

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Logistiikkapalvelujen kehittäminen ja markkinointi

Alexey Emelyanov

KUSTANNUSTEHOKAS LISÄARVON TUOTTAMINEN LOGISTIKKAPAL-
VELUSSA

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

EMELYANOV, ALEXEY

Kustannustehokas lisäarvon tuottaminen logistiikkapalvelussa

Opinnäytetyö

54 sivua + 2 liitettä

Työn ohjaaja

lehtori Eeva-Liisa Kauhanen

Toimeksiantaja

Kymenlaakson Agrimarket Oy

Lokakuu 2014

Avainsanat

kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys, logistiikan ohjaus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yritys pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaille mahdollisimman kustannustehokkaasti omassa logistiikkapalvelussa. Ongelmana lisäarvon tuottamisessa logistiikkapalvelussa ovat nousevat kustannukset. Työssä kerrotaan siitä, miten voidaan parantaa asiakassuhteita ja asiakastyytyväisyyttä samalla parantaen kustannustehokkuutta ja tehollisuutta logistiikkapalvelussa. Ongelmaa tarkastellaan strategisella päätöksentekotasolla. Kustannustehokkuuden yhteydessä puhutaan myös asiakaskannattavuudesta ja siitä, mikä merkitys sillä on asiakassuhteiden kehittämisessä.

Toimeksiantaja oli kiinnostunut asiakassuhteiden kehittämisestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajalle logistiikkapalvelun mahdollisia kehittämiskohteita, jotka parantavat asiakastyytyväisyyttä ja lisäävät toiminnan tehollisuutta.

Opinnäytetyö toteutettiin osittain kvantitatiivisena ja osittain laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella toimeksiantajan asiakkaille. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettiin asiakassegmentoinnissa.

Tuloksista ilmeni, että toimeksiantajan tärkeimmät logistiikkapalvelun olottuvuudet ovat tuotteiden saatavuus ja nopea reagointi. Toimeksiantajan logistiikkapalvelun kehittämiskohteet olivat tuotteiden laatu, toimitusvarmuus ja tuotteiden saatavuus.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

EMELYANOV, ALEXEY

Cost-effective value adding in logistic service

Bachelor's Thesis

54 pages + 2 appendices

Supervisor

Eeva-Liisa Kauhanen, lecturer

Commissioned by

Kymenlaakson Agrimarket Oy

October 2014

Keywords

cost-effectiveness, customer orientation, logistic management

This thesis examined the cost-effectiveness of value adding in logistic service. The problem of producing value to customers has always considered to be rising costs. This work investigates how company can improve its customer relationships and customer satisfaction with logistic service cost-effectively. The problem was investigated on strategic level. In addition to efficiency and cost-effectiveness, this work covers customer segmentation as means to improve effectiveness of value adding.

Due to interest of work's commissioner to improve customer relationships, the aim of this work was to find potential development aspects in company's logistic service, which would improve customer satisfaction and efficiency in logistic service.

Data for this study was gathered with an inquiry. Inquiry was sent out to commissioner's customers which are the retailers of S-group operating in Kymenlaakso region. Customer segmentation was carried out using quantitative analyzing methods.

The key aspect of cost-effectiveness in value adding is using company's resources according to service dimensions, which have the greatest impact on customer satisfaction. The potential development aspects according to inquiry results were in product quality and level of product availability. The most important dimensions of logistics service for customers were product availability and fast response.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN ASETTELU JA RAJAUS	7
3	LOGISTIIKKA TULONA JA KUSTANNUKSENA	7
	3.1 Logistiikan ohjaus ja kehittäminen	8
	3.2 Logistiikkakustannukset ja päätöksenteko	11
4	LOGISTIIKKAOHJAUKSEN TEHOKKUUS	12
	4.1 Logistiikkaohjauksen kustannustehokkuus	12
	4.2 Suorituksen mittaaminen	14
	4.3 Kilpailukyky tehokkaalla ohjauksella	15
	4.4 Strateginen yhteensopivuus	18
5	ASIAKASPALVELUN KONSEPTI LOGISTIIKASSA	20
	5.1 Asiakassegmentointi	21
	5.2 Palvelulaadun ulottuvuudet	23
	5.3 Lisäarvon tuottaminen	24
	5.4 Tuotteen elinkaaren vaikutus logistiikkaohjaukseen	26
	5.5 Asiakaskannattavuus	28
	5.6 Palvelun laatukuilut ja niiden tunnistaminen	30
6	KYMEENLAAKSON AGRIMARKET OY	32
	6.1 ABC-analyysi	33
	6.2 Logistiikkapalvelun keskeiset piirteet	34
7	ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JA TARPEIDEN SELVITTÄMINEN	35
	7.1 Kyselyn rakenne	36
	7.2 Yleiset tulokset	36
	7.3 Segmenttikohtaiset tulokset	39
	7.4 Kehittämiskohteet	44
	7.5 Johtopäätökset	45

7.6 Agrimarket Oy:n odotukset asiakastyytyvällisyydestä	47
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
LÄHTEET	56
LIITTEET	
Liite 1. Kyselypohja	
Liite 2. ABC-analyysi	

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu koko ajan, siksi logistiikkastrategiaa jatkuvasti kehitetään ja optimoidaan. Esimerkiksi yritysjohton suhtautuminen logistiikkaan on muuttunut huomattavasti viime vuosikymmenellä. Tänään yritykset ymmärtävät, että logistiikka on oleellinen osa liiketoimintaa. Logistiikkakustannukset ovat korkeita ja toimitusketjun kehittäminen voi tuoda merkittäviä parannuksia yritystoimintaan.

Yhä enemmän keskustellaan toimitusketjun riskeistä ja siitä, kuinka tärkeää on hallita niitä. Lisäksi logistiikka nähdään prosessina, joka toteutetaan yhteistyössä monien muiden yritysten ja kilpailijoiden kanssa. Verkostoinnin merkitys korostuu. Markkinat ovat myös koko ajan muuttumassa. Selkeä nykytrendi on maailmanlaajuisesti kasvava kysyntä, joka vaatii nopeita toimituksia ja reagointia. Prosessien toimivuus ja lyhyt läpimenoaika ovat tärkeitä tekijöitä palveluasteen parantamisessa.

Globalisoitumisesta johtuen, markkinoille jatkuvasti tulee uusia kilpailijoita ja kilpailu kiristyy koko ajan. Entistä enemmän yritykset kilpailevat kaikista mahdollisuuksista toiminnan parantamiseksi.

Asiakassuhteiden ja asiakastyytyväisyyden merkitys myös korostuu. Tästä johtuen toimitusketju muuttui arvoketjuksi ja logistiikalla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Asiakas on myös muuttunut viime aikana. Tänään asiakas pystyy helposti ja nopeasti vertailemaan erilaisia tuotteita ja yrityksiä ja saamaan taustatietoja yrityksistä. Asiakkaasta on tullut entistä vaativampi sidosryhmä. Asiakas haluaa hyvää asiakaspalvelua, korkeaa laatua edullisella hinnalla ja mahdollisemmin nopeasti. Kilpailun kiristyessä asiakastyytyväisyyden merkitys on kasvanut merkittävästi. Yritykset ovat ymmärtäneet, että logistiikalla on suuri vaikutus asiakastyytyvyyteen.

Liiketoimintaympäristö itse kehittyy ja muuttuu myös. Uusilla teknologioilla yritykset automatisoivat varastointia, tehostavat kuljetuksia ja kehittävät uusia pakkausmateriaaleja. Logistiikan informaatiovirta on kehittynyt huomattavasti: e-kauppa, RFID, POS, lähetysten seuranta jne. Maailma muuttuu jatkuvasti ja logistiikan quotuksella yritys ei voi menestyä pitkällä aikavälillä. Jopa paras logistiikan ohjaus on aina väliaikainen, koska maailma aina muuttuu ja kilpailijat kehittävät omaa logistiikkaa paremmaksi. (Rushton 2007, 235–254; Waters 2009, 34–37.)

2 TUTKIMUKSEN ASETTELU JA RAJAUS

Tutkimuksessa pyritään selvittämään miten yritys voi kehittää omaa logistiikkapalvelua mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Teoriaosuudessa tarkastelun pääkohteina ovat logistiikan ohjaus, logistiikkakustannusten hallinta, kustannustehokkuus ja tehollisuus, ja asiakassuhteiden kehittäminen. Teoreettiselta pohjalta myös selvitettiin ristiriitaa yritystoiminnan tehollisuuden ja asiakaslähtöisyyden välillä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten logistiikkapalvelussa voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille mahdollisimman kustannustehokkaasti ja tehollisesti.

Tehtävänä on tarkastella asiakastyytyvää Agrimarket Oy:n logistiikkapalveluun ja löytää sellaisia kehittämiskohteita, jotka parantaisivat asiakastyytyvää ja lisäisivät tehollisuutta.

Tutkimuksen ideana on antaa yritykselle kuva siitä, mihin suuntaan kannattaa lähteä kehittämään jakelupalveluaan parantaakseen asiakassuhteita ja toimiakseen kustannustehokkaasti. Analyysillä saadaan selville mihin kannattaa keskittyä logistiikkapalvelussa, jotta toiminta olisi entistä tehollisempi.

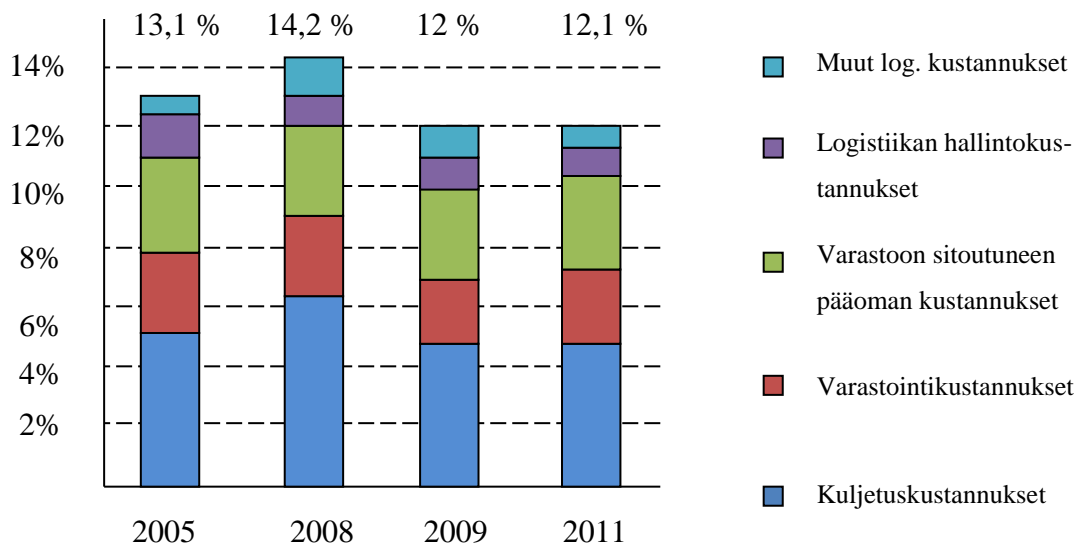
Vaikka tutkimuksessa tarkastellaan logistiikan ohjausta, työssä ei kosketa hankintaa. Tarkastelukohteena on jakeluprosessi, joka alkaa varastoinnista ja päättyy tavaran toimittamiseen kaappoihin.

Tuloksia saatiin tyytyväisyyskyselyllä ja Agrimarket Oy:n tarjoamilla tiedoilla asiakaskunnasta. Teoreettisista lähteistä saatiin pohjan tutkimuksen tehtävän toteutumiseen.

3 LOGISTIIKKA TULONA JA KUSTANNUKSENA

Liikenneministeriön logistiikkaselvityksessä (Logistiikkaselvitys 2012: 83) vuodelta 2012 todettiin vuonna 2011 kuljettamisen kustannusten olleen Suomessa 4,6 % ja varastoimisen 2,6 % yritysten liikevaihdosta. Varastoihin sitoutuneesta pääomasta aiheutui kustannuksia 3,0 %. Logistiikan hallintokulut ja muut logistiikkakulut olivat 1,9 %

liikevaihdosta. Yhteensä vuonna 2011 logistiikan kulut olivat 12,1 % yritysten liikevaihdosta (Kuva 1).



Kuva 1. Logistiikkakustannukset liikevaihdosta (Logistiikkaselvitys 2012, 19.)

Väestön ja yritysten vähäinen tiheys, pitkät etäisyydet, harvaan asutut alueet, pitkät ja kylmät talvet aiheuttavat isompia logistiikkakustannuksia Suomessa kuin muissa Euroopan maissa. Logistiikan merkitys yritysmaailmassa ja erityisesti Suomessa kasvaa koko ajan. Logistiikalla on myös suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn. Todella suuri osa kilpailukyvystä tulee nimenomaan logistiikasta niin kauppa- kuin teollisuusyrityksillä. Logistiikkakustannukset muodostuvat myös suuren osan yrityksen liikevaihdosta. Vuonna 2011 logistiikkakustannukset suomalaisyrityksillä olivat keskimäärin 12,1 % liikevaihdosta, puolet niistä kustannuksista muodostuvat kuljetus- ja varastointikustannuksista. (Logistiikkaselvitys 2012, 19.)

3.1 Logistiikan ohjaus ja kehittäminen

Vuonna 2003 järjestö CSCMP totesi, että eri aloilla on erilaisia määritelmiä ja käsitteitä logistiikan ohjauksesta. CSCMP:n mukaan (2013,117) logistiikan ohjaus on osa toimitusketjun hallintaa, joka suunnittelee, toteuttaa ja ohjaa materiaalivirtoja ja niihin liittyviä palvelu- ja informaatiovirtoja tulo- ja lähtölogistiikassa lähtöpisteestä loppuasiakkaalle asiakastarpeiden täyttämiseksi. Tarkoituksena on varmistaa tehollisuutta ja tehokkuutta palvelun tuottamisessa ja edellä mainituissa logistiikan virroissa.

Samassa CSCMP:n julkaisussa (2013, 117) on lueteltu toiminnot, joita logistiikan ohjaus käsittää. Ne ovat: tulo- ja lähtökuljetusten hallinta, varastointi, materiaalikäsittely, tilausten hallinta, verkoston suunnittelu, varaston hallinta, kysynnän ja tarjonnan suunnittelu ja logistiikkapalvelujen tarjoajien hallinta.

Hokkasen mukaan (2011, 186–208) logistiikan ohjauksella tarkoitetaan materiaalivirtojen ja niihin liittyvien tietovirtojen ohjausta, suunnittelua, valvontaa ja kehittämistä. Yrityksen logistiikkaohjaukseen kuuluvat hankintojen ohjaus, kuljetusten ohjaus ja varastonohjaus. Logistiikan ohjausmenetelmät vaihtelevat riippuen alasta, tuotteesta ja markkinoiden ominaisuuksista. Hankintaohjaukseen Monczkan mukaan (2011, 10–11) kuuluvat toimittajien selvittäminen ja valinta, hankintatilausten suorittaminen, kysyntämarkkinan analyysi, hankintaprosessin hallinta, toimittajien jatkuva seuranta ja hankintajärjestelmän kehittäminen. Listaani voi lisätä Hokkasen (2011, 186) hankintaohjauksen toiminnot: hankintatarpeen tunnistaminen, toimitusten vastaanotto ja tarkistaminen, laskujen maksaminen, tilausprosessin osaaminen ja mahdollisten reklamaatioiden antaminen.

Kuljetusten ohjauksella pyritään saamaan toimitukset oikea-aikaisesti, oikeaan paikkaan, mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja varmistamaan asiakkaalle paras mahdollinen aika-, paikka- ja kustannushyöty (Hokkanen 2011, 192).

Varastonohjauksella tuetaan logistiikan laajempaa tarkoitusta toimituksissa ja vastamisessa kysyntään tavaroiden väliaikaisella varastoinnilla kustannustehokkaasti. Richardsin mukaan (2014, 13) syitä varastoitumiseen ovat vaihteleva kysyntä ja kysynnän epävarmuus, ostaminen isoissa erissä kuljetuskustannusten vähentämiseksi, pitkät etäisyydet valmistajan ja kuluttajan välillä, tavaran saatavuuden varmistaminen kun valmistajan tehtaot väliaikaisesti pysähtyvät, sesonkituotteiden saatavuus, varaosien saatavuus. Ja vaikka varasto toimii puskurina tarjonnan ja kysynnän välillä, Watersin mukaan (2009, 399) varastojen perinteinen merkitys muuttuu tavaroiden varastoinnista lisäarvon tuottamiseen, joustavuuden lisäämiseen ja toimivuuden parantamiseen. Hänen mukaansa varastoinnin tarkoituksena on pitää tavarat hyvässä kunnossa ilman vaurioita varastoinnin aikana, tehokkaasti suorittaa sellaisia toimintoja kuten tavaran siirto, ryhmittely, lajittelu ja tarkastus, seurata kysyntävaihteluja, tuottaa lisäarvoa varastoinnin aikana ja tarjota joustavuutta poikkeustilanteissa (Waters 2009, 376).

Branch toteaa (2009, 91), että johtuen globalisoinnista ja teknologian kehittämisestä, yritykset pystyvät tavoittelemaan laajaa asiakaskuntaa. Pystyäkseen hallitsemaan laajaa markkina-aluetta ja nopeasti reagoimaan maailmassa tapahtuviin muutoksiin, yritykset jatkuvasti seuraavat, kehittävät ja optimoivat logistiikan ohjausta. Sakki (2009, 101) myös mainitsee, että optimointi ja kustannusten minimointi ovat tärkeä tehtävä logistiikan ohjauksen kehittämisessä, koska tavaroiden kuljettamisesta ja varastoinnista aiheutuu merkittäviä kustannuksia. Optimoinnin merkitys korostuu yhä enemmän, kun kustannukset kasvavat ja kilpailijakunta laajenee.

Perinteisesti logistiikan ohjaus perustui enemmän lean-ajatteluun. Lean-strategia perustuu kustannustehokkaaseen toimintaan ja kustannusten minimointiin. Toiminnassa pyritään virheiden, riskien, kustannusten, hävikin minimointiin ja läpimenoajan lyhentämiseen. (Branch 2009, 27.) Kilpailun kiristyessä asiakassuhteiden merkitys on kasvanut huomattavasti viime aikana. Yhä enemmän yritykset panostavat asiakastytyväisyyteen ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiakaslähtöisyyden trendi näkyy myös logistiikan ohjauksessa ja sen optimointiprosessissa. Yhä enemmän perinteisestä lean-ajattelusta siirretään agile-ajatteluun. Tehokkaalla logistiikan ohjauksella pystyy tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua, reagoimaan nopeasti kysynnän muutoksiin, tyydyttämään asiakastarpeita, vastaamaan asiakasodotuksiin ja tuottamaan arvoa mahdollisimman pienillä logistiikkakustannuksilla. Agile-strategiassa enemmän keskitytään asiakastytyväisyyteen, joustavuuteen ja nopeaan reagointiin muutoksiin. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja logistiikkapalvelussa kohtuullisella kustannuksella. (Waters 2007, 63.) Joustavuus on avaintekijä logistiikan asiakaslähtöisessä ohjauksessa. Logistiikan ohjauksen tarkoituksena on aina minimoida logistiikkakustannuksia, parantaa kilpailukykyä ja lisätä asiakastytyväisyyttä. (Waters 2009, 40–43.)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että kaikissa yrityksen toiminnoissa keskitytään asiakkaaseen ja asiakastytyväisyyden parantamiseen (Berndt 2008, 90). Asiakaslähtöisyydellä on iso vaikutus logistiikkaohjaukseen ja koko yrityksen organisointirakenteeseen. Logistiikkapalveluissa pyritään lisäarvon tuottamiseen ja palveluasteen parantamiseen. Asiakaslähtöisyys perustuu proaktiiviseen toimintaan. (Perret, Jaffeux 2007, 209.)

