

Kalle Kuusinen

JAKELULOGISTIIKKA JA ASIAKKUUDENHALLINTA
VÄHITTÄISKAUPASSA

Liiketoiminta Rauma
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
2013

JAKELULOGISTIIKKA JA ASIAKKUUDENHALLINTA VÄHITTÄISKAUPASSA

Kuusinen, Kalle
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
Maaliskuu 2013
Ohjaaja: Vahteristo, Ari
Sivumäärä: 54
Liitteitä: 1

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, toimitusketjut, logistiikka, saatavuus, tehokkuus

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää vähittäiskaupan jakelulogistiikkaa. Tutkimus keskittyi kokonaisvaltaiseen jakelu- ja myymälätoiminnan kartoitukseen vähittäiskaupakonsernin kolmessa toimipisteessä.

Tutkimus keskittyi tuotteiden saatavuuden parantamiseen. Itse tuotteiden jakelu tapahtuu erilaisten myyntitapojen mukaan myymälästä, varastosta, tehdaskuljetuksilla tai jakelukuljetuksilla. Tutkimuksessa huomioitiin asiakaslähtöinen lähestymistapa ja asiakaspalvelun parantamiseen liittyvät asiat. Tutkimuksessa käytettiin aiheeseen liittyvää teoria-aineistoa, joka pohjautui pääpiirteittäin toimitusketjujen hallintaan, vähittäiskaupan logistiikkaan sekä asiakkuuden hallintaan. Empiirinen osa keskittyi haastattelujen pohjalta luotuihin kehitysehdotuksiin.

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka menetelmien avulla tutkitaan ja analysoidaan ongelmakohtia. Tarkoituksena oli luoda näiden pohjalta aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tiedonkeruussa hyödynnettiin henkilöstön haastatteluja eri toimipisteiden kesken.

Aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia nousi esille ja kehitysehdotukset liittyivät tuotteiden jakelutapoihin, myymälätoimintaan sekä viestinnän merkitykseen. Tutkimuksesta tehtiin haastattelutulosten lisäksi myös yhteenveto, joiden avulla vertailu toimipisteiden välillä helpottui. Näiden pohjalta päästään vaikuttamaan tehokkaampaan toimintaan sekä parempaan asiakastyytyväisyyteen koko konsernin laajuisesti. Jatko-tutkimusaiheena voisi olla uusien jakelukanavien etsintä tai asiakkuudenhallinnan vaikutukset.

DISTRIBUTION LOGISTICS AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN RETAIL TRADE

Kuusinen, Kalle
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in business logistics
March 2013
Supervisor: Vahteristo, Ari
Number of pages: 54
Appendices: 1

Keywords: customer oriented approach, supply chains, logistics, availability, efficiency

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to research and improve distribution logistics in retail trade. This thesis was focused to comprehensive distribution- and retail logistics research between three individual stores of consolidated company.

This thesis concentrated on improving availability of products. In fact distribution of products happens with different methods of sales. In this case, delivery happens from store, warehouse, with factory transportations or distribution of transport. This research observed customer oriented approach and things that are related with improving customer service in general. The research contains theory of material on the subject. Theory part was based on supply chain management, logistics in retail trade and customer relationship management. The empirical part of the study was focused on analyzing results and development proposals.

The research of this thesis was executed by qualitative methods which were used to study and analyze defects. The aim was to create development proposals for the topic. Staff interviews were used during the data acquisition. Interviews were carried out at different stores of consolidated company.

Topics related development proposals were found concerning distribution logistics, store operations and importance of communication. In addition, this study was attached with the results of the interview summary. Based on these, it may give assistance more efficient operations and better customer satisfaction throughout the group. Further research possibilities could be searching for new distribution channels, or examining for implications of customer relationship management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKKUUDENHALLINTA JA PALVELUTASO.....	7
2.1	Asiakkuudenhallinta	7
2.2	Asiakkuudenhallinnan osat	8
2.3	Palvelutaso ja palvelun laatu.....	9
2.4	Asiakastyytyväisyyden kehittäminen.....	9
3	TOIMITUSKETJUN HALLINTA.....	11
3.1	Tilaus-toimitusketju yleisesti	11
3.2	Tilaus-toimitusketjun hallinta	12
3.3	Hankintojen kehittäminen	14
3.4	Tilausohjattu logistiikka.....	16
3.5	Varasto-ohjattu logistiikka.....	16
3.6	Toimitusketjujen koordinointi	17
4	JAKELU- JA MYYMÄLÄLOGISTIIKKA	19
4.1	Jakelulogistiikan määritelmä	19
4.2	Logistiikan merkitys vähittäiskaupassa	21
4.3	Jakelutavat vähittäiskaupassa.....	22
4.3.1	Myyntipisteiden tilasuunnittelu	23
4.3.2	Varastopisteiden tilasuunnittelu	24
4.4	Jakelukanavat	26
4.5	Logistiikan tehokkuuden hallintastrategiat	28
5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	30
5.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	30
5.2	Käsitteellinen viitekehys	31
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
6.1	Kohdeyritys - Euran rakennustarvike konserni.....	32
6.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedon kerääminen	33
7	TUTKIMUSTULOKSET	34
7.1	Tutkimustulosten ryhmittely	34
7.1.1	Haastattelutulokset - Toimipiste yksi	34
7.1.2	Haastattelutulokset - Toimipiste kaksi	37
7.1.3	Haastattelutulokset - Toimipiste kolme.....	39
7.2	Analysointi	42
7.3	Tulosten yhteenvetotaulukko	44

8 TOIMINTASUOSITUKSET JA POHDINTA	46
8.1 Kehitysehdotukset.....	46
8.2 Yksityiskohtainen toimenpideluettelo	49
8.3 Luotettavuuden tarkastelu	51
8.4 Jatkotutkimusaiheet.....	52
LÄHTEET	53
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia ja kehittää jakeluun liittyvää logistiikkaa vähittäiskaupan ympäristössä. Tutkimus toteutetaan yrityksen sisäisten toimintojen näkökulmasta. Tutkimuksessa huomioidaan sisäisen logistiikan ja asiakkuudenhallinnan lisäksi asiakaspalveluun vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisessa osassa perehdytään tutkimusaiheeseen ja empiriaan pohjautuvan tutkimuksen avulla aihe kiteytetään yhdeksi kokonaisuudeksi.

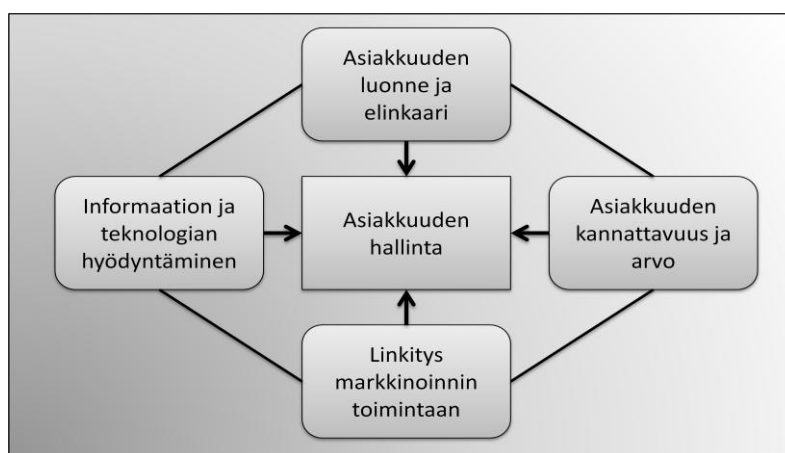
Opinnäytetyön tutkimus tehdään Euran rakennustarvike konsernin kolmeen toimipisteeseen. Tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on löytää kehittämiskohteita vähittäiskaupan jakelulogistiikan tehostamiseksi. Tutkimusaiheeseen liittyy myös toimitusketjujen hallintaa, jota hyödyntämällä saadaan optimoitua toimitusketjuja kaikkien osapuolten välillä. Tässä tutkimuksessa perehdytään suurimmaksi osaksi logistiikan eri näkökulmiin eli vaihto-omaisuuden toimitusketjuihin, materiaalin ohjaukseen sekä jakelun tehostamiseen myymälätiloissa. Logistiikan merkitys korostuu myös siksi, että se on tärkeä osa asiakaspalvelun toimivuutta ja onnistumista, kun tuotteet saadaan toimitettua suunnitellusti toimittajalta asiakkaalle. Tutkimuksessa olevat asiakokonaisuudet tähtäävät siihen, että tuotteiden saatavuus parantuisi eri toimipisteillä sekä niiden välillä.

Tutkimuksen sisältö koostuu teorian kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäisessä osassa huomioidaan asiakastyytyväisyys ja sen parantamiseen liittyviä käsitteitä. Toisessa osassa käydään läpi toimitusketjujen hallintaa yleisesti. Kolmannessa osassa eritellään tutkimuksen päämäärää, johon lukeutuvat myymälä- ja jakelulogistiikan tehostaminen sekä sen merkitys vähittäiskaupan alalla. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla henkilöstöä ja perehtymällä ongelmakohtiin kehitysehdotusten avulla. Tutkimuksen tarkoitus on auttaa yritystä parempaan kannattavuuteen ja toiminnan tehostamiseen.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA PALVELUTASO

2.1 Asiakkuudenhallinta

Yksi tärkeimmistä kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on asiakassuhteiden johtamien ja asiakkuudenhallinta eli CRM, joka tulee sanoista Customer Relationship Management. Asiakkuudenhallinta on asiakaslähtöinen ajattelutapa, joka näkyy asiakkuuksien arvon kasvattamisella ja asiakaskeskeisenä toimintana. (Mäntyneva 2000, 9-10.) Arvojen kasvattaminen pohjautuu myös elinkaariajatteluun, jonka vuoksi asiakkuutta on tärkeää hallinnoida koko asiakassuhteen keston ajan. Asiakkuudenhallinnan ensisijainen tavoite on kannattavien ja vuorovaikutteisten asiakassuhteiden luonti sekä mahdollistaa parhaiden asiakkaiden jatkuva ylläpito. Liian suuri asiakas-kunta saattaa aiheuttaa yritykselle liikaa turhaa työtä sekä suurempia resurssitarpeita. (Sakki 2009, 44.)



Kuvio 1. Asiakkuudenhallinnan näkökulmia. (Mukaelma Mäntyneva 2000.)

CRM perustuu asiakastietojen hyödyntämiseen ja keräämiseen, jota varten on kehitetty sitä tukevia tietojärjestelmiä. Asiakkuudenhallinnassa kerättyä tietoa pystytään käyttämään myynnin ja markkinoinnin tueksi. (Ritvanen 2011, 65.) Esimerkiksi vähittäiskaupassa on tärkeää tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja yleistä palveluhistoriaa. Näiden tietojen avulla asiakkaille kyetään tarjoamaan myös tulevaisuudessa kiinnostavimmat tuotteet sekä tarjoamaan paras mahdollinen tuote-/palveluvalikoima, jotka sopivat parhaiten erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. (Lecklin 2006, 100.)

CRM- järjestelmää voidaan käyttää asiakkuudenhallinnan apuvälineenä. Se on tarkoitettu uusien asiakastietojen keräämistä varten. Sen avulla hallinnoidaan ja ylläpidetään jo valmiiksi luotuja henkilötietoja. Järjestelmä sisältää eri asiakkaiden tuote- ja palveluhistorian, joita voidaan käyttää höydyksi asiakkuuden hoitosuunnitelmissa ja asiakasviestinnässä. Myös myynti ja markkinointi tehostuu, kun potentiaalisia asiakkaita pystytään lähestymään tämän hetkisten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Tämä helpottaa jälkimarkkinointia, myynnin analysointia ja raportointia tulevia ostoetkiä varten. (Logican www-sivut 2012.)

2.2 Asiakkuudenhallinnan osat

Asiakkuudenhallinnalla on eri osia riippuen siitä mitä toimintatapaa se noudattaa. Strateginen CRM tarkoittaa pitkälle aikavälille tähtäävää toimintatapaa, jossa lähtökohtana on asiakaslähtöinen toiminta. Tarkoituksena on se, että pyritään muodostamaan ja säilyttämään kannattavat asiakassuhteet. (Mäntyneva 2000, 12.)

Operatiivinen CRM käsittelee asiakastietoja yhteisenä automatisoituna järjestelmänä, joten eri yksiköillä on käytössään samat jaetut asiakastiedot, jotka on kerätty kaikkien toimipisteiden alueilta. Analyttisellä asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan tietoa, joka on kerätty operatiivisesti tietovarastoon. Kerättyä tietoa voidaan tässä vaiheessa käyttää asiakkaiden tarve- ja ostoanalysointiin, jolla voidaan luoda asiakkaille erilaiset profiilit. Tämä helpottaa huomattavasti esimerkiksi vähittäiskaupan sesonkien ennustamisessa. Erityisesti silloin kun asiakkaat ostavat kausituotteita vain tietynä vuoden aikana. Viimeinen CRM osa-alue on nimeltään kollaboratiivinen asiakkuudenhallinta, jossa CRM toteutetaan organisaation sisällä toimivien tietojärjestelmien avulla. Järjestelmää käytetään yritysten ja asiakkaiden välillä viestintään sekä yhteydenottoihin. (Van Weele 2012, 232.)

2.3 Palvelutaso ja palvelun laatu

Palvelutaso määrittää yrityksen kykyä, jolla se pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin tarjoamalla tuotteita ja palveluita mahdollisimman täsmällisesti. Yrityksen tarjoama palvelutaso riippuu monista eri osa-alueista. Palvelutaso ei välttämättä kerro miten hyvin asiakkaita palvellaan, vaan sitä miten asiakaslähtöistä palvelu on asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on myös huomioida asiakkaan odotukset ja tarpeet. (Inkiläinen 2011, 10.) Erityisesti logistiikan osalta palvelutason ylläpitäminen tarkoittaa asiakaspalvelussa sitä, että huolehditaan tuotteiden saatavuudesta, tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja kohtuullisin kustannuksin sekä varmistetaan lyhyet toimitusajat. Palvelutasossa pitää huomioida myös se, että palvelutason kasvaessa myös tilantarve ja varastotilojen koko kasvavat suoraan verrannollisesti. (Ritvanen 2011, 137.)

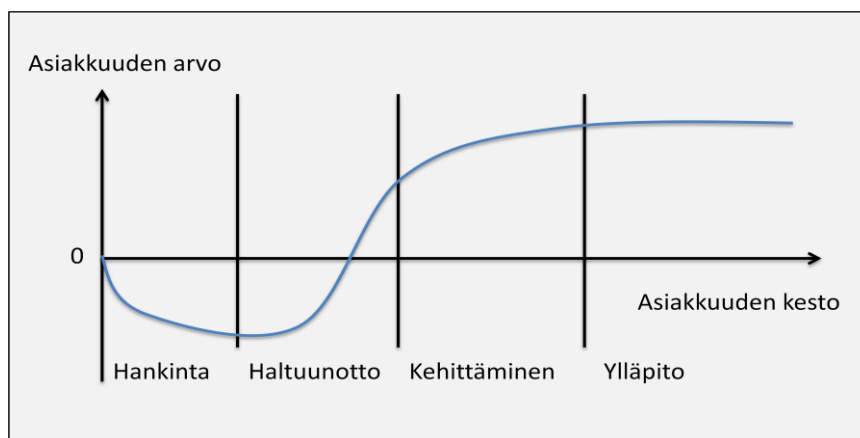
Kannattavassa liiketoiminnassa on perusedellytyksenä se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakaspalvelun sekä tuotteiden on kaikissa tilanteissa vastattava asiakkaan odotuksia, jotta pitkäaikaisia asiakassuhteita pystytään luomaan. Tuotteiden ja palvelujen välillä on myös se yhtenevä puoli, että hyvin usein tuotteeseen liittyy jonkin palvelu. Tähän liittyvää palvelua voidaan tarkistella laadun näkökulmasta eli mikä on toimitusaika, luotettavuus ja itse palvelutaso. Toisin kuin tuotteen laatua, palvelun laatua on huomattavasti vaikeampi pitää yllä. Tämä esimerkki pätee hyvin erityisesti palvelualoilla. (Ritvanen 2011, 153.)

2.4 Asiakastyytyväisyyden kehittäminen

Laadukas asiakaspalvelu on yritykselle strateginen kilpailutekijä. Asiakastyytyväisyyttä kuvaavan laadun tarkoitus on ensisijaisesti sisältää päämäärä, johon kuuluu toimintamalli siitä miten toiminnot pystytään toteuttamaan kerralla oikein. (Ritvanen 2011, 148-149.) Nykyään kiinnitetään yhä enemmän huomiota virheellisen toiminnan ehkäisemisen lisäksi myös asiakaspalvelun laadun jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Tuotteen tai palvelun arvo saavutetaan, kun asiakkaan odotukset kohtaavat tai ne ylitetään. Tapoja on pääasiassa neljä. Ensimmäinen tapa on koettu laatu, jota voidaan verrata vaatimuksiin. Toinen tapa on kustannustehokkuus ja toimitus-

prosessin tuottavuus. Kolmantena keinona on asiakkuuden arvon hallinta. Neljäs menettelytapa on palvelun tai tuotteen vastaavuus asiakkaan tarpeisiin. Esimerkiksi logistiikan osalta asiakkaan uskollisuus kasvaa, kun hänelle tarjotaan lisäarvoa tuottavia palveluja, kuten väliaikaista varastointia ja tuotteiden jakelua sopimuksien mukaan. Asiakkaan sitovuus on siis tärkeää, koska tämä kasvattaa ostouuskollisuutta ja luottamusta. (Karrus 2003, 224.)

