

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Logistiikan koulutusohjelma

Ville Kuitunen

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO JA OPTIMOINTI TERMINAALIYHTI-
ÖSSÄ

Case: Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Logistiikan koulutusohjelma

KUITUNEN, VILLE

Toimintajärjestelmän ylläpito ja optimointi terminaaliyhtiössä, CASE: Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

Opinnäytetyö

42 sivua + 1 liitesivu

Työn ohjaaja

Tiimivastaava Arja Sinkko, energia- ja ympäristötekniikka

Toimeksiantaja

Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

Lokakuu 2014

Avainsanat

laatu, toimintajärjestelmä, ylläpito, optimointi

Opinnäytetyössä perehdyttiin Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy:n ISO 9001 - ja ISO 14001 -sertifioituun toimintajärjestelmään ylläpidollisesta näkökulmasta. Tavoitteena oli paikallistaa toimintajärjestelmästä parantamiskohteita, jotka optimoimalla toimintajärjestelmä kykenisi pitämään itseään yllä mahdollisimman automaattisesti. Toisaalta pyrittiin arvioimaan näiden parantamistoimenpiteiden vaikutuksia yrityksen laatuksennäköisiin.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Ensin käytiin läpi laatuajatteluun, laadunhallintaan ja ISO-standardeihin liittyvää teoriaa alan kirjallisuuden sekä standardien avulla. Erityisesti kiinnitettiin huomiota prosessinomaiseen toimintatapaan sekä jatkuvaan parantamiseen, joiden sujuvoittamiseksi nostettiin esiin erityisesti PDCA-toimintamalli. Tämän jälkeen perehdyttiin kohteena olevaan yritykseen, sen toimintaan, organisaatioon ja historiaan, sekä IMS-sertifikaatin käyttöönottoon ja toiminnan ylläpitoon.

Tutkimuksen tuloksena pystyttiin tunnistamaan viisi osa-aluetta, joita parantamalla tutkimuksen tavoitteet täyttyisivät: työntekijöiden sitoutumisen ja osaamisen huomioiminen, toimintakäytäntöjen ajanmukaistaminen, alihankkijoiden sitouttaminen, CAPA-käytännön parantaminen sekä ympäristömääräysten seuranta. Myös keinot osa-alueiden parantamiseksi pystyttiin löytämään ja kuvaamaan konkreettisin esimerkein. Näiden lisäksi pystyttiin tunnistamaan mainittujen parannusten vaikutukset laatuksennäköisiin. Tästä oli suoraa hyötyä toimeksiantajalle, joka pääsi näin parantamaan toimintaansa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Logistics

KUITUNEN, VILLE

Upkeep and Optimization of a Management System in a Terminal Company, CASE: Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

Bachelor's Thesis

42 pages + 1 page of appendices

Supervisor

Arja Sinkko, Team Leader, Energy and Environmental Technology

Commissioned by

Wallerius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

October 2014

Keywords

quality, management system, upkeep, optimization

This study analyzed the management system of Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy with the focus on upkeep, maintenance and optimization.

The objective of the study was to identify areas of improvement in the management system, but also to propose changes and means to optimize the system. Another objective was to understand the effect of the proposed changes on quality costs.

This study was carried out as a case study. First the study took a theoretical perspective over quality, quality management and ISO standards. Relevant literature and standards were used as a theoretical background. Particular attention was on processes and continuous improvement. For example, the PDCA model was introduced as a practical way to improve the operational processes. The operations, history and organization of the commissioning company were analyzed after this, including the implementation of the IMS certificate and maintenance of the management system.

Five areas were identified as key to improving the management system: the level of commitment and skills of the employees, modernization of the operational model in the office, the level of commitment of the subcontractors, improvement of the CAPA system and follow-up of the environmental requirements from a legal point of view. In addition, the means to improve the mentioned areas were identified and described. Furthermore, the effect of the improvements on quality costs was identified successfully. The commissioning company got direct benefit from the findings and was able to improve their internal processes.

SISÄLLYS	
TIIVISTELMÄ	
ABSTRACT	
KÄSITELUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN ASETTELU JA RAJAUS	8
3 LAATU JA SEN MERKITYS YRITYSTOIMINNASSA	9
3.1 Laatu käsitteenä	9
3.2 Miksi laatuun kannattaa panostaa?	10
3.3 Laatumuutokset	10
4 LAADUNHALLINTA- JA TOIMINTAJÄRJESTELMÄT	11
4.1 ISO-standardiperhe	12
4.1.1 ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä	13
4.1.2 ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä	14
4.1.3 OHSAS 18001 -työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä	15
4.1.4 ISO 19011 -johtamisjärjestelmän auditointiohjeet	15
4.2 Prosessikeskeinen toimintatapa	16
4.3 ISO-standardin mukaisen toimintajärjestelmän rakentaminen	17
4.4 Toimintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen	18
4.4.1 Määräykset ylläpidosta ISO 9001:n mukaan	19
4.4.2 PDCA-menetelmä	19
4.4.3 Prosessien kolmivaiheinen kehittämismalli	21
5 WALLENIUS WILHELMSSEN LOGISTICS KOTKA OY	22
5.1 Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy	22
5.2 WWLK:n palvelut ja toiminta	22
6 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO WWL:N ORGANISAATIOSSA	25
6.1 Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit	26
6.2 KPI-mittarit	26
6.3 Korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet	27
6.4 Johdon katselmus ja tavoitesuunnitelmien teko	28

7 TULOKSIA JA KEHITYSIDEOITA	28
7.1 Työntekijöiden sitoutuminen ja henkilöstön osaamisen huomioiminen	31
7.2 Toimintakäytäntöjen muuttaminen ajanmukaisiksi	32
7.3 Alihankkijoiden sitouttaminen toimintajärjestelmään	36
7.4 CAPA-käytännön parantaminen	38
7.5 Ympäristömääräysten ja -lainsäädännön ajantasainen seuranta	38
7.6 Laatumäärien huomioiminen	39
8 JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN TULOKSISTA	40
LÄHTEET	41
LIITTEET	

Liite 1. Wallenius Wilhelmsen Logistics Quality Policy

KÄSITELUETTELO

5 Whys	Metodi jolla pyritään löytämään havaitun ongelman perimmäinen syy kysymällä vähintään viisi kertaa ”miksi?”
Break bulk	Käsite jolla kuvataan tyypillisesti yksittäin lastattavaa irtolastia, joka ei kuitenkaan liiku pyörillä tai lastiyksikössä vaan vaatii esim. trukkikäsitelyä
CAPA	(Corrective Action/Preventive Action), käytäntö joka pyrkii virheiden systemaattiseen korjaamiseen ja ennaltaehkäisyyn
IMS	(Integrated Management System), toimintajärjestelmä johon on integroitu esim. useamman kuin yhden standardin mukainen toiminta (tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ISO 9001 - ja ISO 14001-standardit)
Kaizen	Japanilaisesta laatuajattelusta lähtenyt käsite, joka tarkoittaa sananmukaisesti jatkuvaa parantamista
KPI	(Key Performance Indicator), valittu avainasemassa oleva mittari jota käytetään toiminnan tulosten arvioimiseen
Roro	(Roll On-Roll Off), käsite jolla kuvataan useimmiten pyörillä tai telaketuilla liikkuvaa lastia, esimerkiksi autot, koneet, perävaunut, lauttavaunut
Transito	Kauttakulkuliikenne kolmanteen maahan, esimerkiksi Venäjän tuontiliikenne Suomen satamien kautta
WWL	Wallenius Wilhelmsen Logistics
WWLK	Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

1 JOHDANTO

Laatu on yritykselle tärkeä menestystekijä. Siihen kannattaa panostaa paljon voimavaroja, koska laadukkaasta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan. Laadukas toiminta myös parantaa ja ylläpitää yrityksen mainetta ja luo edellytyksiä pitkäjänteiselle tuotavalle toiminnalle. Yritys voi parantaa toimintansa laatua esimerkiksi päivittämällä toimintansa jonkin laatujärjestelmän mukaiseksi. ISO 9001-sertifioidun yrityksen sidosryhmät tietävät välittömästi, että yrityksessä panostetaan jatkuvaan parantamiseen ja järjestelmälliseen asiakastyytyvyyden kehittämiseen sekä toiminnan luotettavuuteen.

Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy:n (WWLK) ajoneuvoterminaaliiin Kotkan Hietasen satamaan rakennettiin vuonna 2013 ISO 9001- ja ISO 14001 -sertifikaatit kattava IMS-järjestelmä. Yrityksen organisaatiota haluttiin kehittää systemaattisesti, ja IMS-järjestelmän nähtiin sopivan tähän tavoitteeseen hyvin. Sen nähtiin myös tukevan yrityksen laatu- ja ympäristöpolitiikkaa (ks. liite 1).

Järjestelmään päätettiin panostaa sekä asiakkaiden vaatimuksesta että kustannustehokkuuden vuoksi. Sen nähtiin palvelevan hyvin yrityksen strategisia tavoitteita. Venäjän ja Baltian satamien kilpailussa on kyettävä pysymään mukana, ja koska Suomessa kilpailuetua on vaikea saavuttaa pelkän hinnan perusteella, haluttiin jo aiemmin saatua mainetta laadukkaana ja luotettavana palveluntarjoajana korostaa. Suuri osa potentiaalisista asiakkaista kokee sertifioidun toiminnan niin tärkeäksi, ettei ilman sertifikaattia ole mahdollista solmia yhteistyösopimuksia. Myös jo olemassa oleva asiakaskunta asettaa tiukat laatuvaatimukset, joiden systemaattinen täyttäminen on yhtiön toiminnan perusta. Kyse on siis paitsi uusasiakashankinnasta, myös olemassa olevien asiakkuuksien hoitamisesta.

Kotkan terminaalissa ei ole ollut varsinaisia toiminnan laatuun liittyviä ongelmia. Reklamaatioiden määrä on ollut vähäinen ilman toimintajärjestelmääkin. On kuitenkin syytä huomioida järjestelmällisen ja jatkuvaan parantamiseen tähtäävän toiminnan tarjoamat mahdollisuudet laatu- ja kustannusten vähentämiseen. Suomi on korkeiden kustannusten maa, ja vaikkei suora hintakilpailu ulkomaisten toimijoiden kanssa välttämättä ole järkevää tai edes mahdollista, on selvää, että kilpaillussa toimintaympäristössä kustannustehokkuus on menestyksekkään toiminnan avainkysymyksiä. Sisäisten ja ulkoisten virhekustannusten ennaltaehkäisy on äärimmäisen tärkeää, ja ennaltaeh-

käisyyn ja laadun ylläpitoon liittyvät kustannukset koetaan WWLK:lla huomattavasti helpommiksi hallita kuin epäonnistuneen toiminnan korjaaminen.

Jotta ISO 9001:n perusfilosofiaa jatkuvasta parantamisesta voitaisiin toteuttaa käytännössä, on järjestelmää pidettävä aktiivisesti yllä. Yrityksissä ja organisaatioissa voi syntyä tilanne, jossa toimintajärjestelmä rakennetaan suurella panostuksella, mutta sertifikaatin myöntämisen jälkeen järjestelmä jätetään vähemmälle huomiolle. Sen ylläpitoon ei osata tai haluta panostaa, josta syystä järjestelmä ei toimi alun perin halutulla tavalla. Uudelleenauditoinnin yhteydessä ollaan vaikeuksissa, kun sertifioitu järjestelmä ei näy käytännön toiminnassa. Tutkimus on tehty tämän motiivin perusteella.

2 TUTKIMUKSEN ASETTELU JA RAJAUS

Tämä tutkimus analysoi tapaustutkimuksena WWLK:n toimintajärjestelmää ylläpidolliselta kannalta. Tutkimuksessa on käytetty lähteinä paitsi teoreettista toimintajärjestelmiin ja laadunhallintaan liittyvää kirjallisuutta, erityisesti voimassa olevia ISO-standardeja. Myös avainhenkilöiden haastattelut ovat olleet hyödyksi tutkimusta tehtäessä. Mukana ovat myös alihankkijat, sillä WWLK on Kotkan toimintamallia luodessaan katsonut tiettyjen avaintoimintojen ulkoistamisen olevan strategisesti järkevää. Alihankkijoiden rooli on etenkin laadunhallinnassa keskeinen.

Teoreettiselta pohjalta selvitetään ISO-standardiperheen vaatimuksia ja perusperiaatteita, koska ne ovat olennaisia myös WWLK:n IMS-järjestelmän kannalta. Myös ISO-standardiperheen ylläpitovaatimukset ovat luonnollisena osana mukana, sillä esimerkiksi sisäiset auditoinnit, johdon katselmukset sekä alihankkijoiden arviointi ovat toimintajärjestelmän ylläpidon välineitä ja sertifioitun järjestelmän vaatimia perusasioita.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää järjestelmästä parantamiskohteita, jotka kuntoon laittamalla toimintajärjestelmä kykenisi pitämään itseään yllä mahdollisimman ”automaattisesti” ja olisi valmis auditoitavaksi periaatteessa koska tahansa. Samalla toimintajärjestelmää pyritään optimoimaan laadukustannusten vähentämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi.

