

Eija Lokasaari

**KOKKOLAN METRO-PIKATUKUN ASIAKKaidEN
TILAUSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Toukokuu 2010

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikan ja liiketalouden yksikkö, Kokkola	Aika Toukokuu 2010	Tekijä/tekijät Lokasaari Eija
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen, markkinointi ja yrittäjäyys		
Työn nimi Kokkolan Metro pikatukun asiakkaiden tilaustoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja Saloniemi Jorma	Sivumäärä 41+4	
Työelämäohjaaja Ovaskainen Marko		
<p>Yritysten toimintaa olisi kehitettävä muuttuvien tekijöiden mukana. Nykypäivän kiihkeässä kilpailutilanteessa asiakkaat ja heidän tyytyväisyytensä, on otettava entistä tarkemmin huomioon. Asiakkaat ovat yrityksen voimavara ja viime kädessä palkanmaksaja.</p> <p>Tavoitteena oli pohtia Kokkolan Metro pikatukun asiakkaiden tilaustoimintaa ja kehittää sitä niin, että kehityksestä hyötyisivät sekä Metro pikatukku että myös Metron asiakkaat, erityisesti tilaus- ja toimitusasiakkaat. Keskityin tilaustoiminnan kehittämisessä lähinnä asiakkaiden tilaustoiminnan aikataulujen tarkentamiseen.</p> <p>Työssäni pyrin pohtimaan koko tilaus-toimitusketjua hyvin kokonaisvaltaisesti, aina tavaroiden kulusta Metron tavarantoimittajilta Metron asiakkaille ja taas Metron asiakkailta mahdollisille loppukuluttajille. Pyrin pohtimaan kaikkien osapuolten toiveita ja odotuksia, jotka he asettavat hankkimiaan tuotteita ja palveluita kohtaan.</p> <p>Työn ja kehitystoiminnan suunnittelu perustuu Metro pikatukussa työskennellessäni päivittäisessä työssä havaittuihin kokemuksiin ja Metron henkilökunnan välisiin keskusteluihin, joista kehitystoiveet ovat tulleet esille.</p>		
Asiasanat asiakaspalvelu, logistinen prosessi, muutoksen hallinta, tilaus-toimitusketju, varastointi		

ABSTRACT

Unit Department of Technology and Business, Kokkola	Date May 2010	Author Lokasaari Eija
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Developing customer order system, Case Metro Pikatukku Kokkola		
Instructor Saloniemi Jorma		Pages 41+4
Supervisor Ovaskainen Marko		
<p>Operation of companies should be developed alongside changes taking place. In today's hectic competition customer satisfaction must be acknowledged. Customers are the resource of companies and ultimately the source of income.</p> <p>The object of the thesis was to develop Metro pikatukku Kokkola's customer order system. The development work should benefit both Metro pikatukku and also Metro's customers, especially Metro's order customers and delivery customers. In developing the order system I concentrated mainly on specifying the timetables of the customer order system.</p> <p>In my thesis I deal with the whole order and supply chain in a very comprehensive way. I explain how the products come to Metro and how they go to Metro's customers and also further from Metro's customers to potential end-users. I deal with the wishes and expectations that different parties place on the products and service that they get.</p> <p>Planning the thesis and the development work is based on experience of working in Metro pikatukku. Those things are based on experience in daily work and conversations with Metro pikatukku's personnel. Development expectations were raised in those conversations.</p>		
Key words customer service, logistical process, control of improvement, supply chain, warehousing		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Kaupankäynnin sujuvuus	2
1.2 Työn tavoite ja rajaus	2
2 ASIAKASPALVELU	4
2.1 Asiakaskeskeinen toimintatapa	4
2.2 Asiakaspalveluhenkilöstö	4
2.3 Asiakaspalveluprosessi	5
2.4 Asiakkaiden odotukset	6
3 TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA	9
3.1 Tilaus-toimitusketjun määrittelyä	9
3.2 Materiaalin ohjaus	10
3.3 Varastot	10
3.4 Tuotteiden ABC-analyysi	12
3.5 Logistisen prosessin ajan hallinta	13
4 YRITYKSEN ESITTELY	15
4.1 Wihuri Oy Aarnion Metro	15
4.2 Wihuri Oy Metro-pikatukku Kokkola	15
4.3 Wihuri Oy:n muut toimialat	16
5 KOKKOLAN METRO-PIKATUKUN YMPÄRISTÖN MUUTOS	18
5.1 Muutoksen lähtökohdat	18
5.2 Keinot muutokseen	18
5.3 Henkilökunnan asenteet	19
5.4 Muutokseen tottuminen	20
5.5 Toiminnan resurssit	20
5.6 Muutosprosessin eteneminen	21
5.7 Asiakkaat muutoksessa	22
6 NYKYTILANNE KOKKOLAN METRO-PIKATUKUSSA	23
6.1 Metron toiminta	23
6.2 Henkilökunnan päivärytmi	24
6.3 Asiakaspalvelu Metrossa	25
6.4 Metron tavarantoimittajien toimitusajat ja -määrät	26
7 TOIMINNAN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU	28
7.1 Toiminnan lähtökohdat	28
7.1.1 Kuluttaja-asiakkaan näkökulma	28
7.1.2 Metro-pikatukun näkökulma	29
7.1.3 Pienyrittäjän näkökulma	31
7.1.4 Tilaus-toimitusketjun ja varastoinnin suunnittelua	32
7.2 Kehittämissuunnitelma asiakkaiden tilaustoiminnalle	33
7.2.1 Tavoitteet tilaustoiminnan kehittämiseksi	33
7.2.2 Tilaustoiminnan ohjeistus	34

7.2.3 Henkilökunnan rooli toteutumisessa	36
8 OMAKOHTAISIA KOKEMUKSIA	38
8.1 Aikaisempi asiakaskirjeiden teko ja vaikutus	38
8.2 Nykyisen muutosprosessin pohdintaa	38
8.3 Työn tavoitteisiin pääsy ja tulevaisuus	39
8.4 Asiakaspalveluhenkilön ajatuksia	40
LÄHTEET	41
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Kaupankäynnin sujuvuus

Kaupankäynnin onnistumisen ja sujuvuuden kannalta eri yritysten välisellä yhteistyöllä on myös suuri merkitys. Asiakaspalvelun laatuun ja sujuvuuteen vaikuttaa myös tietenkin asiakkaan, sekä palvelevan yrityksen välinen hyvä yhteistyö. Eikä tämäkään vielä riitä, vaan vaaditaan myös yritysten ja tavarantoimittajien välistä hyvää ja luottamuksellista yhteistyötä. Selkeät pelisäännöt kaupankäynnissä ja esimerkiksi yritysten ja asiakkaiden välisissä tilaus-toimitusketjuissa ovat myös erittäin tärkeitä asioita takaamaan kaupan käynnin sujuvuutta. Niin kuin joukkuepeleissäkin, hyvään lopputulokseen päästään toimivalla yhteistyöllä.

Nykypäivän kaupankäynnissä yritysten välinen kilpailu on kovaa ja aina ei ratkaiseva tekijä ole vain hinta, vaan myös hyvä asiakaspalvelu ja sitä myötä asiakastyytyväisyys. Me asiakkaina ajattelemme usein, että vain asiakas on oikeassa ja asiakkaalla on oikeus valittaa ja vaatia, joskus jopa mahdottomia. Onhan palveleva yritysikin valmis tekemään kaikkensa asiakkaidensa eteen. Varmasti yritykset pyrkivätkin palvelemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, mutta myös asiakkaan on muistettava, että eiväthän parhaatkaan yritykset aivan ihmeisiin pysty.

Puhuttaessa yritysten välisestä kaupankäynnistä, tulisi mielestäni molempien kaupan osapuolten muistaa, että myös he ovat asiakaspalvelijoita joillekin. Eli muistettaisiin kohdella myös toisia yrityksiä niin kuin toivotaan myös itseämme kohdeltavan. Kun muistaisimme tämän, emme ehkä odottaisi mahdottomia toisilta yrityksiltä. Joustavuus ja ennakointi yritysten välisessä kaupankäynnissä ovat mielestäni avaimet parempaan ja sujuvampaan kaupankäyntiin.

Selvintä asiakaspalvelun ja sitä myötä asiakastyytyvyyden kannalta olisi, jos me yrityksissä laatisimme selvät säännöt asiakkaille, ja nämä säännöt koskivat sitten kaikkia tasapuolisesti ja hyödyttäisivät myös sekä asiakasta, että palvelevaa yritystä. Ajattelisin, että helpointa olisi kirjata nämä säännöt jonnekin, josta asiakkaat saisivat nämä tietoonsa. Kirjoitettuun sääntöön on mielestäni myös helpompi vedota mahdollisissa kiistatilanteissa,

sekä samalla asiakkaat tietäisivät, minkä sääntöjen puitteissa he voivat odottaa saavansa haluamiaan tuotteita tai palveluita.

Yritysten välisessä kaupankäynnissä, tilausten ja toimitusten oikea-aikaisuus palvelee sekä myyjäyritystä että ostajayritystä. Ostajan antaessa tilauksensa ajoissa, ehtii yritys hankki-
maan tuotteet tavarantuottajilta oikeaan aikaan varastoihinsa ja toimittaa ne taas ajoissa ja tuoreina asiakkailleen. Ja kun ostajayritys saa haluamansa tuotteet haluamaansa aikaan, voi hän taata taas omille asiakkailleen paremman palvelun ja laadukkaat tuotteet.

Kun puhutaan päivittäistavarakaupasta, jossa tuotteet ovat useimmiten melko helposti pi-
laantuvia, kohtuullisen lyhyen myyntiajan omaavia tuotteita, tilaus-toimitusketjun sujuvuus on erittäin tärkeää. Tilaus-toimitusketjun hiominen toimivaksi ja sujuvaksi, voidaan taata, että jokainen ketjun jäsen, voi tuottaa ketjussa asiakkailleen mahdollisimman laadukkaita ja tuoreita tuotteita, aina alkutuottajalta loppukuluttajalle saakka.

Yritykset pyrkivät myös pitämään varastojen arvoa usein alhaisena, eli varastot eivät aina ole kukkuroillaan kaikkia tuotteita vain siltä varalta, että jokaista tuotetta menisi jatkuvasti tasaisena virtana useille asiakkaille. Eli varastojen koko pyritään pitämään mahdollisimman pienenä, ettei ylisuuriin varastoihin sitoudu turhaan ylimääräistä pääomaa. Omat rajoit-
uksensa varastointiin tuo tietenkin myös tuotteiden säilyvyys (käyttöaika jne.).

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Työn tavoitteena on kehittää Wihuri Oy:n Kokkolan Metro-pikatukun asiakkaiden tilaus-
järjestelmää ja tilaustoimintaa. Metro-pikatukun asiakaskunta koostuu pääasiassa päivit-
täistavarakaupan ja HoReCa-alan (Hotel Restaurant Catering eli hotelli-, ravintola- ja pito-
palvelut) yrityksistä sekä eri kuntien palveluyksiköiden ruokapalveluista. Kokkolan Metro-
pikatukun toiminta-alue on laajentunut viimeisen vuoden aikana melko paljon pietarsaare-
laisen tukkuliike Myntti Oy:n toiminnan muutoksen vuoksi. Myntti Oy on muuttanut toi-
mintaansa noutotukusta toimitustukuksi ja käy tukkukauppaa suurasiakkaiden kanssa. Tä-
män myötä pienasiakkaita on tullut paljon lisää Pietarsaaren ja sen lähiseudun alueelta.
Tämä taas on lisännyt toimitusasiakkaiden määrää rajusti. Lisäksi Kokkolan Metro-tukun

palvelualueella on paljon kesämatkailutoimintaa ja kesäsesongin aikana tilaus- ja toimitusmäärät kasvavatkin merkittävästi.

Asiakasmäärän lisääntyminen on myös vaatinut tuotevalikoiman laajentamista. Asiakaslähteisessä ja yksilöllisessä palvelussa pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja sitä myötä myös asiakkaiden toivomia uusia tuotteita on otettava valikoimiin. Kuitenkin toiminnan resurssit Metro-pikaturussa ovat pysyneet vielä asiakasmäärän lisääntymisen myötä samana kuin aikaisemmin. Henkilökunnan määrä ja tilat ovat samat kuin ennenkin.

Toimitusasiakkaiden lisääntymisen myötä tilaus-toimitusketjua ei kuitenkaan ole kehitetty tarpeeksi. Asiakkaiden tilaustoiminnalle ei ole annettu selkeää aikataulua ja ohjeistusta, siitä milloin ja miten tilaukset on annettava, jotta ne ehtivät hyvin seuraavaan toimitukseen.

Pienellä järjestelyllä ja selkeiden pelisääntöjen luomisella, tilaus-toimitusketju pystytään hyvin hoitamaan ajallaan ja sujuvasti, myös sesonkiaikana ja muinakin kiireisimpinä aikoina. Työn tarkoituksena onkin selkeyttää tilausten ja toimitusten pelisääntöjä niin asiakkaille kuin henkilökunnalle. Tarkoituksena olisi myös se, että kun asiakkaat oppivat sääntöjen mukaan antamaan tilauksensa ajoissa, he myös saavat vastineeksi tuoreet tuotteet toivottuna ajankohtana.

2 ASIAKASPALVELU

2.1 Asiakaskeskeinen toimintatapa

Yhteiskunnan muuttuessa on myös yritysten toimintaympäristöön tullut uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Yritykset ovat joutuneet omaksumaan uusia toiminta- ja ajattelutapoja. Usein toiminta- ja ajattelutavat liittyvät käsitykseen asiakkaan asemasta. Toiminta- ja ajattelutapoja on kehitetty enemmän kohti asiakkaan toiveista ja tarpeista lähtevää toimintaa. Muutoksen edellytyksenä on, että henkilöstö sisäistää asiakaskeskeisyyden omassa työssään ja sitoutuu toimimaan sen mukaisesti.

Asiakaskeskeisessä toimintatavassa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet ja halut. Siinä tähdätään asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen ja asiakkaan toiveiden täyttämiseen. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa huomioidaan asiakkaan näkemykset ja niitä pyritäänkin selvittämään jatkuvasti. Asiakkaiden näkemykset pyritään ottamaan huomioon palveluprosessin kehittämisessä ja suunnittelussa. Asiakaspalveluhenkilöstön tulisi tuntea asiakkaan tarpeet, ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja sitä myötä kyetä rakentamaan suhdetta asiakkaisiin ja kehittää asiakaspalvelua.

Asiakaspalvelussa toimivien tahojen tulisi aina muistaa se, että asiakkailla on keskeinen vaikutus palvelevan yrityksen tulokseen, sillä asiakashan on se joka viime kädessä on se palkanmaksaja. Asiakaskeskeisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että asiakas olisi joka asiassa oikeassa ja hänen kaikkia tarpeitaan oli tarkoitus tyydyttää. Palveluyrityksen olisi yhdessä asiakkaan kanssa löydettävä parhaat ratkaisut asiakkaan ongelmiin, sillä asiakkaat eivät aina tiedä tai osaa tunnistaa tarpeitaan ja siten etsiä parhaita ratkaisuja. Asiakaskeskeisyyden sijaan voisikin ennemmin puhua vuorovaikutteisuudesta asiakkaan ja palvelevan yrityksen välillä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 28-29.)

