

Rehula Nico & Latva-Mäenpää Rami

Noutomyynnin kehittäminen

Opinnäytetyö

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijät: Rehula Nico & Latva-Mäenpää Rami

Työn nimi: Noutomyynnin kehittäminen

Ohjaaja: Anttila Terhi

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 54

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehitysideoita noutomyyntiprosessiin ja varastomyymälän toimivuuden parantamiseen. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä prosessien kehittämiseen ja johtamiseen, toisena tavoitteena on tutkia Ahlsell Oy:n henkilöstön näkemystä noutomyyntiprosessista ja varastomyymälän toimivuuden nykytilasta ja kehittämiskohteista. Kolmantena tavoitteena on kuvata noutomyyntiprosessin ja varastomyymälän nykytila.

Teoriaosuudessa käytiin yleisesti läpi tarkemmin yrityksen eri prosessien vaiheita, ja sitä, mitä niihin liittyy käytännössä. Samassa osuudessa myös avattiin eri termejä liittyen opinnäytetyöhön, kuten esimerkiksi mitä prosessien kehittäminen tarkoittaa käytännössä. Kerrottiin myös prosessien tavoitteiden saavuttamisesta sekä niiden aikataulutuksesta, ja siitä, miten nämä seikat liittyivät kohdeyritykseen.

Empiriaosuudessa syvennyttiin tarkemmin varsinaiseen opinnäytetyön asiaan, eli Ahlsell Oy:n noutomyynti- sekä varastomyymäläprosesseihin. Tehtävänä oli saada selkeä käsitys yrityksen noutomyynti- sekä varastomyymäläprosessin nykytilasta, analysoida tilannetta, ja löytää jotain parannettavaa tai kehitettävää, joita voitaisiin mahdollisesti ottaa yrityksessä käyttöön opinnäytetyön pohjalta. Tavoitteena on myös antaa ulkopuolisen näkökulma yrityksen nykytilanteesta, ja saada tämänhetkisiltä työntekijöiltä heidän omia mielipiteitään, jotka kerättiin haastattelujen ja sähköpostikyselyjen perusteella.

Lopuksi tarkasteltiin kerättyä informaatiota, kirjoitettua teoriaosuutta, sekä yrityksen nykytilaa. Näiden seikkojen pohjalta laadittiin opinnäytetyöstä yhteenveto, johon liitettiin myös opinnäytetyön tekijöiden omia pohdintoja sekä kehitysehdotuksia tilanteesta. Se, miten yrityksessä otetaan kantaa kirjoitettuihin mielipiteisiin, on heistä itsestään kiinni. Opinnäytetyötä voidaan käyttää myös tulevien työntekijöiden perehdytyksessä yrityksen toimintamalleihin.

Avainsanat: kehittämisprojektit, liiketoimintaprosessit, myynti, prosessijohtaminen, varastointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business & Culture

Degree programme: Degree Programme in Business Management

Author/s: Rehula Nico & Latva-Mäenpää Rami

Title of thesis: Developing of the fetching sales

Supervisor(s): Anttila Terhi

Year: 2015

Number of pages: 54

Number of appendices: 2

The purpose of the dissertation is to produce development ideas to the fetching sales process and to the improvement of the functionality of the warehouse store. The first objective of the dissertation is to study the developing and management of the processes, the second objective is to study the view of the staff of Ahlsell Oy on the fetching sales process and on the present state of the functionality of the warehouse store and on the subjects of development. The third objective is to describe the present state of the fetching sales process and of the warehouse store.

In the theory part the stages of the different processes of the company and what is connected to them in practice were gone generally through in more detail. In the same part different terms were also opened in connection with the dissertation, for example, what the developing of processes means in practice. It was also written about reaching of the objectives of processes and about the scheduling of them and from how these points were connected to the target company.

In the empirical part, we take a more detailed look in the actual matter of the dissertation, in other words to fetching sales and storage process of Ahlsell Oy. The task was to get a clear idea of the present state of fetching sales and storage process of the company, to analyze the situation and to find something to be possibly brought into use in the company based on the dissertation. The purpose was to also give the point of view from an outsider to the present situation of the company, and to get feedback from the company's workers and their opinions which were collected on the basis of the interviews and e-mail inquiries.

Finally, the collected information, written theory and the present state of the company were examined. A summary of the dissertation that includes the writers own considerations and development ideas were also included from the situation that was gathered up based on these points. How the company uses the writers' opinions is to be decided between the company's leading personnel. The dissertation can be used as a part of the future workers' orientation to the operations models of the company.

Keywords: development project, business process, sales, process management, storage

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvioluettelo.....	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.3 Ahlsell Oy.....	9
1.4 Tukkukaupan periaatteet	10
1.5 Käsitteet ja termit	12
1.5.1 Varastointi.....	12
1.5.2 Tilaus	14
1.5.3 Tilasuunnittelu.....	14
2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN.....	16
2.1 Liiketoimintaprosessit.....	19
2.2 Henkilöstöprosessit.....	21
2.3 Kehityskohteiden määrittäminen	23
2.4 Kehittämisen tavoitteet ja aikataulus.....	25
2.5 Prosessijohtaminen.....	26
3 AHLSELL OY:N NOUTOMYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN JA VARASTOMYYMÄLÄN TOIMIVUUDEN PARANTAMINEN	28
3.1 Tutkimuksen toteutus.....	29
3.2 Noutomyyntiprosessin nykytila.....	30
3.2.1 Varaston kulku	33
3.2.2 Hyllytys ja tuloutus	33
3.2.3 Myyntityö.....	34
3.3 Noutomyyntiprosessin kehittämiskohteet tutkimuksen perusteella	35
3.4 Varastomyymälän toimivuuden nykytila	40
3.4.1 Tavarantoimitus	45
3.4.2 Varastojen välinen kommunikointi	46

3.5 Varastomyymälän kehittämiskohteet tutkimuksen perusteella	47
4 YHTEENVETO JA POHDINTA	51
LÄHTEET	54
LIITTEET	55

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Yrityksen keskeisimmät prosessit.	18
Kuvio 2. Noutomyyntiprosessin kuvaus.	28

1 JOHDANTO

Monialaisen organisaation tuotannontekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Jokainen osa myyntikoneistosta tukee toistaan ja toimet näkyvät välittömästi tai viiveellä toisen tehtävässä. Tukkumyynnin ja noutomyynnin yhteistoiminta on tiedonkulun sekä asiakastyytyvyyden näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää.

Normaalitilanteessa informaatio tilauksesta siirtyy tukkumyyntiosastolta noutomyyntiin lähetteenä, jonka perusteella tarvittavat tuotteet sitten kerätään varastosta. Muutamien erilaisten näkemysten johdosta tilausprosessin jäseniä ei voida luokitella arvojärjestykseen. Toisaalta tukkumyynti toimii välikätenä asiakkaan ja suorittavan noutomyynnin välillä. Vastaava näkökulma käsittää noutomyynnin toimivan tukkumyynnin aloitteesta (tilauksen välittyminen -> kerääminen.) Molemmat näistä tekijöistä ovat tärkeitä tilausten onnistuneisuuden kannalta. Noutomyynnin vastuulla on varasto eli myymälä ja tukkumyynnin tehtävä on tarjota vankkaa asiantuntemusta ja vastata asiakkaan tarpeisiin. Noutomyynnin työnkuvan voidaan siis katsoa keventyvän tukkumyyntiosaston toiminnan ansiosta. Aikaa varastonhallintaan jää enemmän, kun toinen taho huolehtii tilausten vastaanottamisesta.

Välittömät tilaukset tapahtuvat yleensä myymälässä asiakkaan kerättyä tarvitsemansa tuotteet itse. Asiakas antaa listan keräämistään tuotteista viivakoodinlukijan muodossa myyjälle, joka jatkaa siirtämällä tilauksen näyttöpäätteelle. Joskus ketjussa käy kuitenkin niin, että tilausta laatiessaan tukkumyyjä näkee käytännöllisistä syistä järkevämmäksi tilata listan käsittämät tavarat keskusvarastolta. Syynä poikkeavaan käytäntöön voi olla hyllysaldo, saatavuustilanne tai vaikkapa maahan-tuojaan kohdistuvat yhteysongelmat. Noutomyyntitiimin toiminta vaikuttaa suurelta osin tavaraprosessin sujuvuuteen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on Ahlsell Oy:n noutomyynnin optimointi. Tämä aiotaan saavuttaa esimerkiksi perehtymällä tarkasti yrityksen arkipäiväisiin toimintatapoihin, sekä haastatteleamalla nykyisiä työntekijöitä. Myös sähköpostikyselyitä tulemme lähettämään. Työntekijöiltä pyritään saamaan mahdollisimman paljon

tarkkaa, ajankohtaista tietoa yrityksen toimintatavoista esimerkiksi logistiikkaan ja noutomyyntityön tilaan liittyen. Haluamme myös kuulla yrityksen palkkalistoilla toimivien henkilöiden kehitysideoita, jos heillä sellaisia on. Myös ongelmat on tärkeää listata ylös, jolloin ne ovat tunnistettavissa ja korjattavissa. Lisäksi työntekijöiden näkökulma asioihin, joita ei missään nimessä heidän mielestään saisi muuttaa, tulisi huomioida.

Haastatteluista sekä kyselyistä saadut tiedot tullaan analysoimaan tarkasti, ja saadut tulokset sekä vastaukset, ja ongelmien pohjalta luodut ratkaisut tullaan raportoimaan opinnäytetyössä. Se, mitä opinnäytetyön tuottamilla suunnitelmilla, ratkaisuilla, tiedoilla ja muulla informaatiolla tullaan yrityksessä tekemään, on kiinni heistä itsestään.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena on kuvata ja analysoida noutomyyntiprosessin ja varastomyymälän toimivuuden parantamista. Toimeksiantajaorganisaatiossa tähän on kiinnitetty huomiota ja malleja on hiottu kautta historian.

Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on kuvata toimintaa nykyisellään ja haastatteluilla sekä kyselyillä löytää kohtia, joissa voisi vielä olla täsmennettävää. Kehittämiskohteita tutkitaan työn tehostamisen, ja samalla tuottavuuden lisäämisen kannalta Ahlsell Oy:n näkökulmasta. Myös verkkomyynti yleistyy ja on käytössä lähes joka taholla. Tutkimus selvittää pintapuolisesti vaikutuksia siirrettäessä painopistettä myymälämyynnistä verkkomyyntiin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu seuraavasti: alkupään johdannossa selvitetään hieman yrityksen ja opinnäytetyön taustoja. Tämän jälkeen tarkastellaan hieman tarkemmin opinnäytetyön aihealueita ja taustoja, niin ongelman kuin yrityksenkin kannalta. Selvitetään myös sitä, miksi juuri kyseinen yritys on valittu opinnäytetyön aiheeksi.

Johdantoa seuraa teoriaosuus, ja siinä pyritään paneutumaan ongelmaan tarkemmin kuin johdanto-osuudessa. Seuraavaksi avataan opinnäytetyön kannalta tärkeitä termejä, kuten varastomyyntityö, tavaraprosessi sekä tukkukauppa. Ylei-

sen pohjituksen jälkeen, ja termien ollessa selkeät, siirrytään aiheisiin kehittämistyö sekä nykytilan kuvaus. Kehittämistyössä tarkastellaan eri tutkimusmenetelmien kannalta yrityksen tilannetta, sekä opinnäytetyön ongelmaa, sekä kerrotaan tarkemmin myös tiedonhakumenetelmistä, kuten esimerkiksi yrityksen työntekijöiden haastatteluista sekä sähköpostikyselyistä.

Nykytilan kuvausosiossa tarkastellaan yritystä ja sen toimintatapoja. Opinnäytetyön kohteena olevalla yrityksellä ei nykytilanteessaan ole varsinaista akuuttia ongelmaa. Opinnäytetyö keskittyykin siihen, onko nykytilannetta mahdollista kehittää entisestään. Tarkastellaan, miten esimerkiksi noutomyyntiprosessi on järjestetty yrityksessä nykyisellään, ja esitellään ideoita toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi, sekä parantamiseksi. Pyritään myös ottamaan esille mahdollisia ongelmakohtia, joita saattaa ilmestyä nyt tai tulevaisuudessa. Lisäksi pyritään selvittämään myös työntekijöiden suhtautumista esiteltyihin ideoihin ja uudistuksiin, sekä saamaan selville työntekijöiden tietoisuuden yrityksen noutomyyntiprosessin nykytilanteesta. Noutomyyntiprosessin järjestämisestä yrityksessä selvitetään esimerkiksi sitä, miten tavaraa toimitetaan yritykseen sisään (tilaukset), ja sieltä ulos (myynti), sekä kassa- ja maksutapahtumien hoitamisen.

Seuraavassa osiossa tuodaan esille järjestämiemme haastattelujen sekä kyselyiden avulla kerätyt tiedot, ja luomme raportin saatujen tietojen perusteella. Tätä raporttia käytetään yhtenä tietolähteenä ideoidessamme yrityksen noutomyyntiprosessin kehittämistä. Tässä näkyvät myös yrityksen nykyisten työntekijöiden mielipiteet. Kirjaamme kehittämisehdotukset ylös, ja pyrimme jalostamaan ideoita edelleen. Huomioimme myös havaitut ongelmakohdat, ja pyrimme laatimaan niihin korjausliikkeitä.

Lopuksi pohditaan omaa onnistumistamme opinnäytetyön rakentamisessa sekä koko opinnäytetyöprosessin kulussa. Päätelmässä huomioidaan myös jatkotoimenpiteet yrityksen kannalta. Annamme ideoita ja arvioimme milloin ideat voitaisiin laittaa yrityksessä toteuttamisasteelle.

1.3 Ahlsell Oy

Toimeksiantajayritys on eräs Pohjoismaiden johtavista teknisen tukkukaupan konserneista. Toimenkuvaan kuuluu LVI-tuotteiden, sähkön, teollisuuden sekä rakennusalan tuotteiden myynti ja osittain myös maahantuonti. Yritys työllistää noin 4300 henkeä, joista Suomessa työskentelee viitisen sataa. Kyseessä on laajalle levittäytynyt ja eri aloja yhdistelevä kokonaisuus, jossa on jatkuva kehittämis- ja uudistustarve. Organisaation historia ulottuu pitkälle suomalaisen tukkukaupan menneisyyteen. Ahlsell Suomi Oy on fuusioiden tuloksena syntynyt yritys.

Ahlsell Oy toimii Pohjoismaissa, Virossa sekä Venäjällä LVI-, sähkö-, teollisuus- sekä kylmätuotteiden ja -palveluiden alalla. Ahlsell-konsernin liikevaihto on noin 2,5 miljardia euroa. Toimipaikkoja Ahlsell omistaa yli 250 ympäri Pohjoismaita, joista 34 Suomessa. Konsernin pääomistaja on sijoitusyhtiö CVC Capital Partners. (Ahlsell.)

Yrityksen tuotevalikoimiin kuuluvat tuotteet sijoittuvat Suomen tukkukaupan voilymin vertailussa kolmeen neljästä suurimmasta tukkukaupan alasta. Polttoaineet, koneet ja laitteet sekä rautakauppatavara ja LVI-laitteet ovat kaikki osana Ahlsellin valikoimaa. (Tilastokeskus.)

Ahlsellin tarkoituksena on tarjota tavarantoimittajille parhaat mahdolliset kanavat tuoda tuotteitaan esille markkinoilla. Yrityksessä onkin pitkät perinteet pitkäjänteisestä työstä, ja hyvistä, aktiivisista suhteista tavarantoimittajiin. Näin Ahlsellin tuotevalikoima kasvaa, ja toimii yritys myös itse maahantuojana joillain osa-alueilla.

Konsernilla on noin 500 avaintavarantoimittajaa. Avaintoimittajalla tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, jotka omaavat vahvan tuotemerkin ja toimivat Pohjoismaissa. Kyseiset tavarantoimittajat myyvät tuotteensa ja palvelunsa tukkukaupan kautta. Useimmat näistä avaintavarantoimittajista ovat suuria, kansainvälisiä toimijoita.

Ahlsellin tavoitteena on yhtenäinen, pohjoismainen tuotevalikoima kaikilla sen edustamilla toimialoilla. Pohjoismaisesti toimivien yhteistyö- ja tavarantoimittajakumppanien kanssa toimiessa yritys saa niin mittakaava- kuin synergiaetua ost- ja varastotoiminnoissa.

Tehokas, toimiva logistiikka onkin aina ollut yksi Ahlsellin toiminta-ajatuksen kulmakivistä. Ahlsellin logistiikkakeskus sijaitsee Hyvinkäällä, josta tuotteet lähtevät eteenpäin asiakkaille tai Ahlsellin muihin myymälöihin Suomessa. Tuotteet keskusvarastoidaan, joka tarkoittaa asiakkaille kilpailukykyisiä hintoja. Ahlsellilla on mahdollista ostaa tuotteet kivijalkamyymälästä, Internetin välityksellä tai OVT-tilauksena (organisaatioiden välinen tiedonsiirto).

Ahlsell pyrkii tarjoamaan koko laajan tuotevalikoimansa saman katon alta, jolloin asiakkaiden on helppo tilata tavaraa eri tuotevalikoimista. Mittavan teollisen kokemuksen sekä asiantuntevan henkilöstön avulla Ahlsell toimittaa tavarat luotettavasti ja nopeasti. Myös myynninjälkeinen asiakaspalvelu on Ahlsellilla otettu huomioon.

Ahlsell pyrkii olemaan yksi alan johtavista yrityksistä myös laatu- sekä ympäristöpolitiikassa, ja tämän vuoksi ne otetaan Ahlsellilla jatkuvasti huomioon jokapäiväisissä toiminnoissa. Tämä perustuu osaavan henkilöstön taitoon, toimintoihin ja sitoutumiseen. Toimintoihin luetaan muun muassa ympäristövaikutusten minimointi, energiankulutuksen vähentäminen sekä jätteiden lajittelu ja kierrätys. (Ahlsell.)

1.4 Tukkukaupan periaatteet

Santasalo ja Koskela (2009, 7) määrittelevät tukkukaupan vähittäiskauppaa ja muuta yritystoimintaa palvelevaksi kaupaksi, johon olennaisena osana kuuluu tavaran välittäminen ja siihen liittyvä palvelutoiminta.