3.2 Logistiikkakustannukset ja päätöksenteko

Erilaisten tutkijoiden mukaan logistiikkakustannuksia voidaan jaotella monella eri tavalla. Gudehus (2012, 135) jaottelee logistiikkakustannukset seuraavasti: kuljetus-, varastointi-, käsittely ja komissiokustannukset, hankinta- ja jakelukustannukset, operatiiviset ja hallinnolliset kustannukset, suorat ja epäsuorat kustannukset, omat ja ulkoistamiskustannukset. Dinitzen (2010, 51) mukaan, logistiikkakustannukset ovat kaikkia kustannuksia, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen raaka-ainetoimittajalta loppukäyttäjälle. Siksi hänen mukaansa logistiikkakustannuksia voidaan jaotella seuraavasti: tuotekehityskustannukset, hankintakustannukset, varastointikustannukset, valmistamiskustannukset, jakelukustannukset ja asiakaspalvelukustannukset. Jespersen (2005, 133) jaottelee logistiikkakustannuksia perinteisellä TCO-tavalla (Total Cost of Ownership). Hänen mukaansa logistiikkakustannuksia ovat hankintakustannukset, kuljetuskustannukset, varastointikustannukset, käsittelykustannukset, hallinnolliset kustannukset ja transaktiokustannukset.

Riippumatta siitä, mikä jaottelua käytetään, logistiikkakustannusten elementit ovat samoja. Gudehus (2012, 1354) listaa hyvin kaikki logistiikkakustannuselementit: henkilökuntakustannukset, tilakustannukset, reitityskustannukset, kalustokustannukset, toimituskustannukset, pakkauskustannukset, IT-kustannukset, ulkoistamiskustannukset, verot ja vakuutukset, suunnittelu- ja projektikustannukset, varastointikustannukset.

Gianpaolon (2004, 15) mukaan toimitusketjua täytyy tarkastella investointien, kustannusten ja palveluasteen näkökulmasta. Hänen mukaansa, isommat investoinnin johtuvat pienempiin operatiivisiin kustannuksiin tulevaisuudessa ja parempaan palveluasteeseen.

Montanan (2008, 94) mukaan päätöksenteko logistiikan ohjauksessa tapahtuu kolmella tasolla ja siksi logistiikkakustannuksiin vaikutetaan eri päätöksentekotasolla: strategisella, taktisella ja operatiivisella. Vaikka logistiikan ketjua kehitetään koko ajan, strategisia muutoksia tehdään harvinaisesti. Kuitenkin, strategisilla päätöksillä on pitkäjänteinen vaikutus logistiikkaan tulevaisuudessa. Taktisella tasolla katsotaan miten oikeasti logistiikkaverkosto toimii ja laaditaan layoutia suunnitellusta toimitusprosessista. Operatiivisilla päätöksillä on yleisesti lyhytaikainen vaikutus ja niitä tehdään melkein päivittäin.

Rushton (2014, 21) listaa logistiset toiminnot eri päätöksentekotasolla. Näillä päätöksillä yritys yrittää minimoida logistiikkakustannuksia ja parantaa palveluastetta. Hänen mukaansa strategiaan päätöksiin kuuluvat: asiakaspalvelu, jakelukanavat, varastojen sijainti ja koko, valmistajan sijainti, kuljetusmuodot, ulkoistaminen ja varastotasot. Taktisiin kuuluvat kuljetusneuvojen tyyppi, koko ja määrä, reititys, aikataulut, varastojen layout, käsittelytavat ja -kalusto, käyttöjärjestelmän valinta ja prosessien seuranta. Operatiivisiin kuuluvat tavaran vastaanotto ja tarkistus, tilausten teko, täydennykset, palautukset, dokumentointi jne.

4 LOGISTIIKKAOHJAUKSEN TEHOKKUUS

Logistiikan suorituskykyä voi mitata sen tehokkuudella, tehollisuudella ja erilaistumisella. Tehokkuudella tarkoitetaan toiminnan suorituskykyä, jolla yritys toteuttaa tietyn toiminnon pienemmin kustannuksin, nopeammin ja laadukkaammin kuin kilpailijat. Tehokkuutta mitataan kustannuslaskennan, läpimenoaikojen, laatujärjestelmän ja tuotetun arvon avulla. Tehokkuudella myös tarkoitetaan kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamisen kustannukset. Laajemmassa käsityksessä, logistiikan tehokkuus tarkoittaa kykyä käyttää resursseja järkevästi ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Tehokkuuden tarkoituksena on parantaa palvelua ilman kustannusnousua. (Dinitzen, Bohlbro 2010, 22–23.)

Erilaistumisella tarkoitetaan yrityksen kykyä toimia paremmin kuin kilpailijat ja tuottaa sellaista arvoa omille asiakkaille, joka on vaikea kopioida. Logistiikkapalvelujen erilaistumisella asiakkaille pystytään tuottamaan myös lisäarvoa.

Sakin mukaan (2009, 42) tehollisuudella tarkoitetaan toimintojen ja prosessien järkevyyttä tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Tehollisuuden lisäämisellä pyritään lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Logistiikan tehollisuudella myös tarkoitetaan yrityksen kykyä pystyä tarjoamaan asiakkaalle haluttua tuotetta/palvelua kohtuullisella kustannuksella (Robeson 1994, 184).

4.1 Logistiikkaohjauksen kustannustehokkuus

Hokkasen mukaan (2011, 57) logistiikkaa yleisesti tarkastellaan taloudellisesta näkökulmasta johtuen siitä, että logistiikan katsotaan käsittävän toiminnot, jotka eivät liity tuotteen varsinaiseen valmistukseen, myyntiin ja hallinnolliseen toimintaan.

Yksi tärkeimmistä logistiikan ohjauksen optimoinnin tavoitteista on kustannustehokkuuden parantaminen. Yrityksen tulee tuntea kustannustekijänsä ja jatkuvasti ja järjestelmällisesti seurata omia kustannuksia. Menestyvä yritys pystyy allokoimaan kustannuksia ja osaa hallita kustannuslaskennan, joka tarvitaan hinnoitteluissa, ajoreittien suunnittelussa ja toimintatapojen ja -menetelmien vertailussa. (Reijo 2004, 29.)

Ennen kaikkea tehokkaassa toiminnassa pyritään resurssien tehokkaaseen käyttöön, toimintojen ja prosessien optimointiin, puute- ja muiden kustannusten minimointiin. Kustannustehokkuus on menestymisen perusedellytys.

Ilman kustannusten hallintaa yritys ei pysty seuraamaan suoritusta ja löytämään ongelmia. Watersin mukaan (2009, 462) kehittäminen ja optimointi aina alkavat ongelmien ja heikkouksien tunnistamisesta. Kustannuksia aiheutuu omien resurssien käytöstä, siksi resurssien käytön kustannusten hallinta on perusedellytys kustannustehokkaalle toiminnalle. Omia resursseja ovat henkilöstö, toimitilat, koneet, laitteet ja tietojärjestelmät. Yrityksen täytyy pystyä tunnistamaan tilaus-toimitusprosessin toteuttamisesta eri vaiheissa syntyviä kustannuksia ja kohdistaa niitä aiheuttamisen perusteella. Kustannusten seuraaminen ja niiden kohdentaminen on tärkeää, sillä tunnistetaan tappiollisten osa-alueiden kannattavuusongelmat. (Sakki 2009, 47.)

Pystyäkseen tunnistamaan kannattavuusongelmia ensin kannattaa kartoittaa kuluja ja resurssien käyttöä. Niiden kartoittaminen on prosessi, jossa on pääsääntöisesti neljä vaihetta. Aluksi kartoitetaan yrityksen toiminnot ja prosessit. Tässä vaiheessa otetaan huomioon kaikki ydin- ja tukitoiminnot. Toisessa vaiheessa arvioidaan niiden merkitys erityisesti arvon tuottamisen ja kannattavuuden näkökulmasta. Seuraavaksi tutkitaan mitä resursseja eri toiminnot käyttävät ja paljonko kustannuksia niiden käytöstä aiheutuu. Lopuksi nämä kustannukset kohdennetaan asiakkaille ja tuotteille. (Sakki 2009, 52.)

Kustannusten allokointi ja kohdentaminen on perusedellytys kustannustehokkaalle toiminnalle. On tärkeää ymmärtää, mistä ja miksi kustannukset aiheutuvat. Jokaisesta toiminnosta toimitusketjun eri vaiheissa aiheutuu tietty kustannus. Tehokkuutta voidaan parantaa, jos toimintoja voidaan yhdistää ja lukumäärää vähentää. (Sakki 2009, 66.)

Kustannusten vähentäminen ei välttämättä ole tärkein asia, vaan optimoinnissa keskitytään tasapainotettuihin ratkaisuihin jotka auttavat saavuttaa yrityksen asetettuja tavoitteita. Esimerkiksi, uuden varaston rakentaminen johtaa isompiin kustannuksiin, mutta se voi huomattavasti säästää muita logistiikkakustannuksia, parantaa toimituskykyä ja palveluastetta. (Waters 2009, 438.)

4.2 Suorituksen mittaaminen

Harrisonin mukaan (2005, 225) perinteinen logistiikkasuorituksen mittaaminen perustui kustannusseurantaan. Kuitenkin, kuten Waters (2009, 450) toteaa, kustannus on seuraamus, joka aina vaihtelee riippuen kustannustekijöistä. Kustannus riippuu esim. resurssien käytöstä, käytetystä ajasta, virheistä jne. Siksi logistiikan ohjauksen mittaamisessa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota suoraan siihen mistä kustannukset aiheutuvat. Tänä päivänä suoritusten seurantaan käytetään tasapuolisia mittareita toimitusketjun eri vaiheissa.

Kasvat logistiikkakustannukset, toimitusketjun monimutkaisuus ja vaativammat asiakastarpeet johtivat mittaamisen merkityksen lisäämiseen, toteaa Wisner (2009, 335). Mittaaminen on tärkeä osaa kehittämisprosessia ja tulosten seuraamista. Markkinoilla menestyvä yritys jatkuvasti kehittää toimintansa, etsii uusia mahdollisuuksia ja toimintatapoja toimimaan. Pystyäkseen varmistamaan, että yrityksen toiminta kehittyy, logistiikan suoritusta seurataan jatkuvasti. Kuten Waters (2009, 436) toteaa, ilman seuraamista ei tiedetä kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteitaan, mitkä osa-alueet tarvitsevat optimointia tai miten muutokset vaikuttavat toimintaan. Toiminnan analysointi ja kehittämiskohteiden tunnistaminen on siis peruslähtökohta logistiikan ohjauksen optimoinnille ja kehittämiselle.

Toimintojen mittaaminen ja jatkuva seuranta auttavat paljon toiminnan analyysissä, jatkuvassa kehittämisessä ja optimoinnissa. Tärkeää ymmärtää, että mittarit eivät anna suoria vastauksia, mutta auttavat kehittämisen ja optimoinnin päätöksenteossa. Logistiikasta voi löytää satoja erilaisia mittareita. Haasteena on aina ollut oikean mittarin valinta. Mittarin valinta riippuu ensisijaisesti yrityksen tavoitteista. Jos tavoitteena on esimerkiksi mahdollisimman lyhyt läpimenoaika, enemmän huomiota kiinnitetään nopeusmittareihin ja siihen mitä vaikuttaa nopeuteen. Muita mittareita ei välttämättä käytetä. (Waters 2009, 436.)

Antaakseen hyvän ja kattavan kuvan logistiikan suorituksesta, täytyy varmistaa, että

- mittari liittyy tavoitteeseen
- mittaria voi ilmaista lukuna
- mittaamisen tuloksia voi verrata
- mittaria on helppoa ymmärtää ja käsitellä
- mittaria voi käyttää muissa analyyseissa.

Harrisonin ja Newin tutkimuksen mukaan (2002, 263–271) käytetyimpiä mittareita logistiikan ohjauksessa ovat toimituskyky, varaston kierto, toimitusvarmuus, pysähdysaika, tilausten vastaanotto, läpimenoaika ja palautukset. Vähemmän kuin puolet yrityksistä ilmoittivat käyttävänsä kustannuksia logistiikan ohjauksen mittarina.

Mittareilla yritys pystyy

- seuraamaan kuinka hyvin tavoitteita saavutetaan
- vertaamaan logistiikan ohjauksen suoritusta aikaisempaan suoritukseen
- vertaamaan toimitusketjun eri osa-alueiden suoritusta ja toimivuutta
- arvioimaan investointitarpeita ja tekemään päätöksiä muutoksista
- arvioimaan muutosten vaikutuksia toimitusketjulle
- tunnistamaan kehittämiskohteita.

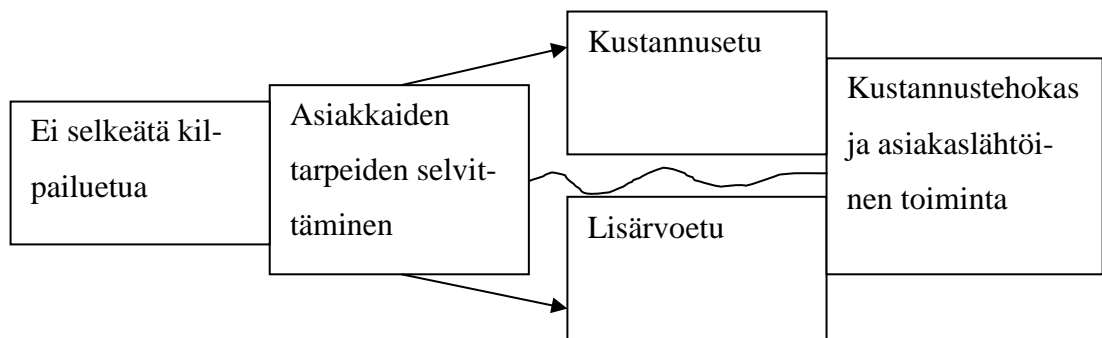
Yritys voi käyttää monia muita mittareita. Muut mittarit ovat muun muassa: tuotteen saatavuus, kuljetuksen kesto ja kuljetusmatkat, kuljetuksen kustannus, tarjotut hinnat ja alennukset, tiedon saatavuus, seuranta, tilauksen käsittely, virheet toimituksissa, asiakastyytyväisyys, joustavuus toimituksissa, vauriot, purku- ja lastausaika, lisäarvo-palvelun tarjonta, sopiva toimituseräkokoko, ennakoilmoittaminen ongelmista, kuljettajien ammattitaito ja osaaminen. Varaston mittareita ovat keskivarasto, varastonkierto, varaston riitto, hävikki, virheet käsittelyssä, aika tavarankäsittelyssä jne. (Waters 2009, 447–448.)

4.3 Kilpailukyky tehokkaalla ohjauksella

Rushton (2014, 27) kirjoittaa, että tehokkaalla logistiikan ohjauksella yritys pystyy huomattavasti parantamaan kilpailukykyänsä. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä kilpailla markkinoilla, toimia paremmin kuin kilpailijat ja tarjota asiakkaille parempaa arvoa. Ailawadin (2012, 2) mukaan kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen ky-

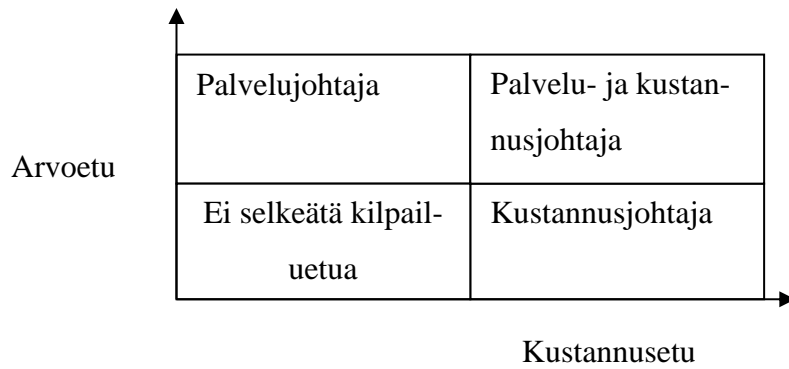
kyä erilaistua kilpailijoilta asiakkaan silmissä. Erilaistuminen voi perustua joko kustannusetuun tai arvoetuun. Waters (2009, 40) kuitenkin näkee selkeän trendin: yhä enemmän tänään markkinat muuttuvat asiakassuuntaiseksi ja yrityksen strategia perustuu enemmän ja enemmän arvon tuottamiseen ja arvon lisäämiseen logistiikan ohjauksessa.

Kilpailukyvyn kehittäminen ja rakentaminen lähtee asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Kilpailukyvyn vahvistamisessa on tärkeää ymmärtää, mihin kilpailuedun pitää perustua. Jos asiakas kokee hintaa tärkeämpänä tekijänä, niin yrityksen täytyy panostaa kustannustehokkuuteen ja pyrkiä matalaan myyntihintatasoon. Parhaassa tapauksessa yritys pystyy toimimaan asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Niiden molempien etujen saavuttaminen samanaikaisesti ei kuitenkaan tapahdu heti (Kuva 2). Kustannustehokkaaseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan päästään joko kustannusedun tai arvoedun kautta. (Christopher 2005, 6-15.)



Kuva 2. Kilpailukyvyn rakentaminen ja kehittäminen

Vaikka logistiikan kehittämisessä pyritään kustannustehokkuuteen ja joustavuuteen, kilpailukyvyn rakentaessa yrityksen täytyy päättää, mihin on järkevämpi panostaa enemmän, toteaa Rushton (2014, 27). Rushton jatkaa (2014, 47): yleensä yrityksen kilpailukykystrategia perustuu joko kustannusten minimointiin, jossa tavoitteita saavutetaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla tai palvelutason maksimointiin, jossa yrityksellä on rajoitettu jakelubudjetti ja sillä pyritään parhaaseen palveluasteeseen. Lähestymistavan valinta riippuu tuotteesta, yrityksestä ja markkinoista. Kilpailukykystrategian perusteella yrityksiä voi jakaa neljään ryhmään (Kuva 3).



Kuva 3. Kilpailukyvyn arvo- ja kustannusetu

Ailawadin mukaan (2012, 2) kustannusjohtajien kilpailukyky perustuu kustannustehokkaaseen toimintaan ja matalaan hintatasoon. Yleisesti ne voittavat mittakaava-etuilla ja näkevät logistiikan ohjausta keinona kustannusten minimointiin. Palvelujohtajan kilpailukyky perustuu joustavuuteen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Ne näkevät logistiikkaa keinona erilaistamiseen arvon tuottamiseen. Kuten Christopher (2005) on todennut, molemmissa tapauksissa kilpailuedun rakentaminen lähtee asiakkaasta. Nimenomaan asiakas määrittelee yrityksen strategiaa, joka sitten määrittelee suunnan kilpailukykystrategialle logistiikan ohjauksessa.

