

Juha Erkinmikko

## **KAUPPAKASSIPALVELUN YDINPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

# KAUPPAKASSIPALVELUN YDINPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Juha Erkinmikko  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä: Juha Erkinmikko

Opinnäytetyön nimi: Seniorikaupakassipalvelun ydinprosessin kehittämisuunnitelma

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2015 Sivumäärä: 34 + 4 liitesivua

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää tavaroita vanhuksille ja liikuntarajoitteisille toimittavan Seniorikaupakassipalvelun ydinprosessin kehittäminen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Oulun Toppilansaareissa sijaitsevan Tarmo-lähikaupan yhteydessä toimiva Seniorikaupakassipalvelu.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kerätyn tietoperustan, asiakashaastatteluiden ja oman havainnoinnin pohjalta malli uudesta Seniorikaupakassipalvelun tilaus- toimitusprosessista. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen kaupakassipalveluiden yleistyessä Suomessa. Kaupakassipalveluiden toimintaa ja palvelun tasoa ei kovin paljoa ole Suomessa tutkittu, päivittäistavaroiden nettikaupan lyhyestä historiasta johtuen.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu pääosin kirjalliseen materiaaliin. Viitekehyksessä keskityttiin asiakaslähtöisyyteen, asiakaslähtöisiin liiketoimintaprosesseihin, ja tilaus- toimitusprosessin kehittämiseen. Tietoperustan kattavuutta pyrittiin lisäämään ajankohtaisilta päivittäistavaroiden nettikaupaan keskittyviltä sivustoilta löydettyillä tiedoilla.

Tutkimustapana käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusta varten haastateltiin Seniorikaupakassipalvelun asiakkaita puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastatteluilla pyrittiin saamaan ajankohtaisia kehitysideoita ja palautetta Seniorikaupakassipalvelun toiminnasta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Tietoperustan, haastatteluiden ja oman havainnoinnin pohjalta pystyttiin kehittämään ehdotus uudesta ydinprosessin mallista. Uusi ydinprosessin malli on toteuttamiskelpoinen ja hyödynnettävissä.

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ovat hintatason merkitys kaupakassipalvelun menestymiseen, asiakashankinta kaupakassipalvelulle ja nettikaupan perustaminen kaupakassipalvelulle.

---

Asiasanat: kaupakassipalvelu, asiakaslähtöinen liiketoimintaprosessi, ydinprosessin kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics: Option of Business Competence

---

Author: Juha Erkinmikko

Title of Thesis: Seniorikauppakassipalvelun ydinprosessin kehittämissuunnitelma

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when thesis was submitted: Spring 2015    Number of pages: 34 + 4

---

The aim of the thesis was to develop a new model of core process for Seniorikauppakassipalvelu. Seniorikauppakassipalvelu provides groceries and daily consumer goods for the elderly and disabled people. Thesis was commissioned by Seniorikauppakassipalvelu which operates in Toppi-lansaari, Oulu.

Collected theoretical background, customer interviews and own observations helped to create a new model of the order and delivery process. Thesis topic is timely because internet grocery stores are expanding and becoming more common in Finland. Internet grocery stores' level of service hasn't been studied a lot in Finland mainly because of the short history of them.

The theoretical background is mainly based on written material. The theoretical background focused on customer-oriented business processes, and the order-delivery process development. Further information was collected from current internet sites which focus on internet grocery shopping.

The research method used was qualitative research. Customers of Seniorikauppakassipalvelu were interviewed by semi structured theme interview. The aim of the interviews was to get development ideas and feedback from the operations of Seniorikauppakassipalvelu.

All in all, the thesis objectives were achieved. Based on the theoretical background, interviews and author's own observations it was possible to develop a proposal of a new core process model. The new core process model is feasible and can be utilized.

Possible topics for further research are the correct price scale for an internet grocery store, customer acquisition for an internet grocery store and how to set up an internet grocery store.

---

Keywords: kauppakassipalvelu, asiakaslähtöinen liiketoimintaprosessi, ydinprosessin kehittäminen

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	8
3	SÄHKÖINEN KAUPPA OSANA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPAA VANHUKSILLE JA LIIKUNTARAJOITTEISILLE.....	9
4	ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTAPROSESSI .....	11
5	PROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	15
6	YDINPROSESSIN KUVAUS .....	18
6.1	Tilauksen vastaanottaminen .....	20
6.2	Keräily.....	20
6.3	Toimitus .....	21
6.4	Toimituksen jälkeiset toiminnot .....	21
7	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	22
7.1	Tutkimusaineiston hankinta.....	22
8	YDINPROSESSIN UUDISTETTU MALLI.....	24
8.1	Tilauksen vastaanottaminen .....	27
8.2	Keräily.....	27
8.3	Toimitus .....	27
8.4	Toimituksen jälkeiset toiminnot .....	28
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT.....	29
10	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

Miten vanhukset ja liikuntarajoitteiset hankkivat ruokansa ja päivittäistavaransa? Osa heistä pystyy käymään kaupassa itse, mutta miten he, jotka eivät itse siihen pysty? Apuun tulevat sähköinen päivittäistavarakauppa ja kauppakassipalvelut, jotka toimittavat asiakkaan tilaamat tuotteet heille suoraan kotiin sovittuna ajankohtana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on Seniorikauppakassipalvelun ydinprosessin, tilaus- toimitusprosessin, kehittäminen. Tarkoituksena on myös selvittää mahdollisten lisäpalvelujen (esim. tuotteiden sijoittaminen jääkaappiin asiakkaan luona) tarpeellisuutta ja minkälaisia lisäresursseja mahdolliset lisäpalvelut vaatisivat. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi ydinprosessin malli.

Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa kehittää toimintaansa ja lisätä asiakasmääräänsä. Nykyisillä resursseilla asiakasmäärän lisääminen on vaikeaa, koska resurssit ovat jo lähes täysin hyödynnettyt. Opinnäytetyön tuloksista ja uudesta ydinprosessin mallista on suurella todennäköisyydellä hyötyä toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen kauppakassipalveluiden yleistyessä Suomessa. Ruoan tilaaminen suoraan kotiin on entistä yleisempää erityisesti Etelä-Suomessa. Päivittäistavaroiden sähköinen kauppa on kovassa kasvussa tilaamisen ja toimituksien aikataulutuksen helpottumisen myötä. Merkittävimpänä syynä kasvuun ja palvelujen laadun parantumiseen on suurten päivittäistavarakauppakettajien (Kesko ja S-ryhmä) tulo sähköisille päivittäistavarakauppamarkkinoille.

Opinnäytetyön aihe on rajattu Seniorikauppakassipalvelun ydinprosessin kehittämiseen. Aihealueen ulkopuolelle on jätetty mm. hinnoittelu, tuotevalikoimaan liittyvät asiat ja asiakashankinta. Tutkimus meinasi lähteä rönsyilemään tutkimuksen eri vaiheissa, joten tutkimuksen selkeä rajaaminen oli tärkeää tutkimuksen sujuvuuden kannalta.

Tutkimustapana käytin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Keräsin tutkimusaineistoa asiakkaille tehdyillä teemahaastatteluilla, haastatteleamalla prosessiin osallistuvia työntekijöitä ja tekemällä omaa havainnointia prosessin läpiviemisestä.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu suurimmaksi osaksi kirjalliseen materiaaliin. Tietoperustan kattavuutta on lisätty ajankohtaisilla Internetistä löydetyillä tiedoilla. Teoreettiseen viitekehykseen keräsin tietoa mm. asiakaslähtöisestä liiketoimintaprosessista, asiakaslähtöisyydestä, tilaus- toimitusprosessista ja prosessin kehittämisestä.

Opinnäytetyön aiheen mielenkiintoisuutta lisää myös se, että kauppakassipalveluiden toimintaa ja palvelun tasoa ei kovin paljoa ole Suomessa tutkittu, päivittäistavaroiden nettikaupan lyhyestä historiasta johtuen.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Seniorikauppakassipalvelu on Oulun alueella toimiva perheyritys, joka on toiminut vuodesta 2004. Nykyisen kaltaisella palvelukonseptilla on toimittu vuodesta 2011. Yritys toimii osana Toppilansaaren Tarmo-lähikauppaa. Seniorikauppakassipalvelu on Aunen Oy:n aputoiminimi. Aunen Oy harjoittaa päivittäistavarakauppaa Oulussa. Asiakkaita Seniorikauppakassipalvelulla on n. 200.