Näin toteavat Santasalo sekä Koskela kirjassaan Tukkukauppa Suomessa 2009 (sivu 7), ja tämä väite pitää paikkansa myös opinnäytetyömme aiheena olevassa yrityksessä.

Tukkukauppa on yksi suurista toimialoista Suomessa, ja tukkukauppa sekä tekninen kauppa jakautuvat moneen erityyppiseen toimialaan. Tukkukaupan päätoimialat jaetaan tuotteiden, toiminnan ja toimintakumppaneiden mukaan päivittäistavaratukkukauppaan, kulutus- ja käyttötavaratukkukauppaan, maataloustukkukauppaan, tekniseen kauppaan, rakennusalan tukkukauppaan, tieto- ja viestintä-

tekniseen tukkukauppaan sekä polttoaineiden tukkukauppaan. Tukkukaupan liikevaihto on yhteensä 70 miljardia euroa.

Tukkukauppaan kuuluu osana agentuuritoiminta, ja se kattaa koko tukkukaupan markkinoiden toimialakirjon. Agentuuritoiminta eroaa tukkukaupasta siinä, että se toimii välikätenä tavaravirroissa eikä sen toiminnan volyyymeissa ole mukana välitettävän tuotteen arvoa. Agentuuritoiminnan merkitys tukkukaupan rinnalla on pieni, vaikka agentuuriyritysten määrä on suhteellisen suuri. Toimeksiantajana agentuuritoiminnalla voi olla ulkomainen tai kotimainen, yksityishenkilö tai yritys.

Tukkukauppa Suomessa on jakautunut toimintaympäristön ja -kumppaneiden kannalta erityyppisiin toimialoihin. Esimerkiksi kulutustavaroiden tukkukauppa toimii selkeimmin perinteisen tukkukaupan tavoin, välittäen tavaroita tuotantoportaasta vähittäiskauppaan eli lähinnä erikoiskauppaan ja tavarataloihin. Rakennusalan tukkukauppa sekä tieto- ja viestintäalan tukkukaupat palvelevat sekä vähittäiskauppaa että muuta yritystoimintaa. Tekninen kauppa eroaa toiminnaltaan merkittävästi perinteisestä tukkukaupasta, välittäen tuotteita ja palveluita yrityssectorille. Teknisessä kaupassa tuotteita ei välttämättä myydä varastoista ja myytävien tuotteiden lukumäärä saattaa olla alhainen.

Tukkukaupan toiminta on yritysten välistä liiketoimintaa. Tukkukaupan muodostavat erilaiset tukkumyyjät, tavaroiden ja palveluiden maahantuojat, erilaiset ostoyhtymät ja teollisuuslaitosten myynti- ja palveluorganisaatiot sekä osuuskunnat. Tukkukauppa myy tuotteita ja palveluita vähittäiskaupoille, muille tukkukaupoille sekä muille yrityksille ja ammatinharjoittajille.

Tuotteiden ja palveluiden myynnin ohella tukkukaupan tehtäviin kuuluu tuotteiden varastointi ja jakeleminen, lajittelu, kokoaminen, asentaminen sekä pakkaaminen. Varastointia on vähennetty, ja toiminta on painottunut logistiikan kehittämiseen.

Tukkukauppa toimii usein sekä maahantuojana että valmistuttajana. Se määrittelee itse myytävät tuotteet ja teettää niitä sopivilla alihankkijoilla, tai ostaa niitä suoraan muilta tuottajilta tai toimittajilta. Tukkukaupan on myös pidettävä huoli tuotteen huollon järjestämisestä, takuusta sekä kierrätyksestä. Myös informaation välitys on kasvanut tukkukauppa-alalla, ja tukkukaupat vastaavatkin itse tuoteinfor-

maatiosta, tekevät myynninedistämistyötä sekä kouluttavat ja konsultoivat asiakkaita ja työntekijöitä. Lisäksi tukkukauppa voi osallistua esimerkiksi myymälämarkkinointiin, ja ohjeiden kääntämiseen äidinkielellemme.

Tukkukaupalla on toiminnassaan erilaisia toimintamalleja. Esimerkiksi kaupan ryhmien tukkuliikkeillä on jo valmiit asiakkaat, ketjut, joille tukkukauppa hankkii tuotteita. Tukkukauppa saa asiakasketjuilta tai ketjuyhtiöltä valmiit budjetit tuoterhymittäin. Tällä rahalla ostajat yrittävät löytää mahdollisimman hyvät ja houkuttelevat, kuluttajiin vetoavat tuotteet. (Santasalo & Koskela 2009, 7–17.)

1.5 Käsitteet ja termit

Tässä alaluvussa käsitellään hieman teoriaa sekä termejä liittyen varastointiin, tilauksiin sekä tilasuunnitteluun.

1.5.1 Varastointi

Varastomyymälän toimivuuden takeena on selkeä, toimiva varastointiprosessi. Varastointi onkin loogisin ratkaisumalli tuotteille, joiden kysyntä on vaikeasti ennakoitavissa esimerkiksi sesonkiluonteisuuden takia. Tämä pätee myös käsittelemämme yrityksen, Ahlsell Oy:n myymiin tuotteisiin, jotka ovat sähkö-, teollisuus- sekä rakennusalan tuotteita. Tuotteet ovat saatavuudeltaan ja menekiltään hitaasti myyviä tuotteita, sekä esimerkiksi rakennusalan raaka-aineita. Tuotteita tulee olla varastossa koko ajan saatavilla, mutta ei liiaksi asti, sillä tällöin jotkin tuotteet voivat mennä esimerkiksi päiväysvanhoiksi, tai kolhiintua käyttö- ja myyntikelvottomiksi. Varastosta tuleekin pitää hyvä huoli, ja varastonkierrosta tulisi huolehtia, minimoiden näin edellä mainitut mahdolliset tavaroiden menetykset.

Varastointiin turvautumisen lähtökohtana onkin useimmiten välivarastoissa olevien tuotteiden tuotannon tapahtuminen eri tahdissa, kuin kulutuksen nopeus. Tähän voivat vaikuttaa myös varastojen täydennysten ja kulutuksen eräkustannukset sekä -koot. Taloudellisinta varaston toiminta onkin juuri silloin, kun ylimääräistä, turhaa tuotteiden puutetta, toimituskyvyttömyyttä, ei ole ja ylimääräinen, liiallisen

varmuusvaraston kerääminen pidetään minimissä. Toisinaan tulee tilanteita, joissa tulee varmistaa yksittäisen tuotteen saatavuudesta tietyllä määrällä sekä aikamäärillä, ei suinkaan kyseisen tuotteen ostamisella varastoon. Siitä huolimatta varaston ylläpito on Ahlsell Oy:lle tärkeää, ja tällaisten yksittäisten tilaustuotteiden ylläpitäminenkin on liiketoiminnan kannalta ehdotonta.

Karruksen (2001) mukaan yrityksen myyvät tuotteet noudattavat satunnaisen kysynnän kaavaa. Satunnaisella kysynnällä tarkoitetaan tuotetta tai tilannetta, joissa tuottajalla tai varastojalla ei ole mahdollisuutta ennakoida tuotteen kysyntää varmasti, jotta varaston optimointi olisi mahdollisimman tehokasta. Kysynnän satunnaisuus onkin juuri varastoivissa yrityksissä iso ongelmakohta, koska asiakkaalle riittävän toimituskyvyn takaaminen voi mahdollisesti johtaa ylivarastoitukseen, joka sitä kautta sitoo pääomaa, vie varastotilaa sekä nostaa kustannuksia. Myös tuotteen laatu voi heikentyä pidempiaikaisessa varastoinnissa.

Fyysinen jakeluverkko on hyvä lähtökohta tehokkaalle varastoinnille. Tehokas varastohallintajärjestelmä vaatii monitasoista jakeluverkkoa toimiakseen tehokkaasti. Tähän sisältyy se, missä tuotetta säilytetään, olkoonkin se sitten toimittajalla tai yrityksen omassa varastossa. Varastohallintaohjelmaan ohjelmoidut raja-arvot huomauttavat työntekijöitä, kun varaston lukumäärä tietyn tuotteen kohdalla on alhainen. Näin voidaan tilata tuotetta lisää joko keskusvarastolta tai maahantuojalta.

Useimmilla jakelijoilla sekä tukkuliikkeillä on tuotteita, joiden kysyntä ja vaihdunta on suuri. Näitä artikkeleita tulisi olla varastossa saatavilla koko ajan. Jotkin yritykset, kuten esimerkiksi Ahlsell Oy, myyvät myös tuotteita, joita myydään harvemmin. Näitä artikkeleita tilataan useimmiten vain asiakkaan pyynnöstä, eikä niitä pidetä varastossa lainkaan. Tällaista tuotetta kysyvä asiakas ei aina ole valmis odottamaan pitkiä aikoja ja saattaakin tilausajan venyessä siirtyä ostamaan tuotteen kilpailijalta. Yleensä nämä tuotteet ovat arvoltaan suurempia tai käyttötarkoitukseltaan harvinaisempia kuin normaalit kaupan tuotteet. Tuote on syytä tilata, jos siitä saadaan yritykselle vaivaan ja riskiin suhteutettuna riittävä kate. Tämän vuoksi yrityksen tilaus- ja toimitusketjun tulee olla kunnossa. (IBS.)

1.5.2 Tilaus

Ahlsell Oy:ssä onkin jo käytössä ns. tilauspistemalli. Tilauspistemallin toimintaperiaate on seuraavanlainen: kun tietyn tuotteen alin varastomäärä saavutetaan, antaa varastonohjausjärjestelmä siitä huomautuksen, jolloin varastotyöntekijät ovat tietoisia asiasta ja voivat tilata tuotetta lisää. Tilauspistemallin tehokkuus syntyykin juuri tilaushetken sekä varaston täydennyshetken ajantasaisuudesta. Tilauspistemallin ydin on tuotteen alin hälytysraja, tilauspiste. Hälytysraja on se raja, kun tuotetta tulisi tilata varastoon lisää, mahdollisen kysynnän tyydyttämiseksi. Raja määritellään tuotteelle havaitun tai ennustetun kysynnän sekä toimitusajan mukaan. Näin pyritään pitämään huolta, että tuotetta olisi aina saatavilla varastosta. Koska kysyntä on yrityksen tuotteilla yleensä ottaen vaihtelevaa, on eri tuotteiden tilaus- ja täydennysmäärät sekä -ajankohdat polveilevia. Yrityksellä onkin käytössään ajantasainen tietojärjestelmä, joka tarkastaa varastossa olevien tuotteiden päivittäiset saldot, ja pitää kirjaa tuotteiden menekistä. Tietojärjestelmä vaatii kuitenkin ihmiskättä toimiakseen, kuten esimerkiksi varastontäydennysten lisäämisen tietojärjestelmään, ja myytyjen tuotteiden kuittaukset. Myös myynnistä poistettavat hävikkituotteet tulee kirjata järjestelmään erikseen. Karrus toteaa, että työntekijöille tulisikin antaa selvät ohjeet, tai koulutus, varastohallintajärjestelmän käyttöön virhemarginaalin pienentämiseksi. (Karrus 2001, 43–46.)

1.5.3 Tilasuunnittelu

Tilasuunnittelu vaikuttaa omalta osaltaan yksikön varaston nopeuteen sekä logistiiseen toimivuuteen. Tilasuunnitelmaan vaikuttavia tekijöitä on monia, joista esimerkkinä varastomyymäläyritykselle tärkeimmät, kuten laajennusmahdollisuus, joustavuus, monikäyttöisyys, työn sujuvuus ja nopeus, tilan käyttö, kaluston käytettävyys sekä kapasiteetti. Varaston yksi tärkeimpiä tekijöitä on nopeus, jonka vuoksi varastot onkin pyritty laatimaan ”terminaalityyppisiksi”. Terminaalivaraston tärkein tehtävä on ottaa vastaan saapuva tavara, ja välittömästi lähettää se eteenpäin asiakkaalle, minimoiden tavaran lojumista varastossa. Hyvin toimiva terminaali onkin siis lähes varastoton, joka ei kuitenkaan täysin vastaa Ahlsell Oy:n toimintatapaa, koska yrityksellä tulee vaihtelevan kysynnän takia olla tietty varasto

koko ajan saatavilla. Terminaalivarasto onkin ideaalitapaus, mutta useimmat varastoivat yritykset joutuvat ”purkamaan” saapuvaa tavaraa, ja lähettämään sitä edelleen eri tahoille, kuten yksittäisille asiakkaille, jotka eivät yleensä tilaa koko määrää saapuvasta tavarasta, joka keskusvarastolta myyntipisteeseen tulee. Tämänkin takia varastossa tulee olla eri nimikkeitä saatavilla, koska asiakkaat tarvitsevat eri tavaroita, ja yhdistelevät varastossa saatavilla olevia tuotteita.

Nykytilanne varastohyllyjen täyttämisenä on, että saapuva tavara täytetään hyllyyn edestäpäin, jolloin vanhat, jo varastossa olevat tavarat jäävät uuden taakse. Näin varastossa jo olevat tavarat eivät kierrä, ja voivat mennä päiväysvanhoiksi. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat maalit. Myös ulkoasu voi tuotteilla muuttua, ja se voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaisiin. Niin sanotulla kovalla tavaralla tämä ei ole suuri ongelma. Esimerkiksi putket voivat kuitenkin ruostua ja kulua pidemmällä aikavälillä, ja varaston kierto olisi hyvä turvata. Yhtenä helppona kehitysehdotuksena olisi täyttää hyllyt takaapäin, jos mahdollista. Näin vanha tavara saataisiin pusketuksi hyllyjen etupuolelle, myyntiin, jolloin varaston kiertoinkin turvataan helposti ja nopeasti. Myös tuotteiden menekien mukaan tulisi huomioida, mihin kohtaan varastoa ne sijoitetaan. Tuotteet, jotka liikkuvat sisään ja ulos varastosta usein, tulisi sijoittaa helposti saataville alueille, ja esimerkiksi lastaus- tai käsittelyalueen lähelle, kun taas vähemmän kiertävät artikkelit voi sijoittaa kaukaisemmille alueille. Näin varastoa saadaan nopeutettua, ja logistiikkakin paranee samalla. Tulee kuitenkin muistaa, ettei kaikkia hyvin liikkuvia artikkeleita sijoiteta täysin samalle alueelle, jolloin voi muodostua niin sanottu pullonkaula, jossa on paljon liikennettä. Näin varaston nopeus hidastuisi huomattavasti. (Karrus 2001, 141–142.)

Kuten myymälöissäkin, myös varaston ulkonäköön tulee panostaa, ei kuitenkaan niin paljon kuin toimipisteen vastaavaan. Tuotteiden tulee olla selkeästi esillä, ja helposti saatavilla. Varasto voi myös olla suunniteltu eri teemojen mukaan, kuten LVI-tuotteet omalle osastolleen, ja rakennustyömaatuotteet omalleen, näin pidetään yllä selkeä järjestys tuotteissa, ja asiakas sekä työntekijät pysyvät helpommin perillä, missä mennään.

2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Prosessin kuvaaminen aloitetaan yleensä soveltamisalasta – mihin prosessia sovelletaan, sekä mistä se alkaa, ja mihin se päättyy. Tällä pyritään luomaan kokonaiskuva koko prosessin toiminnoista. Soveltamisala voi liittyä niin asiakkaisiin, tuotteisiin kuin eri tilanteisiin, ja tässä yhteydessä yleensä kuvataan myös prosessin tarkoitusta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Ahlsell Oy:n noutomyyntiprosessia, johon liittyvät olennaisesti myös esimerkiksi asiakas- sekä varastoprosessitkin.

Seuraavaksi prosessin kuvaamisessa tarkastellaan asiakkaita sekä heidän tarpeita ja vaatimuksiaan. Asiakkaat, tässä tapauksessa niin yksityiset rakentajat kuin yritykset ja urakoitsijatkin, ovat niitä, jolle prosessi tuottaa valmiita tuotteita ja / tai palveluita. Prosessin kehittämisessä tuleekin ottaa huomioon myös asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, ja se, miten niihin päästään ja miten ne voidaan toteuttaa. Tämä on varsin tärkeä osa yrityksen prosessien kehittämistä. Asiakkaiden laatuvaatimuksia ja -toivomuksia tutkimalla voidaan tunnistaa esimerkiksi kriittiset puutteet tuotteessa. Laamanen (2001, 90) määrittelee vaatimuksen kirjassaan Johda liiketoimintaa prosessien verkkona seuraavasti: vaatimus on tarpeen tai odotuksen ilmaisu, joka liittyy määrällisesti tai laadullisesti ilmaistavaan kohteen ominaisuuteen, niin että kohde voidaan toteuttaa ja sitä voidaan tarkastella.

Vaatimuksia ja tarpeita voidaan tunnistaa esimerkiksi seuraavan, yksinkertaisen kysymyksen kautta: ”Mistä asiakkaat valittavat?”. Jos asiakas on ottanut asiakseen valittaa tuotteesta tai palvelusta, on sen perustana yleensä toteutumaton vaatimus.

Kun prosessin soveltamisala sekä asiakkaat ovat selvillä, on hyvä tutustua tarkemmin prosessin tavoitteisiin. Mikä on sen päämäärä sekä menestystekijät? Miten sitä mitataan? Tässä työssä tarkastellaan tarkemmin koko organisaation laajuisia tavoitteita, mitä Ahlsell Oy:ssä voitaisiin esimerkiksi tavoitella. Näitä tavoitteita voisivat olla mm. asiakastyytyväisyys, voiton tekeminen, tuottavuus sekä uuden oppiminen. Parhaimmillaan prosessin tehtävä kiteytyy jo prosessin nimessä, kuten tässä tapauksessa: noutomyyntiprosessin kehittäminen. Joillain prosesseilla voi olla myös hyvin selkeä strateginen tavoite, johon tiettyä taktiikkaa käyttämällä pyri-

tään. Esimerkiksi noutomyynnin parantamisessa voidaan ottaa tarkasteluun niin asiakaspalvelu, myyntityö kuin varaston toimivuuskin. Myös erilaisia adjektiiveja liitetään usein tiettyihin prosesseihin, joihin pyritään. Noutomyyntiprosessin parantamisessa pyrimme (varaston kierto-)nopeuteen, tarkkuuteen sekä luotettavuuteen. Myös kustannustehokkuus on tärkeää.