2.2 Asiakaspalveluhenkilöstö

Jokainen yritys toimii vain siellä työskentelevien ihmisten ansiosta. Tuloksekkaan toiminnan avaimet ovat siis heidän käsissään. Olennaisia asioita onnistuneeseen palveluun ovat

henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio. Asiakas havaitsee asiakaspalvelijan asennoitumisen työhönsä ja sen millainen ilmapiiri palvelevan yrityksen työyhteisössä on. Kaikki tämä heijastuu asiakaspalvelijan tavassa kohdella asiakkaita ja tapana toimia työyhteisössä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 29.)

Asiakaspalveluhenkilöstöä voidaan ajatella yhtenä tiiminä, jolla on yhteiset tavoitteet. Tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan. Jokaisen jäsenen tulee olla sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja ottaa vastuuta sovitulla tavalla. Tiimin sisällä tulee toimia yhteisvastuullisesti ja kaikkien on keskitettävä osaamisensa ja voimavaransa yhteiseen tavoitteeseen. Henkilöstön jäsenten on kaikkien ymmärrettävä yhteistuumin sovitut tavoitteet ja näin sitouduttava tavoitteisiin. Asiakaspalvelija, jolla yrityksen tavoitteet sekä hänen oma tehtäväkuvansa ja tavoitteensa ovat hukassa, ei kauaa ole hyvän asiakaspalvelijan maineessa. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 12-13.)

Yrityksen menestyksen perustana ovat myös johtajan esimiestaidot. Yritysten, asiakaspalvelun ja toimintatapojen on muututtava myös yrityksen kehittymisen myötä. Esimiehen on osattava tunnistaa muutokset ja toimia niiden mukaisesti. Esimiehen toiminta on siis keskeisessä asemassa palvelujen kehittämisen suhteen ja tätä kautta esimies myös vaikuttaa yrityksen henkilöstöön. (Lämsä & Uusitalo 2002, 30.)

Henkilökunnan ja yrityksen sidosryhmien välisellä yhteistyöllä on suuri merkitys asiakaspalvelun onnistumisen kannalta. Sidosryhmiin voivat kuulua muun muassa tavarantoimittajat ja kuljetusliikkeet. Yrityksen saadessa luotettavasti tuotteet omilta tavarantuottajiltaan voi se palvella omia asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Luotettavien kuljetuspalveluiden liittyessä mukaan tähän asiakaspalveluketjuun, voivat yritykset taata asiakkailleen oikeat tuotteet, oikean laatuina, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 12.)

2.3 Asiakaspalveluprosessi

Prosesseilla tarkoitetaan niitä menettelyjä ja toimintamalleja, joilla palvelut ja markkinointi tuotetaan ja rakennetaan. Palvelevan yrityksen strategiset valinnat määrittelevät lähtökohdan prosesseille. Strategisia ratkaisuja tehdessä on otettava huomioon yrityksen ulkoinen

toimintaympäristö, joka koostuu mm. taloudellisesta, teknologisista ja sosiaalisesta ympäristöstä sekä asiakkaista ja kilpailijoista. Lisäksi strategiaan valintoihin vaikuttavat myös yrityksen sisäiset voimavarat. Tärkeimpänä yrityksen voimavarana palveluorganisaatiossa on henkilöstö ja sen osaaminen. Yhtenä yrityksen keskeisenä voimavarana ovat myös esimerkiksi koneet, laitteet ja toimitilat. Laadittujen strategioiden perusteella suunnitellaan prosessit eli palvelutarjonnan kokonaisuus. Näiden pohjalta luodaan toimintatavat, joilla palvelu toteutetaan. Prosessin suunnittelussa tulee ydinkohtana olla palvelun laadun varmistaminen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 29.)

Asiakaspalveluprosessissa tulisi ottaa huomioon neljä eri ajattelutapaa: tuotantokeskeisyys, myyntikeskeisyys, asiakaskeskeisyys ja kokonaisvaltaisuus. Näiden neljän osa-alueen väliltä olisi löydettävä tasapaino, jolla asiakaspalveluprosessia voidaan kehittää parhaiten, jotta se palvelisi asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Tuotantokeskeisessä ajattelutavassa tulisi keskittyä ostotoimintaan ja sen kehittämiseen. Tuotteita olisi oltava tarjolla asiakkaiden kysyntää vastaava määrä. Myyntikeskeisyydessä taas tulisi ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet, se mitä he tuotteilta odottavat. Myynnissä ei tulisi olla pääasiana vain se, että saadaan myytyä tuotteita, vaan se, että tuotteet vastaavat laadultaan asiakkaiden tarpeita. Ja kun kaiken tämän perustana on asiakaskeskeinen ajattelutapa, tulisi löytää koko toiminnalle kultainen keskitie.

Yrityksen olisi löydettävä ne kilpailukeinot, joilla toimia. On pyrittävä löytämään keinoja, joilla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Eli yrityksen on ajateltava toimintaansa melko kokonaisvaltaisesti. Yrityksen tulisi toimia asiakkaiden ehdoilla niin, että se vastaisi asiakkaiden kysyntään tasaisesti. Tarjottavien tuotteiden tulisi myös olla laadultaan asiakkaiden toiveita vastaavia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 34-36.)

2.4 Asiakkaiden odotukset

Asiakkailla on palvelua kohtaan odotuksia. Asiakas muodostaa odotuksensa aikaisempien palvelukokemusten mukaisesti. Laadukkaan palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaiden odotusten tuntemista ja ymmärrystä. Palveleva yritys voi myös auttaa asiakasta saavuttamaan hänen odottamiaan asioita. Palvelevan yrityksen tietäessä asiakkaan odotukset voi yritys kohdistaa omat voimavaransa tarkoituksenmukaisella tavalla asiakaspalveluproses-

siin. Asiakkaiden odotusten mukaisella palvelulla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys. Yrityksen olisi tarjottava asiakkailleen palvelukokonaisuus, jota asiakkaat arvostavat ja josta he ovat myös valmiita maksamaan kohtuullisesti.

Asiakkaiden odotukset tilaus-toimitustapahtumassa kohdistuvat toimitustiheyteen, -nopeuteen, -varmuuteen, sekä tilaamisen helppouteen. Asiakkaat odottavat saavansa myös tilauksensa mukaiset toimitukset, ilmoituksen mahdollisista muutoksista tilauksissa ja toimituksissa sekä mahdollisuuden pikatoimituksiin. Hyvin tärkeä tekijä myös yrityksen luotettavuuden kannalta on laskujen virheettömyys sekä asiakaspalvelu. (Sakki 1994, 49.)

Asiakkaat asettavat palvelulle myös toivetason, joka on tyypillisesti hieman korkeampi kuin asiakkaiden hyväksymä taso. Toivetaso on kuin ihanne, jota asiakkaat odottavat, mutta kuitenkin hyväksyvät hieman alhaisemmankin palvelun. Asiakkaiden odotukset kohdistuvat hyväksyttävän palvelun tasolle ja he hyväksyvät hieman vaihtelevankin palvelun tason. Asiakkaat kuitenkin mielessään asettavat palvelulle tietyn minimitason, jonka alittaminen saa asiakkaan pettymään. Minimitason alittaminen heikentää asiakastytyväisyyttä. Hyväksyttävän palvelun alue on eri asiakkaille erilainen. Täsmällisesti tarpeensa tuntevan asiakkaan hyväksymä palvelualue sijoittuu hyvin kapealle alueelle, kun taas toiset asiakkaat ovat valmiita hyväksymään suuretkin vaihtelut palvelussa. Näiden asiakaskohtaisten erojen tunteminen edellyttää asiakaspalvelijalta tarkkaa tietoa asiakkaista.

Asiakkaiden odotukset voivat kohdistua eri tavoin eri osa-alueille ja eri tuotteiden kohdilla. Korkeammat odotustasot muodostuvat tärkeitä asioita kohtaan. Hyväksyttävä alue on tärkeissä asioissa kapeampi kuin vähemmän tärkeillä alueilla. Asiakkaiden odotukset eivät myöskään ole kiinteitä, vaan ne muuttuvat jatkuvasti ja hyväksyttävän palvelun rajat liukuvat. Rajojen muuttumiseen vaikuttavat muun muassa tilannetekijät, olosuhteet ja kilpailu.

Asiakkaan käsitys omasta osuudestaan palvelutapahtumassa vaikuttaa myös hyväksytyyn palvelutasoon. Asiakkaalla on olemassa käsitys siitä, kuinka hän voi itse vaikuttaa saamaansa palveluun. Asiakkaan antaessaan panoksensa palvelun hyväksi, hän asettaa myös tällöin odotuksensa korkeammalle. Palvelun toivetasoon ja riittävään tasoon vaikuttavat myös annetut lupaukset. Lupausten ja niiden täyttämisen avulla yritys voi vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. Lupausten on oltava realistisia ja ne on pyrittävä täyttämään. Esimiehen

on pyrittävä varmistamaan, ettei henkilöstö anna katteettomia lupauksia asiakkaille ja että annetut lupaukset pyrittäisiin myös täyttämään. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51-56.)

3 TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA

3.1 Tilaus-toimitusketjun määrittelyä

Tilaus-toimitusketjulla tarkoitetaan sitä ketjua, jonka tuote käy läpi raaka-ainelähteeltä aina loppuasiakkaalle saakka. Toimitusketju vaatii kuitenkin aina tilauksen käynnistyäkseen. Tilaus-toimitusketju koostuu kaikista niistä suorista ja epäsuorista toimijoista, jotka ovat mukana täyttämässä tilausta. Näitä ovat esimerkiksi raaka-aineen valmistaja, tuotteen valmistaja, logistiikka, jälleenmyyjä ja jopa loppuasiakas itse. (Sakki 2003, 20.)

Toimitusketju lähtee yleensä liikkeelle kysynnästä, tilauksesta. Asiakas haluaa tuotteen, jonka yritys lupaa hankkia asiakkaalle. Tuotteen tarjoava yritys ottaa yhteyttä mahdollisesti alan tavarantoimittajaan, joka taas on yhteydessä mahdollisesti alkutuottajaan. Kuvitellaan vaikka maitopurkkia. Asiakas haluaa ostaa kaupasta maitoa. Kauppias ottaa yhteyttä maidonjalostajaan - meijeriin, joka taas ottaa yhteyttä tuottajaan – maitotilalliseen. Maidonjalostajan kuljetusauto hakee maidon maitotilan tankista, josta se kuljetetaan maidonjalostajalle, joko jalostaa ja purkittaa maidon ja kuljetusliike kuljettaa sen kauppiaille, joka myy edelleen maidon asiakkaalle.

Mitä paremmin yrityksen toimitusketju toimii, ja mitä parempia yrityksen tuotteet ja toiminta on, sitä paremmin yritys pystyy vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja luomaan tuotteilleen lisäarvoa. Siksi yrityksen menestyminen edellyttää hyvää asiakastuntemusta, asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten tuntemista. Menestyksen edellytyksenä on myös toimitusketjun yritysten hyvä yhteispeli. (Sakki 2003, 21.)

Markkinointikanavalla eli jakelutiellä tarkoitetaan sitä yritysten muodostamaan ketjua, joiden kautta tuotteen myynti tapahtuu. Kanavan alkupäässä on tuotteen raaka-aineiden tuottajat ja tuotteiden valmistajat, ja toisessa päässä lopulliset asiakkaat. Ketjun muut välille jäävät lenkit ovat niitä yrityksiä, jotka jossain vaiheessa ketjua omistavat tuotteen. Jokainen ketjun jäsen pyrkii toimimaan niin, että se voisi tuottaa omille asiakkailleen jotain lisäarvoa. (Sakki 1997, 12.)

3.2 Materiaalin ohjaus

Materiaalin ohjaus on yrityksen, sekä koko toimitusketjun logistisen prosessin ohjausta. Keskeisinä tavoitteina materiaalin ohjauksessa on sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden parantaminen. Tämä tarkoittaa käytännössä tuotteiden läpimenoaikojen nopeuttamista, työn ja pääoman tuottavuuden sekä asiakaslähtöisen palvelun lisäämistä. Tämä on osa niin yrityksen strategiaa kuin jokapäiväistä käytännön toimintaakin.

Käytännön toiminnassa tulee kehittää oikeaa rytmiä tavaratoimitusten osalta, sekä saapuvien ja lähtevien tavaravirtojen välistä tasapainoa. Asiakkaat voivat pitää varastonsa melko pieninä, jos tavaravirran ohjaus siirtyy välittäjäyritykselle ja asiakasyritykset keskittyvät enemmän itse valmistamisprosessiin.

Materiaalin ohjaus ei ole ihmeellinen tekninen systeemi ja sitä ei ratkaista hienoin atk-sovelluksin. Materiaalin ohjaus on sen sijaan hyvin käytännönläheistä toimintaa ja sen ohjausjärjestelmän tärkeimmät tekijät ovat edelleen sen ohjausta toteuttavat ihmiset. Ihmisten toimintatavat ratkaisevat lopputuloksen. Materiaalin ohjaus liittyy niin myyntiin kuin ostamiseenkin. Siksi olisi tärkeä kehittää niin ostajien kuin myyjienkin työ- ja toimintatapoja. Materiaalin ohjauksen perusajatukset tulisi olla selvillä kaikille niille, jotka jollain tavalla joutuvat työssään tekemisiin materiaalin ohjauksen kanssa. (Sakki 1997, 72.)

Materiaalin ohjauksella on myös suuri merkitys yrityksen strategiassa. Yritysten menestys riippuu siitä, kuinka hyvin pystytään reagoimaan markkinoihin ja vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Kun yrityksen päämäärä on tyydyttää asiakkaiden tarpeet, on myös arvoketju järjestettävä niin, että tuohon päämäärään päästään. Ketjussa toimivien yritysten on selvitettävä itselleen, millä tavoin tuota lisäarvoa tuotetaan. (Sakki 1994, 125.)

3.3 Varastot

Varastoja syntyy kahdesta syystä. Tavarantoimittajan toimittaessa yritykselle tuote-erän, joka on asiakkaan välitöntä tarvetta suurempi, jää ylimääräinen osa tavarasta käyttövarastoksi kutsuttuun varastoon. Teollisuudessa taas puhutaan JOT-mallista, eli tavaroita valmistetaan vain Juuri Oikeaan Tarpeeseen (englanniksi JIT – Just In Time). Tämä on toi-

mintapa, jossa tuotteita pyritään varmistamaan vain asiakkaiden haluama määrä, eikä yhtään enempää. Valmistus- ja kuljetustaloudellisista syistä muodostuvaa varmuusvarastoa voidaan pienentää asiaan paneutumalla. Varastojen määrittelyyn ja toimitusrytmin kehittämiseen voidaan ottaa avuksi ABC-analyysi.

