



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KESKITETYN TILAAMISEN KEHITTÄMINEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Anne Ketonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

Anne Ketonen: Keskitetyn tilaamisen kehittäminen päivittäistavarakaupassa

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Huhtikuu 2016

Päivittäistavarakaupassa tuotteita pitää olla oikea määrä, oikeaan aikaan, asiakkaiden saatavilla. Näin tilaus-toimitusprosessin sujuvuus nousee kriittiseksi tekijäksi. Tämä työ tehtiin Pirkanmaan Osuuskaupalle, jossa uusi tilausjärjestelmä on otettu käyttöön vuosien 2009–2014 aikana. Päivittäistavarakaupan tilaaminen on kehittynyt ja muuttunut viimeisten vuosien aikana paljon. Myymälöiden manuaalisesta tilaamisesta on siirrytty enemmän keskitetysti hallinnoituun tilaamiseen.

Työn tavoitteena oli kehittää päivittäistavarakaupan keskitettyjä tilaamisen toimintamalleja myymälöiden työn helpottamiseksi. Tarkoituksena oli löytää sekä taloudellisesti että toiminnallisesti tehokkaita keinoja tilaamisen ohjaamiseen sekä vapauttaa myymälähenkilökunnan aikaa tilaamisesta asiakaspalveluun. Työn lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa oli myös konstruktivisen tutkimusotteen piirteitä. Tutkimuskysymyksinä olivat: mitä toimintoja myymälässä on edelleen välttämätöntä tehdä ja mitä toimintoja voidaan kannattavasti keskittää?

Teknologian sekä kaupan arvoketjumallin kehittymisellä on ollut suuri vaikutus tilaamiseen. Kirjallisuuden pohjalta haettiin teoreettista ymmärrystä niiden vaikutuksesta tilaamisen muutoksessa. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin ideointipalavereita, myymälöiden kanssa yhteistyössä järjestettyä toimintolaskentaa tilaamiseen kuluvan ajankäytön selvittämiseksi sekä benchmarkingia, jonka kuluessa käytiin avoimia haastatteluja.

Tutkimuksen tuloksena syntyi uusi toimintamalli keskitettyyn tilaamiseen. Tuotoksena syntyi projektisuunnitelma toimintamallin viemiseksi käytäntöön. Uudessa toimintamallissa perinteisesti myymälänhallinnassa olleet tilaustavat, vakiotilaaminen sekä ennakkotilaaminen, on siirretty suurelta osin keskitetysti tehtäväksi. Projekti, jossa toimintamallia pilotoidaan Pirkanmaan Osuuskaupan Sale ketjussa, käynnistyi tammikuussa 2016. Projekti kestää elokuuhun 2016 asti, jonka jälkeen toimintamallin vaikutuksia pystytään arvioimaan. Arvioinnissa hyödynnetään myymälöiden tilaamisen tunnuslukujen muutosta sekä toimintamallin tuomia muutoksia myymälöiden ja keskitetyn tilaamisen ajankäyttöön.

Avainsanat: päivittäistavarakauppa, tilaaminen, kaupan arvoketju

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Service Business and Project Management

Anne Ketonen: Developing Centralized Store Ordering in Grocery Retail Business

Master's thesis 88 pages, appendices 13 pages
April 2016

Grocery retailing business must have the right quantity of products, in the right time, available for the customer. The efficiency of the order-to-delivery process becomes a critical factor in the grocery retailing. This thesis was commissioned by Pirkanmaan Osuuskauppa, which has introduced a new ordering system between the years 2009 and 2014. Store ordering has developed and changed a lot in the last few years. Earlier it was common to order products manually by a single store. Today store ordering is becoming more centralized.

The aim of this thesis was to improve centralized store ordering in grocery retail business in order to facilitate the work in stores. The purpose was to find financially and functionally efficient ways to control ordering and to release the store personnel's time from ordering to customer service. The research approach for this study was action research but features from constructive research were involved. The main questions were: which functions are still necessary to perform in the store and which functions can be centralized in a cost-effective way?

The development of technology and the retail value chain have had a major effect on store ordering. The theoretical context was based on the changes that these factors have made in ordering. The research methods that were used in this study were brainstorming meetings, activity-based counting for finding out how much time it takes to handle ordering in the stores and benchmarking, during which were arranged open interviews.

The outcome of this study was a new model for centralized ordering and a project plan to put it into practice. In this new model the order modes that are traditionally managed in stores, called "vakiotilaaminen" and "ennakkotilaaminen", have been mainly transferred into centralized ordering. The model will be tested in the project that started at the Sale chain of Pirkanmaan Osuuskauppa in January 2016. The project will end in August 2016, followed by the evaluation of the effects. The variation in the indicators of store ordering and the changes that the model brings into the time management of ordering will be used in the evaluation.

Keywords: grocery retailing, store ordering, retail value chain

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	7
1.2	Tavoitteet ja tarkoitus	8
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
1.4	Työn rakenne ja rajaus	11
2	TILAAMINEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA	13
2.1	S-ryhmän arvoketjumallin kehittyminen	13
2.2	Kauppan prosessit	16
2.3	Tilausjärjestelmien muutos	18
2.3.1	Automaattisten tilausjärjestelmien toimintaperiaatteet ja hyödyt ..	19
2.3.2	Vanhat tilausjärjestelmät ja toimintamallit	20
2.3.3	Uusi tilausjärjestelmä ja toimintamallit	22
2.3.4	Tilaamisen tulevaisuus	27
2.4	Tilaamisen tunnusluvut.....	29
2.4.1	Saatavuus	31
2.4.2	Hävikki.....	33
2.5	Tilaamisen kehittämisen lähtökohdat ja tutkimuksen aikataulu	34
3	BENCHMARKING VIERAILUT ERI OSUUSKAUPOISSA	37
3.1	Benchmarking tutkimusmenetelmänä.....	37
3.2	Vierailujen suunnittelu ja sisältö.....	38
3.3	Parhaat toimintatavat ja opit vierailuista	39
4	TILAAMISEN ERI TEHTÄVÄT	42
4.1	Lähtötilanne tehtävien jakautumisessa eri toimijoiden kesken.....	42
4.1.1	Myymälän tehtävät tilaamisessa	42
4.1.2	Osuuskaupalle keskitetyt tehtävät tilaamisessa.....	45
4.2	Tilaamisen ajankäytön mittaaminen	46
4.2.1	Mittaamisen toteutus	47
4.2.2	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	48
4.3	Suunnitelma tilaamisen tehtävien keskittämisestä tulevaisuudessa.....	52
4.3.1	Myymälän tehtävät tilaamisessa	52
4.3.2	Osuuskaupalle keskitetyt tehtävät tilaamisessa.....	54
4.4	Päätös uuden toimintamallin aloittamisesta.....	55
5	PROJEKTISUUNNITELMA UUDEN KESKITETYN TILAUSMALLIN KÄYTTÖÖNOTTOON	57
5.1	Projektin suunnittelu	57
5.2	Tavoitteet, mittarit ja tuotokset	58

5.3	Aikataulu.....	59
5.4	Toteutustapa.....	61
5.5	Viestintä, seuranta ja arviointi	63
6	YHTEENVETO	66
6.1	Tutkimuksen arviointi.....	66
6.2	Jatkotutkimusaihe	68
6.3	Pohdinta	69
	LÄHTEET.....	73
	LIITTEET	76
	Liite 1. Benchmarking vierailujen asialista.....	76
	Liite 2. Tilaamiset tehtävät: lähtötilanne	77
	Liite 3. Tilaamisen ajankäyttö: lomake sekä saatekirje myymälöille	78
	Liite 4. Tilaamisen ajankäyttö S-marketit ja Salet	79
	Liite 5. Tilaamisen ajankäyttö tilausvastaavat	81
	Liite 6. Tilaamiset tehtävät: suunnitelma uuteen jakoon.....	82
	Liite 7. Projektisuunnitelma	83

1 JOHDANTO

Vähittäiskauppa on kuluttajia palvelevaa kauppaa, joka jaetaan toiminnallisesti kolmeen eri ryhmään. Näitä ovat päivittäistavara- ja tavaratalokauppa, erikoistavarakauppa sekä autoalan vähittäiskaupat. Vähittäiskauppa on merkittävä osa yhteiskuntaa ja kansantaloudessa vakaa toimija, jonka kehitys on ollut kansantaloutta tasapainottava. Kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat lainsäädännön ja hintatason lisäksi kuluttajat. Koska kuluttajat ovat perusta koko vähittäiskaupalle, on heidän ostovoimansa olennainen osa kaupan toimintaympäristöä. (Santasalo & Koskela 2015, 10–14.)

Päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden ja juomien sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden, kuten pehmopapereiden ja kosmetiikkatuotteiden vähittäiskauppaa. Vuonna 2014 Suomen päivittäistavarakaupan myynti oli noin 16 miljardia euroa (sis. alv). Päivittäistavarakauppa on pitkään kasvanut maltillisesti ja sen volyyymi (myynti puhdistettuna inflaatiolla) on viimeisen seitsemän vuoden aikana kehittynyt keskimäärin vain 0,2 % vuodessa. Näin pitkään jatkunutta ja heikkoa kaupan volyymikehitystä ei koettu edes 1990-luvun laman aikaan. (Santasalo & Koskela 2015, 64).

Suomalaiselle päivittäistavarakaupalle on ominaista ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Ilman suureksi koottuja volyyymeja, ei harvaan asutussa maassa päästä riittävään logistiseen tehokkuuteen. Valikoimien lähtökohtana ovat kuluttajien tarpeet ja odotukset. Myymälän kokonaisvalikoima muodostuu ketjun perusvalikoimasta sekä myymäläkohtaisesta, täydentävästä tuotevalikoimasta. Valikoimat ovat viimeisten 20 vuoden aikana kolminkertaistuneet, ja valikoimien koko vaihtelee pienten myymälöiden noin 3 000 tuotteesta suurimpien hypermarkettien jopa 30 000 tuotteeseen. (Päivittäistavarakauppa Ry 2015.)

Tilaus-toimitusprosessi on yksi päivittäistavarakaupan ydinprosesseista. Tuotteita pitää olla myymälöissä oikea määrä, oikeaan aikaan. Päivittäistavarakauppa on lähes kokonaan itsepalveluperiaatteella toimivaa, joten tuotteiden saatavuus asiakkaille nousee kriittiseksi tekijäksi. Asiakas valitsee itse milloin kauppaan tulee, ja kaupan täytyy varmistaa, että tällöin asiakkaan haluamat tuotteet löytyvät hyllystä.

Tuotteiden tilaaminen on vuosien aikana muuttunut ja yksi keskeisin tekijä siinä on ollut teknologian kehitys. Tekninen kehitys tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita henkilökunnan osaamisen ylläpitoon. Nykypäivänä valikoimissa olevaa suurta tuotelukumäärää ei pystyttäisikään enää hallinnoimaan puhtaasti manuaalisilla toimenpiteillä yksittäisissä myymälöissä. Toinen suuri tilaamiseen vaikuttava kehitys teknologian rinnalla on ollut kaupan arvoketjun rakentuminen ja kehittyminen.

Työn toimeksiantajana toimii Pirkanmaan Osuuskauppa, joka on Pirkanmaan talousalueella toimiva yritys. Pirkanmaan Osuuskauppa omistaa yhdessä 19 muun Osuuskaupan kanssa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK). Osuuskaupoilla on päivittäistavarakaupan lisäksi useita muita toimialoja kuten käyttötavara- tavaratalo- polttoneste- hotelli- ja ravitsemuskauppa. Päivittäistavarakauppaa voidaan kuitenkin kutsua, niin Pirkanmaalla kuin koko Suomessakin, osuustoiminnan kivijalaksi, jonka varaan toiminta rakentuu. Pirkanmaan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan myynti oli vuonna 2014 noin 616 miljoonaa euroa ja sillä oli 60 päivittäistavaroita myyvää yksikköä (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2014).

1.1 Tausta

S-ryhmässä ja Pirkanmaan Osuuskaupassa on otettu käyttöön uusi tilausjärjestelmä vuosien 2009–2014 aikana. Järjestelmä sisältää useita erilaisia tilaustapoja ja niitä on otettu käyttöön osittain, liukuvasti. Viimeiset osat järjestelmästä otettiin käyttöön vuoden 2014 keväällä. Pirkanmaan Osuuskaupassa järjestelmä on yritetty sovittaa suoraan vanhoihin toimintatapoihin, eikä alkuvaiheessa ehkä ole ollut riittävää ymmärrystä kaikista sen tuomista muutoksista.

Ennen tilaaminen on ollut täysin myymälän omassa hallinnassa. Nykypäivänä sitä johdetaan ja ohjataan keskitetysti sekä alueosuuskaupoista että ketjuohjauksesta käsin. Käytännössä pelkästä tilaamisesta on siirrytty kokonaisvaltaiseen tavaravirranhallintaan. Tämä on ollut myymälöiden kannalta suurimpia muutoksia. Tilaamisen hallinnan luovuttaminen toisen tahon käsiin, on aiheuttanut muutosvastarintaa. Vanha järjestelmä pysyi useita vuosia muuttumattomana, jolloin sen käyttäminen on ollut rutiininomaista. Suuri haaste onkin uuden järjestelmän jatkuva kehittyminen. Toiminnot muuttuvat ja uudistuvat useita

kertoja vuodessa, ja muutosten viestiminen kaikkien myymälöiden henkilökunnalle on haasteellista.

Vuoden 2015 alussa S-ryhmä lanseerasi halpuuttamisen, käsitteenä hintojen alentamiselle. Halpuuttaminen ei ole lyhytaikainen kampanja, vaan pitkäaikainen strateginen linjaus. Halpuuttaminen kasvatti vuonna 2015 markettien myyntivolyymia 1,3 prosentilla, ja asiakaskäyntien määrä nousi yli 8 miljoonalla. (Patarumpu 2016.) Halpuuttaminen on S-ryhmän usean vuoden projekti tuotteiden hintojen laskemiseksi. Projekti koostuu kustannussäästöistä ja niiden ohjaamisesta kuluttajahintoihin. Säästöjä toteutetaan mm. investoinneista, vaihto-omaisuudesta, markkinoinnista, it-kuluista ja energiasta. Näiden lisäksi halpuuttamiseen käytetyt varat otetaan kaupan myyntikatteista. (Alarotu 2015.)

Pirkanmaan Osuuskaupan oma strategia on päivitetty ja levitetty kentälle vuonna 2015. Strategian keskiöön on nostettu hintajohtajuuden lisäksi asiakas ja asiakaskokemus. Arvoketjun tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sen jokaisessa vaiheessa, ja kivijalkana toimivan ruokakaupan tulee toimia synergiassa muiden toimialojen kanssa. Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys nostetaan tärkeimmäksi kaikessa toiminnassa. Myymälätasolla panostetaan henkilökunnan ruokaosaamiseen sekä asiakaspalveluosaamiseen.

1.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Työn tavoitteena on kehittää päivittäistavarakaupan keskitettyjä tilaamisen toimintamalleja myymälöiden työn helpottamiseksi. Tarkoituksena on löytää sekä taloudellisesti että toiminnallisesti tehokkaita keinoja tilaamisen ohjaamiseen. Työn tavoite on varmistaa uuden strategian toteutuminen keskitetyn tilaamisen näkökulmasta.

Tilausprosessi on muuttunut viime vuosina merkittävästi vanhaan verrattuna. Suuren haasteen henkilökunnan osaamiseen tuo se, että uusi järjestelmä sekä toimintatavat muuttuvat ja päivittyvät koko ajan. Osuuskaupassamme on tunnistettu, että järkevillä resursseilla emme pysty pitämään koko henkilöstöä ajan tasalla muuttuvissa teknisissä ratkaisuissa. Tähän vastauksena, olemme tunnistaneet tarpeen keskittää osaamista ja näin saada tehokkaammin toimintoja vietyä käyttöön.

Uusi strategiamme painottaa myymälän henkilökunnan keskittymistä asiakaspalveluun ja asiakaskohtaamisiin. Tukitoimintojen tehtävänä on luoda heille siihen mahdollisuus, vähentämällä henkilökunnan teknistä taakkaa. Työn tarkoitus on vapauttaa myymälähenkilökunnan aikaa tilaamisesta asiakaspalveluun sekä säilyttää tulevaisuudessa päivittäistavarakaupan hyvä saatavuustaso muuttuvien järjestelmien keskellä.

Halpuuttaminen on tuonut koko S-ryhmälle paineen tehostaa toimintoja ja karsia kustannuksia. Hintojen alennuksiin käytetyt rahat ovat suoraan pois myymälöiden omista myyntikatteista. Kustannustehokkuuden parantaminen on entistä tärkeämpää. Tulostason säilyttämiseksi tarvitsemme tehokkaampaa toimintaa sekä tarkempaa ja laadukkaampaa tilaamista.

Työssä tutkin muiden Osuuskauppojen tilaamisen toimintamalleja, ja selvitän löytyykö muilta Osuuskaupoilta ratkaisuja tilaamisen ongelmiin. Tarkoitus on tutkia heidän tapojaan ohjata tilaamista, ja selvittää voitaisiinko niitä hyödyntää Pirkanmaalla. Tutkimuksessa selvitän tilaamiseen tällä hetkellä kuluvaan ajankäyttöä. Tarkoituksena on tarkastella, kuinka paljon myymälöissä käytetään aikaa erilaisiin tilaamisen tehtäviin ja miten ajankäyttö jakautuu eri tilaustapojen kesken.

Tavoitteista ja tarkoituksesta heränneet tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä toimintoja myymälässä on edelleen välttämätöntä tehdä?
- Mitä toimintoja voidaan kannattavasti keskittää?

Työn tuotoksena valmistuu ehdotuksia keskitetyn tilaamisen toimintojen kehittämiseen sekä täysin uusi toimintamalli tilaamisen ohjaamiseen. Tuotoksena syntyy myös projektisuunnitelma uuden toimintamallin viemiseksi käytäntöön. Toimintamallien tulee olla taloudellisesti tehokkaita ja tuottaa aitoa hyötyä. Näiden tavoitteiden seuraamiseksi tulee määritellä mittarit, joilla toteutusta seurataan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn tutkimuksellinen lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat:

- käytäntöön suuntautuminen, tutkitaan olemassa olevaa organisaatiossa ilmenevää kehittämiskohdetta
- ongelma-keskeisyys
- tutkittavien ja tutkijan aktiiviset roolit muutosprosessissa
- tutkittavien ja tutkijan yhteistyö

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja yritetään muuttaa olemassa olevia käytäntöjä, etsimällä niihin uusia ratkaisuja. Tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita ainoastaan siitä, miten asiat ovat, vaan erityisesti siitä, miten niiden tulisi olla. Siihen liittyy voimakkaasti käytännönläheisyyden vaatimus. Sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Organisaatiossa toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Olennaista on yhteistyö ja aktiivinen tekeminen tutkimisen ohella. Toimintatutkimuksessa on varauduttava siihen, että muutos voi jäädä tapahtumatta tai se saattaa olla toisenlainen kun alussa on suunniteltu. Tutkimuksessa kuitenkin tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 41–42.) Tutkimuksessa toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Prosessia voidaan kuvata spiraalina, jossa eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60.)

Tutkimuksessa on myös konstruktiiivisen lähestymistavan piirteitä. Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun tutkimuksen tehtävänä on luoda joku konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla esimerkiksi käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 66.) Tutkimuksen tuotoksena syntyy uusi keskitetty tilaamisen toimintamalli sekä projektisuunnitelma. Tämän työn aikana uutta toimintamallia ei kuitenkaan vielä testata käytännössä.

Yhtenä tutkimusmenetelmänä ovat ideointipalaverit Pirkanmaan Osuuskaupan keskijohdon kanssa. Osuuskaupan keskijohto on tarkoitus pitää työn eri vaiheissa mukana. Tällä pyritään varmistamaan johdon sitoutuminen kehittämisideoihin, mutta myös pitämään työn suunta koko ajan Osuuskaupan strategian ja toimintatapojen mukaisina. Osuuskaupassa toteutetaan paljon erilaisia projekteja, ja näiden palaverien tarkoitus on selvittää rajapintoja muihin olemassa oleviin projekteihin.

Benchmarkingissa tutkitaan miten toiset organisaatiot toimivat ja menestyvät. Siinä pyritään ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.) Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta tai ongelmasta. Keskustelu on avointa, jossa molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti. Avoin haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua, ja keskustelu voikin olla epämuodollista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41, 109.)