Toisin sanoen, kuten Rushton (2014, 28) kirjoittaa, yritys voi kilpailla mahdollisimman matalalla hinnalla. Silloin oletetaan, että hinta on ratkaisevin tekijä ostopäätöksessä. Toinen vaihtoehto on rankentaa kilpailukykyä tuottamalla lisäarvoa asiakkaille. Kustannustehokkaassa strategiassa yritys vahvistaa kilpailukykyä käyttämällä resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti ja tarjoamalla tuotteet matalammalla hinnalla kuin kilpailijat. Palvelustrategiassa kilpailukykyä vahvistetaan erilaistamisella ja rakentamalla lisäarvopalveluita ydinpalvelun ympärille. Jos kilpailuetu perustuu matalaan hintatasoon, pyritään minimoimaan kustannuksia nopeammalla varaston kierrolla, pienellä keskivarastolla, korkeilla käyttöasteilla ja resurssien tehokkaalla käytöllä. Asiakaslähtöisessä palvelustrategiassa halutaan tarjota asiakkaalle joustavuutta toimituksissa, lisäarvopalveluita, ja räätälöintiä ydin- ja tukipalveluissa.

Kustannusjohtajat toimivat yleisesti lean-periaatteella, silloin kun palvelujohtajat pyrkivät aina palvelun kehittämiseen agile-periaatteella. Lean -strategiassa pyritään prosessien tehokkuuteen ja kustannusten minimointiin. Agile -strategiassa pyritään arvon lisäämiseen. Taulukossa 1 on esitetty lean- ja agile-strategian keskeiset erot logistiikkapäätöksissä.

Taulukko 1. Agile vs. Lean (Chaharsooghi 2011, 333).

Logistinen päätök-senteko	Kustannustehokkuus (Lean)	Reagoivuus (Agile)
Päätavoitteet	Kysytään vastataan mahdollisimman pienillä kustannuksilla	Nopea reagointi kysytään
Hinnoittelustrategia	Edulliset hinnat (Hinta on tärkeä ostopäätöksessä)	Hinta ei ole tärkein tekijä. Korkeimmat hinnat
Varastointi	Matalat varastointitasot. Pienet varastointikustannukset.	Varmuusvaraston pitäminen. Reagointi kysyntävaihteluun.
Lead -strategia	Tarkoituksena on vähentää, mutta ei isolla kustannuksella	Tarkoituksena on vähentää kaikin tavoin.
Toimittajat	Valitaan kustannuksen ja laadun perusteella	Valitaan nopeuden, joustavuuden ja laadun perusteella
Toimitukset	Kustannustehokkuus	Joustavuus ja nopea reagointi
Sijainti	Vähemmän varastoja ja toimipisteitä saavuttaakseen mitta-kaavaetuja	Hajautettu sijainti lähellä asiakasta ja toimittajia Nopea reagointi

Logistiikkapalvelun kehittämisen ja optimoinnin tarkoituksena on löytää sellainen ratkaisu, jolla yritys voi toimia kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Yrityksen täytyy kuitenkin tasapainottaa kustannustehokkuuspolitiikkaa ja tarjoamaa palvelutasoa.

4.4 Strateginen yhteensopivuus

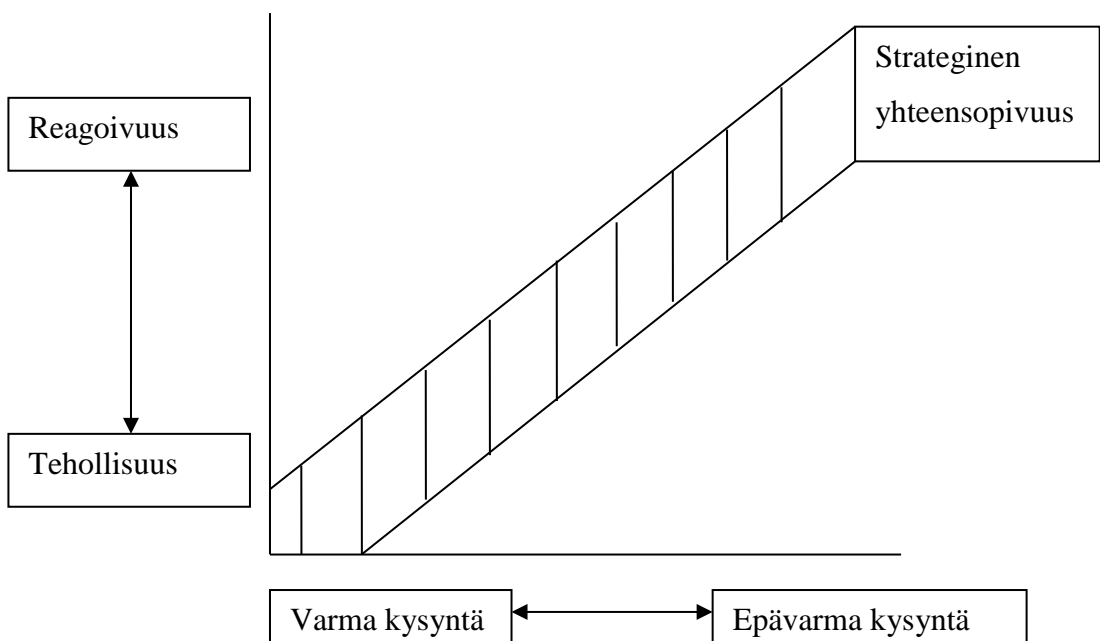
Yksi logistiikan haasteista on yhtenäisyys toimitusketjun suorituskyvyn ja asiakkaiden odotusten välillä. Logistiikan strategisen sopivuuden tarkoituksena on varmistaa logistiikan strategian ja kilpailukyvyn strategian yhtenäisyyttä ja yhteensopivuutta. Strategisessa yhteensopivuudessa on kaksi olennaista asiaa: asiakkaiden odotukset ja toimitusketjun strategia. Asiakkaiden odotukset ovat perusta toimitusketjun kilpailukykystrategian rakentamiselle. Logistiikan ohjaus ja toimitusketjustrategia perustuvat yrityksen kilpailukykystrategiaan. Menestys markkinoilla riippuu paljon yrityksen logis-

tiikan ja kilpailukykystrategian yhteensopivuudelta ja tulevaisuuden epävarmuuskoh-
teiden hallinnasta. (Chaharsooghi 2011, 331.)

Strategia määrittää sitä, miten yritys toimii tulevaisuudessa. Kilpailukykystrategian
rakentamisessa on siksi tärkeää tunnistaa tulevaisuuden mahdolliset epävarmuuskoh-
teet. Toimitusketjun tavalliset epävarmuuskohteet tulevat kysynnästä, tarjonnasta ja
prosessihallinnasta. (Peidro 2009.)

Strategisen yhteensopivuuden saavuttamisessa Chopran mukaan (2007, 22–23) on
kolme vaihetta: asiakkaan ymmärtäminen, toimitusketjun ymmärtäminen, yhteensopi-
vuuden saavuttaminen. Aluksi yrityksen täytyy ymmärtää segmentoitujen asiakasryh-
mien tarpeita, prioriteetteja ja kysyntäepävarmuutta. Kysyntäepävarmuus tarkoittaa
kysynnän vaihtelua, joka riippuu paljon tuotteesta itse, kilpailijoista, sesongista, tren-
deistä ja vaikka uusista teknologioista. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää toivotut
toimituseräkoot, vastausajat, tuotevalikoimat, palvelutaso jne. Toisessa vaiheessa vas-
tataan kysymykseen miten yritys vastaa kysyntään.

Strategisen yhteensopivuuden ydin on sellainen toimitusketjustrategia, joka on suunni-
teltu määriteltyjen asiakassegmenttien tarpeiden tyydyttämiseen ja reagointiin tunnis-
tettuun kysyntään (Kuva 4). Chaharsooghin (2011, 338) mukaan strategisen yhteenso-
pivuuden saavuttamisessa on vain kaksi vaihetta: toimitusstrategian rakentaminen ky-
syntäepävarmuuden perusteella ja toimitusketjuun jokaisen osallistujan roolin tunnis-
taminen.



Kuva 4. Strategisen yhteensopivuuden alue (Chopra, Meindl 2007, 32.)

Tunnistetun kysynnän perusteella tutkitaan toimitusketjun toimivuutta kustannustehokkuuden ja reagoivuuden näkökulmista. Viimeisessä vaiheessa saavutetaan strategista yhteensopivuutta kysyntäepävarmuustasolla ja reagointiasteella. Jokainen strateginen päätös, jolla pyritään reagoivuuden lisäämiseen johtaa kustannusten nousuun ja tehollisuuden laskemiseen. (Chopra, Meindl 2007, 30–32.)

5 ASIAKASPALVELUN KONSEPTI LOGISTIIKASSA

Asiakas on yrityksen tärkein sidosryhmä. Juuri asiakkaiden tyytyväisyydestä ja siitä, kuinka hyvin yritys vastaa asiakkaiden odotuksiin, riippuvat yrityksen imago ja menestys markkinoilla. Ei enää riitä että yritys toimisi vain kustannustehokkaasti, vaan asiakkaalle on tarjottavaa sellaista arvoa, mistä se on valmis ja haluaa maksamaan. Kilpailun kiristyessä asiakaspalvelun merkitys logistiikkapalveluissa on huomattavasti kasvanut viime vuosina. Yritykset pyrkivät samanaikaisesti asiakaslähtöiseen ja kustannustehokkaaseen toimintaan. Logistiikan asiakaspalvelunkomponentteja voidaan jaotella kolmeen ryhmään: ennen tapahtumaa, sen aikana ja tapahtuman jälkeen (Rushton 2014, 35). Taulukossa 2 on esitetty logistiikkapalvelun toimintoja.

Taulukko 2. Logistiikkapalvelun toiminnot ja komponentit (Waters 2009, 41.)

Ennen palvelua	Palvelun aikana	Palvelun jälkeen
<ul style="list-style-type: none"> • Asetetut menettelytavat • Käyttöjärjestelmän joustavuus • Organisaation rakenne • Asetetut tavoitteet ja strategia • Tilaamisen tavat ja mahdolliset maksutavat 	<ul style="list-style-type: none"> • Läpimenoaika • Tavarantoimitus • Toimitusvaihtoehdot • Toimitusaika • Tiedottaminen • Joustavuus • Seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> • Varaosien saatavuus • Laskutus • Asiakaspalautteet • Paluulogistiikka

Ennen tapahtumaa toimintoihin liittyvät komponentit yleensä perustuvat strategiaan päätöksiin, jotka luovat pohjan asiakaskäynnille. Se voi olla yrityksen avoimuus, jär-

jestelmän joustavuus, henkilökunnan ammattilaisuus, yrityksen asetetut menettelytavat jne. Toiminnot ”tapahtuman aikana” ovat yleisesti lyhytaikaisia ja liittyvät fyysisiin prosesseihin, kuten toimitukset, tilausten käsittely ja tavaran saatavuuden varmistaminen. Viimeiseen ryhmään kuuluvat kaikki toiminnot jotka tapahtuvat kuljetuksen jälkeen ja liittyvät asioiden jälkihoitoon ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Siihen kuuluvat laskutus, palautusten käsittely, huolto, varaosien saatavuus jne. (Wisner, Stanley 2008, 99.)

5.1 Asiakassegmentointi

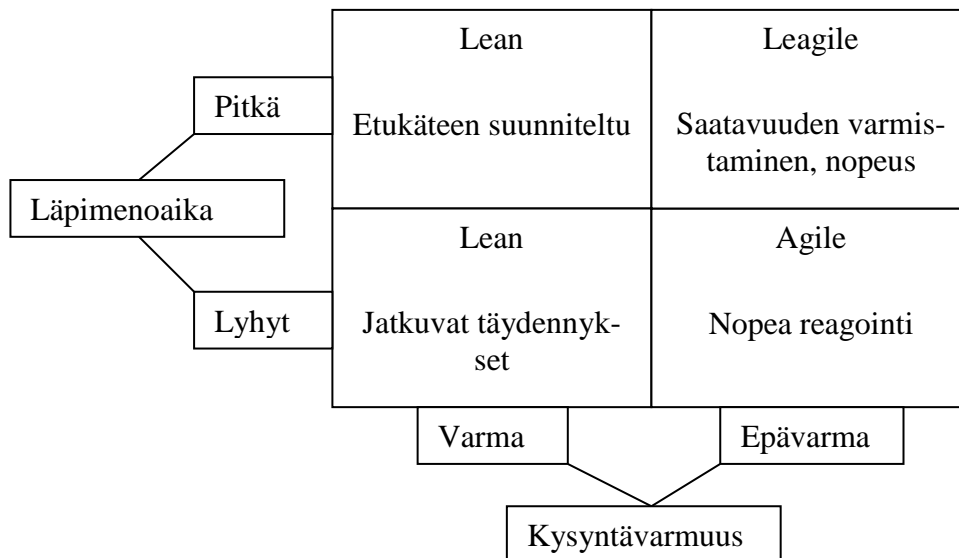
Yrityksen asiakkaiden odotukset ja vaatimukset usein vaihtelevat. Nykyään se voi olla hyvinkin vaikea pitää asiakkaat tyytyväisenä ja toimia kustannustehokkaasti, palvelella kaikkia asiakkaita samalla tavalla. Yksi tehokkaista strategisista työvälineistä, joka auttaa paremmin ymmärtämään, miten omia resursseja kannattaa käyttää, on segmentointi kirjoittaa Gudehus. (2012, 161.)

Erilaiset asiakkaat keskittyvät eri asioihin arvon arvioinnissa ja ostopäätöksissä. Jotkut asiakkaat ovat kiinnostuneita mahdollisimman pienestä hinnasta, silloin kun muita kiinnostaa palvelun joustavuus ja toimitusten nopeus. Yrityksen täytyy siis tunnistaa menestymistekijät arvon tuottamisessa ja ymmärtää mitä oikeasti asiakas tarvitsee. Mutta ennen kuin tietoja voi käyttää toimituspalvelun kehittämisessä, tietoja täytyy ryhmitellä eli segmentoida. Segmentointi on organisointistrateginen työkalu, jolla jaotellaan yrityksen sidosryhmät ja resurssit kuten tuotteet, asiakkaat, toimittajat pienempiin ryhmiin tiettyjen ominaisuuksien perusteella. Jaottelu auttaa kohdentaa resursseja oikein tavoitteiden ja vaatimusten perusteella. Tuotteiden, markkinoiden ja asiakkaiden segmentointi on yksi tärkeimmistä tehtävistä jakeluverkon rakentamisen suunnitteluvaiheessa. Segmentoinnin tarkoituksena on tehostaa tavaravirtaa valmistajan ja loppukäyttäjän välillä. (Plener 2014, 5-7.)

Kuten Plener (2014, 5-10) toteaa, asiakkaita segmentoidaan pienempiin ryhmiin niiden tarpeiden tai kannattavuuden perusteella suhteessa palvelulaadun ulottuvuuksiin. Jokaiselle asiakassegmentille asetetaan sopivat palveluasteet. Segmentoinnin tarkoituksena on sopeuttaa yrityksen strategia ja operatiiviset toiminnot asiakkaisiin. Se myös auttaa välttämään sellaista resurssien käyttöä, josta asiakkaalle ei synny arvoa.

Tuotteita voi segmentoida esim. sen ominaisuuksien, määrän, valikoiman ja arvon perusteella. Tuotteiden segmentoinnilla on myös suuri merkitys jakelustrategiassa. Segmentointi tuotteen arvon perusteella antaa paljon tietoja varastointikustannuksista (Rushton 2014, 118). Tuotteet, joiden yksikköarvo on matala ja myyntimäärä on suuri, varastoidaan useissa paikoissa lähellä asiakasta. Arvokkaat tuotteet joiden myyntimäärä on pienempi, varastoidaan keskitetysti pitämällä varastointikustannukset mahdollisimman pieninä. (Lovell, Saw, Stimson 2005, 150.)

Fyysisten ominaisuuksien lisäksi tuotteita voidaan segmentoida kysynnän ja läpimenoajan perusteella. Mitä isompi on kysyntäepävarmuus, sitä enemmän logistiikan strategiassa pitää panostaa reagointiin ja agile-ajatteluun. Se toimii myös päinvastoin, mitä pienempi on kysyntäepävarmuus, sitä enemmän yrityksen pitää pyrkiä kustannustehokkaaseen toimintaan lean-ajattelutavalla (Kuva 5). Tilanteessa, jossa kysyntä on vakaa ja läpimenoaika on lyhyt, jakelun toimituksissa pyritään nopeuteen, virheettömyyteen ja kustannustehokkuuteen lean-periaatteella. Sellaisessa tilanteessa olennaista on välttää toimitushäiriöitä ja toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti. Jos kysyntä on epävarma, enemmän keskitytään nopeaan reagointiin agile-periaatteella. Kysyntä on usein epävarma uusissa tuotteissa. Kysyntävarmuus kuvaa sitä, kuinka vaikea se on ennakoida muutoksia kysynnässä tulevaisuudessa. (Rushton 2014, 119.)



Kuva 5. Segmentointi kysyntävarmuuden perusteella (Christopher 2006, 281.)

Asiakastuntemus on olennainen osa markkinoiden segmentointia ja siksi myös toimitusketjun suunnittelua. Markkinoiden segmentointi auttaa paremmin ja tehokkaammin

palvelemaan asiakkaita. Markkinoita voi segmentoida monella eri tavalla: maantieteellisesti, demografisesti, psykologisesti, käytännöllisesti jne. Maantieteellinen segmentointi vastaa kysymykseen missä, ja markkinoita segmentoidaan sijainnin perusteella. Toimitusketjua suunnitellaan eri markkina-alueiden erityisvaatimusten mukaisesti. Demografisessa segmentoinnissa jaotteluperuste on asiakkaiden ikä, sukupuoli, työllisyys, uskollisuus jne. Psykologisessa segmentoinnissa asiakkaita segmentoidaan elämäntavan, arvojen ja yhteiskuntaluokan perusteella. Markkinoiden segmentoinnissa asiakkaan käytännön perusteella, huomioon otetaan ostovolyymit ja asiakasuskollisuus. Logistiikkamaailmassa toimitusketjun suunnittelussa olennaisia segmentointikriteereitä ovat asiakkaan sijainti, ostovolyymit, arvot, vaatimukset, uskollisuus ja kannattavuus. (Weinstein 2010, 6-7.)

5.2 Palvelulaadun ulottuvuudet

Logistiikalla on vaikutusta palvelulaatuun pääsääntöisesti kuljetus- ja varastointitoiminnoilla. Yrityksen toimituspalvelun ja arvon tuottamisen arvioinnissa on kahdeksan ulottuvuutta (Taulukko 3). Ne ovat toimitusaika, joustavuus toimituksissa, toimitusten tarkkuus, varastointi, myynnin jälkipalvelu, tilausten hallinta, asiakaspalvelu ja tiedotus, e-logistiikka (Harrison, Hoek 2008, 51). Logistiikkapalvelun ulottuvuudet vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja siksi ovat tärkeä osa palvelulaadun analysoinnissa ja asiakastyytyväisyyden selvittämisessä. Toimitusaika tarkoittaa aikaa tilauksesta tavaransaapumiseen asiakkaalle. Toimitusaika on arvio yrityksen kyvystä hallita tavara- ja informaatiovirrat. Toimitusten joustavuus on arvio yrityksen kyvystä vastata eri asiakkaiden yksityistarpeisiin toimitusajoissa, toimituserissä jne. Tarkkuus kuvaa toiminnan virheettömyyttä ja kykyä toimittaa tavarat ajoissa ja oikeamääräisenä. Tarkkuutta voi ilmaista prosenttilukuna siitä kuinka iso osa kaikista toimituksista on täydellisiä suhteessa toimitusaikaan ja laatuun. Varastointi kuvaa kuinka hyvin yritys vastaa kysyntämuutoksiin. Jälkipalvelu kertoo siitä, kuinka yritys palvelee asiakkaita toimituksen jälkeen. Tilausten hallinta kertoo siitä, kuinka yritys käsittelee tietoja tilauksista ja asiakkaista. Tässä täytyy tietää onko asiakas tiedotettu toimituksen tilanteesta, mahdollisista viivästyksistä tai ongelmista. Huomioon otetaan myös aikaa, kuinka kauan se ottaa vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin ja palautteisiin. (Lai 2009, 55.) Taulukossa 3 on esitetty kahdeksan logistiikkapalvelun laadun ulottuvuutta.