Menestystekijöitä pohdittaessa voidaan keskittyä moneen asiaan, kuten nopeuteen, teknologiaan, osaamiseen, volyymiin, kustannuksiin tai vaikka prosessin eri vaiheisiin, työmenetelmiin sekä asiakkaisiin. Konkreettisuuteen pyritään liittämällä menestystekijöitä prosessin tärkeisiin toimintoihin. (Laamanen 2001, 89–92.)

Kaikille prosessille tärkeitä ovat sen tuotteet sekä palvelut. Ne on helppo hahmottaa konkreettisesti vaikkapa tuotekehitysprosessin tai katalogin pohjalta. Ahlsell Oy:llä ne ovat muun muassa erilaiset LVI-tuotteet, putket ja muut rakentamiseen liittyvät tuotteet. Ahlsell Oy tarjoaa myös palveluita, kuten kotiin- tai rakennustyömaalle kuljetuksia, kokoamisia sekä asiakaspalvelua.

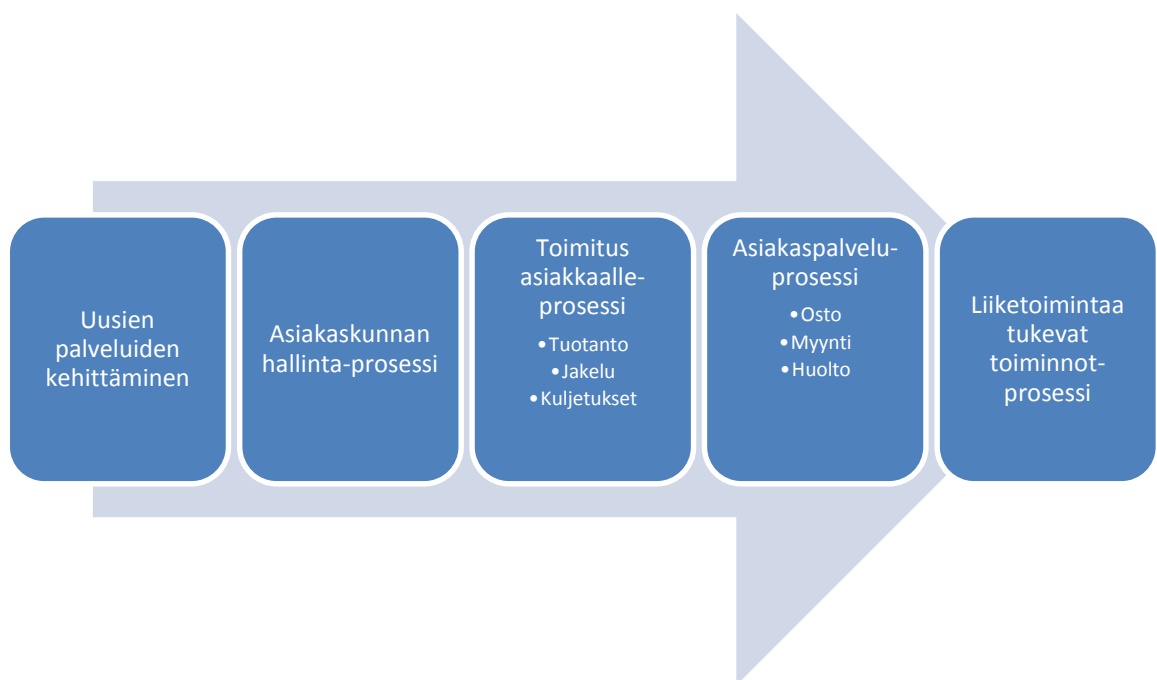
Karhunen, Pouri ja Santala (2004, 37–39) huomauttavat, että varastojen työprosessit vaativat alan ammattilaisilta monipuolisia taitoja, kuten tavaratuntemusta, asiakkaiden tarpeiden tuntemusta, koneiden ja tavaran käsittelytaitoja ja tietotyön hallitsemista.

Asiakkaan tarpeiden hahmottamisesta esimerkkinä toimii tilanne, jossa asiakas haluaa tavaran A ja B, jotka käytettäessä tukevat toisiaan. Tavarana B ollessa loppunut, kerääjä tajuaa, ettei asiakas hyödy pelkästä tavarasta A. Kerääjä ei siten toimita vain tavaraa A. (Karhunen ym. 2004.)

Varastointi alkaa tavaran vastaanotosta. Vastaanotto kantaa omalta osaltaan vastuuta varastokirjanpidon virheettömyydestä. Vastaanottotyö voidaan jakaa laiturityöhön ja varsinaiseen tavaran vastaanottoon. Nämä ovat erilliset prosessit, joiden välisen tauon pituus voi vaihdella. Laiturityö pitää tehdä heti, kun tavara saapuu, mutta vastaanottotarkastus voi tapahtua esimerkiksi seuraavana päivänä. Laiturityön tekee henkilö, joka on paikalla kuljetuksen saapuessa, kun taas vastaanottotarkastuksen voi tehdä henkilö, joka parhaiten tuntee kyseisen tavaran. (Karhunen ym. 2004.)

Karrus (2001, 210–211) kuvaa prosessin kehittämistä seuraavasti: kun organisaatiota tarkastellaan traditionaalisesti funktionaalisen tehtäväjaon kautta, samalla helposti unohdetaan, miten arvonlisäys yrityksessä syntyy. Arvonlisäys tapahtuu useiden erilaisten toimintojen muodostamissa ketjuissa. Materiaalien ja raaka-aineiden hankinta, niiden varastointi, siirto tuotantoon, varsinainen tuotanto, siirto lopputuotevarastoon ja jakelu muodostavat yrityksen eri osastojen läpi kulkevan reaali-prosessin.

Alla oleva kuvio kuvaa Karruksen mukaan liiketoiminnassa yleisesti käytettäviä prosesseja.



Kuvio 1. Yrityksen keskeisimmät prosessit.

Kuviosta selviää Karruksen mukaan (1998, 210–211) yksinkertaisuudessaan lähes jokaisen yrityksen keskeisimmät perusprosessit. Opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin tarkemmin Ahlsell Oy:n ”toimitus asiakkaalle-prosessiin” sekä ”asiakaspalveluprosessiin”. Tarkoituksena on avata yrityksen prosesseihin liittyviä asioita sekä työtehtäviä, löytää niistä mahdollisia ongelmakohtia, ja luoda niihin parannusehdotuksia tai ratkaisuja.

Karrus (2001, 212) toteaa seuraavasti: Tällöin kehittäjän tehtävänä on ensin tunnistaa ydinprosessit oikein ja sen jälkeen trimmata tai korjata niitä toimintoja, jotka tuottavat tavoiteltua arvonlisää, sekä eliminoida ne toiminnot, jotka eivät tuota

konkreettista arvoa prosessien joko ulkoisille tai sisäisille asiakkaille. Prosessitarkastelussa tarvitaan samalla uudenlaista toiminnan hallintaa ja arviointia.

Aiemmin yrityksen oman toiminnan kehittämistä pidettiin laajalti ylimääräisenä, erillisenä työnä sekä lisävaivana päivittäisessä työssä. Nykyään ajattelutapa on toinen – toiminnan sekä prosessien kehittämistä pidetään erittäin tärkeänä osana yrityksen päivittäisiä toimintoja. (Laamanen 2001, 23.)

Prosesseihin sekä liiketoiminnan kehittämiseen liittyy erilaisia mahdollisia lähestymistapoja, joista avataan muutamia. Ne liittyvät oleellisesti Ahlsell Oy:n prosessien kulkuun.

2.1 Liiketoimintaprosessit

Ahlsell Oy:lla sovelletaan tarjontaketjun hallintaa (Supply Chain Management, SCM) sekä aikaan perustuvaa johtamista (Time Based Management, TBM). Tarjontaketjun hallinta on yrityksen logistiikkaa hyödyntävä tapa, jossa yrityksen tavaravirtoja koordinoidaan koko ketjussa raaka-aineista lähtien myymälään, ja lopuksi asiakkaalle. Ketjun tavoitteena on virtaviivaistaa toimintoja sekä mahdollistaa raaka-aineiden sekä muun materiaalin liike poistamalla ylimääräiset välivaiheet sekä toiminnot, ja suoraviivaistaa raaka-aineiden sekä materiaalin kulku ilman turhia välivarastoja. Aikaisemmin toimintatapa on edellyttänyt integraatiota, mutta nykyisellään avointen markkinoiden käyttö on paljon helpompaa kehittyneiden tiedonvälityksen ansiosta.

Aikaan perustuvassa johtamisessa ajattelutavan takana on nimensä mukaisesti aika, joka on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritusten mittari. Lähtökohtana on ydinprosessien tarkastelu toimituslähtöisesti, ja tavoitteena ajanhukan eliminointi. Läpimenoaikojen minimointi perustuu operatiivisen tilaus-toimitusketjun läpäisyaikojen parantamiseen, sekä asiakkaalle menevään toimitusaikaan. (Karrus 2001, 214.)

Liiketoimintaprosesseihin liittyy usein myös yhteistyötä yrityksen ja tavarantoimittajien välillä. Prosessitarkastelussa tavoitellaan parempaa ymmärrystä yrityksen toimintaprosesseista, jotka rakentuvat eri rakenteista sekä tehtävistä, ja kokonai-

suudessaan ne tuottavat asiakkaalle tuotteen tai palvelun. Prosessijohtamisessa ollaan erityisen kiinnostuneita siitä, miten ja miksi työ tehdään. Prosessit tähtäävätkin yleensä asiakastarpeen tyydyttämiseen, organisaatio- tai osastorajoista riippumatta. Liiketoimintaprosessien ominaisuudet voidaankin Karruksen (2001, 218–220) mukaan luokitella esimerkiksi seuraavasti:

- prosessilla on asiakas, jolle tuotetaan tuote tai palvelu
- asiakas voi olla yrityksen sisä- tai ulkopuolelta
- prosessit voivat ylittää organisaatorajoja, eivätkä ne riipu organisaatiokenteesta
- prosessin suorituskyky arvioidaan yleensä asiakkaan näkökulmasta

Organisaatorajan ylittämällä tarkoitetaan sitä, että tietty prosessi menee monen eri organisaation alueelle, esimerkiksi tuotekehitysprosessi. Tuotekehityksessä esimerkiksi tavarantoimittaja aloittaa tuotekehitysprosessin luomalla tuotteen, jonka yritys sitten ottaa myyntiin. Yritys voi parannella tai antaa kehitysehdotuksia tuotteelle, ja sitä voidaan kehittää entisestään. Lopuksi, kun tuote on myyty asiakkaalle, voi asiakaskin halutessaan antaa palautetta, jonka perusteella voidaan tehdä jälleen uusia ratkaisuja tuotteen kehittämiseksi. Näin organisaatoraja on ylitetty kolmesta kohtaa: tavarantoimittajan, sitä myyvän yrityksen sekä ostavan asiakkaan osalta.

Liiketoiminnan ydinprosessit jaetaan Karruksen (2001, 218–220) mukaan kahteen ryhmään, joista toinen koostuu suoraan asiakkaalle arvoa tuottavista liiketoiminnan prosesseista, ja toinen ryhmä taas liiketoimintaa tukevista prosesseista. Prosessien kehittämistyö on tärkeää, koska sitä kautta asiakkaalle saatu arvo kasvaa. Esimerkiksi toimintaketjusta on tällöin karsittu pois ylimääräiset, kuluja tuottavat, turhat vaiheet. Prosessit myös tehostuvat, kun huomio ja energia keskitetään aidosti tärkeisiin asioihin, koska ylimääräisiä vaiheita ei ole. Näin myös yrityksen henkilökunta saadaan paremmin perehdytettyä tärkeisiin vaiheisiin ja niiden läpivientiin, sekä ymmärtämään yrityksen asiakkaita ja heidän tarpeitaan paremmin.

2.2 Henkilöstöprosessit

Hätösen (1998, 7) mukaan suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta.

Nykyaikana eri alojen työtehtävät ovat jatkuvan muutoksen sekä kehityksen alla. Osaava henkilöstö on yritykselle suuri voimavara, ja monitaitoiset työntekijät soveltuvatkin tekemään töitä yrityksessä eri työpisteissä, jos tarve vaatii. Kuitenkin nyky-yhteiskunnassa, tietotekniikan lisääntyessä ja teknologian kehittyessä, jokaisesta työntekijästä on kehittymässä eri alojen moniosaajia. Esimerkiksi kohdeyrityksessämme varastotyöntekijän tulee osata oman päätyönsä lisäksi monia eri taitoja, kuten kieliä sekä tietotekniikkaa, ja omata tietty käsitys yrityksen eri toiminoista ja toimintatavoista. Varastossa ja myyntityössä työskentelevän tulee varmasti tehdä töitä jossain määrin myös englanniksi, puhelinsoittojen, pakkausten tekstien, asiakkaiden sekä tilausten muodossa. Myös tietoteknillistä osaamista tarvitaan: tilausohjelmat, varastonohjausjärjestelmät, kassa- / myyntipisteen eri ohjelmistot, kaikki nämä hoidetaan tietokoneelta käsin. Jotta yrityksellä pysyisi paketti kasassa, onkin elintärkeää olla varma siitä, että työntekijät pystyvät toimimaan joka tilanteessa päivittäisessä kanssakäymisessä.

Hätönen kirjoittaa (1998, 7), että pitkäjänteinen ja järjestelmällinen henkilökunnan tietotaitojen kehittäminen nähdään yleensä yrityksissä vain positiivisena asiana, mutta käytännön toteutuksessa on usein parantamisen varaa. Voitaneen sanoa, että yrityksen henkilöstön kehittämisen päämäärät liittyvätkin yrityksen tarkoitukseen sekä sen arvoihin. Henkilökunnan osaaminen omalta osaltaan ratkaiseekin sen, kuinka ja miten yritys pääsee omiin tavoitteisiinsa. Henkilökunnan osaamisen kehittäminen turvaa toisaalta yrityksen tulevaisuuttakin: vanhemmat työntekijät voivat siirtää omaa osaamistaan tuleville, nuoremmille työntekijöille. Myös erilaiset kehitys- ja harjoitustoimenpiteet on tällöin jo valmiiksi kehitelty, ja sovellettavissa uusille työntekijöille.

Työn tekemisen rytmi on nykyään paljon nopeampaa kuin ennen, ja tämä koskee niin markkinointia, tuotantoa, tuotekehitystä kuin tutkimuksiakin. Tämän takia työn-

tekijöiltä tulee löytyä kykyjä ja valmiutta itsenäiseen työskentelyyn, nopeaan päätöksentekoon, oppimiskykyä sekä aktiivista otetta omaan työhön. Tekniikan kehittymisen aikana myös oppimis- ja luovuuskyky on tärkeä. Teknillisen osaamisenkin tulisi olla hyvin hallussa.

Hätönen (1998, 8–9) toteaa, että nykyaikana toiminnallista tulosta ei mitata enää pelkästään yritysten tekemien voittojen perusteella: nykyään tulee ottaa huomioon myös asiakkaiden sekä työntekijöiden tyytyväisyys. Toiminnallinen tulos voidaan mitata kolmella olennaisella asialla: ajalla, laadulla sekä kustannustehokkuudella.

Nykyään henkilöstön koulutuksessa pyritään lisäämään työntekijöiden perusvalmiuksia tehdä erilaisia työtehtäviä, tai pyritään parantamaan henkilöstön teknologisia taitoja. Tämä poikkeaa ennen pinnalla olleesta tavasta panostaa henkilöstön koulutuksessa vain tiettyyn osa-alueeseen. Henkilökunnan osaamisen kehitystarve lähtee usein yrityksen omasta strategiasta ja sen toiminnallisista tavoitteista. Yrityksen ydinosaaminen kehitetäänkin usein yrityksen sisällä, ja ydinosaamisella pyritään erottumaan vastaavan alan kilpailijoista omilla tiedoilla sekä taidoilla, joita muilla ei välttämättä ole. Hätösen (1998, 12, 16) mukaan yrityksellä tuleekin olla toiminnassaan tietty visio, joka toimii myös hyvänä pohjana henkilöstön kehittämisessä. Kun kaikilla on tiedossa yksi yhteinen päämäärä, on sitä kohti helppo pyrkiä, ja niin saadaan henkilökunta myös kohdistamaan voimavaransa sen saavuttamiseksi. Ongelmakohtana voi tosin olla se seikka, että miten koko henkilökunta saadaan toimimaan yhdessä tämän vision saavuttamiseksi.

Noutomyyntiprosessi toimii ennalta määrätyn kaavan mukaisesti. Menetelmän toteutumisen tärkeänä apuvälineenä on informaatioteknologia nykyaikaisine ohjelmistoineen. Siltikään tekoäly ei voi korvata inhimillistä otetta prosessin kulun ja laskelmien lisäksi kuin äärimmäisen harvoissa tapauksissa. Ihmiset antavat alkusysäyksen tilaukselle, tekevät palvelun, järjestävät varaston ja pitävät huolta myymälän toiminnasta ja tavoitteista. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstö voimavarana ovat mahdollisesti tärkein huomiopiste suuryrityksissä.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 30) ovat prosessijohtamista tutkiessaan päätyneet siihen, että henkilöjohtamisen luonne on murroksessa siten, että muutos on tapah-

tumassa puhtaasti hallinnollisten toimenpiteiden suorittamisesta strategiseksi työkaluksi johtajien työtä tukemaan. Painopisteen ennen tärkeiden perustoimenpiteiden työsopimuksista palkanmaksuun, ennustetaan vaihtuvan organisaatorakenteen kehittämiseen, tulospalkkioiden suunnitteluun ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Muutos on ollut näkyvissä erinäisillä aloilla jo pidemmän aikaa, mutta vielä ei voida tietää, koska lopullinen laajuus saavutetaan. Työntekijät toimivat tärkeänä välikätenä asiakkaan ja ylemmän johdon välillä. Ideaalitulanteessa henkilökunta raportoi asiakkaiden tuntemuksista ja heidän kokemastaan palvelujen määrästä ja laadusta esimiestasolle ja he vievät tiedon johtokuntaan. Molempien hierarkiatasojen välisen suhteen tulee olla kunnossa ja mieluusti avoinna keskustelulle, ehdotuksille ja uudistuksille.