Tavoitteena on pyrkiä järjestämään benchmarking vierailuja muihin osuuskauppoihin sekä järjestää vierailujen aikana avoimia haastatteluja. Haastattelut rakentuvat ennalta määritellyn aiheen pohjalle, mutta keskustelua käydään vapaasti, ilman tiukkoja kysymysrakenteita. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä ja niissä on hyvin erilaisia organisaatio rakenteita sekä toimintatapoja ja tavoitteita. Näin ollen kaikki tavat toimia eivät välttämättä ole suoraan kopioitavissa Pirkanmaan Osuuskauppaan. Tavoitteena onkin etsiä parhaita käytäntöjä ja miettiä niiden sovellettavuutta organisaatioon.

Tilaamisen käytetyn ajan mittaamiseksi myymälöiden kanssa yhteistyössä järjestetään toimintolaskenta. Myymälät kirjaavat ennalta määrätyn ajan lomakkeelle ylös kaiken tilaamiseen käytetyn ajan. Tämän pohjalta voidaan arvioida miten näissä myymälöissä ajankäyttö jakautuu tilaamisen eri tehtäviin. Samalla toteutetaan Osuuskaupan tilausvastaavien kesken samankaltainen toimintolaskenta. Työn tarkoituksena on selvittää asioita, joita voitaisiin hoitaa keskitetysti. Tämä vaatii sen, että tilausvastaavien tämän hetkistä ajankäyttöä arvioidaan ja etsitään kohtia, joissa työtä on mahdollista tehostaa.

1.4 Työn rakenne ja rajaus

Ensimmäisenä käyn läpi tilaamista päivittäistavarakaupassa sekä sitä miten tilaaminen on muuttunut ja miten arvoketjumallin kehittyminen on siihen vaikuttanut. Kappaleessa kerron nykyisen tilausjärjestelmän toimintaperiaatteita sekä tärkeimpiä tunnuslukuja, joilla tilaamisen tasoa mitataan. Kolmannessa kappaleessa käyn läpi benchmarking vierailut sekä niiden parhaat opit. Seuraavaksi keskityn tilaamisen eri tehtäviin, ja käyn läpi lähtötilanteen sekä tutkimuksen perusteella ehdotuksen uuteen tilaamisen tehtävien jakoon. Tähän sisältyy myös ajankäytön mittauksen analysointi. Viidennessä kappaleessa kerron tutkimuksen tuotoksena syntyneestä projektisuunnitelmasta, jonka laadin työn jälkeisen

projektin käyttöön. Viimeisessä kappaleessa on arvioitu tutkimuksen toteuttamista, esitellyt jatkotutkimusaihe sekä pohdittu työn kulkua ja tuloksia.

Tutkimuksen rajasin S-market ja Sale ketjuihin, eli Prisma ketjun jätin tämän ulkopuolelle. Prismoissa myynti- sekä tilaus- ja toimitusvolyymit ovat valtavan suuria. Organisaattiorakenteet ja toimintatavat ovat osittain erilaisia kuin pienemmissä yksiköissä. Työn aikana useissa Prismoissa käytiin neuvotteluja organisaattiorakenteiden muutoksista, joten näistä syistä se on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Poikkeuksena tästä, benchmarking vierailuilla puhuimme tilaamisesta kaikkien ketjujen näkökulmista. Uusien toimintatapojen pilotteja on yleensä helpompi toteuttaa myynniltään hieman pienemmissä yksiköissä. Tutkimuksessa syntynyt tieto sekä uudet toimintatavat ovat silti hyödynnettävissä, ehkä osittain muokattuna, myös Prismoissa.

Olen ollut töissä päivittäistavarakaupassa yli 17 vuotta ja tänä aikana toiminut erilaisissa tehtävissä myyjästä marketpäällikköön. Tällä hetkellä toimin Osuuskaupan tukitoiminoissa tilausvastaavana eli ohjaan päivittäistavarakaupan tilaamista. Lähteinä työssä olen käyttänyt erilaisia oppikirjoja, Internetistä löytyviä artikkeleja sekä tutkimuksia, osuuskaupan ja SOK:n toimintaohjeita ja SOK:n koulutusmateriaaleja. Lähteenä olen käyttänyt omaa pitkää kokemustani sekä tietojani päivittäistavarakaupasta ja tilaamisen eri toiminnoista.

2 TILAAMINEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

2.1 S-ryhmän arvoketjumallin kehittyminen

Michael Porter lanseerasi 1980-luvulla termin arvoketju, jolla tarkoitetaan ketjun arvoa tuottavia perustoimintoja ja perustoimintojen suorittamista edistäviä tukitoimintoja. Asiakkaan kokema arvo syntyy näiden suorittamisen lopputuloksena. Perinteisessä porterialaisessa arvoketjuanalyysissä painopiste on erityisesti kustannusten minimoinnissa. Kaupan arvoketjun eri osa-alueita kuvataan erilaisin johtamisen käsittein. Näitä ovat:

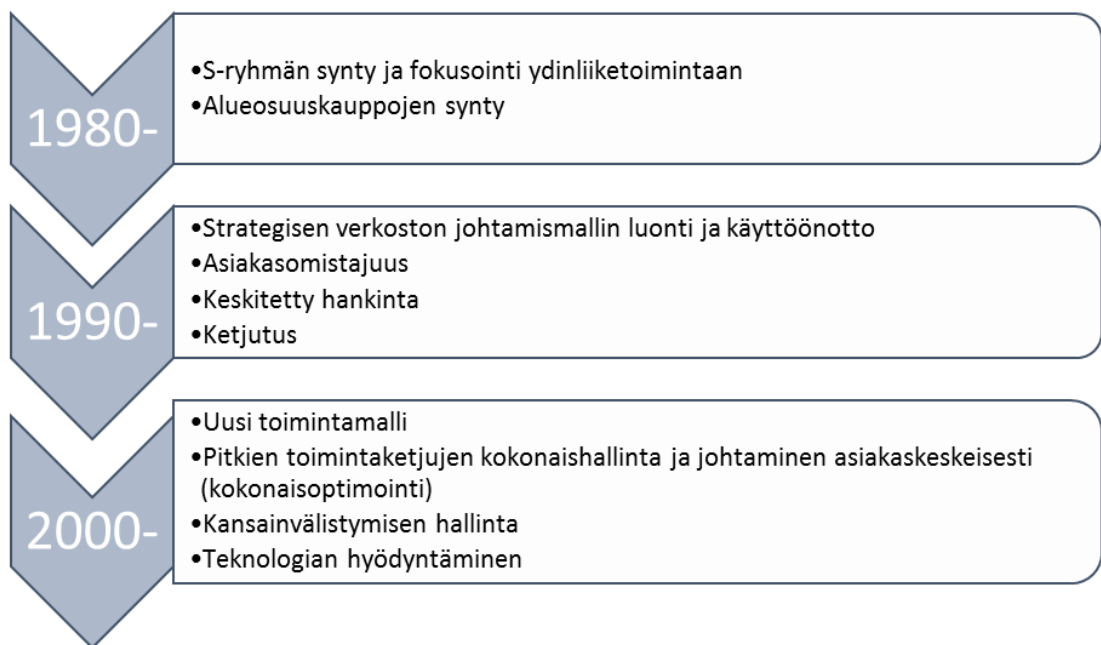
- asiakassuhteiden johtaminen, Customer Relationship Management (CRM)
- tavararyhmäjohtaminen, Category management
- hankintajohtaminen, Merchandise management
- toimitusketjun johtaminen, Supply Chain Management (SCM)
- asiakkaiden ostotietoihin perustuva tehokas toimintatapa, Efficient Consumer Response (ECR) (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 153–155.)

1980-luvun puolivälissä otettiin käyttöön EAN-koodi (European Article Numbering). Koodin käyttöönotto teki mahdolliseksi tuotteiden elektronisen tunnistamisen kauppojen kassajärjestelmissä ja tämä oli ratkaiseva askel kohti ketjuliiketoiminnan kehitysvaiheita. (Kautto ym. 2008, 164.)

S-ryhmän menestyksen kulmakivet eri vuosikymmeninä ovat liittyneet liiketoimintainnovaatioihin ja niiden onnistuneeseen toteuttamiseen. Kuvassa 1 on kuvattu eri kasvuvaiheiden sisältöä. 1980-luvulla liiketoiminta fokusoitiin market-kaupan alueelle ja alueosuuskaupat syntyivät. Näin keskittyminen päivittäistavarakauppaan, alueosuuskauppojen synty eli regionaalinen markkinoiden hallinta ja asiakasläheisyys, olivat 1980-luvun S-ryhmän innovaatioita. (Kuusela & Neilimo 2010, 32.)

1990-luvulla rakennettiin verkostojohtamisjärjestelmä, jolloin syntyi nykyisenkaltaisesti toimiva ja johdettu S-ryhmä. Samalla luotiin asiakasomistajuuden käsite sekä sitä tukevat järjestelmät ja keskitetty hankinta perustamalla Inex, Intrade ja NEOT. Tällöin syntyivät ketjumaiset toimintamallit kuten S-marketit, Salet, Prisma, Sokos ja ravintolat. (Kuusela & Neilimo 2010, 33.)

2000-luvun alussa otettiin käyttöön koko arvoketjun toiminnan optimointiin pyrkivä liiketoimintamalli. Kauppa pyrki hallitsemaan tietojärjestelmillään koko arvoketjua, kuitenkin vielä vuonna 2003 S-ryhmän toimintokokonaisuudet toimivat osaoptimaalisesti. Tieto ei kulkenut eri toimijoiden välillä, hankinta ei tiennyt mitä myymälöissä tarvittiin eikä tehdas tiennyt mitä ostoja tullaan tekemään. Ostotoiminnoissa pyrittiin hankkimaan mahdollisimman suuria eriä, sillä se oli halvempaa. Logistiikka halusi kuljettaa mahdollisimman suuria eriä, sillä se oli heille halvempaa. Lopputuloksena myymälöiden varastot täyttyivät tavaraa, mikä ei enää ollut kovin halpaa. Erilaiset roolit toimintokokonaisuudessa olivat epäselvät, ja toiminnoissa oli paljon päällekkäisyyttä. Henkilöstön ohjaus oli hajaantunut, eikä tiedetty minkälaista osaamista tarvittiin missäkin arvoketjun osassa. (Kuusela & Neilimo 2010, 33.)



KUVA 1 S-ryhmän strategisten kasvuvaiheiden sisällöt (Kuusela & Neilimo 2010, 32, muokattu).

Ensimmäinen askel kaupan liiketoimintamallin kuvaamiseen oli vähittäiskaupan vaatiman liiketoimintaosaamisen hahmottelu tietojärjestelmistä käsin. Tästä syntyi toimintamalli, jossa arvoketjussa on tavaroita tuottavia teollisuusyrityksiä, niitä ostava hankintayhtiö, tavaroita jakeleva jakeluyhtiö, prosessia johtava kaupan ketjuohjaus, myymälä ja asiakas. Vuosien 2003–2004 aikana S-ryhmässä syntyi ajatus kytkeä yhteen SCM-, ECR- ja CRM-järjestelmät. Arvoketju syntyi tietojärjestelmä- ja partneriajattelun pohjalta, mutta prosessin omistajasta ei ollut vielä täsmällistä tietoa. Arvoketjumalli syntyi vuoden

2005 tienoilla kun prosessin omistaja määriteltiin ketjuohjausorganisaatioksi, joka ohjasi koko prosessia hankinnasta asiakkaaseen saakka (Kuusela & Neilimo 2010, 33–34.)

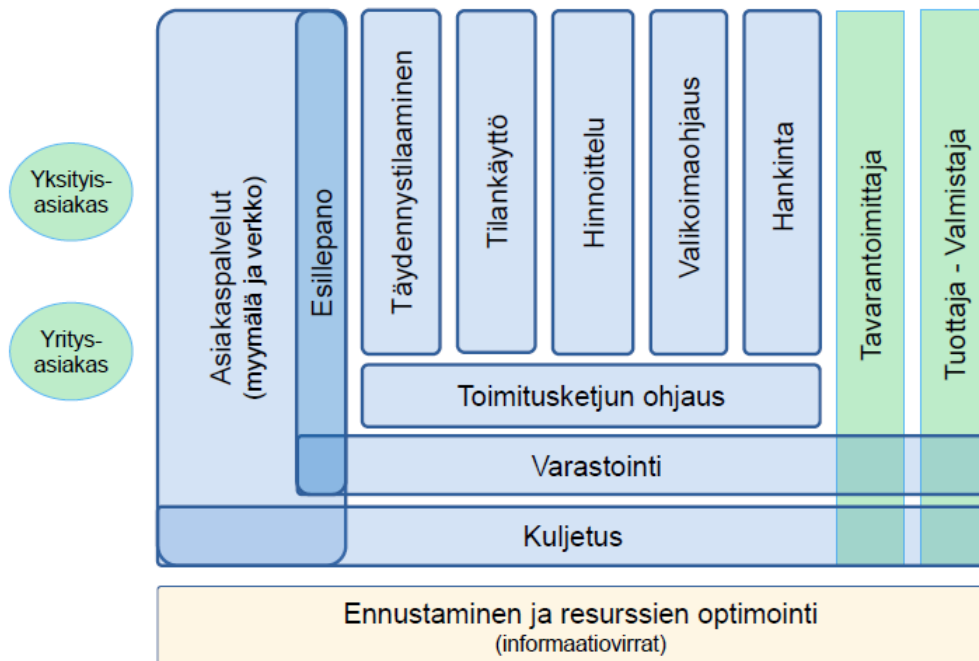
Viisi tärkeää arvoketjumallin ominaisuutta olivat:

1. Ketjuohjaus arvoketjun omistajana määritteli tavoitteet, vähensi rajapintoja, loi tietojärjestelmät sekä teki ohjaus- ja päätöksentekojärjestelmiä ja loi yhteisiä päätöksentekomalleja ja kriteerejä.
2. Asiakassuhteiden hyvä hallinta eli kumppanuuksien tiivistäminen arvoketjussa.
3. Monikanavaisuus eli asiakas voi tyydyttää tarpeitaan monella tavalla eri kanavissa.
4. Automatisoidut tukipalvelut, kuten automatisoidut tilauspalvelut ja sähköinen tilaaminen.
5. IT-arkkitehtuuri ja tiedolla johtaminen

Arvoketjuun siirtyminen vaati S-ryhmältä yhteistä tahtotilaa, arvoja, johtamismalleja, käsitteistöä ja käsitystä siitä, millainen kauppa on. Se edellytti avainasiakkuuksien ja yhteistyökumppanuuksien hallintaa sekä kokonaisuutta korostavia järjestelmiä, jossa arvoketjun johtoa palkittiin koko arvoketjun tavoitteiden saavuttamisesta, ei osaoptimaalisesta onnistumisesta. (Kuusela & Neilimo 2010, 35.)

Asiakkaille ei riitä, että he saavat haluamansa tuotteet, vaan ne pitää saada käyttövalmiina haluamastaan paikasta ja silloin kun se heille sopii. Tämä luo lisää vaatimuksia kaupan arvoketjun hallintaan. Fyysinen kauppa on lopulta se, joka vastaa asiakkaille annettujen lupauksen täyttämistä myös kaikkien muiden arvoketjun osapuolten puolesta. (Kautto ym. 2008 16.) Kuten aikaisemmin johdannossa totesin, arvoketjun pitää tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sen jokaisessa vaiheessa. Kaikki toiminnot, jotka tätä eivät tee, ovat ajan ja resurssien hukkaa. Kuvassa 2 on kuvattu nykyaikaisen S-ryhmän arvoketjun rakenne toimintoina.

Arvoketjun rakenne toimintoina Pääprosessit



KUVA 2. S-ryhmän arvoketjun rakenne (Ojapelto 2014).

Analytiikkaa on kehitetty S-ryhmässä koko arvoketjun näkökulmasta. S-ryhmän päivit-
täistavarakaupan johtaja Jukka Ojapelto on todennut haastattelussa: "Olemme jo vuosia
tienneet, että emme voi ajatella vain itseämme, vaan meidän pitää ajatella koko arvoketjua
- ei vain oman yrityksen sisäisiä prosesseja, vaan koko arvoketjua aina tavarantoimittajiin
asti" (SAS. Lisää tuottavuutta S-ryhmän arvoketjuun). Koko ketjun täytyy toimia tehok-
kaasti, sillä kuluttaja-asiakas lopulta maksaa koko ketjun kustannukset. Analytiikan
avulla toimittajat saavat ennakkotietoa tulevista tilausmääristä, jolloin he voivat suunnit-
tella toimintojaan paremmin. (SAS. Lisää tuottavuutta S-ryhmän arvoketjuun.)

2.2 Kaupan prosessit

Liiketoiminta edellyttää kykyä toistaa luotettavasti perustoimintoja sekä niiden eri vai-
heista koostuvia toimintoketjuja. Uusien toimintamallien läpivienti ei ole mahdollista il-
man kykyä selvittää perustehtävistä toistuvasti ja laadukkaasti. Perättäin suoritettavia sa-
mankaltaisena toistuvia toimenpiteitä voidaan kutsua prosessiksi. (Sakki 2009, 15.) Kau-
passa erilaiset prosessit sivuavat toisiaan ja ennen erillisinä toteutetut prosessit nivoutuvat
nykypäivänä tiukemmin yhteen.

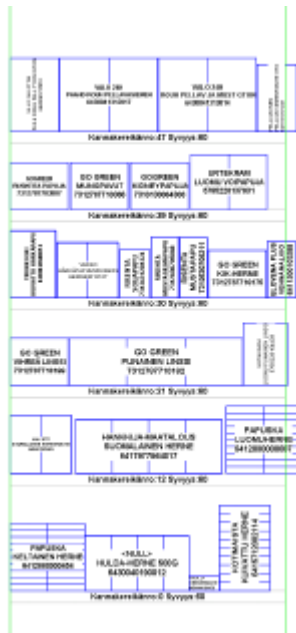
Kaupan arvoketjussa toiminta tapahtuu operatiivisten liiketoimintaprosessien avulla. Nämä prosessit voidaan jakaa kahteen alueeseen, joita ovat:

1. asiakkuusprosessit, joka sisältää tavararyhmänhallinta- ja markkinointiviestintäprosessit
2. logistiset prosessit, joka sisältää osto- ja tilaus-toimitusprosessit. (Kautto ym. 2008, 158.)

Jokaisen prosessin osalta organisointi perustuu selkeään työnjakoon. Jokainen tehtävä tehdään aina siellä, missä sen suorittaminen on tehokkainta. Ne tehtävät, jotka on järkevää tehdä keskitetysti, tehdään niin. Kaupoissa keskitytään erityisesti niiden tehtävien suorittamiseen, jotka ovat kaupan vastuulle määritelty, ei muuhun. Tavoitteena on keskittyä arvon tuottamiseen asiakkaalle sekä asiakaspalveluun. (Kautto ym. 2008, 162.)

Myymälän päivittäisen toiminnan kannalta näkyvimmat prosessit ovat tavararyhmänhallinta- sekä tilaus-toimitusprosessi. Nämä toimivat pääosin ketjuohjaukselle sekä alueosuuskaupoille keskitettynä. Kautto ym. mukaan tavararyhmänhallinnan prosessin tehtäviä ovat mm. perusvalikoimien muodostaminen ja niiden massaräätälöinti, tilanhallinta ja hyllykuvien tuottaminen sekä yhteinen ketjuhinnoittelu (Kautto ym. 2008, 160).

Lyhyesti tilanhallinnalla tarkoitetaan kaupan selkeää ja loogista tilojen ja kalusteiden käytön suunnittelua. Kuluttajan näkökulmasta onnistuneesta tilanhallinnasta syntyy myymäläratkaisu, joka helpottaa myymälässä asioimista sekä eri tavararyhmien että yksittäisten tuotteiden löytämistä. Kaupalle tärkeää on, että niukat myyntineliöt kyetään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi ja niistä saavutetaan paras mahdollinen tuotto. Ketjulla on käytössä tilanhallinnanjärjestelmiä, joilla piirretään tarkat myymäläkohtaiset hyllykuvat. Kuvissa jokaisen tavararyhmän osalta määritellään tuotteiden kohtaamisjärjestys, hyllytilan käyttö ja jokaisen tuotteen esillepanomäärät sekä tavat. (Kautto & Lindblom 2005, 104–105.) Kuvassa 3 on esimerkki myymälälle piirretystä hyllykuvasta. Hyllykuvia kutsutaan myös hyllykartoiksi ja tämä onkin myymälöissä käytetympi termi.



KUVA 3. Esimerkki hyllykuvasta (Tuhti-järjestelmä 2016).

Tilaus-toimitusprosessin tehtävänä on mm. tavaroiden täsmällinen ja aikataulujen mukainen toimittaminen kaappoihin sekä tuotteiden nopeasta hyllyttämisestä ja saatavuudesta huolehtiminen (Kautto ym. 2008, 161). Myymälässä tilanhallinnanprosessi näkyy ja konkretisoituu hyllykarttojen toteuttamisena. Tilaus-toimitusprosessin töistä myymälätasolla hoidetaan tilausjärjestelmän tietojen ylläpito, tavaran vastaanotto ja hyllyttäminen.