Asiakkuudenhallintaan ja asiakastyytyvyyden kehittämiseen liittyy olennaisesti se, miten hyvin yritys oppii tuntemaan asiakaskuntansa. Asiakaskunnan toimintaa ja ostokäyttäytymistä pystytään näillä keinoilla ennakoimaan ja kohdentamaan tulevaa markkinointia merkittävästi paremmin. (Mäntyneva 2000, 15.) Asiakkuuden vaiheet voidaan jakaa ja luokitella asiakkuuden keston ja syvyyden mukaan. Tämä näkyy yleensä siinä, että yrityksen pitkäaikainen asiakas ja yhteistyökumppani on luonnostaan vähemmän herkempi vaihteluille kuin uudet asiakkaat. On siis tärkeää, että myös uudet asiakkaat saadaan aktivoitua yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille, joilla potentiaalisten asiakkaiden luottamus ansaitaan jo alkuvaiheessa. Alla olevasta kuviosta ilmenee miten tärkeää on tunnistaa ne asiakkaat, jotka muuttuvat ajan kuluessa kannattaviksi keston tuoman lisävolyymien seurauksesta. (Mäntyneva 2000, 16.)



Kuvio 2. Asiakkuuden elinkaari vaiheet. (Mukaelma Mäntyneva 2000.)

3 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Logistiikan osa-alueisiin kuuluu tilaus-toimitusketjun laaja käsitteistö, joka sisältää tavaroiden käsittelyn, varastoimiseen ja kuljettamiseen liittyvät toiminnot. Pitää myös ottaa huomioon, että mikään tavara ei liiku ilman siihen kohdistuvaa tietoa, kuten tilausten käsittelyä ja välittämistä. Tilaustoimitusketju voidaan siis määritellä siten, että se muodostuu kokonaisuudessaan kuljetettavan tavarana, käsiteltävän tiedon sekä siirtyvän pääoman luomasta liikkeestä. (Sakki 2009, 21.)

3.1 Tilaus-toimitusketju yleisesti

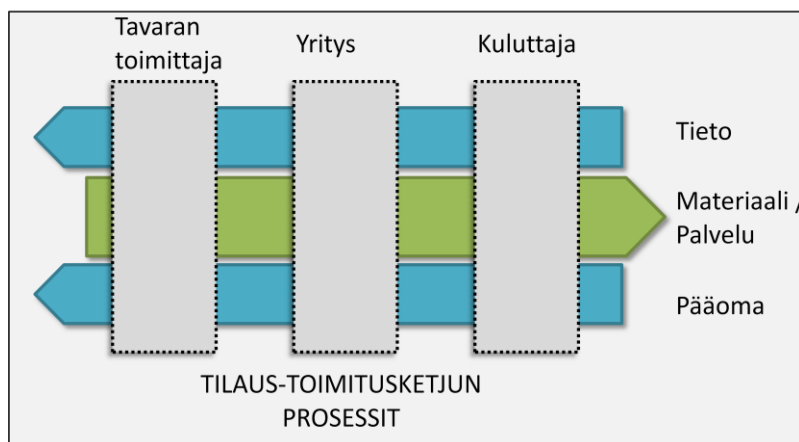
Samoin kuin logistiikan myös toimitusketjun käsite ei ole täysin vakiintunut. Toimitusketju itsessään kuvaa yksittäisten organisaatioiden sijoittumista pitkissä toimitusketjuissa sekä niiden keskinäisiä suhteita. Toimitusketju toimii ikään kuin verkostona näiden osapuolen välillä. Toimitusketjujen logistiikassa strateginen suunnittelu on lähtökohtaisesti se päämäärä, johon pidemmällä aikavälillä tähdätään. Toimitusketju sisältää myös taktisen ja operatiivisen suunnittelun, jolloin kiinnitetään huomiota myös jokapäiväiseen toimintaan, kuten hankintaan ja jakeluun (Sakki 2009, 13-14.)

Toimitusketjuajatteluun liittyvät käsitteet:

- Toimituskyky = Varaston tai tavarantoimittajan kyky vastata kysyntään
- Toimitustäsmällisyys = Todennäköisyys, että toimitus asiakkaalle tapahtuu sovituksessa aikataulussa
- Toimitusaika = Se aika, joka lähtee tilauksen vastaanottamisesta ja päättyy, kun tavarana luovutetaan asiakkaalle
- Toimitusvarmuus = Todennäköisyys, että asiakkaan toimitus saavuttaa määränpänsä sopimuksen mukaan (Ritvanen & Koivisto 2006, 18.)

Tilaus-toimitusketjun sisältämät tapahtumat lähtevät liikkeelle asiakkaiden tilauksista. Tämän jälkeen prosessi jatkuu tilauksen tiedoilla, jotka lähetetään yrityksen kautta tavarantoimittajalle. Tavarantoimittaja puolestaan lähettää tavaravirran vastakkaiseen suuntaan, jotta yritys voi välittää tuotteet asiakkaalle. Tilaus-toimitusketju kuvaa tätä tavarana liikkumisen prosessia, jossa keskeisenä osana ohjataan myös vastuuta sekä

tieto- ja rahavirtoja, jotka siirtyvät myös eri osapuolten välillä. (Sakki 2009, 21.) Tilaus-toimitusketjun hallinnalla pyritään mahdollisimman tehokkaaseen ja nopeaan toimintaan hankinnan, myynnin ja valvonnan suunnittelun osalta. Siihen liittyy myös ohjauksen lisäksi prosessin toteuttaminen kokonaisuudessaan, kuten kuljettaminen, asiakirjojen teko, laskutus sekä tavaran käsittely ja varastointi. Yleisesti ottaen tilaus-toimitus ketjun hallinta on haastavaa. Siihen vaaditaan monen työntekijän panos ja osallistuminen, jotta ketjua pystytään hallinnoimaan ja toteuttamaan kustannustehokkaasti. (Van Weele 2012, 28.)

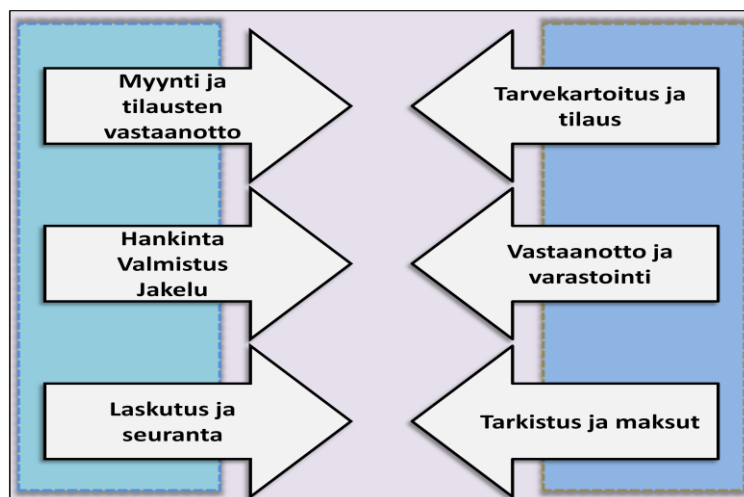


Kuvio 3. Tilaus-toimitusketjun rajapinnat. (Mukaelma Sakki 2009.)

3.2 Tilaus-toimitusketjun hallinta

Yrityksen toimitusketjun hallinnalla sekä asiakaspalvelulla on paljon yhteneviä piirteitä. "Toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan yritysverkoston materiaalivirran ja siihen liittyvien tieto- ja raha virtojen kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista" (Inkiläinen 2011, 23). Toimitusketjujen hallinnasta käytetään useimmin sen englannin kielistä vastinetta SCM, joka on lyhennys sanoista Supply Chain Management. SCM:n - ajattelutavoissa korostuu toimitusketjujen kokonaisvaltainen ja kustannustehokas hallinta. Logistisia kustannuksia syntyy kaikissa toimitusketjun osissa sekä niiden välillä. Esimerkkinä erityisesti kaupan-ala, jossa suuren osan kokonaiskustannuksia aiheuttaa erityisesti jakelu ja myymälä. Korkeita kustannusosuuksia tuotteiden kokonaishinnasta voidaan kuitenkin alentaa sähköisillä tilausjärjestelmillä, jakelun yhdistämisellä, tilausmäärien suunnittelulla sekä kuljetusten keskittämisellä. (Inkiläinen 2011, 22-23.)

Varastotoimintaa harjoittavan yrityksen tilaus-toimitusketjun toiminnanvaiheet voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, johon kuuluu saapuva prosessi, varastoimisen vaiheet sekä lähtevä prosessi. Saapuva prosessi kuvaa kaikki ne työvaiheet, jotka ovat aiheutuneet ennen, kun tavara saavuttaa ensimmäisen varastopisteen. Se käsittää myös tuotteiden hankinnasta, kuljettamisesta ja vastaanotosta aiheutuvat prosessit ennen kuin tilauksen tiedot päätyvät taloushallinnon käsittelyyn. (Sakki 2009, 50.)



Kuvio 4. Yritysten välinen tilaus-toimitusketju. (Mukaelma Sakki 2009.)

Lähtevään prosessiin sisältyvät toimitusketjun viimeiset työvaiheet, kuten asiakaspalvelu, tavaran toimittaminen ja maksun kirjaaminen. Näiden kahden eri prosessin väliin sijoittuu varastoja, joissa henkilöstön työvaiheisiin lukeutuu saapuvan ja lähtevän prosessin työvaiheita. Varastokustannuksia aiheutuu vaihto-omaisuuden vanhenemisesta ja varastotuotteiden hävikistä. Varastointiin liittyvät resurssit ja kustannukset ovat varastointiin tarkoitettut tilat, sidottu pääoma, ohjausjärjestelmä sekä varastointiin tarvittavat laitteet ja kalusto. (Karrus 2003, 35-37.)



Kuvio 5. Tilaus-toimitusprosessi. (Mukaelma Sakki 2009.)

3.3 Hankintojen kehittäminen

Hankintatoimen suunnittelu ohjaa yrityksen tekemää jokapäiväistä ostotoimintaa ja sen suunnittelua. Hyvän ostostrategian pohjalta yritys pystyy kilpailuttamaan tavaran toimittajia sekä muita hankintalähteitä. Hankinnan tehostaminen liittyy olennaisena osana kustannustehokkaampaan toimintaan, kun ostotoimintaan liittyvät kustannukset ovat yleisessä tiedossa. (Kuljetusoppaan [www-sivut](http://www.sivut) 2012.)

Hankintaprosessin moniin kustannuksiin eriin pätee hankinnan jäävuorimalli, joka kertoo eritellen välittömät ja epäsuorat kulut. Yleinen harhaluulo on se, että hankintaprosessissa olisi vain ne kustannukset, jotka näkyvät välittömästi. Todellisuudessa hankinta sisältää myös monia muita elementtejä, jotka eivät näy välittömästi, koska jäävuoren tavoin ostohinta on vain jäävuoren huippu, vaikka se onkin merkittävä kuluera. (Sakki 2009, 186.) Hankinnan välitön kuluera sisältää myös monia muita kustannuksia, kuten tarvekartoitus, tilausprosessi sopimuksineen, ostoneuvottelut, tavaroitten vastaanottaminen ja varastoiminen. Lisäksi pitää ottaa huomioon myös laskutus sekä hankintaketjun seurantaan käytetty aika ja resurssit. Muita kuluja aiheutuu myös suunnittelusta, markkinoiden seuraamisesta, neuvotteluista, toimittajien arvioinneista sekä tulosten seuraamisesta. (Sakki 2009, 187.)

Hankinnan jäävuorimallilla pyritään kuvaamaan kaikkia mahdollisia kuluja, jotka ostavan osapuolen tulisi ottaa huomioon jo tilausten tekovaiheessa. Oikein tehdyillä ostoilla on suuri vaikutus toiminnan laatuun ja sen aiheuttamiin kustannuksiin, koska väärin tehdyt ostot ja huonot ajoitukset näkyvät helposti suurina ja puutteellisina varastoina. (Sakki 2009, 187.) Ostajan hyvä työ näkyy tuloksena, joka muodostuu kun tuotteilla on asianmukaiset varastosaldot ja huomioon otetut kustannukset (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 86).

Yrityksen tekemät hankinnat ovat useimmiten onnistuneet, jos kiinnitetään huomiota toimittajamarkkinoihin. Tarkoituksena on löytää ja hyödyntää parhaimmat toimittajat sekä heidän tarjoamat mahdollisuudet kilpailuedun saamiseksi. Tämän vuoksi hankinnoissa pitää kiinnittää erityistä huomiota itse hankintaneuvotteluihin. Neuvotteiluissa pitää analysoida toimittajien yleistä taustaa, strategioita sekä vahvuuksia ja heikkouksia kokonaisvaltaisesti, jotta toimittajien kustannusrakennetta saataisiin mallinnettua omaan hankintastrategiaan sopivaksi. Näin pystytään ryhmittelemään hankintoja eri kategorioihin sekä tunnistamaan toimintamarkkinoiden mahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 86.)

Nykyaikainen ostoajattelu ei enää keskity pelkästään kilpailutukseen ja tinkimiseen, vaan tarkoitus on myös hyödyntää organisaation yhteinen etu ja hyöty hankintaprosesseissa. Hankinnan keskittämällä saadaan vähennettyä päällekkäisiä töitä. Usein tapahtuu myös niin, että useilta eri toimittajilta saattaa tulla kustannuslisiä, koska tilaustuotteiden lajitelmat ovat sekavia. Lisäksi samankaltaiset tuotteet saattavat olla eri hintaisia toimittajien kesken. Myös tuotteiden laaduissa ja toimitusvarmuudessa saattaa esiintyä suurta vaihtelua. (Van Weele 2010, 29.)

3.4 Tilausohjattu logistiikka

Kun tuotteita valmistetaan tai myydään suuria määriä, niin yritys joutuu käyttämään varastoja väliaikaista säilytystä varten. Poikkeus tapauksena on kuitenkin ne tilanteet, jolloin ei ole kannattavaa varastoida kaikkia tuotteita varastoon, vaan ne on toimitettava tilausten perusteella. Tilausohjatussa logistiikassa on monia osa-alueita. Siihen kuuluvaa projekti toimintatapaa voidaan pitää erillisenä poikkeustapauksena. Erityisesti, jos projektit suoritetaan asiakkaan tiloissa tai erikseen määritellyillä kohteilla eli työmailla. Näissä tapauksissa sovelletaan ihan omaa ohjausympäristöä, jossa pyritään nopeaan tilaus vasteeseen ja joustavuuteen. (Karrus 2003, 53.)

Nykyään useat toimialat massatuotannosta vähittäiskauppaan ovat siirtyneet käyttämään tilausohjattua varastoa korvaamaan vanhat käytännöt, jolloin tavaraa tilattiin varastoon isoissa erissä. Tilausohjatussa mallissa tilaukset tehdään vain, kun asiakas on tehnyt esimerkiksi pienen erän kokoisen tilauksen. Nykyaikainen käytäntö säästää kustannuksissa, kun prosessi lähtee liikkeelle asiakkaasta. (Karrus 2003, 54.)

3.5 Varasto-ohjattu logistiikka

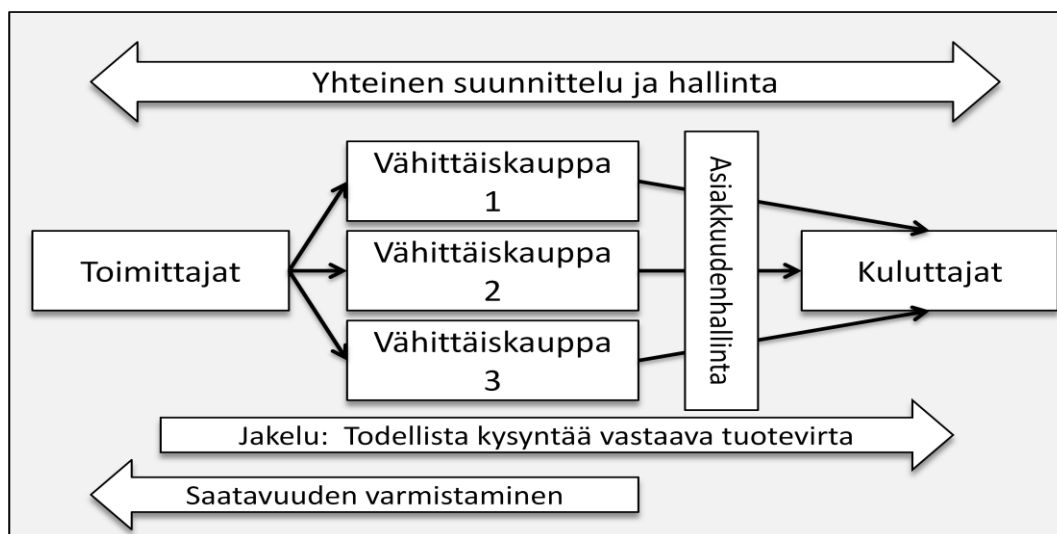
Tilausohjatun varaston lisäksi käytetään myös perinteisempää varastolähtöistä ohjautapaa, joka toimii parhaiten tuotteille, joita kulutetaan jatkuvasti vaihtelevalla menekillä. Varasto-ohjattu tapa on yleisesti käytössä niillä aloilla, joilla halutaan tarjota riittävän nopea toimituskyky sekä palvelutaso. (Sakki 2009, 120.)