Jokaisella hierarkiatasolla kuuluisi olla vähintään yksi pitkän linjan ammattilainen. Hän osaa opastaa aloittelevia ja kokeneempiakin työntekijöitä, jotka toimivat samoissa tehtävissä. Näin organisaatiossa säilyy tieto työstä ja toimivat rutiinit periytyvät seuraavalle ikäluokalle. Vuorovaikutussuhde on jälleen avainasemassa. Täytyy pystyä ottamaan asioita esille ja muuttamaan käyttökeltottomia toimintamalleja sekä päivittämään toimivia rutiineja, puolin ja toisin.

Osaamista ja ammattitaitoa käsittelee myös Martti Kairinen Juutin kokoelmateoksessa *Osa ja innovoi – osaja innovoi* (Juuti, 2005, 69). Hänen mukaansa osaaminen koostuu henkilön hallussa olevan tiedon ja taidon summa. Tämän pohjalta voidaan siis tulkita, että mitä suuremmasta määrästä tehtäviä henkilö osaa tietoaan ja taitojaan hyödyntämällä suoriutua oikein, sitä osaavampi hän on. Osaamisen kartoittaminen ei ole yksinkertaista millään työkaluilla, vaan se on kokonaisuudessaan helpoiten mitattavissa asettamalla henkilö työhön ja seuraamalla hänen otteitaan.

2.3 Kehityskohteiden määrittäminen

Salomäki (1999, 71–72) näkee kehityskohteen valitsemisessa vain positiivisen haasteen. Ongelmakohtien tunnistamisen jälkeen täytyy vain päättää, mistä aloit-

taa. On valittava sellainen ongelma, jonka kehittämisestä saavutetaan enemmän hyötyjä, kuin siihen tarvitsee panostaa. Salomäki toteaa, että on lisäksi syytä aloittaa perustavista, mahdollisesti ulkopuolellekin näkyvistä ongelmista. On suositeltavaa varoa tuomasta arkoja asioita julki.

Toimivassa organisaatiossa kehityskohteiden valitsemista varten sen sijaan pitää suorittaa ainakin jonkinasteista taustatyötä. Sopivina työkaluina prosessien toimivuuteen voidaan käyttää myös asiakastyytyväisyyskyselyä ja sisäisissä asioissa henkilöhaastatteluja, sekä sähköpostikyselyitä. Mitä arkojen kysymysten asetteluun tulee, pitää organisaation olla vähintäänkin avoin uusille ideoille ja vaikeiden asioiden käsittelylle. Tiedustelu tulee tehdä mahdollisimman hienovaraisesti.

Salomäki (1999, 72) jakaa kohteet ja niiden ansaitseman painoarvon neljään luokkaan. *Kunnossa olevat ja tärkeät* turvataan ja niiden toiminta pyritään varmistamaan. *Heikkokuntoiset ja tärkeät* hän määrittää ensisijaisiksi kehityskohteiksi. *Kunnossa oleviin ja toisarvoisiin* hän ei suurissa määrin näe tarvetta keskittyä. Sen sijaan *heikkokuntoiset ja toisarvoiset* kohteet ansaitsevat kevyen kehittämisen.

Kehittämiskohteiden jäsentely on tärkeysjärjestykseltään looginen. On ymmärrettävää, että ykkössijalla ovat ne toiminnot, joista yritys elää ja ovat elintärkeitä. Kun ne pyörivät omalla painollaan, voidaan keskittyä toisaalle. Tällöin yrityksen menestyksen kannalta jokseenkin tärkeät, mutta toiminnaltaan vaillinaiset prosessit saavat suurimman huomion. Toimivien ja tärkeysjärjestyksessä jälkeen jäävien prosessien jäädessä vähälle huomiolle, ei niihin keskitytä kaikissa tapauksissa riittävästi. Niin *kunnossa olevien tärkeiden* kuin *kunnossa olevien toisarvoisten* kohteidenkin seuranta pitäisi Salomäen (1999) näkökulmasta huolimatta pitää tarkan valvonnan alla. Muuten voi helposti käydä niin, että kilpailijat kehittävät omia vastaaviaan jatkuvasti ja jopa vuoden kuluttua ollaan tilanteessa, jossa on myöhäistä toimia. Heikkokuntoiset toisarvoiset ansaitsivat suuremman painoarvon, sillä niillä on usein vaikutusta tärkeisiin prosesseihin.

2.4 Kehittämisen tavoitteet ja aikataulutus

Suunniteltaessa valmiin, juoksevan prosessin kehittämistä edelleen, asetetaan kehitystyölle normaalisti vähintään yksi tavoite. Lähes poikkeuksetta tavoitteita on kuitenkin useampia, jopa kymmeniä, mutta tällöin ne eivät välttämättä liity samaan asiayhteyteen tai edes toisiinsa. Tässä työssä kaikilla kehitystoimenpiteillä on silti yksi päätavoite, tehokkuuden parantaminen.

Huomionarvoista prosessikehittämisessä on myös aikataulu. Aikaväli, jolla prosessista pyritään saamaan enemmän irti ja ennustettu viive, jolla tulosten uskotaan olevan mitattavissa, on osa aikataulua.

Salomäen (1999, 74–75) mukaan yksittäiselle laadunkehitysprosessille sopiva aikataulu on kolmesta kuuteen kuukautta. Lisäksi olisi hyvä määritellä kohtuulliset välitavoitteet. Väli- ja lopputavoite eivät kuitenkaan saa olla liian helppoja. Liian helpon ja vaikean tavoitteen asettaminen voivat Salomäen perusteella olla kohtalokkaita. Helppo tavoite laiskistaa ja etsitään helposti haasteita muualta. Vaikean tavoitteen kanssa taas ote alkaa helposti lipsua sen mahdollisesti tuntuessa saavuttamattomalta tai liikaa ponnisteluja vaativalta. Lisäksi on syytä ottaa huomioon tavoitteen liikkuvuus. Prosessin kehityskriteerit voivat muuttua esimerkiksi ympäristön vaikutuksesta, joten kehitystyön kurssia on välillä syytä tarkistaa. Sopivan tavoitteen Salomäki näkee saavutettavan asettamalla tavoite niin, että se näyttää melko haastavalta ja vaatii suunnilleen ennalta arvioidun määrän työtä. Tällöin päästään kokemaan onnistumisia ja kehitystyöhön voidaan olla tyytyväisiä. Tärkeintä tavoitteen asettamisessa on sen selkeys.

Vaikka edellä käsitelty malli kehitystyön tavoitteiden saavuttamiseksi on tarkoitettu tuotannollisten prosessien parissa työskentelyyn, sopivat vastaavat laatu- tai mallista poiketen, tehokkuustavoitteet asetettaviksi myös varasto- ja myyntityötä kehitettäessä. Aikataulutus sen sijaan voi poiketa hieman tuotannollisen prosessin vastaavasta, sillä ne vaativat monesti yksittäisessäkin muutoksessa koko linjan muokkausta. Näin ollen viiveen ja tarkasteluajan voi varasto- ja myyntiprosessia kehitettäessä sisällyttää tuohon 3–6 kuukauteen, luonnollisesti muutoksen laajuudesta riippuen. Jokapäiväisen, sisällöltään lyhyen käytännön muuttaminen ei vaadi kuin selkeän linjauksen ja muutaman päivän rutinoitumista samalla, kun tilauspro-

sessin uudelleenjärjestämisen lopulliseen tavoitteeseen pääseminen saattaa ottaa jopa vuosia.

2.5 Prosessijohtaminen

Aiemmin prosessijohtamisessa keskityttiin enemmän edulliseen hintaan sekä kustannustehokkuuteen, niin nykyään niiden ohelle ovat tulleet myös nopeus, täsmällisyys sekä joustavuus. Nykyään halvimman hinnan sijasta saatetaankin panostaa tuotteeseen tai materiaaliin jolla on paremmat kokonaiskustannukset, tai parempi mahdollinen kokonaistuotto. Myös aiemmat henkilökohtaiset tulostavoitteet on yrityksissä hiljalleen unohdettu, ja tärkeämpänä pidetään muun muassa oman organisaation toimintatapojen parantamista sekä työtiimien ja -toimien kehittämistä. (Karrus 2001, 218–220.)

Prosessijohtamisella voidaan siis kasvattaa tuotteen arvoa asiakkaalle. Yritys voi-kin usein itse vaikuttaa asiakkaidensa odotuksiin, ja näin ollen luoda asiakkaille uusia arvoja. Arvojen sisältöjen johtaminen onkin siis samalla asiakkaan odotusten johtamista, ja arvolla tarkoitetaan usein sitä, mikä on vastinetta asiakkaan rahoille. Yrityksen ulospäinsuuntautuvalla viestinnällä pyritäänkin tuomaan esille tuotteen tai palvelun arvoja, ja lopullisessa tuotteessa ne pyritään sitten lunastamaan. Tuotteen tai palvelun arvoon keskittyminen on yrityksille tärkeää, koska sillä saadaan kasvatettua (potentiaalisen) asiakkaan ostomahdollisuutta. Esimerkiksi logistiikka-palveluissa ostomahdollisuutta saadaan kasvatettua erityispalvelujen kautta, kuten varastoinnin tai kuljetuksen ja jakelun yhdistämisen avulla. (Karrus 2001, 223–224.)

Karruksen (2001, 223–224) määritelmän mukaan palvelun tai tuotteen arvo asiakkaalle saadaan aikaan huomioimalla, täyttämällä sekä ylittämällä asiakkaan odotukset, yleensä kolmella tavalla:

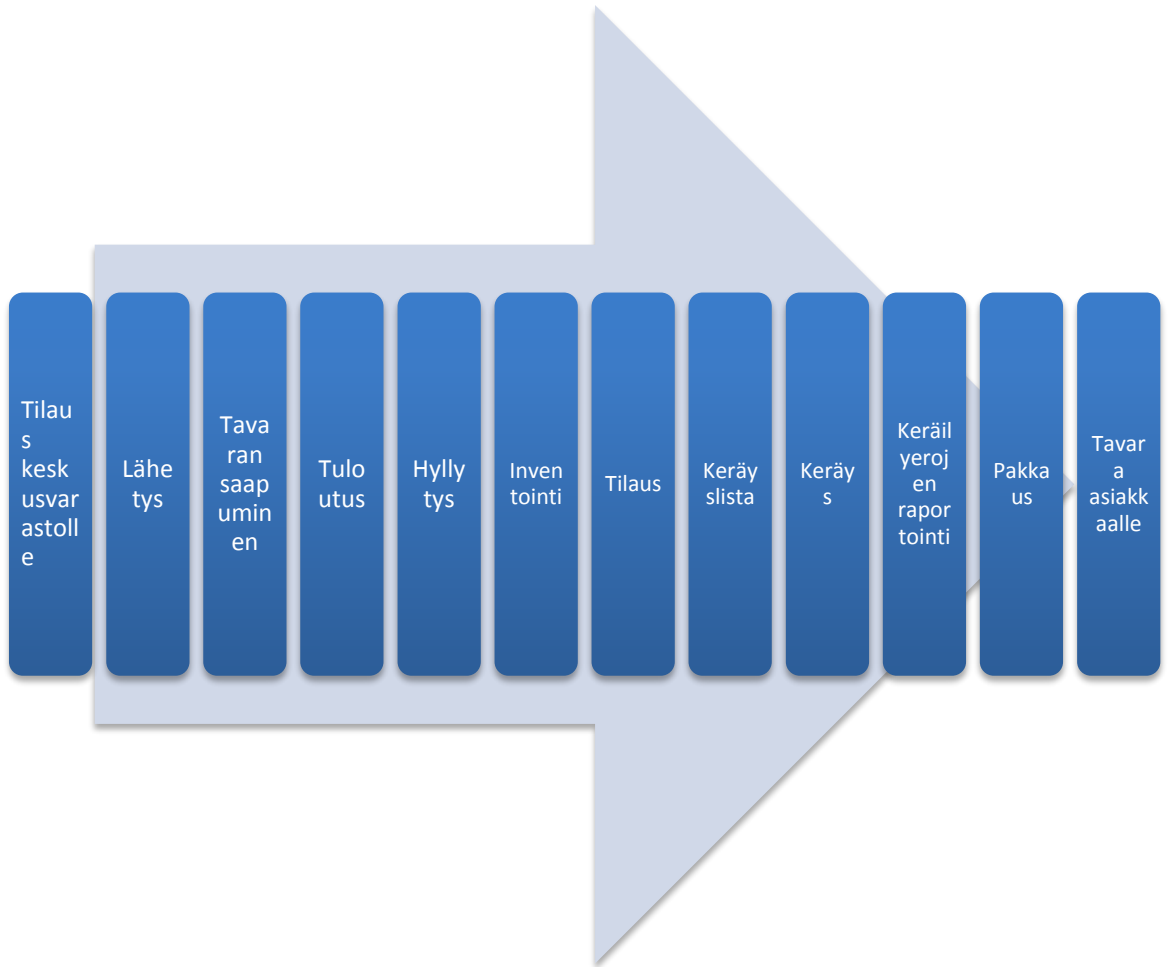
- tuotteen tai palvelun vastaavuus odotuksiin nähden
- tuotteen tai palvelun laatu verrattuna asiakkaan vaatimuksiin
- prosessin kustannustehokkuus

Karrus (2001, 223–224) toteaa, ettei pelkällä asiakaspalvelulla valitettavasti voiteta asiakkaita puolelleen, koska tuotteenkin täytyy vastata asiakkaiden odotuksia sekä vaatimuksia.

Kehitystoiminnan vaiheita Salomäki (1999, 76) käsittelee portaittain kuvitteellisten reaktioiden avulla. Aluksi, pätevien mittareiden puuttuessa, vallitsee *tietämättömyys* tai ainakin osittainen pimento prosessin ongelmia kohtaan. Tilanteeseen *havahduminen* tapahtuu, kun ylempi taho asettaa suorituskyvyn mittaamiseksi asetetut tavoitteet ja paljastuu ettei niihin ylletä. Tulos johtaa yleisimmin jatkotoimenpiteisiin ja Salomäki määritteleeekin seuraavan vaiheen *oivaltamisen* portaaksi. Oikeiden suuntaviivojen löytyttyä prosessin vaiheiden hiomiseksi, paranevat mahdollisuudet ohjata ja ennustaa prosessin kulkua. Oivaltaminen kehittyy edelleen *ymmärtämiseksi* ja opitaan lisää. Syy-seuraussuhde paljastuu eikä prosessista saavutettu parempi tulos ole enää sattumaa. *Tietous* on vaihe, jossa prosessi on riittävän suorituskykyinen pystyäkseen asetettuihin normeihin. Lopuksi saavutetaan *varmuus*, jolloin prosessi voidaan toistaa yhä uudelleen ja kiristää vaatimuksia entisestään hyvällä menestyksellä.

Globaalit organisaatiot toimivat prosessien osalta aallon harjalla. Myös Ahlsell seuraa ja mittaa jatkuvasti eri prosessejaan. Juuri siksi on järjetöntä alkaa käymään vaiheita läpi noutomyyntiprosessia kehitettäessä. Se on riittävän toimiva ja tehokas vastaamaan mallina tämän päivän standardeja. Työ käsitteleeekin pääpiirteisään vain kahta viimeistä tasoa – tietoutta ja varmuutta. Niitä edeltävien tasojen kautta on tarpeellista kulkea vain siinä tapauksessa, että prosessi ontuu pahasti tai se on sisällöltään kokonaan uusi. Piirteitä perustavista tasoista voi kehityksen mukana luonnollisesti käyttää hyväksi valmiinkin prosessin (noutomyyntiprosessi) analysoinnissa tarpeen mukaan, mutta välttämätöntä se ei nykyisellään ole. Riittävän tarkka laadunvalvonta ja työkalut sen toteuttamiseksi ovat avainasemassa.

3 AHLSELL OY:N NOUTOMYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN JA VARASTOMYYMÄLÄN TOIMIVUUDEN PARANTAMINEN



Kuvio 2. Noutomyyntiprosessin kuvaus.

Pitkälle viedyn prosessin rakenteellinen uudistaminen on pääsääntöisesti vaikeaa, johtuen sen ympärille rakennetuista varastoista ja rutiineista. Tehokkaampaa onkin alkaa kehittää prosessia edelleen, niiltä osin, joista vielä kehitettävää löytyy. Jalostetussa prosessissa nykytila kuuluisi olla erityisen toimiva ja erityistapaukset pitkälle mietittyjä. Aina voi kuitenkin yrittää viedä asioita pidemmälle.

Tähän mennessä Ahlsell Oy:n noutomyyntiprosessin toimivuuden suunnitteluun on käytetty useita henkilötyövuosia kokemuksiin perustuvaa kehitystyötä. Uusia rutiineja on otettu käyttöön ja samalla vanhoista toimimattomista pyritty eroon. Ohjelmistot on räätälöity vastaamaan juuri kyseisen tehtävän tarpeita. Ne on myös

suunniteltu helposti muunneltaviksi, käyttäjätottumusten mukaan. Jokaiselle saadaan erilaiset asetukset, kuten käyttäjä itse haluaa.

Keskusvarasto ja myymälä keskustelevat normaalisti pelkän varasto-ohjelman avulla. Tilaukset tehdään IMI Order-ohjelmistoa hyödyntäen. Sama ohjelma laatii varastotäydennyslistat automaattisesti, asetettujen raja-arvojen puitteissa. Näin työntekijöiden vastuulle jää käytännössä ohjelman ehdottamien arvojen mielekkyyden valvonta sekä tilausten manuaalinen laatiminen. Asiakkaan pyynnöstä selvitetään esimerkiksi vaurioituneen koneen osien saatavuus. Ahlsell toimii useiden tuotteiden maahantuojana. Silloin on mahdollista, että myyjä soittaa keskusvarastolle ottaessaan asiasta selkoa. Myymälät ovat keskusvaraston kanssa yhteydessä säännöllisesti oikeastaan vain vastaaviensa välityksellä. Myymälävastaavat keskustelevat toimipisteessään ilmenneistä kysymyksistä keskusvaraston päälliköiden kanssa.

Huolimatta vähäisestä kontaktista tahojen välillä, tilaukset toimivat lähes moitteettomasti. Manuaaliset tilaukset on helposti laadittavissa. Varastohallintaohjelma hoitaa tehtäviään mainiosti, ehdottaen useimmiten optimiarvoja täydennystilauksiin. Määrät vastaavat yleensä täysiä pakkauksia.