Seniorikauppakassipalvelu toimittaa päivittäistavaroita vanhuksille ja liikuntarajoitteisille, joilla on vaikeuksia päästä itse kauppaan. Seniorikauppakassipalvelu toimittaa asiakkailleen tuotteita Toppilansaaren Tarmo-lähikaupasta. Toimitettavat tuotteet ovat pääosin ketjun omien Eldorado- ja First Price-tuotemerkkien tuotteita. Mikäli jotain tiettyä asiakkaan haluamaa tuotetta ei löydy, suositellaan asiakkaalle korvaavaa tuotetta. Asiakas saa täyden tyytyväisyystakuun vaihto-, palautus- ja hyvitysoikeuksineen.

Seniorikauppakassipalvelu toimittaa yhden tilauksen viikossa asiakkailleen. Asiakas tekee tilauksen Seniorikauppakassipalvelulle joko puhelimella tai sähköpostilla yleensä kaksi päivää ennen toimituspäivää. Toimituspäivä tietylle alueelle on aina sama viikonpäivä. Toimitukset on keskitetty maantieteellisesti. Toimitukset tapahtuvat Oulun kaupungin ympäristöviraston hyväksymällä kylmäkuljetusajoneuvolla, jolla taataan kylmäketjun katkeamattomuus kuljetuksen aikana.

Seniorikauppakassipalvelun palvelu on ihmisläheistä ja asiakaslähtöistä. Asiakkaan tarpeet ja toiveet otetaan huomioon koko tilaus- toimitusketjun ajan ja kaikella toiminnalla asiakkaalle halutaan saada tunne, että heistä oikeasti välitetään.

Toimeksiantaja on Seniorikauppakassipalvelun koko toiminnan ajan pyrkinyt prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Prosessin jatkuva parantaminen tapahtuu ”alhaalta ylöspäin” ja perustuu koko henkilöstön aktiiviseen osallistumiseen (Hannus 1994, 100). Hannuksen (1994, 101) mukaan liiketoiminnan ydinprosessien uudelleensuunnittelu edellyttää toiminnan järjeistämistä ja uudeen ajattelua puhtaalta pöydältä.



### 3 SÄHKÖINEN KAUPPA OSANA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPAA VANHUKSILLE JA LIIKUNTARAJOITTEISILLE

”Ruoan ostaminen netistä ei ole laiskuutta!” (Jensen 2014, hakupäivä 23.11.2014.)

Sähköisellä päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan palvelua, jossa asiakas tilaa sähköisesti päivittäin käytettäviä kulutustavaroita. Tilaukseen käytetään yleisimmin kauppakassipalvelua tarjoavan yrityksen nettikauppaa. Tilauksen voi tehdä myös puhelimella tai sähköpostilla. Päivittäistavaroihin luetaan mm. ruoka, juomat, tupakkatuotteet, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka.

Palvelu on toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta ja jossa omistusoikeus ei siirry. Asiakkaalle siirtyy jotain sellaista, mitä ei voi kosketella. Palvelu voidaan määritellä, mutta asiakkaan voi olla hankala tarkalleen tietää mitä se lopulta tulee sisältämään. Palvelu itessään katoaa palvelun tuottamisen jälkeen, mutta sen vaikutus voi kestää pidempään. (Ylikoski 1997, 14–16.)

Palvelujen tärkeä piirre on niiden prosessiluonne. Palvelu on toiminnoista koostuva prosessi, jossa käytetään monenlaisia resursseja; ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Asiakkaan ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu näitä resursseja hyödyntämällä, usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelujen vaivaton saavutettavuus on yksi hyvän ja esteettömän elinympäristön edellytyksistä (Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999). Palvelujen saavutettavuuden takaaminen myös vanhuksille ja liikuntarajoitteisille on suuri haaste yhteiskunnalle. Vanhukset jotka eivät itse pääse kauppaan ja liikuntarajoitteiset joilla on ongelmia kauppaan pääsemisessä ja kaupassa liikkumisessa ovat eriarvoisessa asemassa nuoriin ja terveisiin ihmisiin nähden. Sähköinen päivittäistavara-kauppa ja kauppakassipalvelut ovat suureksi avuksi vanhuksille ja liikuntarajoitteisille arjessa selviämiseen.

Asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa palvelun lopputulokseen. Vaikka asiakas haluaisi täsmälleen samanlaisen palvelutuotteen kuin aikaisemmalla kerralla, se ei välttämättä ole mahdollista palveluiden heterogeenisyyden takia. Palvelun laatuun ja lopputulokseen vaikuttavat monet eri

tekijät, kuten esimerkiksi palveluajankohta ja palvelun suorittajan mieliala. Heterogeenisyys mahdollistaa palvelun paremman laadun, sillä palvelut muotoutuvat asiakastyypin mukaan. (Ylikoski 1997, 15-16.)

Monella meistä arki on kiireistä ja aika on arvokasta. Silloin kun tunnit päivässä eivät tunnu riittävän, tuo päivittäistavaroiden verkkokauppa arkeen helpotusta säästämällä kaupassa pyörimisen ja tuotteiden keräämisen vaivan. Netistä ruokaa tilaavat erityisen innokkaasti kiireiset lapsiperheet suurissa kaupungeissa. Hyvänä puolena päivittäistavaroiden verkko-ostamisessa pidetään ajan ja vaivan säästöä ja sitä, että tuotteet voi tilata milloin vain. (Torniainen 2014a, hakupäivä 29.10.2014.)

Vanhuksille ja liikuntarajoitteisille sähköisestä päivittäistavarakaupasta on merkittävä apu erityisesti heille jotka eivät itse pääse kauppaan. Sähköinen päivittäistavarakauppa omalta osaltaan mahdollistaa heille omassa kodissa asumisen.

Sähköiseen päivittäistavarakauppaan sisältyy merkittäviä haasteita erityisesti logistiikan suhteen. Elintarvikkeiden säilyvyys ja kylmäketjun katkeamattomuus luovat haasteita tuotteiden kuljetukseen. Ruoan tuoreus on myös aiheuttanut epäilyksiä. Rajallinen tuoteinformaatio tilausta tehdessä ja toimitusajankohdan sovittaminen asiakkaan aikatauluihin luovat myös haastetta sähköiselle päivittäistavarakaupalle.

Liian vaikea tilausprosessi tai epäonnistuminen toimitettujen tuotteiden laadussa ovat suurimmat esteet säännölliselle verkkokauppa-asiakkuudelle. On pystyttävä tarjoamaan ostokset helppojen sovellusten ja nettipalvelun välityksellä, ja tuotteiden on oltava jopa tuoreempia kuin mitä asiakas itse myymälässä valitsisi. Luottamus rakennetaan pidetyillä lupauksilla, on kyse sitten tuoreista ja laadukkaista tuotteista, tai oikeaan aikaan toimitetuista tilauksista. (Torniainen 2014b, hakupäivä 29.10.2014.)

Tällä hetkellä nettiruokakaupat ovat yhtä lukuun ottamatta rakennettu tavallisten kivijalkakauppojen yhteyteen. Syksyllä 2014 pääkaupunkiseudulle avattiin ensimmäinen niin sanottu ”pimeä ruokakauppa”. Kauppa keskittyy palvelemaan ruoan verkkokaupan asiakkaita. Kauppaan ei pääse sisään asioimaan ns. perinteisellä tavalla. Kaupasta ainoastaan noudetaan sähköisesti tehty päivittäistavaratilaus. (Kauppalehti Oy. 2014.)

## 4 ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTAPROSESSI

”Asiakslähtöisyys on asiakkaan kuuntelemista ja välittämistä asiakkaasta.” (Autio-Helanen 3.11.2014, haastattelu.)

”Palveluja tuottavan yrityksen menestyminen perustuu asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamiseen sekä palvelujen suunnittelussa että niiden toimittamisessa asiakkaalle” (Ylikoski 1997, 9).

Seniorikaupakassipalvelun toiminnan pääajatus on toiminnan asiakslähtöisyys kannattavuutta ja yrityksen strategiaa unohtamatta. Asiakslähtöisyyttä painottava yritys pyrkii korkeaan asiakastytyväisyyteen prosessin laadukkaalla läpiviemisellä, eikä esim. hintaa laskemalla (Keller & Kotler 2006, 144).

Pienyrityksessä tärkeässä roolissa asiakslähtöisyyden saavuttamisessa on yrittäjä. Asiakslähtöisyys pienyrityksessä on usein kiinni yrittäjän asiakslähtöisyydestä, mikä sitten heijastuu koko organisaatioon. Asiakslähtöisyyden edellytyksenä pidetään sitä, että yrityksen ylin johto, tässä tapauksessa siis yrittäjä, on sitoutunut asiakslähtöisyyteen. Pienyritys on usein perustettu yrittäjän osaamisen ympärille. Yrittäjä tekee sitä mitä osaa ja mihin hän uskoo. Asiakslähtöisyyttä tukee pienyrityksessä myös se, että yrittäjä yleensä tuntee henkilökohtaisesti niin työntekijänsä kuin asiakkaansa. Pienyritys on yhtä suurta perhettä, jossa ”puhalletaan yhteiseen hiileen”, tässä tapauksessa asiakslähtöisyyteen. (Vuokko 1997, 56.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin lähtökohtana ovat asiakkaat ja markkinat. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista. Yrityksen strategiat tulee jäsentää sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategian jäsentämistä ja konkretisointia niin, että voimavarat kyetään suuntaamaan oikeisiin asiakkaisiin. Asiakslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun on siten otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21–22.)