Varaston täydentämiseen on kaksi menetelmää, joista ensimmäinen perustuu varaston täydentämiseen tilauspisteen mukaan. Tämä tapahtuu, kun tuotteiden varastosaldo on laskenut ennalta määritellyn tason. Tätä ennalta arvioitua varaston saldotasoa kutsutaan varmuusvarastoksi, joka toimii ikään kuin "puskurivarastona". Varmuusvarasto mahdollistaa myös sen, että palvelutaso säilyy jopa poikkeustilanteissa ja epävarmojen toimitusten yhteydessä. Toinen tapa on täydentää varastoa tilausväli-menetelmällä, jossa tilauserän koko saattaa vaihdella ja tilaukset tapahtuvat säännöllisesti tiettyinä ajankohtina. (Sakki 2009, 121.) Varasto-ohjatussa menetelmässä pitää muistaa, että se toimii jatkuvan täydennyksen ja ennustettavissa olevan tuotteiden

kysynnän ohella. Käytännössä vaihtelut voivat olla niin suuria, että ennustaminen saattaa olla haasteellista. Menekin ennustamista voidaan kuitenkin käyttää hyödyksi myynnin ja tuotannon lisäksi myös kuljetusta ja tavaran jakelua suunnitellessa. (Ritvanen 2011, 60.)

3.6 Toimitusketjujen koordinointi

Teollisuuden käytössä oleva JIT- malli kuvaa asiakasohjautuvaa tuotannonohjaus- ja varastohallinnan strategiaa, joka soveltuu käyttöön varasto- ja kuljetusohjauksen yhteydessä. Lyhenne JIT tulee englannin kielen sanoista (Just In Time). Suomessa lyhenne tunnetaan myös käsitteenä JOT eli (Juuri Oikeaan Tarpeeseen). JIT käsitettä sovelletaan myös vähittäiskaupan alalla mutta sen tarkoituksen koordinointiin on kehitetty JIT-ohjauksen vastine ECR, joka soveltuu paremmin vähittäiskaupan tarpeisiin. (Ritvanen 2011, 142.)

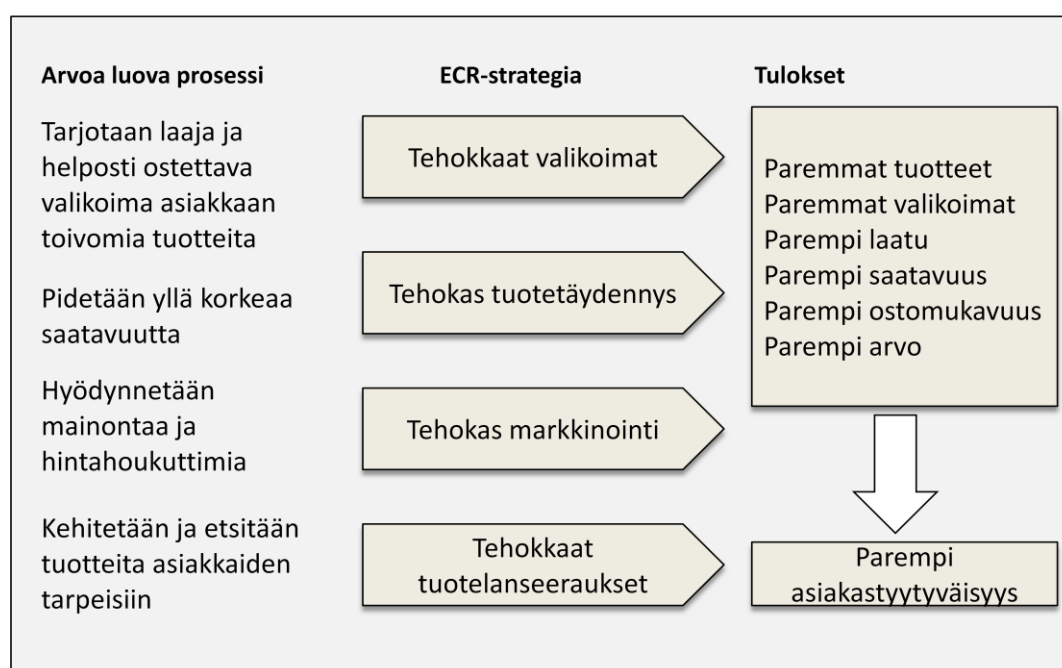


Kuvio 6. ECR - Kysyntälähtöinen ohjaus ja siihen linkittyvät osa. (Mukaelma Ritvanen & Koivisto 2006.)

Tuotteiden varastointiin ja kuljetuksiin voidaan soveltaa ECR toimintamallia. Lyhenne ECR tulee englannin kielen sanoista Efficient Consumer Response ja tarkoittaa suomeksi kysyntäohjautuvaa tarjontayhteistyötä. ECR on saanut alkunsa varhaisimmista johtamismalleista, joita on sovitettu kaupan alan tarpeisiin. Toiminnan kehittämisen takaa löytyy vaikutteita strategisista malleista nimeltä: Total Quality Management, Quick Response ja Lean (Finne & Kokkonen 2005, 14-17.)

ECR:n ensisijainen tarkoitus on parantaa ja kehittää tukku- ja vähittäiskaupan toimintaa. ECR:n avulla jakeluketjun jäsenet ja vähittäiskaupan tavarantoimittajat voivat toimia tiiviissä yhteistyössä. Pääasiallinen tarkoitus on se, että kuluttajien tarpeet ja kysyntä saadaan tyydytettyä. Tämä tapahtuu esimerkiksi yhteisillä menekin ennusteilla, kysyntälähtöisillä tuotetäydennyksillä sekä valikoimien optimoinneilla. ECR sisältää käsitteenä tuoteryhmien seuranta ja johtamista, toimitusten hallintaa, hyllysaatavuutta ja pakkaamista, joita voidaan käyttää selkeiden toimintarutiinien määrittelyyn tilaus- ja varastotoiminnassa. (Ritvanen 2011, 142.)

ECR- toiminnan perustrategioihin kuuluu neljä erillistä osa-aluetta. Näihin osiin kuuluu tuotetäydennys, valikoiman hallinta, uusien tuotteiden markkinoille tuonti sekä tuotemenekin seuranta ja edistäminen. ECR:n kehittämisaalueet voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat kysynnän hallinta, toimitusten hallinta sekä teknologia, jolla toiminta voidaan mahdollistaa ja toteuttaa. Kysynnän hallinnassa on tarkoitus selvittää asiakkaiden käyttäytymismallit ja tarpeet mahdollisimman tarkasti, jotta voidaan luoda myymälä kokonaisuus kohdeasiakkaille sopivaksi. Asiakkaille pystytään tarjoamaan odotusten mukainen hinnoittelu, lajitelmat, valikoimat sekä yleinen ulkoasu. Toimitusten hallinnassa puolestaan pyritään siihen, että tarjontaketjun jäsenet muodostaisivat mahdollisimman tehokkaan organisaatioverkon, joka tarjoaisi asiakkaille oikea-aikaisia ja tehokkaita toimituksia (Finne & Kokkonen 2005, 152.)



Kuvio 7. ECR- toiminnan neljä osa-aluetta. (Mukaelma Finne & Kokkonen 2005.)

4 JAKELU- JA MYYMÄLÄLOGISTIikka

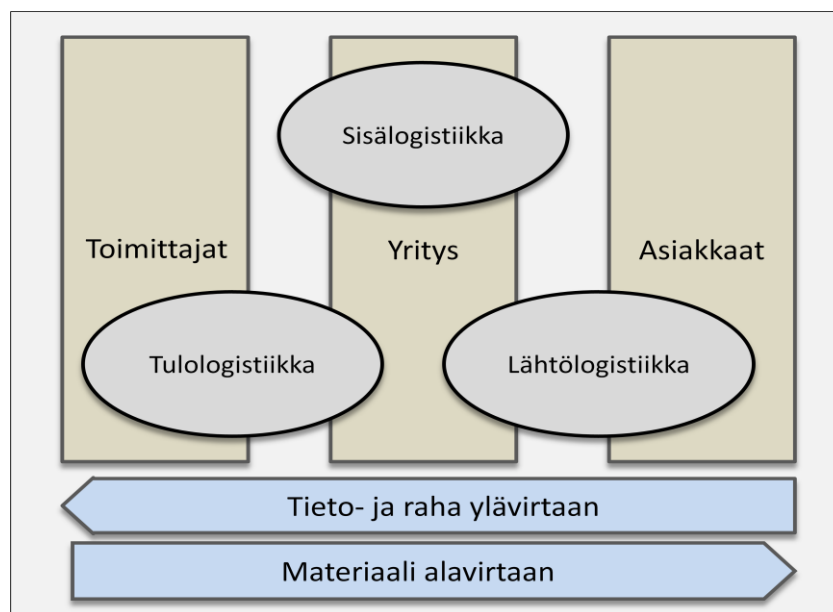
Jakelulogistiikan käsite voidaan tulkita yleensä väärin ja sen katsotaan olevan suppeampi kokonaisuus mitä se todellisuudessa on. Yleinen harhaluulo on se, että jakelu toimii ainoastaan fyysisenä toimintona, johon liittyy tavarakuljetukset myyntipisteisiin tai suoraan asiakkaille. Jakelun käsite on kuitenkin vuosien saatossa laajentunut. Jakelu-käsitteellä korostetaan enemmän asiakkaan roolia toimitusketjussa kuin sanalla logistiikka, joka on osittain korvannut jakelu-käsitteen. Jakelun merkitys kasvaa erityisesti silloin, kun toimitusketjua arvioidaan asiakkaan näkökulmasta (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 14.)

4.1 Jakelulogistiikan määritelmä

Jakelulla tarkoitetaan yleisesti kuljetuksia, jotka lähtevät yrityksestä. Jakelun pääasiallinen tehtävä on toimittaa tuotettuja tuotteita lähemmäksi loppuasiakkaita. Loppuasiakkaiden tarpeiden mukaan määräytyy myös suurin osa jakelun tehtävistä, jotka ovat varastoinnin lisäksi myös tuotteiden kokoonpano ja tilausten yhdistely sekä lisäarvo palvelujen tuottaminen. Näitä lisäarvopalveluja kutsutaan VAL- palveluiksi, joka tulee sanoista (Value Added Logistics) eli suomeksi logistiset jalostuspalvelut. Tähän lukeutuvat tuotekokonaisuuksien käsittely, pakkaus sekä kokoonpano. Lähtökohta on se, että jokainen toimitus on mahdollista räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaisesti (Ritvanen & Koivisto 2006, 51.)

Yrityksen logistiset toiminnot voidaan jakaa moniin eri osa-alueisiin riippuen siitä minkälainen rooli logistiikalla on tämän hetkissä toiminnoissa. Logistiikan roolin määrittelee logistiikan johtaminen ja sen koordinointi erilaisten periaatteiden mukaan. Logistiikkaa voidaan hallinnoida esimerkiksi aikaan perustuvilla keinoilla, määrään perustuvilla menetelmillä, joustavalla toimintamallilla tai asiakasohjautuvasti. Logistiikan suunnittelu ja sen johtaminen lähtee liikkeelle jatkuvasta prosessin organisoinnista, toteutuksesta sekä ohjauksesta, johon ympäristön muuttuvat tekijät vaikuttavat. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa myöhästymiset, erilaiset toteutustavat sekä virheelliset ja puutteelliset tiedot kuljetuksissa. (Karrus 2003, 21.)

Yrityksen omaan toimintaan vaikuttaa koko toimitusketju tulologistiikasta lähtölogistiikkaan asti. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota toimivaan sisälogistiikkaan. Sen olemassaolo keskittyy yrityksen omien tärkeiden toimintojen, kuten esimerkiksi myynnin ympärille. Näin ollen logistiikasta tulee päämekanismi, jolla yritetään saada tuotteiden myynti ja toimitus mahdollisimman virheetömäksi. Joissain tapauksissa on jakelutoiminnot eivät ole kehittyneet tarpeeksi ja se aiheuttaa usein monivaiheista varastointia ja jakelujärjestelmää saatetaan kuormittaa turhaan jatkuvilla sisäkuljetuksilla eli runkokuljetuksilla. (Karrus 2003, 22.)



Kuvio 8. Logistiikkavirrat. (Mukaelma Ritvanen 2011.)

Jakelun rooli on muuttunut laajemmaksi, koska jakeluksi ei enää lukeudu vain kuljetus ja varastointi, vaan siihen vaikuttavat myös tuotekehitys, hankinta, markkinointi ja asiakassuhteet. Nykyaikaiseen jakeluun liittyy myös se, että sen intensiteetti on kasvanut. Sillä toimituksilta ja kuljetuksilta vaaditaan huomattavasti parempaa laatua, nopeampia toimituksia sekä muita lisäarvoa tuottavia palveluja. Jakelun toimintatavat ovat muuttuneet strategiavaihtoehdoiltaan monipuolisemmiksi ja toteutus vaihtoehtoja on huomattavasti enemmän. Yritysten keskinäinen riippuvuus on lisääntynyt ja yhteistyön merkitys on korostunut. Tulevaisuudessa jakelun mahdollisuudet kasvavat entisestään samoin kuin riskit. Yhteistyön pohjalta myös riskit jakaantuvat useampien osapuolten kesken (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 16.)

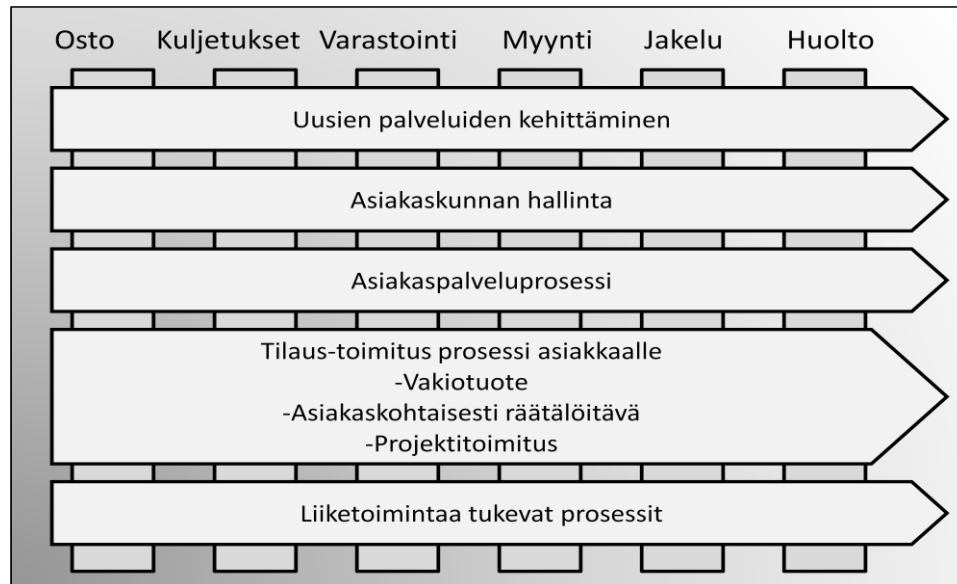
4.2 Logistiikan merkitys vähittäiskaupassa

Logistiikka on merkittävä osa-alue vähittäiskaupan toimivuudessa ja palvelutason säilyttämisessä. Sen vaikutukset näkyvät esimerkiksi myynnin menetetyksensä, jos varastojen toiminnassa ja toimitusketjuissa ilmenee puutteita. (Ritvanen 2011, 137.) Myymälöiden ja varastotilojen sijoittumisen määrää suurimmaksi osaksi toimipisteiden sijoittumispaikkaa keskeiselle markkina-alueella, jossa yhdistyvät myös liikenne- ja asukastiheys sekä logistisesti hyvät yhteydet. Hyvä sijainti ja kuljetusmahdollisuudet ovat tärkeitä kilpailuvaltteja, kun suunnitellaan nouto- ja toimitustehtäviin sopivia kuljetusmuotoja. Jatkuva suunnittelu on tärkeää kasvavien kustannusten takia, sillä logistiikan kustannukset voivat kattaa nykyään lähes 35- 45 % vähittäiskaupan liikevaihdosta. (Logistiikkaselvitys 2012.)

Koko arvoketjun toimivuus teollisuudesta kauppaan ja siitä kuluttajalle on tärkeä osa jakelun toimivuutta. Se pystytään mahdollistamaan sillä, että nostetaan kokonaistehokkuutta yhdistämällä eri tavaravirtoja. Sillä pienten määrien tavaraerät nopearytmisessä tilauksissa kasvattavat palvelutason lisäksi myös kustannuksia. Kaupan ja palvelualan ongelmaksi muodostuu tavaravalikoima, jonka tulisi kattaisi kaikkien asiakkaiden tarpeet. Näin ollen tuotteiden saatavuuteen ja myymälän toimivuuteen tulee kiinnittää huomiota:

- Myymälän saatavuus: Sijainti, pysäköintitilat ja aukioloajat
- Tuotteiden saatavuus: Sijainti myymälässä, kalustus, asettelu, asiakaspalvelijoiden määrä, toimivuus ja informaatio
- Palvelujen saatavuus: Opasteet sekä asiakkaiden neuvonta ja huomiointi (Ritvanen & Koivisto 2006, 52.)

