot ovat peräisin toimeksiantajan työajan seurantajärjestelmästä, johon kaikki työntekijät kirjaavat tekemänsä työtunnit asiakkuuksittain. Tarkasteltuja asiakkuuksia hoitaa kolme eri henkilöä, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Tuloksiin ovat asiakkuuden todellisen työläyden lisäksi saattaneet vaikuttaa työntekijän kokemustaso tai kiireen vuoksi vähäisempi käytettävissä oleva aika. Tarkastelu-aika on kuitenkin ollut riittävän pitkä, ettei satunnaisten poikkeamien selvittämisen pitäisi olennaisesti vaikuttaa tuloksiin.

Kuvio 6 kuvaa tarkastelujaksolla käytettyä työaika suhteessa toimitettuihin riveihin ja läheteisiin. Toimitetut rivi- ja lähetemäärät on saatu yrityksen laatumittariston tunnuslukuja tarkastelemalla. Työ veloitetaan asiakkaalta pääasiassa rivi- ja lähetemäärien perusteella asiakaskohtaisen sopimushinnan mukaan.

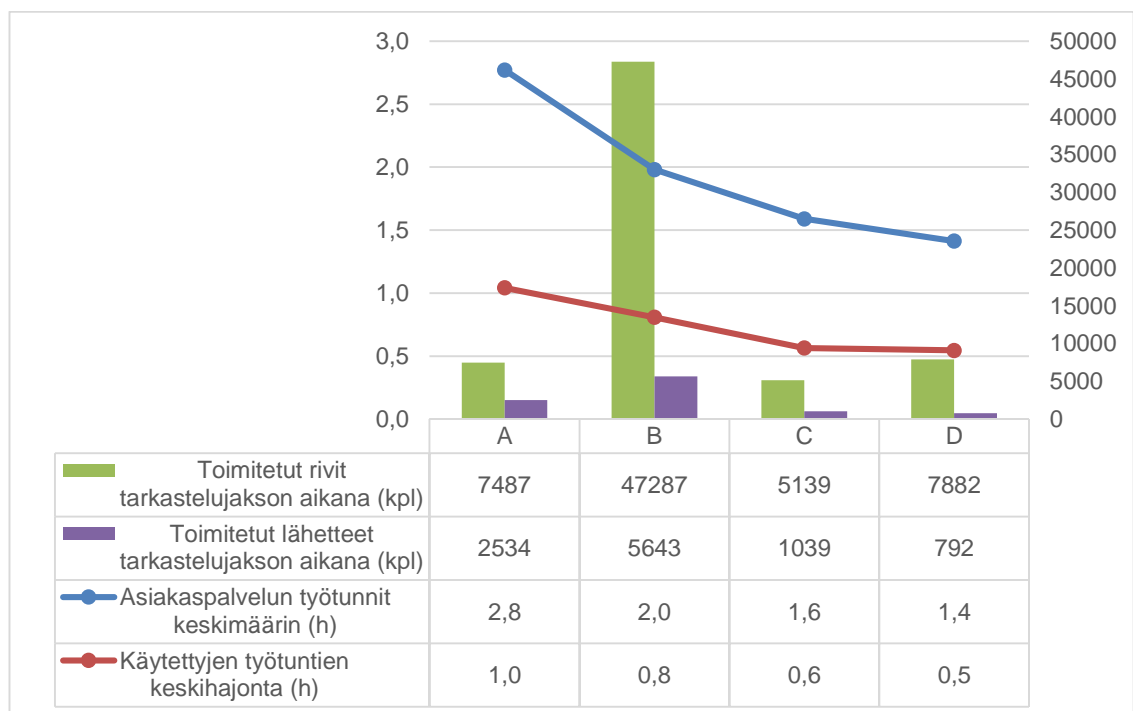
Asiakas A on verkkokauppaa tekevä yritys, jonka tilaukset siirtyvät toimeksiantajan järjestelmään sähköisenä sanomana. Yrityksen tuotteita toimitetaan kaikkialle maailmaan ja suuri osa niistä on helposti särkyvää, joka asettaa toimitusketjulle oman haasteensa. Lähetykset ovat pääasiassa verrattain pieniä kuluttajatilauksia. Asiakkuus ei ole rivimäärältään kovin merkittävä, mutta se oli silti asiakaspalvelun näkökulmasta vertailukohteista selkeästi työläin. Asiakkuus työllistää varastossa yhden ihmisen kokopäiväisesti.