Alamutkan ja Talvelan (2004, 22-24) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli koostuu kuudesta eri osa-alueesta:

1. asiakasstrategiasta

Asiakasstrategiassa määritellään asiakashallinnan asiakassegmentit, joita käytetään asiakashallinnan suunnittelussa ja markkinoinnin, logistiikan ja tuote- ja palvelutarjonnan suunnittelussa.

2. toimintamalleista

Toimintamallit ovat asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. Toimintamalli koostuu tavasta toimia asiakkaan kanssa ja toimintamallin ohjauksesta.

3. liiketoimintaprosesseista

Liiketoimintaprosessit saavat aikaan fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet.

4. tiedonhallinnasta ja teknologiasta

Tiedonhallinta käsittää tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen prosessina. Tietojärjestelmillä voidaan tehostaa organisaation ohjausta ja tuoda oleellista tietoa esim. asiakaskohtaamisiin.

5. strategian seurannasta ja ohjauksesta

Strategian seurannalla pyritään seuraamaan miten strategia toteutuu käytännössä ja miten toimintaympäristö reagoi strategian toteuttamiseen.

6. asiakas- ja markkinatuntemuksesta

Asiakas- ja markkinatuntemus on perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle.

Seniorikaupakassipalvelun toiminnassa asiakaslähtöisyys näkyy kaikkien tilaus - toimitusprosessiin osallistuvien henkilöiden toiminnassa ja käyttäytymisessä. Kaikilla on yhteinen tavoite, tyytyväinen asiakas. On tärkeää, että asiakaslähtöisesti toimii koko yritys, ei vaan yksittäinen työntekijä tai asiakkaan kohtaava tai heidän kanssaan muuten asioiva työntekijä.

Asiakaslähtöisyys ei saa olla kiinni siitä kenen työntekijän asiakas kohtaa tai siitä millainen päivä työntekijällä on. Asiakkaiden yksilölliset tarpeet otetaan huomioon sekä tilausta vastaanotettaessa puhelimesta että toimitusta tehdessä asiakkaan kotona. Toimitusta vastaanotettaessa kerrotaan mahdollisimman paljon tietoa tuotteista ja pyritään löytämään asiakkaan tarpeisiin sopivat tuotteet, jos asiakkaalla ei ole tarkkaa tietoa juuri sopivasta tuotteesta. Toimituksen suorittava henkilö keskustelee asiakkaan kanssa tuotteista ja asiakkaan toiveista ja mahdollisesti laittaa tuotteita jääkaappiin, jos asiakkaalla on vaikeuksia itse se tehdä. Kaikella toiminnalla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

Asiakaslähtöisen toiminnan tunnuspiirteet ovat Sipilän (1998, 113-114) mukaan:

- Tavoitteena asiakkaan todellinen hyöty. Asiakkaalle on pystyttävä tarjoamaan sellainen palvelu, jota hän todella tarvitsee.
- Ylivoimainen osaaminen. Hallitaan oma erikoisalue ja kehitetään osaamista jatkuvasti.
- Paneutuminen asiakkaaseen. Asiakasta kuunnellaan ja paneudutaan hänen tilanteeseen.
- Palvelugeeni. Palvelu on ystävällistä ja miellyttävää. Palvelu ei häviä rutiiniin.
- Tilannetaju. Ymmärretään mitä vaihtoehtoja asiakkaalla on meidän tarjoaman vaihtoehdon lisäksi.
- Eettisyys. Asiakkaan etu menee oman lyhyen tähtäimen edun edelle. Ei tehdä sellaista mihin ei itse uskota. Asiakkaan luottamuksellisia tietoja ei kerrota muille.
- Luotettavuus. Lupauksista pidetään kiinni ja asiat hoidetaan loppuun asti.
- Pitkäjänteisyys. Ajatellaan asioista pitkäjänteisesti ja säästetään asiakas tulevilta murheilta.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vaatii jatkuvaa kehittämistä. Jatkuva kehityksen tarve johtuu asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun muutoksista. (Alamutka & Talvela 2004, 25.)

Asiakaslähtöisyyden lisäksi Seniorikaupakassipalvelu pyrkii myös strategiseen tehokkuuteen. Strategisessa tehokkuudessa on kyse strategian mukaisesta voimavarojen suuntaamisesta, joka edellyttää Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 28) mukaan:

- markkinapotentiaalin tuntemista (erilaisten asiakkaiden ostopotentiaali)
- asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemista

- asiakkaan toimintalogiikan tuntemista, jotta asiakkuutta pystytään tukemaan koko asiakkuuden elinkaaren ajan
- yrityksen toiminnan reunaehtojen määrittämistä (asiakaskannattavuus ja palvelukanavat)
- toimialalogiikan ymmärtämistä (kilpailijat, liiketoimintamallit)

## 5 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (Laamanen ja Tinnilä 2009, 121). Prosessista pyritään tunnistamaan asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset, huomioiden samalla myös yrityksen omat tavoitteet (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 62).

Prosesseissa on kysymys tehokkuudesta. On kysymys siitä, tapahtuuko toimitus ajallaan ja virheettömänä, miten kauan toimitus kestää ja miten paljon aikaa ja resursseja tarvitaan toimitukseen. Prosessin toteuttamiseen tarvitaan resursseja, kuten osaamista, työaikaa, menetelmiä, rahaa, laitteita ja koneita. Prosessien peruskysymys on, onko resurssien käyttö tehokasta suhteessa syntyvään arvoon. (Laamanen 2005, 151.)

Prosessiajattelu on Hannuksen (2004, 203) mukaan toimiva lähestymistapa toiminnallisen tehokkuuden kehittämisessä toimialariippumattomasti. Yrityksen liiketoimintoja pyritään tarkastelemaan havainnollistavien prosessikaavioiden kautta eikä organisaatiokaavioiden, jolloin yrityksen prosesseja on mahdollista uudistaa ja kehittää entisestään. Prosessiajattelun avulla monet yritykset ovat pystyneet parantamaan tehokkuuttaan sekä tehostamaan tuotantoaan. (Hannus 2004, 203.) Prosessiajattelu kohdistaa huomionsa toimintaan. Prosessiajattelussa pyritään saamaan työn suorittaja tekemään asioita paremmin ja tehokkaammin, ei niinkään enemmän.

Prosessin kehittäminen jakautuu Laamasen (2005, 157-165) mukaan neljään vaiheeseen:

1. Prosessin tunnistaminen
2. Prosessin kuvaaminen
3. Toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi
4. Prosessin jatkuva parantaminen

Prosessin tunnistamisessa tärkeää on erottaa ydinprosessi tukiprosesseista. Ydin- ja tukiprosessit muodostavat eheän kokonaisuuden asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen tyydyttämiseen. Asiakkaalle kohdistuvaa prosessia kehittämällä pyritään arvon lisäämiseen asiakkaalle. (Laamanen 2005, 159.)

Prosessin kuvaaminen on tärkeää prosessin kehittämisen kannalta. Prosessin mallintamisessa lähtökohtana on nykyinen prosessi ja sen ymmärrettävä kuvaaminen. Prosessissa eri rooleissa toimivien henkilöiden toiminta on ymmärrettävä ja kuvattava selkeästi. Nykytilan mallintamisen jälkeen tavoitteena on prosessin tavoitetilan esittäminen. (Laamanen 2005, 160.)

Prosessin mukaisen toiminnan organisoinnilla prosessin kuvauksen yhteydessä syntyneet kehitysideoita viedään toiminnasta käytäntöön. Tämä vaatii prosessissa toimivien ihmisten sopeutumista ja kehittymistä uuden prosessin toteuttamiseksi. Myös prosessin laitteet, koneet ja ohjelmistot on mukautettava uuteen prosessiin soveltuviksi. (Laamanen 2005, 163.)

Prosessin jatkuvalla parantamisella pyritään varmistamaan prosessin kehittymisen mahdollisuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Tukiprosessien kehittäminen on usein prosessin jatkuvaa parantamista. (Laamanen 2005, 164.) Prosessille pyritään luomaan mahdollisuus jatkuvaan parantamiseen. Tämän onnistuessa asiakkaan tyytyväisyys kasvaa, henkilöstö ymmärtää oman roolinsa prosessissa ja organisaation tavoitteet paremmin ja toimintaa parannetaan asiakaslähteisesti. (Laamanen 2005, 156.)