Erityisesti vähittäiskaupan alalla logistiikan pääasiallinen merkitys on tuoda asiakkaalle lisäarvoa. Alla oleva kuvio osoittaa, miten kaikki yrityksen toiminnot voivat vaikuttaa tähän arvonlisäysprosessiin toimitusketjussa. (Karrus 2003, 211.)



Kuvio 9. Logistiikan merkitys. (Mukaelma Karrus 2003.)

4.3 Jakelutavat vähittäiskaupassa

Vähittäiskaupassa käytetään yleisesti kolmea erilaista jakelutapaa: suoramyynä, varastomyynä ja välitysmyynti. Suoramyyntissä asiakkaan tilaamat tuotteet toimitetaan suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä. Suoramyyntiä käytetään usein, kun tuotteet ja palvelut räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaisesti. Suoramyyntissä yrityksellä on mahdollista saavuttaa parempia myyntituloksia. Suoramyynti tosin vaatii yritykseltä jatkuvaa organisointia ja kontaktia kohdeasiakkaisiin. Hyvä puoli on se, että se on hyvin hoidettuna kustannustehokasta mahdollistaa myös ajantasaisempaa asiakaspalautetta myyjälle myynnin aikana. (Yritys-suomen www-sivut 2012.)

Varastomyynä on yleisin tapa myydä tuotteita vähittäiskaupan alalla. Se kattaa myymälästä myytyjen tuotteiden lisäksi myös kaikki varastosta myytävät tuotenimikkeet. Varastomyynästä puhutaan myös yleisesti sanalla noutomyynä. Tavarantoimitus tapahtuu, kun ostaja saa tavarantoimituksensa. (Finlex www-sivut 2012.)

Välitysmyynti on myyntiä, joka tehdään asiakkaan tilauksesta ja tilatut tuotteet kulkevat myyntipisteen kautta ennen asiakkaan noutoa tai perille tapahtuvaa toimitusta. Tällöin toimittaja välittää tilauksen tuotteet sovittuun hintaan asiakkaalle. Välitysmyyntistä voidaan käyttää myös nimitystä tilausmyynti. (Tilastokeskuksen www-sivut 2012.)

4.3.1 Myyntipisteiden tilasuunnittelu

Henkilöstön kannalta myyntipisteiden tilasuunnittelussa on panostettava yleiseen toimivuuteen ja tehokkaaseen tilankäyttöön. Tilankäytön arviointi, tuotesijoittelu, joustava tilojen muunneltavuus ovat hyviä kilpailuvaltteja henkilöstön osalta. Kokonaisvaltainen näkemys tilojen tehokkaampaan käyttöön vaatii lyhyempiä ennustejaksuja toimitusketjuihin ja myyntitilojen suunnittelu kannattaa rakentaa tavaravirran liikkuvuuden mukaan. Henkilöstön yhteisen suunnittelun pohjalta voidaan rakentaa hyvä ja kehittyvä asiakaspalveluympäristö. (Ritvanen 2011, 137.) Henkilöstön tehokkuuteen vaikuttavat myös käytännöllinen työympäristö, kuten myyntitilojen monikäyttöisyys, joustavuus, laajennusmahdollisuudet, työolosuhteet, turvallisuus, tavarankäsittelyn helppous ja valvonnan helppous (Karrus 2003, 141).

Asiakkaiden kannalta tilansuunnittelussa vaikuttaa yleisesti myös visuaaliset piirteet ja asiakkaiden viihtyvyys, koska toimitilat ovat itsessään osa hyvää imagoa (Karrus 2003, 141). Tilat kannattaa rakentaa asiakaskunnan tarpeiden mukaan. Ne asiakkaat, jotka eivät tarvitse asiakaspalvelukontaktia voivat käyttää itsepalvelumahdollisuutta. Tämä edellyttää tilansuunnittelulta sen, että asiakkaille tarjotaan tavarakärryjä sekä selkeät opasteet ja ohjeet ostostentekoon. Myyntipisteissä asioidessaan asiakkaat usein vaativat asiakaspalvelupisteitä, jossa asiakas pystyy neuvottelemaan tarvittaessa kasvojen myyntihenkilön kanssa. Erityisesti silloin kun, suunnitellaan ja tehdään räätälöityjä asiakastilauksia. Asiakaspalvelupisteille pitää siis varata myyntitiloista oma osansa, joissa myyntityö ja henkilökohtaiset asiakaskontaktit voidaan yksilöllisesti suorittaa. (Mäntyneva 2000, 65.)

Myyntipisteiden tilan- ja valikoimanhallinnassa kannattaa ensisijaisesti kiinnittää huomiota nykytilan arviointiin. Taustalla on se, että kuluttajan ja tavarantoimittajan oma näkökulma ei kohtaa myyntitiloissa toivotulla tavalla. Nykyisien tuoteryhmien arvioinnissa pitäisi pyrkiä siihen, että asiakkaat ymmärtäisivät paremmin tuotteiden ryhmittelyä sekä eri tuotesegmenttejä. Vähittäiskaupan jokaisesta tuoteryhmästä tulisi löytyä asiakkaan haluamat tuotteet tai mahdollisimman miellyttävä tuotevaihtoehto (Finne & Kokkonen 2005, 228.)

Myyntitilojen rajalliset tilat aiheuttavat myös tiukkoja rajoituksia kauppojen omille valikoimille. Useimmissa tapauksissa myyntitiloja joudutaan jakamaan tuoteryhmien menekin ja koon mukaan. Tuoteryhmittelyjen lisäksi vähittäiskaupan pitää keskittyä myös tuotesijoitteluun asiakaskiertoreitillä. Reitin varrella olevat tuotteet saavat huomattavasti enemmän huomiota eroteltavuutensa takia, koska ne sijaitsevat tyypillisellä reitillä, jonka useimmat asiakkaat kulkevat. Asiakkaiden kiertämän reitin varrella olevat tuotteet ovat yleisemmin heräteostoksia, koska suuriosa ostopäätöksistä syntyy vasta myymälässä. Tuoteryhmien huomioarvoon vaikuttaa tehokkaasti kassanedusta ja sen ympäristö maksuvaiheessa. Erityisesti pienet tarvikkeet, kausituotteet ja oheistuotteet, jotka jäävät satunnaiselta ostajalta huomioimatta. Samalla voidaan markkinoida ja luoda asiakkaille mielikuvaa ketjusta sen tarjoamasta valikoimasta. Toimintaan vaikuttaa yleisesti ketjun oma strategia sekä myymäläkohtainen ohjeistus (Finne & Kokkonen 2005, 210-211.)

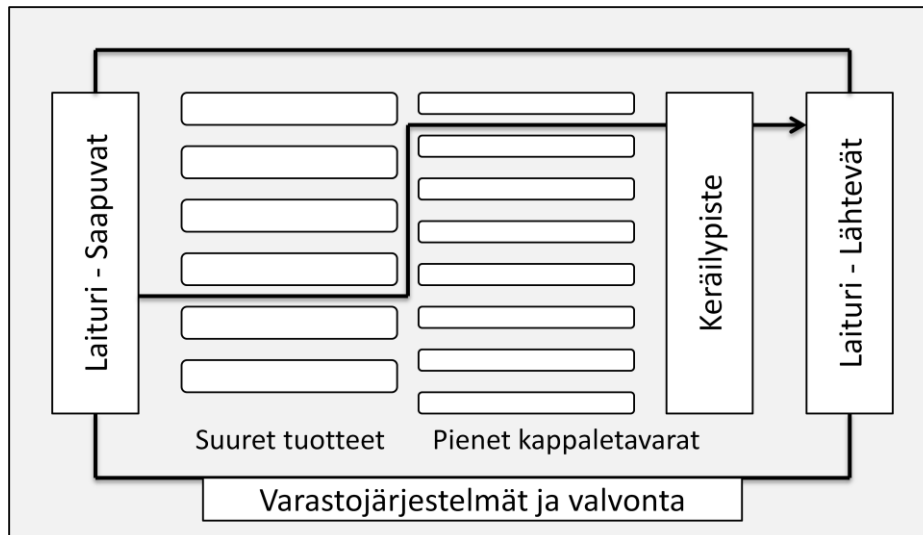
4.3.2 Varastopisteiden tilasuunnittelu

Varastoinnissa on tärkeää, että varastotilaan saadaan mahdollisimman esteetön kulku niin henkilökunnalle kuin asiakkaille. Erityisesti varaston oman tavaran käsittelyalueen tulisi sijaita mahdollisimman esteettömässä paikassa ja lastauspaikan välittömässä läheisyydessä. Tilasuunnittelussa on tärkeää panostaa varastohyllyihin ja niiden sijaintiin sekä täytön helppouteen. Nykyaikaisen teknologian ansiosta varastohyllyt saadaan täytettyä myös takaapäin, joka varmistaa kaikkien varastotuotteiden yksiköiden kierron ja vähentää täten hävikkiä ja pilaantumista. Hyllyratkaisut vaativat huolellista tilasuunnittelua, jotta ne toimivat tehokkaasti varaston oman kaluston kanssa. (Karrus 2003, 144.)

Ideaalinen tilanne olisi varastotoiminnoissa se, että varastoja voitaisiin käyttää hyödyksi mahdollisimman terminaalityyppisesti. Terminaali toimii siis varaston tapaisesti mutta nopeammin ja virtaviivaisemmin. Hyvin toimivaan terminaaliin ei juuri kerry tavaraa pitkäksi aikaa, vaan monet varastotuotteet ovat ikään kuin välitystuotteita. Terminaalin tehtävä on pääasiassa järjestää ja reitittää saapuvat tavarat lähteviin. (Karrus 2003, 144.) Terminaalityyppinen varasto sopii hyvin vähittäiskaupan alalla erityisesti välitysmyyntin tilaustuotteille, joissa tavara pysähtyy odottamaan seuraavaa kuljetusta. Terminaali sanaa voidaan käyttää varastotiloista, johon varastoidut tuotteet on jo valmiiksi osoitettu vastaanottajalle. Ero on siinä, että tyypillinen varasto sisältää suuren määrän nimikkeitä, joiden seuraavaa vastaanottajaa ei ole määritetty (Kuljetusoppaan [www-sivut](#) 2012.)

Virtaviivaisemmassa varastotuotteiden asettelussa kiinnitetään huomioita tuotteiden kiertonopeuden lisäksi myös tuotteiden kokoon ja käsiteltävyyteen. Tehokkaasti toimivassa varastossa on periaatteena se, että varastotuotteet voidaan järjestellä tuoterhymittäin suurempiin ja pieniin kappaletavaroihin. Suurien tuotteiden keräilyssä on tärkeää, että varaston omalla kalustolla sekä kuljetuskalustolla on esteetön pääsy purkaus- ja lastauslaiturin lähelle. Asiakaskeräilyssä pienemmät tuotteet ovat helpommin ja nopeammin saatavilla, kun ne sijoitetaan mahdollisimman lähelle keräilypistettä, johon kaikki lähtevät tuotteet kerätään. (Waters 2003, 130.)

Jakelutoiminta tehostuu huomattavasti, kun tuote-erät on lajiteltu ja merkitty valmiiksi kuljetusta varten keräilypisteelle, jossa suoritetaan myös tuotteiden pakkaaminen eri kuljetusyksikköihin, kuten laatikkoihin ja kuljetuslavoille. Kasvanut tehokkuus vaikuttaa myös huomattavasti sisälogistiikan toimivuuteen eri toimipisteiden välillä, koska valmiiksi kerätyt ja pakatut tuotteet ovat jo valmiita kuljetukseen. (Waters 2003, 302.)



Kuvio 10. Varaston pohjapiirros helpompaan keräilyyn. (Mukaelma Waters 2003.)

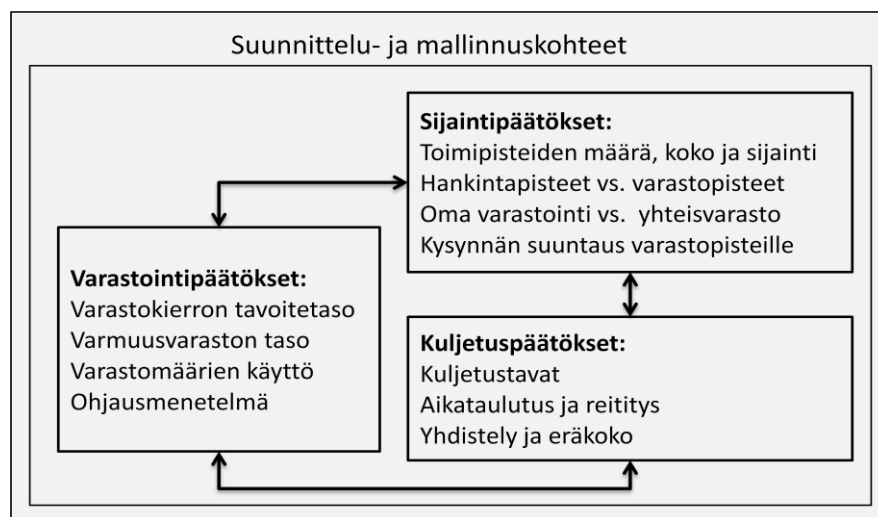
4.4 Jakelukanavat

Tuotteiden jakelu tapahtuu osittain vähittäiskauppojen omien varastotilojen kautta, joka tekee varastotilat tärkeäksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Varastojen lukumäärä on jakelulogistiikan osalta tärkeä tekijä, kun suunnitellaan varastointiin käytettäviä tiloja. Monen toimipisteen vähittäiskaupassa voidaan käyttää nimitystä varastoverkko. Varastoverkon tarkoitus on kattaa tehokkaasti monen toimipaikan omat tarpeet sekä tukea muita varastopisteitä kysynnän muuttuessa. Kuitenkin varastoja ohjatessa pitää huomioida tuotteiden pääomakustannukset, varastointikustannukset sekä kuljetuskustannukset. Monien varastojen pääomakustannukset nousevat suoraan verrannollisesti varastotilojen koon ja lukumäärän kasvaessa. Toisaalta jakeluun liittyvät kustannukset laskevat alueittain, jos vähittäiskaupalla on lukumäärällisesti varastoja useammassa paikoissa. Sisäistenkuljetusten osalta kuljetuskustannukset voivat kuitenkin nousta, jos varastoja on lukumäärällisesti liikaa tai jos kuljetukset hoidetaan epäsäännöllisesti ja itsenäisesti omalla kalustolla. (Kuljetusoppaan www-sivut 2012.)

Tuotteiden suoramyyntissä käytetään määränpähän suoritettavia kuljetuksia, jolloin materiaali saadaan toimitettua suoraan kohteeseen ja valmiiksi käyttöä varten. Tähän tilanteeseen yritys tarvitsee toimivaa ja huolellista suunnittelua jakelulogistiikan osalta. Kuljetusten täsmällisyys on usein hintaa merkittävämpi tekijä, jos kuljetettavat tuotteet ovat arvokkaita ja vaativat erikoiskäsittelyä. Kuljetuksissa on otettava

huomioon ajojärjestelyyn liittyvät seikat, kuten kuljetusten tilaaminen, kuljetusmatka, kuormaamisen suunnittelu, reitin suunnittelu, eräkoko sekä muut muuttuvat ominaisuudet. Tarkoituksena on, että tuotteet saadaan oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja oikean kokoisena eränä ilman vaurioita. (Kuljetusoppaan www-sivut 2012.)

Logistiikkaa on tärkeää kehittää kuljetusten lisäksi myös varastojen osalta. Esimerkiksi toimiva varaston pohjapiirros parantaa huomattavasti varastotilojen tehokkuutta. Hyvä tuotteiden sijoittelu parantaa tuotteiden läpivirtausta sekä kiertonopeutta, jota varastolta halutaan. Nopeus varastotoiminnoissa vähentää kustannuksien lisäksi myös turhaa työtä ja antaa henkilöstölle paremmat olosuhteet varastokeräilyihin. Toimivalla varastotilalla saadaan luotua lisäarvoa asiakkaalle, kun myyjän ei tarvitse etsiä asiakkaan kanssa epäjärjestyksessä olevista varastotiloista tuotteita, jotka eivät ole näkyvästi esillä. Tuotteiden asettelulla ja selkeiden merkintöjen avulla asiakkaalla on käytössään selkeä varastotila, jonka läpi pystyy ajamaan omalla kuljetusajoneuvolla ja suorittamaan keräilyä myös itsenäisesti. (Kuljetusoppaan www-sivut 2012.)



Kuvio 11. Tehokkuuden kasvattaminen. (Mukaelma Karrus 2003.)

4.5 Logistiikan tehokkuuden hallintastrategiat

Logistiikan tehokkuuden strategioihin liittyy vaihtelevuuden ja ennustettavuuden omat haasteet. Ennustettavuus on tietysti toimialasta riippuvainen ja muuttuvia markkinoita kuvaavia yhdistelmiä on periaatteessa neljä:

- Ennustettava ja tasainen
- Ennustettava ja vaihteleva
- Vaikeasti ennustettava ja tasainen
- Vaikeasti ennustettava ja vaihteleva

Näistä yhdistelmistä viimeinen ryhmä on selkeästi vaikein hallittava. Silti yhä suurempi osa toimialoista on siirtynyt tai aikoo siirtyä vaikeasti ennustettavalle ja vaihtelevuutta sisältävään suuntaan kasvavan kilpailun vuoksi. Yrityksiltä vaaditaan suurempaa panosta markkinointiin ja suurempaa riskinottoa, kun siirrytään markkinoille, joissa kilpailu on kovempaa ja uusia markkinoita täytyy itse luoda ja tavoittaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 345.)