Taulukko 3. Logistiikkapalvelun laadun ulottuvuudet (Harrison, Hoek 2008, 51.)

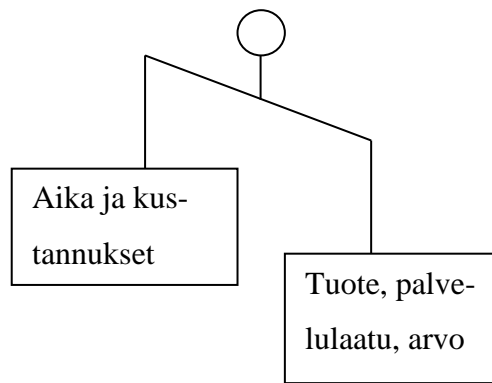
Toimitusaika	Tavara- ja informaatiovirtojen hallinta
Toimitusten joustavuus	Joustavuus suhteessa tuotteisiin, määrään, toimitusaikaan ja toimituspaikkaan Pakkaaminen ja toimitukset kysynnän mukaan
Toimitusten tarkkuus	Täydelliset toimitukset, virheettömyys Palautusten määrä Viivästykset
Varastointi	Varastotasot Tavaran saatavuus Virheistä johtuvat varastointikustannukset
Myynnin jälkipalvelu	Varaosien saatavuus ja toimitus
Tilausten hallinta	Dokumentointi Reagointinopeus Virheettömyys
Tiedottaminen	Tiedot tuotteesta Tiedot poikkeustilanteista Tiedottamisen nopeus
Sähköinen asiointi	Online tilaukset Helppous, laatu Maksutavat Sähköisen asioinnin turvallisuus

Toimituspalvelua ja asiakastyytyvääsyyttä mitataan ja analysoidaan näiden ulottuvuuksien perusteella. Se on kuitenkin hyvin vaikea käytännössä saada tietoja kaikista asioista, siksi yrityksen täytyy keskittyä tärkeimpiin kriteereihin. Valinta riippuu tuotteesta, kysynnästä, yrityksen strategiasta ja asiakasluonteesta. (Dinitzen, Bohlbro 2010, 35.)

5.3 Lisäarvon tuottaminen

Tuotteen arvo on asiakkaan kokema hyödyn ja kustannusten erotus saaduista hyödykkeistä ja palveluista (Christopher 2005, 47). Yrityksen kilpailukyky yleisesti perustuu

joko kustannusetuun tai palvelueteen. Jos yrityksen kilpailukykystrategia perustuu kustannustehokkuuteen, palvelun kilpailuetu perustuu kustannusetuun. Jos joustavuus ja tarkkuus ovat tärkeämpiä logistiikkapalveluissa, kilpailuetu perustuu palvelueteen. Molemmassa tapauksessa asiakkaalle tarjotaan jotakin enemmän kuin vain tuotetta tai palvelua. Tavarantoimittajat usein joutuvat kilpailemaan asiakkaista, ja siksi omissa logistiikkapalveluissa pyritään arvon lisäämiseen tarjoamalla esimerkiksi lisäarvopalveluita. Ongelmana arvon tuottamisessa on aina se, että arvon lisääminen aina maksaa yritykselle rahaa (Kuva 6). Lisäksi yritys ei voi olla varma maksaako joku lisäarvopalvelu itsensä takaisin ja vaikuttako se olleenkaan asiakastytyvyyteen. Kyseessä on asiakastuntemus, segmentointi ja tasapainotettujen ratkaisujen tekeminen. (Dinitzen, Bohlbro 2010, 25–31.)

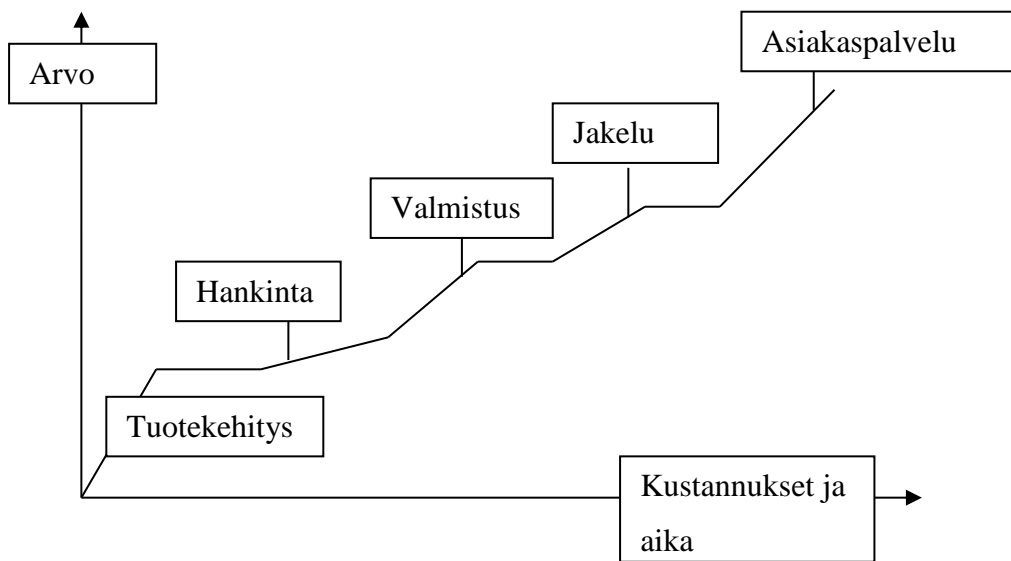


Kuva 6. Kustannusten ja arvon tasapaino (Dinitzen, Bohlbro 2010, 27.)

Arvon tuottamisessa on yleisesti kolmea tasoa. Alimmalla tasolla oletetaan, että ainakin asiakaspalvelun konseptin perusteet ovat hallussa. Se on minimivaatimus yrityksen palvelulle, pystyä kilpailemaan muiden kanssa, pysymään markkinoilla ja tarjoamaan asiakkaille tuotteita ja omia palveluja. Siihen kuuluvat tarjottavien tuotteiden saatavuus, tavarantoimitus, asiakaspalvelu jne. Seuraava askel kohti arvon tuottamista on operatiivisen toiminnan tehokkuus. Tähän kuuluvat nopeat toimitukset, tavarantoimitus, nopea reagointi muutoksiin, virheettömyys. Tästä syntyvät yrityksen imago, asiakasluottamus jne. Yrityksen prosessit ovat hyvin hallussa, virheet minimoitu ja läpimenoajat ovat lyhyitä. Monet yritykset tyydyttävät juuri tähän ja pitävät toiminnan tehokkuutta omana kilpailuetuna, josta asiakkaalle syntyy lisäarvoa. Yritykset, jotka haluavat panostaa arvon tuottamiseen vielä enemmän, kehittävät lisäarvopalveluita. Lisäarvopalvelu on ydintuotteen ympärille suunniteltu palvelu, joka lisää arvoa asiakkaiden silmissä. Tyypillisiä lisäarvopalveluita logistiikan maailmassa ovat tavaraseuranta, pakkaaminen, huolto, cross-docking, tavaratien muodostaminen jne. Lisäar-

vopalveluita kehitetään asiakassuhteiden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Niiden avulla yritys voi erottautua muista kilpailijoista. Yritys voi kehittää lisäarvopalveluita esim. varastoinnissa, toimituksissa ja pakkaamisessa. (Sople 2007, 31–33.)

Silloin kun tavara kulkee raaka-ainetoimittajilta loppukäyttäjille, toimitusketjun eri vaiheissa pyritään lisäämään tuotearvoa. Se ei kuitenkaan tarkoita siitä, että mitä enemmän aikaa ja rahaa on käytetty tavaran toimittamiseen, sitä korkeampi lopullinen tuotearvo on (Kuva 7).



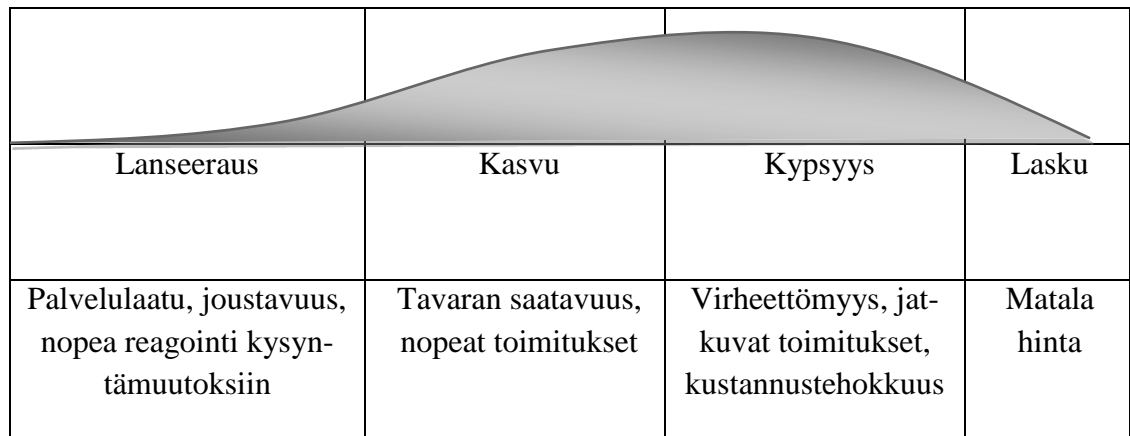
Kuva 7. Arvon tuottaminen ja kustannukset (Dinitzen, Bohlbro 2010, 52.)

Kuten näkyy kuvasta 7, kustannusten nousu ei aina johda arvon lisäämiseen. Horisontaalinen viiva kuvaa käytettyjä resursseja, jotka eivät paranna asiakastytyvyyttä, eivätkä lisää arvoa. Se tapahtuu silloin kun tavaroita varastoidaan tai esim. kuljetetaan. Mitä pidempi horisontaalinen viiva, sitä vähemmän arvoa tulee tuotteesta loppukäyttäjälle. Yksi logistiikan tehokkuuden tavoitteista on välttää sellaisia horisontaalisia viivoja. Toisin sanoen tavoitteena on varmistaa, että kaikissa toiminnoissa tuotetaan enemmän arvoa kuin kustannuksia. (Dinitzen, Bohlbro 2010, 52.)

5.4 Tuotteen elinkaaren vaikutus logistiikkaohjaukseen

Markkinoille tulee aina uusia tuotteita ja kysyntä aina vaihtelee. Jokaisella tuotteella on oma elämä, jota kutsutaan tuote-elinkaareksi. Tuotteen elinkaari kuvaa eliniän vaiheita ja siinä on neljä vaihetta: markkinoille lanseeraus, kasvu, kypsyys ja lasku. Lan-

seerausvaiheessa tuotetta esitetään yleisölle ja tuodaan markkinoille. Tässä vaiheessa yritys panostaa runsaasti markkinointiviestintään. Kasvuvaiheessa kysyntä kasvaa ja asiakkaat kiinnostuvat tuotteesta. Kypsyysvaiheessa uusia asiakkaita on vähän ja enemmän kilpaillaan jo olevista asiakkaista kilpailijoiden kanssa. Loppuvaiheessa, laskuvaiheessa, kysyntä laskee ja tuote poistuu markkinoilta. Johtuen kysyntävaihtelusta priorisointi tavaran saatavuudessa ja toimituksissa myös muuttuvat (Kuva 8). Logistiikan näkökulmasta elinkaaren esittelyvaiheessa yrityksen täytyy keskittyä joustavuuteen, mahdollisimman nopeaan reagointiin kysyntään, laatuun ja virheettömyyteen. Siksi, että toimittajalla ei ole mitään tietoja siitä, menestyykö uusi tuote markkinoilla vai ei, logistiikan tehtävänä on vastata kysyntämuutoksiin mahdollisimman nopeasti. Kasvuvaiheessa tärkeintä on varmistaa tavaran saatavuutta ja toimitusten jatkuvuutta. Kypsyysvaiheessa asiakas kilpailee muita tuotteita ja usein hinta on ratkaiseva tekijä ostopäätöksissä. Siksi tässä vaiheessa painopisteenä on logistiikan kustannustehokkuus ja asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpito. Markkinoilta poistuessa pyritään kustannusten minimointiin sekä logistiikassa että valmistuksessa. (Dinitzen, Bohlbros 2010, 33.) Tunnistamalla tuotteen elinkaaren vaiheet, yritys voi keskittyä oikeisiin asioihin ja käyttää järkevästi omia resursseja.



Lanseeraus	Kasvu	Kypsyys	Lasku
Palvelulaatu, joustavuus, nopea reagointi kysyntämuutoksiin	Tavaran saatavuus, nopeat toimitukset	Virheettömyys, jatkuvat toimitukset, kustannustehokkuus	Matala hinta

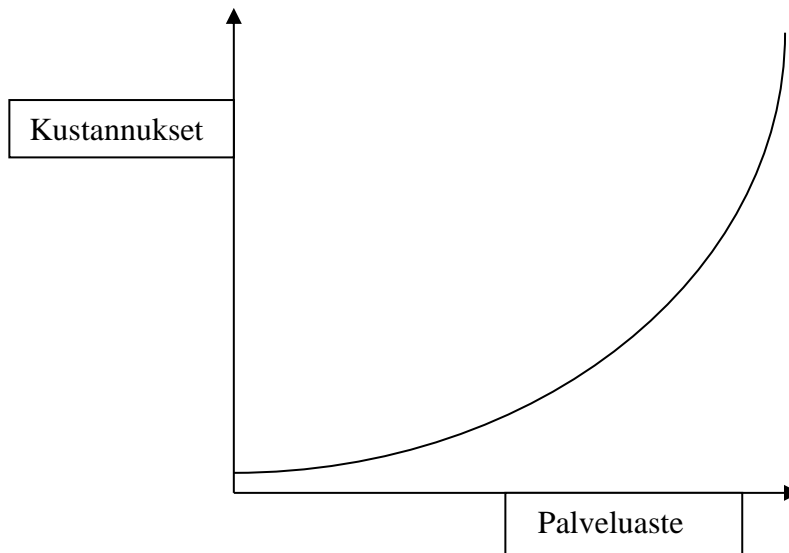
Kuva 8. Logistiikan painopisteet tuote-elinkaaren eri vaiheissa (Slack, Chambers, Johnston 2007, 72)

Palvelulaatu ja tuotteen korkea arvo parantavat asiakastyytyväisyyttä, auttavat saamaan enemmän asiakkaita ja lisäämään asiakassuhteita. Palvelulaatua on myös vaikea kopioida muille kilpailijoille. Jos palvelua tai tuotetta on vaikea kopioida, kilpailukyky on pitkäjänteinen. Paitsi että korkea palvelulaatu parantaa asiakassuhteita ja kilpailukykyä, se myös säästää kustannuksia. Tutkimusten mukaan asiakassuh-

teiden ylläpito ja kehittäminen uskollisten asiakkaiden kanssa on halvempaa verrattuna uuden asiakkaan hankkimiseen.

5.5 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuudella on iso merkitys asiakkaiden segmentoinnissa ja logistiikan ohjauksen suunnittelussa. Logistiikkaohjauksen tarkoituksena on palvella kaikkia asiakkaita kustannustehokkaasti. Se tarkoittaa sitä, että eri asiakkaita palvellaan eri tavalla ja eri palveluasteella. Se myös tarkoittaa sitä, että asiakkaita ja palveluja täytyy priorisoida, eli segmentoida kannattavuuden perusteella. (Christopher 2005, 69.) Parempi palveluaste johtaa isompiin kustannuksiin. Tämä suhde näkyy kuvasta 9.

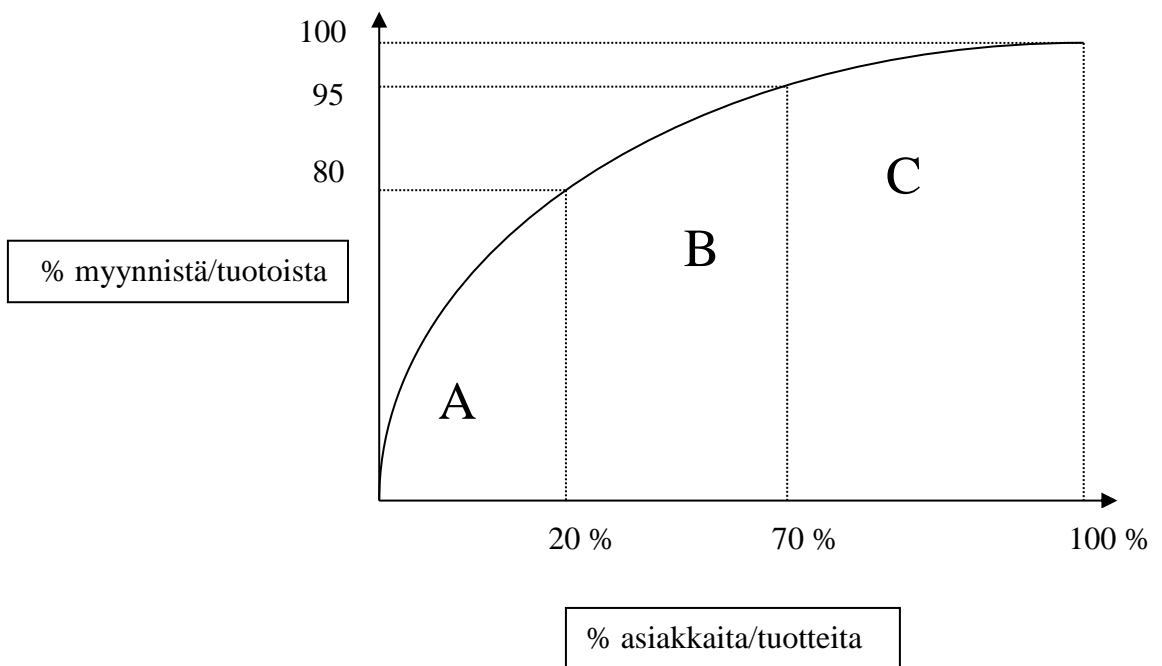


Kuva 9. Palveluaste ja kustannukset (Ghiani, Laporte, Musmanno, 2004, 16.)

Hyvä työkalu asiakassegmentointiin kannattavuuden perusteella on ABC-analyysi joka perustuu Pareto Law -sääntöön. Pareto Law'n mukaan, noin 80 % kaikista tuotoista tulee 20 %:sta kaikista asiakkaista. Periaate toimii myös tuotteissa: 20 % tuotteita muodostaa noin 80 % liikevaihdosta. 80/20-sääntöä voi soveltaa ABC-analyysiin. (Kuva 10) ABC-analyysi on hyvä työkalu asiakkaiden ja tuotteen segmentointiin ja ryhmittelyyn tärkeyden perusteella. Täytyy ymmärtää, että vaikka asiakaskannattavuus on yleisin ryhmittelyperuste, se on silti vain yksi niistä monista segmentointikriteereistä. A-ryhmään kuuluvat kaikista kannattavimmat asiakkaat ja tuotteet. Pareto Law:n mukaan ABC-analyysin A-ryhmään kuuluvat ne asiakkaat, jotka yhteensä tuottavat noin 80 % tuloista. B-ryhmään kuuluu 50 % asiakkaista jotka tuottavat seuraavat

15 % tuotoista. C-ryhmään kuuluvat loput asiakkaista, jotka yhteensä tuottavat viimeiset 5 % kaikista tuotoista. (Dinitzen, Bohlbro 2010, 39.)