Asiakas B on vertailtavista rivimäärältään ylivoimaisesti suurin asiakkuus. Sen tilaukset toimitetaan järjestelmään sähköisenä sanomana. Tilausten vastaanottajat ovat kotimaisia yrityksiä, joten tilauskohtaiset rivimäärät ovat melko suuria ja tilausten toimitusaikataulu yleensä nopea. Asiakkuus työllistää varastossa sesongista riippuen 3-10 ihmistä, tarkastelujaksolla päivittäin noin 5-7.

Asiakas C on tukkukauppaa kotimaisille jälleenmyyjille tekevä yritys. Se toimittaa tilauksensa sähköpostilla ja ne syötetään järjestelmään asiakaspalvelussa manuaalisesti. Tilauksia on määrällisesti hieman enemmän kuin asiakas D:llä,

mutta rivejä hieman vähemmän. Asiakkaan tuotteet ovat melko kookkaita ja niiden fyysinen käsittely on siksi hidasta. Asiakkuus työllistää varastossa keskimäärin yhdestä viiteen ihmistä tilausmääristä riippuen. Tarkasteluajanjaksolla keskimäärin 2-3 henkilöä.

Asiakas D tekee suurimmaksi osaksi tukkukauppaa pääasiassa kotimaisille jälleenmyyjille. Lisäksi sillä on oma verkkokauppa, jonka kautta tulee joitain satunnaisia kuluttajatilauksia. Asiakas toimittaa tilaukset sähköpostitse ja ne syötetään järjestelmään asiakaspalvelussa manuaalisesti. Tilauksen pituus vaihtelee muutamasta rivistä noin viiteenkymmeneen. Päivittäinen tilausmäärä on vertailuasiakkaista pienin, mutta rivimäärä toiseksi suurin. Asiakkuus työllistää varastossa yhden ihmisen ja oli asiakaspalvelunkin näkökulmasta vertailuista asiakkuuksista vähiten työläs.



Kuvio 6. Vertailuasiakkaiden toimitetut läheteet suhteessa asiakaspalvelussa käytettyyn työaikaan.

Asiakaspalvelun työtunteja toimitettuihin lähetyksiin vertaamalla voidaan huomata, ettei käytetty aika ole suoraan suhteessa lähetyks- tai rivimääriin. Asiakaspalvelijan aika kuluu siis pääasiassa erilaisen selvitystyön parissa. Asiakkuuden

asiakaspalveluun kohdistuvaa rasitusta arvioidessa olisikin tärkeää huomioida yrityksen tuotteiden ja toimitusten luonnetta enemmän kuin puhtaasti pelkkiä tilausmääriä. Esimerkiksi posliiniastioita eri alihankkijoiden välityksellä aasialaisille kuluttajille toimittavan asiakkaan palvelemiseen kuluu väistämättä enemmän aikaa ja resursseja kuin vaatteita suomalaisille yrityksille toimittavan asiakkaan, koska tuotteita rikkoontuu sekä katoaa enemmän ja toimitusketjuun kuuluu enemmän välikäsiä erilaisista yrityskulttuureista, kielialueilta ja aikavyöhykkeiltä. Asiakaspalvelijan aikaa vievät läheteiden luomisen lisäksi selvityspyynnöt ja reklamaatiot sekä erilaisten uusien toimintamallien implementointi käytäntöön yhteistyössä varaston työnjohdon kanssa.

Työmäärän keskihajonta vaikutti olevan lähes suoraan verrannollinen sen suuruuteen. Mitä työläämpi asiakkuus keskimäärin oli, sitä enemmän työmäärässä oli päiväkohtaista vaihtelua. Tulos ei ollut sinänsä yllättävä, mutta se on tärkeää huomioida asiakaspalvelijan työaikaan resursoitaessa. Mikäli asiakasta halutaan palvella hyvin, on asiakaspalvelijan käytössä oleva työaika laskettava ruuhka-huipun mukaan tai lähelle sitä. Muuten vasteajoissa ei kiireisinä päivinä pysytä ja töitä joko jää seuraavalle päivälle tai asiakaspalvelijan työpäivä venyy.