Logistiikan toimitusketjujen hallintaan voidaan soveltaa siihen luotuja strategioita. Strategia voidaan valita tarjonnassa ja kysynnässä olevien tuotteiden sekä palvelujen mukaan. Lean-strategiaa voidaan hyödyntää, jos toimitus aika on pitkä ja kysynnän voi ennustaa. Lean-strategia nojautuu toimitusketjujen optimointiin ja suunnitteluun sekä turhien ja tuottamattomien toimintojen poistamiseen, kuten ylimääräisten kustannusten ja odottelun poistamiseen. Nopean reagoinnin mallissa käytetään Agile-toimintatapaa, jota voidaan käyttää ainoastaan, jos toimitusaika on lyhyt. Toimitukset tapahtuvat räätälöidysti lyhyissä sykleissä mutta toimivaan yhteistyöhön tarvitaan panostusta ja vuorovaikutusta (Ritvanen 2011, 138.)

Jatkuvan täydennyksen yhteydessä voidaan käyttää Kanban-mallia, jossa tarkoituksena on jatkuva tarkkailu ja seuranta. Toimintatavalle olennaista on se, että lähetetty tuote korvataan välittömästi hankkimalla tilalle uusi. Toimintatapa muistuttaa nopean vasteen periaatetta, joka tunnetaan myös nimellä Quick Response. Silloin, kun luvattu toimitusaika on pitkä ja kysynnän ennustaminen on vaikeaa, voidaan hyödyntää hybridi-toimintatapaa, joka on Lean- ja Agile- toimintatapojen yhdistelmä.

Hybridi-tavassa tilataan ja varastoidaan tuotteita asiakaslähtöisesti, jotta lopputuote saadaan nopeasti kerättyä asiakkaalle. Hybridi-periaatteeseen liittyy myös de-coupling piste, joka kuvaa tilaus- ja ennusteohjattavuuden suunnittelun välissä olevaa asiakastilauksen kytkentäpistettä. Tarkoitus on, että varastoa käytetään puskuroimaan muuttuvia tuotteita vaihtelevien asiakastilausten takia. Eli varastoon ei voi ostaa tuotteita jatkuvan täydennyksen periaatteella, vaan varastojen tehtävä on tasata epävarmaa kysyntää. (Ritvanen 2011, 138-139.) Alla oleva kuvio muodostaa vertailun hallintastrategioiden eroista.

Tarjonta:	Pitkä toimitusaika	LEAN Optimoi ja suunnittele	HYBRIDI De-coupling-piste ja Viivästyttäminen
	Lyhyt toimitusaika	KANBAN Huolehdi täydennyksestä	AGILE Reagoi nopeasti
		Ennustettava	Ennustamaton
		Kysyntä:	

Kuvio 12. Toimitusketjun hallintastrategiat. (Mukaelma Ritvanen 2011.)

5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on kehittää jakelu- ja myymälätoimintaa vähittäiskauppakonsernin kolmessa myymälässä. Kohdeyrityksessä esiintyy tarvetta asiakkuudenhallinnan ja toimitusketjujen hallinnan kehittämisen suhteen. Tutkimuksen tavoitteet ovat lähtökohtaisesti nopeampi toiminta ja tuotteiden saatavuuden parantaminen. Näiden tavoitteiden pohjalta pyritään saavuttamaan säästöjä sekä ajallisesti että rahallisesti. Samalla pyritään siihen, että asiakkaille saataisiin tuotettua mahdollisimman paljon lisäarvoa. Kaikki kolme eri toimipistettä ovat toiminnoiltaan samanlaisia mutta eroavaisuuksia löytyy ja toimintatavoissa on paikkakuntaisia eroja. Tutkimus lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksesta, joka suoritetaan tarkoin määriteltyjen tavoitteiden avulla.

Haasteet ja ongelmat:

- Kasvavat kustannukset
- Pienemmät resurssit tulevaisuudessa
- Kasvava kilpailu

Tutkimuksen tavoitteet:

- Löytää kehitysehdotuksia, joilla tehostetaan tuotteiden saatavuutta ja läpivirtausta myymälätilojen, varastojen ja jakelulogistiikan osalta
- Tutkia asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä konsernin mittakaavassa
- Selvittää viestinnän tämänhetkinen tila sekä mahdolliset kehityskohteet

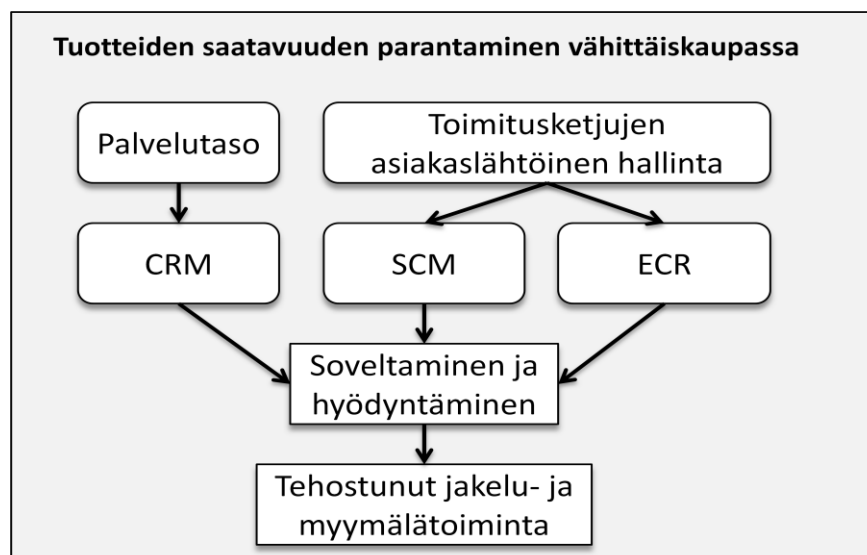
Kysymykset tiivistettynä:

- Miten myymälä- ja jakelulogistiikkaa pystytään kehittämään ?
- Millä menetelmillä ja käytännöillä?
- Miten ja millä keinoilla asiakaspalvelua kehitetään?
- Miten asiakastietoja hallinnoidaan ja hyödynnetään?

5.2 Käsitteellinen viitekehys

Käsitteellinen viitekehys havainnollistaa logistiikan ja jakelun merkityksen jokapäiväisessä yritystoiminnassa. Viitekehys sisältää käsitteitä, jotka ovat asiakokonaisuutta laajojen. Viitekehysten ydinosa tiivistyy logistisen toiminnan tehostamiseen ja tuotteiden saatavuuden parantamiseen. Asiakokonaisuuteen sisältyy tilaus-toimitusketjujen hallintaa, asiakkuudenhallintaa sekä kaupan alan materiaalin ohjaukseen liittyvät käsitteet.

Viitekehys kuvaa palvelutason nostamisen lisäksi toimitusketjujen hallinnan asiakaslähtöisyyttä. Palvelutasoon vaikuttaminen vaatii muutoksia asiakkuudenhallinnan kautta. Toimitusketjujen tehostukseen on kaksi keinoa, jotka on eritelty omana kohtanaan. Kehittäminen vaatii toimitusketjujen hallinnan lisäksi myös asiakaslähtöistä kuluttajaketjun hallintaa. Näiden kahden käsitteen soveltaminen ja asiakkuudenhallinnan tarjoamat mahdollisuudet auttavat pääsemään tutkimusaiheeseen ja sen pohjimmaiseen tarkoitukseen. Yhdessä nämä kolme kokonaisuutta muodostavat apuvälineet, joiden käytännön soveltamisen ja hyödyntämisen tuloksena voidaan saavuttaa kehitystä parempaan suuntaan. Erityisesti jakelutoiminnan ja tuotteiden saatavuuteen osalta.



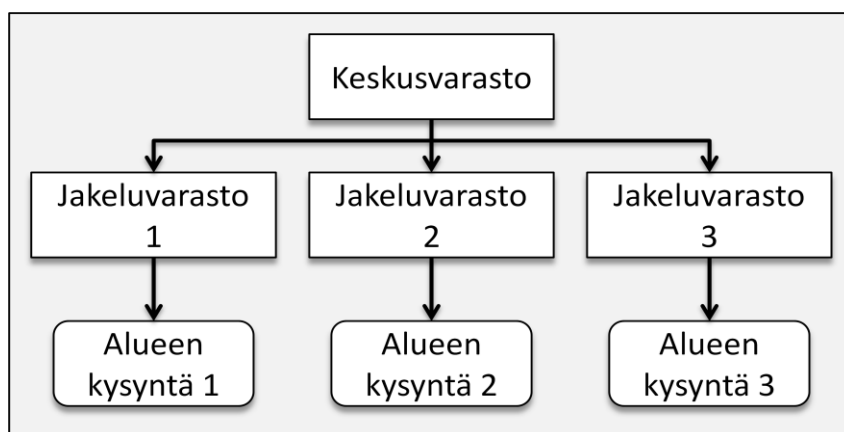
Kuvio 13. Käsitteellinen viitekehys. Eri toimintamallien vaikutus tehokkaaseen jakelu- ja myymälätoimintaan.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Kohdeyritys - Euran rakennustarvike konserni

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin Euran rakennustarvike konsernin kolmessa toimipisteessä eli Euran, Rauman ja Kokemäen toimipisteissä. Tutkimuksessa huomioitiin jokainen myymälä omana yksikkönään, sillä tutkimustiedon kerääminen haluttiin suorittaa mahdollisimman täsmällisesti. Tarkkojen haastatteluiden perusteella saatiin kattava tietokokonaisuus ja konsernin laajuiset kehitysehdotukset.

Euran rakennustarvike konserni on rakennustarvikkeiden vähittäismyyntiin erikoistunut yritys, joka toimii Satakunnan alueella: Eurassa, Raumalla, Kokemäellä sekä Olkiluodossa. Euran rakennustarvike on perustettu vuonna 1993 ja konserni työllistää tällä hetkellä noin 30 henkilöä. Konsernin myymälät toimivat osana itsenäisen liikkeen muodostamaa Rautanet liikeketjua. Myymälän asiakaskunta koostuu niin yritysasiakkaista kuin yksityisistä rakentajista (Euran rakennustarvikkeen www-sivut. 2013.)



Kuvio 14. Varastointimalli tällä hetkellä. Mukaelma Karrus 2003.

6.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedon kerääminen

Tutkimuksen toteuttamiseksi hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämä menetelmä vastaa parhaiten tutkimuksen laadullisiin näkökulmiin kysymyksillä: miksi, miten ja millainen? Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa tämän hetkestä tilanteesta ja luoda sen pohjalta kehitysehdotuksia sekä mahdollisista ratkaisuja.

Tutkimusotanta on valittu siten, että laadullisella menetelmällä saadaan riittävästi tietoa tutkimuksen suorittamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on sen joustavuus sekä haastatteluista saatu laajempi informaatio. Laadullisessa lähestymistavassa on sekin ominaisuus, että kysymykset ovat avoimempia ja ne eivät ole välttämättä yksiselitteisiä. Tämä vaikuttaa myös tutkimustuloksien analysointiin. Yleisesti ottaen, kentällä tehtävä tutkimus antaa aina täydentäviä näkemyksiä haastattelurungon ympärille ja nostaa esille myös niitä näkökulmia, joita ei ole aiemmin huomioitu (Heinonen, Mäntyneva & Wrangle 2008, 32.)

Tutkimustiedon kerääminen suoritettiin konsernin kolmessa myymälässä. Haastatteluihin osallistui yhteensä kolme myymäläpäällikköä eli yksi jokaisesta toimipisteestä. Sen lisäksi jokaisesta myymälästä haastateltiin myös yhtä satunnaisesti valittua myyjää. Näin ollen haastateltavia kertyi kaiken kaikkiaan kuusi. Tiedonkeruussa käytettiin tilanteeseen räätälöityä haastattelurunkoa (LIITE 1), joka mahdollistaa laadullisen lähestymistavan tutkimusaiheeseen.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelujen tulokset on jäsennetty toimipisteiden mukaan. Tulosten vertailu helpottuu, kun jokaisen toimipisteen tulokset näkyvät omana kokonaisuutenaan. Vastaukset on tiivistetty erillisiin kappaleisiin tutkimusaiheiden mukaan. Tutkimustuloksissa kerrotaan haastateltavien näkemykset aihekategorioihin liittyen.

7.1 Tutkimustulosten ryhmittely

Haastattelutulokset on lokeroitu neljään kategoriaan, jotka ovat jakelulogistiikka, varastointi, myymälätoiminta ja asiakkuudenhallinta. Nämä kategoriat sisältävät eriteltynä haastateltavien tulkinnan tämän hetkisistä toiminnoista sekä mahdolliset parannusehdotukset. Kehitysehdotuksista nousee vahvasti esille toimipisteiden oma tämänhetkinen strategia, johon jokapäiväisessä toiminnassa pyritään. Jokaisella toimipisteellä on tietysti omansa. Kehitysehdotusten strategiat on kiteytetty kohtaan: "myymälän oma päämäärä."

7.1.1 Haastattelutulokset - Toimipiste yksi

Toimipiste 1. Jakelulogistiikka:

Toimipisteen jakelulogistiikka hoidetaan tyypillisesti myymälästä ja varastosta asiakasnoutojen ja oman jakelukaluston avulla. Suoramyyntissä tuotteet kuljetetaan asiakkaalle tavarantoimittajan toimesta. Jakelukalustona toimii pääsääntöisesti kolme autoa eli paikallisen Lvi-liikkeen kuorma-auto sekä kaksi pakettiautoa. Tällä hetkellä paikallisjakelua ei ole ulkoistettu lähettipalvelulle, vaan normaalit jakelukuljetukset suoritetaan omalla kalustolla.

Tällä hetkellä ei koeta tarpeelliseksi käyttää ulkoista jakelupalvelua, koska oma kalusto on toistaiseksi riittävä tämän hetkisiin tarpeisiin. Lisäksi rahdin hinnat sekä aikataulut ovat tarpeeksi täsmällisiä, vaikka kuljetukset hoidettaisiinkin itsenäisesti.

Toimipiste 1. Varastointi:

Toimipisteen varastointi ja siihen liittyvät toiminnot hoituvat tällä hetkellä kohtuullisen hyvin, koska varastotilat ja piha-alueet ovat kaikin puolin asianmukaiset. Myös varaston oma trukkikalusto on riittävä tämän hetkiseen käyttöön. Varasto on hiljattain siivottu ja kaikki tuotteet on järjestelty uudelleen, joten varasto on selkeydeltään ja järjestykseltään hyvällä mallilla.

Varastoinnin osalta koetaan, että kehityskohteita on kohtuullisen vähän. Saldon seuraamisessa olisi tosin parannettavaa. Seuraaminen helpottuisi lähtökohtaisesti siten, että tuotteet olisivat hyllytetty niin selkeästi, että nopealla vilkaisulla pystyisi arviomaan niiden määrää. Tuotteiden yleistä käsiteltävyyttä voitaisiin parantaa isojen tuotteiden osalta esimerkiksi levytuotteissa. Suuret tuotteet voitaisiin sijoittaa mahdollisimman alas. Näin trukkia ei tarvitsisi käyttää hankalissa paikoissa. Sen lisäksi välttyttäisiin tuotteiden vaurioitumisilta ja lastattavat tuotteet olisivat paremmin esillä. Isoissa varastotiloissa jatkuva seuranta ja tarkkailu on tärkeää, jotta tuotteiden varastosaldot pysyvät henkilöstön tiedossa.

Toimipiste 1. Myymälä:

Toimipisteen myymälätilat ovat asianmukaiset tilojen suhteen. Myymälään mahtuu vaivattomasti suuri ja kattava tuotevalikoima. Muunneltavuusmahdollisuudet ovat helppoja toteuttaa kausivaihteluiden mukaan. Toimipisteen myymälään ollaan tekemässä suuria muutoksia erityisesti sisustuksen ja ulkoasun suhteen. Liikkeen sisään-tuloaula ja kassojen ympäristö muuttuu selkeämmäksi. Myös sisustuspuoli uudistetaan ja eristetään omaksi palvelupisteeksi myymälän sisällä.