Prosessia kehittääkseen on tunnistettava prosessin kriittiset vaiheet. Prosessin kriittiset vaiheet vaikuttavat suuresti prosessin tehokkuuteen ja läpiviemiseen. Prosessin suorituskyky parantuu kriittisiä vaiheita parantamalla. (Laamanen 2005, 167.)

Liiketoimintaprosessin kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon eri asiakkaiden vaatimukset tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppanien osalta. On tärkeää suunnitella ja kehittää myös markkinointiprosesseja, joilla tuotteita ja palveluita saatetaan asiakkaiden tietoisuuteen. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 213–214).

Ydinprosessien uudistamisen tärkein voimavara on henkilöt, joilla on selkeä näkemys liiketoiminnan avainsuoritustekijöistä. Ydinprosesseja ei voi uudistaa vain tiettyä mekaanista menetelmää soveltaen. (Hannus 1994, 253.)

Hannuksen (1994, 271) mukaan kehittämishankkeen voi käynnistää yksi tai useampi tekijä. Hankkeen voi käynnistää reagointi ulkoiseen ongelmaan, kuten esimerkiksi asiakkaiden anta-



maan palautteeseen huonosta palvelun laadusta, kilpailutilanteen radikaaliin muutokseen, jälkeen jäämiseen tärkeimmistä kilpailijoista tai lainsäädännön muuttumiseen.

Toimeksiantajan tapauksessa idea kehittämishankkeeseen tuli halusta kehittää tilaus- toimitusprosessia kokonaisuudessaan. Asiakasmäärän koko ajan kasvaessa tilaus- toimitusketjun hallinta on muuttunut haasteellisemmaksi ja uusien asiakkaiden palvelu palvelun laadun kärsimättä nykyisillä resursseilla on vaikeaa. Asiakasmäärän lisääntyessä aikaa prosessin jokaiseen vaiheeseen on vähemmän, jolloin palvelun laatu helposti huomaamatta laskee.

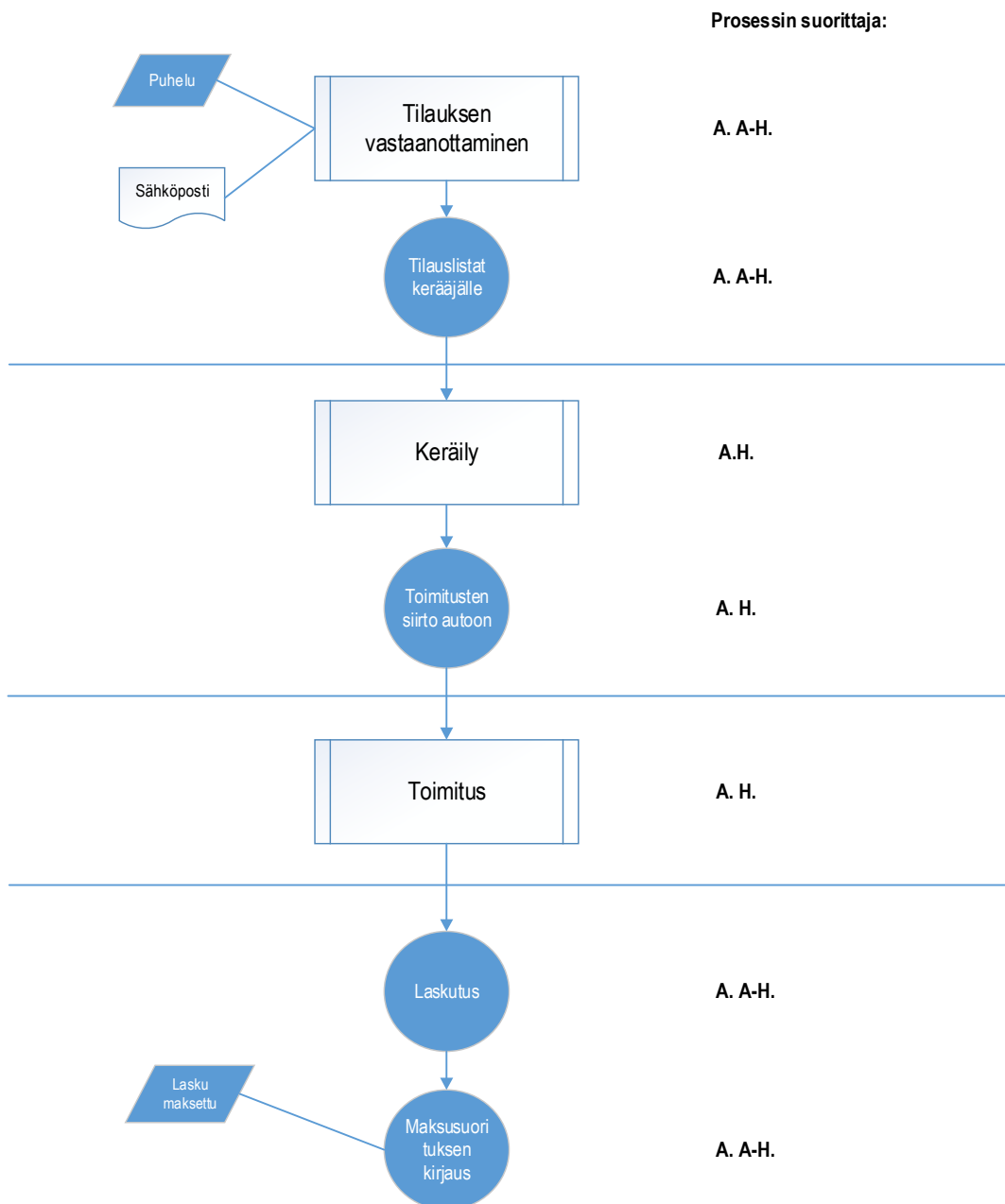
## 6 YDINPROSESSIN KUVAUS

Seniorikauppakassipalvelun ydinprosessi on päivittäistavaroiden tilaus- toimitusprosessi. Seuraavassa yhteenvedossa on kuvattu perinteinen tilaus-toimitusprosessi vaiheittain (Sakki 2001, 190-191).

- Kysely/tarjous: Tilausimpulssin tuottamista varten yrityksellä on olemassa oma, yleensä atk-pohjainen järjestelmä. Järjestelmän avulla voidaan tehdä markkinoiden ja hintojen kartoitusta tai edetä suoraan tilausvaiheeseen.
- Tilaaminen: Ostaja tekee tilauksen. Tilaaminen voidaan korvata myös toisenlaisella menettelyllä, jossa myyjä voi oma-aloitteisesti seurata, mitä käyttöpisteessä tarvitaan ja huolehtia tavaran riittävydestä.
- Tilauksen vastaanottaminen: Myyvässä yrityksessä joku vastaanottaa tilauksen ja siirtää sen tiedot yrityksen omaan tilausjärjestelmään. Tietojen avulla ohjataan mm. varastoja ja lähetystoimintaa.
- Lähettäminen: Myyjän tietojärjestelmä tuottaa lähettämisessä tarvittavat lähetysasiakirjat, tavarat pakataan ja ne siirretään kuljetukseen.
- Vastaanottaminen: Ostavassa yrityksessä saapunut tavara tarkastetaan, saapumistiedot tallennetaan tietojärjestelmään ja tavara siirretään vastaanotosta käyttöpisteeseen tai varastoon. Teknisten menetelmien avulla vastaanottoa voidaan nopeuttaa, jolloin käytetty aika voidaan supistaa murto-osaan entisestä.
- Laskuttaminen: Myyvän yrityksen tietojärjestelmä tuottaa tilaus- ja lähetystietojen perusteella laskun, joka lähetetään ostajalle.
- Laskujen käsittely: Ostaja vertaa laskua tilaukseen ja vastaanoton tietoihin.

- Maksaminen: Lasku maksetaan pankin välityksellä.

Seniorikauppakassipalvelun ydinprosessi (tilaus- toimitusprosessi) pitää sisällään neljä osaprosessia, tilauksen vastaanottaminen, keräily, toimitus ja toimituksen jälkeiset toiminnot (Kuva 1).