Kyseessä on tilauspistemalli, jossa täydennystilauksen laukaisevaa tilauspistettä voidaan muokata (varastosaldo) ja erä koko (esim. täydet pakkaukset) on määriteltävissä erikseen. (Karrus 1998, 43–45.)

3.1 Tutkimuksen toteutus

Kyselyiden avulla haluttiin selvittää henkilöstön näkemyksiä asioiden hoitamisesta ja hoitumisesta nykyisellään. Lisäksi pyrittiin keräämään kyseisten asioiden kanssa päivittäin työskentelevien omia ratkaisuehdotuksia tilanteen muuttamiseksi sen tarpeellisuudesta riippuen.

Vastaajiksi haluttiin mahdollisimman eri-ikäisiä ja erimittaisen työkokemuksen sekä taustan omaavia työntekijöitä. Kyselyyn vastasi neljä noutomyyjää, yksi tukkumyyjä sekä kaksi esimiestä. Yksi kyselyistä toteutettiin haastattelumuotoisena kasvotusten, loput lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Kyselylomakkeet yksilöitiin tehtä-

vien perusteella. Nouto- ja tukkumyynnin lomake on sama, esimiehille tehtiin omat kysymykset. Lomakepohjat ovat liitteinä opinnäytetyön lopussa.

Seinäjoen toimipisteen lisäksi kyselyitä lähetettiin vertailun vuoksi Etelä-Suomessa sijaitsevaan, maan suurimpiin lukeutuvaan Ahlsell-yksikköön. Kaikki vastaajat valittiin LVI-myyntin parista, sillä kyselyn yleistämiseksi vaikkapa teollisuus- tai sähkömyynti eroaa liiaksi: esimerkiksi varastorakenteessa on eroja, eikä myymälästä löytyvän valikoiman koko ole useimmissa tapauksissa kuin murto-osa LVI-valikoimasta.

Kysymykset laadittiin omien kokemusten pohjalta. Muutamia ideoita saatiin erityisesti varastojärjestyksen osalta myös lähdekirjallisuutta tutkiskeltaessa. Kysymykset tarkoitettiin helposti vastattaviksi ja rakenteeltaan pitkälle hiotuiksi, jotta ne houkuttelisivat vastaamaan mahdollisimman kattavasti ja osaksi aiheen rajojen ulkopuoleltakin. Tässä tapauksessa juuri vastauksen laajuus oli toivottavaa, niiden antaman kokonaiskuvan luomiseksi. Kysymyksiä työstettäessä alan sanaston ja terminologian oikeellisuuteen tuli kiinnittää huomiota väärinkäsitysten välttämiseksi.

Saadut vastaukset mukailivat paljon nykytila-analyysin sisältöä sekä harjoittelujakson aikana koettuja ajatuksia: vastauksia pystyi siis ennakoimaan jossain määrin. Kehitysehdotuksista osa oli selvästi pitkään ajatuksissa muodostuneita omia keksintöjä. Pääosin esimiesten antamat logistiikan ja myymäläjärjestyksen piiriin kuuluvat vastaukset taas kerryttivät enemmän oppikirjamaisia ratkaisuja.

3.2 Noutomyyntiprosessin nykytila

Yrityksen nykytilan kuvaus perustuu opinnäytetyön toisen osapuolen työharjoittelunsa aikana hankkimaan tietoon ja kokemukseen, työntekijöiltä haastatteluilla sekä kyselyillä saatuihin tietoihin että Ahlsell Oy:n omiin kotisivuihin. Työkokemus kärjisti tärkeimpien nykytilaa koskevien kohteiden ääriäriä. Aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden tutkiskelu on auttanut ymmärtämään prosessikokonaisuuksia teoreettispuolisesti, uudesta näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käsitellään erästä Ahlsell Oy:n tavaraprosessia. Se on tavarankäytön liikkeen huomioon ottaen lähimpänä asiakasta. Painopiste keskittyy kauppatavarankäytön liikkeisiin keskusvaraston ja myymälän välillä, sisältäen myymälän sisäisen logistiikan. Kyse on tilauksien kevyestä liikkuvuudesta ja turhan varastotilan karsimisesta. Perusedellytyksenä on, että henkilökunta tuntee keinot edellä mainitun aikaansaamiseksi.

Tavallisesti tuotteet saapuvat toimittajilta keskusvarastolle, jossa ne jäsennellään oikeille paikoille mahdollisimman nopean ja loogisen keräämisen mahdollistamiseksi.

Päivän loppupuolella myymälöissä täytetään varastosiirot IMI Order-varastonhallintaohjelmaa hyödyntäen. Ohjelma ehdottaa automaattisesti määrillään vajavaisia rivejä. Noutomyyjä tekee tarpeellisiksi näkemänsä muutokset tilausmääriin ja lisää asiakkaiden mahdollisesti kysymiä tuotteita. Myyjä kuittaa raportin täytetyksi, ja sen pitäisi näkyä korkeintaan tunnin viiveellä keskusvaraston kerääjän tietokoneella. Keräysvastaava tulostaa raportit kerääjille, jotka aloittavat keräystapahtuman. Keräyslista kuitataan käsitellyksi, kun kaikki saatavilla olevat tavarat on kuormausalueella. Puuttumaan jäävät artikkelit merkitään keräyslistaan nollassaldolla, jolloin ne toimitetaan yhdellä tai useammalla jälkitoimituksella, kun riittävän moni niistä on jälleen saatavilla.

Logistiikan myymälöihin hoitaa Itella Logistics. Iltapäivisin tilatut varastosiirot kuljetetaan myymälöihin öisin. Samalla kerralla tulevat lisäksi asiakkaiden nimellä tilaamat transit-siirot. Edellisenä aamuna tehdyt lyhyet täydennyssiirot saapuvat pääsääntöisesti seuraavan aamun kuluessa. Kuormasta ensimmäisenä puretaan transit-siirot, ellei niitä ole eritelty jo keräysvaiheessa. Seuraavaksi alkaa varastosiirojen kappalemäärien tarkistus: sen voi tehdä joko purkuvaiheessa tai hyllyttäessään tavaroita. Aina kun myyjä saa yhden listan valmiiksi, tulee hänen kuitata varastosiiropaperi tilauskoodilla tietokoneelle. Tapahtumaa kutsutaan tulouttamiseksi: tällöin listan tavarat siirtyvät saldoille.

Hyllytysvaiheessa vain harvoin kaikki listan artikkelit löytyvät samasta laatikosta tai edes samalta lavalta. Eri osastojen tilauksia saattaa olla kyseisen tilauksen laatikoiden välissä ja myyjän täytyy etsiä listaan sidotut laatikot, jotta lista voidaan tu-

louttaa ennen muita. Kokenut varastotyöntekijä osaakin pintapuolisesti arvioida paperista kollimäärät luettuaan, minkä kokoisiin pakkauksiin listan tavarat mahtuvat. Tilauksen jokaisessa kollissa on Itellan rahtitarra, josta selviää tilausnumeron perusteella, minkä listan tavaraa kyseisessä pakkauksessa on.

Ahlsellin myymälöistä fyysisesti myytävä tavara kulkee asiakkaille noutomyyntitavarana. Myymälästä kerättävät tilaukset siirretään asiakasnoutoalueelle. Myös keskusvarastolta saapuvat transit-paketit asetetaan ensisijaisesti asiakasnoutoihin. Verkkokauppaa lukuun ottamatta tilauksen saa ilmoittamaansa osoitteeseen ainoastaan erikoismaininnalla. Noutomyynti on siis merkittävä kaupankäyntitapa tukkukaupan alalla sekä Ahlsellissa.

Tavaravirtojen ollessa suuria, on tärkeää suunnitella, miten reitti ja käsittelytavat pysyisivät mahdollisimman selkeinä. Nopeat keräykset ja vastausten selvittäminen merkitsevät odottavalle yrittäjälle rahaa. Kulutettu aika, joka ei edistä valmistumista, ei käytännöllisesti katsoen tuo rahaa yritykseen. Tukkutoiminnan riipeys vaikuttaa välillisesti myös yrityksen palveluksessa työskentelevän arkeen.

Noutomyynnin potentiaali on suuri, sillä sen toimivuus määrittää suurelta osin asiakastyytyväisyyttä. Kilpailussa hinnoittelu ei tyypillisesti ole työntekijän muutettavissa, mutta jokaisen henkilökohtainen panos ja toimintamallit vaikuttavat kaupankäynnin kannattavuuteen. Ilman vakituisia asiakassuhteita liiketoiminta on vaikeaa, koska tukkukauppa perustuu luotuihin asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitämiseen. Tukkukaupat on nykyisin varustettu niin kattavasti, että harvoin toiseen tukkuun tarvitsee edes poiketa hankintojen kuuluessa päivittäisiin tarvikkeisiin. Nykyaikainen logistiikka mahdollistaa tehokkuudellaan myös harvinaisempien merkkien ja mallien nopean tilaamisen. Tarviketta ei välttämättä tarvitse odottaa kokonaista päivääkään.

Noutomyyntitoimintaa nähneenä luonnollisesti kiinnostuu prosessista ja sen vaiheiden tutkiskelusta. Tavaraketjuun perehtymällä saa jatkuvasti uutta tietoa, jota käytännön kokemus täydentää. Toisinaan työtä tehdessä herää ajatuksia, joiden hyödyntämisestä voisi olla apua työn kehittämisessä. Jonkin vaiheen hankala suorittaminen saa pohtimaan vaihtoehtoja perinteiselle tavalle läpäistä kyseinen vaihe.

3.2.1 Varaston kulku

Yhteytenä varastoiden välillä toimii aiemmin esitelty Itella Logistics. Kyse on vanhasta kotimaisesta suuryhtiöstä, jonka kuljetusten luotettavuuden pitäisi olla hyvällä tasolla. Yhtiön kalustoteknisten sekä heikkojen taloudellisten taustojen ilmeneminen tilausten toimitusvaikeuksina odotetaan niin ikään olevan olematonta.

Varastotäydennykset ja asiakastilaukset toimitetaan aamuisin sekä aamupäivisin Itellan toimesta. Kuljetusten purku tapahtuu pääasiassa aikoina, jolloin myymälässä ei ole henkilökuntaa. Kuljettajan pitääkin olla omatoiminen ja Ahlsellin toimintatapojen hänellä selvänä. Kuljettaja purkaa kuorman sen sisällön edellyttämiin paikkoihin niin, ettei se estä normaalia liikehdintää pihalla tai varastossa. Tavoite on pääosin täyttynyt, eikä hävikkiä ole kirjattu kadonneiden tavaroiden johdosta. Matkalla hävinneiksi luullut tilaukset ovatkin usein väärään paikkaan tai eri tavaryhmän sekaan purettuja tilauksia ja löytyvät, kun niitä etsitään mahdollisista purkupaikoista. Tämä on kuitenkin turhaa työtä, mikä pitäisi minimoida.

3.2.2 Hyllytys ja tuloutus

Kunkin osaston hyllytystoimet hoituvat, ainakin pienempien myymälöiden osalta, yhdeltä myyjältä. Myyjä etsii kulloinkin kyseessä olevan tilauksen numeron perusteella, purkaa pakkauksen, tarkistaa tuotemäärät, kuljettaa hyllypaikan läheisyyteen ja lopuksi hyllyttää. Tilauksen koosta riippuen aikaa kuluu tunnista neljään tuntiin. Kokemuksesta on korvaamaton apu hyllyttäessä: pitkän linjan myyjältä kuluu rauhallisella tahdilla todennäköisesti vähemmän aikaa kuin aloittelevalta, ajoittain kiirehtivältä kollegalta. Lisäksi virheiden määrän voidaan olettaa jäävän pienemmäksi laajemman tuote- ja myymälätuntemuksen johdosta.

Hyllytyksen jälkeen listat tuloutetaan ja mahdolliset virheet välitetään verkossa toimivan palauteohjelman avulla keskusvarastolle. Yhtä kaikki, tilausten tunnistamisesta tuloutuksen päättymiseen asti kuluvaan aikaan pitäisi tehokkuuden säilyttämiseksi pyrkiä lyhentämään. Nopealla varastologistiikalla on aina myönteinen vaikutus muihin osa-alueisiin.

3.2.3 Myyntityö

Tuloutuksen jälkeen tavara on hyllyssä ja tietoteknisesti valmiina myytäväksi. Ihannetapauksessa vaihtuvuus on suuri ja kysyntä tuotteelle korkealla tasolla. Kuitenkaan kaikkien artikkeleiden kohdalla tilanne ei voi olla sama. On tuotteita, joita myydään päivittäin, jopa suuria määriä. Toiset tuotteet taas myyvät hitaammin, mahdollisesti kausiluontoisesti. Joskus on tarve tehdä inventaario manuaalisesti, kun tuotteen kohdalla havaitaan eroavaisuutta varastosaldon ja todellisen määrän välillä. Hävikin selvittäminen harvoin johtaa mihinkään, mutta toisinaan syy saldoeroon voidaan päätellä pohtimalla aiemmin tehtyjä toimia.

Asiakas saapuu myymälään ja ottaa viivakoodinlukijan itsepalvelutarkoituksessa. Asiakas kerää tavarat ja saapuu kassalle. Myyjä syöttää kerätyt rivit lukijasta päätteelle, tekee mahdolliset muutokset ja hyväksyy sitten tilauksen. Asiakas voi vaihtoehtoisesti pyytää apua vapaana olevalta myyjältä. Silloin he menevät yhdessä keräämään tavarat, jonka jälkeen prosessi jatkuu itsepalvelumallin mukaan.

Keräystapahtuman toimeenpaneva vaihe voidaan suorittaa myös myymälässä tukkumyynnin puolella, jolloin tukkumyyjän laatima keräyslista lähetetään sähköisenä versiona noutomyyntiin, jossa se tulostetaan kerättäväksi. Kolmas tapa on hoitaa asia verkossa. Ahlsellin verkkomyynti on teknisesti käytännöllinen ja palvelee asiakkaita vuorokauden ympäri. Tilaus menee suoraan noutomyyntiin ja voidaan kerätä heti seuraavana aamuna. Asiakas voi etukäteen määrittää tavaroiden toimitusosoitteen, jolloin asiointi myymälässä ei edes ole välttämätön.

Tilaus, josta ei ole ollut erillistä keräyslistaa, voidaan syöttää päätteelle hyväksytysti sellaisenaan. Sen sijaan ylemmältä taholta lähetetty keräyslista täytyy ensin hyväksyä päätteellä keräyslistana, jonka jälkeen tilaus muuttuu odottavaksi, kunnes keräilyerot raportoidaan omalla ohjelmallaan.

Eri reittejä kulkevat tilaukset on tässä vaiheessa kaikki pakattu ja noudettu tai vaihtoehtoisesti laitettu asiakkaan valitsemalla toimitustavalla liikkeelle. Talousalueen laitamille kulkevat paketit laitetaan yleensä kuriiriyrityksillä toimitukseen, ellei tilaaja ole tulossa noutamaan niitä. Asiakkaalla on usein oma sopimus kuriirin kanssa. Suuremmilla, varsinkin maanlaajuisilla, yrityksillä saattaa olla oma kuljettaja, joka

käy tarkistamassa yrityksen lokeron päivittäin. Käynti voi toistua päivittäin, kuljetta-
jan jopa tietämättä, onko yrityksestä edes tehty tilausta vai ei. Eräille asiakkaille on
mahdollista lähettää tavarat esimerkiksi matkahuollolla tai työntekijän henkilökoh-
taisesti toimittamana, varsinkin kiireisissä tapauksissa.

3.3 Noutomyyntiprosessin kehittämiskohteet tutkimuksen perusteella

Esimiehille suunnatun lomakkeen ensimmäinen kysymys koski tämän päivän
yleistä johtamismallia. Kysymys muotoiltiin siten, onko mallia mahdollista muuttaa
tai kehittää. Vastaajista yksi puolusti mallia, jossa myyjille annetaan riittävästi liik-
kumatilaa yrityksen määrittämien rajojen sisällä. Vastaus puolusti niin sanottua
itse-määräämisoikeutta. Lisäksi painotettiin työnjohdon helppoa lähestyttävyyttä.
Vastaajat olivat yksimielisiä johtamismetodien jatkuvan kehittämisen tarpeellisuu-
desta.

Tavarantoimittajien ja tukun väliset koulutukset nähtiin esimiesten mielestä erittäin
tärkeänä yhteistyön muotona. Vastauksissa painotettiin silti tuotetietojen sisältöä.
Esimerkiksi suunnittelutoimistoille ja noutomyyjille suunnatut tuotetiedot eivät vält-
tämättä ole sisällöltään molemmille yhtä hyödyllisiä.

Informaation ja koulutuksen järjestämistä molemminpuolisesti nähtiin tarpeellise-
na. Eräässä vastauksessa laitettiin alulle idea, jonka päätavoitteena on kerätä tär-
keimmiltä toimittajilta heidän volyymituotteistaan sopiva tietopaketti. Näin rekry-
toidut voitaisiin kerätä koolle, neljännes- tai puolivuositain opiskelemaan myynnin
tärkeää pohjaa, tuoteosaamista.

Provisiopalkkauksen kannalla ei esimiehistä ollut täysimääräisesti yksikään vas-
taaja. Erään vastaajan kanta oli ehdoton. Huonoja puolia pidettiin suurempina kuin
saavutettavia hyötyjä. Haittoina nähtiin muun muassa liiallinen kilpailu asiakkaista,
ajallisesti heikkotuottoisten myyntien karttaminen ja loma-aikojen palkkaus.

Verkkokaupan yleistyminen nähtiin tapahtuvan suurilla urakoitsijoilla, joissa ostaja
hoitaa tavarantoimittajan tilaamisen. Pienten urakoitsijoiden ennustettiin jatkavan samaa
mallia, jossa puuttuvat tarvikkeet haetaan tukusta. Perusteluiksi eroavaisuudelle
annettiin ajankäyttö, joka pienillä urakoitsijoilla ei välttämättä riitä tilausten tekemi-

seen tietokoneen välityksellä. Verkkokaupan suurimmat edut nähtiin suurten ammattilaisostajien näkökulmasta. Noutomyynnin kannalta hyötyä ostosten siirtymisestä verkkoon nähtiin kaikissa tapauksissa.