Nykypäivänä järjestelmät sitovat prosesseja tiiviimmin yhteen kuin ennen. Esimerkkinä tästä, järjestelmissä oleva tieto hyllykartan tuotteiden fyysisistä tiloista valuu automaattisesti tilausjärjestelmään. Myymälänprosessien muutos on aiheuttanut muutoksia Osuuskaupamme tukitoiminnoissa. Ennen tilanhallinta on hoidettu erillisenä yhden henkilön toimesta. Järjestelmien muutoksen myötä tilanhallinta on siirretty tilausvastaavien hoitettavaksi, jolloin sekä tilaamista että tilanhallintaa pystytään hoitamaan paremmin yhtenä kokonaisuutena.

2.3 Tilausjärjestelmien muutos

Tilaaminen on 2000-luvun alusta muuttunut pääosin teknologian ja arvoketjuajattelun kehittyessä. Pirkanmaan Osuuskaupassa ensimmäinen automaattinen tilausjärjestelmä SBO, otettiin käyttöön vuonna 2002. Tätä ennen tuoretuotteita oli tilattu jo puoliauto-

maattisella runkotilausjärjestelmällä. Teknologian kehittyessä eteenpäin nykyinen järjestelmä, Market-kaupan täydennystilaus, otettiin käyttöön vuonna 2009–2014. Tästä käytetään virallisesti lyhennettä Martti, ja tätä lyhennettä käytän tässä työssä. Ensimmäisessä vaiheessa vanhassa runkotilausjärjestelmässä olevat tuotteet siirrettiin uuteen Martti – järjestelmään. Toinen vaihe, eli loppujen tuotteiden siirtäminen Martti – järjestelmään, toteutettiin liukuvasti vuosien 2012–2014 aikana.

SBO-järjestelmä oli käytössä Pirkanmaalla 12 vuotta. Tämän koko ajan järjestelmä pysyi lähes muuttumattomana. Tekeminen oli rutinoitunutta, ja järjestelmä sekä toimintamallit pystyttiin opettamaan uusille työntekijöille yksittäisissä myymälöissä. Martti-järjestelmän korvatussa SBO:n henkilökunnan osaaminen joutui uuden haasteen eteen. Martti on huomattavasti teknisesti monimutkaisempi kokonaisuus, eikä myymälä pysty hallitsemaan sen toimintoja itsenäisesti. Järjestelmään ajetaan päivityksiä neljä kertaa vuodessa, ja lähes joka päivitys muuttaa tai tuo mukanaan uusia toimintoja. Henkilökunta ei voi enää tuudittautua siihen, että järjestelmän toiminnot opetellaan kerran, vaan muutoksen mukana on elettävä jatkuvasti.

2.3.1 Automaattisten tilausjärjestelmien toimintaperiaatteet ja hyödyt

Point of sales (POS) tarkoittaa myymälän kassapistettä. Kun käytetään POS-termiä, sillä tarkoitetaan kassan rekisteröimien myyntitietojen hyväksikäyttöä mm. menekin suunnittelussa, täydennystilaamisessa ja muussa materiaalin ohjauksessa. Automaattisessa tilaamisessa jokaisella tuotteella käytetään enakkoon määriteltyä varastomäärää, jonka alittuessa automaattinen tilaus lähtee. Tätä varastomäärää kutsutaan erilaisilla käsitteillä kuten tilauspiste tai hälytysraja. Toimintaperiaate pysyy silti samana. Tilauspiste tai hälytysraja on se määrä tuotteita, jonka alittuessa tuotetta ehditään normaalin toimitusajan puitteissa hankkia lisää ilman, että tuote välissä loppuu hyllystä. Tätä tuotelukumäärää voidaan kutsua myös varmuusvarastoksi. (Sakki 2009, s. 123, 153.)

Automaattinen tilaaminen perustuu aina tuotteiden varastosaldoihin, tuotteiden saldot laskevat POS tiedon mukaan ja nousevat uusia tilauksia tehdessä. Tämä on haavoittuvin kohta automaattisessa tilaamisessa. Jos esimerkiksi tuotteiden toimitusvirheitä ei huomata ajoissa, tuotteen varastosaldo ei pidä paikkaansa. Samoin esimerkiksi varastamis-hävikki ja muu kirjaamaton hävikki vääristää saldoja.

Automaattisen tilaamisen tärkein hyöty on sen tuoma ajansäästö. Myymälöiden manuaalinen työ on vähentynyt huomattavasti. Tuotteiden saatavuus myymälöissä on usein parantunut, sillä tilaaminen ei ole riippuvaista myymälähenkilökunnan tarkkaavaisuudesta. Mitään tuotteita ei jää vahingossa tilaamatta, vaikka esimerkiksi hyllynreunaetiketti häviäisi. Varastosaldoista voidaan nähdä mitä tuotteita on mahdollisesti myymälän takavarastossa, eivätkä nämä unohdu sinne. (Finne & Kokkonen 2005, 295–296.) Automaattitilaaminen on näin tuonut valtavia kustannussäästöjä. Keskitetysti automaation avulla pienessä ryhmässä voidaan tehdä työ, joka ennen on vaatinut myymälöihin hajautettuna tuhansien ihmisten työpanoksen. (Finne & Sivonen 2009, 190–192.)

Tietojärjestelmä pystyy käsittelemään hetkessä valtavan määrän tietoa toisin kuin ihminen. Valikoimien kasvaessa tuotelukumäärän käsitteleminen manuaalisesti saattaa osoittautua mahdottomaksi. Tietokone pystyy analysoimaan jokaisen tuotteen tilausparametreja ja tilaustarvetta muutamissa sekunneissa. Sakki toteaaakin, että yleensä syynä ylivarastoitumiseen ovat virheelliset menekkiarviot, ja ostaja erehtyy ostomäärän arvioinnissa lähes aina. Hänen mukaansa tulisi pyrkiä siihen, että tietojärjestelmä tilaa ja ostaja seuraa tuloksia. (Sakki 2009, 104, 126.)

2.3.2 Vanhat tilausjärjestelmät ja toimintamallit

Vielä 2000-luvun alussa oli tavanomaista, että tuotteita tilattiin puhelimella, manuaalisesti kannettavilla radiopäätteillä sekä yritysten myyntiedustajien kautta. Vanhat toimintamallit tai järjestelmät eivät tukeneet kaupan arvoketjuajattelua. Myymälöillä, puhumattakaan yksittäisten yritysten menekinedistäjistä, ei voinut olla tietoa tuottajien, varastoinnin, keräilyn tai kuljetusten resursseista. Tuotteita tilattiin omien tarpeiden mukaan, miettimättä sen enempää kokonaisuuden toimivuutta.

Pirkanmaan Osuuskaupassa ensimmäinen automaattinen tilausjärjestelmä SBO, otettiin käyttöön vuonna 2002. Järjestelmään siirrettiin alkuvaiheessa kaikki teolliset kuivatut tuotteet, teknokemiantuotteet, pakasteet ja panimojuomat. Työ tehtiin manuaalisesti myymäläkohtaisesti, ja osa myymälöistä saattoi siirtyä heti SBO tilaamiseen myös tuoretavaroissa. Samalla rinnalla toimi runkotilausjärjestelmä RUTI, jonka avulla tilattiin tuotteet, joissa oli erittäin lyhyt myyntiaika. Näitä olivat mm. nestemäiset maidot, liha ja kala sekä leipomotuotteet. SBO:lla ei voinut tilata tuotteita, jotka myytiin kiloittain eli asiakkaat

punnitsevat ne vaa'alla tai toimittaja on hinnoittelut tuotteet valmiiksi etikettiin. Näitä ovat mm. hedelmät ja vihannekset sekä osa liha- ja kalatuotteista.

SBO järjestelmässä tilaaminen perustui ensimmäistä kertaa tuotteen varastosaldoon. Kun tuote syötettiin tilausjärjestelmään, sille annettiin myymälässä sillä hetkellä oleva määrä tuotteita saldoksi. Tuotteen saldo muuttui POS-tiedon sekä tilaustiedon mukaan. Jokaiselle tuotteelle määriteltiin erikseen tilauspiste myymälähenkilökunnan toimesta. Tämä perustui useimmiten arvaukseen siitä kuinka paljon tuotetta tullaan myymään. Tuotteiden toteutuneiden myyntien hakeminen olisi ollut liian työllistävää, sillä keskikokoisessakin marketissa tuotelukumäärä on yli 10000 kpl. Valikoimiin uutuuksina tulevilla tuotteilla ei myöskään ollut saatavilla myyntidataa taustalta. Tilauspiste asetettiin yleisesti kaavalla: hyllyyn mahtuva määrä tuotteita vähennettynä tuotteen toimituserällä. Tämä kaava ei huomionnut tuotteen menekkiä millään tavalla. Järjestelmä toimi hajautettuna myymälöiden kassajärjestelmissä ja sitä ylläpidettiin lähes kaikilta osin manuaalisesti myymälässä. Esimerkiksi tilausten viimeiset jättöajat tuli selvittää itse toimittajilta ja ylläpitää näitä taustakoneella.

RUTI järjestelmässä myymälä syötti jokaiselle siellä olleelle tuotteelle arvioimansa menekin mukaisen pysyvän tilausrunгон. Tämä runko toistui samanlaisena päivästä ja viikosta toiseen, niin kauan kun sitä ei muutettu. Jos myynti tilapäisesti kasvoi tai laski tai tuotetta kertyi liikaa, runkoa voitiin korjata tilapäisellä muutoksella. Tämä tarkoitti, että tuotetta tuli silloin eri määrä kuin pysyvässä rungossa oli määritelty, mutta pysyvä runko säilyi edelleen muuttumattomana. Runkojen syöttäminen ja tilausmäärien korjaaminen tehtiin myymälässä täysin manuaalisesti. Tuotteiden menekin seuraaminen oli yhtä haasteellista kuin SBO – järjestelmässä olevien tuotteidenkin.

SBO:n ja RUTI:n lisäksi tuotteita tilattiin edelleen tarvittaessa manuaalisesti radiopäätteillä. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi kun myynti kasvoi yllättäen johtuen tarjouskampanjoista tai pyhäpäivistä. Tilausjärjestelmä ei mitenkään voinut reagoida yllättäviin myynninkasvuihin kuten esimerkiksi joulukauppa.

Vaikka käytössä oli nyt uusi automaattinen tilausjärjestelmä, niin arvoketjuajattelun kannalta sama ongelma oli edelleen jäljellä. Järjestelmä kyllä helpotti myymälöiden työtä ja vähensi tilaamiseen sidottua aikaa huomattavasti. SBO toimi jokaisen myymälän oman

kassajärjestelmän kautta, eikä siitä edelleenkään saatu tietoa irti koko arvoketjun käyttöön. Myymälät edelleen hallinnoivat ja ohjasivat omaa tilaamistaan perustuen ainoastaan yksittäisen myymälän tarpeisiin.

2.3.3 Uusi tilausjärjestelmä ja toimintamallit

Koko S-ryhmässä on nykypäivänä käytössä yksi tilausjärjestelmä eli Market-kaupan täydennystilausjärjestelmä. Martin sisällä toimii neljä erilaista tilaustapaa, jotka on otettu käyttöön eri vaiheissa vuosien 2009 ja 2014 välillä. Martin käyttöönottoa kuvataan kuvassa 4. Eri Osuuskaupat ovat ottaneet järjestelmää käyttöön omien aikataulujensa puitteissa.



KUVA 4. Martin käyttöönotto (Tilauspistetilaaminen 2014.)

Ensimmäiset tilaustavat eli vakiotilaaminen ja ennakotilaaminen otettiin käyttöön vuosien 2009–2010 aikana. Vakiotilaamiseen siirrettiin tuotteet, joita aikaisemmin oli tilattu RUTI-järjestelmällä. Rinnalla toimi vanha SBO-järjestelmä vuoteen 2014 asti. Pirkanmaan Osuuskaupassa pilotoitiin tilauspistetilaamista ja manuaalitilaamista yhdessä S-marketissa vuoden 2012 helmikuusta alkaen. Toimin tällöin itse tuon S-marketin päällikönä, ja näin osallistuin järjestelmän kehittämiseen meillä alusta alkaen. Järjestelmä levitettiin Pirkanmaalla Sale ketjuun vuoden 2012 syksyllä ja S-marketit sekä Prismat tuli-

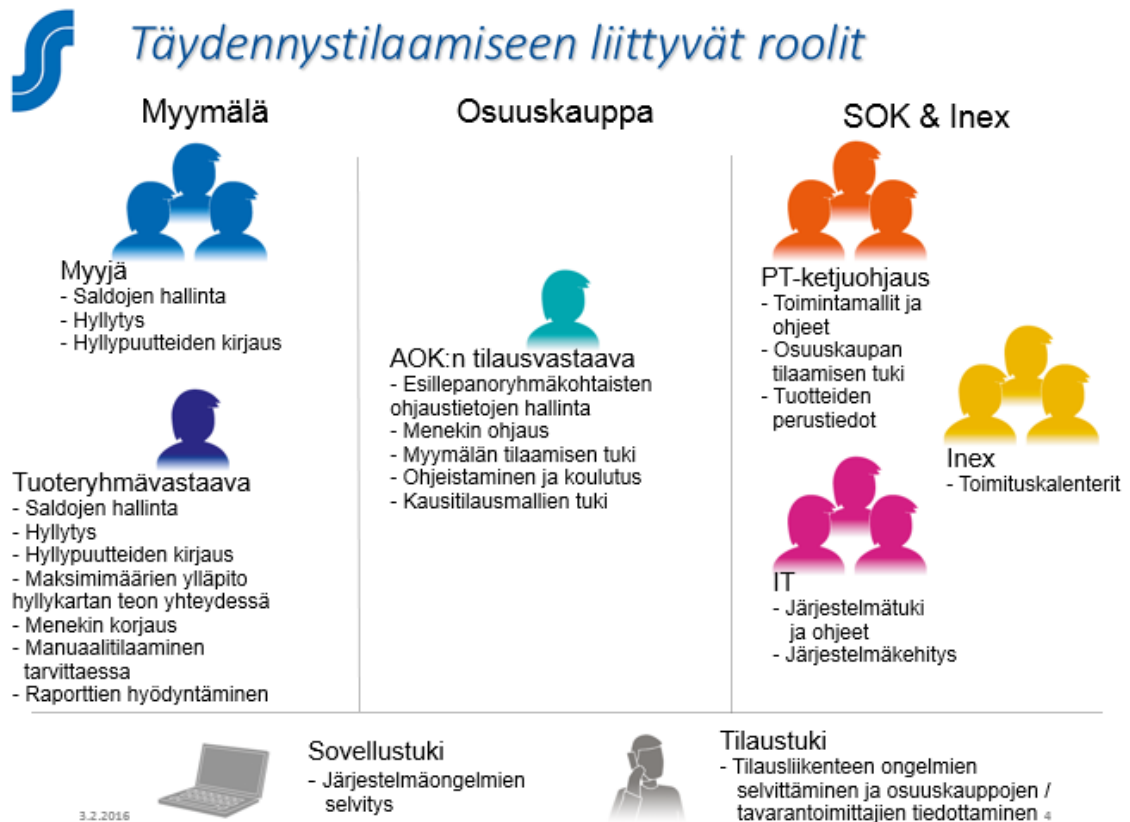
vat mukaan vuoden 2014 kevään aikana. Olimme viimeinen osuuskauppa, joka koko järjestelmän otti käyttöön kokonaisuudessaan, ja meidän viimeisen myymälän käyttöönoton jälkeen SBO-järjestelmä poistettiin käytöstä. Martin kehitystyötä tehdään jatkuvasti, ja uusia mahdollisia tilausmalleja, kuten menekkiennusteeseen perustuvaa tilaamista, tutkitaan.

Martti-järjestelmän käyttö poikkesi hyvin paljon vanhoista toimintatavoista. Suurin yksittäinen muutos myymälöille oli, että tilaamisen toimintoihin osallistui myymälän lisäksi nyt sekä alueosuuskauppa että SOK:n ketjuohjaus ja Inex. Martti toimii Internet pohjaisella alustalla, ei enää myymälöiden kassajärjestelmistä käsin. Tämä mahdollisti keskitehtyn ja monitasoisen tilaamisen ohjauksen sekä laajemman raportoinnin ja tilausvirtojen analysoinnin sekä niiden ennakoinnin. (SBO:n korvaaminen Martti-tilauspistetilaamisella pt-kaupassa 2011.)

Tilaamisen eri toimintojen jakautumista kuvataan kuvassa 5. Tilaamiseen liittyy erilaisia rooleja, ja erittäin tärkeää on, että kaikki toimijat sisäistävät oman roolinsa ja omat tehtävänsä. SOK:n ketjuohjauksen yksikköä, jonka alle tilaaminen kuuluu, kutsutaan PT Saataavuuden ohjaus – yksiköksi. Jokaisen Osuuskaupan on pitänyt määritellä vähintään yksi henkilö tilausvastaavaksi. Tilausvastaavien ammattinimikkeet sekä yksityiskohtaiset toimenkuvat vaihtelevat Osuuskaupoittain. Ketjuohjaus on määritellyt tietyt tehtävät, jotka tilausvastaavalle kuuluvat, ja Osuuskaupat ovat koosta riippuen määritelleet toimenkuvaan sisältyvät lisätehtävät sekä tarvittavat henkilömäärät. Pirkanmaan Osuuskaupassa tilausvastaavia kutsutaan kenttäneuvojiksi ja vuonna 2015 meitä oli kaksi. Tilaamisen liittyviä eri tehtäviä kuvataan yksityiskohtaisemmin kappaleessa 4, mutta alla on kerrottu muutamia esimerkkejä.

- Myymälän tärkein tehtävä tilaamisessa on varastosaldojen oikeellisuudesta huolehtiminen. Muita tehtäviä ovat mm. tuotepuutteiden kirjaus, yksittäisten tuotteiden menekinkorjaus sekä tarvittaessa manuaalitilaaminen.
- Osuuskaupan tilausvastaavan tehtävänä on mm. myymälöiden ohjeistaminen ja kouluttaminen, tilaamisen ohjaustietojen hallinta ja erilaisten pyhien tilaamisen ohjaaminen.
- PT Saataavuuden ohjaus – yksikön tehtävänä ovat mm. toimintamallien ja ohjeiden tuottaminen sekä järjestelmäkehitys. Tuotteiden ja toimittajien tilauskalentereiden eli tilausten jättöaikojen oikeellisuudesta huolehtiminen on Inexin tehtävä.

- Taustalla toimivat sovellustuki sekä tilaustuki, joiden tehtävänä on erilaisten järjestelmäongelmien selvittäminen



KUVA 5. Täydennystilaamisen roolit (Tilauspistetilaaminen 2014.)

Alla on vielä lyhyesti kuvattu kaikki neljä erilaista tilaustapaa sekä niiden toimintaperiaatteet. Tilausjärjestelmä ja kaikki tilaustavat ovat vuodesta 2012 muuttuneet merkittävästi. Tähän olen kuvannut millä tavalla järjestelmä tällä hetkellä toimii, en keskity enää siihen mitä muutoksia menneet päivitykset ovat tuoneet. Järjestelmä on valtavan laaja ja monimutkainen kokonaisuus, joten alle on kerätty vaan tärkeimpiä nostoja.

Tilauspistetilaaminen (TiPi)

Martin tilauspistetilaamiseen soveltuvat tuotteet, joilla on myyntiaikaa riittävän paljon, minimi myyntiaika on noin 7 vuorokautta. Siihen eivät sovellu tuotteet, joiden toimituspakkaukset ovat kiloissa. Tuotteita tilataan automaattisesti, ja järjestelmä laskee tilausmäärät perustuen tuotteen saldoon ja arvioituun menekkiin. Jokaiselle myymälän tuotteelle järjestelmä laskee tilauspisteen automaattisesti. Tilauspisteeseen vaikuttavat eri ohjausarvot, tuotteen toimitusaika sekä tuotteen menekki. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.)

Tilauspistetilaamisen kokonaisuus koostuu kahdesta eri logiikasta, tilauspiste- sekä päätoimituspäivätilaamisesta. Järjestelmä pyrkii kohdistamaan toimituksia esillepanoryhmälle määritellyille päätoimituspäiville. Tämän avulla voidaan rytmittää myymälään saapuvaa tavaravirtaa niin, että myymälän hyllytystyö on mahdollisimman tehokasta ja tasaista eri viikonpäivien välillä. Tilauspistetilaaminen varmistaa saatavuutta päätoimituspäivätilaamisen taustalla, jos tuotteen myynti on suurempaa kuin on oletettu. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.)