Haastatteluiden perusteella myymälää voitaisiin parantaa tilojen muokkaamisella. Päämääränä on luoda asiakkaille mahdollisimman hyvät itsepalvelumahdollisuudet, joita halutaan parantaa tulevaisuudessa. Kausituotteita tulisi sijoittaa kassojen ympäristöön siten, että kaikkia tuotteita ei tarvitsisi lähteä etsimään varaston puolelta. Eri-tyisesti suuren menekin tuotteet ovat sellaisia, että niitä olisi helpompi ostaa ja kantaa myymälän puolelta. Parannuksia tehdään parhaillaan ja tuotteiden sijoittelua myymälässä pystytään parantamaan hyvillä opasteilla ja kylteillä. Tuotteiden etsintä tulisi olla vaivatonta. Kaikkien tuotteiden paikkoja ei silti tulisi muokata, sillä yritysasiakkaat tietävät tarkkaan mistä vakiotuotteet löytyvät. Näin ollen pitää kiinnittää huo-

miota niihin tuotteisiin, jotka voidaan siirtää muualle tilan vapauttamiseksi. Tällaisille tuotteille tosin pitäisi löytää korvaava sijainti. Pientarvikkeiden myyntitapaa voisi miettiä tulevaisuudessa selkeyttämällä ja yhdistelemällä nimikkeitä, jos tarvetta ilmaantuu. Myymälässä pyritään tavarantoimituksen parantamiseen, jotta asiakkaan tarpeita pystytään palvelemaan paremmin oikeilla tuotteilla tai vähintään korvaavalla vaihtoehdolla.

Toimipiste 1. Asiakkuudenhallinta:

Henkilöstön mielestä on tärkeää, että uusia potentiaalisia asiakkaita etsitään ja vanhoja asiakassuhteita pidetään yllä. Asiakkuudenhallintaa ei vielä hyödynnetä täysin. Esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymistä ei seurata tällä hetkellä. Suorakontaktia ja myynnin kohdentamista asiakkaisiin on alettu suorittamaan kasvavissa määrin. Nyt kuitenkin tilanteeseen on tulossa muutoksia, kun uuden selkeän ja selainpohjaisen CRM- ohjelmiston käyttöönottoa ollaan jo aloiteltu. Käyttöönotto on alkuvaiheessa ja järjestelmän alkutietojen syöttäminen on aloitettu. Käyttöönoton jälkeen asiakastietojen kerääminen ja hyödyntäminen muodostuu jokapäiväiseksi toiminnoksi ja tarpeelliseksi myynnin apuvälineeksi.

Uusi järjestelmä ja sen käyttöönotto koetaan tärkeäksi asiaksi. Hankittavan ohjelman käyttö tulee helpottamaan myynninkohdentamista sekä asiakastietojenkäsittelyä. Järjestelmää aiotaan laajentaa kaikkien toimipisteiden käyttöön yhteiseksi työkaluksi. Tuleva järjestelmä tallentaa automaattisesti jäljen asiakkaiden ostoista. Tämä helpottaa myös tilastointia. Hyvä puoli on myös se, että järjestelmä toimii apuna tarjousten teoissa ja asiakkaille voidaan luoda profiileja, joista on apua esimerkiksi kampanjamyynneissä. CRM- ohjelmiston yhteyteen aiotaan ottaa yhteiset tiedotteet, joiden avulla saadaan näkyviin myös kaikkien työntekijöiden omat kalenterit ja työvuorolistat. Näin ollen uusi järjestelmä on niin sanotusti askel oikeaan suuntaan.

Myymälän oma päämäärä:

- Pyritään hyvään varastonkiertoon
 - Myyjien jatkuva koulutus ja erityisosaamisen vahvistuminen
 - Pidetään tarjonta kattavana
- ⇒ Vältetään "ei oo" -myyntiä !

7.1.2 Haastattelutulokset - Toimipiste kaksi

Toimipiste 2. Jakelulogistiikka:

Toimipistettä koskeva jakelulogistiikka hoidetaan myymälän tai varaston kautta asiakasnoutojen muodossa. Jos kyseessä on tilaustuote niin tuote kerätään valmiiksi ja siitä tulostetaan erillinen lähete. Muissa tapauksissa tuotteet kuljetetaan asiakkaiden toiveiden mukaan omalla kalustolla tai käyttäen hyväksi ulkopuolista jakelua tarpeen vaatiessa. Ulkopuolisia rahdinkuljettajia käytetään erityisesti suoramyynnin yhteydessä. Kuljetus on aina tilanteesta riippuvainen, jonka vuoksi tiettyä käytäntöä ei voi nimetä. Jakelu on aina riippuvainen kuljetuksen luonteesta, tavaran laadusta ja asiakkaiden toiveista.

Tällä hetkellä koetaan, että jakelulogistiikka toimii kohtuullisen tehokkaasti, koska ulkopuolisia rahdinkuljettajia käytetään aktiivisesti asiakkaiden kuljetuksiin. Tästä johtuen erillistä ja uutta ulkoistettua kuljetuspalvelua tai sen kartoitusta ei tarvita tällä hetkellä. Tämän hetkiset kuljetusaikataulut ovat luotettavia ja hyvin tiedossa. Lisäksi rahtien hinnat ovat edullisia ja kuljetuksia pyritään yhdistelemään niin paljon kuin mahdollista. Kuljetuksien yhdisteleminen koettiin sellaiseksi, että sitä olisi hyvä hyödyntää enemmänkin.

Toimipiste 2. Varastointi:

Varastoinnin osalta tuotteiden säilytys tapahtuu asianmukaisesti ja varastot toimivat hyvin, vaikka piha-alue on pienehkön kokoinen. Varastot ovat järjestyksessä ja varastosaldot pysyvät niille asetetuissa arvoissaan. Myös varastossa käytettävä kalusto koetaan sopivaksi tämän hetkiseen käyttötarkoitukseen. Yleinen järjestys pyritään pitämään hyvänä ja selkeänä. Myös varaston osiot on erotettu toisistaan numeroilla. Varasto toimii tällä hetkellä terminaalityyppisesti tilaustuotteiden osalta. Numeroidut varastot tosin vaativat sen, että esimerkiksi tilaustuotteet pitäisi paikoittaa jo saapumisvaiheessa oikeaan osioon, jotta ne voidaan läheteen avulla osoittaa seuraavaan kohteeseen.

Henkilöstön mielestä tuoteryhmien järjestystä voitaisiin selkeyttää perussijoittelulla eri artikkelien kesken. Kuorman purkamisen yhteydessä pitäisi selvittää kaikkien tuotteiden seuraava määränpää ennen varastointia. Itsepalvelun mahdollisuutta ei

koeta hyväksi asiaksi, koska se tekee valvonnasta haastavaa ja saattaa lisätä varkauksien määrää ilman asianmukaista kulunvalvontaa. Varastotuotteiden yhteyteen pitäisi saada yksilölliset tuotemerkinnot, joista näkyisi perustietoa, kuten tuotekuvaus ja erityisesti hinnat.

Toimipiste 2. Myymälä:

Myymälätilat sisältävät suuren tuotevalikoiman ja tarjonnan. Haasteena on tilojen pieni koko suhteessa tuotteiden määrään. Pienikokoisille myymälätiloille ei voida tehdä suuria muutoksia. Tosin pienemmän tilan sisäilmettä pystytään muokkaamaan helpommin ja nopeammin. Lisäksi tuotteiden löytyminen on helpompaa kuin isoimmissa myymälöissä. Jatkuvaa parannusta ja jaottelua on syytä tehdä, jotta myymälä pysyisi mahdollisimman selkeänä. Esimerkiksi sisustuspuolta pyritään pitämään omana erillisenä osana myymälää. Pienemmästä myyntitilasta pystyy löytämään hyvät puolet, kunhan muistaa pitää tuotteet helpoissa paikoissa ja asiakkaiden kulkemisen esteettömänä.

Henkilöstön mielestä myymälästä löytyy parannuskohteita tuotteiden sijoittelun osalta. Tietynlainen järjestely helpottaisi tuotteiden etsimistä. Tuotteita ei saisi pinota kovin korkealle, koska niiden löytäminen vaikeutuu tai siitä myös aiheutuu putoamisvaaraa. Erityisesti käytäviä tulisi pyrkiä pitämään mahdollisimman siistinä ja hyllyjä tulisi järjestellä tuoteryhmittäin. Kassan ympäristössä oleva tila on tärkeä myynnin kannalta ja kaikkia tuotteita ei ole mahdollista sijoittaa sen viereen. Tuotteiden esille laittamiseen voisi panostaa esimerkiksi tuoteselosteilla, mallikappaleilla ja asettelutelineillä. Myös käytävien siisteys on tärkeää niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin osalta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että saapuneet tuotteet tulisi välittömästi kirjata järjestelmään. Sitä ei saisi unohtaa, muuten saldot eivät pysy oikeina. Tuotteita pyritään hyllyttämään heti, kun ne on saavutettu koneelle. Lisäksi kuormalavat pyritään viemään pois, kun tuotteet on hyllytetty. Asiakasnoutojen tuotteet tulisi kerätä ja sijoittaa selkeälle paikalle asiakasta varten.

Toimipiste 2. Asiakkuudenhallinta:

Kaikki asiakkaat pyritään huomioimaan ja asiakkaiden välille halutaan luoda syviä ja kestäviä suhteita. Tällä hetkellä myyntiä ei kohdenneta jokaisessa tilanteessa mutta käytäntö yleistyy kokoajan. Asiakaskontaktit pyritään kirjaamaan. Uuden kontaktin

jälkeen voidaan suorittaa asiakaskyselyitä ja tarjouksia. Myyntiä kohdennetaan jonkin verran vihjeiden perusteella ja otetaan asiakkaisiin suorakontaktia prospekti-
listojen avulla.

Tulevaisuudessa asiakkuudenhallintaa aiotaan hyödynnetään yhä enemmän. Uuden yhteisen CRM- järjestelmän myötä myyntiä ja organisaation välistä tiedonsiirtoa pyritään tehostamaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmän myötä yhteydenpito asiakkaisiin helpottuu. Järjestelmä koetaan hyväksi ja sen avulla parantuu tietyt asiat, kuten julkisempi tiedonkulku. Yleistä asioiden tiedottamista haluttaisiin lisätä, koska tiedon pantaaminen vaikeuttaa myyntiä ja sen seuraamista. Hyväksi puoleksi koettiin myös se, että järjestelmästä voidaan lukea esimerkiksi työvuorot, vapaapäivät ja yhteiset tiedotteet, joten tiedonhaku koneelta käsin helpottuu. Ainoa huono puoli järjestelmän käyttöönnotossa on se, että siihen tarvitaan runsaasti aikaa. Esimerkiksi alkutietojen ja muiden kirjausten syöttämiseen.

Myymälän oma päämäärä:

- Pyritään kuuntelemaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita
 - Sovitetaan tarjottava tuotevalikoima asiakkaiden mukaan
 - Kaikki asiakkaat huomioidaan
- ⇒ Tarkoitus on, että asiakkaalle jää aina hyvä mieli liikkeestä lähtiessään !

7.1.3 Haastattelutulokset - Toimipiste kolme

Toimipiste 3. Jakelulogistiikka:

Jakelulogistiikka hoidetaan toimipisteessä siten, että pääsääntöisesti asiakas noutaa tuotteet itse myymälästä tai varastosta. Toinen vaihtoehto on se, että tavarat kuljetaan asiakkaalle toimipisteen varastosta omalla jakeluautolla. Kolmas vaihtoehto on suoramyynä, jossa tuotteet toimitetaan suoraan toimittajalta asiakkaalle eli esimerkiksi rakennustyömaalle. Toimipisteellä on omana kalustonaan pakettiauto, joilla voidaan suorittaa pienempiä jakelutehtäviä. Käytössä ei ole tällä hetkellä ulkoistettua lähettipalvelua, jonka käyttöä oltaisiin vakinaistettu sopimuskuljetuksiin. Suurempiin kuljetuksiin joudutaan käyttämään lähiseudun Lvi-liikkeen kuorma-autoa, jonka ai-

kataulun puitteissa kuljetukset tulisi sovittaa. Tämä saattaa joskus aiheuttaa haasteita tai ylimääräisiä järjestelyjä.

Kehitysehdotuksia ilmeni jakeluun liittyen. Haastatteluista kävi ilmi, että toimipisteessä olisi hyvä käyttää oman kaluston lisäksi myös ulkoistettuja kuljetuksia isoissa kuljetuksissa. Vielä toistaiseksi ulkoistettua jakelua ei ole tarvinnut käyttää mutta se helpottaisi tilannetta tulevaisuudessa. Rahtitaulukoiden avulla pystyttäisiin selvittämään asiakkaille rahtien hinnat ja kellonajat kuljetuksiin sopiviksi. Myös kuljetusten tilaaminen olisi helppoa ja nopeaa. Pienemmissä tuotteissa toimipiste pärjää hyvin yhdellä pakettiautolla. Toimipisteessä käytetään paluulogistiikkaa toimitusten yhteyksissä. Tätä kustannustehokasta käytäntöä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa yhä enemmän. Oman alueen jakelussa pyritään yhdistelemään kuljetuksia aina kuin se on mahdollista.

Toimipiste 3. Varastointi:

Varastoinnin kannalta haasteelliseksi muodostui varaston pienehkö koko, jonka vuoksi varastotilat ovat ahtauden puolesta hieman sekavat. Varastojen saldot pysyvät kustannustehokkaina mutta vaativat jokapäiväistä tarkkailua. Toimipisteen piha-alue on ison kokoinen ja asianmukainen. Tontin reunalle saatavista varastokatoksista olisi hyötyä erityisesti puutavaran varastoinnissa. Henkilöstön mielestä hyvää on se, että varasto toimii tällä hetkellä hyvin terminaalityyppisesti. Lisäksi koettiin, että erillistä keräily- ja pakkausaluetta ei välttämättä tarvita. Asiakkaiden tuotteet ovat valmiita lähtöön ovien välittömässä läheisyydessä ja ainoastaan myymälään tulevat tavaraerät puretaan.

Haasteita ja parannusehdotuksia ilmeni varastoinnin osalta. Henkilöstö koki tärkeäksi sen, että asiakas pääsisi omalla kalustolla mahdollisimman lähelle tuotteita. Näin ollen lähtevien tuotteiden tarkkaan sijoitteluun tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi nopean menekin tuotteet tulisi sijoittaa mahdollisimman lähelle ulko-ovia. Kaluston kartoitusta voisi tehdä myös varastotilojen sisällä, koska varaston trukki on suhteessa liian iso varaston pieniin hyllyväleihin. Esimerkiksi ajotasolla varustettu pinoamistrukki olisi kätevämpi ja nopeampi vaihtoehto pieniin tiloihin. Varastoon olisi kaivattu lisää opasteita ja tuoteselosteita varastotuotteiden yhteyteen, jotta asiakkaiden tarvitsemat tuotteet löytyisivät helpommin. Varaston pohjapiirroksen uu-

delleen kartoitus voisi auttaa tilannetta siten, että asiakas pystyisi liikkumaan varastossa itsenäisemmin sekä itsepalvelukeräily helpottuisi.

Toimipiste 3. Myymälä:

Toimipisteen myymälätilat ovat suuret. Tuotteiden sijoittelu sekä laajat tuotevalikoimat eivät aiheuta ongelmia. Myymälän palvelutiski kassan ympäristöineen on hyvin sijoiteltu ja helposti lähestyttävä. Työntekijät ovat todella tyytyväisiä tähänhetkiin selkeisiin myymälätiloihin, joita on mahdollista muunnella myynnin ja kausivaihtelujen mukaan. Myös asiakkaat arvostavat myymälätiloja, joissa on helppo kulkea. Opasteita koetaan olevan riittävästi.

Henkilöstön mielestä myymälään liittyviä parannuskohteita on oikeastaan todella vähän. Hyllyjen sijoittelulla ja muunneltavuudella voidaan vaikuttaa tehokkaasti myyntiin. Etenkin kassan ympäristön selkeys on tärkeää. Lisäksi sen ympärillä olevat kausittaiset tuoteasettelut ovat myynnin osalta tärkeässä roolissa. Ainoa mainittava parannuskohde myymälään liittyen olisi ostoskorit, johon asiakas voisi kerätä pien-tarvikkeita myymälän puolelta.

Toimipiste 3. Asiakkuudenhallinta:

Henkilöstön mielestä asiakkuudenhallintaan liittyvä palvelukonsepti täytyy pitää selkeänä. Päämääränä on, että keskityttäisiin mahdollisimman hyvään ja myymälässä tapahtuvaan asiakaspalveluun. Asiakkuudenhallinnan kaikkia osa-alueita ei vielä hyödynnetä täysin. Tietojärjestelmään kerätään tällä hetkellä asiakkaiden yhteystiedot ja luottotiedot, joita käytetään apuvälineinä. Asiakkaiden ostoksista tallentuu ostohistoria mutta tietoja ei hyödynnetä tällä hetkellä myynnin kohdentamiseen. Asiakkaisiin otetaan joskus suorakontaktia puhelimitse. Erityisesti silloin, kun varmistellaan ovatko tilatut tuotteet saapuneet sovitunlaisesti. Asiakkaille yritetään luoda mahdollisimman paljon lisäarvoa. Myyntiä kohdennetaan jonkin verran, kun soitellaan listojen mukaan ja tiedustellaan asiakkaiden tarpeita.

Parannettavaa asiakkuudenhallinnan osalta toki löytyy. Tällä hetkellä toimipisteessä pyritään hyvään palvelutasoon ja kestäviin asiakassuhteisiin, jotka ovat asiakkuudenhallinnalle olennaisia piirteitä. Vaikka asiakkaiden yhteydenottoja ja tiedustelua ei hyödynnetäkään täydellä teholla, niin se ei silti tarkoita sitä, etteikö asiakkaita huo-

mioitaisi tarpeeksi. Henkilöstön mielestä asiakkaihin pitää panostetaan muulla tavalla kuin suoramyynnin ja myynninkohdentamisen avulla. Oman asiakaskunnan tunteminen koetaan todella tärkeäksi. Tulevaisuudessa uuden yhteisen CRM-järjestelmän myötä asiakastietoja aletaan hyödyntämään tehokkaammin.