Kysyttäessä, näkevätkö työntekijät noutomyyntiprosessissa toimimattomia kohtia, ja olisiko noutomyyntiprosessissa mitään parannettavaa, saatiin seuraavia vastauksia: erään mielestä keskusvaraston tuotesaldot LVI-tuotteille ovat liian pieniä, ja toinen totesi, että hänen mielestään parannettavaa ei ole. Seuraava kertoi, että keskusvarastolta myymälään tulevat asiakastoimitukset pitäisi olla hänen mielestään tarkemmin merkittyinä omilla lavoillaan. Näin siksi, koska lähetysten tarkastamiseen, noutohyllyyn laittoon, hyllypaikan merkitsemiseen läheteelle sekä tulouttamiseen on aamulla vain yksi tunti aikaa, ennen kuin asiakkaat saapuvat lähetyksiään noutamaan. Tällä hetkellä sekalavoja on liian paljon, joissa on sekä asiakkaille meneviä toimituksia, että myymälän hyllyyn tulevaa tavaraa. Opinnäytetyön tekijöiden mielipide tähän kohtaan kehitysehdotuksena voisi olla vain huolellisuus ja tuotteista huolehtiminen. Myös miesvoiman lisääminen aamuun voisi auttaa, eikä kiirettä esiintyisi ehkä niin paljon kuin nykyään.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä yön yli-toimitukset keskusvarastolta myymälän kautta asiakkaalle sujuvat mainiosti, eikä asian suhteen jatkotoimenpiteitä näytä tarvittavan. Toimitukset toimivat selvästi kaikkien mielestä hyvin, sillä negatiivista palautetta aiheesta ei annettu. Tilausten itsepalvelunoudon tulisi yleisen käytännön mukaan toimia niin, että tavara ja tosite lähtevät samalla kerralla. Niissä myymälöissä, joissa ohjetta seurataan, työllistää tämä tapa myyjiä ja pitkittää asiakkaiden odotusaikoja, ellei tosite ole asiakkaan saatavilla heti noutoalueen läheisyydestä.

Kysyttiin myös, käyttävätkö työntekijät myymälän ja keskusvaraston palauteosiota muuhun kuin toimitusreklamaatioiden tekemiseen. Muutamat eivät käytä, ja osa toteaa käyttävänsä C-2-palauteosiota kyselylomakkeessa mainitsemaamme asiaan, eli toimitusreklamaatioiden tekemiseen. Sen lisäksi C-2:sta voi käyttää myös sähköpostin lähettämiseen Ahlsell Oy:n osoitteisiin lähtevistä ja saapuvista tilauksista. Myös esimerkiksi kuljetusliikkeille, jotka yöaikaan liikkeessään eivät tietoa välttämättä muualta saa, voi informoida muun muassa vaurioituneista välineistä, kuten trukeista, lastauslaitureista tai valaistuksesta. Näin heillekin saa tiedon, että

mitä saattaa olla varastolla vastassa. Kaikkien työntekijöiden tulisi tuntea C-2-ohjelma, ja sen käyttö sekä käyttötarkoitus.

Toimitusreklamaatioiden käsittelyssä osa luottaa reklamaatioiden toimittamiseen tarkoitettuun ohjelmaan ja osa vastaa ennemmin soittavansa tai lähettävänsä sähköpostia aiheesta. Näin kuulemma tieto saatetaan nopeammin perille ja vastauksenkin saa useimmiten heti tai sähköpostilla tunnin, parin kuluessa.

Tiedusteltaessa vastaajilta, miten inhimillisiä virheitä voitaisiin tehokkaimmin välttää, esimerkiksi tavaraa vastaanottaessa ja inventoidessa, erään mielestä keräysvaiheessa tulisi verrata viivakoodinlukijan antamaa tietoa varsinaisiin tavaroihin. Myös haluttiin lisää tarkkuutta tehtyyn työhön, ja turha kiire tulisi karsia pois. Yksi vastaaja sanoo, että vastaanotettaessa tavarat tulisi käydä lähetteiden kanssa läpi, ja lajitella ne valmiiksi kärryihin. Jos hyllypaikkaa ei varmuudella tiedä, tulisi tarkastaa lähetteistä sekä tavarasta tuotekoodi. Inventoitaessa tulisi puuttua välittömästi isoihin heittoihin, joko miinukseen tai plussaan, ja tarkastaa esimerkiksi viereiset hyllypaikat inhimillisen virheen takia (esim. tavara laitettu väärään hyllyyn) sekä tavaroiden varapaikat. Koska asiakkaat keräävät tavarat pääasiassa itse, tulisi kassalla tuotteet ja niiden määrät tarkastaa, onko asiakas ottanut oikean tuotteen, oikean kappalemäärän, metrimäärän jne. Myös muun toimialan tuotteen kanssa tulee olla tarkkana, jos itsellä ei siitä hirveästi tietoutta ole. Tuotetuntemus on tärkeä kohta myös tässäkin asiassa.

Yleisen mielipiteen mukaan ammattitaitoisen, valikoiman tuntevan myyjän kerätessä tilausta, virheiden mahdollisuus on pieni. Ainoa seikka onkin kiire tai keräystapahtuman keskeytyminen, joka voi aiheuttaa virheen. Vastauksista voi lukea muun muassa seuraavaa: tilausten toimituksista vastaa turhan moni taho ja vastaanottamisenkin olisi hyvä jättää yhden myyjän tehtäväksi. Tehokkaimmin virheitä välttyttäisiin, kun yksi ja sama henkilö suorittaa prosessin alusta loppuun. Tilaus- ja tuotenumeroiden kanssa pitää olla tarkkana. Inventoinnin virheettömyyden osalta korostettiin tehtävälle varattua riittävää aikaa, kiireen puuttumista. Inventoitaessa pitää haastateltavien mukaan olla lisäksi tarkkana siitä, että hyllyreunan tuotekoodi vastaa inventoitavaa tuotetta. Monet tarvikkeet näyttävät esimerkiksi hieman erikokoisina erehdyttävän paljon toisiltaan. Siksi inventoijan on noudatettava eri-

tyistä huolellisuutta. Hyllypaikkojen tulee olla selvästi jäsenneiltyä väärinkäsitysten välttämiseksi.

Hyllytyksen osalta on nostettu esille skenaario, jossa yksi virhe johtaa lukuisiin muihin. Esimerkkitapauksessa hyllyttäjä täyttää tuotteen väärälle hyllypaikalle, jonka vaikutuksesta asiakas ottaa hyllystä väärää tavaraa. Tällöin myös laskutetaan väärän artikkelin nimelle ja asiakas maksaa eri summan kuin oikeasta tuotteesta. Virhe aiheuttaa häiriönsä myös inventointiin, kun vuorossa on väärä tuote, mikäli myyjä ei asiaa huomaa. Myöhemmin inventointivaihtelut herättävät huomiota, eikä asiakaskaan ole tyytyväinen saamaansa palveluun. Myyjien mielestä on selkeintä, että yksi henkilö hoitaa vuorollaan tietyn varastorutiinin. Tällöin on tiedossa kenen vuorolla virhe on tapahtunut ja asianomaiselta on helppo kysyä yksityiskohtia.

Kysyttäessä, tuntevatko työntekijät tarvitsevansa enemmän tuotetuntemusta myydäkseen toimialansa ulkopuolisia tuotteita, saatiin kaikilta haastateltavilta varsin yksimielinen vastaus: "kyllä, tunnen tarvitsevani." Tästä voidaan mielestämme päätellä, että yrityksessä olisi hyvä lisätä työntekijöiden tuotetuntemusta myös eri toimialojen puolelta, esimerkiksi jonkinlaisilla koulutuksilla tai kursseilla.

Myyjät painottavat vastauksissaan, että tavarantoimittajilta ja myymälän kyseisen toimialan myyjiltä on helppo kysyä, mikäli oma tietotaito ei asian suhteen riitä. Apua saa molemmilta tahoilta kiitettävästi, eikä informaation hankkiminen ole vaikeaa. Tärkeimmäksi seikaksi näin vastanneet mielsivät myyjän aukottoman tuntemuksen oman toimialansa tuotteista. Toinen kanta on lisäkoulutuksen puolella. Oman toimialan tuotteita on helppo myydä, mutta asiakkaan kysyessä vieraan aihepiirin tavaroista tiedot eivät ole riittävän kattavat antaakseen mahdollisuuden vastata kysymyksiin perinpohjaisesti. Tämä tekee myymisestä välillä vaikeaa.

Tiedusteltaessa, mikä on haastateltavien mielestä toimivin tapa lisätä myyntiä / tehokkuutta omatoimisesti, saatiin vastaukseksi esimerkiksi tarjoustuotteiden kauppaamista, oman tuotetuntemuksen sekä aktiivisuuden lisäämistä. Yksi myyjistä kertoi omia näkemyksiään seuraavasti: hänen mielestään myyntiä voi lisätä esimerkiksi tarjoamalla lisäkauppaa esittelemällä toisen toimialan tuotteita, sekä hyvällä tuotteiden esillepanolla. Hänen mielestään miesvaltaisella alalla ollaan

kiinnostuneita koneista ja työkaluista, vaikka niitä ei juuri siihen hetkeen tarvitsisi-kaan.

Omalla panoksellaan myyntiin vaikuttamisesta vastaajat listasivat hyvän määrän huomionarvoisia kohtia. Asiakkaan huomiointi löytyi jokaisesta vastauksesta. On syytä havaita, että vastaus toistui myös myyjiltä samaa asiaa kysyttäessä. Asiakaskäynnit, tavarantoimittajien kanssa järjestetyt yhteiset koulutukset, riittävä yhteydenpito ja tarjouksista tiedottaminen oli löydetty vastaamaan tarpeita. Tukkurilla on lisäksi tärkeä tehtävä toimia palautekanavana asiakkaan ja maahantuojan välillä. Reklamaatiotilanteissa ja arkisessa asioinnissa on syytä kuunnella tarkkaan. Tällöin voidaan raportoida tuotteista maahantuojalle kehitysideoita.

Aktiivisuus myyntityössä koettiin avainkysymyksenä noutomyynnin kannalta. Tarpeiden kartoittaminen ja työhön mahdollisesti kuuluvien tarvikkeiden tarjoaminen asiakkaalle myynnin yhteydessä on toimiva konsepti. Asiakaskin säästy turhalta vaivalta, kun saa kerralla kaiken tarvitsemansa. Joissain tapauksissa ei asiakas ole edes tietoinen siitä, että voisi ostaa samasta paikasta kaikki tarvikkeet, joita sillä hetkellä tilaa toisaalta.

Vastauksista ei käy ilmi yhtä oikeaa tapaa lisätä omalla panoksellaan myyntiä. Vastaukset antavat paremminkin kuvan hyvästä, ammattitaitoisesta myyjästä. Asiakasläheisyys on luonnollisesti vastausten tukipilari. Asiakasta tulee informoida tarjouksista ja kampanjoista sekä hoitaa suhdetta huomioimalla asiakas aina, kun siihen tarjoutuu mahdollisuus. Lisäksi myyjän tulee olla tavoitettavissa aina, kun hän muilta töiltään ehtii. Asiakkaiden katsotaan olevan mielissään, mikäli heidän asioitaan hoitaa tärkeä ja palveluhenkinen myyjä. Tällöin asiakas kokee olevansa kunnioitettu, ja luotto tukkuliikkeeseen reiluna ostopaikkana nousee. Myymälän siisteys ja hyvä järjestys oli yksi kriteereistä, joilla asiakas saadaan vakuutettua ja palaamaan tukkuliikkeeseen. Jokainen myyjä voi omilla toimillaan vaikuttaa myymälän yleisilmeeseen silloin, kun muuta tehtävää ei ole päällä. Ennen kaikkea esille nousee yleinen hinnoittelu. Vastaajien mielestä hinnoittelun on oltava kunnossa, mikäli asiakkaat tahdotaan säilyttää. Kilpailijoiden hintoihin täytyy reagoida eikä voida luottaa siihen, että talo pystyy tarjoamaan kattavan valikoiman myös muilta toimialoilta. Kaikki yritykset eivät osta muiden toimialojen tuotteita kuin äärimmäisen harvoin, jolloin valikoimalla ei ole yhtä suurta merkitystä kuin kunkin asiakkaan

toimialaan sidonnaisten tuotteiden kilpailukykyisellä hinnalla. Ideoita toimivasta bonusjärjestelmästäkin väläyteltiin. Esimerkkinä mainittiin kiinteän palkan päälle hyvästä myynnistä vaikkapa yksikkökohtaisesti määrättävä bonus, vuosittain tai osavuositain. Mahdollinen bonus tuntui sopivalta kannustimelta myynnin tavoitte-
luun.

Vastauksia tutkiskeltaessa ei löydy yhtä ehdotonta kehittämiskohdetta yhdenkään kysymyksen alta, mutta luettavissa on kelvollisia ja innovatiivisia ajatuksia eri ta-
hoilta. Yrityksen täytyy vain osata kuunnella henkilöstöään erilaisin kyselyin ja mit-
tauksin.

Eräs suuntaviiva vastauksissa oli vastuualueiden jakautuminen. Valtaosan mieles-
tä tehtävien ja vastuun selkiyttämiseksi tulisi yhden työntekijän hoitaa hänelle ase-
tettu tehtävä alusta loppuun. Näin vältytään tehokkaimmin virheiltä ja virheiden
selvittäminen on helppoa. Yrityksessä on kyseinen linja jokseenkin dominoivasti
käytössä. Tulokset osoittavatkin, ettei siitä kannata poiketa vaan jatkaa hyväksi
havaitun mallin mukaan.

3.4 Varastomyymälän toimivuuden nykytila

Ahlsellilla suurin osa myynnistä on noutomyyntityötä, eli asiakas tulee itse nouta-
maan varastolta tarvitsemansa tuotteet. Varaston täydentäminen ja kunnossa pi-
täminen vievätkin siis enimmän osan työntekijöiden ajasta. Varsinaista myynti-
työtä on hyvin vähän, sillä prosessi on pitkälti automatisoitu, ja noutomyynnissä
asiakasta laskutetaan joko paikan päällä, tai sähköisesti.

Nykyisellään Ahlsell Oy tilaa tavaraa maahantuojilta sekä muilta yhteistyökumppa-
neilta keskusvarastoonsa, josta tavara jälleen lähetetään eteenpäin ympäri Suo-
mea eri aluevarastoihin. Kun aluevarastossa huomataan tietyn tuotteen kohdalla
puutetta, tehdään keskusvarastoon välittömästi tavarantilaus, ja tuote saadaan
liikkumaan keskusvarastolta aluevarastoon mahdollisimman nopeasti. Prosessi on
loppujen lopuksi hyvin yksinkertainen, ja pääosin toteutettavissa kokonaan sähköi-
sesti, käytössä olevan varastonhallintaohjelman välityksellä. Kun tuotteet on saatu
aluemyymälän varastoon, odottavat ne siellä asiakkaan noutoa, tai mahdollisesti

tilatut tuotteet voidaan lähettää suoraan asiakkaalle, esimerkiksi rakennustyömaalle.

Koska prosessi vaatii tarkkaa tuotteiden varastomäärien tarkkailua, tuotteiden tietämystä sekä varastonhallintaohjelman syvää osaamista, tulisi mielestämme kaikille varastossa työskenteleville antaa jonkinlainen syventävä koulutus varaston yleiseen toimintaan, ja varsinkin varastonhallintaohjelman käyttöön. Näin yritys voisi varmistaa, että henkilöstö on joka tilanteessa ajan tasalla niin tuotteista kuin tuotteiden varastomääristäkin. Myös mahdollisten tilausvirheiden lukumäärä vähenisi.

Yrityksen nykytilan kuvaus perustuu opinnäytetyön toisen osapuolen työharjoittelunsa aikana hankkimaan tietoon ja kokemukseen, työntekijöiltä haastatteluilla sekä kyselyillä saatuihin tietoihin että Ahlsell Oy:n omiin kotisivuihin. Työkokemus kärjisti tärkeimpien nykytilaa koskevien kohteiden ääriäviä. Aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden tutkiskelu on auttanut ymmärtämään prosessikokonaisuuksia teoreettispuolisesti, uudesta näkökulmasta.

Noutomyyntityö Ahlsellilla sisältää nimityksestään huolimatta noin 80 prosenttia varastotyötä. Myyntityön osuus rajoittuu kassatapahtumiin ja satunnaisen asiantuntija-avun antamiseen. Varastotehtävien suuri määrä vaatii työntekijältä priorisointia, järjestelmällisyyttä sekä oma-aloitteisuutta. Päivittäisten työrutiinien tehokas suorittaminen vaatii työntekijältä lisäksi hyvää fyysistä kuntoa. Toimipisteissä osa-alueet on jaoteltu niin, ettei yksittäisen työntekijän asiantuntemuksen ole välttämätöntä kattaa kuin oma osa-alueensa.

Seinäjoen myymälässä muutettiin hiljattain järjestystä, joka selkiytti osastoja ja etenkin sellaisia toimialoja, joiden hyllytila oli riittämätön. Erityisesti sähköosastolla vallitsi epäjärjestys, koska hyllymetrit olivat täysin alimitoitettu tuotteiden määrään. Myös työvaate- sekä suojaus- ja työkaluosastojen paikkaa muutettiin, pinta-aloja kasvatettiin ja molemmat osastot saivat uudet esittelyseinät. Näin osaston ulkonäkö sekä houkuttelevuus nousivat ja tuotteet saadaan paremmin näkyville. Ulkopuolisen tarkkailijan silmin myymälä on muuttunut selvästi ammattimaisemmaksi ja ketjuliiketoiminnan tunnuspiirteet väriteemoineen ja pikakassoineen ovat ottaneet paikkansa myös Seinäjoella.