Tuotekohtaisina ohjaustietoina käytetään:

- Saldo, eli myymälässä olevien tuotteiden määrä.
- Tilauspiste eli tuotekohtainen arvo, jonka yläpuolella tilausjärjestelmä pyrkii pitämään myymälässä olevaa saldoa. Tilauspiste päivittyy automaattisesti tuotteille joka päivä.
- Menekki joka lasketaan edellisen viiden viikon myynnin perusteella, ja josta leikataan suurin myyntiviikko pois. Menekki päivittyy automaattisesti tuotteille kerran viikossa.
- Maksimimäärä eli tuotteen perusesillepanossa oleva todellinen hyllytila kuluttajakauksina. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.)

Järjestelmässä on muitakin tuotteiden tilaamiseen vaikuttavia ohjaustietoja. Yksi tärkeä mainittava näistä on Max-riittopäiväohjaus. Tämä ohjausarvo rajoittaa tilaamista automaattisesti huono menekisillä tuotteilla, jotta varastonarvo ei kasva tarpeettomasti. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.)

Oleellisina eroina vanhoihin järjestelmiin, Martti käyttää tilaamiseen tuotteiden toteutunutta menekkiä. Menekkitieto on aina historiatietoa, ja menekki ei automaattisesti reagoi tuleviin muutoksiin. Järjestelmässä on tämän vuoksi menekinkorjaus/ohjaus -toiminnot, joiden avulla menekkiä voidaan tilapäisesti ohjata ylös tai alaspäin. Tämä voidaan tehdä joko yksittäisille tuotteille tai koko tuoteryhmille kerralla. Kaikki poistuvat tuotteet poistuvat automaattisesti tilaamisesta, ilman manuaalista työtä. Suurin osa uutuustuotteista perustuu järjestelmään automaattisesti ja näille järjestelmään ajetaan ensimmäisien viikkojen tilaamista varten oletusmenekki. Tuotteiden hyllytilat eli maksimimäärät ajetaan tilausjärjestelmään suoraan hyllykartoilta (toimii vasta uudemmalla tilanhallinnanohjelmalla piirretyillä kartoilla).

Vakiotilaaminen

Vakiotilaaminen perustuu tilausrunkoihin, jotka toistuvat samanlaisina viikosta toiseen, ellei niitä erikseen muuteta. Vakiotilaamisen toimintaperiaate on täysin sama kuin aiemmin kuvatun RUTIN toiminta. Sitä käytetään pääsääntöisesti tuotteissa, joissa säilyvyys on korkeintaan 7 vuorokautta. Tilaamisessa tavoitellaan mahdollisimman osuvaa perustilausrunkoa, sillä mitä paremmin pysyvän rungon tilausmäärät täsmäävät kysynnän kanssa, sitä vähemmän myymälässä täytyy reagoida tilapäisillä muutoksilla tuotteen tilaamiseen. Vakiotilaamisessa voidaan taustakoneelta nähdä järjestelmän koko ajan laskevan keskimääräisen menekin määrä. Taustakoneelle saadaan näkyviin myös kirjattujen tuotepuutteiden määrä tuotteittain. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.) Perusrunko voidaan määritellä hyödyntämällä tuotteelle näkyvää menekkiä ja kirjattuja puutteita. Perusrunkoja tulisi päivittää riittävän usein, sillä tuotteiden menekit vaihtelevat riippuen esimerkiksi vuodenajasta ja hintatasosta. Pirkanmaan Osuuskaupassa on suositus, että pysyvät rungot käytäisiin läpi ja päivitetäisiin kerran kuukaudessa.

Ennakkotilaaminen

Ennakkotilaamista käytetään tilanteissa, joissa tavarantoimittaja tarvitsee saatavuuden varmistamiseksi tilaukset normaalia rytmiä aikaisemmin. Se on käytössä mm. tilanteissa, joissa varataan poikkeavaan kysyntään tavarantoimittajan tuotantokapasiteettia. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.) Tällaisesta esimerkkinä ovat vapun nakit ja perunasaalatit, jotka täytyy tavarantoimittajilta tilata noin kuukautta aikaisemmin. Ketjuohjaus avaa Marttiin erilliset ennakkotilauspohjat tarvittaville tuotteille ja myymälät täydentävät niihin päiväkohtaiset tilaukset.

Manuaalitilaaminen

Martissa on edelleen käytössä manuaalitilaamisen mahdollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että myymälässä kannettavalla radiopäätteellä tehdään manuaalisesti ylimääräinen tilaus tarvittaville tuotteille, skannaamalla tuotteiden EAN-koodi ja lähettämällä tilaus erikseen eteenpäin. Manuaalitilaaminen pyritään vähentämään minimiin, sillä se vie ylimääräistä aikaa, ja järjestelmä on rakennettu toimimaan automaattisesti, huomioiden tarvittavia poikkeamia tilauksiin. Manuaalisesti tilaamista täytyy ja kannattaa vielä tehdä tapauksissa, joissa tuotteille on odotettavissa hyvin lyhytaikainen menekkipiikki. Tällaisia ovat esimerkiksi lyhyen aikaa kestävä tarjoukset. Lisäksi vaihtuvat esillepanot, joita ovat esimerkiksi suhteellisen lyhyeksi aikaa rakennetut hyllynpäädyt, suositellaan vielä tällä hetkellä tilaamaan manuaalisesti. (SOK Marketkaupan ketjuohjaus 2015.)

Martti-järjestelmä on ottanut koko arvoketjua huomioon aivan eri tavalla kuin vanhat järjestelmät. Esimerkiksi keskitetyn ohjauksen myötä on saavutettu parempi tieto myymälöiden toimituspäivistä koko tavaravirran osalta, sillä Inex ohjaa keskitetysti kaikkien toimittajien toimituspäiviä. Martti-järjestelmällä myymälä ei pysty enää itse rajoittamaan toimituksia, vaan tilaustenohjaaminen hoidetaan keskitetysti päätoimituspäivien ja toimituskalentereiden kautta. Toimituspäivien määriä on päästy tarkastelemaan tarveperusteisesti koko myymäläkentän osalta. (Pousi 2013.)

2.3.4 Tilaamisen tulevaisuus

Menekkiennusteeseen perustuva tilaaminen on yksi asia mitä tällä hetkellä kehitetään. Ensimmäinen askel tätä kohti on jo otettu kun syksyllä 2015 uusi Relex – järjestelmään pohjautuva työkalu otettiin S-ryhmässä käyttöön. Relex tuo tilaamiseen mukaan tilastollisen ennusteen, joka perustuu toteutuneeseen myyntihistoriaan ja jossa käytetään useita erilaisia ennustemalleja (Minkkinen 2015). Martti tilaaminen on jo tuonut koko arvoketjulle enemmän tietoa tavaravirtojen suunnittelun avuksi, ja Relex – järjestelmä tehostaa sitä entisestään.

Relexillä tuotettu toimitusennuste kertoo päiväkohtaisesti kuinka paljon kuormaa minäkin päivänä myymälän saapuu. Sitä hyödynnetään tällä hetkellä tavaravirtojen suunnittelussa sekä myymälöissä työvuorosuunnittelun tukena. Esimerkiksi jouluna kaikki tilausohjaukset pyhän myyntejä varten tehtiin valmiiksi lokakuun alkuun mennessä. Tämän jälkeen Relexistä ajettiin ennusteet 11 viikkoa ennen joulua sekä myymälöille hyödynnettäväksi että kaikille tavarantoimittajille keräilyn ja kuljetusten suunnittelua varten. Toimitusennuste lähetetään joka viikko myymälöille, arkena aina kuusi viikkoa eteenpäin. Juhlapyhien suunnitteluun raportti ajetaan aina poikkeuksellisesti hieman pidemmälle. Relexistä saadaan juhlapyhien tilaamiseen myymälöille tuotettua muitakin entistä parempia tukiraportteja.

Tällä hetkellä Martti tilaa tuotteita perustuen edellisen viiden viikon myyntiin. Jos myyntin oletetaan nousevan tai laskevan, pitää menekkiä ohjata haluttuun suuntaan manuaalisesti. Tämä on yksi tilausvastaavia työllistävä tekeminen, varsinkin ennen juhlapyhiä ja muita sesonkeja. Arjessa ohjauksia ei niin paljon tarvita, mutta erilaisia myyntiin vaikuttavia sesonkeja on vuodesta lähes puolet. Kehityspäällikkö Äijälän mukaan tavoite on,

että tulevaisuudessa tilausjärjestelmään saadaan ajettua ennustetietoa. Tällöin järjestelmä pystyy jo itse automaattisesti reagoimaan tuleviin myynnin vaihteluihin, ja menekin manuaalinen ohjaaminen tulee jäämään pois. Tulevaisuudessa osaamisessa tarvitaan analytiikkaa, ja myymälöiden tilaamisen ohjeistamisesta siirrytään tilaamisen kokonaisvaltaiseen ohjaamiseen. (Äijälä 2015.)

Kävimme S-ryhmän koulutuskeskuksessa Jollaksessa marraskuussa 2015 järjestetyillä Vähittäiskaupan tuen IT-päivillä. Täällä kävimme läpi erilaisia suunnitelmia ja projekteja, mitä IT:n kehitystyössä on meneillään. Tällä hetkellä on selvityksessä suurempi IT projekti, joka saattaa vaikuttaa lähes kaikkiin S-ryhmän järjestelmiin. Eri järjestelmiä on S-ryhmässä tällä hetkellä käytössä yli 200, ja selvityksessä on yhden toiminnanohjausjärjestelmän mahdollinen käyttöönotto. Vielä ei ole tiedossa kuinka laaja projektista mahdollisesti tulee. Saattaa olla, että se koskee vaan osaa järjestelmiä tai mahdollisesti lähes kaikkia järjestelmiä. Projektin laajuus pitäisi olla selvillä keväällä 2016, jolloin todennäköisesti saamme siitä lisätietoa. Osuuskaupoissa kannattaa jo varautua siihen, että suuria muutoksia on tulossa. Mahdollisuus siihen, että tilausjärjestelmä tulee vaihtumaan, on olemassa. (Salmi 2015.)

Osuuskauppatasolla emme pysty tilausjärjestelmän tekniseen toimivuuteen vaikuttamaan muuten kuin lähettämällä ketjuohjaukselle palautetta käyttäjiltä järjestelmän toimivuudesta. Järjestelmän tekninen kehitys ja -toteutus tehdään ketjuohjauksessa. Osuuskaupassa keskitymme omien toimintamalliemme kehittämiseen. Tämän työnkin kuluessa olemme törmänneet haasteeseen, että aina emme tiedä mihin meidän kannattaisi keskittyä ja uhrata työpanosta. Usein on saattanut käydä niin, että olemme miettineet jonkun toiminnan kehittämistä, ja muutaman kuukauden päästä ketjun puolelta on tullut ratkaisu ongelmaan teknisen kehityksen myötä. Toivommekin ketjulta, että heiltä tulisi meille enemmän tietoa siitä, mitä kehittämistöitä ketjussa on menossa, jotta voimme miettiä oman kehittämistyömme tämän tiedon pohjalta.

Vuoden 2016 alussa ketjuohjaus alkoikin tuottamaan myymälätäydentämisen puolivuosisikatsausta. Tämä on nopea katsaus siihen mitä toimintoja seuraavan puolen aikana tul-laan tekemään, mutta poistaa päällekkäisyyttä kehittämistehtävissä. Tällä hetkellä tiedossa olevia asioita ovat esimerkiksi:

- toimitusvolyymien optimointia varten rakennettu uusi työkalu

- vakiotilaamisen normaaliviikon runkojen parantamiseen tarkoitettu uusi työkalu
- ennustepohjaisen tuoretuotteiden automaattitilaamisen pilotointi (Äijälä 2016.)

Vaikka tulevaisuudesta ei koskaan voikaan olla varma, niin lähes varmasti uskaltaisin silti sanoa, että automaatio tilaamisessa tulee lisääntymään. Manuaalista tekemistä pyritään vähentämään kaikissa arvoketjun toiminnoissa, ja tilaamisen toiminnot tulevat entistä enemmän keskittymään pois myymälähenkilökunnan käsistä. Myymälöissä tavoitteena jatkossa on keskittyä tilausparametrien (saldon ym.) ylläpitoon, ei enää fyysiseen tilaamiseen. Käsitteenä tilaaminen – sana alkaa ollakin jo vanhentunut. Nykypäivänä pitäisi puhua ennemminkin kokonaisvaltaisesta tavaravirranhallinnasta.

2.4 Tilaamisen tunnusluvut

Tilaamisen onnistumista voidaan mitata useilla erilaisilla tunnusluvuilla. Näistä ehkä tärkeimpinä mittareina, joita kaikki toimijat eli ketjuohjaus, osuuskauppa ja myymälä seuraavat, ovat hävikki ja saatavuus. Näitä seurataan Osuuskauppa-, ketju-, myymälä- tuoterhytä- tai tuotetasolla ja usein jaetaan vielä tilaustavoittain, eli erikseen seurataan vakio- tuotteiden ja erikseen tilauspistetuotteiden lukuja. Ketjuohjaus sekä osuuskaupat seuraavat toimitusvolyymeja ja niiden jakautumista viikonpäivien kesken. Osuuskaupassa seurataan enemmän yksittäisiä myymälöitä, jonka tarkoituksena on helpottaa työtä, jakamalla kuormat mahdollisimman tasaisesti. Ketjuohjauksessa toimitusvolyymeja seurataan arvoketjun näkökulmasta, jotta volyymin jakauma on kaikille toimijoille mahdollisimman tehokas.

Perinteisesti päivittäistavarakaupassa on seurattu myyntikatetta ja sen kehittymistä. Kauppa myy toisten valmistamia tuotteita edelleen asiakkailleen, ja kannattavuuden ratkaisee tuotteiden menekki, niistä syntyvä kate ja kaupan muut kustannukset. Myyntikate kertoo kuinka paljon myyntituotoista jää jäljelle myynnin oikaisuerien ja muuttuvien kulujen vähentämisen jälkeen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 75, 276.) Suurin muuttuva kulu kaupassa on tavaraostot, mutta myös tuotteista aiheutuva hävikki sisältyy tähän. Halpuuttaminen vuonna 2015 teki sen, että myyntikatetta ei ollut enää järkevää seurata ja verrata edelliseen vuoteen.

Valikoimapäällikkö Keskinen tiedotteen mukaan, 2016 vuoden alusta Tahti-raportointijärjestelmästä saatavan myyntikatteen vertailukelpoisuus on vuonna 2016 huono. Tämä johtuu halpuuttamisen lisäksi laskennallisista muutoksista mitä järjestelmiin on tehty. Keskinen toteaaakin, että katekehitystä ei pysty myymälöiden järjestelmistä seuraamaan, mutta hävikki ja saatavuus ovat ne tunnusluvut, jotka eivät muutu. Huomio kannattaakin keskittää näiden tunnuslukujen seuraamiseen ja parantamiseen. (Keskinen 2015. Tahtikate muuttuu 1.1.2016.)

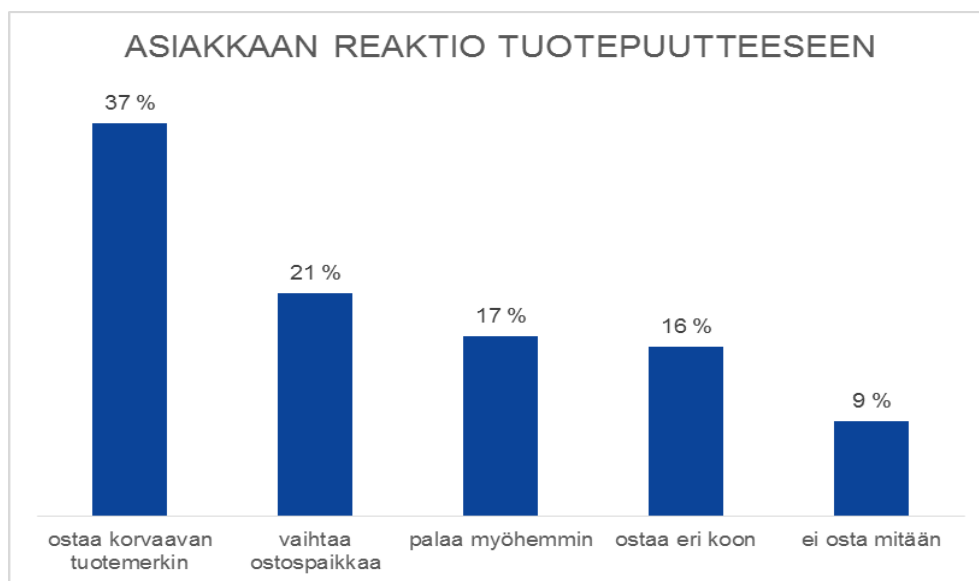
Muita seurattavia mittareita ovat mm. manuaalitilaamisen osuus kaikista tilausriveistä, tilausrivien keskikoko sekä saldoheittojen lukumäärä. S-ryhmässä on käytössä Tahti -raportointijärjestelmä, josta kaikki toimijat pystyvät hakemaan erilaisia tunnuslukuja. Myymälöille ketjuohjaus on rakentanut valmiita raportteja, jotta niitä on helpompi ja nopeampi tulostaa. Osuuskauppa tasolla pystytään rakentamaan omia raportteja, riippuen siitä mitä tietoa järjestelmästä tarvitaan. Raportin rakentajasta löytyy yli 200 erilaista mittaria ja näitä yhdistelemällä pystytään hakemaan monipuolista tietoa.

Syksyllä 2015 ketjuohjaus alkoi lähettää Osuuskaupoille kuukausittain Relexillä tuotettavaa valmiiksi tehtyä raporttia, jossa seurataan tilaamisen tunnuslukuja. Tämä raportti, eli Myymälätäydentämisen seurantamittarit, helpottaa tunnuslukujen seuraamista ja on lajiteltu ketjuittain myymälätasolle. Siinä on mittareita, joita itse emme pysty Tahdistä tulostamaan, kuten tilapäisillä muutoksilla tilattujen tuotteiden osuus – mittari. Tavoite on, että vakiotilaamisen pysyvät rungot olisivat niin hyvällä tasolla, että päivittäin ei tarvitsisi paljoa tilapäisiä muutoksia tehdä. Tilapäiset muutokset vakiotilaamisessa rinnastetaan manuaalitilaamiseen, sillä se lisää myymälän manuaalista tekemistä. Tämä on ensimmäinen raportti, josta muutoksien osuutta tilaamisessa voidaan seurata. Raportilta voidaan verrata onnistumista suhteutettuna kaikkiin muihin Osuuskauppoihin. Siitä nähdään ovatko omat myymälämme näissä mittareissa Suomen parhaimman, keskitason vai heikoimman neljänneksen joukossa. Näin raportilta näkee nopealla vilkaisulla mitkä ovat joko koko Pirkanmaalla tai myymälä kohtaisesti tunnuslukuja, joihin kannattaa syventyä paremmin.

2.4.1 Saatavuus

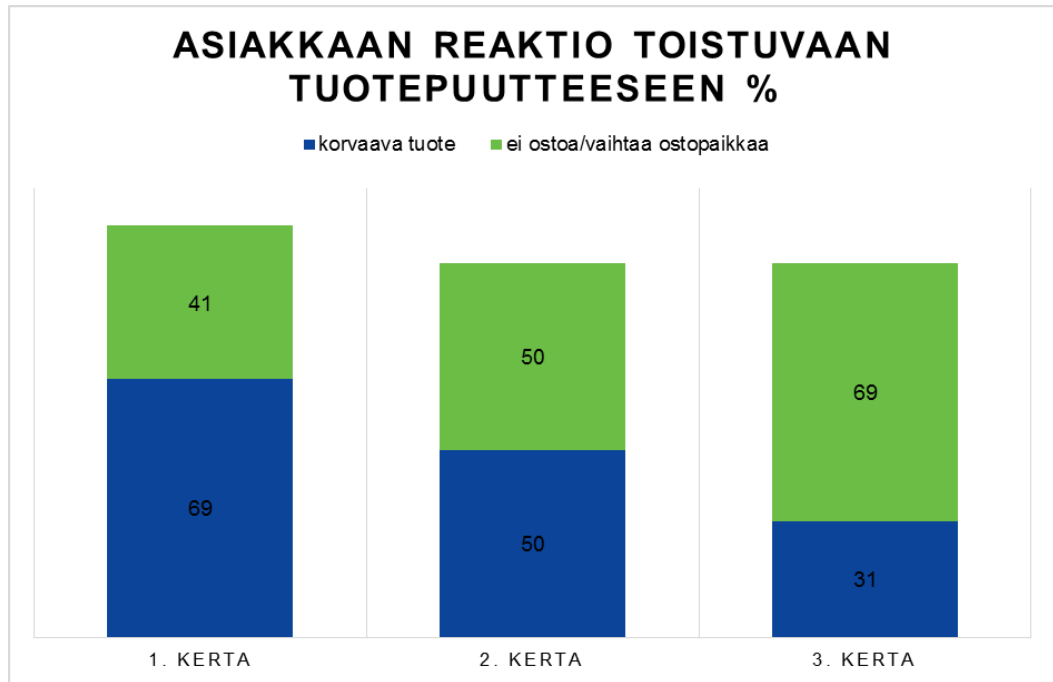
Päivittäistavarakauppa perustuu pääosin itsepalveluun, ja tilaamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on taata koko valikoiman saatavuus kaikkina aukioloaikoina. Jos asiakas ei löydä haluamiaan tuotteita, myyntiä menetetään ja pahimmassa tapauksessa koko asiakassuhde saattaa päättyä. Saatavuutta tulisi tarkastella sekä mitata asiakasnäkökulmasta eli jos hyllypaikka on tyhjä, se luetaan tuotepuutteeksi vaikka tiedettäisiin, että tuotetta on purkamattomassa kuormassa lisää. Asiakas ei sitä voi tietää, vaan saattaa olettaa, että tuotetta ei kaupasta löydy. (Finne & Sivonen 2009, 189).