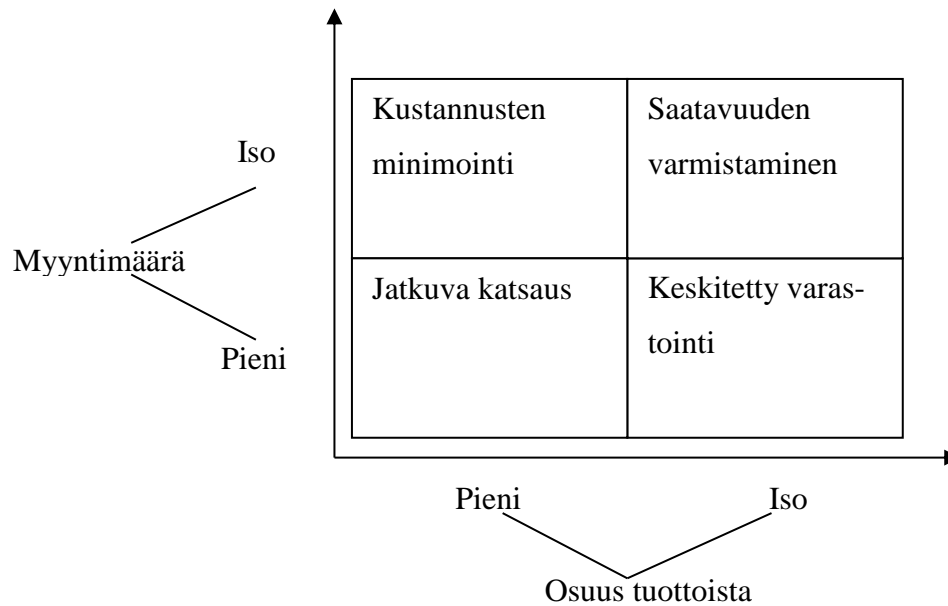
Hyvä tärkeyden mittari on nimenomaan kannattavuus ja tuotettavuus. Kannattavuuden selvittäminen on yksi haasteista yritykselle asiakassegmentoinnissa. Myyntimäärä ei ole paras tärkeyden selvittämiseksi. Iso myyntimäärä ei tarkoittaa sitä, että asiakas tuottaa paljon tuloja. Se voi johtua esimerkiksi matalasta hintatasosta tai toimitusprosessin vaikeudesta ja korkeista kustannuksista. Asiakas joka on sijoitettu A-ryhmään ABC-analyysissä myyntimäärän perusteella voi helposti joutua C-ryhmään, jos ryhmittely on suoritettu kannattavuuden perusteella.



Kuva 10. ABC-analyysin ja Pareto Law'n yhdistelmä asiakas/tuote segmentoinnissa (Rushton 2014, 111.)

Kustannustehokkuuden ja asiakastyytyvyyden kannalta, se on myös tärkeää segmentoida omat tuotteet kannattavuuden perusteella. Mittareita, joita käytetään tuotteiden segmentoinnissa kannattavuuden perusteella, ovat tuotteen myyntimäärä ja sen panos yrityksen tuloihin, eli tuotteen katteet. Tuotesegmentoinnin tarkoituksena on edesauttaa logistiikan ohjausta, lisätä kustannustehokkuutta eri tuoteryhmien toimituksissa ja saatavuudessa. Kannattavuuden ja myyntimäärän perusteella tuotteita voidaan segmentoida neljään ryhmään: kustannusminimointi, saatavuuden varmistaminen, jatkuva katsaus ja keskitetty varastointi. Se, mihin ryhmään sijoittuu tietty tuote, riippuu

tuotteen myyntimäärästä ja kannattavuudesta. (Dinitzen, Bohlbro 2010, 38–42.) Ryhmittely näkyy kuvasta 11.



Kuva 11. Logistiikkatavoitteiden priorisointi tuotteen myyntimäärän ja kannattavuuden perusteella (Lovell, Saw, Stimson 2005.)

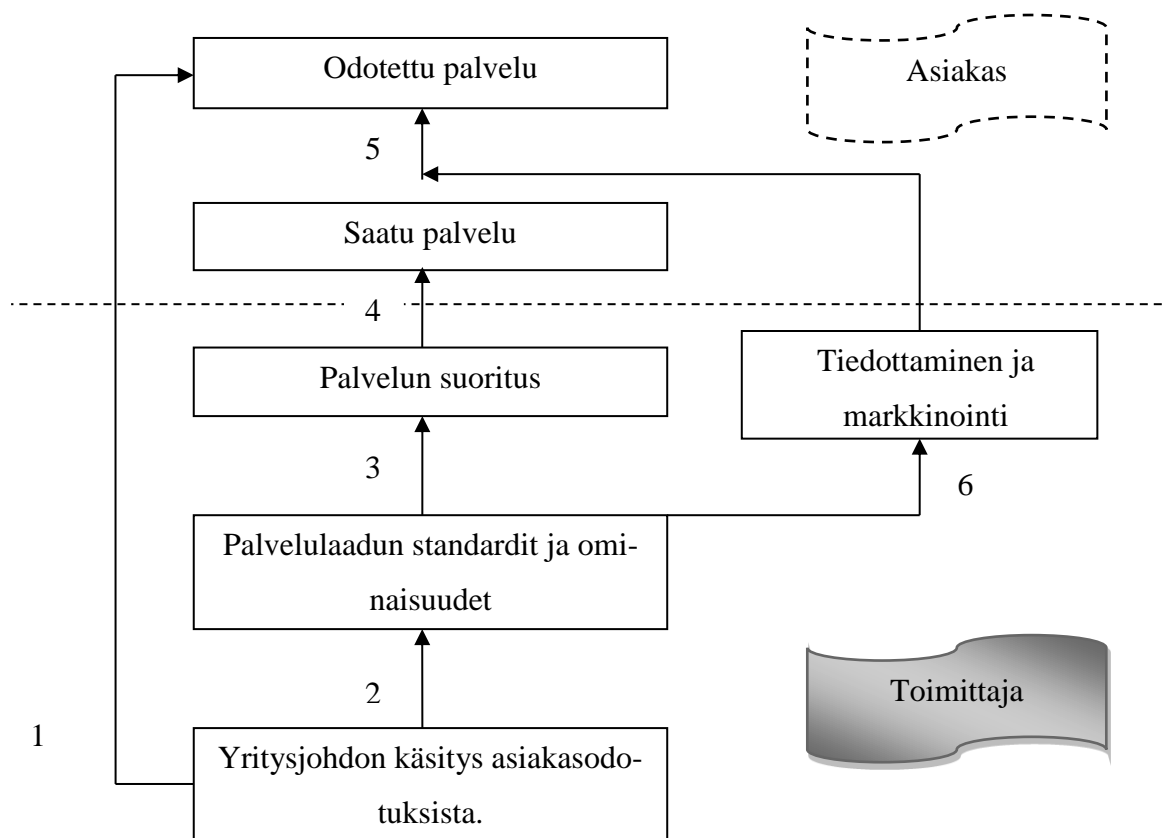
Jos tuotto-osuus on pieni ja myyntimäärä on iso, logistiikan ohjauksessa täytyy pyrkiä prosessien standardisointiin, kustannustehokkuuteen ja kustannusten minimointiin. Toimitusketjua kannattaa tarkastella ennen kaikkea kustannustehokkuuden näkökulmasta. Jos tuotto-osuus on iso ja myyntimäärä on iso, yrityksen täytyy keskittyä tavaran saatavuuteen ja nopeisiin toimituksiin. Tavaraa varastoidaan lähellä asiakasta, tarvittaessa pidetään varmuusvarastot ja reagoidaan nopeasti kysyntämuutoksiin. Silloin kun tuotto-osuus on pieni ja myyntimäärä on myös pieni, tuotteiden myyntiä täytyy kyseenalaistaa ja yrittää siirtää tuotteet tästä ryhmästä johonkin toiseen ryhmään. Näistä tuotteista ei synny paljon tuottoja ja niiden kannattavuutta kyseenalaistaan. Tuotteita, joiden myyntimäärä on pieni ja tuotto-osuus on iso, varastoidaan keskitetysti. Silloin tavaroita toimitetaan enemmän tilaus-ohjautuvasti ja pyritään varastointikustannusten minimointiin. (Christopher 2009, 72.)

5.6 Palvelun laatuilut ja niiden tunnistaminen

Kossmannin mukaan (2006, 20) palvelulaatua voi katsoa myös siitä näkökulmasta, kuinka hyvin palveluissa vastataan asiakkaan odotuksiin. Johtuen siitä, että palvelu koostuu monista prosesseista ja vaiheista, väärinkäsitykset ja palveluaukot ovat mah-

dollisia palvelun tuottamisessa. Silloin kun asiakkaalla on omia näkemyksiä ja odotuksia palvelusta, palvelulaatu riippuu siitä, kuinka hyvin toimittaja ymmärtää asiakkaan odotuksia. Välttääkseen väärinkäsityksiä toimittaja voi käyttää laatukuiluanalyysia (Zeithaml, Bitner, Gremler 2006, 46), jonka avulla voidaan tunnistaa palvelun laatukuiluja palvelun tuottamisen prosessissa (Kuva 12).

Kaikki alkaa toimittajan käsityksestä asiakasodotuksista. Niiden odotusten perusteella palvelulle asetetaan erilaiset standardit ja ominaisuudet. Palvelun suorituksen jälkeen asiakas yleisesti vertaa omia odotuksia siihen, miten palvelu oikeasti menee. Näin syntyy asiakkaalla mielipide palvelusta. Analyysin tarkoituksena on saada tietoja laatukuiluista ja selvittää mistä ne johtuvat. Palvelulaatuanalyysissä on kuusi laatukuilua. (Rushton 2014, 37.)



Kuva 12. Palvelun laatukuiluanalyysi "Service gaps" (Charles, Joseph, McDaniel 2011, 186.)

Laatukuilu 1 kuvaa eroa toimittajan käsityksen asiakasodotuksista ja itse asiakkaan odotusten välillä. Se johtuu siitä, että toimittajalla ei ole riittävästi tietoja asiakkaiden

vaatimuksista, tarpeista ja toiveista. Tietojen puute johtuu siitä, että yritys harvinaisesti tekee tyytyväisyyskyselyjä tai ei tee olleenkaan.

Laatukuilu 2 kuvaa eroa yrityksen käsityksen asiakasodotuksista ja asetettujen palvelustandardien välillä. Se johtuu yrityksen kyvyttömyydestä keskittyä asiakastarpeisiin ja -toiveisiin operatiivisessa toiminnassa.

Laatukuilu 3 kuvaa eroa asetettujen palvelustandardien ja palvelun toteutumisen välillä. Se johtuu siitä, että työntekijät eivät toimi tarvittavalla tavalla. Yritysjohdon täytyy varmistaa että työntekijöillä on osaamista ja kaikkia tarvittavia työkaluja palvelun suorittamiseksi. Kehittämiskeskustelut auttavat parantamaan yhteistyötä ja ymmärrystä yrityksen arvoista.

Laatukuilu 4 kuvaa eroa toteudun palvelun ja asiakkaan odotusten välillä. Tämä palveluaukko yleisesti johtuu siitä, että asiakas ja toimittaja mittaavat ja arvioivat palvelua eri tavalla.

Laatukuilu 5 kuvaa eroa saadun palvelun ja odotusten välillä. Se yleisesti johtuu siitä, että yritys ei tiedä kuinka hyvin palvelua suoritetaan. Kannattaa seurata omaa toimintaa ja varmistaa että palvelua suoritetaan kaikkien asetettujen standardien ja vaatimusten mukaisesti.

Laatukuilu 6 kuvaa palveluaukkoa toimittajan lupauksen ja palvelun toteutumisen välillä. Se johtuu väärinkäsityksistä tiedottamisessa ja markkinoinnissa. Joskus yritykset lupaavat liikaa ja asiakkaat pettyvät palveluun myöhemmin. (Charles, Joseph, McDaniel 2011,184–186.)

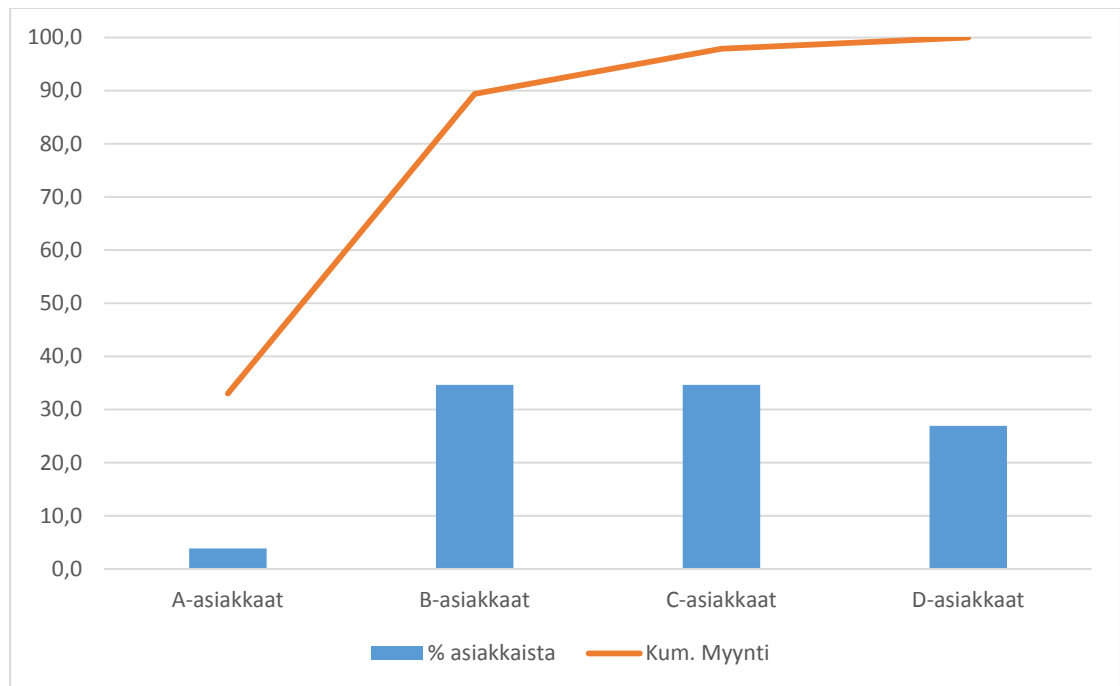
6 KYMEENLAAKSON AGRIMARKET OY

Kymenlaakson Agrimarket Oy on tukkukauppa, joka toimittaa vihanneksia ja hedelmiä Kymenlaakson alueella toimiville S-ryhmän vähittäiskaupoille. Asiakkaisiin kuuluvat Prisma-ostokeskukset, S-marketit, Sale-kaupat ja ABC-huoltoasemat. Tukku-kauppa kuuluu S-ryhmään ja toimii vihannesten välittäjänä paikallisten maanviljelijöiden ja S-ryhmän vähittäiskauppojen välillä Kymenlaakson alueella. Agrimarketin päävarasto sijaitsee Haminassa. Kuljetuspalvelu on ulkoistettu.

6.1 ABC-analyysi

Agrimarket Oy:n asiakasryhmittely perustuu asiakastyyppeihin. Agrimarketin asiakkaita ovat S-ryhmän ketjun Kymenlaakson alueella olevat Prisma-kaupat, S-marketit, Sale-kaupat ja ABC-asetat. Asiakassegmentointia kuitenkin kannattaa tehdä kannattavuuden perusteella. Kannattavuutta voidaan ilmaista katteella, joka jaa myynnin jälkeen.

Pystyäkseen laskemaan asiakaskohtaiset katteet, täytyy allokoida ja hallita kaikki logistiikkakustannukset asiakaskohtaisesti. Kustannusten hallinta ja allokointi on olennainen asia asiakassegmentoinnissa kannattavuuden perusteella. Kuten lukee sivulla 29, asiakkaiden ABC-analyysiä kannattaa tehdä kannattavuuden perusteella. Kustannusten salapidon syistä, ABC-analyysiä tässä työssä tehtiin myyntimäärän perusteella. Vaikka analyysi myyntimäärän perusteella ei anna tietoja asiakkaan kannattavuudesta, se kuitenkin kertoo asiakkaiden tärkeydestä yritykselle. ABC-analyysin taulukko on esitetty liitteessä 1. Paitsi myyntimäärää, taulukossa on esitetty tietoja kiloista ja tilausten määrästä. Analyysi on tehty myyntimäärän perusteella ajalta 1.4.2013 – 31.3.2014. Asiakkaat ja kumulatiivinen myynti ovat esitetty prosentimuodossa (Kuva 13).



Kuva 13. Asiakkaat ja kumulatiivinen myynti

Kaiken kaikkea analyysissä on 52 asiakasta ja 4 ryhmää. A-ryhmään kuuluvat Kymenlaakson alueella toimivat Prisma-ostokeskukset. Yhteensä A-asiakkaista tuli 34 % kokonaisymyyntiä. Ryhmässä on 2 asiakasta ja A-ryhmään kuuluvat 3,8 % kaikkia asiakkaita. B-ryhmään kuuluivat S-marketit, jotka yhteensä muodostuivat 56 % myyntiä. Ryhmässä on 18 asiakasta, jotka muodostuvat 34,6 % kaikista asiakkaista. C-ryhmään kuuluivat Sale-kaupat ja ABC-asetat, jotka yhteensä muodostuivat 7,2 % myyntiä. C-asiakkaita on myös 18, jotka muodostuvat seuraavat 34,6 % kaikista asiakkaista. Loput asiakkaista kuuluivat D-ryhmään ja yhteensä tuottavat 1,8 % myynnistä. D-asiakkaita on 14, mitä on 29,6 % kaikista asiakkaista. Kaaviosta 6 näkyy paljonko myyntiä tuottavat eri asiakassegmentit.

6.2 Logistiikkapalvelun keskeiset piirteet

Tuoreita vihanneksia ja hedelmiä pyritään toimittamaan vähittäiskauppoihin mahdollisimman nopeasti. Tuotteita ei varastoida kauan ja varastokierto on yleensä todella nopea. Toimituksia tapahtuu joka päivä, ja toimitusrytmi on korkea. Voidaan olettaa, että suurimmat kustannukset johtuvat hankinnasta ja tuotteiden toimituksista. Varastointikustannuksia pidetään pieninä.

Vihannesten ja hedelmien kysyntä on tällä hetkellä tasainen ja ennakoitavissa. Kuvan 4 mukaan (sivu 19), jos kysyntä on ennakoitavissa, yrityksen kannattaa panostaa enemmän logistiikkapalvelun tehollisuuteen ja tehokkuuteen kuin reagoivuuteen. Tehollisuuden ja tehokkuuden määritelmät ovat selitetty sivulla 12.

Kysynnällä on myös vaikutusta siihen, mitä vähittäiskaupat kokevat tärkeäksi. Kuten on sanottu aikaisemmin, kilpailukyvyyn kehittäminen ja rakentaminen lähtee asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Jos kysyntä on ennakoitavissa, asiakkaat arvostavat enemmän toimitusten jatkuvuutta, toiminnan virheettömyyttä ja tuotteiden saatavuutta. Silloin yritys keskittyy enemmän kustannustehokkuuteen kuin toiminnan joustavuuteen. Kustannustehokkuuden tarkoituksena on käyttää resursseja mahdollisimman järkevästi ja tehokkaasti.