Ahlsell Suomi Oy:n toimesta toteutettu uusi kassajärjestelmä ja päivitetty viivakoodinlukijat toimivat taloudellisen puolen yhtenäistämisenä. Lukijoiden vaihto uudempiin on tuonut mukanaan selviä käytännöllisyys- sekä tehokkuusetuja. Aiemmin asiakkaan tuli tavarat kerättyään kassalla ilmoittaa yrityksen nimi, hakijan nimi tai tunnus, sekä työnumero. Yrityksen nimi kertoo myyjälle, mihin lasku tilauksesta lähetetään. Hakija on yrityksen työntekijä tai vaihtoehtoisesti asiakas, joka on hakenut paketin. Tämä tieto ei yhden tai kahden hengen yrityksissä aina ole tarpeellinen. Tärkeintä on, että asiakkaan puolelta tiedetään, kuka tilauksen on tehnyt. Työnumero tai työmaan nimi kertoo yrittäjälle, minne tilauksen tavarat on alun perin haettu. Uutta lukijaa käytettäessä hakija näyttää lakisääteisen Valttikorttinsa lukijatelineen päätelaitteelle ja tiedot kortista kirjautuvat heti siihen lukijaan, jolla asiakas tilauksen tulee keräämään. Työnumero syötetään usein manuaalisesti, mutta se on työnantajan toimesta myös mahdollista syöttää Valttikortin tietoihin, mikäli hakijan on esimerkiksi määrä työskennellä pidempään samassa kohteessa.

On ymmärrettävää, että näiden tietojen selvittämiseen sekä kirjaamiseen kuluu välillä pidempiäkin aikoja, joten uusien lukijoiden ansiosta myyjän tekemä työ ja inhimillisten virheiden määrä vähenee. Toiminnassa on hyödynnetty kaikilta rakennusosalalla työskenteleviltä löytyvää työkorttia, joka kertoo kaiken oleellisen työnantajasta ja -tekijästä. Uudistuksella on loogisen toimintansa lisäksi yhteiskunnallinen ulottuvuus. Nykyisin työmaille kirjaudutaan sisälle ja ulos Valttikortilla. Kortin toisen kappaleen kuuluu olla työvaatteessa aina näkyvillä ja se saatetaan tarkistaa satunnaisesti työmaan edustajan tai viranomaisen toimesta. Kiinteästi työntekijän arkeen kuuluva dokumentti toimii siis myös työkaluna tukkuliikkeessä ja helpottaa siten ammattilaisen arkea. Uudistus ei ole lain määräämä, mutta vähintäänkin sisällöltään kelpaisi sellaiseksi. Edut varmasti ovat uudistuksen kuluja vastaavat tai jopa suuremmat.

Listalta kerätessä on tärkeää jatkuvasti havainnoida, millaisia nimekkeitä kerätään. Jos nimekkeet liittyvät välillisesti toisiinsa ja toinen niistä on hyllypaikalta loppu, täytyy kerääjän päättää, mitä asialle tehdään. Pitää tehdä päätös, luovutetaanko koko tilausta asiakkaalle vai pelkkä osa siitä. Joissain tapauksissa on jopa mahdollista, että tilaus perutaan kokonaan. Asiakkaan tarve artikkelille ei todennäköisesti häviä, joten on mahdollista, että asiakas tilaa tavarantoimituksen toisen toimittajan kaut-

ta. Tilannetta tulee välttää, jos mahdollista. Kerääjältä vaaditaankin hyviä sosiaalisia taitoja ja teknistä tuntemusta. Välttääkseen asiakkaan kääntymisen myyjä voi esimerkiksi selvittää, kävisikö toisen valmistajan tai toisen mallinen tuote kyseiseen tarkoitukseen. Asiakkaalle voi myös ehdottaa odottamista seuraavaan päivään, kunnes täydennystoimitukset keskusvarastolta saapuvat. Pääsääntöisesti kokemus määrittää onnistumisen tällaisissa tapauksissa. Kekseliäisyydellä voi paikata kokemuksen puutetta, mutta haasteena on vajaa tuntemus itse tuotteesta.

Ahlsellilla varastointia tapahtuu tehdastoimituksia lukuun ottamatta jo keskusvaraston toimesta. Varastointi jatkuu tavaran saapuessa toimipisteeseen. Vastaanottotarkastus suoritetaan silmämääräisesti, pieniä, monilukuisimpia nimekkeitä ei yleensä lasketa erikseen. Silmämääräinen arviointi toimittaa useimmiten riittävän tarkan laskutavan virkaa. Kuljetukset järjestetään niin, että tilaus on aamuisin kokonaisuudessaan toimitettuna myymälässä. Ainoastaan suurimmissa toimipisteissä sitä on erikseen vastaanottamassa varastotyöntekijä. Vastaanottotarkastus eli tuloutus suoritetaan työnkuvasta riippuen aamupäivään mennessä. LVI-osastolla tuloutus sijoittuu pääsääntöisesti aamukuuden ja -kymmenen välille. Tuloutus on suositeltavaa suorittaa mahdollisimman ripeällä aikataululla, jotta tavarat ovat hyllyssä ja näin ollen asiakkaan saatavilla, mutta välitöntä tarvetta sille ei ole, mikäli asiakaspalvelutehtävät kasautuvat vaatien huomiota myös hyllyttäjältä. Huomionarvoista hyllytyksen ja tuloutuksen synkronoinnissa on viive, jolla ne tapahtuvat. Tuo aikaväli pitäisi pyrkiä minimoimaan, ettei vasta hyllytettyjä, mutta tulouttamattomia artikkeleja myytäessä tulisi sekaannusta tuotteen varastomäärän kanssa.

Esimerkkitapauksena esitettäköön tilanne, jossa oletetaan varastomäärän näyttävän nolaa. Asiakas ottaa kymmenestä hyllytetystä kappaleesta kaksi. Myyjä ohjelmoi myyntitapahtuman johdosta keräilyeroksi kaksi kappaletta, jolloin varastomääräksi tulee miinus kaksi. Negatiivisen varastomäärän pitäisi herättää myyjässä epäluuloisuutta. Pääteltävissä on, että varastomäärä on jostain syystä ollut liian pieni (inventariomarginaali) tai keräyksen aikana on lukijaan koodattu liian suuri kappalemäärä, koska hyllyssä on edelleen kahdeksan kappaletta. Saldoon vaikuttavia toimia ja virheitä on olemassa vielä lukuisia muita, mutta niitä ei ole tapauksen kannalta tarpeellista luetella. Esimerkkitapauksessa virhe varastomäärässä johtui kuitenkin vain hyllytyksen jälkeen tulouttamattomasta artikkelista.

Hyllymuutoksessa on sekä organisaatio- että myymäläkohtaisia piirteitä. Tavoitteena on selvästi standardisoida myymäläkonsepti ja tehdä brändin alaisista toimipisteistä järjestykseltään niin yhteneviä kuin se erilaisten kiinteistöjen puitteissa on mahdollista. Täysin erilaiset myynnin volyymit ja varastopaikkojen koko on ollut suurena haasteena muutosta toteutettaessa. Toisaalta usein myynnillisesti suuremman toimipisteen tilat ovat karkeasti samassa suhteessa kookkaammat. Myymäläsuunnittelija on avainasemassa suuria, monistettavia muutoksia laadittaessa. Suuren organisaation etuna luettakoon erilaisiin tehtäviin erikoistuneen henkilöstön määrä, mutta toisesta näkökulmasta lukuisat, usein keskenään erikokoiset myymälät, joissa ideologia ja samat toimintamallit tulisi saada ongelmitta pyörimään. Tämän kaltaisten muutoksien tultua voimaan useissa toimipisteissä, voidaan tietyn puskuriajan kuluttua tarkastella niiden vaikutuksia eri asiayhteyksiin. Silloinkin on tärkeää suhteuttaa myynnin volyyymi ja muut toimipisteiden taloudelliset yksilöseikat tuloksiin. Monesti onkin kätevämpää tutkia vaikutuksia konserni- tai maakohtaisesti. Analyysi voidaan jakaa myös toimialoihin ja päätellä, miksi vaikutukset eivät näytä samalta vaikkapa sähkö- ja LVI-osastojen kesken.

Myyntitiskien muuttaminen liukuhihnakassoiksi on myyjien mukaan herättänyt kritiikkiä niiden hyödyllisyydestä. Tavoitteena on, että suuret tavaramäärät virtaisivat nopeammin myynnin läpi. Lisäksi artikkelien lukumäärien vertaaminen päätteelle kirjautuviin helpottuu, kun tavarat nostetaan liukuhihnalle ja ne ovat selvästi myyjän näkyvillä aikaisempaan pintapuoliseen silmäilyyn verrattuna. Pikakassat otetaan porrastetusti käyttöön kaikissa myymälöissä ja nekin ovat omiaan luomaan ketjumyymälöille tyypillistä imagoa. Kassojen sininen väri on sama kuin yrityksen tunnuksessa ja myymälöiden ohjeistuksissa ilmenevä.

Uudistuksen yhteydessä niin ikään uusina elementteinä toimipisteitä yhdistäväksi tekijäksi tulevat toimialakohtaiset infopisteet ovat nekin väriltään siniset ja suunniteltu vastamaan ulkoasultaan muita kalusteita. Kassojen ja infopisteen muutoksien suurimpana päämääränä on muuttaa toimintamallia niin, että aikaisemman täysmiehitetyn suuren tiskin korvaa nyt Seinäjoen tapauksessa kaksi kassaa, joissa molemmissa on jatkuvasti myyjä. Neuvoa asiakkaiden on nykyisin määrä kysyä infosta, jossa myös jatkuvasti työskentelee oma myyjänsä. Noutomyyjillä on kuitenkin tapana kerätä tukkumyyjien laatimia tilauksia. Tästä aiheutuu haasteita, joi-

den ratkaisemiseksi olisi hyvä miettiä ehdotuksia. Joissain tapauksissa on mahdollista, että kaksi myyjää on keräämässä tilausta varastossa ja ainut vapaa myyjä on infossa. Asiakkaalla saattaa olla tilanteesta riippuen joko kysyttävää tai tavarat valmiina ostettavaksi. Mikäli tarve on jälkimmäinen, pitää tyhjänä oleva paikka kassalla täyttää myyntitapahtuman hoitamiseksi ja myyjän on vaihdettava työpistettä. Ongelma ei kuitenkaan ole jalkautuminen vaan päätteellä auki oleva, henkilökohtainen myyntiprofiili, joka on järjestetty jokaisen omien tehtävien ja mieltymysten mukaan. Myydessä olisi muutoinkin hyvä käyttää omaa profiiliaan – väärinkäsitysten välttämiseksi.

3.4.1 Tavarantoimituksen vastaanottaminen

Varastointi alkaakin Ahlsell Oy:llä jo tavarantoimituksessa, niin keskusvarastolla kuin aluevaraston toimipisteelläkin. Kun tavara saapuu varastolle, niin vastaanotto-tarkastus suoritetaan yleensä vain silmämääräisesti. Tässä olisi selkeää parantamista vaativa seikka, koska opinnäytetyön tekijöiden mielestä saapuva tavara on tärkeä tarkistaa tarkasti, jotta se sisältää jokaisen tilatun tuotteen, ja mitään ei puutu. Tavarat tulisi myös tulouttaa, eli kirjata varastokirjanpitoon näkyville, jotta sekaannuksia ei pääse näin tapahtumaan. Tämä tulisi hoitaa ensimmäisinä tehtävinä heti aamusta, jolloin asiakkaita ei vielä ole. Näin saadaan tietojärjestelmiin ajantasainen varastomäärä tuotteille, eikä epämääräisyyksiä pääse syntymään. Saapuneet tuotteet olisi suositeltavaa laittaa hyllyyn ja / tai varastoon vasta tulouttamisen jälkeen.

Havaintoesimerkkinä edelliseen otetaan seuraava tapaus: varastoon tulevaa tavaraa on yön aikana tullut perille. Se tarkistetaan seuraavana aamuna silmämääräisesti, jonka jälkeen se jätetään vielä tulouttamatta, muiden kiireiden vuoksi. Tulouttamatta jättäminen voi aiheuttaa muutamankin ongelmakohtan, kuten esimerkiksi sen, että päivällä, asiakkaan kysellessä tuotetta, todetaan että sitä ei varastossa ole, ja menetetään näin tavarantoimituksen mahdollinen myynti. Toinen vaihtoehto, että tavaraa todetaan juuri varastoon tulleen, ja haetaan se suoraan kontista tulouttamatta ja varastoimatta sitä ensin, tästä seuraa mahdollisesti se, että nyt varastokirjanpito tulee näyttämään väärää lukemaa, mitä on odotettu sen näyttävän. Esi-

merkiksi juuri näiden erheiden ja väärinkäsitysten välttämiseksi tulisi vastaanotettu tavara tulouttaa heti ensimmäisten töiden joukossa, jotta tavara saadaan merkityksi varastokirjanpitoon, ja myytäväksi varaston hyllyille.

3.4.2 Varastojen välinen kommunikointi

Tarkoituksena Ahlsell Oy:n varastomyymälän onkin olla mahdollisimman nopea, ja loogisessa järjestyksessä. Päivän päätteeksi toimipisteissä laaditaan varastosiirto-raportti, josta selviää päivän aikana liikkunut tavara, myymälään sisään sekä myymälästä ulos. Näin pysytään kirjoilla varaston tuotteiden nykytilanteesta. Tarpeen vaatiessa, eli kun alin tilauspiste tuotteelle on saavutettu, käytössä oleva varastohallintaohjelma ehdottaa varastotyöntekijälle tuotteita, jotka tarvitsevat täydennystä. Kun raportti on työntekijän toimesta kuitattu valmiiksi, näkyy se hetken viiveellä keskusvaraston vastaavalla päätteellä, jonka jälkeen kerätään toimipisteisiin lähetettävät tavarat, ja kirjataan keräyslista käsitellyksi, kun tavarat ovat valmiina lastattavaksi ja lähetettäväksi eteenpäin myymälöihin. Jos toimipisteen tilaamaa tavaraa ei keskusvarastolta löydy, lähetetään tuote jälkilähettyksenä myymälään.

Tässä kohdin on tärkeää, että kommunikaatio sekä järjestelmät keskusvaraston ja toimipisteiden / varastomyymälöiden välillä on saumatonta. Toimipisteille on erittäin tärkeää saada keskusvarastolta tilatut tuotteet mahdollisimman nopeasti omaan toimipisteeseensä, jotta asiakkaille ei tarvitse myydä tyhjää, menettäen näin mahdollisuuden saada lisämyyntiä. Myös keskusvaraston on oltava välittömässä yhteydessä muiden tavarantoimittajien ja maahantuojien kanssa, taaten näin saumattoman tavaravirran keskusvaraston ja toimipisteiden välillä.

Myyntiä Ahlsellilla on monenlaista, mutta pääasiallisina kaupankäyntikanavina ovat asiakkaan käyminen varastolla, ja tavarahan mukaan saaminen välittömästi, tai asiakkaan tekemä tilaus joko myymälässä tai verkossa, jolloin tavara lähetetään asiakkaalle. Tilattu tavara voidaan lähettää esimerkiksi suoraan työmaalle, jossa sitä tarvitaan.

3.5 Varastomyymälän kehittämiskohteet tutkimuksen perusteella

Kyselyiden pohjalta tiedusteltaessa myyjien tyytyväisyyttä asiakasprofiilien suhteen, muutamat toteavat, että hinnat vaativat joskus muokkausta, ja joskus niistä joutuu myös tinkimään. Yksi kritisoi asiakasprofiilien toimivuutta: noin 10–20 tuoteryhmää per asiakas vaativat manuaalista muokkausta silloin tällöin. Olisi hyvä siis tarkistaa asiakasprofiilit tietyin väliajoin, ja päivittää niihin esimerkiksi hinnat, tuotekuvaukset ym. vastaavat. Näin saataisiin varmaankin karsittua väärinymmärryksiä, sekä nopeutettua toimintoja esimerkiksi kassalla.

Asiakasprofiilien toiminnassa on ilmennyt satunnaisia häiriöitä. Vastauksissa korostetaan, että kaupankäynnin ja asiakassuhteiden kannalta olisi tärkeää saada juuri profiiliin sopivat hinnat kullekin tuotteelle heti tilausta koneelle syötettäessä. Vastaajista muutaman mielestä asiakasprofiilit hinnoittelevat sujuvasti, mikäli asiakas vain on asetettu oikeanlaiseen profiiliin. Hintojen manuaalista muokkausta on yritetty vähentää, ja nykyään vain vastuumyyjä pystyy profiilin määrittämiä hintoja säätämään. Siksi erään vastaajan mielestä on ensiarvoisen tärkeää, että profiili on kaikkien tuoteryhmien osalta ajan tasalla.

Tiedusteltaessa tuotteiden varastopaikkojen jäsentelystä ja sen käytännöllisyydestä, saatiin seuraavia vastauksia: erään myyjän mukaan parannettavaa ole, kun taas toinen sanoo, että korjattavaa olisi, kuitenkin sen enempää perustelematta. Yksi myyjä kertoo, että alun perin varastopaikkojen jäsentely ja käytännöllisyys oli hänen mielestään ok, mutta viimeaikaiset myymälöiden muutokset ovat vaikuttaneet keräysjärjestykseen heikentävästi. Tämä kohta jäi siis hieman epäselväksi, mutta yleensäkin mielestämme tuotteiden paikat tulisi sijoittaa helposti saataville, ja niin, ettei jumittavia pullonkauloja varastossa tule. Tuotteita kerätessä pitäisi tuotteet saada helposti varastosta asiakkaalle, näin ollen nopeuttaen myyntityöntekelyä, ja voidaan siirtyä mahdollisesti jo seuraavana odottavaan asiakkaaseen. Myös vanhimmat tuotteet tulisi sijoittaa aina ensimmäiseksi hyllyihin, eli hyllyt tulisi täyttää takaapäin, jolloin vanhimmat tuotteet eivät jää lojumaan varastoon pitkiksi ajoiksi: tämä estää pilaantumisen esimerkiksi maaleissa, ja vääntymisen tai kolhiintumisen putkissa.

Toisen toimipisteen myyjien mukaan keräysjärjestys on ainakin LVI-osaston osalta sopiva, eikä se vaadi muokkausta.