Asiakaspalveluun kuluvan ajan huomioiminen on sitä tärkeämpää, mitä pienemmästä asiakkuudesta on kyse. Mikäli asiakkuuden on laskettu työllistävän varastossa esimerkiksi 10 ihmistä, ei asiakaspalvelun työtunneilla ole suurta vaikutusta sen kannattavuuteen. Jos kuitenkin on kyse asiakkuudesta, jonka yksi ihminen pystyy varastossa hoitamaan, voivat odotettua suuremmat asiakaspalvelijan työtunnit olla sen katteelle suurikin rasite.

6.4 Työntekijöiden palaute

Yhteistä suurimmalle osalle palautteesta oli, että kommunikaatiota pitäisi saada lisättyä ja kehitettyä. Oli sitten kyse asiakaspalvelun ja asiakkaan, varaston työnjohdon tai yrityksen ylimmän johdon välisestä keskustelusta, sitä ei koettu voivan olla liikaa. Asiakaspalvelun näkökulmaa toivottiin kuultavan useammin,

kun varaston prosesseihin tehdään muutoksia tai asiakkaan kanssa pidetään seurantapalaveria.

Lisää kommunikaatiota toivottiin myös esimerkiksi kuljetustuotannon suunnalta. Kun asiakkaan toimituksissa ilmenee poikkeamia, on 3PL:n asiakaspalvelu yleensä ensimmäinen johon asiakas ottaa yhteyttä. Tieto erilaisista poikkeustilanteista kuljetustuotannossa ei kuitenkaan aina ole tullut 3PL:n asiakaspalvelulle asti. Tämä taas on johtanut hankaliin tilanteisiin, joilta olisi voitu välttyä yksinkertaisesti paremmalla sisäisellä viestinnällä.

Kuten mitattuja suoriteaikoja vertailllessakin kävi ilmi, löytyy työskentelytapoja tarkastellessa usein erilaisia asiakaskohtaisia ongelmia, jotka on opittu kiertämään, mutta ei ikinä varsinaisesti korjattu. Tällaiset normaaliprosessista poikkeavat ”laastariratkaisut” muuttuvat ajan kuluessa asiakaspalvelijalle helposti hyvin arkisiksi, eikä niihin välttämättä kiinnitetä enää minkäänlaista huomiota. Asiakas voi olla haluton korjaamaan omaa toimintatapaansa, jos nykytilanne on sen näkökulmasta tyydyttävä. Prosessin tarpeeton monimutkaistuminen lisää kuitenkin aina virheen mahdollisuutta, aiheuttaa ylimääräistä työtä asiakaspalvelussa ja hankaloittaa asiakkuuden tuurattavuutta. Ideaalitulanteessa mikään asia ei jäisi yksittäisen henkilön muistin varaan, vaan periaatteessa kenen tahansa asiakaspalvelijan työn hallitsevan pitäisi pystyä väliaikaisesti tuuraamaan jokaista asiakkuutta. Näin ei kuitenkaan käytännössä ole.

Myös yrityksen IT-järjestelmiin liittyen löytyi huomautettavaa. Viimeisen kahden vuoden aikana järjestelmiin on tehty lukuisia hyvinkin suuria uudistuksia, jotka ovat tuoneet mukanaan myös useita ongelmia. Näistä ongelmista on korjattu lähinnä ne, jotka hyvin akuutisti rampauttavat operatiivista toimintaa. Jokainen uusi päivitys tuo mukanaan tyypillisesti tukun uudistuksia, mutta ei juuri korjaa olemassa olevia ohjelmointivirheitä tai sellaisia ongelmia, jotka pystytään jollain lailla kiertämään. Palautteen mukaan uudistuksia tehdessä mennään IT-järjestelmä edellä, ja prosesseja muokataan sen tarpeisiin sopiviksi, ei toisin päin. Operatiivisen tason työntekijät ovat kokeneet uudistusten pääasiassa hankaloittaneen heidän työtään. Tietyissä asiakkuuksissa uudistusten käyttöönotto on näkynyt suoraan heikentyneenä katteena.

Asiakkaiden erityispiirteiden vuoksi kaikkia asiakkuuksia ei ole voitu siirtää kokonaan tai osittain käyttämään järjestelmän uusinta versiota. Näinollen asiakaspalvelijat joutuvat käyttämään useaa eri versiota samasta WMS-ohjelmasta eri asiakkuuksien tai työvaiheiden hoitoon. Esimerkkinä erään asiakkaan lähetteet on luotava WMS:n uusimmassa versiossa ja rahtikirjat vanhemmassa. Vanhempaan versioon vaihdettaessa lähetteeltä putoaa pois yksi olennainen tietokenttä, josta johtuen jokainen lähete on käytävä ennen rahtikirjan tekoa läpi ja kentän tiedot siirrettävä toiseen kenttään.