KUVIO 1. Ydinprosessin prosessikaavio

## 6.1 Tilauksen vastaanottaminen

Asiakas tekee tilauksen Seniorikauppakassipalvelulle puhelimella tai sähköpostilla yleensä kaksi päivää ennen toimituspäivää. Tilauksista 60% on puhelintilauksia, 20% sähköpostitilauksia ja 20% on valmiita tilauslistoja, jotka noudetaan palvelutaloista. Sähköpostitilauksien lukumäärä on koko ajan kasvanut. Tilauksia vastaanotetaan keskimäärin 35 kpl päivässä. Nettikauppaa tilauksien tekemiseen ei ole koettu tarpeelliseksi senioreiden rajallisten tietokoneen käyttötaitojen vuoksi.

Puhelintilaukset vastaanottaa yleensä kauppias. Puhelintilauksia vastaanotetaan arkipäivisin klo 8-16. Tilausta vastaanotettaessa asiakkaalle pyritään kertomaan mahdollisimman paljon tietoa tuotteista ja eri tuotevaihtoehtoista. Yksi puhelintilaus kestää keskimäärin kauppiaan arvion mukaan 5-6 minuuttia.

Sähköpostitilauksista koostetaan tilauslistat tilauksien kerääjälle. Sähköpostitilauksien ongelmana on tuotetiedon vähyys asiakkaalle. Sähköpostitilauksilla tilataan yleensä tuotteita, joiden sisältö on jo asiakkaan tiedossa. Asiakas saattaa täydentää tilaustaan tai kysyä tuotetietoa myös puhelimitse sähköpostitilauksen yhteydessä.

Tilauksen vastaanottaminen ja tilauksen toimittaminen ovat ns. kontaktitilanteita asiakkaan kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä molemmille osapuolille. Palvelun tuottajalle ne ovat niin tärkeitä, että niitä kutsutaan "totuuden hetkiksi". Palvelu ja palvelun laatu syntyvät näissä hetkissä. (Ylikoski 1997, 165.)

## 6.2 Keräily

Kaikista tilauksista tehdään tilauslista kerääjälle. Kerääjä kerää tilauksien tuotteet aamupäivällä ennen iltapäivällä tehtäviä toimituksia. Keräilystä ja toimituksesta vastaa sama henkilö. Keräiltäviä tilauksia on keskimäärin 35 kpl / toimituspäivä. Yhden toimituskerran tilauksien kerääminen kestää kerääjän arvion mukaan keskimäärin kolme tuntia.

### **6.3 Toimitus**

Kerääjä vastaa myös tilauksien toimittamisesta asiakkaille. Toimitukset tehdään yleensä iltapäivällä. Toimitukset on jaettu maantieteellisiin alueisiin. Toimituksien aikataulu ja toimitusreitti suunnitellaan sellaisten toimituksien mukaan, joille on sovittu tietty toimitusaika. Aikataulutettuja toimituksia on keskimäärin kolme / toimituskerta. Tällaisia toimituspaikkoja ovat esim. sellaiset asiakkaat, jotka eivät itse pääse avaamaan ovea, ja joissa tarvitaan hoitaja avaamaan ovi toimitusta varten. Muutkin asiakkaat voivat pyytää toimitukselleen tarkkaa ajankohtaa omien aikataulujensa mukaan. Toimituksille on annettu viidentoista minuutin ajanjakso, jolla toimitus tehdään. Toimitukset tehdään joka viikko samaa ajoreittiä käyttäen aikataulujen toteutumisen varmistamiseksi. Myös asiakkaan kannalta on miellyttävää ja helppoa saada toimitus suurin piirtein samaan aikaan joka viikko.

Toimitukset tehdään Oulun kaupungin ympäristöviraston hyväksymällä kylmäkuljetusajoneuvolla, jolla taataan kylmäketjun katkeamattomuus kuljetuksen aikana. Yhden toimituspäivän toimitukset kestävät 3-4 tuntia.

Asiakkaille toimitetaan yksi tilaus viikossa. Tästä periaatteesta voidaan kuitenkin joustaa asiakkaan sitä pyytäessä. Esimerkiksi asiakkaan päästessä sairaalasta hänelle voidaan toimittaa tilaus myös eri viikonpäivänä kuin normaalisti. Nämä poikkeavat tilaukset toimitetaan yleensä toimitusalueen normaalitoimitusten jälkeen.

### **6.4 Toimituksen jälkeiset toiminnot**

Asiakkaita laskutetaan kuukausittain. Laskutuskausi asiakkaille on kalenterikuukausi. Taloushallinnon ohjelmisto lähettää e-laskut automaattisesti asiakkaalle. Paperilaskut tulostetaan ja lähetetään asiakkaille. Paperilaskun laskutuslisä on 5€. Tällä yritetään kannustaa asiakkaita siirtymään e-laskuun, joka on vaivattomampi sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle. E-laskujen määrä on lisääntynyt koko ajan. Laskutuksen ja myyntireskontran hoidon hoitaa kauppias.

## 7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus nojaa aineistoonsa ja on tutkimuslogiikaltaan aineistolähtöinen (Anttila 2006, 184). Laadullisessa tutkimuksessa pääosassa ovat tapahtumat ja asioiden merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, tai ymmärtämään tiettyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niiden käyttöä voidaan yhdistellä tai käyttää vain jostain niistä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

### 7.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen suorittamiseksi haastateltiin teemahaastattelulla (Liite 1) neljää Seniorikauppakassipalvelun asiakasta. Teemahaastattelussa käytetään etukäteen valittuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelun teemat ja kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön viitekehykseen ja tutkimusongelmaan.

Haastattelulomaketta laadittaessa huomioitiin (Anttilan 2005, 185) mainitsemat tärkeät asiat autenttisen tutkimusaineiston saamiseksi:

- Vastaako aineisto tutkimuskysymyksiä?
- Tuottaako aineisto tutkimustuloksia?
- Onko aineisto koottu aidosti ja spontaanisti?
- Ovatko haastattelukysymykset riittävän avoimia?
- Miten tilanteen ulkopuoliset tekijät on otettu huomioon aineiston kokoamisvaiheessa?
- Onko tieto autenttista?

Haastateltavat valittiin satunnaisesti opinnäytetyön toimeksiantajan toimesta, mutta kuitenkin niin, että heiltä saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Osa Seniorikauppakassipalvelun asiakkaista ei sovellu kovin hyvin haastateltaviksi korkeasta iästä tai muistihäiriöistä

johtuen. Haastatteluista kaksi suoritettiin joulukuussa 2014 ja kaksi tammikuussa 2015. Haastattelut tehtiin haastateltavien kotona.

Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään haastateltavalle mahdollisimman normaali ja aito tilanne. Haastattelut suoritettiin asiakkaalle tehtävän toimituksen yhteydessä. Opinnäytetyön tekijä meni yhdessä toimitukset suorittavan henkilön kanssa asiakkaan luo, vähentääkseen haastateltavan mahdollista jännitystä haastattelutilannetta kohtaan. Rauhallisilla alkujutteluilla ja kuulumisten kysymisellä pyrittiin asiakkaan rentoutumiseen ja haastattelun sujuvaan läpiviemiseen. Haastattelun anonyymiutta painotettiin haastateltavalle. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla haastattelun nopeuttamiseksi.

Haastattelun etu esim. kyselyyn verrattuna on haastattelun joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymysten sanamuotoa ja keskustella haastateltavan kanssa. Haastattelija voi myös muokata kysymysten esittämisjärjestystä haastattelun sujuvuuden lisäämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Tutkimusaineistoa kerättiin myös kauppiaan kanssa käydyissä kolmessa haastattelussa ja muissa lyhyemmissä juttutuokioissa Seniorikaupakassipalvelun toimintaan liittyen. Lisäksi opinnäytetyön tekijä suoritti osallistuvaa havainnointia prosessista seuraamalla sekä keräilyä että tilausten toimitusta.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien, eli tässä tapauksessa prosessiin osallistuvien henkilöiden, kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostavat tärkeän osan tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Havainnoinnin ja haastattelun yhdistäminen on toisiaan tukevaa ja hyödyllistä ja tutkimusaineiston keruun kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81).

## 8 YDINPROSESSIN UUDISTETTU MALLI

Tutkimusta suoritettaessa havaittiin nopeasti, että ydinprosessin kehittäminen on vaikeaa. Prosessin läpivieminen on tehokasta ja osaprosessit (toimituksen vastaanottaminen, keräily ja toimitus) suoritetaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Uudistetussa ydinprosessin mallissa avainasemassa on palkattava lisätyöntekijä, joka hoitaa tilausten vastaanottamisen ja keräilyn sekä tuotetietosivun ylläpidon.