Kun haluttiin saada selville, onko varastopaikkojen koko optimoitu kunkin tuotteen menekin mukaan, ja olisiko tässä parannettavaa, vastasi pitkän työkokemuksen omaava myyjä, että varastopaikat on optimoitu, ja parannettavaa ei ole, kun taas toisen mielestä parannettavaa olisi, mutta hän ei lähtenyt erittelemään ongelmakohtia. Eräs vastaajista avaa tilannetta seuraavasti: hänen mielestään varastopaikkoja ei ole optimoitu kyllin hyvin, koska järjestelmä laskee varastoitavaa ja täydennettävää määrää tietyn menekin mukaan, niin joskus varastopaikat jäävät liian pieniksi tai suuriksi. Hyllyjä rakennettaessa olisi hänen mielestään pitänyt jättää hyllyihin hieman väljyyttä. Yrityksessä tulisi tarkistaa senhetkinen varastotilanne, ja arvioida tavaroiden menekki ja tilausväli, ja näiden tietojen pohjalta voisi hyllytilannetta valvoa selkeämmin: pienempi hyllytila vähämenekkisille tuotteille, kun taas paljon kulkeville tuotteille sitä tulisi varata enemmän.

Varastopaikat ovat vastausten perusteella kaiken kaikkiaan oikean kokoisia. Yksi vastaus käsitteli muutamaa poikkeusta, ja hän myös listasi puutteet. Tuoteryhmät käsittivät suurehkon menekin omaavia tavaroita, jotka vievät vielä jokseenkin tilaakin. Näitä tuotteita joudutaan hyllyttäessä laittamaan varapaikoille. Voiko olla mahdollista, että ongelmana ovat ennemminkin tilausmäärät, toimituspiste tai täydet pakkaukset kuin varastopaikan koko?

Kysyttiin, että ovatko uudet asiakasprofiilin tunnistavat viivakoodinlukijat helpottaneet työntekijöiden työtä: muutamat totesivat lyhyesti "kyllä". Eräs myyjä kertoi, että lukijat ovat helpottaneet huomattavasti, ja lukijoita käytetäänkin ahkerasti, hänen mukaansa arviolta 98 prosenttisesti. Siirto lukijalta järjestelmään käy nopeasti, ja esimerkiksi reklamaatiot ovat vähentyneet, koska käyttöön on otettu henkilökohtaiset kortit. Hänen mukaansa tämä lisää hinnoittelun uskottavuutta. Tätä voisi verrata aiemmassa kappaleessa tarkasteltuun kohtaan, eli vaikka asiakasprofiilit välillä vaativatkin muokkausta, pidetään niitä yrityksessä silti hyvänä asiana. Ne nopeuttavat päivittäisiä toimintoja, ja tähän kohtaan kannattaisi mielestämme panostaa yrityksessä enemmänkin: miten koko asiakasprofiiliprosessi saataisiin toimimaan mahdollisimman mutkattomasti.

Uudet lukijat saivat pääosin pelkkää positiivista palautetta. Myyntien kirjautuminen oikealle asiakkaalle on kortin ansiosta nykyisin lähes aukotonta. Lisäksi tilauksen syöttämisen luotettavuus on noussut uudelle tasolle, lukijan keskustellessa päätteen kanssa vaivattomammin. Ainut työtä hankaloittava asia, joka uusien lukijoiden kanssa on noussut esille, on mahdottomuus käyttää kahta laitetta samaan aikaan. Asiakkaan halutessa kerätä kahta eri tilausta samalla kertaa on tekniikan puolesta tehty mahdottomaksi. Kortilla ei saa kuin yhden lukijan kerrallaan. Tilauksia joudutaan siis jakamaan sen jälkeen, kun ne on syötetty päätteelle. Tämä työllistää vastausten mukaan myyjä jonkin verran. Tietyille asiakkaille tuottaa suuria vaikeuksia aktivoida lukijakeskuksesta yksi laitteista käyttöönsä. Yksinkertaisuudessaan Valttikortti näytetään keskuksen infrapunajuovalle ja keskus valitsee lukijan, joka luovutetaan asiakkaan käyttöön. Ei kuullosta vaikealta rutiinilta, mutta ehkäpä taustalla on jokin "uuden toiminnan kummastelun" malli tai muu periaatteellinen oudoksunta. Henkilökuntaa kuormittavaa vaikutusta seikalla ei nähty olevan, mutta ärsytystä se aiheuttaa.

Kysyttiin myös työntekijöiden mielipiteitä siitä, mitä mieltä he ovat uudesta myymäläkonseptista liukuhihnoineen ja infopisteineen, mikä niissä toimii, ja missä olisi heidän mielestään vielä kehitettävää. Yhden työntekijän mukaan liukuhihnakassa ei sovi LVI-myyntityöhön ollenkaan, mutta infopiste on hänen mielestään hyvä lisä. Myös toinen myyjä toteaa, että myymäläkonsepti on hyvä, mutta hänenkin mielestään liukuhihnat ovat turhat, ja kassapöydät ovat huonot, koska niissä ei ole ollenkaan työskentelypöytätilaa, ja infopisteissä on hänen mielestään huono ergonomia. Seuraavakin myyjä oli edellä mainittujen kanssa samalla linjalla: liukuhihnat eivät sovellu hänenkään mielestään tehtävään työhön, ja kassatiskeistä hän sanoo, että kassoilla on kiinteät koneet, joihin työntekijä kirjautuu omilla tunnuksillaan ollessaan kassavuorossa. Noutomyynnissä myyjillä on kannettavat tietokoneet, jotka saa liittää infopisteiden kiinteisiin näyttöihin ja näppäimistöihin, ja näin saadaan nopea, "liikkuva" työpiste. Infopisteiden ergonomiassa on hänenkin mielestään parannettavaa. Infopisteistä hän toteaa vielä, että hänen mielestään asiakaspalvelun paraneminen on vielä arvoitus, koska esimerkiksi hänen toimipisteessään on viisi kappaletta infopisteitä: kaksi LVI-tuotteille, yksi sähkö-, yksi teollisuus- ja yksi kylmätuotepiste. Tästä johtuen, jos asiakas haluaa tiedustella kahdesta eri toimialasta, voidaan asiakasta joutua siirtämään infopisteeltä toiselle. Ennen kaikki

infopisteet olivat ns. "keskusteluetäisyydellä" toisistaan, kun nykyään ne ovat lähempänä "tuoteperheitään". Tämä sijoittelu toisaalta parantaa myymälän ja varaston valvontaa. Haastattelujen perusteella yrityksessä pidetään liukuhihnoja huonona ratkaisuna, ja tähän kannattaisi yrityksessä ottaa kantaa. Voitaisiinko tilannetta muuttaa esimerkiksi leventämällä hihnoja, vai muuttamalla systeemiä kokonaan? Infopisteitä pidetään toimivina ainakin työntekijöiden puolelta, ja ne auttavat valvomaan varastoa tarkemmin. Asiakkaan näkökulmasta voidaan infopisteiden muuttamista tuki pitää huononakin, koska ennen tiedot saatiin yhdestä ja samasta paikasta, nyt joudutaan asiakasta mahdollisesti lähettämään tiskiltä toiselle, varaston toiseen osaan.

4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyö alkaa johdanto-osuudella, jossa käytiin läpi opinnäytetyön pääasiat, kuten sen tarkoitus ja tavoitteet, kerrottiin hieman perustietoa yrityksestä, sekä käsiteltiin muutamia opinnäytetyöhön liittyviä tärkeitä termejä. Opinnäytetyöllä oli alusta alkaen kolme tavoitetta, jotka kaikki liittyvät toisiinsa: ensimmäisenä tavoitteena oli kuvata Ahlsell Oy:n nykytilaa ja sen toimintaa, jonka jälkeen tuli perehtyä yrityksen noutomyynti- ja varastoprosesseihin sekä löytää mahdollisia optimoitavia kohteita kummastakin eri prosessista. Nykytilan kuvaus saatiin luotua yritysvierailujen sekä työntekijöiden haastatteluiden ja sähköpostikyselyiden kautta. Kyselyiden ja haastattelujen kautta saimme myös yrityksen työntekijöiden arvokasta näkökulmaa päivittäisiin toimintoihin ja prosesseihin. Yrityksen ja prosessien yleiskuvaa luodessa huomasimme itsekkin muutamia asioita, joita voisi olla mahdollista parantaa, ja työntekijöiltä kerätyn informaation pohjalta saimme vielä lisää tietoa, ja varsinkin mielipiteitä, siihen miten yrityksen päivittäiset toiminnot, ja esimerkiksi työskentelytavat, sujuvat.

Seinäjoen toimipisteessä työskentelevien noutomyyjien, tulosten ja niiden luotettavuuden kannalta pienestä määrästä johtuen sähköpostikysely järjestettiin myös eräässä toisessa Ahlsellin toimipisteessä kahdelle noutomyyjälle ja yhdelle tukkumyyjälle, jonka vastuualueisiin kuuluu myös noutomyynnin alaisia tehtäviä, erityisesti muutosten organisointia ja myymäläsuunnittelun apuna työskentelyä. Näin pyrittiin saamaan pienellä joukolla mahdollisimman laaja kokonaiskuva siitä, miten rutiineja sekä toimintamalleja voitaisiin kehittää. Vastajat olivat paitsi eri-ikäisiä, heillä on myös hyvin eripituinen työkokemus yrityksen palveluksessa. Kyseisellä kokoonpanolla pyrittiin siis saamaan näkemyksiä niin logistiikan, myyntityön kuin myyntityön seuraajienkin kantilta.

Sähköpostikyselyt päätettiin tehdä paitsi nykytilanneanalyysin tietojen tarkistamiseksi ja mielipiteiden selvittämiseksi, myös sopivien kehittämisideoiden tiedustelemiseksi. Tässä onnistuttiinkin vähintään kohtalaisesti, sillä vastaukset olivat kattavia ja niistä löytyi runsaasti kehitysehdotuksia suoraan noutomyyntiprosessin ja varastomyymälän toiminnan kehittämiseksi. Eri tehtävissä työskenteleville suunniteltiin erilaiset lomakkeet, kunkin tehtävän ominaispiirteitä mukailemaan. Avoimiin

kysymyksiin pyydettiin vastausta kirjallisesti, sillä toivottiin tyhjentäviä vastauksia ennalta määrättyjen vaihtoehtojen sijaan.

Osa vastaajista haastateltiin kasvotusten, kun taas eräille lomake piti välimatkaa johtuen lähettää sähköpostitse. Lomakkeen lähettämällä ei ollut negatiivista vaikutusta vastausten sisältöön, mieluummin päinvastoin. Haastattelut ja yksilöidyt kysymykset tehtiin noutomyynnin esimiehille, noutomyyjille sekä keskusvaraston vastaavalle taholle.

Kysymyksiä ja vastauksia analysoidessa huomattiin, että työntekijöiltä saatiin pääasiassa hyvin samankaltaisia vastauksia. Jos esimerkiksi henkilön A mielestä jossain asiassa oli kehitettävää, niin muutkin antoivat hyvin samankaltaisia vastauksia. Jos taas henkilön B mielestä jokin asia toimi hyvin, peilasi se myös muidenkin vastauksia. Toki eriäviäkin vastauksia mukana oli, mutta kaiken kaikkiaan vastaajat olivat hyvin samalla aaltopituudella toistensa kanssa. Yrityksen nykytilan kuvaus onnistui kyselyiden sekä haastattelujen kautta siis helposti, ja samalla saimme tietoa työmme seuraaviin vaiheisiin, eli varasto- ja noutomyyntityön prosessien tutkimiseen, niiden mahdolliseen optimointiin sekä kehitysideoiden kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin tarkemmin yritykseen liittyviin prosesseihin yleisesti, kuten liiketoiminta- ja henkilöstöprosesseihin. Teoriaosuuden kautta saatiin paljon vertailukohteita Ahlsell Oy:n omiin vastaaviin prosesseihin, ja teoriaosuuden kautta saatua tietoa käytettiin myös nykytilan kuvaamista sekä Ahlsell Oy:n varasto- ja noutomyyntiprosesseja tutkiessa. Teoriassa käsitellyt prosessin kehittämisen vaiheita tutkiessa saatiin huomattavasti myös alaa tutkineiden näkökulmaa siihen, minkälainen yrityksen prosessien tulisi yleisesti heidän mielestään olla.

Empiriaosuudessa keskityttiin Ahlsell Oy:n omaan varasto- sekä noutomyyntiprosessiin. Kun prosessien nykytilan kuvaus saatiin suoritettua esimerkiksi eri haastatteluiden ja kyselyiden pohjalta, saatiin niistä arvokasta tietoa sekä mielipiteitä yrityksen omilta työntekijöiltä. Tämän kautta voitiin tutkia yrityksen prosessien tilannetta vielä entisestään, ja analysoida työntekijöiden ilmoittamia ongelmakohtia sekä myöskin niitä asioita, jotka heidän mielestään yrityksessä toimivat. Huoma-

simme, että yrityksen työntekijöiden mielipiteet olivat suurimmalta osalta samoja toistensa kanssa, eli yksimielisiä vastauksia saatiin. Tämä helpotti huomattavasti myös opinnäytetyön tekijöiden työtä, koska näin saatiin heti selville ne kohdat, jotka työntekijöiden mielestä jo toimivat, ja myöskin ne, joita pitäisi vielä parantaa.

Empiriaosuudessa käytiin siis läpi yrityksen varasto- ja noutomyyntiprosessit, ja annettiin niihin opinnäytetyön tekijöiden omia kehitysehdotuksia teoriaosuuden, yrityksen nykytilan kuvauksen sekä työntekijöiden omien mielipiteiden pohjalta. Se, miten yrityksessä kehitysehdotukset otetaan vastaan, on Ahlsell Oy:n oma asia, ja siihen opinnäytetyön tekijät eivät voi vaikuttaa. Opinnäytetyötä aloittaessa määriteltiin tavoitteisiin päästiin.

LÄHTEET

- Ahlsell. Ahlsell yrityksenä. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2014]. Saatavana: <http://www.ahlsell.fi/Tietoa-Ahlsellista1/Tietoa-Ahlsellista/>
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET.
- IBS. Inventory optimization can increase your profitability. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.2.2015]. Saatavana: <http://www.ibs.net/global/pdf/reduce-stock-grow-profit.pdf>
- Juuti, P. 2005. Osa ja innovoi – osaaja innovoi. Keuruu: Otava.
- Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi. WS Bookwell Oy.
- Karrus, K. 2001. Logistiikka. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuus Oy.
- Sakki, J. 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Jouni Sakki Oy.
- Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit – hyödynnä SPC. Jyväskylä: Gummerus.
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009. Helsinki: Erweko.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Tukkukaupan määrävuoosiselvitys [Verkkosivu]. ISSN=1799-070X. 2008. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 1.4.2015]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/tkm/2008/tkm_2008_2010-04-30_tie_001_fi.html

LIITTEET

Tutkimuslomake 1

Tämä lomake toimii opinnäytetyön tukena. Opinnäytetyön aiheena on **noutomyynnin optimointi tukkuliiketoiminnassa**. Lomake on yksilöity. Vastaajan nimeä ei julkaista työssä eikä vastauksia käytetä työhön sellaisenaan. Tulosten tarkoituksena on esittää organisaation sisäisiä, mahdollisesti kehityskelpoisia ideoita, ei niinkään salaista tietoa tai strategioita.

- 1) Kuinka pitkään olet työskennellyt Ahlsell Oy:n palveluksessa?
- 2) Näetkö noutomyyntiprosessissa (keskusvarasto → myymälä → asiakas) toimimattomia kohtia? Jos näet, millä alueella ja miten muuttaisit sitä?
- 3) Käytätkö myymälän ja keskusvaraston välistä palauteosiota muuhun kuin toimitusreklamaatioiden tekemiseen?
- 4) Toimivatko asiakasprofiilit mielestäsi hinnoittelun kannalta sujuvasti vai vaativatko hinnat välillä manuaalista muokkausta?
- 5) Ovatko tuotteiden varastopaikat mielestäsi jäsennelty käytännöllisesti yleisimmin käyttämäsi keräysjärjestyksen kannalta?
- 6) Onko varastopaikkojen koko optimoitu hyvin kunkin tuotteen menekin mukaan? Muuttaisitko jonkin tuoteryhmän tai yksittäisten nimikkeiden varastopaikkojen kokoa?
- 7) Miten inhimillisiä virheitä vältettäisiin mielestäsi tehokkaimmin vastaanotettaessa, inventoitaessa ja kerättäessä tavaraa?
- 8) Tunnetko tarvitsevasi enemmän tuotetuntemusta myydäksesi toimialasi ulkopuolisia tuotteita?
- 9) Mikä on mielestäsi toimivin tapa lisätä myyntiä ja / tai tehokkuutta omatoimisesti?
- 10) Ovatko uudet, asiakasprofiilin tunnistavat viivakoodilukijat helpottaneet työtäsi?
- 11) Mitä mieltä olet uudesta myymäläkonseptista liukuhihnoineen ja infopisteineen? Mikä toimii ja missä näet vielä kehitettävää?

Kiitoksia ajastasi!

Tutkimuslomake 2

Tämä lomake toimii opinnäytetyön tukena. Opinnäytetyön aiheena on **noutomyynnin optimointi tukkuliiketoiminnassa**. Lomake on yksilöity. Vastaajan nimeä ei julkaista työssä eikä vastauksia käytetä työhön sellaisenaan. Tulosten tarkoituksena on esittää organisaation sisäisiä, mahdollisesti kehityskelpoisia ideoita, ei niinkään salaista tietoa tai strategioita.

- 1) Jokaisella on erilainen tapa johtaa. Voisiko myyjiin kohdistuvaa yleistä johtamismallia mielestäsi kuitenkin kehittää / muuttaa jotenkin?
- 2) Miten myyjät voisivat omatoimisesti lisätä myyntiä taloudellisesta tilanteesta riippumatta?
- 3) Pitäisikö tavarantoimittajien ja tukun välistä koulutusta mielestäsi lisätä? Kumpuun suuntaisesti vai molemminpuolisesti?
- 4) Olisiko täysimääräinen provisiopalkkaus mielestäsi vaihtoehto työssä (noutomyynti, tukkumyynti), jossa asiakaskunta on entuudestaan tuttu ja kysynnän sanelee kuluttajien remontointiin käyttämät resurssit sekä mahdollisen rakennusbuumin laajuus?
- 5) Tulevatko päivittäiset tilaukset siirtymään vielä suuremmassa määrin verkkoon? Onko mahdollisesta muutoksesta enemmän hyötyä vai haittaa (varautuminen yms.)?
- 6) Jos kysymykset eivät koskettaneet ajatuksissa pyörineitä aihepiirejä, tähän kohtaan voi kirjoittaa niistä vapaasti.

Kiitoksia ajastasi!