Varastoimisen toinen syy on epävarmuus. Epävarmuus johtuu asiakkaiden haluista ja odotuksista. Asiakkaat haluavat tuotteet mahdollisimman pian, mutta etukäteen ei tiedetä, kuinka paljon kyseistä tavaraa tarvitaan ja mille aikavälille tarve ajoittuu. Tämä vuoksi tavaraa tilataan varastoihin varmuuden vuoksi hieman enemmän ja aikaisemmin. Tällaista varastoa voidaan kutsua varmuusvarastoksi. Jos yrityksessä on paljon varmuusvarastona pidettävää tavaraa, olisi syytä tarkastella toimintatapoja. Varastot ja liian suuret varmuusvarastot ovat merkki kehnosta suunnittelusta, mahdollisesta yhteistyön puutteesta sekä yrityksen logistisen toiminnan heikosta laadusta.

Epävarmuus on varmuusvarastojen syntymisen syy, eli sitä voi tietenkin pienentää vain vähentämällä epävarmuutta. Business to business-kaupankäynnissä tilausten tullessa asiakailta hyvin epäsäännöllisesti ja vaihtelevan suuruisissa erissä on syytä ilmaista tyytymättömyys tähän asiantilaan. Asiakas on saatava ymmärtämään, että oman etunsa vuoksi hänen tulisi kertoa menekistään tavarantoimittajalle hyvissä ajoin ja koko ajan, sen minkä siitä tietää. Näiden tietojen pohjalta tavarantoimittaja taas tekee omat hankintansa. Kalliit tietojärjestelmät ovat täysin hyödyttömiä, jos asiakkaiden asenne on se, että tietoa ei haluta välittää sitä tarvitseville.

Asiakasyritysten kertoessa koko ajan oman käsityksensä menekistään tavarantoimittajille ja sitä myötä sitoutuvat suunnitelmiinsa, paranee tavarantoimittajalla tavarantoimittajan varastoiden kiertoaika lyhenee. Asiakkaat odottavat pääasiassa toimituskykyä, eikä sitä, kuinka paljon tavarantoimittajalla on jatkuvasti tavaraa varastossa. Tavaramäärästä ei ole haittaa, mikäli sen on suhteutettu oikein menekkiin. Haitta tulee siitä, jos tavara seisoo viikkokausia myymälässä.

Usein ajatellaan, että varastot ovat luonnollinen osa liiketoimintaa ja, ettei liiketoiminta voi olla kannattavaa pienillä varastoilla. Varastojen pito ei kuitenkaan tuo tosiasiasa mitään lisäarvoa vaan sen sijaan varastoiminen lisää kustannuksia ja sitoo turhaa pääomaa. Uusien tuotteiden hankkiminen saattaa olla mahdotonta, jos kaikki varat on sidottu ylisuuriin va-

rastoihin. Turhan varastoinnin sijaan tulisi etsiä keinoja, joilla tuotteet saataisiin asiakkaille juuri heidän tarvitsemanaan hetkenä. (Sakki 1997, 74-75, 77.)

3.4 Tuotteiden ABC-analyysi

ABC-analyysi on varastoinnin kehittämisen menetelmä. Analyysin perimmäinen ajatus on lajitella tuotteet euromääräisen myynnin tai käytön mukaisesti tai sen mukaan, kuinka tuote vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tuotteet jaotellaan kolmesta viiteen eri luokkaan, ABC-, ABCD- tai jopa ABCDE-luokkiin, jossa kirjainten lukumäärä ilmoittaa käytettävien luokkien määrän. Yksinkertaisimmillaan tämä luokittelu tarkoittaa esimerkiksi tuotteiden luokittelua vuosivolyymien mukaan. Tuotteet luokitellaan siten vuosikysynnän mukaan A – nopeasti, B – keskinopeasti, C – hitaasti ja D – ei lainkaan, liikkuviin ryhmiin. Jaon perusteella saadaan selville ryhmien kysyntäosuudet ja näin voidaan tehdä suunnitelmia esimerkiksi varaston täydennyksen rytmistä ja tilausmääristä.

ABC-luokittelussa pyritään kartoittamaan yritykselle taloudellisesti tärkeät tuotteet, joiden ohjaukseen tulisi kiinnittää huomiota muita tuotteita tarkemmin. Samalla voidaan kiinnittää huomiota satunnaisemmin varastossa liikkuviin tuotteisiin, joiden poistaminenkin saattaisi tulla kysymykseen.

ABCD-jaottelussa yleisesti käytetty peruste on:

- A-tuotteet muodostavat yhteensä 50 % myynnistä
- B-tuotteet muodostavat seuraavat 30 % myynnistä
- C-tuotteet muodostavat seuraavat 18 % myynnistä
- D-tuotteet muodostavat loput 2 % (sis. ei-myydyt tuotteet)

A ja B ryhmien tuotteet ovat hyvin liikkuvia ja siten myös todennäköisesti hyvin tuottoisia. Liialliseen varastointiin ei kuitenkaan kannata ryhtyä. Ihanne olisi, jos tuotteissa voitaisiin päästä JIT-ohjaukseen (Just In Time, suom. JOT – Juuri Oikeaan Aikaan), eli tuotteiden toimitukset tapahtuisivat aikataulutetusti minimivarastoilla. Täysin tasaiseen JIT-ohjaukseen on kuitenkin hankala päästä ja siksi onkin tärkeä määritellä näille tärkeille tuotteille varmuuspuskurit. A- ja B-ryhmien tuotteet ovat yritystoiminnan ja asiakkaiden toiminnan ja talouden kannalta olennaisia.

Tuotevalikoiman C- ja D-ryhmien menekin ennustaminen on usein haasteellista, koska nimikemäärät ovat suuria ja siksi teettävät paljon työtä. C-ryhmän tuotteet saattavat usein olla toiminnan kannalta oleellisia, mutta niiden valvonnan taakkaa tulisi pyrkiä minimoimaan. Varmuusvarastot ovat tyypillisesti näissä tuotteissa suurempia ja seuranta on myös harvempaa kuin kuin A- ja B-ryhmillä. (Karrus 1998, 124-127.)

D-ryhmän nimikemäärä on yleensä melko suuri ja tarvitseekin tehokasta harvennusta. On kuitenkin huomattava, että myynnin arvo ei aina ole suoraan verrannollinen tuotteen tarpeellisuuteen. Tuotteet myynnin arvo voi olla pieni, mutta silti tuote on asiakkaiden kannalta tarpeellinen. Ennen tuotteiden poistoa, on tarkasteltava tuotteiden kriittisyyttä asiakkaille ja yritykselle. D-tuotteiden varastomääriä tulisi ohjata suhteessa tarpeeseen ja välttää liian suuria varastomääriä. D-tuotteiden varastojen paisuminen voi olla merkki huonosta ostojen suunnittelusta. Huonolla ostojen suunnittelulla osa tulevista tavaroista jää jatkuvasti varastoon lojumaan. Tämä tietenkin sitoo turhaan yritysten pääomaa. D-luokan tuotteiden kiertoaika on usein hyvinkin pitkä. Herääkin kysymys, miten näistä turhista varastoista pääsee eroon? Kysymykseen voi tulla ehkä alennuksella myyminen, tavarantoimittajille palauttaminen. Tärkeä olisikin pohtia, mikä ostoissa on pielessä ja miten D-luokan varastojen muodostumista voitaisiin välttää. (Karrus 1998, 127; Sakki 1997, 91.)

3.5 Logistisen prosessin ajan hallinta

Ajan seuranta soveltuu kustannusten ohella materiaalin ohjauksen tehokkuuden mittariksi erittäin hyvin. Kilpailijoiden väliset toimitusajat saattavat vaihdella erittäin paljon, joten ajan avulla voidaan luoda kilpailuetua. Ajan hallinta tarkoittaa yrityksen kykyä tarjota palvelua asiakkailleen mahdollisimman nopeasti. Ajan hallinta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki asiat tehtäisiin entistä nopeammin. Lisäarvon tuottamisen kannalta tuotteiden tai palveluiden lyhyt toimitusaika ja kokonaisläpimenoaika ovat tärkeitä. Ajan hallinta liittyy läheisesti JOT -tuotannon käsitteeseen.

Ajan hallinta on yhteydessä toimitusketjun varastomääriin. Kuten vaikka toimitusketjussa, jossa on osapuolina asiakas, välittäjä ja valmistaja. Asiakas täydentää varastojaan tietyn väliajoin. Asiakkaan tilausten perusteella välittäjän ja taas valmistajan on suunniteltava

omia varastojaan. Jos asiakkaan tarve pysyisi tasaisena, kaikki toimisi ongelmitta. Pulmia kuitenkin syntyy kysynnän vaihdellessa. Kilpailutilanteissa tasaista kulutusta ei kuitenkaan ole. Liika varastojen pitäminen kuitenkin taas kasaa tavaraa varastoihin ja vaarana on, että varastot täyttyvät liiasta väärästä tavarasta.

Toimitusajan lyhentäminen olisi paras keino varastojen pienentämiseen. Toimitusajan ollessa lyhyt, tilausmäärät voidaan päättää mahdollisimman myöhään ja todellisen tarpeen perusteella. Näin turhien varastojen syntymistä vältetään. Toinen vaihtoehto on toimitusrytmin tihentäminen, jolloin voidaan tilata pienempiä eräitä tavaraa. Toimitusaikojen lyhentämiseen tarvitaan kuitenkin yhteistyötä. Yhteistyön avulla voidaan parantaa varastojen ja toimitusten ohjattavuutta ja tavaraa voidaan toimittaa asiakkaiden todellista tarvetta vastaava määrä. Tuotteiden tilaus-toimitusketjussa kulkeman läpimenoajan lyhentämisellä on myönteisiä seurauksia, kuten tavarankäsittelyn väheneminen, tilan tarpeen pieneminen, pääoman pienempi sitoutuminen, hukan pienempi syntyvyys, valvonnan helpottuminen, laatuvirheiden väheneminen, toimitusaikojen lyheneminen sekä asiakastyytyväisyyden paraneminen. (Sakki 1999, 164-166.)

4 YRITYKSEN ESITTELY

4.1 Wihuri Oy Aarnion Metro

Metro vastaa Wihuri Oy:n päivittäistavaratukkutoiminnoista Wihuri Oy Aarnion toimialanimikkeeseen alla. Metro on täyden palvelun päivittäistavaratukku, joka aloitti tukkukauppa-toiminnan jo vuonna 1901. Metro kuuluu Suomen johtavien toimijoiden joukkoon päivittäistavaratukkutoiminnassa ja se tarjoaa kokonaisvaltaista päivittäistavarahuoltoa sekä alkoholien tukkukauppaa koko Suomen kattavan tukkumyynnin sekä 31 Metro-pikatukun kautta. Metron toiminnan lähtökohta on olla valtakunnallisesti ja asiakaslähtöisesti palveleva myyntiorganisaatio. Tämä ilmeneekin Suomen suurimpana pikatukkuverkostona. Suurimpana Metron hankinta- ja logistiikkayhteistyökumppanina toimii Tuko Logistics Oy, jonka suurin yksittäinen omistaja Wihuri Oy onkin.

Metro-tukkujen tavoitteena on olla HoReCa-alan asiakkaille, sekä jälleenmyyville asiakkaille Suomen osaavin, luotettavin ja kattavin yhteistyökumppani päivittäistavaroiden tukkukaupan alalla. Toimintaan kuuluu tavaratoimitukset, sekä noutopalvelut. Metron tuotteet koostuvat mm. vähittäiskaupan- ja HoReCa-alan elintarviketuotteista, non-food -tuotteista, päivittäisistä käyttötavaroista sekä alkoholi- ja tupakkatuotteista. Metron valikoima on varsin kattava, tarjoten edellä mainittujen tuotteiden lisäksi korkeatasoisia omia tuotemerkkejä Eldorado, First Price ja Metro-tuotteita. (Metro-tukku 2010.)

4.2 Wihuri Oy Metro-pikatukku Kokkola

Metro-pikatukun Kokkolan yksikössä työskentelee noin 13 henkilöä. Jokaisella työntekijällä on omat vastualueensa, kuten esimerkiksi liha-, hedelmä- ja vihannes-, tai maitotuotteet. Henkilökunta hoitaa oman vastualueensa mm. tilaamalla asiakkaiden tarvitsemat tuotteet, neuvottelee myyntiedustajien kanssa uusista tuotteista ja erilaisista tuotekampanjoista, sekä pitää tarvittaessa yhteyttä tavarantoimittajiin.

Kokkolaa lähinnä olevat Metro-pikatukut löytyvät Raahesta, Nivalasta ja Seinäjoelta. Kokkolan Metro-pikatukun asiakaskunta koostuu Kokkolan seudun ja maakunnan HoReCa

-alan yrittäjistä sekä mm. kioski-, huoltoasema- ja vähittäiskauppayrittäjistä, sekä myös mm. alueen kouluista, päiväkodeista tai terveydenhuollon asumispalveluyksiköistä.

Metro-pikaturkulla ei ole omaa kuljetuskalustoa, vaan kuljetuspalveluista on tehty sopimus erään paikallisen kuljetusyrityksen kanssa, joka kuljettaa päivittäin asiakkaiden tilaamia tuotteita ympäri maakunnan sekä Kokkolan kaupungin alueella. Kuljetuksille on aikataulut ja tiettyinä päivinä ajetaan tiettyihin suuntiin maakuntaa. Pääasiassa jakelureitit kulkevat Kokkolan, Ylivieskan ja Kalajoen välillä, sekä Kokkolan, Pietarsaaren ja Nykarlebyn välillä, sekä tämän reitin lähietäisyydelle osuvat paikat. Näille vakiokuljetuspäiville on yleensä melko vakinainen asiakaskunta. Satunnaisempia, kuljetuksia hoidetaan myös muiden pienten kuljetusliikkeiden kautta, pääasiassa nämä kuljetukset ovat pois rannikolta päin, esimerkiksi Vetelin suuntaan. Asiakkaat itse noutavat myös paljon tuotteita tukusta ja tuotteita on mahdollisuus tilata tukkuun noudettaviksi.

Asiakkaiden tuotetilauksia helpottaa mm. Metron oma nettitilausjärjestelmä. Tilauksissa ja toimituksissa pyritään oikea-aikaisuuteen ja Metrossa tehdään tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, jotta tilaukset ja toimitukset olisivat asiakkaan toivomaan aikaan saatavilla. (Metro-tukku 2010.)

4.3 Wihuri Oy:n muut toimialat

Wihuri Oy on suomalainen yritys, joka toimii kansainvälisesti teollisuuden ja kaupan alan tehtävissä. Vuonna 2008, koko Wihuri Oy konsernin liikevaihto oli noin 1,5 miljardia euroa ja henkilöstöä sillä oli noin 5000 henkilöä. Wihuri-konserni koostuu neljästä toimialaryhmästä, joita ovat pakkausteollisuus, Wihuri Oy Aarnio, tekninen kauppa, sekä erityistoimialat.

Wihuri Oy:n pakkausteollisuuden alaisuuteen kuuluvat Wipak Euroopassa ja Winpak Pohjois-Amerikassa, jotka tarjoavat pakkausmateriaaleja ja -ratkaisuja sekä pakkaamiseen liittyviä palveluita. Wipakilla ja Winpakilla on asiakkaita ympäri maailman, sekä yli 20 tuotantolaitosta kahdella mantereella, sekä lisäksi myynti- ja asiakaspalvelukonttoreita Aasiassa, Australiassa ja Etelä-Amerikassa.