ECR Europen vuonna 2003 teettämän tutkimuksen (kuvio 1.) mukaan tuotepuutteen satuttaessa 37 % eurooppalaisista kuluttajista ostaa toisen tuotemerkin. 21 % käy hakemassa haluamansa tuotteen jostain muualta ja 9 % ei osta mitään korvaavaa tuotetta tilalle. Tutkimuksen mukaan tämä 9 % tarkoitti noin neljä miljardia euroa menetettyä myyntiä toimialalla joka vuosi. Tuotepuutetilannetta kutsutaan tutkimuksessa totuuden hetkeksi – löytyykö tuotetta hyllystä ostosten tekohetkellä? (ECR Europe 2003.)



KUVIO 1. Asiakkaan reaktio tuotepuutteeeseen (ECR Europe 2003).

ECR Europen tutkimuksen mukaan, jos sama tuote on myymästä useita kertoja lopussa, asiakas lopulta lopettaa korvaavan tuotteen ostamisen ja todennäköisesti vaihtaa ostospaikkaa (kuvio 2). Kolmannen pettymyksen jälkeen todennäköisyys kaupan vaihtamiseen nousee 70 prosenttiin. (ECR Europe 2003.)



KUVIO 2. Asiakkaan reaktio toistuvaan tuotepuutteeseen (ECR Europe 2003).

Tutkimus on teetetty jo vuonna 2003, mutta edelleen tähän samaan tutkimukseen viitataan kirjallisuudessa. Uskoisin, että asiakkaiden reaktiot ovat saattaneet pysyä samoina, mutta prosenttiosuudet saattaisivat osittain olla erilaisia tänä päivänä. Valikoimien laajeneminen on saattanut tehdä sen, että korvaava tuote on tänä päivänä helpompi löytää. Joka tapauksessa asiakkaalle saattaa aiheutua pahaa mieltä, jos oma lempituote/maku on loppussa, ja näitä tilanteita tulee pyrkiä välttämään.

Virtamo tutki 2008 valmistuneessa Pro gradu tutkielmassaan kuluttajien toimintaa ja reagoimista tunnetasolla tuotepuutetilanteissa. Hänen havaintonsa asiakkaiden reaktioihin olivat samankaltaiset kuin aiempien tutkimusten. Eroavaisuutena muihin tutkimuksiin nousi esiin asiakkaiden haluttomuus vaihtaa ostopaikkaa tuotepuutetilanteessa, ja tätä vaihtoehtoa pyrittiin välttämään viimeiseen asti. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin, että tuotepuutetilanteet saattavat vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja kuluttajien asiointipäätöksiin pidemmällä aikavälillä. (Virtamo 2008, 76, 109)

S-ryhmässä saatavuutta mitataan päivittäin joko iltaisin ennen kaupan sulkemista tai aamuaisin ennen kaupan avausta. Tämä tehdään kiertämällä kaikki myymälän hyllyt läpi, ja jokainen tyhjä tuotteen paikka kirjataan radiopäätteellä puutteeksi. Martti-järjestelmässä

näitä kirjauksia kutsutaan impulsseiksi. Finne & Sivonen toteavat myös, että osa vähittäiskaupoista tekee hyllypuuttekirjauksia joka päivä. Näiden perusteella tuotepuutteisiin voidaan reagoida nopeasti sekä jakaa sen antamaa tietoa koko arvoketjussa kaikille toimijoille. (Finne & Sivonen 2009, 209.)

Saatavuus ilmoitetaan prosentteina valikoiman tuotelukumäärästä, eli kuinka monta prosenttia valikoimiin kuuluvia tuotteita on kirjaushetkellä ollut asiakkaan saatavilla. Pirkanmaan Osuuskaupassa tavoitellaan myymälätasolla 99 %:n saatavuutta. Vakiotuotteiden saatavuus on huomattavasti tilauspistet tuotteiden saatavuutta heikompi. Tämä johtuu osittain tuotteiden luonteesta, eli vakiotilaamisen piiriin kuuluu esimerkiksi leipomotuotteet, joiden päiväys on huomattavan lyhyt. Osa tuotteista saattaa olla myynnissä vaan yhden ainoan päivän.

Saatavuuspuuttekirjauksiin pitää myymälässä reagoida. Joka päivä pitää tulostaa Martista myymäläimpulssiraportti, ja kaikki puutteeksi kirjatut tuotteet täytyy tarkastaa sekä selvittää puutteiden syyt. Näitä ovat esimerkiksi saldovirheet, liian pieni tilausmäärä tai valikoimista jo poistuneet tuotteet, joille on jäänyt hintalappu hyllyyn. Aiemmin totesin, että automaattitilaamisen suurin kompastuskivi on tuotteiden saldojen oikeellisuudesta huolehtiminen. Pienikin saldoheitto saattaa aiheuttaa tuotteen loppumisen hyllystä. Valikoiman suuruuden vuoksi näitä saldoheittoja on mahdotonta kenenkään ainoastaan myymälästä yrittää seurata. Saldovirheet saadaankin kaikkein tehokkaimmin kiinni ja korjattua, seuraamalla raportteja päivittäin. Nykyään ketju lähettää päivittäin automaattisesti saldovirhe -raportin kaikkiin myymälöiden sähköposteihin. Tälle raportille nousevat kaikki tuotteet, jotka on kirjattu puutteeksi, mutta joilla on järjestelmässä saldoa. Vaihtoehtoisesti tätä raporttia voi seurata myymäläimpulssiraportin sijaan.

2.4.2 Hävikki

Hävikki tarkoittaa tuotteiden katoamista, rikkoutumista, pilaantumista, vanhenemista tai jollain muulla tavalla myyntikelvottomaksi tulemistä. Se on suoraan menetettyä myyntiä ja jaetaan tunnistettuun ja tunnistamattomaan osaan. Tunnistettu hävikki havaitaan myymälässä ja voidaan kirjata ylös, tällaista on esimerkiksi tuotteiden rikkoutuminen tai vanheneminen. Tunnistamatonta hävikkiä syntyy esimerkiksi tuotteiden varkauksista. Hävikin taloudelliset vaikutukset voivat olla huomattavia. (Finne & Kokkonen 2005. 280–281.)

Päivittäistavarakaupassa myydään paljon tuoretuotteita, varsinkin näissä hävikinhallinta on tärkeää. Esimerkkinä, 0,1 %:n muutos Osuuskauppa tasolla hävikissä, saattaa tarkoittaa satojatuhanasia euroja.

Hävikki ilmoitetaan joko prosenttina myynnistä tai euromääräisesti. Se jaetaan tunnistetun ja tunnistamattoman hävikin lisäksi poisheittöhävikkiin sekä alennushävikkiin. Poisheittöhävikin minimoiminen on tärkeää, toki menetetyn ostohinnan, mutta myös vastuullisuuden vuoksi. Tuotteet pyritään aina mieluummin myymään alennetulla hinnalla ja aina viimeinen vaihtoehto on sen heittäminen jätteeksi. Pirkanmaan Osuuskaupassa tuotteet alennetaan ennen viimeistä käyttöpäivämäärää joko -30 % tai -50 % erillisen alennusohjeen mukaan. Hävikki on vakiotuotteilla suurempi kuin tilauspistet tuotteilla samoista syistä kuin edellä mainittu saatavuuskin.

Hävikkiä päivittäistavarakaupassa ei voi seurata yksittäisenä lukuna vaan se pitää aina suhteuttaa saatavuuden kanssa. Käytännössä hävikki pystyttäisiin leikkaamaan lähelle nolaa. Mutta tämä tarkoittaisi sitä, että kaikki tuoretuotteet olisivat joka ilta kaupasta lopussa. Koska tavoitteena on taata valikoiman saatavuus kaikkina aukiolon tunteina, on pakollista hävikkiä tultava. Pirkanmaan Osuuskaupassa on määritelty tuoteryhmittäin hyväksyttävän hävikin rajat. Hävikinhallinta on tasapainoilua näiden hävikkirajojen sekä saatavuustavoitteiden välillä.

Esimerkiksi leipomotuotteisiin on määritelty takuuvalikoima, joka tarkoittaa sitä, että nämä tuotteet eivät saa koskaan loppua kesken. Jokaisen tuotteen pitäminen myynnissä koko aukiolon ajan on mahdotonta, sillä tällöin hävikki nousisi liian suureksi. Nämä takuutuotteet ovat niitä, joilla hävikin tulisi olla suurin ja saatavuuden paras. Koskaan siis hävikin top-listoilta ei saa löytyä tuotteita, joita myydään vähän, vaan ensimmäisenä tulisi olla takuuvalikoimatuotteet.

2.5 Tilaamisen kehittämisen lähtökohdat ja tutkimuksen aikataulu

Kun ensimmäisenä keväällä 2015 lähdin miettimään tutkimusta, pyysin Osuuskaupastamme myös muita tahoja palaveriin aiheeseen liittyen. Itse työssäni olen niin lähellä tilaamista, että oli hyvä ottaa askel taaksepäin ja katsoa kokonaiskuvaa hieman kauempaa. Tähän palaveriin osallistui lisäksi:

- valikoimapäällikkö Jenni Keskinen, jonka alaisuuteen tilaaminen kuuluu
- osaamisen kehittämispäällikkö Marko Saarenketo, joka toimii osana HR tiimiä
- market ryhmäpäällikkö Sami Hieta-aro, jonka prosessivastuuseen kouluttaminen kuuluu

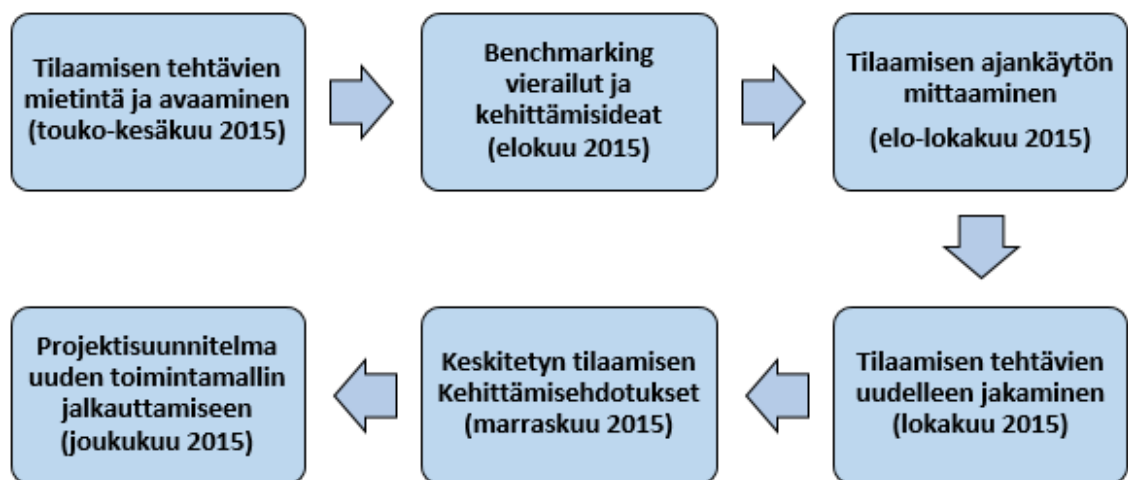
Olin miettinyt jo lähes vuoden verran kysymystä, miten saamme henkilöstön pidettyä jatkuvasti ajan tasalla järjestelmän muutoksista? Järjestelmällä on useita satoja käyttäjiä, ja uusia päivityksiä Marttiin ajetaan neljä kertaa vuodessa. Keskustelumme vahvisti asian, mitä olin jo miettinyt itsekkin. Eli järkevillä resursseilla vastaus oli: ei mitenkään. Osaamisen ylläpito näin laajasti vaatisi tuhansia tunteja koulutusta joka vuosi. Järjestelmä on hyvin monimutkainen kokonaisuus ja vaatii henkilökunnalta enemmän tietoteknistä osaamista kuin ennen. Tätä meillä ei ole huomioitu rekrytoinneissa. Esimerkkinä Hieta-aro kertoi, että 90-luvulla meille on voitu palkata liha-tuoteryhmän vastaavaksi henkilö, joka on osannut leikata ja käsitellä lihaa. Tänä päivänä tuon saman ihmisen osaamisvaatimuksena ovat tietojärjestelmän käyttötaidot. (Hieta-aro 2015.) Rekrytoinneissa painotetaan uuden strategian mukaisesti asiakaspalveluasennetta, ei tietoteknisiä taitoja. Mietimme, pitäisikö osaamista keskittää enemmän, jolloin saavutettaisiin ehkä syvällisempi osaamistaso?

Saarenkedolla oli alkamassa projekti, jonka tarkoituksena oli miettiä tulevaisuuden tavoiteorganisaatiomallia, lähinnä S-marketteihin. Saleissa on jo matala organisaatorakenne eli myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö sekä loput henkilökunnasta ovat myyjiä. Tilaamisen vastuu on myymäläpäälliköllä ja apulaismyymäläpäälliköllä. S-marketeilla kuitenkin vielä organisaatio oli laajempi. Lähes joka S-marketissa oli marketpäällikkö, apulaispäällikkö, kassavastaava sekä erinäinen määrä tuoteryhmävastaavia. Jossain yksiköissä tilanne saattoi olla se, että henkilökuntaa oli noin 15, joista esimerkiksi kahdeksalla oli jonkun alueen vastuu. Tuoteryhmävastaavan toimenkuvaan on sisältynyt vastuu tuoteryhmän tilaamisesta sekä siihen liittyvistä toiminnoista. Tilaaminen on koko ajan muuttunut automaattisemmaksi, jolloin toimenkuvat eivät enää välttämättä vastanneet todellisuutta. Mietimme mitä tilausvastuu nykypäivänä tarkoittaa? Martti-järjestelmä ja sen toiminnot on alusta alkaen meillä yritetty mukauttaa olemassa oleviin organisaatorakenteisiin ja toimintatapoihin. Mietimme myös, pitäisikö muuttaa lähtökohtaa?

Totesimme, että tästä tilaamisen kehittämisprojektista voi olla hyötyä tavoiteorganisaatiomalli – projektille. Minulla oli mahdollisuus tuottaa uutta tietoa samalla tämän toisen projektin käyttöön. Saarenketo ja Hieta-aro esittivätkin minulle kysymyksen, jota he tarvitsivat omaan työhönsä. Eli kuinka paljon S-marketeissa päivittäin käytetään aikaa tilaamisen toimintoihin? Tähän en uskaltanut edes lähteä arvailemaan vastausta. Näin syntyi ajatus toteuttaa toimintolaskennalla ajankäytönmittausta.

Toinen lähtökohta oli purkaa tilaamisen toiminnot yksityiskohtaisesti ylös. Mitä tehtäviä tilaamisessa pitää hoitaa? Ajatus oli lähteä tyhjältä paperilta liikkeelle, eli unohtaa ensimmäisessä vaiheessa organisaatio, ja puhtaasti listata asiat mitä pitää tehdä, ajattelematta sitä kenen pitää tehdä. Viimeisenä kohtana, sen jälkeen kun on selvitty tekemiset sekä niiden viemä aika, tarkoitus oli jatkaa organisaatioon, eli kuka tekee ja mitä, voiko jotain asioita tehdä tehokkaammin keskitetysti? Puhuimme benchmarkingista ja siihen soveltuvista kohteista. Voisimmeko saada muista osuuskaupoista ja heidän toimintatavoistaan jotain uutta ideaa meillekin?

Kuvassa 6 on selvitetty miten tutkimus rakentui ajallisesti. Seuraavissa kappaleissa benchmarking vierailut on kuvattu omana kappaleenaan ja tilaamisen tehtävien mietintä sekä ajankäytön mittaaminen omana kappaleenaan. Saarenkedon projektin tuli olla valmis marraskuun loppuun mennessä, joten tämän aikataulun pohjalta, mietin tämän tutkimuksen aikataulua.



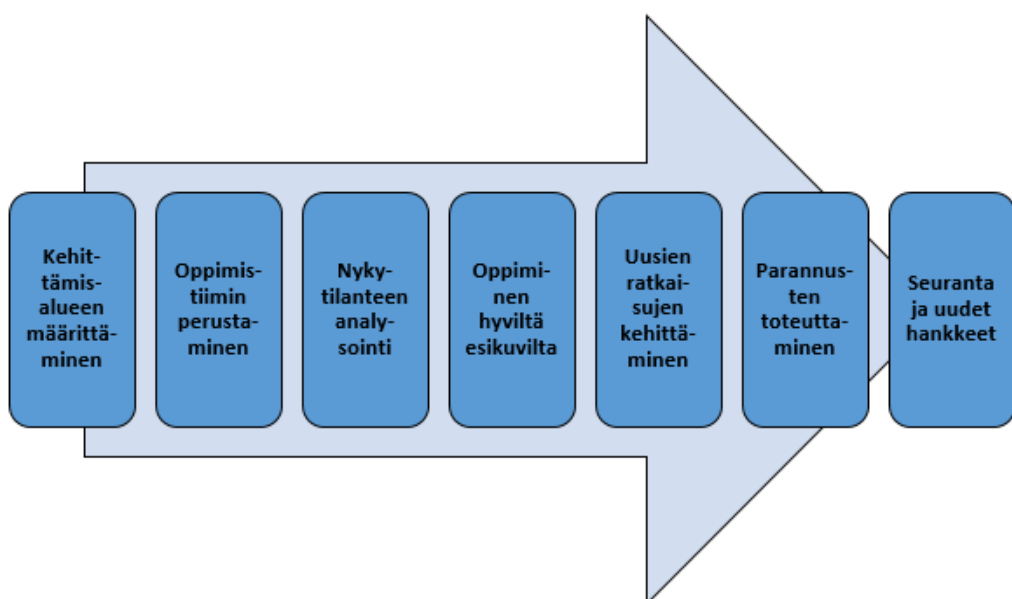
KUVA 6. Tutkimuksen aikataulu

3 BENCHMARKING VIERAILUT ERI OSUUSKAUPOISSA

3.1 Benchmarking tutkimusmenetelmänä

Benchmarkingin perustana on kiinnostus siihen, miten toiset organisaatiot toimivat. Siinä pyritään oppimaan muilta, ja ottamaan käytäntöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Menetelmä soveltuu parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määrittellä selvästi. Seuraavaksi etsitään kehittämiskohteelle vertailukumppani, jolla kyseinen asia onnistuu paremmin esimerkiksi tunnuslukujen tai maineen perusteella. Tämän jälkeen kerätään tietoa miten vertailukumppani onnistuu ja mietitään miten asiat ovat sovellettavissa omaan organisaatioon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment kutsuvat benchmarking -käsitettä vertailujohtamiseksi ja benchlearning -käsitettä vertailuoppimiseksi (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 11). Kehittämisalueen on vaikutettava liiketoiminnan tehokkuuteen, ja prosessin tuloksena pitäisi olla organisaation tehokkuuden paraneminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tehokkuuden paranemisella tarkoitetaan prosessin kykyä tuottaa asiakkaille ja käyttäjille arvoa, joka on suurempi kuin sen tuottamisen kustannukset. Benchmarking prosessia voidaan yleisesti kuvata kuvan 7 kaltaisesti. (Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 112, 133)



KUVA 7. Vertailuoppimismenetelmän yleiskuvaus (mukaihen Karlöf, Lundgren & Edenfelt Froment 2003, 134).

Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä ja näin lain näkökulmasta kilpailijoita keskenään. Kilpailulainsäädännön vaatimukset tulee ottaa huomioon benchmarking käyntiä suunniteltaessa. Osuuskaupat eivät saa jakaa keskenään esimerkiksi tarkkoja toiminnan lukuja kuten euromääräinen myynti tai hävikki. Vertailussa tuleekin keskittyä toiminnallisten asioiden läpikäyntiin.

3.2 Vierailujen suunnittelu ja sisältö

S-ryhmässä on 20 alueosuuskauppaa ja kaikissa Martti on käytössä. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä ja jokaisella on oma erilainen organisaationsa sekä toimintatapansa. Benchmarking kohteita miettiessä, Keskimaan Osuuskauppa oli ensimmäinen selvä kohde. Tiesimme jo ennestään, että Martti oli heillä otettu käyttöön eri tavalla kuin muualla. Keskimaalla organisaatorakenne oli jo ennen Martin käyttöönottoa muokattu vanhasta tuoteryhmävastaaviin perustuvasta organisaatiomallista matalammaksi. S-marketteihin oli muutettu toimenkuvaksi saatavuusvastaava, joita oli noin 2 henkilöä per toimipaikka. Halusimme keskustella tästä, miten heillä menee noin kaksi vuotta muutoksen jälkeen? Tietysti halusimme heidän kokemustaan siitä, mitä ehkä tämän päivän tiedon valossa he olisivat tehneet toisin?

Toinen meille selvä kohde oli Helsingin Osuuskauppa, HOK Elanto. HOK on ylivoimaisesti Suomen suurin osuuskauppa, mitataan sitten toimipaikka, henkilöstö tai myyntimäärillä. Tiesimme, että heillä on käytössä toimintamalleja, joita emme edes pysty pienemmällä organisaatiolla toteuttamaan. HOK:lla on äärimmäisen ammattitaitoista henkilöstöä, jota ketjuohjaus on hyödyntänyt järjestelmää kehitettäessä. Joten uskoimme, että heiltä varmasti saamme sellaisia vinkkejä, joita me pystymme työssämme hyödyntämään.

Kolmanneksi kohteeksi valitsimme Hämeenmaan Osuuskaupan, joka on kooltaan ja organisaatioltaan lähimpänä meitä. Uskoimmekin, että meistä voisi olla toisillemme hyötyä toimintatapoja vertailtaessa. Kuulimme omasta osuuskaupastamme, että Hämeenmaalla oli menossa erilaisia kehitysprojekteja. Otin yhteyttä näiden kolmen Osuuskaupan tilausvastaaviin ja sovimme yhdessä käyntien ajankohdat. Kaikki benchmarking käynnit toteutettiin elokuussa 2015, ja meiltä oli mukana itseni lisäksi toinen tilausvastaavamme. Vierailut kestivät noin 3-4 tuntia.

Benchmarking vierailuilla keskityimme tilaamisen erilaisiin toimintamalleihin. Laadin itselleni pohjaa aiheista ja asioista, joista halusimme keskustella (Liite 1). Käytin lähtökohdiana laatimaamme lähtötilannetta, miten tilaamisen tehtävät jakautuvat meillä nyt. Tästä on kerrottu kappaleessa 4.1. Keskustelua käytiin avoimen haastattelun tyyppisesti, eli mitään tarkkoja kysymyksiä en laatinut. Aiheet olivat muutenkin avoimena, eli jossain vierailuissa puhuimme muistakin kuin suoraan tilaamiseen liittyvistä asioista. Kävimme esimerkiksi pääpiirteittäin läpi keskittyä perehdyttämismalliamme, ja kerroimme, että lisätietoja asiasta voi tiedustella Hr-tiimistämme. Vierailut olivat avartavia ja ajatuksia herättäviä. Totesimmekin yhdessä, että tällaisia vierailuja ja toimintatapojen vertailua olisi hyvä tehdä useamminkin arjessa. Osuuskaupoissa käsittelemme samoja asioita, ja todennäköisesti kehitämme ongelmiin erilaisia ratkaisuja toisistamme tietämättä.

3.3 Parhaat toimintatavat ja opit vierailuista

Tähän olen listannut asioita, joista meille heräsi uusia ideoita ja joiden toteuttamista Osuuskaupassamme jäimme pohtimaan. En ole erikseen eritellyt, mitä ideoita tuli mistään vierailukohteesta tai mitä annettavaa meillä oli toisille osuuskaupoille. Luottamuksellisuuden säilyttämiseksi en myöskään erittele tähän kaikkia muistiinpanoja, joita eri osuuskauppojen organisaatioista ja toiminnoista tein. Jos omassa Osuuskaupassamme joku toivoo näistä lisätietoa, muistiinpanot ovat saatavilla minulta.

Omien menekinohjausten tarvetta varsinkin pienillä yksiköillä arkipyhissä kannattaa pohdita. Yleisesti kaikki muut menevät pelkästään ketjun tekemillä ohjauksilla tai tekevät korkeintaan ylimääräisiä tankkauksia. Tankkaus on toiminto, joka täyttää maksimimäärät, eli tilaa hyllyn kerralla täyteen tavaraa vaikka muuten ehkä tilauksia ei menekin puolesta lähtisi. Menekinohjauksella ei välttämättä ole Sale tasolla edes juurikaan vaikutusta kuorman määrään vaikka niiden tekemiseen saattaa kulua useita tunteja. Useimmiten myyninkasvu pyhänä keskittyykin suurempiin kauppoihin. Prismoille ja suurille S-marketeille tehtiin muillakin enemmän omia ohjauksia ketjun lisäksi.

Pohdimme ainoastaan useiden tankkausten tekemistä ja ohjausarvojen (tilauspistekeroin) nostamista yksiköille, joissa kesäsesonki nostaa myynnin huomattavasti korkeammalle tasolle. Nämä saattaisivat toimia jopa menekinohjausta paremmin ja niiden tekeminen on huomattavasti nopeampaa. Esimerkiksi kesän jäätelösesongin alkaessa muut

tekevät ohjausarvojen nostoa sekä menekinohjausta ketjuittain, eivät yksiköittäin. Ketjuittain tehtävää menekinohjausta kannattaa pohtia laajemminkin pyhiin. Kannattaako aina hakea kaikkea menekinohjausprosentteja yksikkötasolta kun vaihtelut saattavat olla aika pieniä, ja yksittäiset tuotteet nousevat manuaalitilauslistoille? Vaihtoehto voi olla tehdä ketjutason ohjaus ja korjata tarvittavia poikkeamia yksikkökohtaisesti.

Vakiotilaamisen toimintamallit olivat pääosin samanlaiset kuin meillä, eli tilaamiseen ei keskitetysti tehdä mitään. Yhdessä osuuskaupassa oli pääsiäisenä kokeiltu vakiotuotteiden tilapäisten muutosten tekemistä leipomotuotteisiin, mutta he olivat kokeneet sen hyvin työllistäväksi. Vakiotilaamiseen tuotettiin myymälöille tukiraportteja, joiden tekemiseen saimme esimerkkejä. Kuukauden päästä saimme kuulla, että ketjuohjaus suunnitteli samankaltaisten raporttien tekoa. Tämän asian kanssa päädyimme jäämään odottamaan ketjulta tulevaa tietoa, jotta emme tee päällekkäistä työtä.

Saimme vinkkejä miten parhaiten voi seurata ja havaita myymälöitä, joilla tilaamisen kanssa on ehkä ongelmia. Yhdessä Osuuskaupassa oli käytössä ”maanantai rutiini”, eli viikon aluksi katsottiin edellisen viikon toteutuneita tunnuslukuja. Ideana oli aina ottaa yhteyttä myymälöihin, jotka mittareiden valossa pärjäsivät heikoiten ja tarjota apua. Tämän ajattelimme ottaa käyttöön, mutta todennäköisesti niin, että katsomme lukuja hieman pidemmältä ajalta. Ketju aloitti lokakuussa uuden Myymälätäydentämisen seurantamittarit – raportin lähettämisen. Tämä on hyvä apuväline heikoimmin pärjävien myymälöiden tunnistamiseen.

Osa osuuskaupoista oli käyttänyt tilauspistetilaamista hyödyksi tuotteissa, jotka perinteisesti ovat olleet vakiotilaamisen piirissä. Nestemäinen maitotalous on näistä lähinnä sellainen, mitä aiomme myymälöiden kanssa kokeilla. Jaksonvaihteiksi kutsutaan valikoimien vaihdosta, jossa hyllykarttoja toteutetaan ja uutuustuotteita tulee valikoimiin. Hyllykarttojen toteutukseen on aikaa kaksi viikkoa, eli tämä on aina yhden jaksonvaihteen kesto. Uutuustuotteet, jotka tulevat jaksonvaihteen kuluessa valikoimiin, perustuvat tilauspistetilaamiseen automaattisesti, tai ne perustetaan myymälässä hyllykarttoja toteutettaessa. Joitain tuotteita saattaa nousta valikoimiin jaksonvaihteiden ulkopuolella. Nämä on yleensä viestitty sähköpostilla myymälöille, ja käsketty perustamaan ne tilausjärjestelmään. Vierailuilla saimme vinkin siitä, kuinka nämä tuotteet on mahdollista helposti perustaa järjestelmään kaikille yhtä aikaa. Tämän otimmekin käyttöön heti, sillä se on helppo toteuttaa ja estää tilanteita, joissa sähköposti jää lukematta, ja tuote tilaamatta.

Muita yksittäisiä asioita, joita jäimme vielä pohtimaan, mutta tulemme todennäköisesti toteuttamaan, olivat:

- Lync – ohjelman sekä Dreambroker – ohjelman hyödyntäminen kouluttamisessa sekä viestinnässä
- päivittäin lähetettävän sähköpostin kokoaminen yhteen tiedotteeseen
- tilausvastaavan vuosikello; kalenterin tyyppinen toteutus, johon on kerätty ylös sesongit ja mitä niissä pitää huomioida
- keskitetty raporttien ajo Tahdistä myymälöille tilaamisen tueksi

Keskimaalla organisaatiomalli on tällä hetkellä sellainen, että useiden tuoteryhmävastaavien tilalla toimivat saatavuusvastaavat. Vastaavia on noin 2-3 henkilöä/myymälä, riippuen myymälän koosta. Yksi vastaava hoitaa useamman tuoteryhmän kerralla. Osaamista ja sen kehittämistä kannattaa miettiä etukäteen. Esimerkiksi entinen lihavastaava voi olla vahva osaamisalueellaan ja hyvä järjestelmien kanssa, mutta riittääkö tieto hedelmä- ja vihannesosaston tilaamisesta vastaamiseen? Saatavuusvastaavien toimenkuva ja työnjako pitää miettiä hyvin. Vastuualueiden kasvaessa niistä huolehtiminen vie enemmän aikaa kuin ennen. Vastaavien uusi toimenkuva kannattaa viestiä hyvin koko muulle henkilökunnalle, jotta vältetään epäselvyyksiltä. Mikä on vastaavan työnjohdollinen rooli ja miten ajankäyttö päivittäisessä työssä jakautuu?

Hämeenmaalla oli menossa pilotti kahdessa yksikössä, jossa tuoteryhmävastaava organisaatiosta oli siirrytty uudenlaiseen toimintamalliin. Tässä mallissa marketpäällikkö vastaa kuivatavaran tilauspistetuotteiden tilaamisesta ja lisäksi on toinen henkilö, joka vastaa tuoretuotteiden tilaamisesta. Nämä henkilöt tekevät läheistä yhteistyötä, jotta tarvittaessa pystyvät paikkaamaan toistensa poissaolon. Mitään suurempia suunnitelmia heillä ei ollut organisaatiomuutoksia ajatellen, ja he aikovatkin katsoa ensin minkälaisia edellä mainitun pilotin tulokset ovat.

Kokosin kaikki vierailujen muistiinpanot yhteen ja kävimme näitä läpi valikoimapäällikkö Keskisen ja tilausvastaavien yhteisessä palaverissa elokuun lopussa. Teimme suunnitelmaa siitä, mitä asioita lähdemme toteuttamaan ja minkälaisella aikataululla. Osa asioista jäi meille vielä tässä vaiheessa pohdinnan alle, eli tarkempia suunnitelmia tai aikatauluja emme niihin tehneet.

4 TILAAMISEN ERI TEHTÄVÄT

4.1 Lähtötilanne tehtävien jakautumisessa eri toimijoiden kesken

Lähdimme purkamaan tilaamisen yksityiskohtaisia tehtäviä ylös yhteistyössä toisen tilausvastaavamme kanssa, sillä meillä oli tähän paras mahdollinen vaadittava tieto. Ensimmäisenä kirjasin ylös tehtäviä tyhjälle paperille, mutta hyvin pian huomasin, että ne kannattaa jaotella jollain tavalla. Osa tehtävistä on jo keskitetty osuuskauppojen tilausvastaaville, ja näitä tehtäviä ei edes pysty myymälätasolla tekemään. Näin päätimme jakaa tehtävät jo keskitettyihin sekä ei-keskitettyihin tekemisiin.

Selkeyden vuoksi päädyimme tämän lisäksi jakamaan tekemiset eri tilaustapojen alle. Samassa yhteydessä huomasimme, että jaksonvaihteissa tehdään useita tilaamisen toimintoja, joihin liittyy eri tilaustapoja. Tämän päädyimme vielä jakamaan omaksi kokonaisuudekseen. Näin syntynyt taulukko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2. Alla oleviin lukuihin olen avannut taulukon tekemisiä. Tästä on jätetty pois ketjuohjaukselle kuuluvat tehtävät, sillä pystymme kehittämään ainoastaan omia toimintamallejamme, emme muille tahoille kuuluvia tehtäviä.

4.1.1 Myymälän tehtävät tilaamisessa

Taulukkoon 1 on lajiteltu tilaustavoittain myymälän tehtävät tilaamisessa lähtötilanteessa. Tilauspistetilaamisen osalta myymälän tärkein tehtävä on saldojen tarkastus ja niiden oikeellisuudesta huolehtiminen päivittäin. Toinen päivittäinen tekeminen on toimituspoikkeamien korjaus. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa esimerkiksi toimituslistalla on merkintä tilattu 2 myyntierää ja toimitettu 0 myyntierää. Tavarantoimittajalla on siis tuote ollut lopussa. Nämä poikkeamat täytyy kirjata järjestelmään, jotta saldot korjautuvat oikeiksi, ja uusia tilauksia lähtee. Muut tehtävät ovat harvemmin kuin päivittäin suoritettavia. Näitä ovat maksimimäärien korjaus, silloin kun tuotteita poistuu tai tulee lisää jaksonvaihteen ulkopuolella sekä menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille. Myymälässä pystytään korjaamaan yksittäisten tuotteiden menekkiä silloin, kun niiden oletetaan nopeasti joko nousevan tai laskevan. Esimerkiksi tällainen tilanne voi tulla silloin, kun tuote on ollut myynnissä vaihtuvassa esillepanossa, kuten hyllynpäädyssä. Tuotteen menekki

nousee korkeammaksi, koska sillä on ollut lisämyyntipaikka. Kun hyllynpääty puretaan, täytyy tuotteen menekkiä käsin korjata alaspäin. Jos tätä ei tehdä, järjestelmä tilaa tuotetta liikaa muutaman viikon ennen kuin menekki alkaa päivittymään tavalliseen myyntitasoonsa.

Vakiotilaamisessa myymälän tehtäviin kuuluu pysyvien runkojen päivittäminen tuotteille kerran kuukaudessa. Hedelmä ja vihannes – osastolla (HeVi) rytmi on hyvin erilainen kuin muilla tuotealueilla, sillä valikoimat vaihtuvat kerran viikossa. Näin pysyviä runkoja pitää HeVissä perustaa uutuustuotteille joka viikko. Tietyt tuotteet kuten banaanit, kurkut, tomaatit ja perunat pysyvät valikoimissa, ja toimittajat tai tuotteiden tilauskoodit muuttuvat hyvin harvoin. Näiltä tuotteilta kannattaa kerran kuussa tarkastaa pysyvät rungot ja päivittää niitä tarvittaessa. Vakiotilaamisessa toinen tehtävä on tilapäisten muutosten tekeminen. Kuten jo aiemmin totesin, mitä paremmat ja ajantasaisemmat pysyvät rungot ovat, sitä vähemmän tilapäistä muutosta päivittäin tarvitaan. Juhlapyhiin kuten joulun tai pääsiäiseen tilapäisiä muutoksia on pakko tehdä. Perusrungoissa oleva määrä ei tällöin riitä, eikä perusrunkoja kannata muutaman poikkeavan viikon vuoksi korjata.

Ennakkotilaamisessa myymälän tehtäviin kuuluu ketjun avaamien ennakkopohjien täyttäminen. Näistä nykyään ketju lähettää automaattisesti myymälöille tilaamisen tueksi raportteja edellisen vuoden myyntimääristä. Joskus ennakkopohjia saatetaan tehdä myös osuuskaupassa. Näitä tehdään paikallisille tuotteille, jotka eivät ole ketjuvalikoimissa, ja joista tavarantoimittajat pyytävät ennakkoja. Osa ennakkotilauksista tehdään keskitetysti ketjun toimesta, ja myymälöille lähetetään ennen tilausta tarkastettavaksi tilausehdotus. Myymälät saavat ehdotusta halutessaan korjata, mutta jos siihen ei reagoi, niin tilaukset lähtevät ketjun ehdotusten mukaan. Tällaisia ovat mm. joulu- ja pääsiäismakeiset, juhannuksen grillattavat sekä joulun laatikot ja salaatit.

Manuaalitilaamisessa myymälän tehtäviin kuuluvat tarjoustuotteiden ja vaihtuvien esil-lepanojen tilaaminen. Juhlapyhiin ketjuohjaus tuottaa myymäläkohtaisia manuaalitilauksilistoja. Näille listoille nousee tuotteita, joiden saldo ei tule riittämään pyhän ylitse ilman manuaalitilauksia. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi jouluna piparkakut tai puuroriisi ja pääsiäisenä minttuhyytelö tai vaniljakastike.

TAULUKKO 1. Myymälän tehtävät eri tilaustavat

Tilaspiste	Vakio	Ennako	Manuaali
Saldojen tarkastus * myymäläimpulssiraportti * saldontarkastusraportti * myymälässä	Pysyvien runkojen ylläpito taustakone- noin kerran kuukaudessa Tilapäisten muutosten tekeminen pikk- linkillä	(Juhlapyhien) ennakkotilauspohjien täyttö Keskitetyssä toimintamallissa olevien tilausten tarkastus	Tarjoustuotteiden tilaaminen Vaihtuviin esillepanoihin tilaaminen Juhlapyhiin tilaaminen manuaalitilau- slistan avulla
Maksimimäärien päivitys * kesken jakson poistuvien tai uutuus- tuotteiden yhteydessä	Juhlapyhien tilapäiset muutokset raporttien avulla Pysyvien runkojen perustaminen uutuustuotteille hevissä kerran vko		
Menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille * tarjoustuotteet * vaihtuvat esillepanot * saatavuuspuutteet * sesonki tuotteet			
Toimituspoikkeamien korjaus listoilta/ sähköpostista			

Taulukkoon 2 on eritelty myymälän tehtävät jaksonvaihteissa sekä muut tilaamiseen liittyvät tehtävät. Eri tilaustapojen lisäksi, jaksonvaihteissa myymälöille aiheutuu tilaamiseen liittyviä tehtäviä. Jaksonvaihteissa Martin lisäksi hyödynnetään Essu – järjestelmää. Essu – järjestelmä keskustelee sekä Martin että tilanhallinnan ohjelman kanssa ja näin pystyy siirtämään tietoa järjestelmästä toiseen. Hyllykarttojen toteutuspäivämäärät syötetään Essuun etukäteen. Tämä tieto siirtyy Marttiin, joka tilaa uutuustuotteet automaattisesti hyllykartan toteutuspäivälle. Karttojen toteutuksen jälkeen, ne kuitataan Essuun tehdyksi. Tällöin maksimimäärät korjaantuvat hyllykartan mukaiseksi ja välittyvät Marttiin sekä tuotteiden tilaaminen käynnistyy. Jos hyllykarttaa toteutettaessa joidenkin tuotteiden kohdalla joudutaan karttaa soveltamaan, pitää nämä korjaukset maksimimääriin tehdä erikseen käsin. Hyllykartan toteuttamisen jälkeen, Martista tulostetaan raportti, joka tarvittaessa ehdottaa menekinkorjausta tuotteille, joihin on tullut suurempia muutoksia. Jaksonvaihteissa tuotteille, joiden tilaustavaksi halutaan vakiotilaus, pitää perustaa pysyvä runko.