Ydinprosessin uudistetun mallin tehokas ja resurssit hyödyntävä läpivieminen onnistuu vain asiakasmäärän lisäämisellä. Tilanne on ongelmallinen Seniorikauppakassipalvelulle. Nykyresursseilla asiakkaita ei voi ottaa lisää ja lisätyöntekijän palkkaamiseen ja uudistetun ydinprosessin tehokkaaseen läpiviemiseen vaaditaan lisää asiakkaita. Uudistuksen alkuvaiheessa on hyväksyttävä tilanne, jossa resurssit eivät ole täydessä käytössä asiakasmäärän riittämättömyydestä johtuen.

Uudistetun ydinprosessin mallin onnistuminen vaatii prosessiin osallistuvilta ”vanhoilta työntekijöiltä” sopeutumista muutokseen ja mahdollisten uusien työtehtävien oppimista. Yrityksen johdon rooli muutoksessa on tärkeä. Johdon pitää mahdollistaa muutos varmistamalla työntekijöiden riittävä osaaminen ja luomalla positiivinen ja avoin ilmapiiri muutoksen toteuttamiseen.

Muutoksen lähtökohtana on yhteinen näkemys ja tahto saada muutos aikaan. Muutos ei toteudu, jos muutosta ja erityisesti ihmisiä ei aidosti johdeta. Muutoksessa on kysymys siitä, että opitaan pois nykyisistä toimintavoista ja omaksutaan uudet toimintatavat. Muutos on usein hidasta ja henkilöstön muutosvastarintaakin saattaa esiintyä. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 185-187.)

Muutoksen välttämättömyys perustellaan koko organisaatiolle aloitettavan kehitysprojektin alussa. Projektin alussa on hyvä muodostaa kokonaiskuva nykytilanteesta ja verrata sitä projektin tavoitetilaa. Kehitysprojektin alussa on myös varmistua osaamisesta, jota tarvitaan muutoksen läpiviemiseen. (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 188.)

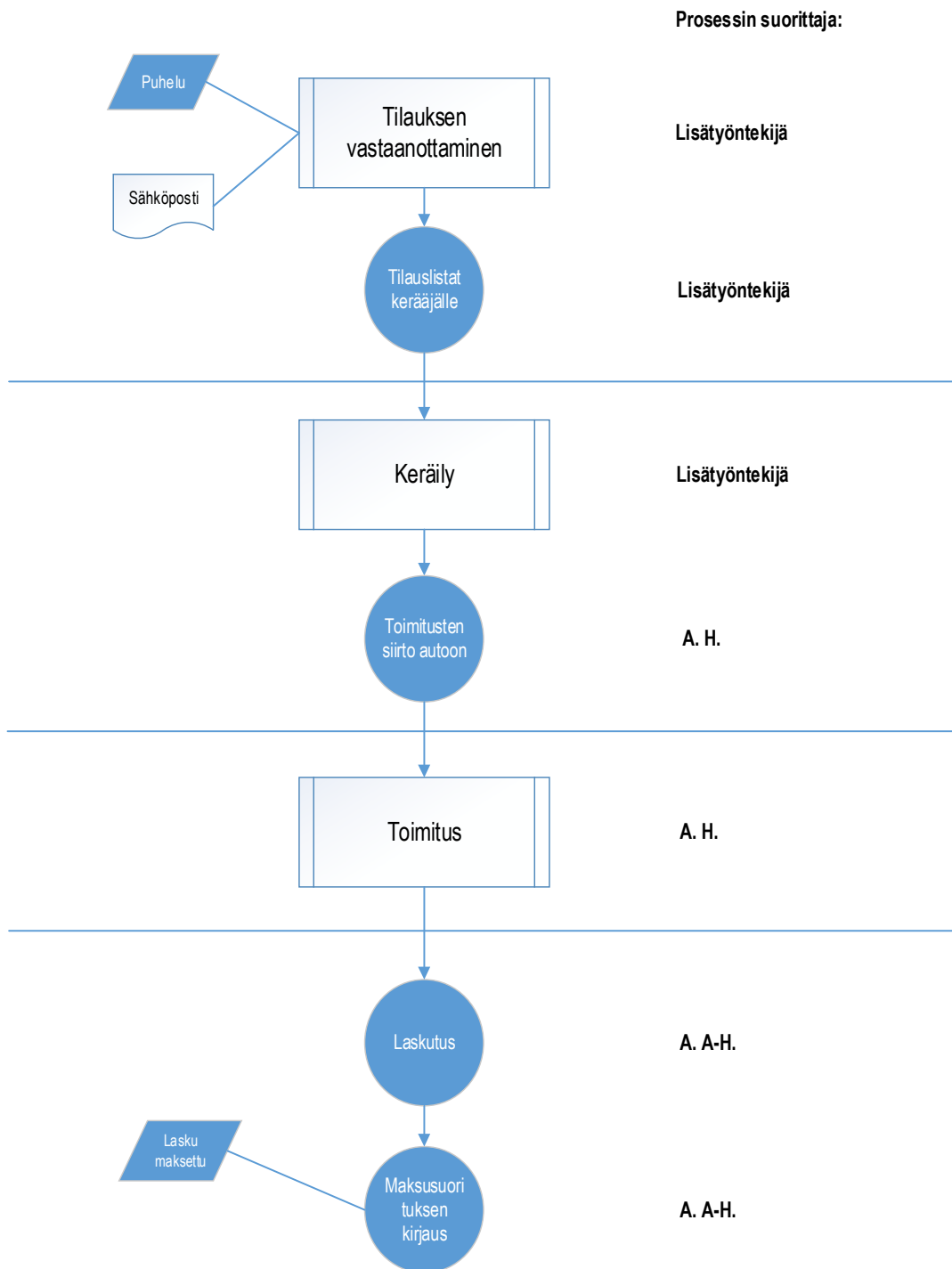
Hannuksen (1994, 266-267) mukaan ydinprosessien uudistamisen kriittisiä tekijöitä ovat:

- ylimmän johdon sitoutuminen
- ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen uudistamisprosessiin on onnistumisen ehdoton edellytys.



- uudistamishankkeen selkeä perustelu ja tehokas viestintä  
miksi hanke on tarpeen ja mitkä ovat sen konkreettiset tavoitteet?
- johtamis- ja kannustejärjestelmät  
johtamisjärjestelmiä pitää kehittää siten, että ne tukevat uuden toimintamallin mukaista toimintaa.
- eri funktiot poikkileikkaava osallistuminen  
uudistamisprojektin organisoinnin tulee olla vahvasti prosessilähtöinen.
- luovuus  
kyky irrottautua vanhoista ajatus- ja toimintamalleista.
- kohdennettu, syvälinen ja systemaattinen analyysi  
uusien ratkaisujen määrittäminen perustuu nykyisen ydinprosessin ja toimintaympäristön yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen.
- selkeät vastuumäärittelyt  
selkeät prosessilähtöiset vastuumäärittelyt.
- nopeat näytöt  
konkreettiset näytöt joilla osoitetaan uuden toimintamallin hyödyt.

Seniorikauppa-alan palvelun ydinprosessin uudistettu malli on seuraavanlainen (Kuvio 2).



KUVIO 2. Ydinprosessin uudistettu malli

## **8.1 Tilauksen vastaanottaminen**

Uudessa prosessimallissa tilausten vastaanottamisen hoitaa palkattava lisätyöntekijä. Puhelintilaukset vastaanottava henkilö pysyy hyvin ajan hermoilla esim. vaadittavan tuotevalikoiman ja tarvittavien uusien tuotteiden suhteen jutellessaan asiakkaiden kanssa. Tästä syystä on tärkeää, että yksi ja sama henkilö vastaanottaa aina puhelintilaukset ja tämä sama henkilö hoitaisi myös tilaukset tukusta.

Puhelintilauksia vastaanotetaan keskimäärin 21 kpl päivässä. Yksi puhelu kestää kauppiaan arvi-  
on mukaan keskimäärin 5-6 minuuttia. Puheluihin menee siis työpäivän aikana aikaa keskimäärin  
2 tuntia. Puhelintilaukset aiemmin vastaanottanut kauppias voisi nyt käyttää tämän vapautuneen  
ajan (2h) muihin kauppiaan työtehtäviin.

Puheluiden keskimääräinen pituus todennäköisesti lyhenisi Internet-tuotetietosivun myötä. Asiak-  
kaille ei enää tarvitsisi kertoa niin paljon tietoa tuotteista eikä vertailla eri tuotteita. Tuotetietosivu  
myös helpottaisi sähköpostitilauksien laatimista ja todennäköisesti lisäisi niiden määrää. Lisätyön-  
tekijä myös kokoaa tilauslistat sähköpostitilauksista ja toimittaa ne kerääjälle.