Palautteessa kritisoitiin myös reklamaatioprosessin jäykkyyttä ja työläyttä. Käytössä on ensinnäkin kaksi erillistä lomaketta – varaston reklamaatioille sekä korvausvaateille omansa. Asiakkaat ovat kokeneet käytännön hämmentäväksi ja ylimääräistä työtä aiheuttavaksi. Myös asiakaspalvelijoille reklamaatioprosessin koettiin aiheuttavan paljon sellaista työtä, jonka tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Jo muutaman euron korvausvaateeseen saatettiin joutua etsimään niin paljon erilaisia liitteitä, tuotetietoja sekä selvittämään vaurioitumisen syytä, että selvitystyöstä aiheutuvat työntekijäkulut olivat vaadittuun korvaussummaan nähden parhaimmillaan monikymmenkertaiset.

Asiakaspalvelun tuurauskäytännöt olivat opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana jatkuvasti suurennuslasin alla, ja kehittyivät jatkuvasti suurin harppauksin. Jokaiselle asiakkuudelle oli olemassa vähintään yksi asiansa osaava tuuraaja, ja hiljaisina aikoina tuurauksia opetettiin myös muille. Informaatio poissaoloista ja tuurauksista kulki paremmin, kun asiakaspalvelijoiden joukosta nimitettiin tiiminvetäjäksi yksi henkilö, jonka vastuulla tuurausten organisointi ja niistä tiedottaminen oli. Tämän osa-alueen koettiin siis olevan melko hyvällä tasolla, ja parantuneen selvästi aiemmasta tilanteesta.

Lisäksi palautteessa toivottiin parannuksia työolosuhteisiin. Työtila koettiin rauhattomaksi ja meluisaksi. Liikennettä ja kovaäänistä puhetta toimistossa oli liikaa ja pitkäaikaista keskittymistä vaativaa työtä oli todella vaikeaa saada avokonttorissa tehdyksi. Toivottiin myös lisää puhelimia varaston avainhenkilöiden käyttöön kommunikoinnin helpottamiseksi sekä toisaalta myös toimiston ja varaston välisen liikenteen vähentämiseksi. Puhelinkaan ei ole kuitenkaan täysin

ideaalinen kommunikoinnin väline varastoon, sillä syväällä hyllyväleissä matkapuhelinverkko on usein hyvin huono. Kommunikoinnin helpottamiseksi aikanaan hankitut radiopuhelimet olivat olleet liian pitkien etäisyyksien vuoksi poissa toiminnasta jo pitkän aikaa.

7 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käydään läpi kirjoittajan omiin kokemuksiin pohjautuvia, sekä teoria-aineistoon tutustumisen synnyttämiä ajatuksia toiminnan tehostamiseksi ja parantamiseksi tutkimuksessa löydettyjen ongelmakohtien pohjalta. Lisäksi esitellään muutamia sellaisia uudelleenjärjestelyjä, joita yrityksessä on opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana jo ehditty toteuttaa.

7.1 Ongelmakohtien ratkaisuehdotukset

Asiakaspalvelun ja koko toimitusketjun kannalta olisi tärkeää tehdä toiminnasta mahdollisimman läpinäkyvää ja saada kommunikaatio toimimaan. Asiakaspalvelun osalta on kuluneen vuoden aikana otettu käyttöön sisäinen viikoittainen palaverikäytäntö, joka on saanut paljon hyvää palautetta. Vastaava käytäntö olisi mahdollisuuksien mukaan hyvä vakiinnuttaa myös asiakaspalvelun ja varaston työnjohdon kesken esimerkiksi kuukausittain.

Kaikesta oman yrityksen sisällä tapahtuvasta, kuten kuljetustuotannon poikkeamista, täytyy informoida myös 3PL asiakaspalvelua, koska heidän puoleensa asiakkaat ensimmäisenä kääntyvät kun poikkeamia esiintyy. Tiedottamiselle täytyy olla selkeä, nimetty vastuuhenkilö. Kollektiivinen vastuu toimii käytännössä harvoin. Kaikista asiakkaan kanssa käytävistä palavereista olisi hyvä toimittaa muistio myös asiakaspalvelijalle.