Muita tilaamiseen liittyviä tai siihen vaikuttavia tehtäviä myymälöillä ovat saatavuusmitaus joka ilta tai aamu, tuoteryhmävastaavien palaverit, Tahti – raportointi sekä tilaamisen ongelmien selvittely yhteistyössä tilausvastaavien kanssa. Tuoteryhmäpalaverit luimme mukaan tilaamisen tehtäviin, vaikka näissä käsitellään varmasti muitakin asioita. Kuitenkaan ilman tilaamista ja sen tehtäviä, palavereja ei niin usein todennäköisesti pidettäisi.

TAULUKKO 2. Myymälän tehtävät jaksonvaihte sekä muu tekeminen

Jaksonvaihte	Muu
Toteutus suunnitelman syöttäminen	Saatavuusmittaus
Essuun	Tr-palaverit
Maksimimäärien päivitys hyllykartan teon yhteydessä	Tahti raportointi * hävikki ja saatavuus
Pysyvien runkojen perustaminen vakiotilattaville uutuuksille	* Valikoimatoteutus Tilausten ongelmien selvitys
Menekinkorjaukset * jaksonvaihteen tarkastusraportti	Heidin/Annen kanssa
Hyllykarttojen kuittaus Essuun	

4.1.2 Osuuskaupalle keskitetyt tehtävät tilaamisessa

Taulukkoon 3 on eritelty tilaustavoittain keskitetyt tilaamisen tehtävät lähtötilanteessa. Tilauspistetilaamisen tehtäviin osuuskaupan tilausvastaavalle kuuluvat eri ohjaustietojen ylläpito kuten päätoimituspäivät sekä esillepanoryhmäkohtaiset ohjaustiedot. Näiden eri ohjaustietojen merkitystä ja toimintaa en lähde tässä työssä tarkemmin avaamaan. Lähihinä sesonkeihin ja juhlapyyhiin tilausvastaavan tehtäviin kuuluvat menekinohjaukset sekä tarvittavien tankkaus pohjien tekeminen. Tilausvastaavat pystyvät ohjaamaan menekkiä useammalle tuotteelle kerralla, ei ainoastaan yksittäisille tuotteille. Eli jos jossain tilanteessa oletetaan myynnin nousevat 20 %, pystytään koko myymälän tai tarvittavien tuoteryhmien menekkiä nostamaan tuon 20 % ylöspäin. Tällöin tilaamisessa käytetään ohjauksen voimassaoloajan korkeampaa menekkiä ja sitä kautta suurempia tilauspisteitä. Jos tuotteiden tilaaminen pitää jostain syystä hetkeksi pysäyttää kokonaan, se tehdään tilausvastaavien kautta.

Vakiotilaamiseen tai manuaalitilaamiseen ei keskitetysti osuuskaupalle kuulu mitään tehtäviä. Ennakkotilauspohjien täyttö on tarkastettu osuuskaupan valikoima-assistentin toimesta. Tässä ei ole tarkastettu tilausmääriä ollenkaan, vaan ainoastaan se, onko ennakkopohjat täytetty. Jos pohjia ei ole täytetty, on assistentti muistuttanut kyseisiä myymälöitä takarajan sulkeutumisesta.

TAULUKKO 3. Keskitetyt tehtävät eri tilaustavat

Tilaukspiste	Vakio	Ennakko	Manuaali
Menekinohjaukset tuoteryhmille sesonkeihin ja juhlahyihin		Ennakkotilausten täytön tarkastus	
Päätöimispäivien määrittäminen ja muutokset			
Org epr ohjaus			
* tilaukspistekerroin			
* tilaukspiste alarajat kpl ja %			
* maksuohje ohjaus			
Poikkeavien päätöimispäivien ylläpito			
Tankkausohjeiden ylläpito			
Tilausten pysäyttäminen			

Jaksonvaihteen tehtävissä ei myöskään ole mitään osuuskaupalle keskitettyjä tekemisiä. Muita tilaamiseen liittyviä keskitettyjä tehtäviä ovat yksiköiden neuvonta ja tilaamisen ongelmien selvitys, ohjeistuksien tekeminen ja koulutus, tilaamisen tunnuslukujen sekä mittareiden seuranta ja raportointi, uusien myymälöiden sekä remontoitavien myymälöiden tilaamisen- ja tilanhallinta, Essu – järjestelmän sekä Tikka tilanhallinta – järjestelmän käyttö.

4.2 Tilaamisen ajankäytön mittaaminen

Määrällinen yhteiskuntatieteellinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä havaintojen avulla. Mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi, ja kaikkien havaintoyksiköiden kokonaisuutta perusjoukoksi. Varmin tapa saada määrällistä tietoa on mitata jokaista perusjoukkoon kuuluvaa havaintoyksikköä. Koska tämä on usein mahdoton tehtävä, keskitytään yleensä pienemmän satunnaisesti valitun otoksen tutkimiseen. Tilastollisen päättelyn avulla otoksesta saatuja tietoja voidaan käyttää hyväksi tehtäessä päätelmiä perusjoukosta. Tarkasti perusjoukon ominaisuuksia kuvaavaa otosta kutsutaan edustavaksi otokseksi, mutta välillä tutkijan on tyydyttävä harkinnan varaiseen näytteeseen (KvantiMOTV. Otantamenetelmät) Määrällisen aineiston analyysissä tehdään ero kuvailevan tilastoanalyysin ja tilastollisen päättelyn välillä. Kuvaileva tilastoanalyysi pyrkii kuvailemaan ja tiivistämään yhden määrällisen muuttujan jakaumaa tai useamman määrällisen muuttujan yhteisvaihtelua. Se ei kuitenkaan pyri tekemään tulosten pohjalta yleistyksiä mihinkään laajempaan perusjoukkoon. (KvantiMOTV. Tilastollinen päättely.)

Ajankäytön mittaamisen tarkoituksena oli saada kokonaiskuvaa siitä, kuinka paljon yhdessä myymälässä aikaa käytetään eri tilaamisen toimintoihin, sekä miten tämä ajankäyttö jakautuu eri tehtävien kesken. Tarkoitus ei ollut hakea tilastollisen päättelyllä yleistettävissä olevaa tulosta. Riittävän suuren ostoskoon, joka mahdollistaisi yleistyksen, valinta olisi vienyt tutkimuksen puhtaasti pelkkään ajan mittaamiseen ja sen analysoimiseen. Aika on yksi tekijä tässä tutkimuksessa, mutta pääpaino oli toiminnallisten asioiden kehittämisessä ja niiden tehtävien löytämisessä, jotka kannattavasti pystytään keskittämään.

Mietimme yhdessä toisen tilausvastaavamme kanssa soveltuvaa näytteen kokoa ja päädyimme, että kuusi S-markettia ja neljä Salea on riittävä koko. Näistä saadaan hyvin tietoa, ja määrä on silti vielä niin pieni, että tietoja pystytään suhteellisen helposti käsittelemään. Myymälöiksi valitsimme eri paikoissa maantieteellisesti toimivia yksiköitä niin, että osa on kaupungissa, osa maalla ja osa lähioissa toimivia. Koska teemme työtä läheisesti myymälöiden kanssa, tunnemme myymälöiden toiminnan ja niiden henkilökunnan hyvin. Lopullisen valinnan teimme perustuen omiin tietoihimme, eli valitsimme mahdollisimman erilaisia myymälöitä mukaan. Otimme huomioon myös tilaamisen tunnuslukuja sekä myymälöiden toiminnallista tilannetta.

Mittauksen ajankohdaksi valitsin elo – syyskuun, jolloin arki on yleisesti kaikkialla aika samankaltaista, eli mitään juhlapyyhiä tai muita sesonkeja ei ole. Tarkoitus oli mitata ajankäyttöä kahden viikon osalta. Lähetin valituiden myymälöiden päälliköille kesäkuussa tiedon mittauksesta, sekä sovin heidän kanssaan ajankohdan, jolloin kävin henkilökohtaisesti kertomassa asiasta paremmin. Lopulta mittaukseen tuli mukaan yhdeksän toimipaikkaa, sillä yksi Sale jätettiin ulkopuolelle, johtuen sen hetkisestä liiketoiminnan haasteesta.

4.2.1 Mittaamisen toteutus

Kävin jokaisessa myymälässä kesän aikana kertomassa mittauksesta, sen lähtökohdista ja tavoitteista henkilökunnalle. Tällä pyrin sitouttamaan henkilökuntaa mittauksen huolelliseen tekemiseen. Kävin läpi, että mittauksen tarkoituksena ei ole mitata tehdäänkö toimintaohjeistuksissa ja suosituksissa olevia tekemisiä oikein. Tarkoituksena on ainoastaan mitata myymälän ajankäyttöä, sillä tasolla kuin mitä oikeasti tehtäviä tehdään. Laadin etukäteen lomakkeen, jonka täyttämisen kävimme yhdessä läpi. Lomakkeella ajankäyttöä

rastittiin 10 minuutin tarkkuudella, mutta mahdollisuus oli kirjata sitä myös minuutilleen. Lomakkeen ja sen mukana saatekirjeen (liite 3) lähetin myymälöille tämän jälkeen.

Lomakkeen suunnitteluun käytin pohjana taulukkoa, jonka olimme laatineet tilaamisen tehtävistä (liite 2). Lomakkeelle tehtävät jaettiin eri tilaustapojen mukaan. Ennakkotilaamista tai juhlapyhien vakiotilaamista en saanut tähän mittaukseen mukaan, sillä mitään ennakkopohjia eikä juhlapyyhiä loppukesän aikana ollut täytettävissä. Mittauksia tehtiin viikoilla 34–39. Kaikki myymälät eivät tehneet niitä samaan aikaan, johtuen esimerkiksi kesälomista. Tarkoitus olikin mitata aina yksittäisen myymälän perusarjen toimintoja, joten tästä syystä mittausten ei tarvinnut olla yhtä aikaa käynnissä. Noin puolelta myymälöistä puuttui lomakkeita noilta mittausajoilta. Saatteissa oli esimerkiksi viestejä, että vapaapäiviltä sijainen ei ollut muistanut täyttää lomaketta. Tästä syystä päädyimme vielä yhden lisämittausviikon teettämiseen viikolla 41. Tällä halusimme varmistua siitä, että jokaiselta myymälältä on vähintään yhden viikon kaikki toiminnot kirjattuna.

Syyskuun aikana mittasimme tilausvastaavien ajankäyttöä. Tein meille samankaltaisen lomakkeen, mutta tietenkin toimintoihin vaihdoimme tilausvastaavien tehtävät. Mittasimme ajankäyttöä yhteensä neljä viikkoa niin, että itse täytin lomakkeita kaksi viikkoa ja toinen tilausvastaavamme kaksi viikkoa. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus hakea toimintoja, joita voitaisiin mahdollisesti siirtää keskitettyyn tilaamiseen. Halusimme tietää tämän hetkisen ajankäyttömme jakautumisen, sekä mahdollisesti asioita, joissa tehokkuuttamme voitaisiin parantaa.

4.2.2 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Sain kaikki täytetyt lomakkeet postitse, ja kokosin yhteenvedon jokaisesta yksiköstä. Yhteenvedoon laskin jokaisesta yksiköstä eri tehtäviin kuuluvan keskimääräisen ajankäytön yhdeltä viikolta. Ajankäytön lisäksi tulostin myymälöiden eri tilaamisen tunnuslukuja samalta ajalta kuin mittaustakin oli tehty. Näitä olivat

- saatavuus ja hävikki kokonaisuutena sekä jaettuna tilaustavoittain
- tilaamiseen käytetty kokonaisaika suhteutettuna myymälän kokonaistunteihin
- saldoheittojen suhteellinen osuus myymälän valikoimissa olevien tuotteiden lukumäärästä

Kävimme tutkimuksen tuloksia läpi Hieta-aron, Keskisen ja Saarenkedon kanssa palaverissa lokakuussa. S-marketeista ja Saleista koostetut taulukot löytyvät liitteestä 4. Taulukossa myymälät on luottamuksellisuuden säilyttämiseksi nimetty juoksevalla numeroinnilla. Samassa yhteydessä kävimme läpi tilausvastaavien ajankäytön mittauksen, joka löytyy liitteestä 5.

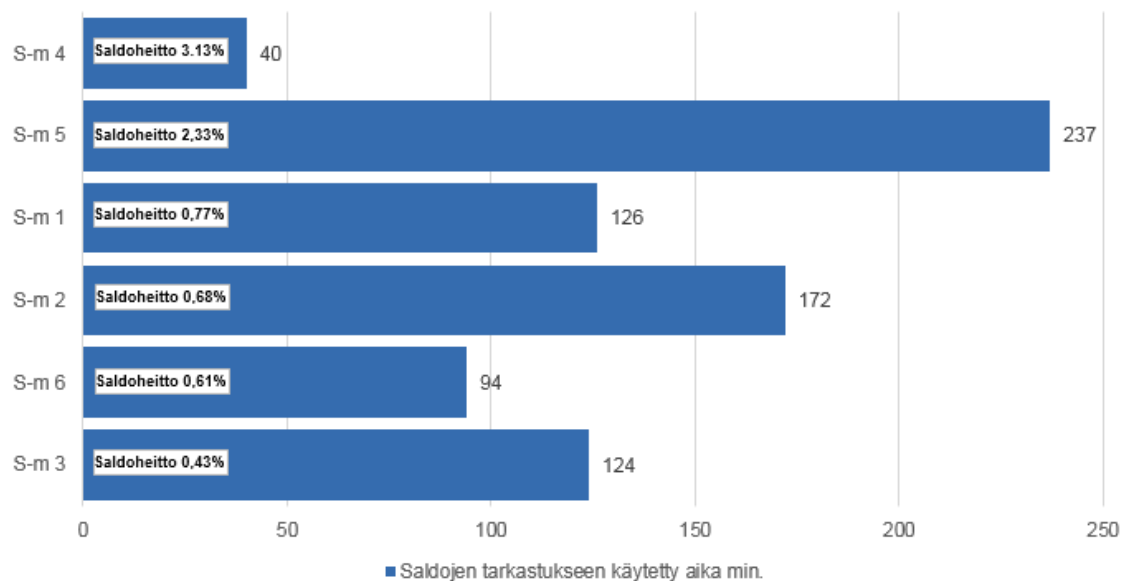
Lähes jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa myymälässä vakiotilaamisen tehtäviin käytetään eniten aikaa verrattuna tilaamisen kokonaisajankäyttöön, ja joka myymälässä tilapäisten muutosten osuus on huomattavasti suurempi kuin pysyvien muutosten tekeminen. Tilauspistetilaamisessa suurin osa ajasta menee tuotteiden saldojen oikeellisuudesta huolehtimiseen. Saldotarkastukseen käytetty aika vaihtelee kuitenkin huomattavasti eri myymälöissä. S-marketeissa muihin tilaamisen tekemiseen kuluva aika on huomattavasti suurempi kuin Saleilla. Tämä johtuu esimerkiksi tuoteryhmäpalavereista, joita S-marketeissa järjestetään toimipaikka kohtaisesti. Osa pitää näitä kerran viikossa ja osa ainoastaan tarvittaessa. Raporttien tulostamiseen ja tulkittamiseen kuluva aika on Salea suurempi. Näitä osittain tulostetaan tuoteryhmäpalavereja varten. Saleista kahdelta puuttui toimituspoikkeamien hakemiseen ja kirjaamiseen kuluva aika. Näin jätin yhteenvedosta sen pois kolmannelta Salelta, jotta luvut ovat enemmän vertailukelpoisia. Toimituspoikkeamat tullaan suurilta osin automatisoimaan kevään 2016 kuluessa ketjuohjauksen toimesta, joten ajankäyttö näihin tulee joka tapauksessa poistumaan.

S-marketeissa tilaamiseen käytettiin aikaa tutkituissa yksiköissä hieman yli neljästä tunnista yli 15 tuntiin ja Saleissa hieman yli kahdesta tunnista lähes kahdeksaan tuntiin. Ajankäyttöön tietenkin vaikuttaa myymälöiden koko ja käytetyt kokonaistunnit, mutta myös suhteutettuna kokonaistunteihin, ajankäytössä oli suuria eroja. Voitaisiin tehdä oletamus, että mitä enemmän käytetään aikaa johonkin tekemiseen, sitä paremmat tunnusluvut tekemisen osalta ovat. Kun vertasimme tilaamisen tunnuslukuja sekä myymälän ajankäyttöä, totesimme, että ajankäyttö ei suoraan korreloi tilaamisen laatuun. Tätä samaa huomioita tukee ketjuohjauksen ryhmäpäällikkö Ainaston toteamus myymälätäydentämisen tunnusluvut – raportin esityksessä. Raporttia esiteltäessä todettiin, että tilapäisten muutosten osuus vakiotilaamisessa on huomattavan suurta, mutta se ei korreloi muiden tunnuslukujen kanssa, kuten hävikki ja saatavuus. (Ainasto 2015.)

Tavoite vakiotilaamisessa on pysyvien runkojen mahdollisimman hyvä hoitotaso, jotta tilapäisiä korjauksia ei tarvitse päivittäin tehdä niin paljon. Keskiarvoisesti tutkimuksessa

mukana olleiden S-markettien tilapäisiin muutoksiin käytetty aika oli noin neljä tuntia viikossa ja Saleilla noin kaksi ja puoli tuntia. Tilapäisiin muutoksiin kuluu paljon aikaa, ja osittain tämä saattaa johtua siitä, että pysyviä runkoja ei riittävän usein päivitetä.

Varsinkin tilauspistetuotteiden saldojen tarkastamisen ajankäyttö ja saldoheittojen prosentuaalinen osuus, ei ollut ihan odotusten mukainen. Asiaan syvemmin perehtymättäkin voitaisiin tehdä oletus, että mitä enemmän käytetään aikaa saldojen korjaamiseen, sitä pienempi pitäisi saldoheittojen osuus olla. S-marketeilla tutkimuksessa vähiten aikaa saldontarkastukseen käyttävällä myymälällä on suurin suhteellinen saldoheitto. Kuitenkin vasta neljänneksi eniten aikaa saldontarkastukseen käyttävällä myymälällä on pienin suhteellinen saldoheitto. Esimerkiksi S-marketit 2 ja 5 ovat myyntinsä perusteella hyvin verrannollisia toisiinsa. S-market 5 on käyttänyt saldontarkastukseen noin tunnin enemmän aikaa viikossa kuin S-market 2. Siitä huolimatta S-market 5 saldoheittojen suhteellinen osuus on 1,65 prosenttiyksikköä korkeampi kuin S-market 2:lla. Kuviossa 3 on tutkimuksessa mukana olleiden S-markettien viikossa saldontarkastukseen käytetty aika minuutteina sekä suhteellinen saldoheitto prosentteina samalta ajalta.



KUVIO 3. Saldojen tarkastukseen S-marketeissa käytetty aika sekä saldoheittojen suhteellinen osuus valikoimissa olevien tuotteiden lukumäärästä

Kolmen tutkimuksessa mukana olleen Salen luvut olivat samankaltaisia. Sale 1 on käyttänyt saldontarkastukseen aikaa kaksi kertaa niin paljon kuin Sale 3. Samalla Sale 1 suh-

teellinen saldoheitto oli kaksi kertaa niin suuri kuin Sale 3:n. Tästä meille heräsinkin kysymyksiä, mistä kaikesta saldoheitot myymälöissä muodostuvat ja millä tavoilla myymälät niitä seuraavat.

Eräs yksittäinen huomio oli, että S-marketeista ne, jotka käyttivät aikaa raporttien tulostamiseen ja tulkitsemiseen, pärjäsivät paremmin tilaamisen tunnuslukujen vertailussa. Tilausvastaavien ajankäytön seurannasta totesimme, että ajastamme noin puolet menee myymälöiden osaamisen ylläpidon tehtäviin, kuten koulutuksiin tai erilaisiin ohjeistuksiin. Tutkimus ei yleisesti kovin paljon yllättänyt tai poikennut siitä minkälainen ajatus meillä ajankäytöstä kokemuksemme ja tietojemme pohjalta oli. Raporttien avulla tilaamisen oletamme olevan laadukkaampaa ja parantavan tilaamisen tunnuslukuja verrattuna ”mutu” – tilaamiseen. Tämä näkyi myös tutkimuksessa mukana olleiden S-markettien tunnusluvuissa.