Teknisen kaupan palveluihin kuuluvat korkealaatuiset työkalut, työstökoneet, trukit ja rakennuskoneet, niihin liittyvine palveluineen. Teknisen kaupan ryhmän neljä liiketoimintayksikköä ovat Autola, Witraktor-CAT, Työstökoneet sekä Vilakone Oy, jotka tarjoavat asiakkailleen Suomessa ja Baltian maissa kokonaisvaltaisen palvelukokonaisuuden, sekä korkealaatuisia tuotemerkkejä. Yhtenä tunnettuna merkinä voisi mainita CAT-koneet (suuret työmaakoneet).

Erityistoimialoihin kuuluvat yksityisiä lentopalveluita, sekä lentokoneiden liikennöinti- ja huoltopalveluita tarjoava Wihuri Aviationin Jetflite Oy. Wihuri Aviation Jetlife Oy:n alaisuuteen kuuluu myös Euro-Flite Air Ambulance, joka tarjoaa ambulanssilentopalveluita ulkomailla äkillisesti sairastuneille tai vaikeasti loukkaantuneille potilaille, jotka tarvitsevat nopean kuljetuksen kotimaahansa. Erityistoimialojen alaisuuteen kuuluu myös maailman johtavia venemerkkejä maahantuova Wihuri Oy Power Products. Power Products maahantuo moottoriveneitä aina pienistä kalastusveneistä 46-metrisiin luksusjahteihin saakka. (Wihuri Oy Toimialaesittely 2010.)

5 KOKKOLAN METRO-PIKATUKUN YMPÄRISTÖN MUUTOS

5.1 Muutoksen lähtökohdat

Suurimman muutos- ja kehitysvaateen Metron toiminnalle asettaa kasvaneet asiakasmäärät ja sitä myötä kasvaneet toimitusmäärät. Metron kilpailevan yrityksen, pietarsaarelaisen Myntti Oy:n toiminnan muutos noutotukusta suurasiakkaiden toimitustukuksi, on ajanut Pietarsaaren seudun pienyrittäjät Kokkolan Metro-pikatukun asiakkaisiksi. Myntti Oy on keskittynyt suurasiakkaisiin, joihin kuuluvat esimerkiksi kunnat ja niiden ruokapalvelut, kuten koulut, päiväkodit jne. Pienasiakkaat eivät enää saa haluamaansa palvelua Pietarsaaren seudulta.

Pietarsaaren seudulta onkin tullut Metron asiakkaisiksi kyläkauppoja, grillejä, ravintoloita, kahviloita, kioskeja, huoltoasemia yms. pienempiä asiakkaita. Alueen kesämatkailutoiminta lisää myös asiakkaita kesäsesongin aikana. Hyvin useat näistä asiakkaista käyttävät myös Metron toimituspalveluita, eli he tilaavat tuotteensa puhelimitse, faksilla, sähköpostitse tai Metron nettitilausjärjestelmällä, ja tuotteet toimitetaan sitten asiakkaille tiettyinä kuljetuspäivinä.

Pietarsaaren seudun asiakkaista onkin tullut merkittävä osa Kokkolan Metron toimintaa. Ja tämä näkyy myös Metron henkilökunnan työmäärissä, sekä tilausmäärissä Metron tavarantoimittajille. Vaikka Metro onkin saanut kohtuullisen suuren määrän uusia asiakkaita, on sen toiminnan resurssit kuitenkin samat, mitä vielä ennen tätä merkittävää asiakasmäärien kasvua. Tilat ja varastot ovat edelleen samat, vaikka tavaraa meneekin nyt enemmän, sekä henkilökunnan määrä on myös sama vaikka työmäärä on lisääntynyt. Ennen talvet olivat hiljaisempia ja kesäsesonki vasta herätti kiireen, mutta nyt tuntuu, että kiirettä on riittänyt melko tasaisesti lähes ympäri vuoden.

5.2 Keinot muutokseen

Asiakkaat tulevat yritykseen, koska haluavat tiettyjä tuotteita ja palveluita. Heidän toiveisiinsa ja tarpeisiinsa on pystyttävä vastaamaan silloinkin, kun asiakkaita on paljon, työtä

henkilökunnalla enemmän ja aikaa ehkä asiakaskohtaisesti vähemmän. Nykyajan taloustilanne vaihtelee paljon, eikä se kannusta yrityksiä palkkaamaan heti uusien parempienkaan aikojen aikana heti lisää työvoimaa tai investoimaan suuriin laajennuksiin toiminnassaan.

Muutoksien ja kehityspaineen alla olevaa toimintaa voidaan sen sijaan pyrkiä ensin kehittämään ottamalla enemmän irti vanhoista resursseista ja kehittämällä olemassa olevia resursseja ja toimintamuotoja paremmiksi. Sääntöjen ja toimintaperiaatteiden muutosten avulla voidaan ohjata henkilökunnan, sekä asiakkaiden tai yrityksen kannalta tehokkaammaksi.

Metron kohdalla asiakkaiden tilauskäytäntö laahaa aikaansa jäljessä. Tilausjärjestelmässä ei ole tarkkoja sääntöjä, kuten aikatauluja. Sääntöjen tai aikataulujen puuttuessa asiakkaat olettavat saavansa tuotetilauksensa hyvinkin pienellä varoitusaajalla. Tämä on ehkä ollut mahdollista vielä pari vuotta sitten, kun toimitusasiakkaiden määrä oli pienempi. Nyt Kokkolan Metro sen sijaan elää lähes jatkuvan kiireen keskellä, kun asiakkaita on tullut lisää, mutta asiakkaille ei ole saatu luotua tiettyjä rajoja, joiden puitteissa tulisi toimia. Eniten tästä kärsii henkilökunta, mutta myös asiakkaat, kun tuotteiden menekkiä ei aina osata arvioida ajoittain yllättävän kysynnän vuoksi. Tällöin jotkut asiakkaat saattavat jäädä ilman joitakin haluamiaan tuotteita. Suuri muutoksen tarve on asiakkaiden tilaussysteemissä. Kun tiedetään ajoissa asiakkaiden tarpeet ja toiveet, aikaa jää paremmin vastata niihin.

5.3 Henkilökunnan asenteet

Metron henkilökunnan aktiivisuudella on suuri merkitys sille, onnistuuko muutoksen läpimeno. Henkilökunta on se, joka palvelee asiakkaita, on heihin yhteydessä niin puhelimesta, kuin kasvotustenkin. Jos tavoitteena on, että asiakkaiden tilausaikataululle luodaan takaraja, on henkilökunnan valvottava tavoitteen täyttymistä. Mikäli henkilökunta ei seiso muutoksen takana ja halua muutosta, vaan hyväksyy vanhan tavan mukaan ottamaan tilaukset mihin kellon aikaan hyvänsä, ei muutosta kannata edes yrittää viedä läpi. Ellei henkilökunta ole tämän asian kanssa jämäkkä, luisutaan kohta pikkuhiljaa takaisin vanhaan systeemiin. Asiakasta saa ja pitääkin palvella hyvin, mutta on vedettävä raja siihen, mikä on jo ”liikapalvelua”.

5.4 Muutokseen tottuminen

Tottuminen muutokseen vie varmasti hetken aikaa niin asiakkailta, kuin henkilökunnaltakin. Asiakkaat saattavat valittaa sitä, että aina on saanut jättää tilaukset vasta iltapäivällä ja aina on saanut tehdä lisätilauksia vielä aamullakin. Kauan palvelut henkilökunta taas saattaa puoltaa asiakkaiden kantaa perustelemalla asiaa myös niin, ettei usko asiakkaiden tottuvan muutokseen, koska asiakas on iät ja ajat saanut toimia näin.

Asiakkaiden alkaessa tottumaan muutokseen, on rajoista edelleen pidettävä tiukasti kiinni, ettei paluuta vanhaan enää pääse tulemaan. Usein käy niin, että uudet säännöt omaksutaan ehkä hyvinkin pian, mutta ne ”unohdetaan” jonkin ajan kuluttua ja palataan pikkuhiljaa takaisin vanhaan systeemiin. Eli jos asiakas toimii uusien sääntöjen ja rajojen mukaan hyvä niin, mutta jos hän kuitenkin taas yrittää tilata vanhan systeemin mukaan tilausta myöhemmin, huomautetaan asiakasta tästä, ja toimitaan uuden systeemin edellyttämällä tavalla.

Tietenkin nämä toimet saattavat aiheuttaa aluksi pahennusta asiakkaissa, mutta toiminta on pystyttävä perustelemaan asiakkaille. Metrolla ei ole resursseja kerätä tilauksia, jos kaikki jättäisivät tilauksensa vasta iltapäivällä. Näin toimitaan jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakkaille voidaan myös perustella toimintaa sillä, että mitä aikaisemmin he antavat tilauksensa, sitä varmemmin he saavat haluamansa tuotteet. Tässä kohtaa olisi hyvä myös muistuttaa asiakkaita siitä, millä aikavälillä Metro saa tuotteet itselleen.

Ajan myötä, kun toiminta sisäistetään ja sen positiiviset muutokset huomataan ja sen eteen halutaan tehdä töitä, muutos parempaan on varmasti mahdollista. Asiakkaatkin tottuvat varmasti uuteen toimintamalliin ja hyväksyvät sen.

5.5 Toiminnan resurssit

Tarjoamalla oikeita ja virheetömiä tuotteita asiakkailleen, parantaa yritys mahdollisuuksiin menestyä. Optimoimalla voimavarojen, kuten henkilöstön, laitteistojen, kiinteistöjen sekä pääoman, käyttöä voidaan minimoida yrityksen kustannuksia. Yritys voi lähteä kehittämään sellaisia asioita, joihin se voi itse vaikuttaa merkittävästi. Näitä ovat muun muassa, tuotteet ja palvelut, oma toiminta, voimavarat, sekä sidosryhmät ja jakelutiet. Näiden avul-

la se voi määrätä tavat ja keinot omalle toiminnalleen. Näiden keinojen avulla yritys voi myös vaikuttaa yhteistyöhön muiden kanssa ja vaikuttaa myös asiakkaisiinsa.

Oman toiminnan kehittämisen tarkoitetaan erilaisten työtehtävien parempaa suorittamista, joka taas johtaa asiakastytyväisyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden paranemiseen. Toiminnan kehittämisen lähtökohdiksi tulisi määritellä ne alueet, joilla yritys aikoo toimia. Lähtökohtia ovat muun muassa asiakkaat, heidän tarpeensa, odotuksensa ja laatuvaatimuksensa tuotteille, tuotteet, sidosryhmät, jakelutiet, toimintaa ohjaavat säännöt ja periaatteet, välineet, ongelmat ja uhat, mahdollisuudet sekä liiketoiminnan tavoitteet. Näiden pohjalta toimintaa tulee kehittää ensisijaisesti asiakkaiden ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Roukala 1998, 11-13.)

5.6 Muutosprosessin eteneminen

Yrityksellä ja sen henkilöstöllä tulee olla halu muuttaa toimintaansa ja menettelytapoja. Tämän jälkeen on esitettävä päämäärät, tavoitteet ja toimintaperiaatteet, joilla muutokseen pyritään. Nämä keinot tulee esittää kirjallisesti ja julkisesti, että henkilöstö, asiakkaat sekä sidosryhmät ymmärtävät niiden merkityksen ja osaavat sitä myötä toimia omalta osaltaan näiden mukaisesti. (Roukala 1998, 30.)

Muutosprosessi etenee vaiheittain. Aluksi tulee *kieltäminen*, jossa ehdotettu muutos torjutaan ja kielteistä asennetta perustellaan esimerkiksi aikaisemmilla hyvillä tuloksilla tai työn sujuvuudella. Muutos voi olla myös askel tuntemattomaan ja se saattaa järkyttää turvallisuuden tunnetta. Toisena vaiheena tulee *puolustaminen*, jolloin pyritään perustelemaan uuden toimintatavan kieltämistä ja rajaamista. Uutta toimintatapaa aletaan kuitenkin tässä vaiheessa jo omaksua. Vanhoihin tottumuksiin rinnastettavat osa-alueet omaksutaan helposti, mutta suuremmat muutokset torjutaan. Niitä voidaan perustella omalle tilanteelle hankaliksi tai vaikeiksi. *Hyväksymisvaiheessa* aletaan käyttäytyä uuden toimintatavan mukaisesti ja huomataan, että uuden toimintatavan kanssa pitää ja voi tulla toimeen. *Omaksuminen* tarkoittaa alun hankaluuksien voittamista. Muutosprosessissa mukana olleet sisäistävät toimintatavat ja toimintatapoihin opitaan. Tuloksena on toiminnan tehokkuuden ja kyvykkyyden paraneminen. *Laajentamisessa* muutosprosessissa mukana olleet tahot ja henkilöt osaavat soveltaa jo uusia opittuja käytäntöjä. Mukana olleet ovat luoneet omat

sisäiset toimintamallinsa ja -tapansa, jonka perusteella he toimivat. Toiminnan tehokkuus paranee ja työn tuottavuus, sekä tulosten laatu sitä myötä paranee. (Roukala 1998, 32.)

5.7 Asiakkaat muutoksessa

Yrityksen kehittäessä toimintaansa painotetaan liian usein yrityksen omia tavoitteita. Sen sijaan asiakasnäkökulma unohtuu usein kehittämisessä, vaikka yritys onkin olemassa ennen kaikkea asiakkaita varten. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita yrityksen tunnusluvuista, organisaatiosta tai toiminnan prosesseista. Asiakkaan kiinnostus on sen sijaan siinä, minkälaista lisäarvoa yritys saa hankkiessaan toimittajalta tuotteita tai palveluita. Yrityksen toiminnan jatkuvuus perustuu kykyyn tuottaa jotain asiakkaiden kokemaa hyötyä.

Logistiikkaprosessin toimintaa tulisi tarkastella myös asiakkaiden näkökulmasta. Jos yritys lisää palvelua, on myös asiakkaan hyödyttävä siitä jotenkin. Eli yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle esimerkiksi parempia tuotteita ja palveluita, joiden avulla asiakas pystyy nostamaan omaa sisäistä ja ulkoista tehokkuuttaan. Jokaisen yrityksen tulisi myös pohtia yhteistyön merkitystä logistisessa prosessissa. Voisimmeko esimerkiksi yhteistyöllä saada jotenkin kustannuksia alemmaksi tai voisimmeko itse vaikuttaa esimerkiksi toimitusaikoihin? (Sakki 1999, 161.)

6 NYKYTILANNE KOKKOLAN METRO-PIKATUKUSSA

6.1 Metron toiminta

Kokkolan Metro-pikatuokku toimittaa tuotteitaan ympäri maakunnan muun muassa pienille päivittäistavarakaupoille, ruokapalveluille, ravintolayrittäjille jne. Suurimmat kuljetuspäivät ovat tiistai ja perjantai. Tämä tietää sitä, että maanantai ja torstai ovat kaikkein kiireisimmät päivät tuotteiden keräilyssä, sekä myös kuljetuspäivien aamut. Näinä aikoina puhelin soi aamusta iltaan jatkuvasti, kun samaan aikaan yritetään päästä keräämään tuotteita asiakkaille. Lisäksi osa asiakkaista soittelee useaan kertaan lisätäkseen aikaisemmin antamiinsa tilauksiin lisää tavaraa.