Tutkimuksen tuloksina esitellään tärkeimpiä toimintajärjestelmän ylläpitoon liittyviä kehitysideoita ja annetaan ohjeita niiden toteuttamiseen käytännössä. Samoin käydään

läpi tutkimuksessa löydetty näkökulmat laatukustannuksiin. WWLK on ISO-pohjaisen järjestelmän omaksuessaan sitoutunut prosessinomaiseen toimintaan sekä jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Kehitysideat esitellään tämä näkökulma huomioon ottaen. Olemassa olevaan sisäisten auditointien käytäntöön ei puututa, ja kehitysideoita karottaessa on haluttu kiinnittää huomiota vain sellaisiin kohteisiin, joiden korjaaminen edesauttaa järjestelmän itsenäistä toimivuutta sekä jatkuvaa parantamista rakenteellisin keinoin. Tällä tavalla kehitysideoiden määrä pysyy maltillisena ja niiden korjaus ehdotukset johdonmukaisina.

3 LAATU JA SEN MERKITYS YRITYSTOIMINNASSA

Opinnäytetyö käsittelee toimintajärjestelmän ja siihen liittyvän laadunohjauksen kehittämistä ja ylläpitoa, mutta jotta näihin asioihin pääsisi konkreettisesti käsiksi, on oltava selvillä siitä, mitä laadulla tarkoitetaan ja mikä sen rooli on yritystoiminnassa. Selvitän näiden asioiden teoreettista pohjaa lyhyesti ennen varsinaiseen tutkimuskohteeseen siirtymistä.

3.1 Laatu käsitteenä

Käsite ”laatu” voidaan ymmärtää monella tavalla. Joku voi ymmärtää laadun tavaran hinnan ja käyttökelpoisuuden kohtaamisena, jollekin laatu voi tarkoittaa tuotteen virheetöntä kuntoa, virheetöntä palvelua tai tuotantoa, tai yksinkertaisesti henkilökohtaisia mielilymyksiä tuotteen tai palvelun suhteen.

Asiakaslähtöisen ajattelutavan mukaan *laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset*. Tällöin asiakas määrittelee tuotteen laadun oman mielipiteensä perusteella, omista lähtökohdistaan, sekä arvioi, täyttääkö tuote ne vaatimukset, jotka hän on ostoon ryhtyessään asettanut. (Haverila - Uusi-Rauva - Kouri - Miettinen 2009, 372.)

Laadun asiakaslähtöisen määrittämisen lisäksi voi olla tarpeen tehdä määritelmä myös yrityksen näkökulmasta. Tällöin voidaan sanoa laadun olevan *tuotteen vastaavuutta tuotemäärittelyihin ja standardeihin*. Laadun määrittäminen yrityksen näkökulmasta on tärkeää, jotta yrityksen omaa toimintaa voitaisiin kehittää ja seurata asianmukaisesti. (Haverila et al 2009, 372.)

Myös jatkuva toiminnan kehittäminen ja tuotteen sekä palveluiden parantaminen kuuluu laatuun. Yritysmaailmassa toimitaan kilpailuilla markkinoilla, joilla saavutetaan kilpailuetua silloin, kun toiminta on mahdollisimman laadukasta. Myös pyrkimys virheettömyyteen kuuluu laatuajatteluun. Laatu on myös kustannustehokkuus ja tulokellisuus, sekä oikeanlainen laatu kokonaisuuteen nähden. Yritys ei saisi tuottaa yli-laadukasta tuotetta tai palvelua, mistä asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan. Ylilaa-dusta ei kuitenkaan ole kyse silloin, kun poikkeuksellisen hyvä laatu tuottaa yritykselle kilpailuetua. (Lecklin 2006, 18 - 19.)

Yksinkertainen ja käytännöllinen laadun määritelmä, joka sopii myös ISO 9001 -standardin henkeen, voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu (Pesonen 2007, 37).

3.2 Miksi laatuun kannattaa panostaa?

Laatu on kriittinen menestystekijä, johon panostaminen on yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä. Kriittinen menestystekijä on asia, jonka on mentävä oikein ja toimittava hyvin, jotta yrityksen olisi mahdollista menestyä tavoittelemallaan tavalla. Kriittistä menestystekijää ei myöskään voi ainakaan helposti korvata muilla menestystekijöillä. Laatuun kokonaisvaltaisesti panostamalla laatukustannukset eivät nouse liian korkeiksi, tuotteissa on vähän virheitä ja kustannustehokkuus paranee. Asiakkaat ovat myös yleensä valmiita maksamaan laadukkaista tuotteista enemmän, jolloin laatuun panostaminen tuo yritykselle selvää rahaa. Laadukkaasta toiminnasta syntyvä maine puolestaan helpottaa asiakashankintatyötä. Laatu luo yritykselle myös parempia toimintaedellytyksiä. Kun laatu on hyvää ja oikealla tavalla johdettua, yritys pystyy reagoimaan markkinoilla ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeammin ja joustamaan sekä muuttumaan itse tarpeen mukaan. Myös henkilöstövaikutukset ovat positiivisia, kun työntekijät kokevat tekevänsä laadukasta työtä. (Lecklin 2006, 23 - 25.)

3.3 Laatukustannukset

Laatukustannukset syntyvät, kun yritys pyrkii varmistamaan tuotteensa vastaavuuden asiakkaan vaatimusten kanssa. Laatukustannukset voidaan jakaa kahteen pääryhmään: 1) ennaltaehkäisevän ja laatua edistävän työn aiheuttamat kustannukset 2) huonon laa-

dun aiheuttamat kustannukset. Laatujärjestelmän rakentaminen kuuluu ensimmäiseen kategoriaan. (Lecklin 2006, 155.)

Seuraavassa laatukustannukset on jaettu edelleen ryhmiin tarkemman tarkastelun mahdollistamiseksi (Lecklin 2006, 156 - 158):

- 1) Ulkoiset virhekustannukset aiheutuvat siitä, kun asiakkaan havaitsema virhe korjataan. Tällöin prosessien laadunvarmistus ei ole toiminut ja virhe on päässyt läpi järjestelmän asiakkaalle asti. Ulkoinen virhe on yritykselle kaikkein vaarallisin, ja usein myös kustannuksiltaan kallein. Ulkoiset virheet aiheuttavat yritykselle myös imagohaittaa. Esimerkkejä ulkoisista virhekustannuksista ovat vahingonkorvauskulut, menetetyt tuotot, virheiden korjaamisesta aiheutuvat kustannukset sekä mahdollisten valitusten käsittelystä aiheutuvat kustannukset.
- 2) Sisäisistä virheistä puhutaan silloin, kun virhe huomataan yrityksen itsensä toimesta, ja pystytään korjaamaan ennen kuin tuote on asiakkaalla. Sisäisiin virheisiin lasketaan myös yrityksen toiminnan huonosta organisoinnista ja ”sä-hellyksestä” johtuvat kustannukset.
- 3) Laadun ylläpitokustannukset vähentävät virhekustannuksia. Laadun ylläpito-kustannuksia aiheuttavat mm. valvonta ja tarkastukset, auditoinnit, katselmukset, laatu-tietojen analysointi ja mittareiden ylläpito.
- 4) Ehkäisykustannuksia syntyy silloin kun laaturiskejä ja virhepotentiaalia pyritään vähentämään toimintaa ennakoiden. Suunnittelu, kehitystyö ja koulutus ovat tyypillisiä ennakointimenetelmiä. Kustannukset maksavat itsensä takaisin, koska virheitä tulee vähemmän. Ehkäisykustannuksia voivat aiheuttaa edellä mainittujen menetelmien toteuttaminen, sekä esimerkiksi laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentaminen, laatuorganisaatio sekä henkilöstön motivointi.

4 LAADUNHALLINTA- JA TOIMINTAJÄRJESTELMÄT

Toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvalloissa, toisin kuin useimmissa teollistuneissa maissa, teollisuus ja infrastruktuuri olivat käytännössä vahingoittumattomat. Euroopan ja muun maailman jälleenrakennustyö toi Yhdysvaltoihin valtavan määrän tuloja ja

hyvinvointia, mutta tuotteiden laatu oli heikko. 1970-luvun loppupuoliskolla tilanne alkoi kuitenkin muuttua markkinoiden vaatimuksesta. Mm. japanilainen laatuvalankumous ja kuluttajätietoisuuden kasvu vaikuttivat tähän. (Keller - Pyzdek 2013, 33.)

Laatuun alettiin panostaa, ja syntyi erilaisia laadunhallintafilosofioita, kuten Demingin 14 periaatteen filosofia, japanilainen kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Control), Total Quality Management (TQM) ja Six Sigma sekä erilaiset laatupalkinnot (esim. Malcolm Baldrige National Quality Award, Deming Prize ja European Quality Award). Kenties tunnetuin ja laajimmalle levinnyt laadunhallinta- ja toimintajärjestelmä on kuitenkin ISO:n (International Organization for Standardization) julkaisema ISO 9000 -standardiperhe. (Keller - Pyzdek 2013, 34 - 56.)

Lecklinin (2006, 29) mukaan ISO 9000 -standardissa laadunhallinta tarkoittaa hallittuja toimenpiteitä organisaation laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Laadunhallintaa suoritetaan systemaattisesti johtamis- eli toimintajärjestelmillä. Johtamisjärjestelmässä on kysymys koko yrityksen organisaation läpi ulottuvasta toiminnasta. Tavoitteina voivat olla esimerkiksi kontrolloidumpi ja järjestelmällisempi toiminnanohjaus, asiakastyytyväisyyden parantaminen, palveluiden ja tuotteiden hyvä laatu sekä yksinkertaisesti yrityksen kannattavuuden parantaminen. Jokainen yritys asettaa tavoitteen sa itse ja ne riippuvat kulloinkin vallitsevasta tilanteesta (Lecklin 2006, 29 - 30). Laadunhallintajärjestelmä tulisikin ottaa käyttöön yrityksen johdon strategisella päätöksellä (SFS-EN ISO 9001 2008, 8).

4.1 ISO-standardiperhe

ISO (the International Organization for Standardization) on kansallisten standardisointijärjestöjen liitto. ISO:n kansainväliset ISO 9000 -standardit ovat maailman parhaiten tunnetut laatustandardit. Yrityksen on mahdollista hakea ISO 9000 -standardin mukaista laatusertifikaattia, mikäli se täyttää standardin asettamat vaatimukset. Sertifikaatin edellytyksenä on ISO:n valtuuttaman auditoijan hyväksyntä. Sertifikaatti puolestaan kertoo yrityksen sidosryhmille, erityisesti sen asiakkaille, yrityksen toimintajärjestelmän täyttävän ISO 9000 -standardin vaatimukset (Haverila et al 2009, 383). Yritykset voivat halutessaan saattaa toimintansa ISO 9000 -standardien mukaiseksi, mutta jättää sertifiointin tekemättä. Tämä voi olla kustannuskysymys, jolloin yritys kokee standardin mukaisen toiminnan riittäväksi omassa toimintaympäristössään.

4.1.1 ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä

Kansainvälinen standardi ISO 9001 asettaa kehykset yrityksen tai organisaation laatu-järjestelmälle. Näitä kehyksiä voidaan hyödyntää organisaation sisäisissä toiminnoissa, sertifiointissa tai sopimuksissa. Standardi korostaa prosessimaisen toiminnan tärkeyttä ja jatkuvan parantamisen periaatetta sekä sitä, kuinka tärkeää järjestelmän vaikuttavuus on asiakasvaatimusten täyttämisen kannalta. Standardin mukaista toimintajärjestelmää laadittaessa tulee ottaa huomioon organisaation toimintaympäristö, sen omat tarpeet ja tavoitteet, tuotteet, jo käytössä olevat prosessit sekä organisaation koko ja rakenne, jotta kyseessä olevalle organisaatiolle saadaan luotua juuri oikeanlainen järjestelmä (SFS-EN ISO 9001 2008, 8 - 12).

ISO 9001 -standardin tarkoitus ei ole tehdä yritysten ja organisaatioiden järjestelmistä tai toimintatavoista yhdenmukaisia. Yritys voi laatia itselleen sopivan järjestelmän melko vapaasti, mutta sen on sertifikaatin saadakseen otettava huomioon ja täytettävä ISO 9001 -standardin vaatimukset niiltä osin, kuin ne ovat yrityksen toiminnan kannalta soveltuvia (Lecklin 2006, 310). ISO 9001 siis määrittelee toimintajärjestelmää koskevat vaatimukset, kun yrityksen tai organisaation on osoitettava kykynsä tuottaa palveluja tai tuotteita johdonmukaisella tavalla, täyttäen asiakasvaatimukset ja lakien sekä viranomaisten asettamat puitteet (SFS-EN ISO 9001 2008, 12).