## **8.2 Keräily**

Lisätyöntekijä suorittaa aamupäivällä tuotteiden keräily. Kerättäviä tilauksia on keskimäärin 35  
kpl / keräilykerta. Yhden toimituspäivän tilauksien kerääminen kestää kerääjän arvi-  
on mukaan keskimäärin 3 tuntia. Lisätyöntekijällä keräilyyn kuluisi enemmän aikaa vastaanotettavista puhe-  
lintilauksista johtuen. Aiemmin keräilyä suorittaneella työntekijällä on lisätyöntekijän ansiosta  
kolme tuntia enemmän aikaa muiden työtehtävien (toimitukset) suorittamiseen.

## **8.3 Toimitus**

Uudistetussa ydinprosessin mallissa toimitukset hoitaa sama henkilö kuin vanhassakin mallissa.  
Tämän osaproessin suorittaminen ei olennaisesti muutu vanhasta mallista. Toimituksien suorit-  
tamiseen on enemmän aikaa lisätyöntekijän suorittamasta keräilystä johtuen.

Toimitukset on jaettu maantieteellisiin alueisiin. Toimituksien aikataulu ja toimitusreitti suunnitellaan sellaisten toimituksien mukaan, joille on sovittu tietty toimitusaika. Toimitukset tehdään joka viikko samaa ajoreittiä käyttäen aikataulujen toteutumisen varmistamiseksi.

#### **8.4 Toimituksen jälkeiset toiminnot**

Asiakkaita laskutetaan kuukausittain. Laskutuskausi asiakkaille on kalenterikuukausi. Taloushallinnon ohjelmisto lähettää e-laskut automaattisesti asiakkaalle. Paperilaskut tulostetaan ja lähetetään asiakkaille. Paperilaskun laskutuslisä on 5€. Tällä yritetään kannustaa asiakkaita siirtymään e-laskuun, joka on vaivattomampi sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle. E-laskujen määrä on lisääntynyt koko ajan. Laskutuksen ja myyntireskontran hoidon hoitaa kauppias.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Asiakslähtöisyys näkyy Seniorikauppakassipalvelun toiminnassa ja koko ydinprosessin läpiviemisessä. Seniorikauppakassipalvelun koko henkilökunta on sitoutunut asiakslähtöisyyteen ja kaikilla on sama yhteinen tavoite; tyytyväinen asiakas. Asiakslähtöisyys näkyy kaikkien tilaus-toimitusprosessiin osallistuvien toiminnassa. Kauppias jaksaa vastailta kärsivällisesti asiakkaiden kysymyksiin puhelimesta, ja toimitukset hoitava henkilö tekee mahdollisuuksien rajoissa ylimääräisiäkin asioita asiakkaiden luona. Normaaleista toimitusreiteistä poikkeavat toimitukset asiakkaan pyynnöstä ovat myös malliesimerkki toiminnan asiakslähtöisyydestä. Kaiken kaikkiaan Seniorikauppakassipalvelun työntekijöille asiakkaan tyytyväisyys on tärkeintä ja sen eteen ollaan usein valmiita tekemään normaalisuoritusta enemmän.

Ydinprosessin suorittamisessa mukana olevat työntekijät tuntevat asiakkaansa ja heidän tarpeensa ja asiakkaille pystytään tarjoamaan sellainen palvelu, jota he tarvitsevat. Asiakkaita ollaan aina valmiina kuuntelemaan ja heidän toiveensa otetaan huomioon. Seniorikauppakassipalvelun toiminta on luotettavaa, lupauksista pidetään kiinni ja asiat hoidetaan loppuun asti.

Seniorikauppakassipalvelu on kehittänyt ydinprosessiaan ja koko toimintaansa jo pitkään jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti. Prosessin jatkuvalla parantamisella pyritään varmistamaan prosessin kehittymisen mahdollisuus muuttuvassa toimintaympäristössä.

Seniorikauppakassipalvelun ydinprosessia on kehitetty tehokkaammaksi asiakasmäärän kasvetua. Ydinprosessia on kehitetty asiakslähtöisesti asiakkaiden toiveita kuuntelemalla ja osaprosesseille on annettu mahdollisuus "hioutua" paremmaksi vuosien saatossa. Osaprosessien suorittajat ovat saaneet vastuuta osaprosessien kehittämisestä ja niiden kehittämisen myötä koko ydinprosessin läpivienti on laadullisesti parempaa.

Tutkimusta varten suoritettujen haastatteluiden tulokset jäivät vähän laihoiksi. Asiakkaat ovat niin tyytyväisiä itse palveluun, päivittäistavaroiden suoraan kotiin saamiseen, että palvelun tasoa ei kovin helposti aleta arvostelemaan. Haastateltavat kehuivat tilaamista helpoksi ja sujuvaksi ja olivat erittäin tyytyväisiä toimitukset hoitavan henkilön toimintaan. Kehitysideoina esille tulivat toisen toimituskerran saaminen samalle viikolle ja Internet-tuotetietosivusto, joka nopeuttaisi ja

helpottaisi tilaamista. Asiakkailta on toivottu enemmän sähköpostitilauksia, joita on tähän mennessä vaikeuttanut rajalliset tuotetiedot. Tuotetietosivusto helpottaisi erityisesti sähköpostitilausten tekemistä.

Tuotetietosivusto pitää sisällään tuotetiedot, kuvat ja hinnat Tarmo-Toppilansaaren tuotteista, joita Seniorikauppakassipalvelu toimittaa asiakkailleen. Sivustolta ei voi tilata tuotteita, eli kyseessä ei ole nettikauppa. Tuotetietosivusto on asiakkaan apuna tuotteiden valinnassa tilausta laadittaessa. Tuotetietosivun ajan tasalla pitäminen on erittäin tärkeää. Varsinaiselle nettikaupalle ei ole todettu tarvetta senioreiden heikohkoista tietokoneen käyttötaidoista johtuen.

Haastattelujen ja oman havainnoinnin perusteella havaittiin nopeasti, että nykyisen prosessin parantaminen on vaikeaa. Prosessin läpivieminen on tehokasta ja osaprosessit (toimituksen vastaanotto, keräily ja toimitus) suoritetaan laadukkaasti. Pilkun viilaukseen, ja sitä kautta saavutettiin pieniin ajansäästöihin prosessin läpiviemisessä, ei haluttu lähteä, joten katseet oli suunnattava toiminnan laajentamista edellyttävän lisäyöntekijän palkkaamiseen ydinprosessin kehittämiseksi.

Ydinprosessin uudistetun mallin läpiviemiseen tarvitaan lisäyöntekijä. Lisäyöntekijän palkkaaminen mahdollistaisi toimeksiantajan haluaman asiakasmäärän lisäämisen, joka ei nykyisillä resursseilla onnistu. Osaprosessien (tilauksen vastaanotto, keräily, toimitus) suorittaminen ja sisältö eivät muuttuisi, ainoastaan niiden suorittajiin tulisi muutoksia. Lisäyöntekijä ottaa harteilleen tilausten vastaanoton ja keräilyn. Toimituksista vastaa sama henkilö kuin aiemminkin. Lisäyöntekijän työsuorituksista tulevat ajansäästöt on esitetty tarkemmin uudistetun ydinprosessin mallissa.

Puhelintilaukset vastaanottava lisäyöntekijä pysyy hyvin ajan hermoilla vaadittavan tuotevalikoiman ja tarvittavien uusien tuotteiden suhteen jutellessaan asiakkaiden kanssa. Tästä syystä on tärkeää, että yksi ja sama henkilö vastaanottaa aina puhelintilaukset. Tuotetietoisuuden ja asiakkaiden toiveiden tietämisen takia lisäyöntekijä hoitaisi myös tilaukset tukusta.

Tutkimusta tehdessä ei löytynyt ideoita mahdollisiin lisäpalveluihin. Toimitukset suorittava henkilö tekee jo jonkin verran mahdollisena lisäpalveluna ajateltua tuotteiden jääkaappiin sijoittamista. Haastateltavilta ei tullut ehdotuksia mahdollisiin lisäpalveluihin.