Tämän hetken tilanne on se, että usein seuraavan päivän toimitukseen tilauksia annetaan vielä edellisenä iltapäivänä, välillä aivan liikkeen aukiolon ajan viimeiseen minuuttiin asti ja pahimmassa tapauksessa vielä toimituspäivän aamuna. Tilauksia tulee asiakkailta myös useassa osassa ja välillä aivan viime hetkeen asti ennen kuljetusten lähtöä. Tämä vaatii henkilökunnalta jatkuvaa tilauslomakkeiden seuraamista, tavaroiden keräämistä ja pakkaamista useaan otteeseen samalle asiakkaalle, useiden eri laskujen tekoa, sekä jatkuvaa puhelimesta oloa. Tämä epäselvä toiminta tietenkin lisää virheiden määrää ja kiirettä, joka taas heijastuu työviihtyvyyteen ja tietenkin asiakaspalvelutyössä myös asiakkaiden viihtyvyyteen ja asiakaspalveluun. Huonosti järjestelty tilaussysteemi myös hankaloittaa tukun tilausten tekemistä tavarantoimittajille, koska tilaukset tulevat asiakkailta viime tipassa, ei henkilökunta osaa varata tuotteita oikein varastoihin. Epäselvät säännöt ja sitä myötä sattuvat virheet myös syövät Metron luotettavuutta.

Tilanne on näin kaoottinen, koska Metro ei ole antanut mitään selvää aikataulua, mihin mennessä tilaukset olisi annettava. Periaatteessa tukussa on käytössä pikatilausmaksu, joka lisätään asiakkaan tilaukseen, mikäli tilaus on tullut hyvin myöhään ja toimitusaikatoive on jo heti samana päivänä tai heti seuraavana aamuna. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuo maksu on lisätty vasta iltapäivällä noin klo 14 - 15 jälkeen annettuihin tilauksiin, joissa toimitusaikatoive on heti seuraava aamu. Eikä tuotakaan maksua kaikki muista tai viitsi laittaa asiakkaille.

Ajoittain tulee puhelinsoittoja tai kyselyitä, miksi on laitettu tuo pikatilausmaksu. Osa asiakkaista ymmärtää kyllä asiaa selvennettäessä tilanteen ja siten ymmärtää myös, että tilaus on laitettava jatkossa ajoissa. Usein asiakkaat saattavat laittaa tilauksensa seuraavalla kerralla aikaisemmin, mutta osalla tämä kuitenkin on myös vain väliaikaista, ja muutaman tilauksen jälkeen tuo aikaisemmin tilaaminen taas unohtuu.

6.2 Henkilökunnan päivärytmi

Metron kannalta myöhään tulleiden tilausten osalta tilanne on hankala. Tilauksia on ajoittain paljon ja kuormat lähtevät maakuntaan toimituspäivinä aamuisin noin klo 8-10, ja työntekijät tulevat aamulla klo 6 aikaan laittamaan aamun kuormia valmiiksi. Toimituksia edeltävänä iltana henkilökunnasta kaksi tai kolme on yleensä töissä klo 17.30 saakka ja suurimpiakin kuljetuspäiviä edeltävinä iltoina yleensä vain klo 18 saakka. Ja jos ajattelee, että osalle asiakkaista saattaa mennä useampikin kuljetusrullakollinen paljon erilaista tavaraa kerralla, on mahdottomuus ehtiä ilman hirvittävää stressiä ja kiirettä kerätä tuotteita kaikille asiakkaille, mikäli tilauksia tiputtelee tulemaan vielä edellisenä iltapäivänä klo 15-17 aikoihin.

Aamuvuoroon klo 6-7 tulleet työntekijät lähtevät töistä klo 13-14 aikoihin, henkilökohtaisista työajoista ja työtuntimääristä riippuen. Eli iltavuoroon jäävien kahden tai kolmen henkilön työtaakka saattaa olla ajoittain lähes mahdottomalta tuntuva, jos tilauksia tulee vielä myöhään iltapäivästä lisää. Joskus taas on kuljetuspäiviä edeltävinä aamuina se tilanne, että aamupäivästä seuraavan päivän tilauksia ei vielä ole paljoa kerättävissä, mutta kun aamuvuoron henkilökunta alkaa lähteä pikkuhiljaa kotiin, alkaa iltavuorolaisille tilauksia sadella. Aamuvuorossa taas on oltava porukkaa töissä, kun kuljetukset täytyy saada lähtemään ja usein aamullekin on jäänyt vielä tilauksia kerättäväksi. Yleensä aamuisin kerätään myös tuoretuotteita, jotka on tilattu tavarantoimittajilta vasta toimituspäivän aamulle, että voidaan taata tuoreita tuotteita asiakkaille toimitettavaksi.

Lisäksi joka vuorossa olevalla on omat henkilökohtaiset vastualueensa tavaroiden tilauksesta. Päivittäin tulisi tarkastaa mitä tuotteita ja minkä verran hyllyissä ja varastossa on, sekä mitä tuotteita asiakkaat ovat tilanneet, ja milloin asiakkaat haluavat tuotteet. Samalla

tulee tehdä tarvittavat tilaukset tavarantoimittajille. Hyllyjä tarkastellessa ja tilauksia tehdessä omaa osastoa myös siivotaan ja laitetaan tuotteita esille.

Päivittäisiä toimintoja, kuten tilauksien tekoa ja asiakastilausten keräilyä, hidastaa pitkin päivää soiva puhelin, sekä kassahenkilökunnalla myös kassalla olo. Usein tilanne on se, että kun pääset toiselle puolen kauppaa järjestämään omaa osastoa, huudetaan sinua kassalle palvelemaan paikalla olevia asiakkaita.

Päivittäistä rytmiä tietenkin muokkaavat keskellä viikkoa olevat vapaapäivät, jotka sattuvat kahdelle henkilölle, jotka ovat lauantaina työvuorossa. Rytmii sekoittavat myös mahdolliset sairauslomat, vuosilomat sekä muut henkilökunnan poissaolot työpaikalta. Nämä kaikki poissaolot kasaavat työtaakkaa enemmän paikalla olevien henkilöiden harteille, esimerkiksi osastojen tilausvastualueet ovat joidenkin kohdalla loma-aikoina suuremmat. (LIITE 2)

6.3 Asiakaspalvelu Metrossa

Metron toiminta on hyvin asiakaslähtöistä ja henkilökunta on hyvin sisäistänyt sen, että asiakkaiden eteen tehdään töitä ja asiakkaan tarpeet ja toiveet pyritään tyydyttämään. Esimerkiksi puuttuvia asiakkaiden haluamia tuotteita pyritään etsimään toimittajilta ja hankkimaan tarjolle. Tuotteita myös varataan asiakkaille näiden pyytäessä ja tavaraa voidaan sopimuksesta ottaa jopa takaisinkin, esimerkiksi erinäisten tapahtumien jäljiltä jääneitä eriä.

Asiakkaat voivat jättää tilauksena Metrolle puhelimitse, sähköpostitse, faksilla, tai netissä toimivalla Metron nettitalausjärjestelmällä tai asiakkailla itsellään olevilla PDA-laitteilla. Nettitalauksessa asiakas voi etsiä haluamiaan tuotteita tuoteryhmittäin, tuotteen nimellä, toimittajan (valmistajan) nimellä tai EAN-koodilla. Kauppioiden suosimilla PDA-laitteella tilattaessa asiakas skannaa laitteella viivakoodin tuotteesta, jonka haluaa tilata ja näppäilee halutun määrän. Syötettyään kaikki haluttujen tuotteiden viivakoodit ja määrät, asiakas hyväksyy tilauksen ja laittaa PDA-laitteen tietokoneeseen liitettyyn telakkaan, joka lähettää tilauksen Metrolle.

Tilauksen tekemisen monet eri mahdollisuudet ovat asiakkaiden kannalta hyvä asia. Kaikilla ei ole käytössään tietokoneita ja fakseja, joten perinteinen puhelinasioinnin mahdollisuus on myös osa asiakaspalvelua.

Tutuimmat asiakkaat osaavat yleensä tehdä tarvittavat tuotetilaukset ajoissa ja näin saavat tuotteensa haluttuna ajankohtana. Hyvänä esimerkkinä vaikka jonkin tapahtuman järjestäminen, jonne tarvitaan tietylle osallistujamäärälle tietty määrä tavaraa. Ajoissa tilaamalla tuotteet voidaan varata odottamaan toimitusta ja puuttuvat tuotteet, sekä tuoretuotteet ehdiään tilaamaan toivotulle toimitusajankohdalle. Hankaluuksia tuottavat ne asiakkaat, jotka aivan yhtäkkiä yrittävät tilata suuren määrän jotain tuotetta ja hyvin pienellä varoitusaajalla. Tällöin myyjäyritys ei ehdi hankkimaan asiakkaan haluamia tavaroita.

Välillä kuitenkin tuntuu, että osaa asiakkaista ylivalvellaan. Kuten ottamalla tilauksia vielä aivan viime tipassa, vaikka olisi kova kiire kerätä vielä edellisetkin, ajoissa tulleet tilaukset pois. Myös asiakaspalvelijan pitäisi osata jossain vaiheessa sanoa ”ei”.

6.4 Metron tavarantoimittajien toimitusajat ja -määrät

Kokkolan Metro-pikatuokku saa suurimman osan tuotteistaan yleensä kahdessa päivässä suurimmalta tavarantoimittajaltaan, poikkeuksena viikonloppu, joka katkaisee tilausrytmiä. Jotkin non-food tuotteet ja pienempien toimittajien tuotteilla toimitusaika saattaa olla pidempi. Lihatuotteet tulevat lähes kaikki tuolla kahden päivän toimitusaajalla. Jotkin maitotuotteista saadaan heti seuraavana päivänä tilauksesta, mutta osa tilauksista on laitettava aamulla, ennen kello yhdeksää, kun taas osan tuotteista saa vielä iltapäivälläkin tilattua seuraavalle päivälle. Osalla maitotuotteita on kuitenkin myös tuo parin päivän toimitusaika. Myös suurin osa hedelmistä ja vihanneksista saadaan heti seuraavalle päivälle, mutta tämäkin edellyttää tilausta heti aamusta. Panimoilta juomatoimitukset (limsat, miedot alkoholijuomat) tulevat pääasiassa kahdelta toimittajalta, kummaltakin kerran viikossa.

Yleisimpiä tuotteita pidetään hyllyissä jatkuvasti saatavilla, ja suurempimenekkisiä tuotteita tilataan aina lavoittain tarjolle ja niiden riittävydestä pidetään erityisesti huolta. Osan tuotteista menekin osataan arvioida suurin piirtein vakioasiakkaiden viikoittaisen tarpeen mukaan. Ja joitakin tuotteita pidetäänkin esimerkiksi jotain tiettyä asiakasta varten hyllyssä

aina tietty määrä. Tuoretuotteissa, kuten liha, maito, HeVi, (eli Hedelmät ja Vihannekset) ravintoloiden ja erilaisten ruokapalveluiden tarve määrää aika pitkälle valikoiman ja tarjolla olevien tavaroiden määrän. Esimerkiksi pizzerioiden ja ravintoloiden käyttämiä yleisimpiä tuotteita, kuten juustoja, jauhelihaa, kinkkusuikaleita jne. pidetään jatkuvasti suuremmat määrät tarjolla, mitä esimerkiksi tavallisten kuluttajien käyttämiä pienempiä tuotepaketteja. Samoin HeVi -puolella ravintoloiden ja ruokapalveluiden käyttämiä perussalaattiaineksia, kuten jäävuorisalaattia, kiinankaalta, kurkkua, tomaattia, paprikaa jne. tilataan jatkuvasti suurempia määriä, mitä muita HeVi -tuotteita.

Maitotuotteissa ja juustoissa, kysyntä on hieman vaihtelevampaa ja sitä myötä myös tilaaminen hankalampaa. Maitotuotteiden, sekä tietenkin muidenkin tuoretuotteiden lyhyt säilyvyys myös hankaloittaa tilattavien tuotteiden määrien arvioimista. Ja näitä tuotteita ei voida varastoida suuria määriä, mikäli menekistä ei ole varmuutta.

Oli tilanne mikä hyvänsä, hyllyissä pyritään pitämään tuotteita monipuolisesti tarjolla. Itse tuotteensa tukusta hakevat asiakkaat voivat haluamansa tuotteen puuttuessa etsiä tilalle toista, vastaavaa tuotetta, mutta tilausasiakkaiden tuotepuutoksiin on hankalampi laittaa tilalle mitään. Eivätkä resurssit riitä siihen, että soiteltaisiin jokaista asiakasta ja tuotepuutosta läpi. Usein asiakkaat saavat tyytyä siihen, että puuttuvat tuotteet tilataan tukkuun ja toimitetaan vasta seuraavalla toimituskerralla.

7 TOIMINNAN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELU

7.1 Toiminnan lähtökohdat

Menestyvän yritystoiminnan takana ovat yleensä tyytyväiset asiakkaat. Ja tässä tapauksessa, kun on kyseessä tukkuliike, joka tarjoaa tuotteitaan ehkä niitä vielä jälleenmyyville tahoille, ei riitä että mietitään vain omia asiakkaita. On mietittävä ketjussa vielä eteenpäin, myös niitä asiakkaita, joille tarjoamamme tuotteet ehkä kulkeutuvat vielä toisen yrittäjän kautta. Tukulle ehkä riittää, kun saa myytyä eteenpäin tuotteen, jolla juuri ja juuri on pakkaukseen merkittyä käyttöaika vielä pari päivää jäljellä. Jälleenmyyntiä harjoittavalle asiakkaalle tämä ei ehkä riitä, kun taas seuraavana päivänä siitä ruoka-annoksen valmistavalle ja myyvälle yrittäjälle tämä taas saattaa riittää.

7.1.1 Kuluttaja-asiakkaan näkökulma

Asiakkaan maksaessa tuotteesta, haluaa hän mitä ilmeisimmin mahdollisimman laadukkaan tuotteen. Elintarvikkeissa asiakkaan voitaisiin olettaa tahtovan mahdollisimman tuoreen tuotteen, eikä sellaista, jossa viimeinen käyttöpäivä on jo tänään tai heti huomenna. Ja kun ajatellaan jälleenmyyjäyrityksiä esimerkiksi pientä kyläkauppaa, joka ostaa tukkuliikkeeltä tuotteita ja myy ne kyläkaupassa asiakkailleen, haluavat varmasti myös he taata asiakkailleen mahdollisimman tuoreita ja hyvälaatuisia tuotteita. Tai jos ajatellaan jotain ruokapalvelun pitäjää. Samalla tavoin hän tahtoo varmasti taata asiakkailleen mahdollisimman tuoreista ja laadukkaista raaka-aineista valmistettuja ruokia.