Käytännössä ISO 9001 -standardin mukainen toiminta edellyttää joitakin perusasioita, jotka on otettava huomioon ja toteutettava käytännön tasolla. Pesonen (2007, 81) määrittelee päävaatimukset seuraavasti:

- 1) Toiminnan täytyy olla määritettyä ja tietyiltä osin dokumentoitua*
- 2) Toimitaan määritysten mukaisesti ja siitä jää määritettyjä näyttöjä*
- 3) Toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa, on mittareita ja niiden tuloksia*
- 4) Tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan*

ISO 9001 korostaa asiakaskeskeisyyttä, sillä asiakkaiden odotukset ohjaavat yrityksen toimintaa ja viime kädessä ratkaisevat onko toiminta kannattavaa. Vaatimusten tulee olla tiedossa ja tiedon jaettuna asianmukaisesti työntekijöille. Sekä asiakasodotusten

tiedottaminen että niiden toteuttamiseen vaadittavien resurssien jakaminen organisaatiossa on johdon vastuulla. Johdon on sitouduttava laatuun ja tämä on kyettävä osoittamaan käytännössä. (Pesonen 2007, 90 - 91.)

Kaiken keskiössä on laatukäsikirja, josta ilmenevät laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, käytössä olevat menettelyohjeet sekä prosessienvälinen vuorovaikutus. Laatukäsikirjan laajuutta ei ole määrätty tiukasti, mutta sen tulee sisältää myös tarvittavat tiedot organisaation toiminnasta ja rakenteesta, laatupoliitiikasta ja laatuavoitteista, vastuualueista, valtuuksista sekä dokumentoinnin järjestämisestä. (Pesonen 2007, 86.)

ISO 9001 edellyttää myös aktiivista toiminnan seuranta ja parantamista. Tämä edellyttää mm. säännönmukaisia (vähintään kerran vuodessa) johdon katselmuksia, sekä sisäisiä ja ulkoisia auditointeja. Johdon katselmuksen tarkoitus on varmistaa että laadunhallintajärjestelmä toimii odotetulla tavalla. Siinä myös arvioidaan laatupoliitiikan toimivuutta, sekä mietitään mahdollisia parannus- ja kehityskohteita laadunhallintajärjestelmän tehostamiseksi. (Pesonen 2007, 96.)

Henkilöstön kouluttamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöillä tulee olla paitsi tieto oman työnsä vaatimuksista, myös tarvittavat resurssit työn suorittamiseen vaaditulla tavalla. Mikäli työntekijällä ei ole pätevyyttä työnsä hoitamiseen asianmukaisesti, hänelle tulee antaa koulutusta asian hoitamiseksi. Työntekijöiden pätevyyden arviointi johtaa koulutustarpeen määrittämiseen, koulutussuunnitelman tekemiseen ja viime kädessä koulutuksen toteuttamiseen. (Pesonen 2007, 99.)

Sisäiset auditoinnit varmistavat että toiminta todella on standardin vaatimusten mukaista, sekä noudattaa organisaation itselleen asettamia ehtoja. Sisäisen auditoinnin suorittaa yleensä organisaation oma henkilöstö, joskin myös ulkopuolisen auditoijan käyttö on mahdollista. Arvioinnit tulee suorittaa järjestelmällisesti ja niistä on olemassa omat ohjeensa standardissa ISO 19011. (Pesonen 2007, 190 - 191.)

4.1.2 ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä

Kansainvälinen standardi ISO 14001 asettaa ympäristöjärjestelmää sitovat vaatimukset. Yritys voi standardin perusteella ottaa käyttöönsä toimintajärjestelmän joka huomioi ympäristölainsäädännön sekä merkittävät toimintaa koskevat ympäristönäkökohdat. Standardia sovelletaan näihin ympäristönäkökohtiin, sikäli kun yritys kykenee

hallitsemaan niitä tai vaikuttamaan niihin. ISO 14001 -standardia voi käyttää mikä tahansa organisaatio, joka haluaa rakentaa ympäristöjärjestelmän ja parantaa sitä, ja näin varmistaa toimintansa olevan sekä itse määrittelemänsä ympäristöpolitiikan, että valitsevan ympäristölainsäädännön mukaista. (SFS-EN ISO 14001 2004, 10.)

ISO 14001 -standardi on periaatteiltaan samankaltainen ISO 9001:n kanssa. Yhtiön johdon tulee luoda ympäristöpolitiikka, ja johdon on osoitettava sitoutumisensa ympäristöjärjestelmän noudattamiseen. Olennaiset asiat on dokumentoitava, henkilöstö ja tarvittavat sidosryhmät koulutettava, korjaavien ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttamisen on oltava järjestelmällistä, johdon suoritettava katselmukset ja organisaation sitouduttava jatkuvaan parantamiseen. (Keller - Pyzdek 2013, 28.)

4.1.3 OHSAS 18001 -työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä

OHSAS 18001 -asiakirjalla ei ole vielä Suomen Standardisointilautakunnan vahvistusta, joten sillä ei ole SFS-standardin asemaa. OHSAS 18001 käsittelee työterveyden ja työturvallisuuden (TTT) ohjausta, ja se on vahvistamattomuudestaan huolimatta yhteensopiva ISO 9001 ja ISO 14001 -standardien kanssa. Tarkoitus on, mikäli organisaatio katsoo tarpeelliseksi, helpottaa laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmien yhdistämistä keskenään. OHSAS 18001 -vaatimuksissa määritellään ylläpidolliset tehtävät samalla tavalla kuin 9001- ja 14001 -järjestelmissä. Myös TTT-järjestelmä edellyttää jatkuvaa parantamista. TTT-politiikka määritellään ja vahvistetaan, että se on tarkoituksenmukainen organisaation TTT-riskeihin nähden, ja että se sisältää vaadittavat toimet vammojen ja terveyden heikentymisen ehkäisemiseen. (OHSAS 18001 2007, 12 - 18.)

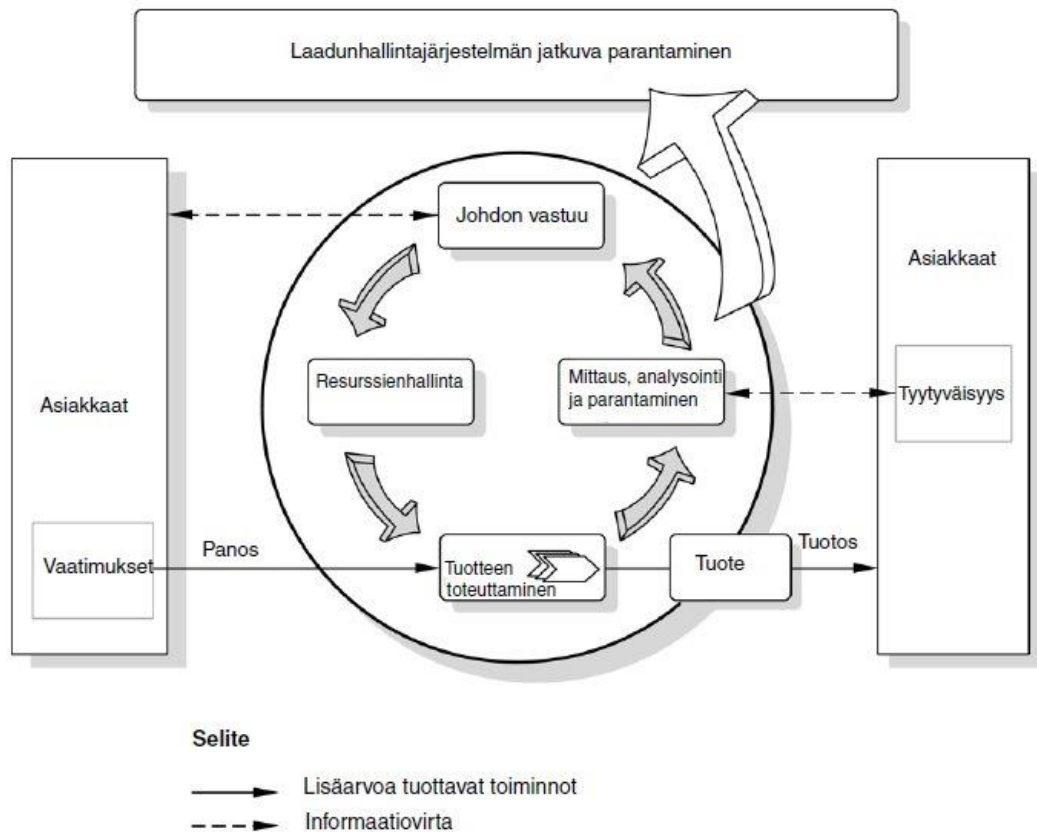
4.1.4 ISO 19011 -johtamisjärjestelmän auditointiohjeet

Kansainvälinen standardi ISO 19011 asettaa ohjeita toimintajärjestelmien auditoinnista. Se määrittelee auditointiperiaatteet, niiden ohjeistaa niiden suoritustapoja sekä määrittää auditointeja suorittavien henkilöiden pätevyyden arviointia (SFS-EN ISO 19011 2011, 10). Auditoinnin periaatteita ovat eettinen toiminta, oikeudenmukainen esittäminen, asianmukainen ammatillinen toiminta, luottamuksellisuus, riippumattomuus ja näyttöön perustuva toimintamalli. (SFS-EN ISO 14001 2004, 18.)

Yrityksen tai organisaation on standardin mukaan laadittava auditointiohjelma. Johdon tulee varmistaa että ohjelmalla on asianmukaiset tavoitteet, ja organisaatiolla vähintään yksi pätevä henkilö, joka vastaa auditointiohjelman laadinnasta. Auditointiohjelmaan sisällytetään kaikki sen tehokkaaseen organisointiin ja aikataulussa suorittamiseen tarvittavat tiedot ja resurssit. Ohjelmaan voivat kuulua myös mm. ohjelman tavoitteet, auditointien laajuus, lukumäärä, aikataulut, sekä auditointikriteerit ja -menetelmät. (SFS-EN ISO 14001 2004, 20.)

4.2 Prosessikeskeinen toimintatapa

Prosessissa sarja reaktioita synnyttää lopputuloksen. Liiketoimintaprosessissa muodostetaan liiketoiminnan kannalta suotuisa lopputulema joukolla toisiinsa liittyviä tehtäviä. Tämä prosessi muodostaa tuottoa yrityksen asiakkaalle. Prosessissa toistuvat samat tehtävät, joita voidaan mitata ja jotka on mahdollista määritellä. Prosessia ohjaamalla voidaan saavuttaa sille asetetut laatutavoitteet. Prosessi ei siis ole kertaluontoinen tapahtuma, kuten projekti (Lecklin 2006, 123 - 124). ISO-standardiperheessä kannustetaan prosessimaisen toimintamallin omaksumiseen (kuva 1). Prosessimaisuudella pyritään toimintajärjestelmän tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseen. Tällöin asiakkaan vaatimusten mukaisen toiminnan edellytykset paranevat ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. (SFS-EN ISO 9001 2008, 8.)



Kuva 1. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (SFS-EN ISO 9001 2008, 10)

4.3 ISO-standardin mukaisen toimintajärjestelmän rakentaminen

Toimintajärjestelmän rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen johdon strategisesta päätöksestä (SFS-EN ISO 9001 2008, 8). Johdon tulee olla sitoutunut järjestelmän luomiseen, sillä se vaatii onnistuakseen paljon resursseja, ja omistautumista kaikissa henkilöstöryhmissä. Johdon on kyettävä selvittämään yrityksen toimia ja laadunhallintaa viimeistään sertifikaattiin johtavassa auditoinnissa, joten niihin on paneuduttava huolellisesti jo silloin kun projektia aloitetaan. ISO-standardi myös asettaa yrityksen johdolle velvoitteita, joiden täyttäminen on sertifikaatin edellytys (Pesonen 2007, 163 - 164). WWLK:n toimintajärjestelmän rakentaminen lähti liikkeelle emoyhtiön strategisesta päätöksestä, ja se toteutettiin aikataulutettuna projektina.