Aika tuotteiden tilauksesta toimittamiseen on yleensä lyhyt. Kuten kuvasta 5 näkyy (sivu 22), jos läpimenoaika on lyhyt ja kysyntävarmuus on korkea, yrityksen kannattaa keskittyä lean-ajatteluun ja toimitusten häiriöttömyyteen. Juuri tästä asiakkaalle syntyy lisäarvoa. Lean-ajattelun piirteet ovat selitetty taulukossa 1 (sivu 18).

Agrimarket Oy:n A- ja B-asiakkaista yhteensä tulee 90 % myyntiä. Kuvan 11 mukaan, jos myyntimäärä on iso, yrityksen täytyy keskittyä kustannusten minimointiin ja saatavuuden varmistamiseen.

7 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JA TARPEIDEN SELVITTÄMINEN

Kun asia koskee toiminnan kehittämistä, on tärkeää asettaa oikeat tavoitteet. Pystyäkseen asettamaan tavoitteita, täytyy ensin analysoida nykytilaa ja selvittää kehittämiskohteita. Agrimarket Oy:n tapauksessa tavoitteena oli kehittää asiakassuhteita. Asiakassuhteiden kehittämistä tarkastellaan tässä työssä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Johtuen siitä, että Agrimarket tukkukaupan toiminta keskittyy tuotteiden toimittamiseen, asiakastyytyväisyys riippuu paljon yrityksen logistiikkapalvelusta. Logistiikkapalvelussa on monta ulottuvuutta, joilla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Kuitenkin eri asiakkailta on erilaisia tarpeita ja siksi asiakaskohtaisesti tyytyväisyys riippuu palvelun tietyistä ulottuvuuksista. Ensimmäinen askel asiakassuhteiden kehittämisessä on saada selväksi mitä asiakas oikeasti kokee tärkeäksi. Asiakkaiden tarpeiden selvittely voi olla todella hankalaa jos asiakkaita on satoja tai tuhansia. Kuitenkin Agrimarket Oy:n asiakaskunta on hyvin rajoitettu ja siksi tarpeiden selvittely on paljon helpompaa. Täytyy ymmärtää, että mitä pienempi asiakaskunta yrityksellä on, sitä helpompi on saada selväksi, mitä mieltä toiminnasta asiakas on. On myös helpompi ymmärtää, mihin palvelun elementtiin kannattaa panostaa yleisesti ja asiakaskohtaisesti. Priorisointi palvelun kehittämisessä riippuu tärkeimmistä logistiikkapalvelun ulottuvuuksista ja asiakaskannattavuudesta.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä asiakastyytyväisyyttä selvitettiin sähköisellä kyselyllä. Kysely oli lähetetty kaikille Agrimarket Oy:n asiakkaille. Kyselyn tarkoituksena oli saada selväksi tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet ja tämänhetkinen tyytyväisyys tukkukaupan logistiikkapalvelusta. Tyytyväisyyttä selvitettiin sekä yleisellä tasolla että asiakaskohtaisesti. Kyselyn tuloksia pystyy hyödyntämään asiakassegmentoinnissa. Näin saadaan selväksi, miten tarpeet ja tyytyväisyys muuttuvat riippuen asiakaskannattavuudesta.

Oletus: tärkeimpien asiakkaiden kanssa tehdään paljon yhteistyötä ja siksi niiden kanssa pyritään parhaaseen palveluasteeseen. Mutta ovatko asiakkaat jotka tekevät tilauksia harvoin myös tyytyväisiä? Se selviää asiakastyytyväisyyskyselystä.

Asiakastarpeiden ja tyytyväisyyden selvittely on myös ensimmäinen askel kohti kustannustehokasta arvon tuottamista. Silloin kun asiakastarpeet ja tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet ovat selvillä, yritys voi toimia tehokkaasti ja tehollisesti keskittymällä omassa toiminnassa oikeisiin asioihin. Oikeat asiat ovat juuri niitä palvelun ulottuvuuksia josta asiakkaalle syntyy arvoa ja joilla on todella suuri merkitys asiakastyytyväisyyteen.

7.1 Kyselyn rakenne

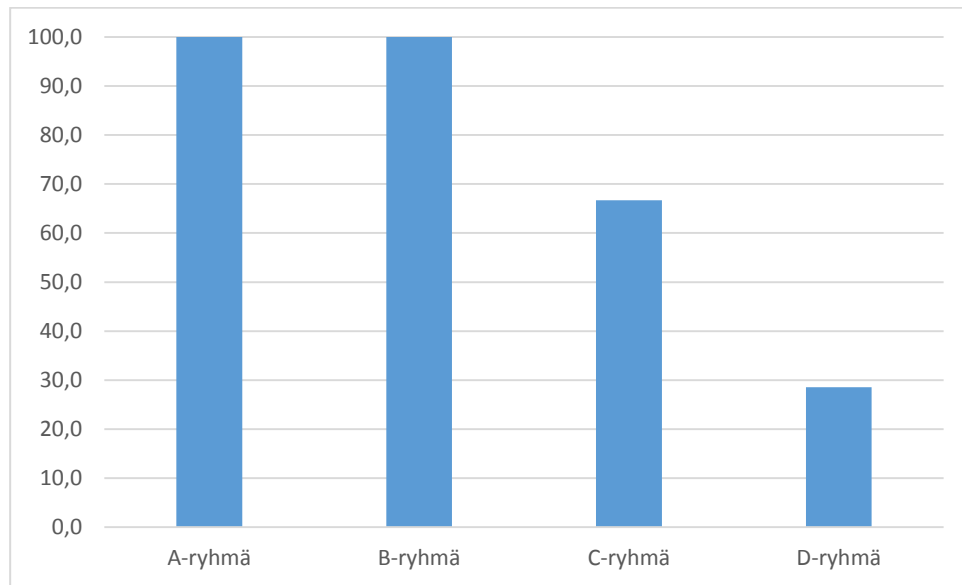
Kysely perustui monivalintakysymyksiin. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakastyytyväisyyttä ja sitä, kuinka tärkeäksi asiakkaat kokevat erilaisia logistiikkapalvelun ulottuvuuksia. Kysely on esitetty liitteessä 2. Kysymykset olivat esitetty väitemuodossa. Asiakkaita oli pyydetty vastaamaan mitä mieltä he ovat kyselyn väitteistä: samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä. Asiakkaita oli pyydetty laittamaan myös omia tietoja. Näin pystyy analysoimaan asiakastyytyväisyyttä yleisesti, segmentointitasolla ja asiakaskohtaisesti. Kyselyn kysymyksissä pyrittiin selkeyteen ja yksinkertaisuuteen näin, että vastaaminen ja tulosten analysointi olisi helppoa. Kyselyn kysymykset, joilla selvitettiin asiakastyytyväisyyttä, olivat seuraavat:

1. Toimituspäiviä on riittävästi
2. Toimitusajat sopivat hyvin
3. Toimitukset saapuvat sovitusti
4. Toimitetun tavaran laatu täyttää vaatimukset
5. Tilausten teko on vaivatonta
6. Puutteet ovat harvinaisia
7. Toimitusvarmuus on korkea
8. Meihin on helppo saada yhteyttä
9. Tiedottaminen on nopea
10. Toiminta on joustava poikkeustilanteissa
11. Olen tyytyväinen kuljetusliikkeen asiakaspalveluun.

7.2 Yleiset tulokset

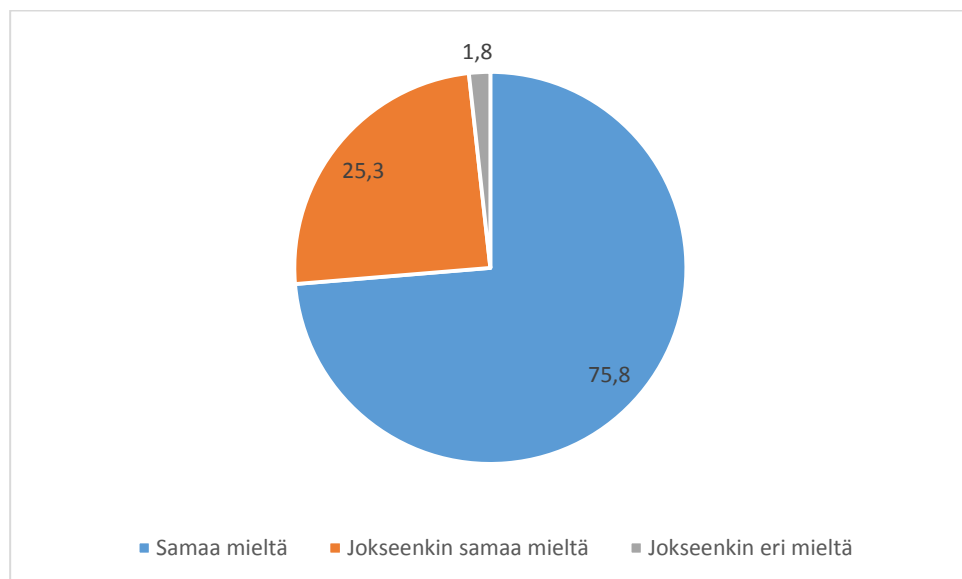
Kaikista 52 asiakkaista vastasi 36, ja kyselyn vastausaste oli 69 %. Kaikki A- ja B-ryhmän asiakkaat vastasivat kyselyyn (Kuva 14). C-ryhmästä vastasi 61 % ja D-

ryhmästä vastasi 28 %. D-ryhmän vastausaste oli kaikista pienin ja tämän ryhmän tulosten uskottavuutta voidaan kyseenalaista.



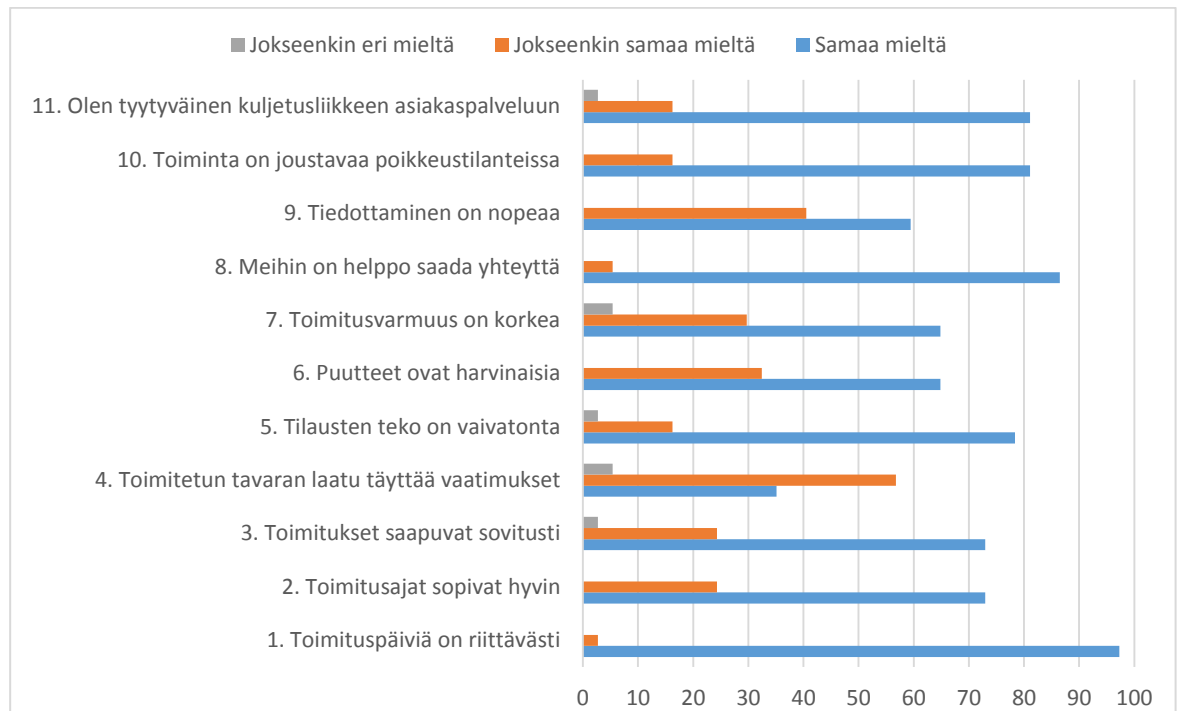
Kuva 14. Asiakkaiden vastausasteet kyselyyn

Positiivista palautetta kyselystä saatiin noin 98 % (Kuva 15). Loput 2 % olivat negatiivista. Kaikista vastauksista ”Samaa mieltä” -vastauksia tuli 73 %. ”Jokseenkin samaa mieltä” -vastauksia tuli yhteensä 25 %. ”Jokseenkin eri mieltä” -vastauksia tuli 2 %. ”Täysin eri mieltä” -vastauksia ei ollut.



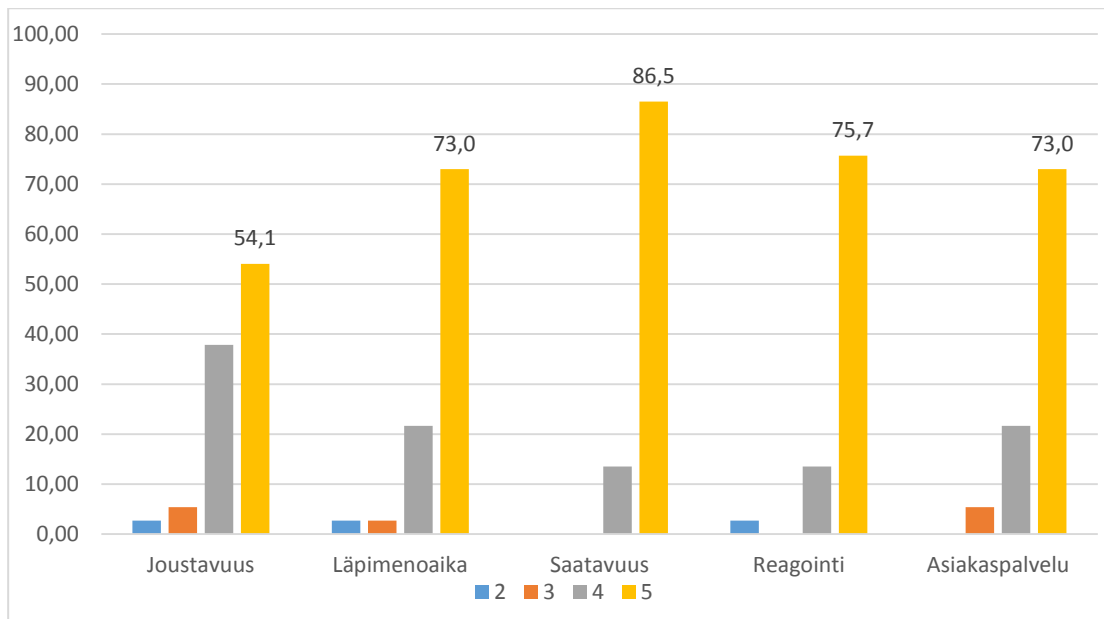
Kuva 15. Kyselyn vastaukset

Parhaat pisteet saatiin kohteesta ”toimituspäiviä on riittävästi”. ”Samaa mieltä” - vastauksia tuli 97 % ja ”jokseenkin samaa mieltä” -vastauksia oli 3 %. Vähiten pisteitä saatiin kohteesta ”toimitetun tavaran laatu täyttää vaatimukset”. ”Sama mieltä” - vastauksia saatiin 37 %, ”jokseenkin samaa mieltä” -vastauksia saatiin 54 % ja ”jokseenkin eri mieltä” saatiin 6 %. Kuva 16 selkeästi kuvaa siitä, missä yritys on onnistunut hyvin ja missä on vielä kehittämisen varaa. Eniten negatiivista palautetta saatiin tuotteen laadusta ja toimitusvarmuudesta.



Kuva 16. Kyselyn yleiset tulokset

Paitsi asiakastyytyväisyyttä, kyselyllä selvitettiin asiakkaille tärkeimmät logistiikkapalvelun elementit. Tarjolla oli 5 logistiikkapalvelun elementtiä: joustavuus, lyhyt läpimenoaika, saatavuus, reagointi ja asiakaspalvelu. Elementit valittiin Agrimarket Oy:n kanssa. Asiakkaita oli pyydetty osoittamaan kuinka tärkeäksi he kokevat logistiikkapalvelun elementtejä 1-5 tärkeysasteikolla. Kyselyn tulosten mukaan tärkeimmät elementit olivat tuotteen saatavuus ja nopea reagointi. (Kuva 17)

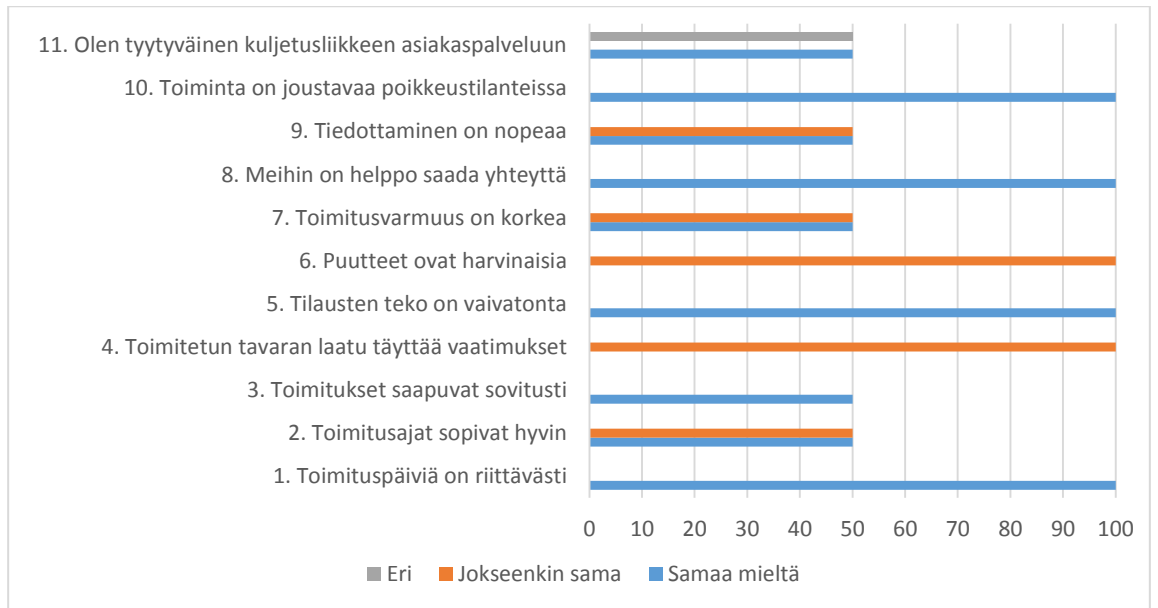


Kuva 17. Tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet

Elementti ”saatavuus” sai eniten 5 pisteitä ja ei ole saanut 1,2,3 pisteitä. Elementti, joka osoittautui vähiten tärkeäksi, oli joustavuus. Elementti ”Joustavuus” sai vähiten 5 pisteitä. Kuitenkin, täytyy muistaa että yli puolet vastanneista kokee joustavuuden todella tärkeäksi. Yllä olevat tulokset on laskettu kaikista saaduista vastauksista. Sekä tyytyväisyys, että tärkeimmät logistiikkapalvelun elementit vaihtelevat asiakaskohtaisesti ja eri segmenttien välillä.