Kun ajattelemmme itseämme tekemässä kotona kauppalistaa kauppaan lähtiessämme, teemme listan yleensä sen mukaan mitä ruokakaapista puuttuu. Teemme listan omien tarpeidemme mukaan ja arvoimme mitä syömmme lähipäivinä ja montako meidän lisäksi on jakamassa ruokakaapin sisältöä. Osaamme suurin piirtein hahmottaa, kuinka paljon tarvitsemme ruokatarvikkeita vaikka kolmen päivän ajaksi ja sen mukaan sitten valitsemme kaupasta tarvitsemamme tuotteet. Ostotapahtumamme ei vaadi erityistä ennakkotilausta vaan me vain asiakkaina kävelemme kauppaan ja valitsemme haluamamme tuotteet. Ole-

tamme kauppaan lähtiessä, että kauppialla on tarjota meille näitä tuotteita, joita tarvitsemme. Haluamamme tuotteen puuttuessa saatamme ottaa tilalle jonkin muun tuotteen.

Varsinkin tärkeinä, jokapäiväisinä pitämiemme tuotteiden puuttuessa saatamme kysellä, miksi tuotteita ei olekaan saatavilla. Myyjän vastaus voi vaihdella yksinkertaisesti tuotteen yllättävän kysynnän vuoksi sen loppumisesta aina tavarantoimittajan toimitusvaikeuksiin saakka. Voimme toki ottaa tilalle toisia tuotteita korvaamaan puuttuvat tuotteet, tai meillä voi olla myös vaihtoehto kävellä toiseen kauppaan hakemaan puuttuvat tuotteet. Mikäli näitä tuotteita tuolla vakiokaupassamme ilmenee hyvinkin usein, saatamme siirtyä hankkimaan ostoksemme jostain toisesta kaupasta.

7.1.2 Metro-pikatukun näkökulma

Yrittäjät luottavat tavarantoimittajiinsa, ja tavarantoimittajien tulisi ansaita luottamuksensa, mutta myös yrittäjien on annettava pelivaraa näille tavarantoimittajille. Pelivara tosin pienenee, mikäli tilaukset tulevat aina myöhässä useilta asiakkailta. Ei jää aikaa hankkia asiakkaiden haluamia tuotteita.

Tukku varastoi tuotteita, josta pienet yritykset sitten hankkivat tuotteet itselleen myyntiin. Metro-pikatukussa ongelmaksi onkin muodostunut se, että pienet yritykset tekevät tilauksensa usein aivan viime hetkellä tai tilaavat tuotteet useassa eri osassa. Välillä tuntuu, että pienet kaupat tilaavat tuotteita sitä mukaa, kun pikkukaupan ovi käy. Myytyään vaikka pussin makaroneja, he soittavat saman tien tilauksen tukkuun ja tilaavat tukkuliikkeeltä pussin makaronia juuri ostetun tilalle. Tällä lailla yrittäjäriskiä siirretään tukkuliikkeen niskaan. Osa asiakkaista pitää tukkua ikään kuin vain varastona omalle kaupalleen. Toki tukun tällainen toiminta on suuri osa asiakaspalvelua, mutta herää kysymys, kuka pienyrittäjän yrittäjäriskin sitten loppupeleissä kantaa? Yrittääkö pienyrittäjä vai piiloutua suuremman tukkuliikkeen tai tavarantoimittajan taakse, ja vierittää vastuuta näiden niskoille.

Metro-pikatukussa asiakkaan ei tarvitse ostaa välttämättä kokonaista myyntierää halutesaan jotain tuotetta, vaan suuri osa tuotteista myydään myös yksitellen. Eli pienen kyläkaupan ei esimerkiksi tarvitse tilata koko 24 kappaleen pakkausta säilykehedelmiä vaan hän voi myös esimerkiksi tilata vain 5 purkkia. Tällä tavoin Metro tarjoaa palvelua myös

pienille yrityksille, joiden tuotteiden menekki ei ole ehkä samaa luokkaa mitä suurten markettien. Tämä yksittäisten tuotteiden ostomahdollisuus on tietenkin hyvä pienille asiakkaille, mutta samalla se tuo juuri näitä edellä mainittuja ongelmia tukkuliikkeelle.

Tietenkin tavarantoimittaja, tässä tapauksessa Metro-pikatukku, tahtoi vastata mahdollisimman hyvin ja kattavasti asiakkaidensa kysyntään, toimittamalla kaikki asiakkaiden tilaamat tuotteet. Valitettavasti se kuitenkin on ajoittain mahdotonta, jos tilaukset tulevat aivan viime tipassa ja varastojen koko on kuitenkin myös tukkuliikkeellä hyvin rajallinen, ettei suuria varmuusvarastoja joka tuotteesta voida pitää. Tukku-liike ei kerta kaikkiaan osaa tai pysty varautumaan yllättävään kysyntään liian lyhyellä varoitusajalla.

Metron hylly- ja varastotila on melko rajallinen, se edellyttääkin jatkuvaa tuotteiden menekin tarkkailua ja varastomäärien seuraamista. Tuotetilauksia Metrosta tehdään lähes päivittäin, mutta jos hyllyssä on jotain tiettyä tuotetta sen normaaliin menekkiin nähden tarpeeksi ja tilauksia ei ole tullut tuosta tuotteesta, ei tuotetta myöskään turhaan aleta hyllyyn tilaamaan lisää. Suuremman menekin tuotteita pidetään varastossa niin, että niitä on jatkuvasti saatavilla ja etteivät ne pääse loppumaan. Sen sijaan pienemmän volyymin tuotteita tilataan tiheämmällä tahdilla pienempiä määriä.

Ajoittain tuntuu, että yhtäkkiä asiakkaat keksivät kaikki alkaa kysellä ja tilata juuri jotain valikoimasta puuttuvaa tai juuri loppunutta tuotetta. Jos tuota tuotetta ei ole tilattu vielä lisää hyllyyn, kestää Metro-tukulta tuotteen tilauksesta kaksi päivää, ennen kuin tuotetta on taas hyllyssä asiakkaiden saatavilla. Jos tuotetta ei olekaan asiakkaan haluamaa määrää asiakkaan tilaushetkellä, saattaa asiakas pitää tätä huonona asiakaspalveluna, koska tukkuliikkeellä ei ole tarpeeksi tuotteita asiakkaita varten. Sama kierto jatkuu taas tavallisen yksittäisen kuluttajan kohdalla. Kuluttaja menee kyläkauppaan, eikä saakaan haluamaansa tuotetta, hän syyttää tästä kauppiasta. Mikäli nuo yrittäjäasiakkaat olisivat osanneet antaa tilauksensa ajoissa tulevaa toimituspäivää ajatellen, olisi tuotteet voitu varata asiakkaalle jo etukäteen ja täten tarjota myös tavalliselle kuluttaja-asiakkaalle hänen haluamiaan tuotteita.

Meistä kukaan ei osaa ennustaa tulevaa, mutta riittävällä ennakoinnilla lopputulosta voitaisiin parantaa.

7.1.3 Pienyrittäjän näkökulma

Yrittäjän kannalta pienempien myyntiyksiköiden ostomahdollisuus on hyvä asia. Pienyrittäjän ei tarvitse ottaa suurta riskiä ja hankkia suurta myyntierää yhtä tuotetta seisomaan kauppansa hyllylle, kun tuotteen menekistä ei ehkä ole täyttä varmuutta. Hyllyissä pitkiäkin aikoja seisovat tuotteet kuitenkin syö pienen kaupan pääomaa ja näin pienentää esimerkiksi valikoiman laajentamisen mahdollisuutta. Pienempien myyntiyksiköiden ostaminen siis mahdollistaa ehkä suuremman tuotevalikoiman pitämisen pienessä kaupassa.

Toki pienyrittäjän toiminta on ymmärrettävää, kun ajatellaan nykypäivän kilpailua, ja että katteet toiminnasta ovat kuitenkin suhteellisen pieniä. Liian suurien katteiden havittelu ja sitä myötä liian korkeiden hintojen pito ajaisi asiakkaat hyvin nopeasti suuriin marketteihin.

Jos ajattelisin itseäni yrittäjänä, voisin ehkä olla juuri sellainen henkilö, joka laittaisi tilauksen aivan viime hetkellä tavarantoimittajalle ja varmistaisin näin, että olen kerännyt kaiken mahdollisen pääoman kaupan hyllyiltä myymistäni tavaroista, ennen kuin tilaan tilalle uusia tuotteita. Jos kerta tilauksille ei ole annettu varsinaista aikarajaa niin mikä minua siis estäisi tekemään tilauksia viime hetkellä. Eli jos minulle mahdollisuus tarjottaisiin, tietenkin siirtäisin riskiä toisten niskoille.

Toisaalta viime hetkeen asti odottelu saattaa olla myös riskinottoa. Ehkä tuotteet ehtivät loppua, ja kun yrittäjä ei tilaa tuotteita ajoissa. Tavarantoimittajien varastotkin kuitenkin ovat rajalliset. Eli jos yrittäjänä jättäisin tilaukseni aivan viime tippaan, tietäen, että tavarantoimittaja ei ehkä ehdi tuotetta minulle hankkimaan, olisiko tässä tapauksessa sitten oikein syyttää tuota tavarantoimittajaa asiasta?

Jos yrittäjänä tiedän, milloin on tuotteiden toimituspäivä, miksi siis en tilaisi tuotteita toimittajalta jo hyvissä ajoin ja näin varmistaisi ainakin menekiltään suurimpien tuotteiden saatavuuden omassa yrityksessäni. Mikäli tukkuliike tarjoaa mahdollisuuden tilata vielä tuotteita myöhemminkin, tilaisin sitten niitä pienemmän menekin tuotteita, joiden puuttuminen ei ehkä aiheuta niin suurta pahennusta omassa asiakkaissani.

7.1.4 Tilaus-toimitusketjun ja varastoinnin suunnittelua

Jokaisen tilaus-toimitusketjussa mukana olevan on tehtävä varastolleen ja tuotevalikoimalleen tietynlaista ABC-analyysiä. Sama koskee niin suurta tukkuliikettä, kuin pientä kyläkauppiastakin. Molemmilla on varmasti olemassa tietty käsitys tuotteidensa menekistä. Mitä tuotteita menee esimerkiksi viikoittain eniten, ja minkälaisia vaihteluita tietyt sesonkituotteet tuovat valikoimaan ja tuotteisiin. Mitä ovat ne päivittäistavara-kaupan peruselintarvikkeet, joita menee päivittäin ja joita ihmiset hankkivat yleensä joka viikko perusruoan valmistukseen kotiinsa, ja joita sitä myötä pitäisi olla myös valikoimassa jatkuvasti tarjolla. Nämä tulisi lajitella A- luokkaan, ja sitä myötä näiden saatavuudesta olisi oltava jatkuva varmuus. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi maitotuotteet, leivät ja leivänpäälliset, makaronit, perunat, riisit, jauhot, vihannekset, hedelmät, jotkin peruspakasteet, perus lihatuotteet, kuten esimerkiksi jauheliha. Tärkeitä lähes jokapäiväisiä tuotteita voisivat olla kahvit, sokerit ja suolat, sekä esimerkiksi sesonkiluontoiset tuotteet, kuten kesäsesongin virvoitusjuomat ja mehut, jäätelöt, grillaustuotteet jne. B-luokkaan, eli myös tärkeisiin, mutta ei ehkä ihan joka päivä kysytyihin ja siten ei aivan kriittisimpiin tuotteisiin taas voisivat kuulua jotkin perusmausteet, säilykkeet ja einestuotteet tai puolivalmisteet, leivontatuotteet sekä makeistuotteet. Lisäksi myös tärkeimmät hygieniatuotteet ja perinteisimmät kodinhoidon tuotteet voitaisiin luokitella A- ja B-luokkaan.

Eli näitä A- ja B-luokan tuotteita tukkuliikkeet ja päivittäistavara-kauppiat voisivat hankkia hyllyihinsä jatkuvasti, koska menekkiä oletettavasti on tasaisesti. Näidenkin tuotteiden kohdalla varmasti voidaan tehdä vielä hienompaa jakoa muun muassa sen mukaan, miten tuotteet säilyvät.

C- ja D-luokan tuotteisiin kuuluvat taas ne tuotteet, joissa kysyntä on vähäisempää, eivätkä ne siten ole niin tuottavia, vaan ennemminkin niiden varastointi aiheuttaa kustannuksia ja sitoo turhaa pääomaa. Näihin tuotteisiin voi lukeutua myös sellaisia tuotteita, joita tilataan vain asiakkaan toiveesta, mutta muuten niitä ei pidetä tarjolla ollenkaan.

Tuotteiden varastointia voidaan tarkastella myös esimerkiksi asiakaskohtaisesti. Metron asiakkaisiin lukeutuu esimerkiksi grilliyrittäjiä, ravintolayrittäjiä, koulujen ja päiväkotien ruokapalveluita, sekä ihan kotikokkejakin. Näiden asiakkaiden ostojen perusteella on myös tehtävä analyysiä, mitä tuotteita he yleensä käyttävät. Metrossa suurimpien, jokapäiväisten

tai jokaviikkoisten asiakkaiden ostotottumukset yleensä tiedetään melko hyvin ja näin osataan varata viikoittain myyntiin tuotteet asiakaskohtaisesti. Näistä tutuimmista asiakkaista tiedetään, kuka käyttää mitäkin mausteita, kastikkeita, lihatuotteita, pakastetuotteita jne. Kun asiakkaiden tarpeet tunnetaan hyvin, osataan myös hyllyihin ja varastoihin varata tuotteet oikein ja näin vastata asiakkaiden kysyntään ja tarpeisiin.

7.2 Kehittämissuunnitelma asiakkaiden tilaustoiminnalle

Tilaustoiminnan kehittämisen yhtenä tavoitteena on henkilökunnan kiireen vähentäminen ja ajankäytön parempi hallinta. Kiirettä on lisännyt kasvanut asiakasmäärä ja samalla myös muu työn määrä on lisääntynyt. Tavaraa on tilattava enemmän, ja varastomääriä seurattava tarkemmin. Vaikka toimitusasiakkaiden keräyksiä on enemmän ja enemmän, ja niiden keräilyyn pitäisi riittää aikaa, pitäisi samalla saada aikaa myös muihin töihin, jotka eivät ole kadonneet minnekään. Ja kaiken kiireen keskellä pitäisi ehtiä ottamaan huomioon myös paikalla olevat itse tuotteensa noutavat asiakkaat.

7.2.1 Tavoitteet tilaustoiminnan kehittämiseksi

Tavoitteena olisi, että laatimalla asiakkaille selkeät säännöt, joiden mukaan toimitaan tilauksia tehdessä, päästäisiin lopputulokseen, jossa asiakkaat antaisivat tilauksensa ajallaan ja näin Metron henkilökunnalla olisi mahdollisuus tilata asiakkaiden haluamat tuotteet ajallaan, ja henkilökunnalle jäisi myös reilusti aikaa kerätä asiakkaiden haluamat tuotteet. Asiakkaiden tilaustoiminnan sääntöjen laatimisella olisi tarkoitus siis muokata tilaustoimitusketjua sujuvammaksi.

Tavoitteena olisi myös, että Metro pystyisi ennakoimaan paremmin asiakkaiden tarpeet ja sitä myötä vastaamaan paremmin asiakkaiden kysyntään. Tavoitteena olisi, että asiakkaat saisivat entistä paremmin haluamansa tuotteet, silloin kun haluavat, eivätkä tilausten puutteet jäisi roikkumaan seuraavia toimituksia odottamaan. Myös tuoretuotteet voitaisiin tilata asiakkaille juuri toimituspäivälle ja näin myös asiakkaat voisivat taata myös omille asiakkailleen tuoreita tuotteita.