ISO 9001-standardin mukaan (SFS-EN ISO 9001 2008, 14) organisaation tulee:

a) määrittää laadunhallintajärjestelmää varten tarvittavat prosessit ja niiden soveltaminen koko organisaatiossa

b) määrittää näiden prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus

c) määrittää kriteerit ja menetelmät, joita tarvitaan varmistamaan näiden prosessien vaikuttava toiminta ja ohjaus

d) varmistaa näiden prosessien toiminnan ja seurannan tueksi tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus

e) seurata, mitata, jos mahdollista, ja analysoida näitä prosesseja

f) toteuttaa toimenpiteet, joita tarvitaan suunniteltujen tulosten saavuttamiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen.

Jotta yllä mainitut prosessit saadaan käyntiin ja pidettyä käynnissä ISO-standardin mukaisesti, tulee yrityksen myös laatia dokumentoitu laatupolitiikka, laatukäsikirja, sekä kirjalliset prosessit ja toiminnanohjaukseen liittyvät ohjeet siten, että niistä käyvät ilmi sekä toiminnan asiakaskeskeisyys että pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Yrityksen on myös nimettävä organisaation johtoon kuuluva henkilö, joka vastaa toimintajärjestelmän asianmukaisesta hallinnasta. (SFS-EN ISO 9001 2008, 17 - 20.)

Kun yritys on kuvannut toimintansa kauttaaltaan yllä mainitulla tavalla, kouluttanut henkilöstönsä ja sillä on esittää laatupolitiikka (ks. liite 1, WWL:n laatupolitiikka) laatukäsikirja, vähintään yksi sisäinen auditointi sekä standardissa määritelty ns. johdon katselmus on pidetty, se voi hakea sertifikaattia sertifiointielimeltä (esim. Det Norske Veritas, Bureau Veritas). Sertifiointielimen edustaja arvioi, vastaako yrityksen toiminta ISO-standardin edellytyksiä suorittamalla auditoinnin. Jos vaatimukset täyttyvät, yritykselle myönnetään määräaikainen sertifikaatti. Sertifikaatti tulee arvioida uudelleen kolmen vuoden kuluttua. (Pesonen 2007, 223 - 226.)

4.4 Toimintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen

Yritys ei voi rakentaa standardin mukaista toimintajärjestelmää ja sertifikaatin saatuun jättää asiaa sikseen. Toimintajärjestelmä vaatii aktiivista johtamista ja ylläpitoa, muuten siitä ei ole hyötyä. Pesonen (2007, 160) korostaa, että laatu ei parane itsestään kun laadunhallintajärjestelmä on kehitetty, vaan että se vaatii aktiivista johtamista. Voi hyvinkin tapahtua niin, että kun sertifikaatin myöntäneen tahon auditoija tulee

seuraavan kerran suorittamaan tarkastusta, yritys ei läpäise sitä, ja menettää sertifi-
kaattinsa. Vähintään yrityksen täytyy kohdistaa paljon resursseja toiminnan oikaise-
miseen ennen auditointia, jolloin toiminta ei ole aidosti standardin mukaista. Jatkuva
parantaminen on toiminnan ehdoton edellytys, ja esittelen seuraavassa muutamia nä-
kökulmia jatkuvaan parantamiseen. Näkökulmat on valittu siten että ne vastaisivat
mahdollisimman hyvin WWLK:n tarpeisiin, mutta noudattaisivat samalla ISO-
standardiperheen vaatimuksia esim. prosessimaisesta toiminnasta.

4.4.1 Määräykset ylläpidosta ISO 9001:n mukaan

ISO 9001 -standardin mukaan yrityksen on kyettävä näyttämään toteen tuotteensa vaa-
timustenmukaisuus, varmistamaan että laadunhallintajärjestelmä on vaatimusten mu-
kainen, sekä pystyttävä parantamaan järjestelmän vaikuttavuutta jatkuvasti. Tätä var-
ten on suunniteltava ja toteutettava seuranta-, mittaus-, analysointi- ja parantamispro-
sessit. ISO 9001 myös vaatii mittaamaan asiakastyytyväisyyttä, jota seurataan saadun
palautteen perusteella. Näin yritys voi muokata omaa toimintaansa asiakkaan odotus-
ten ja vaatimusten mukaisesti. (SFS-EN ISO 9001 2008, 34.)

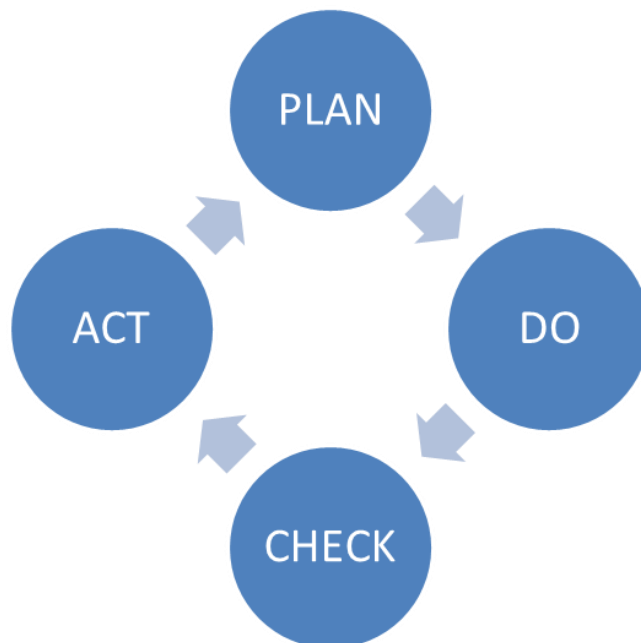
Sisäisillä auditoinneilla, joita tehdään määräajoin, varmistetaan laadunhallintajärjes-
telmän vaatimustenmukaisuus, sekä sen toteutus ja ylläpito. Auditointiohjelma tulee
suunnitella siten, että siinä otetaan huomioon aiempien auditointien tulokset, sekä au-
ditoitavien prosessien tärkeys. Auditoinneissa käytettävät kriteerit, auditointien laa-
juus, määräajat ja menettelytavat tulee myös määritellä selvästi. Sisäisissä auditoin-
neissa on tärkeää, ettei auditointia auditoi omaa työtään, vaan kykenee säilyttämään ob-
jektiivisuuden. Auditoinnin menettelyohjeissa määritellään vastuut ja vaatimukset, joi-
ta auditointien järjestämisessä ja niistä raportoinnissa tulee noudattaa. Auditoinneista
ja niiden tuloksista tulee pitää kirjaa. Jatkuva parantaminen on osa ISO 9001 -
standardin perusfilosofiaa. Yrityksen laatupolitiikan, auditointien tulosten, analyysien,
korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden sekä johdon katselmusten tarkoitus on toi-
mia apuna laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden parantamisessa. (SFS-EN ISO
9001 2008, 34 - 38.)

4.4.2 PDCA-menetelmä

Jatkuvan parantamisen filosofiaa edustaa myös niin sanottu PDCA-periaate (Plan, Do,
Check, Act), jossa järjestelmää ”päivitetään” jatkuvasti ja syklinomaisesti. PDCA-

periaatetta kuvaa mainiosti ns. Demingin laatuympyrä (ks. kuva 2). Laatuympyrä koostuu neljästä vaiheesta:

- 1) Plan, ”suunnitellaan”. Ensimmäisessä vaiheessa ongelma tai kehityskohde tunnistetaan ja määritellään, jonka jälkeen tehdään toimintasuunnitelma asian ratkaisemiseksi.
- 2) Do, ”tehdään”. Toisessa vaiheessa suunnitelma toteutetaan kokeilunomaisesti tai rajoitetussa skaalassa. Tässä vaiheessa kerätään myös mahdollisimman paljon dataa ja koulutetaan henkilöstö tarpeen mukaan.
- 3) Check, ”tarkastetaan”. Kolmannen vaiheen tarkoitus on arvioida ongelman ratkaisua tai kehitettyä prosessia mittareiden avulla. Onko toiminnan parantamisessa onnistuttu?
- 4) Act, ”toimitaan”. Viime vaiheessa tehdään valinta: otetaanko parannus käyttöön vai hylätäänkö se? Kehittävät toimenpiteet dokumentoidaan standardikäytäntöinä, jolloin kaikki työntekijät ovat mukana kehityksessä eikä informaatiokatkoksia tule.



Kuva 2. Demingin laatuympyrä, joka kuvaa jatkuvan parantamisen prosessimaista luonnetta

Demingin laatuympyrä (kuva 2) nojaa japanilaiseen Kaizen-filosofiaan, jolla tarkoitetaan jatkuvaa parantamista. Kun PDCA-periaate on jatkuvassa käytössä, ja hyväksytään, ettei siinä ole alkua tai loppua vaan kyseessä on jatkuva prosessi, toiminnan parannuksesta tulee osa jokaisen työntekijän arkea. Samalla organisaatio oppii ymmärtämään omaa toimintaansa paremmin, ja on tällä tavalla myös valmiimpi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Rampersad 2001, 5 - 6.)

4.4.3 Prosessien kolmivaiheinen kehittämismalli

Lecklin (2006, 130 - 134) esittää prosessien kolmivaiheisen kehittämismallin, jossa yrityksen toimintaa kehitetään kehittämällä niitä prosesseja, joiden avulla yritys tuottaa palvelunsa ja suoritteensa. Kehittämismallin vaiheet ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi sekä prosessin parantaminen.

Jotta voidaan päästä tavoitteisiin, on ensin tiedettävä nykytilanne. Tässä vaiheessa pääasiassa organisoidaan prosessityö, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot sekä arvioidaan prosessin toimivuus. Tämä vaihe on tärkeä siinä tilanteessa, kun yritykseen ryhdytään laatimaan toimintajärjestelmää. (Lecklin 2006, 134.)

Prosessianalyysissä selvitetään prosessien ongelmakohdat, ja pyritään niiden ratkaisemiseen. Tässä vaiheessa voidaan myös analysoida laatu- ja kustannukset, valita sopivat työkalut, suorittaa benchmarking-vertailut, asettaa oikeanlaiset mittarit sekä arvioida erilaisia kehitysvaihtoehtoja. Prosessianalyysin tarkoitus valita prosessien kehittämistapa, sekä analysoida, riittävätkö pienet muutokset ja hienosäätö, vai tarvitseeko koko prosessi esimerkiksi rakentaa uudelleen tai vaihtaa. (Lecklin 2006, 135.)

Prosessianalyysin valmistuttua ja oikean kehittämistavan löydyttyä laaditaan parannussuunnitelma. Parannussuunnitelmaan voivat sisältyä mm. parannustavoitteet, uusi prosessikuvaus, mittaus- ja seurantavaatimukset, vastuut ja tarvittavat resurssit. Uudistettu prosessi voidaan tämän jälkeen ottaa käyttöön. Jo käyttöönottovaiheen aikana on kuitenkin hyvä ottaa mukaan jonkinlainen prosessiohjaus tai -seurantajärjestelmä. Oikeiden mittareiden valinnalla voidaan seurata prosessin suoritteita ja tuloksia jatkuvan parantamisen filosofian mukaisesti. (Lecklin 2006, 191 - 196.)

5 WALLENIUS WILHELMSSEN LOGISTICS KOTKA OY

Wallenius Wilhelmsen Logistics (WWL) on maailman suurin auto- ja roro-kuljetuksiin erikoistunut yhtiö, ja WWLK on osa ko. organisaatiota. Yhtiön palveluksessa työskentelee noin 5800 ihmistä. WWL on kahden varustamon, ruotsalaisen Wallenius Linesin, sekä norjalaisen Wilh. Wilhelmsen Linesin vuonna 1999 perustettu yhteisyritys, joka operoi varustamojen laivoja sekä hoitaa yhtiön asiakkaiden logistisia toimintoja. Ydinliiketoimintaa ovat valtamerikuljetukset omalla kalustolla, mutta WWL:llä on myös laaja sisämaapalveluverkosto terminaaleineen ja teknisine palvelukeskuksineen. Yhtiöllä on myös aktiivista lähinnä autokuljetuksiin keskittynyttä kumipyörä- ja raideliiketoimintaa. (Wallenius Wilhelmsen Logistics 2013 A.)

5.1 Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy

WWL perusti vuonna 2004 Kotkan Hietasen satamaan autoterminaalin palvelemaan Venäjän kasvavaa automaahantuontia. Asiakkaat ovat pääasiassa maahantuojia, mutta myös varustamot ja huolintaliikkeet kuuluvat asiakaskuntaan. Parhaimmillaan, vuosina 2007 ja 2008 ennen globaalia talouskriisiä, Kotkan terminaalin kautta kulki yli 250 000 autoa vuodessa pelkästään Venäjän markkinoille. Vuonna 2014 määrät ovat vähentyneet selvästi suurimman osan tuontiliikenteestä siirryttyä Venäjän omiin satamiin. Volyymejä on vähentänyt myös paikallisen tuotannon voimakas kasvu Venäjällä. Terminaalitoimintaa pyörittää itsenäinen osakeyhtiö, Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy (WWLK). Hallinnollisesti WWLK kuuluu WWL REU T&IS:n (WWL Region Europe Terminals & Inland Services) alaisuuteen.