Kommunikointi omien työtovereiden kesken on luonnollisesti myös jokaisen omalla vastuulla. Tärkeää olisi muistuttaa jokaista vastuutehtävässä toimivaa työntekijää siitä, että hänen omalla vastuualueellaan tekemänsä muutokset saattavat vaikuttaa johonkin toiseen toimitusketjun osa-alueeseen sellaisella tavalla, jota hän ei välttämättä osaa ottaa huomioon. Siksi kaikista epäolennaisiltakin tuntuvista muutoksista ja poikkeamista tulee ilmoittaa.

Kaikista asiakkuuksista olisi hyvä olla kaikkien työntekijöiden saatavilla kirjallinen työohje. Mitään asiakkuuden hoitoon liittyvää ei pitäisi olla pelkästään ”suul-

lisen perimätiedon” varassa, eikä ainoastaan yhden henkilön tiedossa. Yrityksen verkkolevyllä työohjeet olisi helppo pitää ajan tasalla ja kaikkien nähtävillä.

Ellei strategiaksi ole valittu nimenomaan palvelun räätälöintiä ja palvelua hinnoiteltu sen mukaan, asiakkuuden perusprosessit olisi pidettävä mahdollisimman yksinkertaisina. Jos poikkeamia ilmenee järjestäen, on puututtava heti niiden juurisyihin, eikä tyydyttävä kiertämään niistä aiheutuvia ongelmia. Poikkeamat on saatettava sekä asiakkaan, että omien esimiesten tietoon. Mikäli asiakaspalvelija joutuu jatkuvasti esimerkiksi korjailemaan asiakkaan lähettämien tilausten tietoja, syntyy paitsi turhaa työtä, myös epäselviä vastuukysymyksiä. Asiakaspalvelijan tehdessä tietoja korjaillessaan virheen, josta koituu asiakkaalle rahanmenoa, joudutaan se todennäköisesti korvaamaan asiakkaalle vaikka tietojen oikeellisuudesta varmistuminen olisi alun perin ollut asiakkaan velvollisuus. Lisäksi yksinkertaiset perusprosessit helpottavat asiakkuuden tuuraamista.

Asiakasta ei myöskään kannata totuttaa siihen, että asiakaspalvelu tekee jatkuvasti sopimuksen mukaan asiakkaalle kuuluvaa ylimääräistä työtä. Tähän on vaikea puuttua enää vuosien kuluttua suututtamatta asiakasta, vaikka sopimusteknisesti työstä olisi mahdollista esimerkiksi veloittaa tuntipohjaisesti. Myös kaikki asiakkaan sopimuksessa sovitut asiat olisi syytä saattaa asiakaspalvelun tietoon. Etenkin jos ne poikkeavat yleisestä käytännöstä.

IT-järjestelmien toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että on kyse keskeneräisestä projektista, jonka hedelmiä saatetaan päästä lopullisesti poimimaan vasta vuosien kuluttua. Muutosvastarinta on tämän kaltaisille projekteille tyypillistä. Mikäli jo tavoitellun mukaisesti toimivien asiakkuuksien katteiden voidaan kuitenkin nähdä pudonneen projektia edeltäneestä ajasta, täytyy muutosten tarkoituksenmukaisuutta voida kyseenalaistaa.

Reklamaatioihin liittyen voitaisiin selvittää mahdollisuutta tehdä prosessista joustavampi erityisesti sellaisten asiakkuuksien suhteen, joiden tiedostetaan tuottavan paljon reklamaatioita. Arvoltaan pienempiä korvausvaateita voitaisiin mahdollisesti toimittaa ja käsitellä kootusti. Selkeimmissä tapauksissa taas voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän kaupallisia päätöksiä.

Työtilan meluisuuteen liittyen on harkittu ovien lukitsemista. Ovista pääsisi kuitenkin edelleen kulkemaan avainkortilla, kuten talon ulko-ovistakin. Tarkoitus ei olisi estää ketään pääsemästä varastosta toimistoon tarvittaessa, vaan nostaa kynnystä tarpeettomille käynneille. Tämä ohjaisi työntekijöitä hoitamaan useamman asian kerralla tai käyttämään toimistossa käymisen sijaan puhelinta. Näin ylimääräistä läpikulkua saataisiin mahdollisesti konttorissa vähennettyä.