Perimmäinen tavoite kuitenkin on tilaustoiminnan selkeyttäminen ja selkeiden rajojen asettaminen tilaussysteemiin, jotta tilaus-toimitusketju pysyisi tasaisempana läpi vuoden, myös sesonkiaikoina, kun tilausmäärät kasvavat koko ajan. Tilaustoimintaa tulee muokata ja säännöt tulee laatia niin, että ne palvelevat sekä Metroa, että myös sen asiakkaita. Niiden tulee helpottaa Metron toimintaa, mutta tuottaa mahdollisesti asiakkaille jotain lisäarvoa. Sääntöjen tulee olla myös sellaisia, että ne eivät rasita kohtuuttomasti asiakkaita.

Asiakkaat ovat tähän mennessä tottuneet siihen, että ovat saaneet jättää tilauksiaan melkein mihin aikaan tahansa, jopa aivan viime hetkeen, ennen kuljetuksen lähtöä. Asiakkaille onkin perusteltava miksi aikatauluissa on oltava tietyt aikarajat.

Rajan veto asiakkaiden tilausaikatauluun on tietenkin se, että Metron henkilökunta ehtisi keräämään kaikki tilaukset ajoissa kaikille asiakkailleen ja sen lisäksi hoitamaan vielä muutkin päivittäiset työnsä. Kesäsesonki tuo uusia asiakkaita, ja tilauksia ei ehditä millään keräämään, jos kaikki asiakkaat jättävät tilauksensa seuraavaan päivää varten, vasta ilta-päivällä klo 14 jälkeen. Ja aamut ennen kuljetusten lähtöä eivät ole enää tilausten ottoa varten, vaan ne on yleensä tarkoitettu kuormien valmistelua, viimeisiä keräyksiä ja tuore-tuotteiden keräilyä varten.

7.2.2 Tilaustoiminnan ohjeistus

Asiakkaille laitetaan toimitusten mukana kirjeet (LIITE 1), joissa ilmenee mihin kellonai-kaan mennessä tilaukset on laitettava Metroon, jotta ne ehtivät vielä seuraavan päivän toi-mitukseen mukaan. Ohjeistuksessa pyritään myös selvittämään miksi näin toimitaan ja miksi vaaditaan tilausten jättämistä tiettyinä aikoina.

Kirjeessä selvitetään Metron tilausrytmiä tavarantoimittajille, ja sitä, millä aikavälillä Metro saa tuotteet itselleen. Asiakkaita muistutetaan myös siitä, että jos he ovat järjestämässä jotain tapahtumaa, jonne tarvitsevat suuren määrän jotain tuotteita, että he ovat hyvissä ajoin yhteydessä Metroon. Tällöin Metro ehtii hankkia tarvittavat tuotteet ajoissa, tai varata hyllystä tuotteet odottamaan asiakkaan noutoa. Jos asiakas tarvitsee ehdottomasti jotain tiettyä tuotetta, on tällöin varmempi olla ajoissa yhteydessä Metroon, niin tuotteet on halut-tuna aikana varmemmin saatavilla.

Asiakaskirjeessä pyritään myös ohjaamaan asiakkaita antamaan maito- ja lihatilauksensa vähintään kaksi päivää ennen toimitusta, koska näiden tuotteiden saaminen kestää Metrolta yleensä kaksi päivää tilauksesta tai tuotteet seuraavalle päivälle täytyy tilata toimitusta edeltävänä päivänä heti aamulla. Näillä tuotteilla on myös kohtuullisen lyhyt käyttöaika, eli niitä ei tilata hyllyyn kovin suuria määriä ja hyllyyn tilattavien tuotteiden valikoima on melko suppea. Metro tilaa maitoa muun muassa hyvin pitkälle niiden tottumusten mukaan, mitä kukin asiakas viikoittain on yleensä ottanut, sekä tietenkin ”ylimääräistä” maitoa myyntiin. Mutta suuriin yllättäviin viimehetken tilauksiin, ei ole tarjolla maitotuotteita. Näissä tuotteissa ei ole siten suurta varaa tilata enää viime hetkellä edellisenä päivänä.

Asiakkaita muistutetaan kirjeessä myös tästä, että suurin osa ko. tuotteista tilataan Metroon vain asiakastilausten perusteella ja täten myöhässä tulleisiin tilauksiin ei aina välttämättä ole tuotteita tarjolla. Samalla painotetaan myös sitä, että mikäli asiakas laittaa tilauksensa ajoissa, voi Metro taata varmemmin heille haluamansa tuotteet mahdollisimman tuoreina ja laadukkaina. Tuoreus varmistuu parhaiten sillä, että kun asiakas on laittanut tilauksensa kaksi päivää aikaisemmin, tilataan esimerkiksi lihatuotteet tuolloin asiakkaan haluamalle toimituspäivälle. Eli kun nuo halutut lihatuotteet tulevat Metroon, samana päivänä ne lähtevät myös asiakkaalle.

Muuten tilaukset seuraavalle päivälle tulee laittaa klo 12.00 mennessä. Tämän jälkeen tulleisiin tilauksiin lisätään automaattisesti 10 euron suuruinen pikatilausmaksu. Tällä tavoin pyritään siihen, että kaikki tilaukset olisivat annettuna, kun henkilökuntaa on vielä paikalla. Aamuvuoroon tulleet työntekijät lähtevät noin klo 13 – 14 välisenä aikana. Jos tuolloin kaikki asiakkaiden tilaukset olisivat Metrolla, olisi henkilökuntaa vielä keräämässä tilauksia. Iltavuoroon jää yleensä vain kaksi tai kolme työntekijää, joista vähintään yhtä tai ruuhkaisempana aikana jopa kahta sitoo kassa. Eli kassaa on vahdittava ja palveltava paikalla olevia asiakkaita, mutta samalla pitäisi myös kerätä seuraavan päivän tilauksia. Ja tässä nykysysteemissä myös jatkuvasti soiva puhelin sitoo myös henkilökuntaa iltavuorossa.

Tilausaikataulun takarajaksi asetettiin myös kello 12, sen vuoksi, että aamusta olisi aikaa laittaa kuluvan aamun kuljetukset valmiiksi. Tämän jälkeen voidaan alkaa ottamaan tilauksia vastaan, ja klo 12 jälkeen lähteä rauhassa keräämään tilauksia, ilman että täytyisi koko päivää jännittää, vieläkö puhelin soi ja tilauksia tulee. Nykyään tilanne on iltapäivisin se,

että kun saa puhelimesta asiakkaan tilauksen otettua vastaan ja kävelee hyllyjen väliin keräämään edellistä keräilyä, soittaa seuraava asiakas tilausta ja jälleen on käveltävä konttoriin kynän ja paperin ääreen.

Viikonloppu katkaisee Metron tilausrytmiä tavarantoimittajille, joten maanantaille halutut tuotteet, on Metron tilattava jo torstaina. Samalla tavoin pyritään myös asiakkaita ohjaamaan, eli nuo tuoretuotteita sisältävät tilaukset asiakkaiden on annettava jo viimeistään torstaina päivällä. Muuten tilaukset voi jättää vielä perjantaihin klo 14.00 mennessä, jotta välttyy tuolta pikatilausmaksulta.

Maanantain toimituksia varten tilausaikataulu on hieman löyhempi. Maanantain toimituksiin tilausten takaraja klo 14.00 on hieman kohtuullisempi asiakkaiden kannalta, koska toimitukseen on pidempi aika. Kuitenkin Metrolle on jätettävä aikaa kerätä tilauksia. Viikonloppuisin liike on auki vain lauantaina klo 9-13. Ja tuo keräysaika olisi tällöin perjantai-iltapäivä ja mahdollisesti lauantai. Tosin lauantaisin Metrossa on vain kaksi työntekijää paikalla ja usein lauantait saattavat olla hyvin kiireisiä, joten tuolloin ei välttämättä jää aikaa kerätä tilauksia. Pelkän lauantain varaan ei maanantain keräilyjä voida jättää. Lauantaina ei myöskään ole välttämättä aikaa istua puhelimesta ottamassa tilauksia vastaan. Kassa työ sitoo ajoittain molemmat lauantaivuorossa olevat työntekijät, sekä kiireisimpinä aikoina esimerkiksi myös tuotteiden etsiminen ja hakeminen asiakkaille vie myös suuren osan ajasta. Jos tilaus tulee asiakkaalta vasta lauantaina tai esimerkiksi faksilla sunnuntaina, siirtyy tilaus kerättäväksi vasta maanantaiaamulle, ja tuolloin tilaukseen laitetaan pikatilausmaksu. Eli asiakkaiden tilausaikataulua suunnitellessa on otettava huomioon miten Metro on auki ja miten henkilökuntaa on paikalla. Eli kylmää jakoa esimerkiksi ”24 tuntia ennen kuljetusta” oltava tilaukset annettuna, ei voida tehdä.

7.2.3 Henkilökunnan rooli toteutumisessa

Henkilökunnan toiminnalla on suuri rooli siinä, kuinka hyvin muutos toteutuu. Henkilökunta vastaa yrityksen asiakaspalvelusta, vastaanottaa toimitusasiakkaiden tilaukset, kerää ne ja paketoit kuljetusta varten. Asiakkaat saavat toiminnan muutoksesta kirjeen toimitusten mukana, mutta henkilökunnan on lisäksi informoitava asiakkaita muuttuneesta toiminnasta. Edelleen myöhässä tulleisiin, eli klo 12.00 jälkeen tulleisiin tilauksiin on laitettava vaaditut

pikatilausmaksut. Tästä on pidettävä kiinni, vaikka tuo maksu jouduttaisiin laittamaan samalle asiakkaalle joka tilauksen yhteydessä. Asiakkaille on myös toimitusaamuina opittava sanomaan, ettemme ota enää lisätilauksia vastaan, tai näissäkin tapauksissa he saavat tuon lisämaksun. Koko henkilökunnan vastuulle siis jää muuttuvan toiminnan toteutumisen valvonta. Ei riitä, että vain muutama henkilö yrityksestä on asian takana ja ajamassa muutosta eteenpäin. Muutos vaatii koko työyhteisön tuen.

8 OMAKOHTAISIA KOKEMUKSIA

8.1 Aikaisempi asiakaskirjeiden teko ja vaikutus

Kesällä 2009 tein Metrossa vastaavanlaiset asiakaskirjeet (LIITE 4) koskien pelkästään maitotilauksia, johon liitin myös kehotuksen muiden tuotteiden tilaamisesta aikaisemmin. Pyysin maitotilauksien antoa vähintään kahta päivää aikaisemmin, koska seuraavaa päivää koskevat maitotilaukset laitetaan tavarantoimittajille heti aamusta klo 9 mennessä. Osa asiakkaista antoi vakiotilauksen maidoista, jonka mukaan tilataan jatkossa asiakkaalle vakiomäärä maitoa tiettyinä päivinä. Muuten osa näistä asiakkaista jatkoi toimintaansa jättämällä edelleen muun tilauksen niin kuin ennenkin, eli osa jopa myöhään iltapäivällä. Osa oppi antamaan tilauksensa ajallaan, ja osa oppi vain hetkellisesti, mutta jonkin ajan kuluessa taas ”unohti” tuon aikataulutoiveen. Kirjeeseen piilotettu kehoitus myös muiden tuotteiden aikaisemmasta tilauksesta ei tehonnut kuin aivan muutamaasi asiakkaaseen. Nuo muutamat asiakkaat oppivat antamaan koko tilauksensa jo pari päivää aikaisemmin. Nyt huomaa, että kun on mennyt vajaa vuosi tuosta kirjeestä, on asiakkailla alkanut ote lipsua taas tuosta aikataulusta. Maitotuotteita sisältäviä tilauksia tulee vasta asiakkaiden toimituspäivää edeltävänä aamuna ja myöhemminkin päivällä.

8.2 Nykyisen muutosprosessin pohdintaa

Hahmottelin Metro-tukun päivittäisestä toiminnasta aikakaavion (LIITE 2), josta ilmenee aamu-, iltaja välivuoron pääasialliset työtehtävät ja työajat päivittäin, sekä ajankäyttö. Kaavio kertoo millä aikavälillä mikäkin työtehtävä pyritään suorittamaan, ja mitä kaikkea muuta koko työpäivä sisältää ja mihin kaikkeen aika pitäisi saada riittämään. Lisäksi hahmottelin samanlaisen kaavion, josta ilmenee, miten henkilökunnan ajankäyttö voisi muuttua asiakkaiden tilaustoiminnan tarkempien sääntöjen luomisella. (LIITE 3)

Tuota nykytilanteen kaavion (LIITE 2) kuvaamaa aikataulua ja vastuualueita muuttavat tietysti erilaiset lomata ja muut henkilökunnan poissaolot. Ja niinä aikoina ei varmastikaan kiire ja työn määrä ole vähäisempi, mitä normaalin päivänrytmin mukaan, kun kaikki henkilökunnasta ovat paikalla. Muuttuneen systeemin kaaviossa (LIITE 3), sen sijaan lisänä

jokaiseen työvuoroon voi tulla asiakkaiden tilaukset, joita asiakkaat antavat nyt aikaisemmin, mitä ennen, jo seuraavia toimituspäiviä ajatellen. Tämä olisi tietysti ihanne taas seuraavaa päivää ajatellen.

Työtä varten heränneet ajatukset ovat kasautuneet mieleen viimeisen vuoden aikana Kokkolan Metro-pikaturussa työskennellessä. Muutosvaateet ovat pyörineet henkilökunnan ja johtoportaan välisissä keskusteluissa jo pitkän aikaa, ja varsinkin aina kiireisinä päivinä ne ovat puhuttaneet enemmän. Kuitenkaan asialle ei ole tehty vielä mitään aikaisemmin.

Mielestäni ei ole kohtuutonta vaatia, kuitenkin alle vuorokauden mittaista varoitusaikaa tilausten antamiseen. Asiakkaita on ylipalveltu liikaa, kun tilauksia on otettu vielä hyvinkin myöhään iltapäivällä. Jos ajattelee kuluttaja-asiakasta, joka tilaa iltapäivällä tavaraa esimerkiksi jostain nettikaupasta, ei hän varmasti voi mitenkään olettaa, että saa heti haluamansa tuotteet seuraavana aamuna kotiovelleen. Tai ehkä tämäkin on mahdollista jos on halukas maksamaan tällaisesta pikapalvelusta, ja tämä vain tietenkin silloin, kun tavarantoimittajalla on heti tuotteet tarjolla. Usein kuluttajalla on mahdollisuus hakea tavara suoraan myös näistä nettikaupoista, ilman toimituksen odottelua ja toimitusmaksuja.