5.2 WWLK:n palvelut ja toiminta

Terminaalin pääasiallisesti tarjoama palvelu on autojen varastointi ja siihen liittyvät toimenpiteet. Käsiteltävät autot tulevat Kotkaan USA:sta, Aasiasta sekä EU-maista. Lukuun ottamatta EU-tavaraa autot tulee osoittaa tullimenettelyyn niiden saapuessa Suomeen. Koska käytännössä kaikki autot ovat transitotavaraa ja jatkavat matkaa kolmansiin maihin, ne varastoidaan Kotkassa WWLK:n ylläpitämään tullivarastoon (kuva 3), jolloin tulleja tai veroja ei tarvitse maksaa. Asiakkaat voivat pitää autojaan terminaalissa, ja hakea ne sieltä oman maahantuontiohjelmansa mukaan pois. Tullit ja verot lankeavat maksuun vasta autojen ylittäessä rajan, mikä mahdollistaa joustavan maahantuonnin.

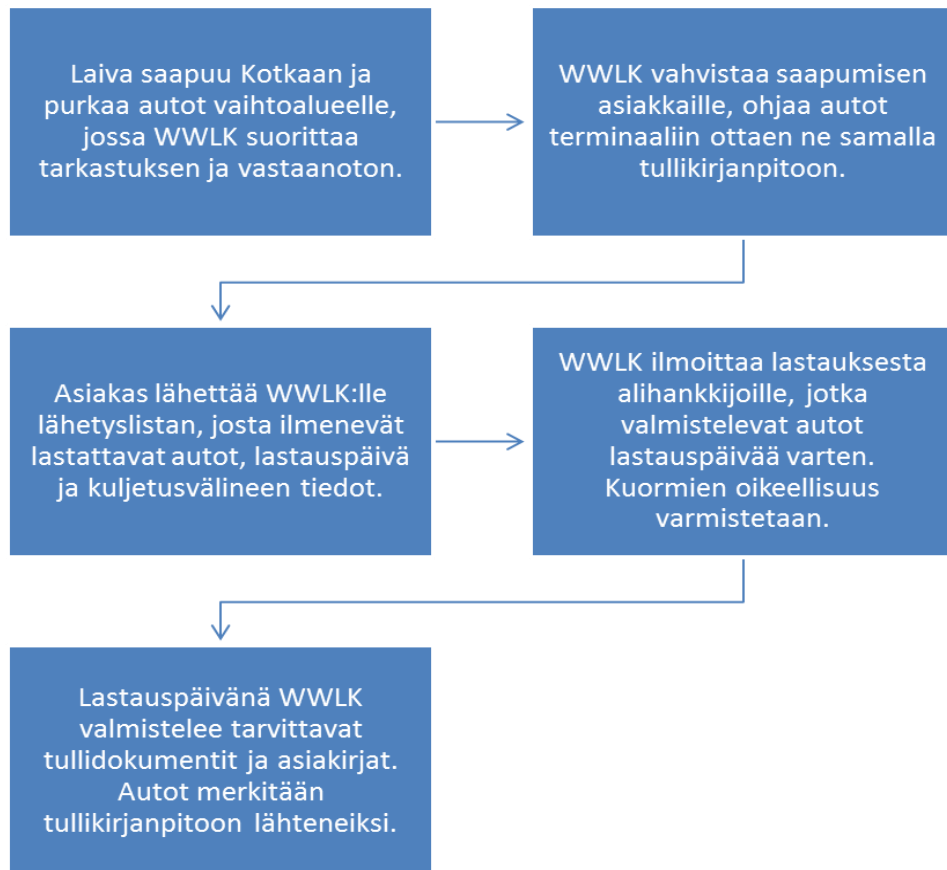


Kuva 3. WWL Kotka Oy:n autoterminaali, joka toimii tullivarastona

Terminaalin operointi sisältää erilaisia tehtäviä. Autot otetaan vastaan varustamolta vaihtoalueella (kuva 5), tarkastetaan, siirretään terminaaliin, lajitellaan asiakkaiden ohjeiden mukaan sekä valmistellaan lastattaviksi rekkoihin, junavaunuihin ja laivoihin. Autojen siirtoon ja muuhun fyysiseen käsittelyyn liittyvä työ on ulkoistettu alihankkijoille. WWLK vastaa hallinnosta ja dokumentoinnista itse. WWLK työllistää suoraan ja välillisesti noin 30 henkeä.

WWLK:lla on toimisto terminaalin välittömässä läheisyydessä. Toimistolla otetaan vastaan lastaamaan saapuvat kuljettajat, ja valmistellaan näiden tarvitsemat tulliasiakirjat. Toimistohenkilökunta huolehtii myös tavaraliikenteen vaatimasta tullikirjanpidosta, laskutuksesta, asiakaspalvelusta sekä terminaalitoiminnan koordinoinnista.

WWLK:n toiminnan perusprosessi esitetään kuvassa 4.



Kuva 4. WWL Kotka Oy:n toiminnan perusprosessi

Jokaisella asiakkaalla on omat vaatimuksensa, jotka toimivat WWLK:n toiminnan perustana. Laatuvaatimukset ovat karkeasti ottaen samat kaikille, mutta toiminnallisia eroja on paljon. Asiakkaille on mm. kyettävä raportoimaan heidän toiveidensa mukaan, sekä laadittava juuri heidän volyymeilleen sopivat dokumentit. Kotkassa käsitellään sekä EU-lähtöistä että kolmannen maan tavaraa, mikä lisää asiakaspalvelu- ja huolintatyön vaihtelevuutta. Tämä on myös tietynlainen haaste, sillä yhtä ja samaa kaikille sopivaa mallia ei ole olemassa. (Riihimäki 2014, Tyni 2014.)



Kuva 5. Henkilöautoja Kotkan sataman vaihtoalueella, jossa autot otetaan vastaan varustamolta

Autoterminaalien lisäksi WWLK käsittelee kotimaan vienti- ja tuontiliikennettä. Pääasiassa roro- ja break bulk -lasteihin keskittyvä toiminta työllistää toimistolla 2-3 henkilöä. Tyypillisesti vienti- ja tuontiliikenteeseen kuuluvat veneet ja jahdit, rekka-autot, erilaiset työkonet ja niiden osat sekä suomalaisen vientiteollisuuden tuotteet, kuten metsä- ja kaivoskoneet. Kotkan Hietasen ajoneuvoterminaalialueen koko on yli 100 hehtaaria.

6 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN YLLÄPITO WWL:N ORGANISAATIOSSA

WWL:n toimintajärjestelmän alle on määritelty sertifioitavat osa-alueet, joista käytössä ovat ISO 9001 ja ISO 14001. Sertifikaatti on organisaation yhteinen, eli Kotkan lisäksi sen piiriin kuuluu myös muita toimipaikkoja. WWL:n sisämaapalveluorganisaatiolla on yhteiset ISO-standardien vaatimat tavoitteet ja periaatteet, sekä määritellyt toimintaohjeet niiden saavuttamiseksi. Jokaiseen toimipisteeseen on nimetty laatu- ja ympäristövastaava, jonka vastuualueeseen kuuluu pitää toimintajärjestelmää yllä. Laatu- ja ympäristövastaava, Kotkan tapauksessa terminaalipäällikkö, pitää yhteyttä sisä-

maapalveluorganisaation laatu- ja ympäristövastaaviin, sekä tarvittaessa muiden toimipaikkojen laatu- ja ympäristövastaaviin.

6.1 Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit

WWL REU T&IS Quality Manual toimii WWLK:n toimintajärjestelmän käsikirjana. Käsikirjan mukaisesti sisäisiä auditointeja koordinoidaan keskitetysti WWL:n laatu- ja ympäristöpäällikön toimesta. Järjestely johtuu toimintajärjestelmän monia eri toimipaikkoja koskevasta luonteesta. Myös WWLK:n terminaalipäällikkö on saanut auditoidun koulutuksen, ja pystyy näin tekemään sisäisiä auditointeja WWL:n muissa toimipaikoissa. Vastaavasti muista toimipaikoista voidaan lähettää sisäinen auditointi Kotkaan. (Wallenius Wilhelmsen Logistics 2013 B, 13.)

WWL:n sisäisten auditointien päätavoitteina on pitää yrityksen johto tietoisena kaikista olennaisista toimintajärjestelmään liittyvistä asioista, jotta johto voi tehdä tarvittavat muutokset niin halutessaan. Auditoinnit ovat tärkeitä myös toimintajärjestelmän vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa. Koska kyseessä on useiden toimipaikkojen yhteinen sertifikaatti, ei ulkoisia auditointeja tarvitse järjestää toimipaikkakohtaisesti kuin kolmen vuoden välein. Tosin tähän saattaa vaikuttaa kyseisen toimipaikan tulos edeltävästä auditoinnista, samoin kuin kyseessä olevan toimipaikan painoarvo sertifikaatin kokonaisuuden kannalta. (Skiba 2014.)

6.2 KPI-mittarit

Mittaus on olennainen osa prosessin hallintaa. Jos prosessia ei voi mitata, sitä ei voi ohjata, ja jos sitä ei voi ohjata, prosessin hallinta ja johtaminen on vaikeaa. Hyvät mittarit ovat luotettavia, yksiselitteisiä, helppoja ymmärtää, oikeudenmukaisia sekä olennaisia. (Lecklin 2006, 151 - 153.)

WWL on mm. asettanut erilaisia kaikille toimipaikoille yhteisiä KPI-mittareita (Key Performance Indicator), joiden avulla pyritään pitämään huoli siitä, että toiminta pysyy laadukkaana ja täyttää sille asetetut tavoitteet. Jokainen toimipaikka, WWLK mukaan lukien, raportoi tarvittavat tiedot KPI-järjestelmään. KPI:t sisältävät tietoa mm. yrityksen toiminnan tehokkuudesta, tapaturmista ja tavaravahingoista. (Wallenius Wilhelmsen Logistics 2013 B, 13 - 16.)

WWL:n järjestelmässä on useita toimipaikkakohtaisia mittareita. Niiden tärkeys painottuu hieman eri lailla toimipaikasta riippuen, mutta yhteisesti kaikkein olennaisimpia ovat seuraavat:

- 1) Tavaravahinkojen seuranta; lasketaan vahingoitettujen yksiköiden prosentuaalinen määrä kuukausittaisesta kokonaisvolyymistä. Määräseurannan lisäksi jokainen tapahtunut vahinko kirjataan, analysoidaan ja käydään läpi korjaustoimenpiteiden löytämiseksi. Koska WWLK käyttää terminaalissa alihankkijoita, vahingot käydään alihankkijoiden kanssa läpi yhteisesti.
- 2) Henkilöstökustannukset per käsitelty yksikkö; jotta kulujen seuranta pysyisi jatkuvana, ja toimintaa pystyttäisiin ohjaamaan kustannustehokkaasti, seurataan kuukausittain henkilöstökustannusten määrää käsiteltyihin yksiköihin nähden. Tämä mittari ei kerro suoraan kustannusten taustoja, mutta toimii hyvänä apuna kokonaisuuden hallinnassa.
- 3) Reklamaatioiden määrä per käsitellyt yksiköt; kirjallisia valituksia seurataan, koska ne ovat olennaisia toiminnan asiakaskeksyyden säilyttämiseksi. Reklamaatiot käsitellään tavaravahinkojen tapaan siten, että niiden perimmäinen syy selvitetään. Sikäli kun reklamaatio on aiheellinen, käynnistetään CAPA-prosessi tilanteen korjaamiseksi.

WWL on asettanut yllä mainituille KPI-mittareille tavoitearvot, joita seurataan kuukausittain, ja jotka kootaan yhteen johdon katselmuksessa. Mikäli yhtiö ei kykene saavuttamaan tavoitteitaan, tilanne analysoidaan ja korjaavat toimenpiteet otetaan käyttöön.

6.3 Korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet

Jatkuvaan parantamiseen keskitytään mm. johdon katselmusten ja tavoitesuunnitelmien avulla. Lisäksi keskeisenä työkaluna on ISO 9001:n edellyttämä CAPA-prosessi (Corrective and Preventive Action), jonka avulla ehkäistään ja eliminoidaan tilanteita tai toimintoja jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia tai jotka aiheuttavat yrityksen standardinmukaiselle toiminnalle haittaa. (Wallenius Wilhelmsen Logistics 2013 B, 13 - 16.)