Myymälän oma päämäärä:

- Kustannustehokas valikoima
 - Kestävät ja pitkäikäiset asiakassuhteet
 - Keskitytään parhaaseen mahdolliseen asiakaspalveluun ja käytetään sitä kilpailukeinona
- ⇒ Markkinointi tapahtuu myymälässä !

7.2 Analysointi

Haastattelujen pohjalta kertyi yllättävän paljon tietoa. Vastaukset olivat monipuolisia ja tiedonsaanti oli helppoa, koska haastattelurunko (LIITE 1) oli johdonmukainen. Kysymysten jäsentely helpotti huomattavasti haastattelutilanteissa käytäviä keskusteluja. Haastattelurungon kysymykset olivat laajoja ja antoivat kattavia vastauksia. Apusanojen ansiosta haastateltavat henkilöt tiesivät pienen pohdinnan jälkeen mitä kysymyksillä tarkoitetaan. Laajoista kysymyksistä huolimatta saadut vastaukset olivat hyviä. Haastateltavat ymmärsivät kysymyksien sisällön ja haastattelut pysyivät täsmällisesti aiheessa.

Haastatteluiden jälkeiseen tiedon analysointiin ja jäsentelyyn piti kiinnittää erityistä huomiota. Erityisesti silloin, kun vastaukset sisälsivät huomattavan määrän yksityiskohtia. Kaikkien toimipisteiden haastatteluista saadut tulokset olivat kattavia sekä saadut vastaukset olivat kokonaisvaltaisia. Henkilöstön mielestä kysymyksiin vastaaminen oli loogista ja helppoa. Lisäksi vastauksista kävi hyvin ilmi henkilöstön omat henkilökohtaiset mielipiteet, tuntemukset sekä kokemukset aiheisiin liittyen. Vastaukset olivat persoonallisia, joten vastausten eroavaisuudet tulevat esille toimipisteiden vertailussa.

Haastattelujen pohjalta ilmeni, että konsernin toimipisteet eivät ole hirveästi tekemisissä keskenään. Tämä johtuu osittain siitä, että jokainen liike toimii itsenäisesti omilla paikkakunnillaan. Tällä hetkellä toimipisteet ylläpitävät pienimuotoista yhteydenpitoa ja tiedustelua. Tiedonkulku myymälöiden välillä koettiin kuitenkin toimivaksi ja pikaisia parannuksia ei välttämättä tarvita. Haastateltavat kokivat, että yhteistilaukset olisivat hyvä lisä, jos mietitään tilauksia koko konsernin laajuudelta. Niiden avulla pystyisi säästämään kuljetuskustannuksissa ja jokaisella toimipisteellä olisi tarkka tieto toimitettavista tuotteista.

Tämän hetkisen menetelmän mukaan tuotteet saapuvat toimipisteisiin keskusvarastosta tai suoraan eri toimittajilta. Laskutus tapahtuu silti lähes poikkeuksetta keskusvaraston kautta. Osa henkilöstöstä koki, että tuotteiden toimitusketjuja ajatellen olisi hyvä, jos joissain tilanteissa keskusvaraston roolia voisi pienentää. Tämä helpottaisi uusien tavarantoimittajien kanssa toimimista sekä helpottaisi keskusvarastotilauksille asetettuja rajoitteita, kuten tilauskattoa. Tilauksia voitaisiin hajauttaa eri tavarantoimittajien kesken. Samalla pystytään myös vaikuttamaan positiivisesti palvelutasoon ja tavarankulkuun. Henkilöstön mielestä olisi hyvä, jos pääomaa ei tarvitsisi sitouttaa yhteen paikkaan. Toisena hyvänä puolena asiassa on se, että tavarankulku toimittajilta ei katkea, vaikka tilauksia tehtäisiin runsaasti.

Haastatteluista ilmeni myös, että markkinoinnin osalta kuluttajille saattaa välittyä virheellistä tietoa. Valtakunnallisesti ilmestyvässä Rautanet ketjun kuvastossa olevat tuotteet voivat olla sellaisia, joita myymälöistä ei löydy. Tällaiset tuotteet ovat yleensä keskusvaraston omat kausituotteet, jotka eivät edes kuulu kaikkien myymälöiden valikoimiin ja niitä saadaan vain tilaamalla.

Henkilöstön haastattelut täydensivät sitä havaintoa, että jakelulogiikan käytännön toiminnot ovat toimipisteiden kesken samanlaisia. Eli ne toimivat samoilla peruseräillä. Erityisesti myyntitavat ovat kauttaaltaan samat. Tavaroiden luovuttaminen mukaan lukien. Tällä hetkellä konsernin tietojärjestelmästä näkee kaikkien toimipisteiden varastosaldot. Henkilöstön mielestä tämän menetelmän käyttö sekä tiedon etsintä on hidasta, koska tuotenimikkeet ovat erilaisia eri myymälöissä. Toimipisteiden henkilöstöltä kävi ilmi, että varastojen seurantaan ja kyselyyn on nopeampaa käyttää

puhelinta. Samalla koettiin, että yhdenmukaisuus nimekkeiden osalta voisi helpottaa ja nopeuttaa tiedon saantia sekä saldojen seurantaan yksiköiden välillä.

Tällä hetkellä asiakkuudenhallintaa hoidetaan eri tavoin ja eroavaisuuksia löytyy. Jokaisessa toimipisteessä asiakkuudenhallintaan ja itse asiakaspalveluun panostetaan mahdollisimman paljon. Lisäksi asiakaskeskeinen toiminta näkyy hyvin selkeästi jokaisessa myymälässä vallitsevana palvelukonseptina. Haastattelujen pohjalta ero muodostui strategisen asiakkuudenhallinnan suhteen. Tämä näkyi tietyntuloksina toiminnan eroina ja toiminnan päämääränä siitä, miten asiakassuhteet pidetään yllä mahdollisimman hyvin. Asiakkuudenhallinnassa on eroja, koska tällä hetkellä sitä ei hyödynnetään täysin ja siihen ei olla perehdytty tarpeeksi. Tulevaisuudessa aiotaan toimia eri tavoin, koska silloin toiminta vakiintuu yhdenmukaiseksi.

Asiakkuudenhallinnan järjestelmään liittyen vastaukset olivat hieman erilaisia. Tämä johtuu myös siitä, että järjestelmää ollaan vasta ottamassa käyttöön tällä hetkellä. Joten tämän hetkinen tilanne ei välttämättä anna täyttä kuvaa siitä miten sitä hoidetaan. Pääsääntöisesti tulokset kertovat, että asiaan ollaan perehdytty ja ollaan aloitettu aktiivisempaa yhteydenpitoa asiakkaiden suuntaan. Asiakkuudenhallinnan osalta konsernin toimipisteet ovat kehitysvaiheessa, kun vanhat käytännöt nitoutuvat yhdeksi yhtenäiseksi toimintamalliksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on pitkä prosessi, joka vaatii aikaa, resursseja sekä koko henkilöstön osallistumista. Tiedon kerääminen ja liittäminen osaksi järjestelmää kuitenkin palkitsee myöhemmin ja helpottaa työntekoa, kun asiakkaiden tiedot ovat henkilöstön osalta tiedossa.

7.3 Tulosten yhteenvetotaulukko

Edellinen osio keskittyi tarkkaan kerrontaan ja yksityiskohtaiseen analysointiin. Seuraava tulosten yhteenveto-osio (Taulukko 1.) käsittelee haastattelutuloksia toimipisteittäin. Taulukko tiivistää haastatteluiden tulokset yhteen kokonaisuuteen, josta voidaan huomata vastauksien eroavaisuudet nykytilan ja kehitysehdotusten muodossa.

Tulosten yhteenveto:

	Toimipiste 1	Toimipiste 2	Toimipiste 3
Jakelulogistiikka	Suoritetaan pääsääntöisesti omalla kattavalla jakelukalustolla. Kalusto mahdollistaa myös suuret kuljetukset ja kuljetus apua saadaan kohtuullisen nopeasti. - Ulkopuolista jakelupalvelua ei toistaiseksi tarvita	Jakelua hoidetaan paljon omalla kalustolla. Ulkopuolisia sopimuskuljetuksia saadaan järjestettyä tarpeen vaatiessa. - Jakelupalvelun ulkoistusta ei koeta tarpeelliseksi	Käytössä on oma pakettiauto pientä jakelua varten. Suurempiin tuotteisiin lainataan kuorma-autoa. - Tarvetta olisi ulkopuoliselle sopimuskuljettajalle silloin tällöin
Varastointi	Varastointiin tarkoitettujen tilojen on oltava hyviä ja kalusto on asianmukaista. Asiakas pääsee tuotteiden lähelle lastausta varten. Joissain suuremmissa tuotteissa alapaikeille siirtely nopeuttaisi käsittelyä, koska silloin ei aina tarvitsisi käyttää trukkia.	Varastotilat ovat asianmukaiset ja hyvässä järjestyksessä. Kalusto on käyttötarkoitukseen sopiva. Varaston tuoteryhmittely ja merkitseminen helpottaisi työtä. Tuotteiden saanti ja lastaus on helppoa. Itsepalvelumahdollisuutta ei välttämättä tarvita	Tontti on iso ja säilytystilaa on ulkona runsaasti. Varastokatoksille olisi tarvetta. Varastotila on pienehkö mutta toimii kustannustehokkaasti. Varaston sisälle olisi tarvetta pienemmälle nostotrukkille ja hyllyjen sijaintia voisi kartoittaa tarvittaessa.
Myymäla-toiminta	Myymäla on tiloiltaan selkeä ja tiloihin tehdään suuria muutoksia, joiden avulla selkeytetään osastoja erilleen. Myös aulaa sekä kassojen ympäristöä uudistetaan. Itsepalvelu helpottuisi hyvillä opasteilla ja tuoteselosteilla.	Myymäla-tila on pienehkö, koska tuotelajitelmia on paljon. Käytävät ja kassan ympäristö täytyy pitää siistinä. Hyllyjä voisi järjestellä tuoteryhmittäin. Tuotteiden esille laittamiseen pitäisi panostaa mallikappaleineillä, jotta tuotteet eivät jää lattialle.	Myymäla on kaikin puolin selkeän muotoinen ja tilava. Tiloja on myös helppo muokata myynnin mukaan. Asiakkaiden on helppo kulkea hyllyjen välissä. Pitkien hyllykäytävien vuoksi ostokoreille tai tavarakärryille olisi tarvetta myymälän puolella.
Asiakkuudenhallinta	Asiakkaista ei tällä hetkellä kerätä ostokäyttäytymiseen liittyvää tietoa tilastointiin tai myyntiä varten. Uuden CRM -ohjelmiston käyttöönoton jälkeen tietoja syötetään ja aiotaan käyttää aktiivisemmin hyödyksi. Näin myös tiedonkulku helpottuu toimipisteiden välillä.	Tällä hetkellä asiakaskontaktit pyritään kirjaamaan. Myyntiä kohdennetaan jonkin verran vihjeiden perusteella ja otetaan asiakaisiin suoraan yhteyttä. Tulevaisuudessa tätä tapaa aiotaan hyödyntää enemmän. Uutta yhteistä CRM -järjestelmää otetaan käyttöön toiminnan tueksi.	Tällä hetkellä asiakkaiden yhteystietojen keräämistä ja ostokäyttäytymisen seurantaan hyödynnetään vain vähän. Myyntiä kohdistetaan vaihtelevasti. Pääasiassa soitetään asiakkaiden tarpeista. Uuden yhteisen CRM-järjestelmän myötä asiakastietoja aiotaan hyödyntää tehokkaammin.

Taulukko 1. Yhteenveto haastatteluiden pohjalta.

8 TOIMINTASUOSITUKSET JA POHDINTA

8.1 Kehitysehdotukset

Konsernin laajuisia kehitysehdotuksia löytyi jokaisesta toimipisteestä. Tutkimuksessa kerätty tieto on peräisin kolmesta eri myymälästä, joten tietoja pitää jäsenellä myös eri toimipisteiden kesken. Jokainen myymälä pitää huomioida myös omana yksikkönään, jotta kehitysehdotuksia pystytään tekemään koko konsernin mittakaavassa. Konsernin osiin vaikuttavat alueelliset erot sekä toimintatapoihin liittyvät eroavaisuudet. Vaikka konsernin erilaisten toimipisteiden perusstrategia olisi samanlainen, niin on myös syytä perehtyä operatiiviselle tasolle, jossa todelliset ja jokapäiväiset toiminnot tapahtuvat tietyissä puitteissa.

Yhdenmukainen toiminta ja toimintamallit ovat hyväksi, jos siitä on todellisia hyötyjä, kuten synergiaetuja ja parantunutta informaatiovirtaa käytännön toiminnoissa. Yhtä ja samaa toimintamallia toimipisteillä ei välttämättä ole eikä sitä välttämättä tarvitakaan, jos toiminnan laatu ja luonne täyttää strategisen päämäärän. Haastattelujen pohjalta toimipaikkojen pienet eroavaisuudet tulivat ilmi. Jokaisella myyntipisteellä on omanlaisensa näkemys siitä, miten jakelua ja myymälätoimintaa voidaan kehittää. Kerätty tieto on tärkeää, koska vain sen avulla pystytään tarkastelemaan myös niitä parannettavia kohteita, jotka ovat aikaisemmin jääneet huomioimatta.

Aiheeseen liittyvät kehitysehdotukset ovat rakennettu seuraavien asiakokonaisuuksien yhteyteen, jotka ovat jakelun rooli, ECR-toiminta ja viestinnän rooli. Sen lisäksi yhteenveto-osioon on tiivistetty lyhyesti kokonaisvaltaiset kehitysehdotukset toiminnan tehostamiseen.

Jakelun rooli:

Tulosten yhteenvetotaulukosta (Taulukko 1.) voidaan nähdä selkeät erot myyntipisteiden välillä. Jakelulogistiikan muutoksiin viitaten ulkopuolista jakelua voisi harkita ainakin niihin pisteisiin, jossa sille löytyisi todellista käyttöä pidemmälle aikavälille. Toimipisteessä 1 ei kuitenkaan tällä hetkellä koettu tarpeelliseksi hankkia erillistä

lähettipalvelua, koska jakelu pystytään joko hoitamaan omalla kalustolla tai tarvittaessa erikoiskuljetuksiin saadaan ulkopuolista apua.

Toimipisteessä 2 käytetään jo tälläkin hetkellä ulkopuolisia kuljetusyhtiöitä, joten niiden avulla kuljetukset pystytään hoitamaan kustannustehokkaasti. Niiden rahdinkuljettajien, joiden kanssa ei ole minkäänlaista sopimusta, pyritään käyttämään sellaisia lähetyksiä, jotka sisältävät vastakkaisen osapuolen sopimuksen. Tällöin vältetään lisäkustannuksilta ja kalliilta rahtihinnoilta.

Toimipisteessä 3 puolestaan ei käytetä ulkoistettua apua lähialueiden kuljetuksiin, joten paikalliskuljetuksia joudutaan hoitamaan itsenäisesti. Toimipisteessä todettiin, että jonkin näköinen sopimuskuljettaja olisi todella hyvä asia, ainakin lähialueilla tapahtuvia kuljetustehtäviä varten. Tarvetta esiintyy erityisesti kiireisinä aikoina, kun kuljetuksien aikataulut ja hinnoittelu pitäisi olla tarkassa tiedossa. Sopimuskuljettajan hankkiminen saattaisi parantaa myös palvelutasoa, kun tuotteet saataisiin sovitusti perille asiakkaiden toiveiden mukaan ja yritykselle jäisi aikaa keskittyä omaan ydintoimintaansa. Lisäksi ulkopuolisen lähetin myötä mahdollistetaan myös lähetysten seurantapalvelu, jolloin tiedetään tarkasti missä ovelta ovelle kuljetukset milloinkin menevät. Kun tuotteiden kulkua ei tiedetä riittävän tarkkaan, se vaikuttaa myös negatiivisesti sisälogistiikkaan toimipisteiden kesken. Erityisesti kiireisinä aikoina.

Tiedonkulun osalta kävi ilmi, että tällä hetkellä kuljetukset perustuvat luottamukseen, jonka vuoksi tiedottaminen rahdinkuljettajien kanssa on vajavaista. Siihen asiaan olisi hyvä saada muutosta. Tämän hetkinen käytäntö kuljetusten seurannassa on, että tavara liikkuu, mutta tietoa ei välity ennen kuin liike pysähtyy syystä tai toisesta. Esimerkiksi uudenlaiset käytännöt pitäisi huomioida viestinnässä ja kuljetuksia pitäisi seurata reaaliaikaisemmin. Toinen vaihtoehto on se, että jos tilatut tuotteet eivät saavu paikalle sovitunlaisesti niin asiaa tulisi tiedustella heti, kun ongelmatilanteita ilmenee. Kuljetusten seurannan lisäksi voitaisiin panostaa myös saapumisaikojen arvioimiseen. Tällöin asiakkaalle voidaan ilmoittaa aikatauluista ja tuotteiden saavuudesta mahdollisimman täsmällisesti. Hyvää tämän hetkessä käytännössä on se, että myyntihenkilöt ilmoittavat lähes poikkeuksetta asiakkaalle puhelimitse tai tekstiviestillä heti, kun tavara on saapunut myymälään noudettavaksi. Välitön ilmoitus parantaa asiakaspalvelua sekä ehkäisee tuotteiden kertymistä varastoon.