## 10 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön tekemisen lokakuussa 2014. Opinnäytetyön aikataulun asetin aika maltilliseksi. Tavoite oli saada opinnäytetyö valmiiksi maaliskuussa 2015. Opinnäytetyön tekeminen pysyi hyvin aikataulussa, ja muutenkin työn tekeminen sujui ilman suurempia vastoinkäymisiä. Opinnäytetyön tekeminen oli kaikin puolin positiivinen kokemus. Työn tekemisen mielekkyyttä lisäsi onnistunut yhteistyö sekä opinnäytetyön ohjaavan opettajan että toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyön toimeksiantajaksi valikoitui Oulussa Toppilansaassa sijaitsevan Tarmo-lähikaupan yhteydessä toimiva Seniorikauppakassipalvelu. Asun itse Toppilansaassa ja asioin Tarmossa lähes päivittäin ja jossain välissä tuli mieleen, että Seniorikauppakassipalvelun toiminta ja sen mahdollinen kehittäminen voisi olla mahdollinen opinnäytetyön aihe. Ajatus jalostui opinnäytetyön aiheeksi Tarmo-lähikaupan kauppiaan kanssa käytyjen keskustelujen myötä.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erittäin hienosti. Pystyin suorittamaan paljon omaa havainnointia, koska yritys sijaitsee lähellä asuinpaikkaani ja Tarmo-lähikaupassa vierailen lähes päivittäin. Kauppiaan kanssa kävimme paljon keskusteluja Seniorikauppakassipalvelun toiminnasta ja opinnäytetyön tekemisen kannalta oli iso hyöty, kun pystyi juttelemaan aiheesta paljon ja mieltä askarruttaviin kysymyksiin sain vastauksen nopeasti pistäytymällä kaupassa.

Opinnäytetyön tekemisen aikana tutkimus meinasi lähteä hivenen rönsyilemään ja laajenemaan. Jouduin muutaman kerran painottamaan itselleni varsinaista tutkimusongelmaa, ettei tutkimuksen ydin unohtuisi. Asiakashankinta ja hinnoittelu olivat sellaisia asioita, jotka tulivat esille useamman kerran opinnäytetyön tekemisen yhteydessä, mutta ne jouduttiin kuitenkin jättämään opinnäytetyön ulkopuolelle. Ne olisivat mielenkiintoisia ja haastavia jatkotutkimusaiheita tai mahdollisia tulevien opinnäytetöiden aiheita.

Tutkimus on mielestäni kohtuullisen luotettava. Rungas oma havainnointi ja lukuisat keskustelut kauppiaan ja muun Seniorikauppakassipalvelun henkilökunnan kanssa lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi haastatteluja olisi voinut tehdä enemmän ja haastattelukysymykset antaa haastateltaville etukäteen kattavampien vastausten saamiseksi. Haastattelut olivat haasteellisia johtuen haastateltavien korkeasta iästä ja osittaisista muistiongelmistä. Ruokien ja muiden päivittäistavaroiden kotiin saaminen on merkittävä asia senioreille ja

liikuntarajoitteisille. Ymmärrettävästikin jo pelkästään tästä syystä haastateltavat tuntuivat olevan erittäin tyytyväisiä Seniorikauppakassipalvelun toimintaan. Tästä syystä palautteen ja kehitysideoiden saaminen haastateltavilta oli vaikeaa. Kiitollisuus avun saannista oli ihan ymmärrettävästi ”kritisoinnin” esteenä.

Opinnäytetyön tekeminen ja tutkimuksen suorittaminen onnistui mielestäni hyvin. Tutkimusongelmaan saatiin vastaus ja uudistettu ydinprosessin malli on toteuttamiskelpoinen. Uudistetun ydinprosessin mallin onnistunut toteuttaminen vaatii lisää asiakkaita, mikä on myös yksi toimeksiantajan lähitulevaisuuden tavoitteista.

Onnistuin omasta mielestäni suhteellisen hyvin teorian ja käytännön yhteensovittamisessa, mikä aiheutti huolta varsinkin työn alkuvaiheessa. Ydinprosessin kehitysideat jäivät mielestäni hieman vaatimattomaksi, johtuen suurimmaksi osaksi Seniorikauppakassipalvelun laadukkaasta toiminnasta, joka on seurausta osaavasta ja asiakaslähtöisesti ajattelevasta henkilökunnasta ja prosessin jatkuvasta kehittämisestä.

Tulevia opinnäytetyön tekijöitä neuvon miettimään tarkasti haluaako tehdä opinnäytetyön yksin vai parin kanssa. Olisin itse useampaan otteeseen kaivannut ajatustenvaihtoa aiheesta ja lukijaa omalle tekstilleni. Parin tuki ja kannustus opinnäytetyön tekemisen aikana on varmasti monelle tärkeää. Välitavoitteiden ja aikataulujen asettaminen ja niissä pysyminen on myös varmasti monelle helpompaa parin kanssa. Oikeasti itseä kiinnostavan ja mielellään omaa työelämään siirtymistä helpottavan aiheen löytäminen on erittäin tärkeää. On syytä muistaa, että opinnäytetyötä ei tehdä vain oppilaitokselle ja mahdolliselle toimeksiantajalle, vaan myös itselle. Onnistunut opinnäytetyö on merkittävä käyntikortti työelämään.



## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Talentum Media Oy

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy

Autio-Helanen, A. Yrittäjä. Tarmo Toppilansaari, Aunen Oy. 2014. Haastattelu 03.11.2014. Tekijän hallussa.

Grönroos, G. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet : tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

Jensen, H. 2014. Ruuan ostaminen netistä ei ole laiskuutta. Hakupäivä 23.11.2014.  
<http://www.soppa365.fi/2014/08/kolumni-ruuan-ostaminen-netista-ei-ole-laiskuutta/>.

Kauppalehti Oy. 2014. Alepa avasi ”pimeän kaupan, ei asiakkaille. Hakupäivä 29.10.2014.  
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/alepa-avasi-pimean-kaupan--ei-asiakkaille/Xc7GDj5X>.

Keller, K. & Kotler, P. 2006. Marketing management. 12. uudistettu painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy

Maankäyttö- ja rakennuslaki 05.02.1999/312

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi: tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: Jorma Sipilä ja WSOY.

Torniainen, M. 2014a. 6 väittämää suomalaisesta ruoan verkkokaupasta – osa 1/2. Hakupäivä 29.10.2014. <http://www.patarumpu.fi/2014/09/12/6-vaittamaa-suomalaisesta-ruoan-verkkokaupasta-osa-1/>.

Torniainen, M. 2014b. 6 väittämää suomalaisesta ruoan verkkokaupasta – osa 2/2. Hakupäivä 29.10.2014. <http://www.patarumpu.fi/2014/09/19/6-vaittamaa-suomalaisesta-verkkokaupasta-osa-22/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

## LIITTEET

Teemahaastattelu

LIITE 1

### **Taustatietoja haastateltavasta**

Nimi ja ikä?

Kuinka kauan olette käyttäneet seniorikaupakassipalvelua?

Pystyttkö itse käymään kaupassa? Käyttkö itse kaupassa?

Etäisyys lähimmästä kaupasta (arvio) kilometreissä / ajallisesti?

Rajoitteet / esteet kaupassa suoraan asiointille?

### **Tilaus**

Tilaatteko Seniorikaupakassipalvelusta puhelimella vai sähköpostilla?

### **Puhelintilaus**

Miksi olette valinneet tilauksen puhelimella?

Onko palvelu tilattaessa ystävällistä?

nopeaa?

asiantuntevaa?

Saatteko tarpeeksi tietoa tuotteista?

### **Sähköpostitilaus**

Miksi olette valinneet tilauksen sähköpostilla?

Tilaatteko vain jo entuudestaan tuttuja tuotteita?

Mistä saatte tietoa muista tuotteista?

### **Toimitus**

Onko palvelu ystävällistä?

nopeaa mutta ei kiirehtivää?

asiantuntevaa?

### **Toimituksen luotettavuus**

Ovatko toimituksien aikataulut pitäneet paikkansa?

Sopivatko aikataulut viikkorytmiinne?

Tilauksen sisällön paikkansapitävyys?

### **Yleistä Seniorikauppakassipalvelun toiminnasta ja palvelun käytöstä**

Onko Seniorikauppakassipalvelun tuotevalikoima riittävä? Minkälaisia lisätuotteita haluaisitte valikoimaan?

Oletteko käyttäneet vastaavaa palvelua tarjoavien palveluntarjoajien palveluita?

Kokemuksia Seniorikauppakassipalvelun toiminnasta ja palvelun tasosta yleisesti?

Onko kerran viikossa tapahtuva toimitus Seniorikauppakassipalvelusta riittävä? Olisiko tarvetta useammalle toimitukselle?

Tuleeko teille tunne, että teistä asiakkaana välitetään aidosti?

### **Mahdolliset Seniorikauppakassipalvelun lisäpalvelut tulevaisuudessa**

Olisiko teillä tarvetta mahdollisille lisäpalveluille? (esim. tuotteiden sijoittaminen jääkaappiin)

Minkälaisille lisäpalveluille teillä olisi tarvetta?

Olisiko mielestänne tarvetta nettikaupalle?

### **Yleisarvosana toiminnasta**

Yleisarvosana Seniorikauppakassipalvelun toiminnasta? (asteikolla 4-10)

Onko teillä kehitysideoita Seniorikauppakassipalvelun toimintaan?

Kiitos haastattelusta!