7.2 Tehdyt uudelleenjärjestelyt

Asiakaspalvelijoiden joukosta on kuluneen vuoden aikana valittu yksi henkilö toimimaan tiiminvetäjänä ja asiakaspalvelijoiden lähimpänä esimiehenä. Esimies ei käytännössä juuri puutu asiakaspalvelijoiden päivittäiseen työhön, vaan toimii enemmänkin informaation välittäjänä ja esimerkiksi poissaolotilanteissa tuurattavien työtehtävien jakajana. Tiiminvetäjä osallistuu erilaisiin palavereihin silloin, kun koko asiakaspalvelun irrottaminen omien työtehtäviensä hoidosta ei ole mahdollista ja tuo asiakaspalvelun näkökulmaa esille erilaisissa kehitysprojekteissa. Tiiminvetäjän nimittämisen voidaan nähdä tehneen asiakaspalvelun tiimityöstä organisoidumpaa, sekä lisänneen paljon peräänkuulutettua sisäistä kommunikaatiota.

Reklamaatioiden kaksihenkinen tiimi on tiedostanut aiemmin esille tuotuja prosessin ongelmia ja suuri osa heidän työnkuvastaan liittyykin reklamaatioiden käsittelyyn sijaan niiden ennaltaehkäisemiseen. Asiakkaiden kritisoiman kahden lomakkeen järjestelmän tilalle on suunniteltu lomake, jota voidaan käyttää sekä korvausvaatimusten tekemiseen että varaston virheiden reklamointiin. Lisäksi reklamaatiotiimi osallistuu asiakastapaamisiin ja pohtii esimerkiksi pakkaustapoihin liittyviä konkreettisia muutoksia, joita asiakkaalle voidaan ehdottaa.

Puhelinten kuuluvuusongelma on korjattu hankkimalla talon sisälle signaalia vahvistava antenni. Myös radiopuhelinsignaalin vahvistamista selvitettiin, mutta kantomatka todettiin vahvistamisesta huolimatta riittämättömäksi ja ajatuksesta on toistaiseksi luovuttu.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja mitata toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluprosessia, löytää sen ongelmakohdat sekä ehdottaa niihin ratkaisuja. Näin asiakaspalvelijoiden rutiinitöiden hoitoa oli tarkoitus saada tehokkaammaksi ja vapauttamalla resursseja varsinaiseen asiakaspalvelutyöhön parantaa tarjotun palvelun laatua. Ajatuksena oli, että työ osoittaisi mitkä toimintamallit ovat osoittautuneet parhaiksi ja niitä voitaisiin ottaa laajemmin käyttöön myös muihin asiakkuuksiin.

Prosessi kuvattiin työssä lyhyesti sanallisesti ja kuvauksen tueksi esiteltiin saatuja mittaustuloksia. Mittaustulokset kuvasivat millaisiin asioihin asiakaspalvelijan työpäivä kuluu, kuinka paljon työtä vaaditaan yksittäisen lähetteen luomiseen ja miten asiakkuuteen käytetty työaika korreloi tilausmäärien kanssa. Tuloksista havaittiin, että pienet mutta jatkuvat poikkeamat asiakkaan myyntitilauksissa hidastivat prosessia huomattavasti. Lisäksi tehtiin huomio, ettei asiakkuuden asiakaspalveluun kohdistuvaa räsitystä voida aina päätellä suoraan lähetyksimäärästä. Asiakaspalvelijan työtuntien todettiin olevan suuressa roolissa erityisesti pienten asiakkuuksien katteiden muodostumisessa. Siksi palvelua hinnoiteltaessa on olennaista arvioida, riittävätkö asiakkaalle yrityksen perusprosessit sellaisinaan vai tarvitaanko räätälöintiä.

Ainut selkeä ero eri asiakkuuksien toimintatapojen välillä oli tapa, jolla asiakas toimittaa tilauksensa. Tapa valikoituu kuitenkin asiakastarpeen mukaan ja palvelu hinnoitellaan sen perusteella. Muita varsinaisia toisistaan eroavia toimintamalleja ei löytynyt, vaan asiakkuudet lähtevät kaikki samasta ydinprosessista, johon ajan mittaan on kehittynyt erilaisia poikkeuksia. Ydinprosessista poikkeaminen voi johtua joko asiakastarpeista tai yrityksen sisäisistä ongelmista ja keskenäisyyksistä.