Tutkimuksen pohjalta myös jakelukanavien tarkastelu osoittautui tärkeäksi. Jakelulogiikan osalta olisi hyvä, jos tuotteiden jakelu suunniteltaisiin tuoteryhmittäin ja tuotekohtaisesti. Näin voidaan luoda uusia käytäntöjä tavarankuljetuksiin. Tuotteiden jakelu on tilanteesta riippuvainen ja siihen vaikuttavat tavaran laatu, määrä sekä oikea ajoitus. Kuljetukset tulisi suunnitella ja mitoittaa jakelukanavan pituuden, erottelevyyden, kustannuksien, resurssien sekä kilpailutilanteen mukaan. Osatekijöiden avulla voidaan parantaa kannattavuutta ja kilpailukykyä. Pääpaino jakelun onnistumisella on se, että se palvelee asiakkaiden tarpeita kaikissa tilanteissa.

ECR-toiminta osana tehostusta:

Kohdeyrityksessä pyritään aina siihen, että kaikkien asiakkaiden tuotteet olisivat "oikeaan aikaan, oikeassa paikassa." Henkilöstön jäsenet olivat yksimielisiä siitä, että vähittäiskaupassa tavaran liikkuminen ja saatavuus pitää tapahtua mahdollisimman oikea-aikaisesti ja virheettömästi. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että yksi tapa kohdeyrityksen toimitusketjujen hallintaan voisi olla kaupan alalle soveltuva JIT eli ECR. ECR-toiminnan omaksuminen ja siihen tutustuminen voisi auttaa toimintaa, muun muassa kysynnän hallinnan sekä yhdenmukaisen ja tehokkaan tuotevalikoiman avulla. Asiakastytyväisyyttä voitaisiin parantaa esimerkiksi ECR -tulokortilla. Tulokortin avulla yritys voi määrittää nykytilaa, priorisoida kehityskohteet ja mitata parannuksien toteutumista. Tulokortin avulla pystytään arviomaan omaa toimintaa sekä liikekumppaneita yhteisen standardin mukaisesti (GS1 www-sivut 2013.)

ECR:n avulla saadaan synergiaetuja sekä tavarantoimittajien että asiakkaiden osalta. Kuluttajälähtöisen toiminnan ja sen tehostamisen vaikutukset muodostuvat vähittäiskaupan ja teollisuuden välisestä yhteistyöstä. Yhteistyö ei koske pelkästään kuljetuksia, vaan myös tuotteiden parempaa hyllysaatavuutta. Tämä mahdollistetaan tehokkailla valikoimilla ja tavararyhmien hallinnalla. Nämä toiminnot mahdollistavat lähestymisen yhdenmukaiseen ECR-toimintaan kaupan ja tavarantoimittajien välillä.

Lisäksi hyvänä puolena on se, että ECR tarjoaa myös apua asiakaslähtöisen toiminnan tukemiseen. Vähittäiskaupan alalla kuljetusten nopeus ei ole välttämättä aina ensimmäinen prioriteetti, vaan pitää myös pyrkiä valitsemaan asiakkaalle sellainen ratkaisu, jolla lisäarvoa tuotetaan mahdollisimman paljon. Yleensä tärkeimmäksi

prioriteetiksi nousee oikea-aikaisuus kuljetuksissa sekä yleinen helppous esimerkiksi noutojen osalta. Asiakas tarvitsee tuotteet juuri tiettyyn ajankohtaan. Erityisesti, jos kyseessä on räätälöity tilausmyynti.

Viestinnän rooli:

Haastattelujen pohjalta jakelulogistiikkaan ja asiakkuudenhallintaan liittyvä viestinnän määrä koettiin kohtuullisen riittäväksi. Tällä hetkellä toimintavarmoja ja yleisimpiä yhteydenotto- ja viestintämuotoja ovat puhelin ja sähköposti. Viestinnässä on paljon henkilökohtaisia eroja ja tottumuksia. Oikean viestintävälineen hyödyntäminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeää. Henkilöstön yleisin vastaus oli, että viestintää on riittävästi mutta tietysti parannettavaa löytyy aina. Henkilöstön mielestä toimipisteiden kesken tapahtuvaan viestintään tarvitaan avoimuutta ja julkinen viestimistapa on huomattavasti parempi, koska silloin saadaan tietoa myös operatiiviselta tasolta. Erityisen tärkeäksi koettiin yhteinen suunnittelu sekä tarvittavat tiedot myyntiin, tilauksiin ja kuljetuksiin liittyen. Tulevaisuudessa yhteinen viestintäjärjestelmä siirtyy yhä enemmän osaksi CRM-järjestelmää. Hyvä tiedonkulku auttaa esimerkiksi kuljetus- ja jakelusuunnitteluissa. Näin voidaan hyödyntää myös konsernin laajuisia runko- ja paluu-kuljetuksia.

8.2 Yksityiskohtainen toimenpideluettelo

Tutkimus tiivistyy haastattelutulosten, analysoinnin sekä kehitysehdotusten toimenpideluettelo, joka sisältää listauksen kehitysehdotuksista. Kehitysehdotukset painottuvat myymälätoimintaan, tuotteiden liikkumiseen sekä viestinnän merkitykseen. Päämäärä on, että tuotteiden saatavuus helpottuisi ja asiakaspalvelua saataisiin parannettua. Yhteenvedo-osio sisältää kaikkien toimipisteiden yhteisen koosteen, jonka kohdat perustuvat henkilöstön antamiin kehityskohteisiin. Kehitysehdotuksien listauksessa on huomioitu konsernin yhteiset toiminnot ja asiakaslähtöinen näkökulma. Tämä kyseinen osio selkeyttää haastatteluiden yhteenvedon (Taulukko 1.) runkoa. Seuraavat kohdat keskittyvät pelkkiin kehityskohteisiin ilman erillistä vertailua.

Toimipisteiden myymälä- ja varastotilat:

- ⇒ Jatkuvaa tilakartoitusta ja suunnittelua on hyvä tehdä päivittäin. Etenkin, jos tulevaisuudessa tarvitaan liiketilojen muutoksia tai laajennusmahdollisuuksia.
- ⇒ Myymälätiloissa olisi hyvä lisätä opasteiden määrää, mallikappaleita sekä selkeitä tuoteohjeistuksia asiakkaita varten.
- ⇒ Myymälätiloissa pitäisi olla enemmän tavarakärryjä ja ostoskoreja helpottamaan tuotteiden kantamista.
- ⇒ Varastoihin pitäisi luoda yhdenmukainen järjestely tuoteryhmittäin, jota voidaan hyödyntää kaikkien toimipisteiden kesken. Sen lisäksi varastotuotteilla tulisi olla ennalta määritetty paikoitus.
- ⇒ Samaan tuoteryhmään kuuluvat tuotteet tulisi sijoittaa loogisesti lähelle toisiinsa sekä varastossa että myymälässä.

Tuotteiden tilaus, kuljetus ja vastaanotto:

- ⇒ Tuotteiden tilauksissa tulisi hyödyntää sähköpostia, koska tällöin tilauksesta jää dokumentti ja vältytään väärinkäsityksiltä.
- ⇒ Tilausviite tulisi aina ilmoittaa tavarantoimittajalle tilauksien yhteydessä. Tämä helpottaa tuotteiden etsimistä ja nopeuttaa laskutusta.
- ⇒ Tuotteiden kuljetuksia varten pitäisi luoda erilliset rahtitaulukot, joihin voidaan päivittää ajanmukaiset hinnastot ja aikataulut.
- ⇒ Reaaliaikaista viestintää tulisi hyödyntää kuljetusten seurannassa, koska se vaikuttaa tavaran liikkumiseen.
- ⇒ Tavarantoimittajan vastaanottovaiheessa kaikkien tuotteiden kunto pitäisi tarkistaa ja tutkia, että tilaus on lähetteen mukainen.
- ⇒ Saapuneet tuotteet pitäisi kirjata tietojärjestelmään heti, kun tilatut tuotteet on vastaanotettu ja tarkistettu. Näin tuotteiden saldot pysyvät oikeina.
- ⇒ Tilaustuotteet tulisi aina löytyä yhdestä paikasta. Esimerkiksi erilliseltä keräilyalueelta, jos niitä ei sijoiteta varastoon.

Viestinnän merkitys:

- ⇒ Konzernin väliseen tiedonkulkuun pitää panostaa tulevaisuudessakin.
- ⇒ Yhteisestä tietojärjestelmästä tulisi löytyä yhdenmukaisemmat tuotenimikkeet. Tiedonkulku paranee ja tietojen haku tehostuu, kun kaikki näkevät samat tuotetiedot.

- ⇒ Tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet kannattaa hyödyntää, jotta informaatiovirtaa ja viestintää voidaan toteuttaa tehokkaammin.
- ⇒ Yhteydenottoja ja yhteydenpitoa asiakkaisiin kannattaa hyödyntää yhä enemmän.
- ⇒ Asiakkuudenhallinnan periaatteissa todetaan, että yrityksen ja asiakkaiden välille tulisi kehittää mahdollisimman syviä yhteistyösuhteita. Tämä sama pätee myös yrityksen sidosryhmien välille. Sen vuoksi onkin hyvä korostaa yhteistyön merkitystä.

8.3 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen laajuudesta ja tiedon suuresta määrästä huolimatta, voidaan jälkepäin todeta, että se pysyi hyvin sille annetuissa raameissaan. Tutkimusaihe oli kaikin puolin laaja kokonaisuus. Jälkepäin ajateltuna, se täytti juuri ne kriteerit, jotka työn pitikin täyttää. Tutkimuksen teoriaosuus on rakennettu monipuolisen ja kattavan lähteaineiston avulla. Tietoa löytyi helposti mutta aiheen rajaus nousi tärkeään rooliin, koska tutkimuksen piti keskittyä ainoastaan jakelulogiikkaan ja asiakkuudenhallintaan sekä näiden yhdistäviin tekijöihin. Tutkimuksessa olennaista oli se, että aihetta piti tutkia mahdollisimman objektiivisesti ilman mitään oletuksia tai vastausten johdattelua. Tärkeintä on, että näkökulma pysyy aiheessa ja lähestymistapa aiheeseen on mahdollisimman yksiselitteinen.

Jokaisessa toimipisteessä haastatteluissa olleet myymäläpäälliköt osasivat tuoda asiat selkeästi esille. Paremmasta otannasta teki se, että haastatteluihin otettiin mukaan myös yksi satunnaisesti valittu myyntityötä tekevä henkilöstön jäsen. Tämä loi tietynlaista kontrastia ja syvyyttä vastauksiin. Lisäksi nämä vastaukset toivat esille samaan aiheeseen liittyvää sisältöä vielä intensiivisemmin. Tutkimustulokset ja niistä saadut tiedot ovat tuoreita ja luotettavia. Tutkimuksen otantaan otetut työntekijät omaavat hyvän tietotaito-tason. Henkilöstön jäsenet ovat oman alansa ammattilaisia, jonka vuoksi he osaavat vastata kysymyksiin selkeästi ja esimerkkejä käyttäen. Henkilöstön omat näkökulmat puolestaan helpottavat vastausten oikeellisuutta.

Voidaan siis todeta, että kentältä saatu tieto on usein todella arvokasta, asiapitoista ja käytännönläheistä. Henkilöstön sisäisiä kyselyitä päästään hyödyntämään harvoin, vaikka se olisikin yksi tehokkain tapa kerätä tutkimusaineistoa. Laadullista tutkimusta ajatellen, henkilöstön omat ajankohtaiset kerronnat kokemuksineen soveltuvat luotettavaksi tutkimusaineistoksi. Näin jälkeempäin voisi sanoa, että kahden asiakokonnaisuuden yhdistäminen oli työn alussa hieman haastavaa, koska tutkimuksen näkökulma oli kohtuullisen laaja siihen liittyvine käsitteineen. Laajuudestaan huolimatta on hyvä, että tehty tutkimus osoittautui mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi. Tutkimus tähtäsi laajempaan näkemykseen vähittäiskaupan ympäristöstä ottaen huomioon siihen nojautuvat toiminnot. Tämän vuoksi tutkimuksesta ei tullut liian yksipuolista tai sellaista, joka ei syvenny tarpeeksi sille määriteltyyn aihekokonaisuuteen.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus tuottaa myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksia voisi olla ulkoisen lähettipalvelun etsintä ja mahdollinen käyttöönotto. Sopimuskuljetuksiin liittyen voidaan suorittaa mahdollinen jatkotutkimus, jos sellainen tarve ilmenee tulevaisuudessa. Toisena jatkotutkimusaiheena nousee kuitenkin vahvasti esille CRM-järjestelmän virallinen käyttöönotto ja sen hyötyjen mittaaminen tulevaisuudessa, koska tämänhetkisen tilanteen pohjalta tätä ei voida suorittaa. Toisaalta, kun mietitään tulevaisuutta niin myös tällainen ajankohtainen ja mielenkiintoinen työn aihe avautuu seuraavalle tutkijalle.

LÄHTEET

- Edu www-sivut. 2013. Jakelun suunnittelu. Viitattu 5.2.2013.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/jakelu.htm>
- Euran rakennustarvikkeen www-sivut. 2013. Viitattu 2.1.2013.
<http://www.euranrakennustarvike.fi/>
- Finne, S., & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.
- Finlex www-sivut. 2012. Tavarán luovutus. Viitattu 1.12.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>
- GS1 www-sivut. 2013. Tulokortti. Viitattu 5.2.2013. <http://www.gs1.fi/cgff-ecr/tyokalut/tulokortti>
- Haapanen, M., & Vepsäläinen, A. 1999. Jakelu 2020 - Asiakkaan läpimurto. Helsinki: ELC Finland.
- Heinonen, J., Mäntyneva, M. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Karhunen, J., Pouri, R., & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.
- Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3-4. painos. Helsinki: WSOY.
- Kuljetusopas www-sivut. 2012. Palvelutason merkitys. Viitattu 8.11.2012.
<http://www.kuljetusopas.com/varastointi/suunnittelu/>
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkaselvitys. 2012. Viitattu 16.11.2012.
http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1986562&name=DLFE-15768.pdf&title=Julkaisu%2011-2012
- Logican www-sivut. 2012. Asiakkuuden hallinta - CRM. Viitattu 6.11.2012.
<http://www.logica.fi/we-do/customer-relationship-management/>
- Lvi-Helin www-sivut. 2013. Historia. Viitattu 2.1.2013. <http://www.lvi-helin.fi/historia.html>

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Osto - ja logistiikka yhdistys LOGY ry.

Ritvanen, V., & Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Tilastokeskuksen www-sivut. 2012. Viitattu 1.12.2012.
<http://www.stat.fi/meta/kas/tilaus.html>

Tuominen, J. 2006. CRM - digitaalinen viestintä. Viitattu 15.11.2012.
<http://www.docstoc.com/docs/15811887/CRM---Customer-Relationship-Management>

Waters, D. 2003. Logistics: an introduction to supply chain management. Hampshire: Palgrave MacMillian.

Waters, D. 2009. Supply chain management. 2nd edition. Hampshire: Palgrave MacMillian.

Van Weele, A. 2010. Purchasing and supply chain management. 5th edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Yritys-suomen www- sivut. 2012. Viitattu 26.11.2012.
http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_kansainvalistyminen&ppa=palp_Kansainvalisen_toiminnan_kaynnistaminen&aihe=1000224

LIITE 1

TUTKIMUKSEN HAASTATTELULOMAKE

KYSYMYKSET HENKILÖSTÖLLE

JAKELU- JA MYYMÄLÄTOIMINTA

1. Miten jakelulogistiikka toimii ja miten se toteutetaan tällä hetkellä? (Tavaran luovuttaminen ja kuljettaminen asiakkaalle)
2. Millä keinoin tuotteiden saatavuutta ja sijoittelua voitaisiin parantaa myymälätiloissa ja varastossa? (Mahdollisuus itsepalveluun)
3. Löytyykö myymälä- ja varastotiloista kehityskohteita? (Asianmukaisuus)
4. Kuinka usein ja miten seuraat tuotteiden varastosaldoa ?
5. Miten huomioit tavaran läpivirtaukseen kuluvan ajan? (Toimittajalta asiakkaalle)
6. Miten toimitusten seuranta suoritetaan? (Missä tavara liikkuu)
7. Pyritkö ennustamaan tuotteiden menekkiä tilauksien yhteydessä? Millä keinoin ?

ASIAKASPALVELU

8. Miten asiakkaan palveluntarve määritellään eri tilanteissa?
9. Miten asiakasinformaatiota kerätään ja hyödynnetään? (Huomioi ostokäyttäminen ja myynnin kohdentaminen)

INFORMAATIO

10. Miten viestintä toteutetaan toimittajien, toimipaikkojen ja asiakkaiden kesken?
11. Onko viestintä ja tiedonkulku riittävää?

NÄKÖKULMAT

12. Miten haluaisit kehittää jakelulogistiikkaa ja myymälätoimintaa?
13. Miten parantaisit asiakastyytyvää ja palvelutasoa?

KIITOS HAASTATTELUSTA!