CAPA perustuu ISO 9001:n edellyttämään jatkuvaan parantamiseen. CAPA-prosessin korjaavassa osassa ryhdytään toimenpiteisiin, joilla poistetaan poikkeamien syyt ja estetään niiden toistuminen. Ehkäisevä toimenpide puolestaan tulee kyseeseen silloin, kun organisaatio havaitsee potentiaalisen uhkatekijän tai mahdollisuuden poikkeamalle ja toimii ennakoivasti estääkseen ongelman syntymisen. ISO 9001 -standardin mukaan yrityksellä tulee olla CAPA-menettelyohje, jossa määritellään prosessin vaatimukset. WWL:llä on tällainen menettelyohje, ja WWLK noudattaa sen asettamia vaatimuksia. (SFS-EN ISO 9001 2008, 38.)

6.4 Johdon katselmus ja tavoitesuunnitelmien teko

Johdon katselmus tehdään kerran vuodessa ja siitä vastaa toimipaikan johto. Katselmuksessa perehdytään menneen vuoden saavutuksiin, sekä määritellään seuraavan vuoden laatu- ja ympäristötavoitteet. Tärkeimpiä seurattavia ovat luvussa 6.2 mainitut KPI:t, mutta myös yhtiön taloudellinen suoritus ja budjetin toteutuminen käydään läpi. Samoin tehdään yhteenveto asiakkuuksien tilasta, henkilöstön vaihtumisesta, koulutustilanteesta sekä mahdollisista uusista riskeistä. (Riihimäki, 2014.)

Olellaisena osana johdon katselmusta on myös alihankkijoiden arviointi. Tämä pitää sisällään kaikki merkittävät alihankkijat, joilta WWLK ostaa palveluita. Mukana ovat paitsi terminaalien tavarankäsittelyä tekevät alihankkijat, myös mm. puhtaanapitoon ja lumenluontiin liittyvät alihankkijat niiden suurten kustannusten vuoksi. Johdon katselmus lähetetään WWL:n laatu päällikölle, joka vetää kaikkien toimipaikkojen katselmuksia yhteen. Tämän jälkeen organisaatio tekee oman katselmuksensa WWL:n käsikirjan mukaan. (Wallenius Wilhelmsen Logistics 2013 B, 15.)

7 TULOKSIA JA KEHITYSIDEOITA

WWLK on luonut standardin mukaisen järjestelmän ja pitää sitä myös yllä standardin vaatimusten mukaisesti. Sertifikaatti on vielä tuore, joten ylläpidon näkökulma kannattaa ottaa huomioon jo alusta asti. Näin standardin mukaisesta toiminnasta voi tulla luonnollinen arkea rytmittävä tekijä. Erityisesti kannattaa panostaa jatkuvan parantamisen periaatteen ymmärtämiseen, sekä koko henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseen.

Ylläpidollisia toimia suunniteltaessa kannattaa ottaa huomioon luvussa 4 esiteltyt jatkuvaan parantamiseen liittyvät keinot. Käytössä olevat ISO 9001 ja ISO 14001 vaativat jo itsessään mainittuja ylläpidollisia toimia, mutta kehitystyötä tehtäessä voidaan käyttää esimerkiksi Lecklinin kolmivaiheista mallia, jossa analysoidaan nykytila, tehdään korjaukset prosessiin ja arvioidaan saadut tulokset. Tämä soveltuu erityisesti KPI:lla mitattaviin asioihin, koska niistä on valmiiksi saatavilla myös vanhaa tietoa, ajalta ennen parannusten käyttöön ottamista.

Demingin PDCA-malli soveltuu mainiosti suunnittelun pohjaksi, erityisesti silloin, kun halutaan luoda jokin täysin uusi käytäntö tai jatkuvan parantamisen toimintamalli, tai kuten tämän opinnäytetyön tapauksessa toimintaohjelma ylläpidon varmistamiseksi. Kun kehitys- ja ylläpitotyössä käytetään teoreettista ja selkeästi määriteltyä pohjaa, on sitä myös helpompi toteuttaa ISO-standardiperheen vaatimusten mukaisesti. Tehdyistä suunnitelmista jää kirjallinen jälki, samoin kuin niiden viemisestä käytäntöön. Mainitut työkalut toteuttavat myös prosessimaisuuden periaatetta.

TUTKIMUKSEN LÖYDÖSTEN SAATTAMINEN KÄYTÄNTÖÖN
<i>Työntekijöiden sitoutuminen ja henkilöstön osaamisen huomioiminen</i>
Avainsanat: koulutus, yksilötason tavoitteet, visualisointi, teemapäivät Vastuuhenkilö: laatupäällikkö Toteutus: jatkuva parantaminen
<i>Toimintakäytäntöjen muuttaminen ajanmukaisiksi</i>
Avainsanat: tehostaminen, suoraviivaistaminen, joustavuus, työnjako, aikataulut, kriittiset pisteet Vastuuhenkilö: asiakaspalvelupäällikkö Toteutus: 2014 loppuun mennessä
<i>Alihankkijoiden sitouttaminen toimintajärjestelmään</i>
Avainsanat: kustannustehokkuus, riskienhallinta, koulutus, valvonta, yhteishenki Vastuuhenkilö: laatupäällikkö Toteutus: jatkuva parantaminen
<i>CAPA-käytännön parantaminen</i>
Avainsanat: keskitetty, laajempi ymmärrys Vastuuhenkilö: laatupäällikkö Toteutus: 2014 loppuun mennessä
<i>Ympäristömääräysten ja -lainsäädännön ajantasainen seuranta</i>
Avainsanat: Edilex, sataman riskit Vastuuhenkilö: laatupäällikkö Toteutus: välittömästi
<i>Laatukustannusten huomioiminen</i>
Avainsanat: sisäiset virhekustannukset, uudelleenorganisointi, riskienhallinta Vastuuhenkilö: toimitusjohtaja ja laatupäällikkö yhdessä Toteutus: jatkuva parantaminen

Kuva 6. Tutkimuksen tulosten saattaminen käytäntöön

Esitän seuraavaksi käytännön toimenpiteitä tutkimuksen tulosten ottamiseksi tehokkaaseen käyttöön (kuva 6). Osa niistä on ratkaistu jo tutkimusta tehtäessä, osa sopii paremmin jatkuvaksi toimintatavaksi. Esimerkiksi laatukustannuksia tai kustannusajattelua ylipäätään ei voi ajatella kokonaisuudesta irrallaan olevaksi osaksi, vaan pikemminkin kokonaisuutta yhteen saattavaksi tekijäksi.

7.1 Työntekijöiden sitoutuminen ja henkilöstön osaamisen huomioiminen

Toimintajärjestelmää luotaessa henkilöstö pidettiin ajan tasalla projektin etenemisestä. Tämä oli käytännön pakko, koska henkilöstön tulee ISO 9000 -standardien mukaan olla sitoutunutta standardin mukaiseen toimintaan, sekä hyvin tietoisia omasta roolistaan organisaation osana. On kuitenkin olemassa vaara, että henkilöstön koulutus ei pysy tilanteen vaatimalla tasolla. WWLK on panostanut voimakkaasti operatiivisen toiminnan prosessikuvauksiin ja terminaalissa työskentelevän henkilökunnan koulutukseen, mutta konttoriympäristössä dokumentointia ja huolintaa tekevä organisaatio ei ole saanut koulutusta aivan yhtä paljon. Työntekijät eivät ole sitoutuneita järjestelmään, koska tuntevat, ettei se kosketa heitä suoraan. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa, josta syystä olisikin kiinnitettävä erityistä huomiota koulutussuunnitelman toteuttamiseen, sekä realististen tavoitteiden asettamiseen yksilötason oppimisen suhteen. (Riihimäki, 2014.)

Positiivisena näkökulmana aiheeseen voi mainita organisaation pienuuden ja virtaviivaisuuden, mikä helpottaa henkilöstön pitämistä ajan tasalla tietojen ja taitojen suhteen. Työntekijöiden työmoraali ja ammattitaito ovat jo valmiiksi korkealla tasolla, joten hyvä pohja henkilöstön sitouttamiseen on olemassa. WWLK:n on jatkossa kyettävä analysoimaan työntekijöiden henkilökohtaiset roolit paremmin, sekä kyettävä ylläpitämään organisaation laatutietoisuutta yksilötasolla paremmin.

Toimintajärjestelmään kuuluu olennaisena osana organisaatiokaavio ja siinä olevien roolien selkeä jako. WWLK:n työntekijöiden keskuudessa vallitsee ajoittain epäselvyyttä laatupoikkeamista raportoimisen suhteen, mikä tarkoittaa, ettei organisaatio ole täysin onnistunut istuttamaan henkilöstön keskuuteen ajatusta laatupäällikön vastuualueesta. Tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta epäkohdista raportointi ei jäisi tekemättä kankean tai epäselvän roolituksen vuoksi. Tämä todennäköisesti myös helpottaisi laatupäällikön ajoittain suurta työtaakkaa. (Riihimäki, 2014.)

WWLK ei ole toistaiseksi visualisoinut toimintajärjestelmää muuten kuin ripustamalla sertifikaatit ja laatu- ja ympäristöpolitiikan näkyville. Henkilöstön sitoutumista ja tietoisuutta voisi olla mahdollista parantaa yksinkertaisilla julisteilla, jotka eivät olisi ohjeita tai määräyksiä, vaan pikemminkin kannustavia muistutuksia toimintajärjestelmän olemassaolosta ja tarpeellisuudesta. (Tyni, 2014.)

Pesonen (2007, 209 - 210) kehottaa henkilöstöä tekemään havaintoja työn lomassa. Jotta havaitseminen ei perustuisi vain työntekijöiden omaan aktiivisuuteen, voisi olla kannattavaa järjestää muutaman kuukauden välein teemapäiviä, joissa tietyt olennaiset prosessit käydään läpi ja havaitut kehityskohdat kirjataan listaan. Päivän lopuksi asiat käydään yhteisesti läpi ja analysoidaan siten, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saada kantansa kuuluviin. Sikäli kun kehitysideoissa havaitaan potentiaalia, ne voidaan ottaa käyttöön esim. PDCA-mallia hyväksi käyttäen. Teemapäivien lisäksi voisi olla kokeilemisen arvoinen idea pitää viikoittain lyhyitä, 5-10 minuutin pituisia toimintajärjestelmään liittyviä koko henkilöstölle tarkoitettuja tietoiskuja. Näissä voitaisiin käydä yksi kerrallaan jokin toimintajärjestelmän osa läpi, ja yhdessä pohtia miten se vaikuttaa työntekijöiden arkeen, mitä se tarkoittaa jatkuvan parantamisen kannalta ja mikä on vaikutus asiakkaisiin. (Riihimäki, 2014.)

7.2 Toimintakäytäntöjen muuttaminen ajanmukaisiksi

Tutkimusta tehtäessä on käynyt ilmi, että vaikka WWLK:n prosessikuvaukset dokumentointi- ja huolintaosaston osalta ovat paikkansa pitävät ja hyvin ajan tasalla, niiden toteuttaminen käytännössä vaihtelee. Tämä on tärkeä löydös, sillä se avaa mahdollisuuksia toiminnan suoraviivaistamiseen ja tehostamiseen. WWLK:n toimintatapa on rakennettu erilaisessa toimintaympäristössä, kuin mikä vallitsi vuosina 2013 ja 2014 tutkimusta tehdessä. Terminaali perustettiin vuonna 2003 palvelemaan muutaman Venäjälle maahantuotavan automerkin massavolyymejä, ja operatiiviset toiminnot sekä asiakaspalvelukäytännöt suunniteltiin tämän mukaan. Venäjän automarkkinat ovat terminaalin perustamisen jälkeen käyneet läpi rankan lamavaiheen vuoden 2008 kansainvälisen finanssikriisin seurauksena. Laman jälkeen markkinat ovat palautuneet hitaasti, ja muuttaneet samalla muotoaan. Aiemmin valtaosa volyymistä tuotiin maahan kolmannen maan kautta, luoden suurimuotoista autoterminaalitoimintaa mm. Kotkaan ja Hankoon. Vuonna 2014 yhdeksän kymmenestä myydyimmistä mallista valmistetaan paikallisesti Venäjällä, ja suurimmat volyymit ovat muuttaneet venäläisiin satamiin kuten Ust-Lugaan ja Pietariin.

WWLK:n asiakaskunta on edellä mainituista syistä pirstoutunut muutamasta suuresta useaan pienempään (joskin myös suuria on jäljellä), joista jokaisella on omanlaisensa vaatimukset. Dokumentointi ja autojen operatiivinen käsittely on suurin piirtein samanlaista kaikilla, mutta hallinnolliset työt, raportointi ja reklamaatiokäsittely poik-

keavat toisistaan oleellisesti. Jotta WWLK:n toimintajärjestelmä toimisi oikealla tavalla ja vastaisi kaikkia työn vaatimuksia, pitäisi WWLK:n alkaa ajatella toimintaansa uuden pirstoutuneemman asiakasrakenteen vaatimusten mukaisesti. Vaadittavat muutokset eivät ole järin suuria, ja liittyvät lähinnä työnjakoon, tiedonkulkuun, toiminnan varmistamiseen sekä työaikojen ja yksittäisten henkilöiden työtehtävien optimoimiseen, mutta niillä on mahdollista saavuttaa selvää hyötyä yhtiön toiminnalle. Lisäämällä joustavuutta ja keskittymällä toiminnan kannalta kriittisiin asioihin on myös mahdollista parantaa toimintaa asiakkaan näkökulmasta.