Palautteessa korostui erityisesti kommunikoinnin merkitys. Tiedonkulkuun toivottiin parannuksia ja asiakaspalvelun näkökulmaa kuultavan enemmän myös muissa toimitusketjun elimissä. Prosesseihin kohdistuva palaute nosti edelleen

esiin erilaisia sisäisiä ongelmia, kuten korjaamatta jääneet ohjelmointivirheet sekä sisäisten toimintojen kankeus ja byrokraattisuus. Toisaalta kiitosta saivat kehittyneet palaveri- ja tuurauskäytännöt.

Lopuksi esitetyt kehitysehdotukset voivat helpottaa toimeksiantajaa ratkaisemaan palautteessa esille tuotuja ongelmia. Lisäksi saadut mittaustulokset todennäköisesti auttavat muodostamaan kuvan siitä, mistä asiakaspalvelun työtunnit koostuvat ja miten ne voivat vaikuttaa asiakkuuden katteeseen. Palvelua on todennäköisesti helpompi hinnoitella, kun tiedetään tarkalleen kuinka pitkään tietynlaisen tilauksen vastaanottaminen kestää. Lisäksi työn teoreettisessa osiossa esitellyt tutkimukset voivat auttaa toimeksiantajaa paremmin vastaamaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa palveluntarjoajaan kohdistamiin vaatimuksiin.

Mitään nykyistä yhtenäisempää ja kaikki erilaiset asiakastarpeet sekä tuotannon prosessit huomioivaa toimintakonseptia opinnäytetyö ei kuitenkaan pystynyt esittämään. Sellaisen mahdollistamiseksi toimeksiantajan täytyisi ensin saada kaikki keskeneräiset kehitysprojektit valmiiksi sekä ylösajaa asiakkuutensa toimimaan sellaisella tasolla, ettei niiden hoitaminen vaadi asiakaspalvelijalta merkittävää erikoistumista.

LÄHTEET

- Aguezzoul, A. 2009. The Third Party Logistics Selection: A Review of Literature. Viitattu 7.2.2016 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00366527/document>.
- Bayles, D. 2002. E-commerce logistics and fulfillment: delivering the goods. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Deloitte 2006. Myötätuulessa: Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. Viitattu 5.2.2016 <http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>.
- Grönroos, C. 2000. Service management and marketing: a customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Harrison, A. & van Hoek, R. 2002. Logistics Management and Strategy. Harlow: Financial Times Prentice-Hall.
- Hokkanen, S.; Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Jalanka, J.; Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys.
- KPMG 2007. Ulkoistamiskumppanuuksien hallinta Suomessa – matkalla kehittyneisiin käytäntöihin. Viitattu 5.2.2016.
- Krishnamurty, K.; Jegen, D. & Brownell, B. 2007. Strategic Out-Tasking: Creating “Win-Win” Outsourcing Partnerships. Cisco Internet Business Solutions Group. Viitattu 7.2.2016 http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/wp/Win_Win_Short_REV3_1003.pdf.
- Langley, J. & Capgemini 2015. 2015 Third Party-Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing. Viitattu 6.2.2016 <http://www.3plstudy.com>.
- Logistiikan Maailma 2016. Logistiikkakeskus. Viitattu 7.2.2016 <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikkakeskus>.
- Millar, M. 2012. Selecting your 3PL provider. 3PLwire 16.2.2012. Viitattu 7.2.2016 <http://www.3plwire.com/2012/02/16/selecting-your-3pl-provider-by-mark-millar/>.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- PostNord 2015. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2015. Viitattu 6.2.2016 <http://www.postnord.fi/fi/Documents/Raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa-2015.pdf>.
- Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Reijo Rautaluoman säätiö.
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta: logistinen B-to-B –prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.
- Solakivi, T.; Ojala, L.; Laari, S.; Lorentz, H.; Töyli, J.; Malmsten, J. & Viherlehto, N. 2014. Logistiikkaselvitys 2014. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Keskustelua ja raportteja. Viitattu 26.1.2016 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-375-0>.
- Wang, C. & Regan, A. 2003. Risks and Reduction Measures in Logistics Outsourcing. TRB 2003 annual meeting CD-rom. Viitattu 7.2.2016 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.6958&rep=rep1&type>.