7.3 Segmenttikohtaiset tulokset

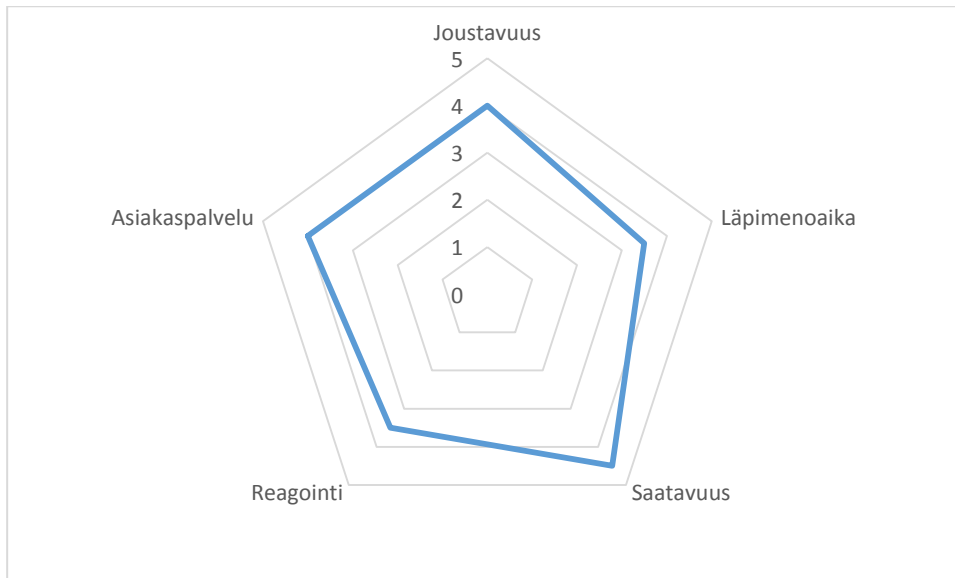
Kaikki A-ryhmän asiakkaat vastasivat kyselyyn. Johtuen siitä, että ryhmässä on vain kaksi asiakasta, tyytyväisyyttä ja palvelun ulottuvuuksia on parempi tarkastella asiakaskohtaisesti. A-asiakkaiden tulokset ovat esitetty kuvassa 18.



Kuva 18. A-asiakkaiden vastaukset

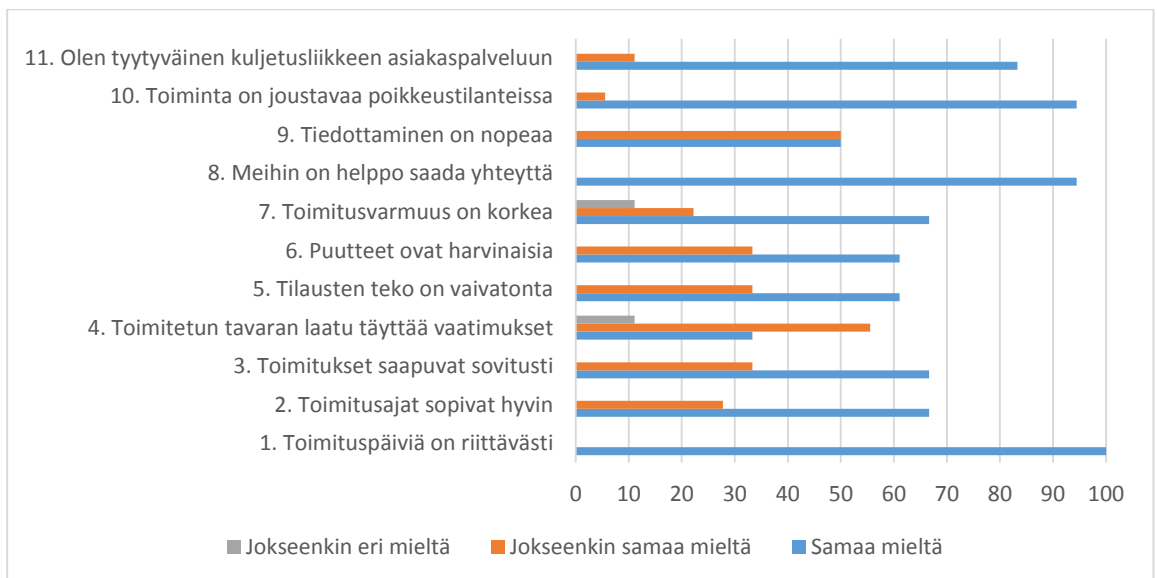
Molemmat asiakkaat olivat samaa mieltä siitä, että toimituspäiviä on riittävästi, tilaustenteko on vaivatonta, tukkukauppaan on helppo saada yhteyttä ja toiminta on joustavaa poikkeustilanteissa. Molemmat asiakkaat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavaran laatu täyttää vaatimukset ja puutteet ovat harvinaisia. Yksi asiakkaista ei ollut tyytyväinen kuljetusliikkeen asiakaspalveluun.

Tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet vaihtelivat paljon kahden asiakkaiden välillä. Kotkan Prismalle tärkeimpiä elementtejä ovat joustavuus ja saatavuus. Tärkeimpiä elementtejä Kouvolan Prismalle oli lyhyt läpimenoaika, nopea reagointi, asiakaspalvelu ja saatavuus. Molemmat asiakkaat kokevat joustavuuden tärkeäksi Agrimarketin logistiikkapalvelussa. Kouvolan Prisma oli selkeästi vaativampi asiakas, kuitenkin sen tyytyväisyys Agrimarket Oy:n palvelusta oli huomattavasti parempi. A-ryhmän ”sama mieltä” vastausten keskiarvo oli 59 %. Ryhmän tärkeimpiä palvelun elementtejä ovat joustavuus ja saatavuus. A-ryhmän logistiikkapalvelun ulottuvuuksien tärkeys on esitetty kuvassa 19.



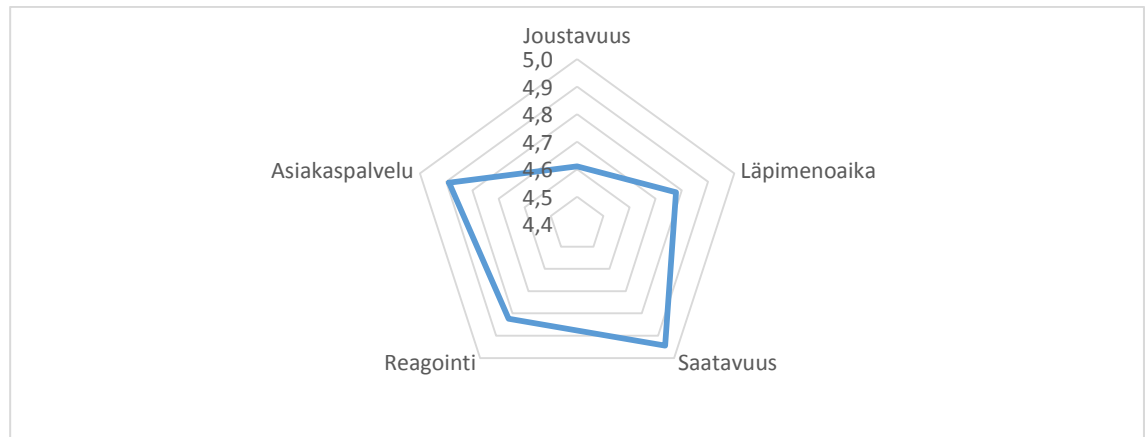
Kuva 19. A-asiakkaiden tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet

Kaikki B-ryhmän asiakkaat osallistuivat kyselyyn. Melkein kaikki B-ryhmän asiakkaat olivat samaa mieltä siitä, että toimituspäiviä on riittävästi, toiminta on joustavaa poikkeustilanteissa ja tukkukauppaan on helppo saada yhteyttä. (Kuva 20) Vähiten pisteitä saatiin toimitusvarmuudesta, tavaralaadusta ja tiedottamisen nopeudesta. B-ryhmän ”samaa mieltä” vastausten keskiarvo oli 70 %.



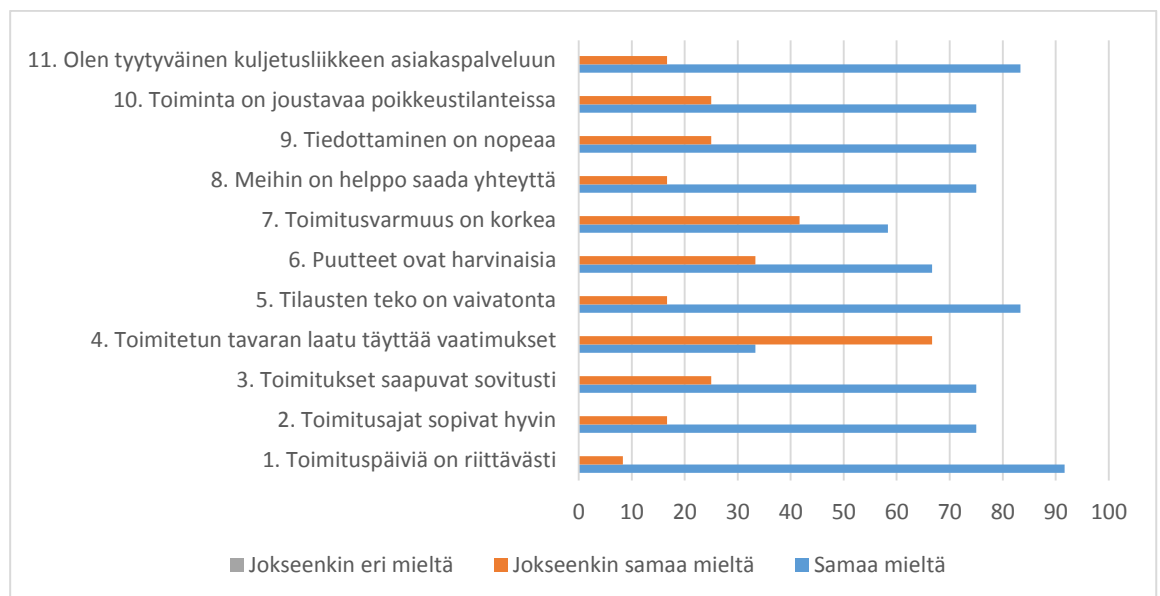
Kuva 20. B-asiakkaiden vastaukset

B-ryhmän tärkeimpiä logistiikkapalvelun elementtejä olivat tavaroiden saatavuus ja asiakaspalvelu. B-ryhmän logistiikkapalvelun ulottuvuuksien tärkeys on esitetty kuvassa 21.



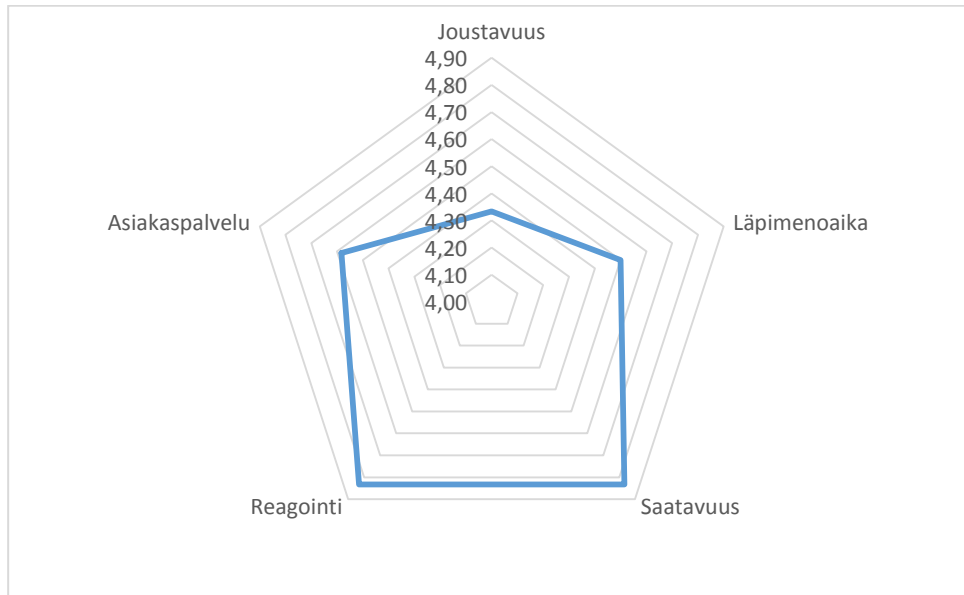
Kuva 21. B-asiakkaiden tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet

Kaikista C-ryhmän asiakkaista kyselyyn vastasi 66 %. Eniten pisteitä saatiin toimituspäivien riittävydestä ja tilausten teon vaivattomuudesta. Vähiten pisteitä saatiin tavarann laadusta ja toimitusvarmuudesta. ”Samaa mieltä” -vastausten keskiarvo oli 71 % ja se on korkein luku kaikista ryhmistä (Kuva 22). C-ryhmä on ainoa ryhmä jossa ”Jokseenkin eri mieltä” -vastauksia ei ollut.



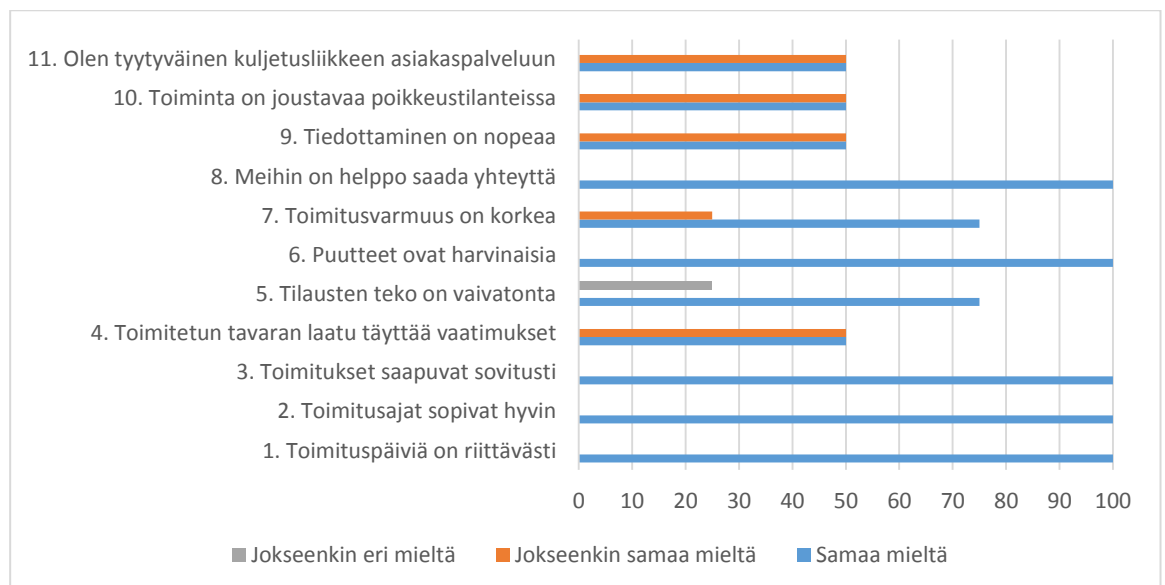
Kuva 22. C-asiakkaiden vastaukset

C-asiakkaiden tärkeimpiä logistiikkapalvelun ulottuvuuksia olivat saatavuus ja reagointi. (Kuva 23)



Kuva 23. C-asiakkaiden tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet

D-ryhmän vastausaste oli vain 28 % ja siksi tulosten pätevyys on kyseenalaistu. Tulosten perusteella vähiten pisteitä saatiin tavaran laadusta ja tilausten teon vaivattomuudesta. (Kuva 24)



Kuva 24. D-asiakkaiden vastaukset

D-ryhmän tärkeimpiä logistiikkapalvelun elementtejä olivat lyhyt läpimenoaika ja reagointi. Tavarantoimitus oli kolmanneksi tärkein elementti.

7.4 Kehittämiskohteet

Johtuen siitä, että saatavuus osoittautui tärkeimmäksi palvelun elementiksi A-ryhmässä ja molemmat asiakkaat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että puutteet ovat harvinaisia, Agrimarket Oy:n kannattaa parantaa toimitusvarmuutta, tavaroiden saatavuutta ja pyrkiä korkeampaan palveluasteeseen. Toinen kehittämiskohde A-ryhmässä olisi tavaroiden laatu. Molemmat asiakkaat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavarantoimituksen laatu täyttää vaatimukset. Kouvolan Prisma kokee asiakaspalvelun, nopean reagoinnin ja lyhyen läpimenoajan todella tärkeäksi, siksi yrityksen täytyy ylläpitää yhteydenottojen helppoutta ja tilausten teon vaivattomuutta. Molemmat asiakkaat olivat samaa mieltä siitä, että kysymyksiin vastataan nopeasti ja tilausten teko on vaivatonta. Lisäksi molemmat asiakkaat kokevat joustavuuden tärkeäksi elementiksi. Molemmat asiakkaat myös ovat samaa mieltä siitä, että Agrimarketin toiminta on joustavaa poikkeustilanteissa. Se tarkoittaa sitä, että A-asiakkaat ovat täysin tyytyväisiä Agrimarketin tämänhetkiseen toiminnan joustavuuteen. Tätä joustavuustasoa kannattaa ylläpitää. Yksi A-asiakkaista ei ollut tyytyväinen kuljetusliikkeen palveluun. Kuljetusliikkeen asiakaspalvelua kannattaa tarkistaa tarkemmin.

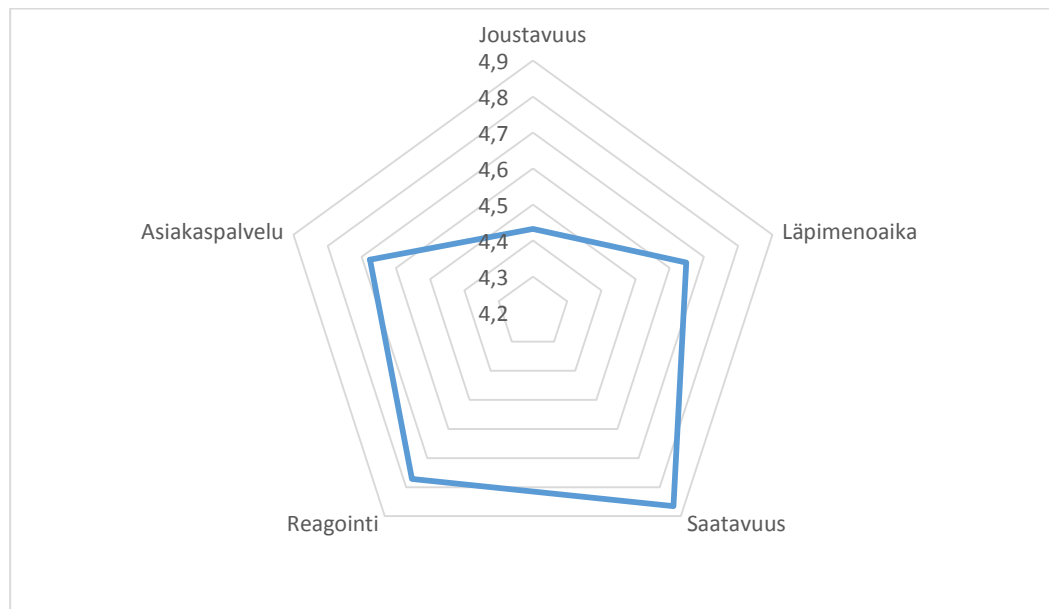
Johtuen siitä, että B-ryhmässä saatavuus osoittautui tärkeimmäksi elementiksi ja että toimitusvarmuuteen täysin tyytyväisiä asiakkaita oli 66 %, yrityksen kannattaa parantaa palveluastetta ja pyrkiä puutteiden vähentämiseen. 11 % asiakkaista oli myös jokseenkin eri mieltä siitä että Agrimarket Oy:n toimitusvarmuus on korkea. Vähiten pisteitä B-ryhmästä saatiin myös tavarantoimituksen laadusta. B-ryhmän toiseksi tärkein logistiikkapalvelun elementti oli asiakaspalvelu. Tiedottamiseen täysin tyytyväisiä asiakkaita oli 50 % ja tilausten tekoon täysin tyytyväisiä asiakkaita oli 61 %. Yrityksen kannattaa yrittää nopeuttaa tiedottamista ja parantaa tilausten tekoa B-asiakkaille. Kuitenkin melkein kaikki asiakkaat olivat samaa mieltä siitä, että tukkukauppaan on helppo ottaa yhteyttä. Yhteydenotto on tärkeä asiakaspalvelun elementti. Tätä kannattaa ylläpitää tulevaisuudessakin.