Tilanteen helpottamiseksi on syytä myös keskustella asiakkaiden kanssa ja selvittää kuinka paljon heillä olisi mahdollisuuksia tai halua muuttaa omaa toimintaansa WWLK:n toiveiden mukaan. Asiakassuhteessa on kuitenkin kyse kumppanuudesta, jolloin toiminnan virtaviivaistamisesta olisi hyötyä molemmille osapuolille. Helpoiten tämä tulisi esiin dokumentoinnin automatisointia kehitettäessä, mikä ei tällä hetkellä ole mahdollista niin laajalti kuin WWLK:n omat järjestelmät sallisivat.

Toimintakäytäntöjä voidaan parantaa seuraavasti:

- 1) Terminaalin ja WWLK:n toimiston aukioloaikojen ja keskinäisten toimintojen parempi synkronointi; tällä hetkellä terminaali ja toimisto eivät ole auki samanaikaisesti, eikä tämä ole tarpeellistakaan. Voisi kuitenkin olla toiminnan ennustettavuuden ja luotettavuuden kannalta hyvä selvittää, mikä olisiärkevin aukioloaikajärjestelmä, ja voisiko niissä olla työtilanteen sanelemaa joustoa. On myös käynyt ilmi, ettei konttorin työntekijöiden keskuudessa ole aina täyttä selvyyttä siitä, miten oma panos vaikuttaa terminaalityön tekemiseen. Sama ilmiö pätee myös toisin päin, eli terminaalityöntekijät eivät ole perillä esimerkiksi tiettyjen työtehtävien aikakriittisyydestä konttorin kannalta. Uskoisin että WWLK:n toiminta paranisi ja riskit vähenisivät, mikäli tähän kiinnitettäisiin erityistä huomiota. Keinot jolla tilanteeseen voidaan puuttua:
 - a. aukioloaikojen synkronointi terminaalin ja konttorin välillä
 - b. terminaalityöntekijöiden työvuorolistat konttorin tietoon
 - c. konttori- ja terminaalityöntekijöiden perehdytys toistensa tehtäviin, etenkin toiminnan kannalta kriittisiin kohtiin

Yllä mainitut kohdat ovat yksinkertaisia parannusehdotuksia, jotka on helppo ottaa käyttöön. Standardin mukaisen toiminnan varmistamiseksi parannuksista on aina syytä aloittaa CAPA-prosessi. Aukioloaikojen synkronoinnissa on kuitenkin oltava varovainen ja huolellinen, sillä asiakaspalvelu ei saa muutosten takia heikentyä. Olisikin mahdollisuuksien mukaan selvitettävä, voiko aikataulujen muokkaamisella jopa luoda asiakkaille lisäarvoa.

- 2) Ajoittain kaoottisen työnjaon selkeyttäminen; Aukioloajat ja henkilöstön työajat liittyvät myös tähän. Koska asiakasrakenne on aiempaa pirstoutuneempi ja töiden seuranta tämän takia hankalaa, on tärkeää, että kaikki tietävät missä vaiheessa työpäivän aikana mikäkin dokumentointiprosessi on. Ongelma ratkesi osittain jo tutkimusta tehtäessä, kun eräs työntekijöistä teki aloitteen Microsoft Outlookin uudelleenjärjestämisestä ja tehtävien kategorisoinnista tehtyihin, keskeneräisiin ja aloittamattomiin. Käytännössä toteutus on noudattanut PDCA-menetelmää seuraavasti:
 - a. Emoyhtiön teettämässä vuotuisessa henkilöstökyselyssä ilmeni, ettei työnjako ja toimiston töiden ohjaaminen työntekijöiden mielestä toimi tehokkaalla tavalla. WWLK järjesti asian korjaamiseksi aloitekyselyn, ja yksi esille tulleista ideoista oli em. Outlookin kategorisointiominaisuuden käyttäminen. Idea päätettiin toteuttaa kahden työntekijän kokeiluna (P).
 - b. Kaksi työntekijää otti järjestelyn koekäyttöön, ja se todettiin pian toimivaksi. Tässä vaiheessa käytäntö koulutettiin koko henkilöstölle (D).
 - c. Kuukausi käyttöönotosta tehtiin tilanneanalyysi ja todettiin uuden järjestelyn olevan erittäin hyvä ja selkeä, ja siitä haluttiin ehdottomasti pitää kiinni (C).
 - d. Koska kokeilu oli onnistunut, se päätettiin ottaa pysyvästi käyttöön. Tässä vaiheessa järjestely tiedotettiin myös asiakkaille ja sidosryhmille, koska operatiivisista syistä se katsottiin tarpeelliseksi. Seuraavaksi käytäntö dokumentoidaan, ja prosessikuvausta muutetaan siten, että uusi järjestely on mukana (A).

3) Toiminnan kannalta kriittisten pisteiden varmistaminen; WWLK on tunnistanut esim. dokumentointiprosessissa toiminnan kannalta kriittisiä pisteitä, joiden varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää joko vastuukysymysten tai operatiivisen toiminnan kannalta, mutta käytännössä niiden toteutuminen toimii osin muistinvaraisesti, eli kyseessä ei ole prosessinomainen toimintatapa. Vahinkoja ei ole sattunut, mutta riskienhallinnan takia on välttämätöntä kiinnittää asiaan huomiota. Muistin varassa ei voida toimia jo pelkästään em. asiakasrakenteen kasvavan haasteellisuuden vuoksi. Sekä PDCA-metodia että Lecklinin kolmivaiheista kehittämismallia voidaan käyttää apuna. Seuraavassa esittelen muutaman esimerkin tutkimuksen aikana paljastuneista kriittisistä pisteistä:

- a. Vapautusten saaminen ja valvonta; Tavaraa ei voida luovuttaa ennen kuin se on asianmukaisesti vapautettu. Vapautuksella voidaan tarkoittaa joko rahtien maksamista tai omistuksen vaihtumista, riippuen tilanteesta ja voimassa olevista sopimuksista.
- b. Tarkastusraporttien oikea-aikainen lähettäminen; Tavarán saapuessa, sikäli kun ne toimeksiannosta riippuen tulee tarkastaa, on lähetettävä asianmukaiset raportit sidosryhmille määräajan kuluessa mahdollisten vaateiden välttämiseksi. Määräajat ovat olleet työntekijöille epäselvät, mikä on lisännyt paitsi työntekijöiden kiirettä, myös riskiä siitä, että raportteja ei saada ajoissa valmiiksi.
- c. Keräyslistojen valmistaminen ajoissa; Johtuen terminaalin alihankkijoiden velvollisuudesta varata oikea miestyöresurssi kulloisellekin päivälle, WWLK:n on kyettävä valmistelemaan keräyslistat ajoissa seuraavia päiviä varten.

Yllä mainitut kriittiset pisteet eivät ole aiheuttaneet WWLK:lle ongelmia, mutta riski piilee siinä, ettei niitä ole varmistettu järjestelmällisesti. Kriittisten pisteiden systemaattinen ja hyvin dokumentoitu läpikäyminen olisi äärimmäisen suositeltavaa. CAPA-prosessin käynnistäminen varmistaa, että toiminta on standardin mukaan dokumentoitu ja jatkuvan parantamisen filosofian mukaista.

7.3 Alihankkijoiden sitouttaminen toimintajärjestelmään

WWLK käyttää toiminnassaan laajalti alihankkijoita. Terminaalin operatiivinen työ on käytännössä kokonaan alihankkijan toimintaa, joskin WWLK:n valvonnassa. Alihankkijoiden käyttämiselle on olemassa selvät perusteet kustannustehokkuuden ja riskienhallinnan kannalta. WWLK ei edellytä alihankkijoiltaan omaa sertifiointia, mutta sitoutumista WWLK:n sertifiointin mukaiseen toimintaan vaaditaan. Laatuajattelun näkökulmasta alihankkijamalliin liittyy kuitenkin riskejä. Terminaali-alihankkijat ovat avainroolissa toiminnan kannalta, koska lähes kaikki tavarankäsittely tapahtuu heidän kauttaan. On kuitenkin selvää, että sitoutuminen päämiehen vaatimuksiin ei välttämättä ole samanlaista kuin sitoutuminen oman varsinaisen työnantajan, tässä tapauksessa WWLK:n alihankkija, vaatimuksiin.

Alihankkijan sitoutumisen astetta voisi olla järkevää ylläpitää ja jopa syventää seuraavilla keinoilla:

- 1) Alihankkijan johdon kouluttaminen, jolloin varmistetaan että alihankkijan johdolla on sitoutunut, jotta henkilöstön sitoutuminen ylipäätään on mahdollista. Toistaiseksi WWLK on keskittynyt lähinnä suorittavan portaan kouluttamiseen.
- 2) Henkilökunnan jatkuva kouluttaminen erillisen koulutusohjelman mukaisesti on tärkeää, ja koulutusohjelmaa pitää kehittää sitä mukaa, kun alihankkijan työntekijät saavat uusia taitoja ja lisää kokemusta. Uusien asiakkaiden kohdalla on järjestettävä aina lisäkoulutusta, koska ISO 9001:n perusta on asiakaslähettäisyys ja asiakkaiden vaatimukset. WWLK on perustanut koulutusohjelman, ja sitä muokataan siten, että se ottaa alihankkijan henkilöstön henkilökohtaisen osaamisen huomioon nykyistä paremmin. WWLK:n tulisi myös pistokokein kontrolloida onko työssä vain asianmukaisesti koulutettua väkeä.
- 3) Ongelmakohtien käyminen läpi yhdessä alihankkijan kanssa ei saa unohtua. WWLK käy läpi esimerkiksi tavaravahingot tarkasti ”5 Whys” -metodia hyväksi käyttäen, mutta aina ei ole selvää, että viesti kulkee alihankkijan suorittavalle portaalle asti. Tutkimuksen aikana on havaittu, että viesti pysähtyy joissain tapauksissa alihankkijan työnjohtoon, jolloin selvitystyö valuu osin huk-

kaan. Kun työntekijä huomaa että virheen korjaamisen panostetaan työntekijän kanta huomioon ottaen, motivaatio hyvän työn tekemiseen lisääntyy.

- 4) Reklamaatioiden hallinta siten, että alihankkija joutuu vastaamaan virheistään ja mahdollisesti huonosta laadusta taloudellisesti. Tämä nostaa alihankkijan kustannuksia, mikä osaltaan motivoi alihankkijayrityksen johtoa pitämään huolta laadukkaasta toiminnasta. WWLK noudattaa reklamaatiopolitiikassaan tätä periaatetta, mutta käytännön tuominen koko henkilöstön tietoon saattaisi auttaa henkilöstöä ymmärtämään asian paremmin. Reklamaatioiden lisäksi alihankkijat sitoutetaan KPI:hin, joihin sisällytetään sanktioita, mikäli alihankkija ei toimi vaaditulla tavalla. Käytännöistä ei saa lipsua, ja niiden tulee olla täysin läpinäkyvät.
- 5) WWLK:lla on oikeus edellyttää alihankkijoiltaan siistejä taukotiloja ja tarkoituksenmukaisen kaluston käyttöä. Tällä hetkellä alihankkijoiden tilojen siisteyttä ja esim. kierrätyskäytäntöjä ei valvota WWLK:n toimesta. WWLK ei noudata eikä edellytä 5S:n seuraamista, mutta yleiseen siisteyteen, työkalujen paikoilleen laittamiseen, työvaatteiden kuntoon ja tulisi kiinnittää enemmän huomiota. WWLK voi myös toimittaa alihankkijalle visuaalista materiaalia, kuten laatuohjeistusjulisteita.
- 6) Alihankkijan työntekijä ei välttämättä tunne tekevänsä töitä WWLK:lle. Saattaisi olla järkevää harkita yhteishengen nostattamisen nimissä jonkinlaisia yhteisiä teemapäiviä WWLK:n henkilöstön kanssa, jolloin alihankkijan työntekijän yhteenkuuluvuuden tunne päämiehen toimintaan lisääntyisi. Tämä ei tarkoita virkistystoimintaa, vaan esimerkiksi yhteisiä kuukausi- tai kvartaalipalaverieita, joissa katsottaisiin yhdessä läpi miten edelliset viikot/kuukaudet ovat sujuneet.