Samoin, jos ajatellaan Metron asiakkaiden tilaustoimintaa, mikäli tilausaikataulu tuntuu asiakkaista liian tiukalta, on heillä mahdollisuus tilata myöhemmin ja hyväksyä tuo pikatilausmaksu tai tulla noutamaan itse tuotteet Metrosta. Kuitenkin, kun ajattelee, että katteet näiden pienyritysten toiminnassa ovat suhteellisen pienet, onko kannattavaa tuhlata tuota kymmentä euroa pikatilausmaksuun, kun pohtimalla menekkiään jo aikaisemmin ja antamalla tilauksensa ajoissa, voi säästää tuon summan? Tuohon kymmeneen euroonkin pitää kuitenkin aika monta makaronipussia ja purkkihernekeittoa myydä, että sen saa ansaittua takaisin.

8.3 Työn tavoitteisiin pääsy ja tulevaisuus

Työlläni ja tilausten ohjeistuksella halusin osoittaa, että pienilläkin toimilla voidaan selkeyttää ja kehittää toimintaa huomattavasti. Kokkolan Metro-pikaturussa olisi kyllä muitakin kehittämisen kohtia, mutta kaikkea ei voi, eikä saakaan kerralla muuttaa. Laajemman muutoksen on edettävä hitaasti, asia kerrallaan. Asiakkaiden tavoin, myös henkilökunnan

on asennoiduttava muutokseen ja toimittava muutoksen edellyttämällä tavalla. Vasta kun sekä henkilökunta, että asiakkaat ovat omaksuneet aikaisemmat muutokset kunnolla ja toimivat niiden mukaan, voidaan ehkä alkaa suunnitella seuraavia muutoksia. Toisaalta tällä kertaa muutos koskee periaatteessa vain toimitusasiakkaita, ja jos kehitystä haluaa ajaa muillekin osa-alueille, voisi se kohdistua esimerkiksi noutoasiakkaisiin tai johonkin heitä koskevaan kehitystä vaativaan toimintaan. Voisihan kehitystä alkaa myös ajamaan johonkin Metron sisäiseen toimintaan, kuten henkilökunnan toimintaan, kassatyöskentelyyn, työn järjestelyyn jne. Muutos ei kuitenkaan saa olla itse tarkoitus, vaan sille pitää löytyä myös perusteita.

8.4 Asiakaspalveluhenkilön ajatuksia

Tietenkin jokainen asiakaspalvelija tahtoisi, että asiakkaat saisivat mahdollisimman hyvää ja nopeaa palvelua, ja että asiakkaalle ei jäisi palvelusta valitettavaa. Kilpailuvalttina voi olla se, että asiakkaalle pyritään tarjoamaan hänen haluamansa tuotteet tai palvelut mahdollisimman nopeasti. Kuitenkin asiakkaat saattavat usein unohtaa sen, että tuo palveleva yritys ei tuota kaikkia tuotteitaan tai palveluitaan itse, vaan tuon yrityksen taustalla on ehkä myös jokin toinen yritys tai taho - tuottaja, joka tuottaa nämä tarjottavat tavarat tai palvelut. Tuotteen hankkiminen asiakkaalle ei ehkä käy aina käden käänteessä ja siksi olisi hienoa, jos asiakkaat osaisivat ennakoida tarpeensa paremmin, ja näin antaisivat pelivaraa myös palvelevalle yritykselle ja sen henkilökunnalle.

Ihminen ei ole kone ja sen huomaa usein kiireen keskellä, kun moni asia on levällään ja monta eri asiaa pitäisi pystyä tekemään yhtäaikaa, mutta kuitenkin mihinkään asiaan ei sitten onnistu keskittymään täysillä. Ihminen ei ole tietokone kera Windowsin, johon voi jättää pyörimään taustalle niin työtä avustavat laskentaohjelmat ja tekstinkäsittelyohjelmat kuin myös ajanvietettä olevat pasianssit ja facebookit. Ihminen vaatii aikaa erikseen työlle ja hengähdystauolle.

LÄHTEET

Karrus, Kaij E.. 1998. Logistiikka. 1. painos. Porvoo: WSOY

Lämsä, Anna-Maija, Uusitalo, Outi. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy

Nordman-Sjöberg, Solveig, Nieminen, Juhani. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita Ab

Roukala, Veikko. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Suomen Atk-kustannus Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sakki, Jouni. 1994. Logistinen materiaalin ohjaus. Espoo: MH-Konsultit Oy

Sakki, Jouni. 1997. Logistinen prosessi, ohjaus – yhteistyö - lisäarvo. Espoo: Jouni Sakki Oy

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

Sakki, Jouni. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, logistinen B-to-B-prosessi. 6. painos. Espoo: Jouni Sakki Oy

Wihuri Oy Aarnio, Metro-tukku www-sivut, 2010. Saatavissa:
http://www.metrotukku.com/yritys/fi_FI/yritys/. Luettu: 20.1.2010

Wihuri Oy Toimialaesittely, www-sivut, 2010. Saatavissa:
http://www.wihuri.fi/toimialat/fi_FI/etusivu/. Luettu: 20.1.2010

Arvoisa Metro Pikatukun asiakas!

Kesäsesongin lähestyessä kehitämme tilaustoimintaamme, jotta voimme jatkossakin palvella Teitä sujuvasti ja taata Teille haluamanne tuotteet ajallaan.

Jatkossa liha- ja maitotilaukset tulee toimittaa meille Metroon viimeistään **kaksi arkipäivää ennen toimituspäivää!** Osa liha- ja maitotuotteista tilataan vain asiakastilausten perusteella tavarantoimittajilta, joten myöhemmin tulleisiin tilauksiin ei välttämättä ole aina tuotteita tarjolla. Eli, jos tahdotte liha- ja maitotuotteita tilaukseenne, tulee esim. keskiviikoksi haluttu tilaus lähettää meille jo viimeistään maanantaina. Maanantaiksi halutut tilaukset tulee olla meillä jo torstaina päivällä.

Näin siksi, koska suurimmalla osalla liha- ja maitotuotteista on kahden arkipäivän toimitusaika, tai tuotetilaukset tulee laittaa tavarantoimittajille jo aikaisin aamusta. Kun saamme Teiltä tilaukset ajallaan, voimme varmemmin taata Teille haluamanne tuotteet, mahdollisimman tuoreina ja laadukkaina.

Sama koskee myös muita tuotteita! Suurin osa tuotteista tulee meille tavarantoimittajilta kahden arkipäivän kuluttua tilauksestamme. Joten, kun saamme Teiltä tilaukset hyvissä ajoin, kerkeämme tilata mahdollisesti puuttuvat tuotteet meille tänne Metroon ja taata varmemmin Teille haluamanne tuotteet.

Jos tarvitsette poikkeuksellisen suuren määrän joitain tuotteita, esimerkiksi järjestäessänne jotain tapahtumaa tai tilaisuutta, olkaa hyvissä ajoin yhteydessä meihin täällä Metrossa, niin kerkeämme hyvissä ajoin tilaamaan tarvitsemanne tuotteet.

Tilausaikataulu jatkossa:

Jatkossa seuraavalle päivälle halutut tilaukset tulee laittaa meille jo **edellisenä päivänä klo 12.00 mennessä!** Myöhemmin tulleisiin tilauksiin lisätään **10 €:n suuruinen pikatilausmaksu!** Emme ota myöskään tilauksia ja lisätilauksia vastaan enää toimituspäivänä, vaan kaikki halutut tilaukset tulee antaa meille edellispäivänä! Maanantaille halutut tilaukset tulee antaa meille viimeistään perjantaina klo 14.00 mennessä.

Tällä pyrimme siihen, että kerkeäisimme myös kiireisimpinä aikoina kerätä jokaisen tilauksen ajoissa. Tällä toimintatavalla pyrimme pääsemään myös molemmin puolin sujuvaan kaupankäyntiin ja voimme kehittää toimintaamme varmemmaksi ja luotettavammaksi.

Aurinkoista kevättä toivottaen!

Kokkolan Metro Pikatukun väki

Yhteystietomme:

KONTTORI	: 020 510 XXXX	
PÄÄLLIKKÖ	: 020 510 XXXX	e-mail: xxxx.xxxx @xxxx.fi
YLEINEN /TILAUKSET	: 020 510 XXXX	e-mail: xxx.xxxxx @xxxxx.fi
YLEINEN RUOTSINKIELI	: 020 510 XXXX	
LIHAOSASTO	: 020 510 XXXX	
FAKSI	: 020 510 XXXX	

PALVELEMME

MA-PE KLO 8:00-17:00

LA KLO 9:00-13:00

Metron henkilökunnan päivittäiset työtajat ja ajankäyttö nykyhetkellä

	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Kello													
Aamuvuoro 3-6 hiötä		Aamuvuoro paikalla: 2-3 hiötä kassa, 1 lihavastaava, 1 pakastevastaava, 1 tulevien kuormien purkaja											
		Lähtevien kuljetusten viimeistely (viimeiset keräilyt, tuoretuotteet, tuotteet läpi kassan, kuljetusten pakkaus)											
		Asiakkaat soittavat lisätilauksiaan vielä aamun kuljetuksiin											
		Asiakaspalvelu											
		Seuraavan päivän tilausten vastaanotto puhelimitse											
		Oman vastualueen tilaukset tavarantoimittajille											
		Seuraavan päivän tilausten keräilyä											
		Kassahlot tauolla vuorotellen											
Välivuoro 1-2 hiötä		Vapaampi vuoro, kassalla jos tarvetta (riippuen, montako kassaa aamuvuorossa), avustaa aamuvuoro aamun kuormien kanssa											
		Oman osaston tilaukset, seuraavan päivän tilausten keräily, asiakaspalvelu											
		Seuraavan päivän tilausten vastaanotto											
Iltavuoro 2-3 hiötä		Iltavuoro paikalla: 2 kassaa, 1 tulevien kuormien purkaja/tilausten kerääjä											
		Oman osaston tilaukset (pyritään tekemään kun aamuvuoro vielä paikalla ja kassalla)											
		Seuraavan päivän tilausten vastaanotto											
		Seuraavan päivän tilausten keräilyä											
		Asiakaspalvelu											
		Tauko, ennen aamuvuoron lähtöä (kassojen lähtöä)											
		Kassatyöskentely											
Asiakkaat		Tukusta itse tavaransa noutavat asiakkaat											
Kello			8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Aamuvuoron työaika vaihtelee hieman, pääasiassa aamuvuoro lähtee kassalta 12.30-13.00 aikoihin, sekä töistä kotiin klo 13.00-14.00 aikoihin.

Metro aukeaa virallisesti klo 8.00 mutta yleensä ovet avataan jo klo 7.30. Myöhäisimmät asiakkaat venyttävät joskus aukioloaikaan jopa klo 17.30 asti

Iltavuoro saapuu paikalle klo 10.00-12.00 välillä, työajoista riippuen.

Iltavuoro sulkee ovet klo 17.00, sulkee mm. kylmä-/pakastetiskit, laskee kassat pois, ja lähtee kotiin klo 17.30

Kiireisimpinä aikoina, kiireisimpiä kuljetuspäiviä edeltävät illat, iltavuoro jää joskus kerälleämään seuraavan päivän tilauksia klo 18.00 asti.

Pääasiassa toteutuvat ajat, joissa henkilökuunta paikalla.

Mahdolliset päivittäiset poikkeavuudet työajoissa.

Sairastapausten sattua yleensä välivuoro on se, josta siirretään henkilöitä aamu- ja iltavuoroon.

Metron henkilökunnan päivittäiset työtajat ja ajankäyttö mahdollisen muutoksen jälkeen

Klo	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Aamuvuoro 3-6 hiötä	Aamuvuoro paikalla: 2-3 hiötä kassa, 1 lihavastaava, 1 pakastevastaava, 1 tulevien kuormien purkaja											
	Lähtevien kuljetusten viimeistely (viimeiset keräilyt, tuoretuotteet, tuotteet läpi kassan, kuljetusten pakkaus)											
	Asiakkaat soittavat lisää tilauksiaan vielä aamun kuljetuksiin											
	Asiakaspalvelu											
	Seuraavan päivän tilausten vastaanotto puhelimitse											
	Oman vastualueen tilaukset tavarantoimittajille											
	Seuraavan päivän tilausten keräilyä											
	Kassahiot tauolla vuorotellen											
Välivuoro 1-2 hiötä	Vapaampi vuoro, kassalla jos tarvetta (riippuen, montako kassaa aamuvuorossa), avustaa aamuvuoro aamun kuormien kanssa											
	Oman osaston tilaukset, seuraavan päivän tilausten keräily, asiakaspalvelu											
	Seuraavan päivän tilausten vastaanotto											
Iltavuoro 2-3 hiötä	Iltavuoro paikalla: 2 kassaa, 1 tulevien kuormien purkaja/tilausten kerääjä											
	Oman osaston tilaukset (pyritään tekemään kun aamuvuoro vielä paikalla ja kassalla)											
	Seuraavan päivän tilausten vastaanotto											
	Seuraavan päivän tilausten keräilyä											
	Asiakaspalvelu											
	Tauko, ennen aamuvuoron lähtöä (kassojen lähtöä)											
	Kassatyöskentely											
Asiakkaat Klo	Tukusta itse tavaransa noutavat asiakkaat											
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Muutoksessa asiakkaiden seuraavan päivän tilauksen jätön takaraja on klo 12.00, eikä lisätilauksia lähteviin kuormiin oteta enää aamulla.

Seuraavan päivän keräilylle, sekä muille päivittäisille töille jää enemmän aikaa.

Mahdollisena lisänä voi olla, että asiakkaat alkavat soittilemaan tilauksia aikaisemmin aamusta. Lisänä voi tulla myös tilauksia jo seuraaville päiville.

Pääasiassa toteutuvat ajat, joissa henkilökuunta paikalla.

Mahdolliset päivittäiset poikkeavuudet työajoissa.

Arvoisa Metro Pikatukun asiakas!

Jatkossa maitotilaukset tulee toimittaa meille tänne Metro pikatukkuun vähintään **kaksi päivää ennen toimitusta!** Eli, jos tahdotte maitotuotteita tilaukseenne, tulee esim. keskiviikoksi haluttu tilaus lähettää meille jo maanantaina. Maanantaiksi halutut maitotilaukset tulee olla meillä jo torstaina.

Näin siksi, koska maitotuotteet tilataan tavarantoimittajilta aina aikaisin aamusta. Osalla tuotteista on myös pidemmät toimitusajat, emmekä välttämättä saa niitä varastoomme kovin lyhyellä varoitusaajalla. Kun me saamme tilaukset Teiltä ajallaan, voimme taata varmemmin Teille haluamanne tuotteet.

Sama koskee myös muita tuotteita! Mitä aikaisemmin saamme tilauksenne, sitä varmemmin pystymme toimittamaan Teille halutut tuotteet.

Tällä toimintatavalla pääsemme molemmin puolin sujuvaan kaupankäyntiin.

Aurinkoista loppukesää toivotellen

Kokkolan Metro Pikatukun väki

Yhteystietomme:

KONTTORI : 020 510 XXXX
PÄÄLLIKKÖ : 020 510 XXXX
YLEINEN /TILAUKSET : 020 510 XXXX
YLEINEN RUOTSINKIELI : 020 510 XXXX
LIHAOSASTO : 020 510 XXXX

FAKSI : 020 510 XXXX

e-mail:

xxxxxxx@xxxxx.fi

xxxxxx@xxxx.fi

PALVELEMME
MA-PE KLO 8:00-17:00
LA KLO 9:00-13:00