C-ryhmän tärkeimmät logistiikkapalvelun elementtejä ovat nopea reagointi ja saatavuus. Agrimarket on onnistunut hyvin reagoinnissa. 75 % asiakkaista oli täysin tyytyväisiä tiedottamiseen ja yhteydenottoihin. Johtuen siitä, että C-ryhmän asiakkaat ko-

kevat reagoinnin todella tärkeäksi, tukkukaupan kannattaa pystyä vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin nopeasti tulevaisuudessakin. Toimitusvarmuutta voidaan kuitenkin parantaa.

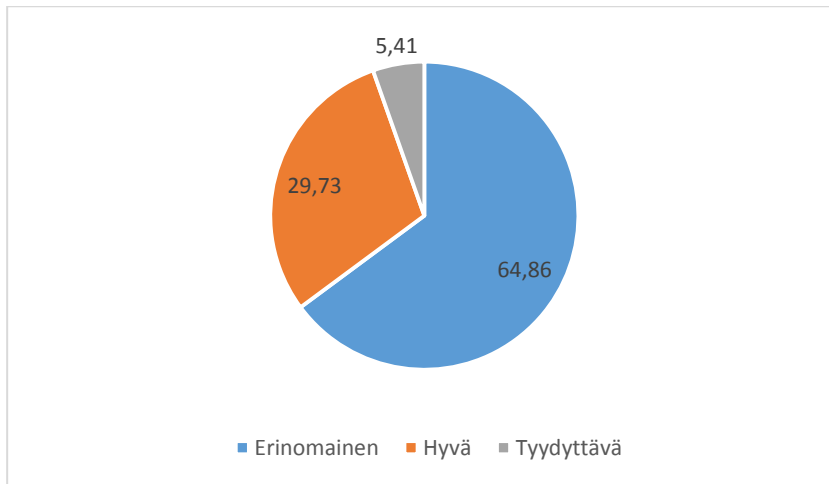
7.5 Johtopäätökset

Agrimarket Oy:n asiakkaita oli pyydetty vastaamaan kuinka tärkeäksi ne kokevat erilaisia logistiikkapalvelun ulottuvuuksia. Tulosten mukaan tärkein elementti on tavaroiden saatavuus ja toimitusvarmuus. Toiseksi tärkein ulottuvuus oli nopea reagointi. Kolmanneksi tärkein ulottuvuus oli asiakaspalvelu ja se, kuinka hyvin ja nopeasti vastataan kysymyksiin ja viesteihin. Neljänneksi tärkein oli lyhyt läpimenoaika ja viidenneksi tärkein oli joustavuus poikkeustilanteissa. (Kuva 25)



Kuva 25. Tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet

Kuvassa 26 on esitetty kuinka hyvin yritys pystyi tyydyttämään asiakastarpeita kaikista tärkeimmässä logistiikkapalvelun ulottuvuudessa - tavarantoimituksessa.



Kuva 26. Asiakkaiden tyytyväisyys tuotteiden saatavuudesta

Taulukossa 4 on esitetty tärkeimmät löydöt, joita saatiin kyselyn tuloksista. Sarake ”kehittäminen” sisältää palvelun elementtejä, joita suositellaan parannettavan asiakassuhteiden parantamiseksi. Niiden elementtien valinta perustui logistiikkapalvelun elementin tärkeyteen ja asiakastyytyväisyyteen ryhmien tärkeimmistä ulottuvuuksista. Sarake ”ylläpito” sisältää elementtejä, joita ei välttämättä tarvitse parantaa, mutta kannattaa ylläpitää. Ylläpitämisen elementit osoittavat sitä, missä yritys on onnistunut hyvin. Kehittämisen elementit viittaavat asioihin, joihin kannatta keskittyä ja joita täytyy parantaa.

Taulukko 4. Segmenttikohtaiset kehittämisalueet

Asiakassegmentti	”Sama mieltä” vastaukset	Tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet	Kehittäminen	Ylläpito
A-asiakkaat	59 %	Saatavuus, joustavuus, asiakaspalvelu	Tuotteiden laatu, toimitusvarmuus, puutteiden vähentäminen, parempi kuljetusliikkeen asiakaspalvelu	Joustavuus, asiakaspalvelu

B-asiakkaat	70 %	Saatavuus, asiakaspalvelu	Tuotteiden laatu, toimitusvarmuus, nopeampi tiedottaminen	Asiakaspalvelu
C-asiakkaat	71 %	Saatavuus, reagointi	Toimitusvarmuus	Nopea vastaanottaminen kysymyksiin ja viesteihin, asiakaspalvelu
D-asiakkaat	77 %	Reagointi, lyhyt läpimenoaika	Helpompi tilaus- tenteko	Toimituspäivät ja toimitusajat

Täytyy huomioida, että A-asiakkaat olivat vähiten tyytyväisiä. Kun lähdetään parantamaan logistiikkapalvelua, täytyy priorisoida kehittämiskohteita tärkeyden mukaisesti ja asiakkaita kannattavuuden mukaisesti. Tässä tapauksessa kannattaa keskittyä A-asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseen. Tärkeimmät kehittämiskohteet ovat tuotteiden laatu, toimitusvarmuus ja parempi kuljetusliikkeen asiakaspalvelu.

7.6 Agrimarket Oy:n odotukset asiakastyytyväisyydestä

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten analysoinnin jälkeen selvitettiin kuinka hyvin Agrimarket Oy:n näkemykset ja odotukset asiakastyytyväisyydestä vastaavat kyselyn tuloksia.

Agrimarket Oy:n mielestä kyselyn vastausaste oli 0-40 %. Todellisuudessa vastausaste oli noin 70 %. Tämä tarkoittaa sitä, että Agrimarket Oy:n S-ryhmäasiakkaat ovat ehkä enemmän halukkaita kehittämään yhteistyötä kuin Agrimarket itse ajattelee.

Kysymykseen, mitä vastauksia tuli asiakkaista eniten, Agrimarket Oy vastasi, että ”jokseenkin samaa mieltä” vastauksia oli kaikista eniten. Todellisuudessa 75 % kaikista vastauksista oli ”samaa mieltä”. Tämä tarkoittaa, että todellinen asiakastyytyväisyys on oikeasti korkeampi kuin asiakastyytyväisyys Agrimarket Oy:n mielestä.

Näkemykset asiakastyytyväisyydestä ja tärkeimmistä logistiikkapalvelun ulottuvuuksista vaihtelevat Agrimarket Oy:n työntekijöiden välillä. Agrimarket Oy:n mielestä parhaat pisteet saatiin toimituspäivien riittävydestä ja toimitusvarmuudesta. Todellisuudessa toimitusvarmuudessa on vielä kehittämisen varaa. Vähiten pisteitä saatiin tavaran laadusta ja tilausten teon vaivattomuudesta Agrimarket Oy:n mukaan. Kuitenkin asiakkaat olivat todella tyytyväisiä Agrimarket Oy:n asiakaspalveluun ja tilausten tekkoon. Tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet Agrimarket Oy:n mielestä olivat saatavuus ja lyhyt läpimenoaika. Kyselyn tulosten mukaan tärkeimpiä logistiikkapalvelun ulottuvuuksia olivat saatavuus ja reagointi. Agrimarket Oy:n on tärkeä saada yhtenäinen näkemys ja ymmärrys asiakkaista.

Agrimarket Oy oli siitä mieltä, että asiakkaiden painopisteet logistiikanpalvelussa eivät eroa. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että erilaiset asiakkaat kokevat tärkeiksi erilaisia logistiikkapalvelun elementtejä. (Taulukko 4)

Agrimarket Oy:n mielestä kaikista vähiten pisteitä asiakastyytyväisyydestä saatiin ABC-asiakkaista. Kuitenkin, ABC-asiakkaiden tyytyväisyys oli yksi korkeimmista. Noin 75 % kaikista vastauksista ABC-asiakkaista olivat ”samaa mieltä”. Todellisuudessa vähiten pisteitä tyytyväisyydestä saatiin A-asiakkaista, eli Prismaostokeskuksista. ”Sama mieltä” vastauksia oli 55 % kaikista Prisman vastauksista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen ensisijainen tehtävä on menestyä markkinoilla taloudellisesti. Tämä menestys riippuu suoraan asiakkaiden tyytyväisyydestä ja siitä, kuinka kustannustehokkaasti yritys pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Tyytyväisyys riippuu siitä, kuinka hyvin yritys palvelee asiakkaita. Ongelmana asiakastyytyväisyyden parantamisessa on aina ollut se, että korkeampi palveluaste johtaa korkeampiin kustannuksiin. Toiminnan kustannustehokkuus riippuu siitä, kuinka järkevästi omia resursseja käytetään. Tehollisuuden näkökulmasta resurssien käytön järkevyys kuvaa sitä, kuinka hyvin käytetään omia resursseja siihen, mistä asiakkaalle tulee lisäarvoa. Kyseessä on syvä asiakastuntemus. Kustannustehokkuuden näkökulmasta, resurssien käyttö riippuu asiakaskannattavuudesta. Tästä voidaan päätellä, että logistiikkapalvelun kehittämisessä olennaista on tietää, kuinka kannattavia asiakkaat ovat, ja mitä asiakkaat kokevat tärkeäksi palvelussa. Asiakaskannattavuuden selvittämisessä on olennaista tietää logistiikkakustannukset asiakaskohtaisesti ja pystyä laskemaan asiakaskohtaiset katteet.

Tästä johtuen omien kustannusten allokointi ja hallinta on perusedellytys kustannustehokkaalle lisäarvon tuottamiselle. Asiakastuntemuksen näkökulmasta yrityksen täytyy tietää mitkä ovat asiakkaille tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet. Lisäksi, on tärkeää selvittää, mikä on tämänhetkinen asiakastyytyväisyys tärkeimmistä logistiikkapalvelun elementeistä. Se, mihin palvelun elementtiin kannattaa panostaa erityisesti, riippuu logistiikkapalvelun ulottuvuuden tärkeydestä, asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskannattavuudesta. Kun logistiikkapalvelun tärkeimmät ulottuvuudet ja asiakastyytyväisyys auttavat asettamaan oikeat tavoitteet logistiikkapalvelun kehittämisessä, asiakaskannattavuus auttaa priorisoimaan niitä tavoitteita. Yritys pystyy toimimaan kustannustehokkaasti silloin, kun kaikissa prosesseissa kehitetään juuri siihen, mistä asiakkaalle syntyy lisäarvoa. Se, mistä syntyy asiakkaalle lisäarvoa, riippuu asiakkaan kokemista tärkeimmistä logistiikkapalvelun ulottuvuuksista.

Tyytyväisyyden selvittely antaa kuvan siitä, missä yritys on onnistunut hyvin ja missä ei. Tyytyväisyyden selvittelyllä saadaan selville, mistä johtuu negatiivinen tyytyväisyys, mitä täytyy kehittää ja mihin täytyy panostaa. Se myös antaa tietää mitä palvelun elementtejä ei tarvitse parantaa, jos tyytyväisyys on korkea ja palvelun ulottuvuus ei ole niin tärkeä. Asiakatarpeiden selvittely on myös todella tärkeä osa asiakassuhteiden kehittämistä. Tarpeiden selvittely auttaa ymmärtämään miten yritys voi parantaa sitä, mihin asiakas ei ole tyytyväinen.

Tutkimuksen kyselyn vastauksilla selvitettiin tämänhetkinen asiakastyytyväisyys ja tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet Agrimarket Oy:n asiakkaille. Tärkeimmät logistiikkapalvelun ulottuvuudet asiakaskannattavuuden perusteella olivat toimitusvarmuus, tavaran saatavuus ja nopea reagointi. Tärkeimmät kehittämiskohteet asiakaskannattavuuden perusteella olivat toimitusvarmuudessa ja tuotteiden laadussa. Agrimarket pystyy toimimaan kustannustehokkaasti logistiikkapalvelun kehittämisessä, jos keskittyy yllä mainittuihin logistiikkapalvelun ulottuvuuksiin ja kehittämiskohteisiin.

Kysyntätrendit ja -vaihtelut vaikuttavat yrityksen toimintatapoihin toimia tavoitteisiin. Jos muuttuvat toimintatavat, muuttuvat myös tarpeet ja vaatimukset toimittajien logistiikkapalvelulle. Jos ei tiedetä, mitä asiakas odottaa tänään toimittajan palvelusta, logistiikkapalvelussa voidaan panostaa väärin asioihin. Silloin yritys ei toimi tehokkaasti lisäarvon tuottamisessa. Johtuen siitä, että muutokset markkinoilla tapahtuvat

koko ajan, asiakastyytyväisyyden ja tarpeiden priorisoinnin selvittely on jatkuva prosessi. Asiakastyytyväisyyttä ja tarpeita pitää aina seurata, koska kysyntä aina vaihtelee.

Tämä tutkimus antaa pohjan seuraavalle tutkimukselle. Tehtävänä on selvittää miten voidaan parantaa tuotteiden saatavuutta ja toimitusvarmuutta Agrimarket Oy:n logistiikkapalvelussa operatiivisella tasolla. Tuotelaatukysymyksiä voidaan tarkastella hankintojen näkökulmasta.

LÄHTEET

Ailawadi, C. & Rakesh, P. 2012. Logistics management. New Delhi: PHI Learning Private

Berndt, A. 2008. Customer Relationship Management and Customer Service. Lansdowne: Juta and Co Ltd.

Branch, A. 2009. Global Supply Chain Management and International Logistics. Routledge, Taylor and Francis Group, LLC.

Chaharsooghi, S. & Heydari, J. 2011. Strategic Fit in Supply Chain Management: A Coordination Perspective, Supply Chain Management. Saatavilla:
<http://www.intechopen.com/books/supply-chain-management/strategic-fit-in-supply-chain-management-a-coordination-perspective>

Charles, W., Joseph, F. & McDaniel, C. 2011. MKTG 2011.

Chopra, & S. Meindl, P. 2007. Supply chain management: Strategy, Planning and Operation. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River.

Christopher, M. 2005. Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks. Harlow: Prentice Hall

CSCMP; Saatavilla:

http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf (Viitattu 10.9.2014)

Jespersen, B. & Skjøtt-Larsen, T. 2005. Supply chain management: in theory and practice. Copenhagen Business School Press

Plener, G. 2014. Supply Chain Optimization through Segmentation and Analytics. Taylor & Francis Group, LLC

Gianpaolo, G., Laporte, G. & Musmanno, R. 2004. Introduction to logistics systems planning and control. Wiley

Gudehus, T. & Kotzab, H. 2009. *Comprehensive logistics*; Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Gremler, G., Mary, J. & Zeithaml, V. 2006. *Service marketing*.

Harrison, A. & New, C. 2002. The role of coherent supply chain strategy and performance management in achieving competitive advantage: an international survey. *Journal of Operational Research Society*, Vol. 53, pp. 263-271.

Harrison, A. & Hoek, R. 2008. *Logistics management and strategy: Competing through the supply chain*. Pearson Education Limited Inc.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. *Logistisen ajattelun perusteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kossmann, M. 2006. *Delivering Excellent Service Quality in Aviation: A Practical Guide for internal and external service providers*. Ashgate Publishing Limited

Lai, K-H. 2009. *Just-in-Time Logistics*. Gower Publishing Limited.

Lovell, A., Saw, R. & Stimson, J. 2005. *Product value-density: managing diversity through supply chain segmentation*. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd

Logistiikkaselvitys 2012. Liikenne ja viestintä ministeriö; Julkaisuja 11/2012; Saatavilla: <http://www.lvm.fi/julkaisu/4109813/logistiikkaselvitys-2012> (Viitattu 9.20.2014)

Monczka, R. & Handfield, R. 2011. *Purchasing and supply chain management*. Joe Sabatino

Montana, P.& Charnov, B. 2008; *Management*. Barrons Educational Series, Inc.

Peidro, D., Mula, J., Poler, R. & Lario, F. 2009. Quantitative models for supply chain planning under uncertainty: a review. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*

Perret, F-L. & Jaffeux, C. 2007. Essentials of Logistics and Management. Taylor and Francis Group, LLC.

Pouri, R. 1993. Logistiikka ja tulokseteko. Forssan Kirjapaino Oy

Richards, G. 2014. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse. Kogan Page Limited

Robeson, J. 1994. Logistics Handbook. THE FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster Inc.,

Reijo, O. 2004. Kuljetustuotannon toimintolaskenta: kuljetustalouden perusteista moderniin toimintolaskentaan. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Rushton, A. & Walker, S. 2007. International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global. Kogan Page Limited

Rushton, A. 2014. The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain. The Chartered Institute of logistics and transport

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2b- Vähemmällä enemmän. Vantaa: Jouni Sakki Oy

Sople, V. 2007. Logistics Management: The supply chain imperative. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2010; Operations management: Six Sigma. Pearson Education Limited

Waters, D. 2007. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK)

Waters, D. 2009. Supply Chain Management: An introduction to logistics, second edition. Palgrave Macmillan

Weinstein, A. 2010. Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and technology firms. The Haworth Press, Inc.

Wisner, J. & Stanley, L. 2008. *Process Management: Creating Value along the Supply Chain*. Thomson Learning, Inc.

ABC-analyysi

LIITE 1



ABC-analyysi.xlsx

(Kaksinkertainen klikkaus Excel-kuvakkeelle)

Agrimarket Oy Asiakastyytyväisyyskysely

Kyselyssä on 17 kysymystä ja vastaamiseen menee noin 4 minuuttia.

Kysymyksiin 1-11 vastatkaa mitä mieltä olette toiminnastamme

Kysymyksiin 12-16 vastatkaa kuinka tärkeitä ovat seuraavat logistiikkapalvelun elementit Teille.

Kohdassa 17 voitte vapaasti kertoa mielipiteenne toiminnastamme.

* Required

Olkaa hyvä, laittakaa omat tiedot. (esim. S-market Karhula) *

1. Toimituspäiviä on riittävästi

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

2. Toimitusajat sopivat hyvin

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

3. Toimitukset saapuvat sovitusti

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

4. Toimitetun tavaran laatu täyttää vaatimukset

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

5. Tilausten teko on vaivatonta

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Puutteet ovat harvinaisia

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Toimitusvarmuus on korkea

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Meihin on helppo saada yhteyttä

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Tiedottaminen on nopeaa

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Toiminta on joustavaa poikkeustilanteissa

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Olen tyytyväinen kuljetusliikkeen asiakaspalveluun

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

12. Joustavuus

1 2 3 4 5

Ei tärkeä Todella tärkeä

13. Lyhyt läpimenoaika

(Aika tilauksesta tavarán saapumiseen)

1 2 3 4 5

Ei tärkeä Todella tärkeä

14. Tavarán saatavuus

1 2 3 4 5

Ei tärkeä Todella tärkeä

15. Nopea reagointi

1 2 3 4 5

Ei tärkeä Todella tärkeä

16. Asiakaspalvelu

1 2 3 4 5

Ei tärkeä Todella tärkeä

17. Missä Teidän mielestänne olemme onnistuneet hyvin ja missä on vielä parantamisen varaa?