Liittyen alihankkijoiden sitouttamiseen tein sähköpostihaastattelun terminaalin operatiivisilla alihankkijoilla koskien WWLK:n IMS-sertifikaattia ja sen omaksumista alihankkijanäkökulmasta. Haastattelussa ilmeni, että WWLK:n ohjeistukset ovat sinänsä selvästi ymmärrettäviä, mutta työntekijöille on jäänyt osin epäselväksi se, miksi ohjeita annetaan niin kuin annetaan, ja mitä laatusertifiointi käytännössä tarkoittaa. Johdon tasolla on ymmärretty sertifioinnin tärkeys, vaikka sen katsotaankin aiheuttavan alihankkijalle jonkin verran aiempaa enemmän vaivaa ja kustannuksia, kun toimintaa ar-

vioidaan tarkemmin. Alihankkijoiden toiveena olisi, että näitä sertifioidun toiminnan yleisiä vaatimuksia ja perusteita selvennettäisiin yhteisesti työntekijöille koulutustilaisuuksien yhteydessä, ja näin heidän olisi myös helpompi saada oma henkilöstönsä sisäistämään asiat oikealla tavalla. Alihankkijoiden viesti on selvästi se, että järjestelmä on pääosin positiivinen asia myös heidän kannaltaan, minkä voi odottaa helpottavan sitouttamistyötä. (Hietaranta 2014, Pitkänen 2014.)

7.4 CAPA-käytännön parantaminen

CAPA-prosessi toimii kohtalaisen hyvin tällä hetkellä. Se on kuitenkin selvästi laatu-päällikön ja toimitusjohtajan työkalu, eikä ole lyönyt itseään läpi muun organisaation käyttöön. On hyvä, että CAPA-prosessi käydään aina läpi laatu-päällikön ohjeiden ja valvonnan mukaisesti, mutta sen uskottavuus ei ole täysin kunnossa, jos henkilökuntaa ei saada laajemmin ymmärtämään jatkuvan parantamisen periaatetta.

WWLK:n olisi syytä järjestää tämä huomioon ottaen koulutusta ja tiedotusta omalle henkilöstölleen, jotta nämä osaisivat ottaa CAPA-prosessin huomioon epäkohtia huomattaessaan. Myös asiakaspalvelupäällikkö, joka vastaa huolinta- ja dokumentointiosaston toiminnasta, pitäisi saada mukaan CAPA-metodin aktiiviseksi käyttäjäksi. Tämä madaltaisi huolinta- ja dokumentointiosaston kynnystä ottaa epäkohtia esille ja saisi henkilöstön sitoutumaan jatkuvaan parantamiseen paremmin. WWLK:n kannattaa ottaa tämä erityisesti esille seuraavassa johdon katselmuksessa.

7.5 Ympäristömääräysten ja -lainsäädännön ajantasainen seuranta

Jotta ISO 14001 -standardin määräykset täyttyisivät, tulee WWLK:n noudattaa voimassa olevaa ympäristölainsäädäntöä ja paikallisia määräyksiä, mutta myös pysyä kartalla mahdollisista määräysten muutoksista. Tällä hetkellä WWLK:lla ei ole ole-massa lainsäädännön seurannan järjestelmää, vaan lakeja seurataan laatu-päällikön ja organisaation työpanoksella. WWLK:n toimintaan ei sisälly suuria ympäristöriskejä, ja kriittisiä kohtia joihin WWLK pystyy toiminnassaan vaikuttamaan, on varsin vähän. WWLK:n ISO 14001 -vaatimuksia selvitettyä käytetty konsulttiyhtiö tarjoaa maksullista lainsäädännön seurantapalvelua, mutta kyseinen palvelu on WWLK:n ympäristövaikutuksiin nähden verraten kallis. Seurantapalvelun puolesta puhuu kuitenkin sen helppous.

WWLK toimii HaminaKotkan sataman vuokralaisena, ja ympäristölainsäädännön asettamat vaatimukset ovat hyvin samansuuntaiset kuin satamalla. WWLK ei ole osallisena vaarallisten aineiden kuljetuksiin eikä samalla tavalla ympäristövastuussa esimerkiksi öljyn varastoinnista, mutta kaikki ne riskit jotka ovat olemassa WWLK:n toiminnassa, ovat olemassa myös sataman toiminnassa. HaminaKotkan satama käyttää lakien seurannassa Edilex-palvelua, jonka käyttöön ottaminen kokeilumuodossa olisi suositeltavaa myös WWLK:lle. Edilex on maksullinen palvelu, joka sisältää säädöstietokannan, sekä linkitykset oikeustapauksiin ja muuhun oikeudelliseen aineistoon. Edilexin Lakikanava-seurantapalvelussa on mahdollista valita aihealue tarpeen mukaan; WWLK:n tapauksessa soveltuva aihealue olisi Edilex Ympäristö. Kyseiseen verkkopalveluun kuuluvat myös EHS-säädösseurannan muutostiedotteet sekä henkilökohtainen EHS-neuvonta.

7.6 Laatukustannusten huomioiminen

WWLK:lla ei ole ollut juurikaan ongelmia ulkoisten virhekustannusten kanssa. Esimerkiksi asiakasreklamaatioita on niin vähän, ettei niiden kattava analysointi ole tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista. Sisäisiin virhekustannuksiin on sen sijaan helppo pureutua tutkimusten tulosten perusteella. Työn uudelleenorganisointi, vaikkakin vähäisessä mittakaavassa, sekä aukioloaikojen synkronointi vähentää selvästi henkilöstöressurssien tarvetta. Virheisiin päästään myös puuttumaan tehokkaammin, kun CAPA-käytäntöä tarkennetaan koko henkilöstölle, ja työntekijöiden kynnyksien esiin nostamiselle madaltuu.

Ns. ylläpito- ja ehkäisykustannukset ovat luonnollisesti lisääntyneet siinä vaiheessa, kun toimintajärjestelmä otettiin käyttöön. Yritykselle on nimetty laatu päällikkö, jonka työpanos maksaa siinä missä mikä tahansa muukin investointi. Tämä kuitenkin kannattaa, sillä järjestelmällinen toiminta mahdollistaa virheiden kitkemisen johdonmukaisesti. Mahdolliset riskit kyetään havaitsemaan ennen kuin ne pääsevät vaikuttamaan asiakkaisiin tai yritykseen itseensä. Toinen näkökulma laatukustannusten ehkäisyyn on ollut toiminnan kriittisten pisteiden varmistaminen, mikä ehkäisee toiminnassa mahdollisesti sattuvien isompien vahinkojen esiintymistä.

Alihankkijoiden kouluttaminen sitouttaa heidän työntekijöitään WWLK:n toimintajärjestelmän mukaiseen toimintaan. Kun koulutus ja valvonta toteutetaan johdonmukai-

sesti tarvittavia KPI:tä käyttäen, alihankkijan motivaatio virheiden välttämiseksi kasvaa. Tämä ehkäisee asiakasreklamaatioita tehokkaasti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

Tutkimuksesta oli suoraa hyötyä toimeksiantajalle, ja WWLK on toimintajärjestelmän toimivuuden kannalta varsin hyvässä tilanteessa. Järjestelmä ohjaa toimintaa aktiivisesti, ja myös alihankkijat on saatu järjestelmän taakse. Toimintajärjestelmän pääylläpitäjäksi on nimetty henkilö, kuten ISO-standardit vaativat. Toiminnan ylläpitoon ei ole aiemmin kiinnitetty erikseen huomiota, joskin ISO-standardien vaatimat johdon katselmukset, koulutussuunnitelmat, laadun kehittämissuunnitelmat ja ympäristösuunnitelman ovat olemassa ja niitä noudatetaan. Sisäiset auditoinnit ovat luonnollisesti osa toimintaa.

Kuten tutkimuksen asettelussa mainitaan, ongelma- ja kehityskohtien kartoituksessa haluttiin pitää ote sellaisena, että niiden saattaminen kuntoon parantaisi järjestelmää niin, että se jatkossa korjaisi itse itseään. Tutkimus onnistui tässä mielessä hyvin, joskin on huomattava, ettei täysin automaattisesti toimivaa järjestelmää ehkä ole edes mahdollista tehdä. Ylläpidossa on aina mukana inhimillinen elementti, eikä osaavan laatupäällikön roolia voikaan korostaa liikaa.

Kehitysideoita ja parantamiskohteita löytyi joka tapauksessa melko paljon. Ne liittyvät mm. henkilökunnan ja alihankkijoiden sitouttamiseen, mikä oli suurelta osin ulkoistetuissa operaatioissa myös odotettavissa. WWLK:n ja alihankkijoiden kommunikaation tulee toimia, jotta järjestelmän tehokas ylläpito on mahdollista. Tutkimusta tehtäessä pystyttiin myös paikallistamaan ja paikkaamaan muutamia sudenkuoppia, kuten kasvavien asiakasmäärien erilaisten vaatimusten aiheuttamat ongelmat. Viimeksi mainitun saaminen kuntoon vaatii pitkäjänteisiä ja osittain hitaitakin muutostöitä. Osa asioista, kuten ympäristölainsäädännön ajanmukainen seuranta, ovat puolestaan sen luonteisia, että niiden on ISO-standardien ja myös voimassa olevien lakien vuoksi oltava kunnossa riippumatta siitä, miten järjestelmän ylläpitoa kehitetään.

LÄHTEET

- Haverila, M. & Uusi-Rauva, E. & Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Tampere: Infacs Oy.
- Hietaranta, J. Johtaja. Haastattelu. 10.3.2014. Kotka: JMJ-Nordic Oy
- Keller, T. & Pyzdek, P. 2013. The Handbook for Quality Management. 2. painos. Yhdysvallat: McGraw-Hill.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- OHSAS 18001:fi. 2007. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Pesonen, H. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. 2007. Juva: Infor.
- Pitkänen, L. Terminaalipäällikkö. Haastattelu. 6.3.2014. Kotka: Suomen Transval Oy
- Rampersad, H. 2001. Total Quality Management. Heidelberg: Springer.
- Riihimäki, L. Laatu- ja laatujohtaja. Haastattelu. 15.9.2014. Kotka: Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy
- SFS-EN ISO 9001. 2008. 4. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- SFS-EN ISO 14001. 2004. 2. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- SFS-EN ISO 19011. 2011. 2. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Skiba, M. Laatujohtaja. Haastattelu. 10.3.2014. Kotka: Wallenius Wilhelmsen Logistics
- Tyni, L. Asiakaspalvelupäällikkö. Haastattelu. 15.9.2014. Kotka: Wallenius Wilhelmsen Logistics Kotka Oy
- Wallenius Wilhelmsen Logistics. A: Company profile. Saatavissa: <http://www.2wglobal.com/about-us/wwl/company-profile/> [Viitattu 12.10.2014]

Wallenius Wilhelmsen Logistics. 2013. B: Quality and Environmental Manual REU
T&IS. WWLQMS-13-483. Saatavissa: WWL Intranet. [Viitattu: 5.6.2014]

LIITTEET

Liite 1. Wallenius Wilhelmsen Logistics Quality Policy


**WALLENIUS WILHELMSSEN
LOGISTICS**

Quality Policy

OUR QUALITY GOAL

We will use ISO 9001:2008 to drive quality standards in our business and continuously develop and improve our Quality Management System to ensure customer satisfaction by meeting, and where possible exceeding, our customers' requirements.

OUR MISSION

To deliver innovative and sustainable global shipping and logistics solutions for manufacturers of cars, trucks, heavy equipment and specialized cargo.

OUR COMMITMENT AND OBJECTIVES

- Understanding customer needs and ensure we deliver what we promise with focus on quality, efficiency and environment.
- Build long term customer relationships through contracts that deliver on short and long term customer outbound logistics requirements.
- Work together with customers to create optimal operational solutions that differentiate WWL from competition.
- Utilize world class logistics partners to ensure our customers' expectations are met.
- Provide cost effective and flexible solutions to manage our customers' outbound supply chains.
- Promote mutually beneficial relationships with suppliers. Encourage and improve the supplier performance and quality to create value for both.
- WWL remains an environmental frontrunner in developing innovative and sustainable solutions to reduce the impact of our operations on the environment.
- Top management is committed to communicate the organization's strategy and policies clearly to staff, ensuring that all employees understand and meet the requirements of the WWL Quality System.
- Focus on continuous improvement and transfer best practice to ensure quality solutions to our customers.

The Quality Management System shall be used in compliance with ISO 9001:2008 and all relevant regulatory and legislative requirements. The WWL Quality Policy will be communicated and made available to all interested parties as well as posted on our website.

The WWL Quality Management System including this policy will be audited and reviewed minimum annually during the management review meetings and updated as necessary.

Christopher J. Connor, Chief Executive Officer

January 16th 2014