Tilauspistetilaaminen on suurilta osin automaattista, ja vakiotilaaminen enemmän myymälän omissa käsissä. Tästä syystä oli jo oletettuakin, että vakiotilaaminen vie eniten myymälöiden aikaa. Tiesimme, että myymälöissä on hyvin erilaisia ja vaihtelevia toimintatapoja. Ajankäytön suuri vaihteluväli oli silti hieman yllättävää. Kuten ketjuohjauskin on todennut ajankäytön lisääminen manuaaliseen tekemiseen, kuten tilapäiset muutokset, ei välttämättä näy tilaamisen laadussa. Meilläkin pitää vielä miettiä syvällisemmin parhaita toimintatapoja, miten myymälöitä ohjeistetaan ja koulutetaan. Tälläkin hetkellä olemme ohjeistaneet myymälöille toimintatapoja, mitä pitää tehdä vähintään kerran päivässä, mitä kerran viikossa tai kuukaudessa. Myymälöiden oikeita tekemisiä, ei kuitenkaan seurata. Osittain tekemiset saattavat pohjautua vielä hyvin vanhoihin toimintatapoihin, eli tehdään sitä mitä aina ennenkin, koska se on toiminut hyvin menneisyydessäkin.

Tähän tutkimukseen osallistui vaan noin 14 % Pirkanmaan myymälöistä, joissa Martti tilaaminen on käytössä. Vaikka tuloksista ei voi tehdä yleistyksiä, toi se meille silti tietoa, jota aikaisemmin ei ollut, sekä herätti ajatuksia. Sovimme vielä yhdestä yhteisestä palaverista Hieta-aron, Keskinen ja Saarenkedon kanssa, johon mieltisimme tilaamisen tehtävien jakoa uudestaan.

4.3 Suunnitelma tilaamisen tehtävien keskittämisestä tulevaisuudessa

Nyt meillä oli lähtökohta tilaamisen tehtävien jakautumisessa sekä mitattuna ajankäyttöä, millä tavalla se eri tehtävien kesken jakautuu. Seuraava askel oli lähteä miettimään tehtäviä uudestaan eri näkökulmasta. Otimme esiin saman taulukon (Liite 2), jonka aiemmin olimme laatineet. Lähdimme miettimään jokainen tehtävä kerrallaan, pystytäänkö tämä tehtävä keskittämään yhden henkilön tehtäväksi, kaikkien myymälöiden puolesta? Pyrimme siihen, että vastaus on vaan ”ei” tai ”kyllä”. Tarkoitus ei vielä kukaan ollut miettiä teknistä toteutusta sen syvemmälle, vaan ainoastaan sitä, onko keskittäminen teknisesti mahdollista. Sen perusteella laadimme saman taulukon uudestaan eri tavalla jaoteltuna (Liite 4).

Suurimman osan tekemisistä pystyimme sijoittamaan joko keskitettyyn tai ei-keskitettyyn ratkaisuun. Nyt meille yllättäen syntyi harmaa välimaasto, tehtäviä jotka teknisesti on mahdollista keskittää, mutta toteutus ilman myymälän osallistumista, ei välttämättä johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Nämä tehtävät jäivät meillä vielä tällä hetkellä lisäpohdintaan.

4.3.1 Myymälän tehtävät tilaamisessa

Taulukossa 4 näkyy myymälän tehtävät eri tilaustapoihin jaettuna sekä uusi yhdistetty alue. Uudella harmaalla alueella menekinkorjauksia voidaan tehdä keskitetysti yksittäisille tuotteille, joissa menekki muuttuu hinnoittelun johdosta. Näiden muutosten vaikutusta yksittäisille myymälöille voi olla haasteellista tietää etukäteen. Todennäköisesti se on toisille suurempi ja toisille pienempi. Yksi mahdollisuus olisi tehdä keskitetty ohjaus, jota tarvittaessa myymälät voivat muuttaa. Manuaalitilaaminen ketjun tuottaman manuaalitilauslistan avulla on teknisesti mahdollista toteuttaa keskitetysti. Tässä täytyy muistaa, että manuaalitilauslista on vaan **ehdotus** tuotteista, joita kannattaa tilata, ei ehdoton fakta. Esimerkiksi myymälän valikoimissa on saattanut edelliseen vuoteen verrattuna tapahtua suuria muutoksia, joita tämä lista ei ota huomioon. Tilaukset kyllä pystytään tekemään, mutta myymälätasolta tarvitaan tietoa tilaamisen tueksi.

Tilauksetilauksen tehtäviin ei tullut myymälätasolla muuta muutosta kuin edellä mainittu mahdollisuus yhteistyöhön menekinkorjauksissa. Kevään 2016 aikana toimituspoikkeamien korjausta tullaan automatisoimaan. Tällöin suurin osa toimituspoikkeamista ajetaan järjestelmiin automaattisesti, ja myymälän tehtäväksi jää korjata ainoastaan pienten paikallisten toimittajien poikkeamat. Vakiotuotteissa suunnitelman mukaan myymälän tehtäviin jää tilapäisten muutosten tekeminen sekä HeVi – osaston uutuustuotteiden perustaminen runkoon kerran viikossa. HeVi:ssä on ainoastaan esillepanosuosituksia, ei hyllykarttoja samalla tavalla kuin muilla osastoilla. Valikoimat ja esillepanot elävät saatavuuden ja vuodenaikojen mukaan. Tilausmääriin vaikuttaa myymälän käytössä oleva tila, eikä tilauksia näin pystykään kukaan ulkopuolinen tekemään. Ennakkotilaamiseen ei ehdotuksessa myymälöille jäänyt mitään tehtäviä. Manuaalitilaaminen pysyi samana, lukuun ottamatta edellisessä kappaleessa mainittua yhteistyötä manuaalitilauslistojen hyödyntämisestä.

TAULUKKO 4. Myymälän tehtävät uudessa jaossa eri tilaustavat

Tilaukspiste	Vakio	Ennako	Manuaali
Saldojen tarkastus * myymäläimpulssiraportti * saldontarkastusraportti * myymälässä	Tilapäisten muutosten tekeminen pikko-linkillä Pysyvien runkojen perustaminen uutuustuotteille hevissä kerran vko		Tarjoustuotteiden tilaaminen Vaihtuviin esillepanoihin tilaaminen
Maksimimäärien päivitys * kesken jakson poistuvien tai uutuustuotteiden yhteydessä			
Menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille * vaihtuvat esillepanot * saatavuuspuutteet * sesonki tuotteet?			
Toimituspoikkeamien korjaus listoilta/ sähköpostista (tulee poistumaan 2/16)			
Tilaukspiste	Vakio	Ennako	Manuaali
Menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille * ilmoittelu/halpuutus tuotteet			Juhlapyhiin tilaaminen manuaalitilauslistan avulla

Taulukko 5:ssä näkyy jaksonvaihteen sekä muiden tilaamisen tehtävien jako myymälän ja uuden yhdistetyn alueen välillä. Uudelta harmaalla alueelta löytyy hyllykarttojen toteutuspäivämäärien syöttäminen Essuun keskitetysti. Tämä on tarkoitus tehdä samaan aikaan myymälän työvuorosuunnittelun kanssa, joten tältä osin on mahdotonta keskitetysti tietää, mille päiville toteutukset pitää syöttää. Jonain päivänä keskitetty työvuorosuunnittelu on tulossa, ja tällöin toteutussuunnitelmien syöttäminen pystyttäisiin keskittämään. Meillä on menossa pilotti hyllykarttojen toteuttamisesta kiertävän hyllykarttatiimin voimin. Tällaisen tiimin voimalla tehdyt kartat voisi keskitetysti järjestelmään syöttää, sillä

tiimille on erikseen varattu päivät, milloin he missäkin myymälässä työskentelevät. Uudessa suunnitelmassa myymälän jaksonvaihteen tekemisistä on poistettu uutuustuotteiden perustaminen vakiorunkoon sekä muista tekemisistä Tahti – raportointi.

TAULUKKO 5. Myymälän tehtävät uudessa jaossa jaksonvaihte sekä muu tekeminen

Jaksonvaihte	Muu
Maksimimäärien päivitys hyllykartan yhteydessä	Saatavuusmittaus Tr-palaverit
Menekinkorjaukset * jaksonvaihteen tarkastusraportti	Tilausten ongelmien selvitys Heidin/Annen kanssa
Hyllykartojen kuittaus Essuun	
Jaksonvaihte	Muu
Toteutussuunnitelman syöttäminen Essuun (toimii keskitetyssä työvuorosuunnittelussa)	
Jaksonvaihte	Muu

4.3.2 Osuuskaupalle keskitetyt tehtävät tilaamisessa

Taulukkoon 6 on eritelty ehdotukset keskitetyn tilaamisen tehtäviin tilaustavoittain. Suunnitelmassa tilauspistetilaamisen tehtäviin ei keskitetysti tullut paljon muutosta. Ainoastaan uutuustuotteiden lisäys Marttiin tuli lisänä benchmarking kierroksilta. Vakiotilaamisessa ei aikaisemmin ollut mitään keskitettyjä tehtäviä, mutta nyt pysyvien runkojen ylläpito kerran kuukaudessa sekä juhlapyhien tilapäiset muutokset siirrettiin keskitetyn tekemisen puolelle. Kaikki ennakkotilaamisen tehtävät siirrettiin keskitettyyn tekemiseen. Näin vanha ennakkopohjien tekemisen keskitetty tarkastaminen voidaan jättää kokonaan tekemättä. Manuaalitalaamisen tehtäviin ei myöskään tullut muutosta.

TAULUKKO 6. Keskitetyt tehtävät uudessa jaossa eri tilaustavat

Tilaispiste	Vakio	Ennako	Manuaali
Menekinojaukset tuoterhyille sesonkeihin ja juhlapyhiin	Pysyvien runkojen ylläpito taustakoneella noin kerran kuukaudessa	(Juhlapyhien) ennakkotilauspohjien täyttö	
Päätömituspäivien määrittäminen ja muutokset	Juhlapyhien tilapäiset muutokset raporttien avulla	Keskitetyssä toimintamallissa olevien tilausten tarkastus	
Org epr ohjaus * tilauspistekerroin * tilauspiste alarajat kpl ja % * maxriitto ohjaus			
Poikkeavien päätömituspäivien ylläpito			
Tankkauspohjien ylläpito			
Tilausten pysäyttäminen			
uutuustuotteiden lisäys			

Taulukossa 7 on ehdotus keskitetyn tilaamisen tehtäviin jaksonvaihteissa sekä muu tilaamiseen liittyvä tekeminen. Jaksonvaihteen tekemisistä suunnitelmassa keskitettyyn tilaamiseen lisättiin uutuuksien perustaminen vakiotilauustuotteille. Tahti – raportointi siirrettiin kokonaan keskitetyn tekemisen tehtäväksi. Tarkoitus ei ole estää tai kieltää myymälöiltä raportoinnin käyttöä tarvittaessa. Raportoinnin hoitaminen keskitetysti on huomattavasti tehokkaampaa, sillä siinä missä myymälät pystyvät tulostamaan ainoastaan omat tunnuslukunsa, keskitetysti kaikki myymälät voidaan raportoida yhtä aikaa.

TAULUKKO 7. Keskitetyt tehtävät uudessa jaossa jaksonvaihte sekä muu tekeminen

Jaksonvaihte	Muu
Pysyvien runkojen perustaminen vakiotilattaville uutuuksille	Yksiköiden neuvonta ja ongelmien selvitys
	Ohjeistuksien tekeminen ja koulutus
	Tilaamisen tunnuslukujen seuranta ja raportointi
	Uuden myymälän avaus ja myymälöiden remontit
	Essun käyttö
	Tikka/allokointi
	Tahti raportointi
	* hävikki ja saatavuus
	* Valikoimatoteutus

4.4 Päätös uuden toimintamallin aloittamisesta

Pidimme vielä viimeisen palaverin marraskuussa 2015 Hieta-aron, Keskisen ja Saarenkedon kanssa, jossa kävimme läpi tutkimuksessa tähän asti valmistuneita tuloksia. Kävimme läpi uutta ehdotustamme tilaamisen toimintamallien keskittämiseen sekä luovutimme nämä materiaalit Saarenkedon toisen projektin käyttöön. Samalla valikoimapäällikkö Keskinen oli käynyt ehdotustamme läpi PT-kaupan toimialajohtaja Mirkka Voutilaisen kanssa. Voutilainen pyysi meiltä lisätietoa sekä laskelmia siitä, miten ajankäyttö nyt jakautuu sekä miten se voitaisiin jakaa tulevaisuudessa.

Lähdimme miettimään näitä asioita Keskisen sekä meidän kahden tilausvastaavan kesken. Teimme ajankäyttöarvioita vuositasolla eri tehtäviin. Osittain käytimme tilaamisen ajankäytön mittauksessa tullutta tietoa hyödyksi, mutta hyvin pitkälle nojasimme näissä

laskelmissa omiin tietoihimme, sillä meillä kolmella on yhteensä lähes 50 vuoden kokemus päivittäistavarakaupan toiminnoista. Ajankäytön mittauksessa ei laskettu esimerkiksi ennakkotilaamista ollenkaan, joten näissä käytimme omaa kokemustamme tilausten tekemisestä. Laskimme arvioita tehtäville, jotka olimme suunnitelmassa siirtäneet keskitettyjen tekemisten alle, näitä olivat

- vakiotilaamisen pysyvien runkojen päivitys kerran kuukaudessa
- pysyvien runkojen perustaminen vakiotilaamiseen jaksonvaihteissa
- juhlapyhien ennakkotilauspohjien täyttäminen
- tilapäisten muutosten tekeminen vakiotilaamisen tuotteille juhlapyhinä
- ketjun keskitettyjen tilausehdotusten tarkastus ja tilausmäärien muutokset tarvittaessa
- Tahti-raportoinnin keskittäminen

Päädyimme arvioon, jossa tilaamiseen käytetystä ajasta voidaan osuuskauppatasolla säästää noin 11000 tuntia vuodessa. Tuntisäästö näkyy osittain myymälöiden työtunneissa, mutta tavoitteena on, että suurimmaksi osaksi se näkyy tunnusluvuissa ja sitä kautta toiminnan laadussa. Keskitetyn tilaamisen ensisijainen tavoite on parantaa asiakkaan kokemaa palvelua. Uuden toimintamallin mukaiset tavoitteet eivät tule kuntoon hetkessä, eivätkä näy heti käytännössä. Tehtävät vaativat ammattitaitoa, tuotetuntemusta sekä rutiiinien luomista. Laskelmien perusteella päädyimme siihen, että uudet keskitetyt tehtävät voidaan hoitaa kolmen tilausvastaavan organisaatiolla. (Keskinen 2015. Ehdotus ajankäytön siirrosta.)

Projektin esiselvityksen tarkoituksena on muun muassa selvittää projektin kytkentä liiketoimintaan ja strategiaan, määrittää päätulokset sekä arvioida resurssitarpeet, tehtävät ja karkea aikataulu (Hintsanen 2015. Projektin organisointi ja käynnistys). Keskinen esitteli ehdotuksen uuteen tehtäväjakoon sekä arviot ajankäytöstä PT johtoryhmän kokouksessa 25.11.2015. Uusi toimintamalli hyväksyttiin, ja samalla saatiin lupa rekrytoida uusi tilausvastaava. Käytännössä tämä toteutettiin niin, että yhden tilausvastaavamme palatessa töihin vanhempainvapaalta, hänen sijaisensa vakinaistettiin osaksi tiimiämme. Seuraava vaihe oli lähteä suunnittelemaan uuden toimintamallin yksityiskohtaista toteutusta.

5 PROJEKTISUUNNITELMA UUDEN KESKITETYN TILAUSMALLIN KÄYTTÖÖNOTTOON

5.1 Projektin suunnittelu

Ruuska toteaa projektinhallinnan teoksessaan: ”Jos et tiedä, minne olet menossa, kaikki tiet ovat oikeita. Hyväkään kartta ei auta, ellet tiedä, missä olet.” (Ruuska 2007, 175.) Projektisuunnitelma on keskeinen osa projektia, sillä koko projektin onnistuminen ja arviointi perustuvat siihen. Suunnitelmassa määritellään mitä projektin on tarkoitus tuottaa ja missä aikataulussa, paljonko resursseja on käytettävissä sekä miten viestintä ja dokumentointi toimii. (Ruuska 2007, 22.) Näin projektisuunnitelman voi sanoa toimivan karttana, joka ohjaa projektia alusta päättepisteeseen asti.

Jo johtoryhmän esityksessä olimme ehdottaneet, että uusi toimintamalli aloitettaisiin pilotilla Sale ketjusta. Sale ketjussa tilausvolyymit ovat huomattavasti S-marketteja pienempiä sekä organisaatiomalli on matalampi. Projektin suunnittelu ja projektisuunnitelman laatiminen alkoivat heti johtoryhmän kokouksen jälkeen. Projektisuunnitelma löytyy liitteestä 7, mutta se ei sisällä erillisiä liitteitä. Näiden liitteiden asioita on avattu kappaleissa 5.3 ja 5.4. Projektista tiedotettiin myymälöiden päälliköitä päällikköpalaverissa 9.12.2015. Sale päälliköt ottivat tiedon hyvin vastaan, ja useampikin ilmoittautui vapaaehtoiseksi mukaan heti alkuvaiheeseen.

Ensimmäisiä vaiheita oli miettiä kuinka monta Salea projektiin otetaan mukaan alkuvaiheeseen, ja milloin toimintamallin toteuttaminen tarkkaan alkaa. Toinen tilausvastavamme kävi joulukuussa Sale ketjun myymälätäydentämisen seurantamittarit – raporttia läpi, ja osittain tämän raportin avulla valitsimme 11 Salea sekä yhden ABC Salen mukaan alkuvaiheeseen. Olimme valinnassa muitakin asioita huomioon, kuten sen, että myymälät ovat toimintaympäristöltään erilaisia. Tarkoitus oli aloittaa projekti näiden 12 myymälän kanssa, ja levittää toimintamalli keväällä koko Sale ketjuun. ABC Salet jätettiin tämän projektin ulkopuolelle lukuun ottamatta tuota yhtä myymälää, joka heti alussa tuli mukaan.

Projektisuunnitelman oli tavoitteena olla valmis 5.1.2016 mennessä ja ensimmäisten pilottien käynnistyä viikolla 3. Projektin nimeksi määriteltiin vakiotilaamisen keskittämisen pilotointi ja levittäminen Sale ketjussa. Projektisuunnitelma sisältää ainoastaan vakiotilaamisen ja ennakkotilaamisen keskitetyt toimenpiteet. Tahti-raportoinnin keskittäminen sekä ketjun keskitettyjen tilausehdotusten tarkastus suunnitellaan erillisinä.

5.2 Tavoitteet, mittarit ja tuotokset

Projektisuunnitelman tulee sisältää projektin tavoitteet, mittarit ja tuotokset. Tavoitteen asetelun tulee olla selkeä ja realistinen ja ne tulee johtaa havaitusta kehittämistarpeesta. Tavoitteille tulee asettaa täsmälliset mittarit, joilla onnistumista voidaan arvioida. Tavoitteen ei ole tarkoitus kuvata itse työtä, vaan sen avulla saavutettavat lopputulokset. (Hintsanen 2015. Projektin suunnittelu.) Projektin keskeinen tavoite on säästää henkilökunnalta aikaa tilaamisesta asiakaspalveluun. Tarkoitus on vähentää varsinkin varastossa taustakoneelle tehtäviä töitä, jolloin henkilökunta voi tehdä vaadittavat työt pääosin myymälän puolella kannettavalla radiopäätteellä. Muita tavoitteita ovat tilapäisten muutosten määrän sekä samalla niihin käytetyn ajan pieneneminen, saatavuuden nousu ja hävikin lasku. Keskitetyn vakiotilaamisen tulee olla sekä ajallisesti että laadullisesti kannattavampaa kuin myymälöihin hajautettuna.

Tavoitteiden onnistumista mitataan hyllysaatavuusprosentilla sekä kirjatulla nettohävikkiprosentilla ja näiden tunnuslukujen muutoksella. Yhtenä mittarina on tilapäisillä rungoilla tilattujen osuus, mutta tästä emme saa vertailudataa edelliseen vuoteen. Relex otettiin käyttöön vasta syksyllä 2015 ja takautuvasti ei tunnuslukuja sieltä pysty muodostamaan. Aukiololainsäädäntö muuttui 1.1.2016 ja vaikutti meillä lähes kaikkiin myymälöihin (S-kanava 2015). Tästä syystä vakiotilaamisen pysyvät rungot eivät ole menekin tasalla alkuvuonna. Järjestelmä vaatii riittävän pitkän taustatiedon menekistä ennen kuin se päivittyy oikealle tasolle. Todennäköisesti menee muutama kuukausi ennen kuin runkojen päivittämiseen on riittävästi uusien aukiolojen vaikutusten mukaista menekkitietoa tallella. Tämä johtaa alkuvuonna kaikilla suurempaan tilapäisten muutosten tekemiseen. Tilapäisten muutosten osuutta ja sen muutosta, aina kuukaudesta toiseen, voidaan silti myöhemmin keväällä seurata. Ajankäyttöä tulee mitata projektin kuluessa, jotta sitä voidaan verrata arvioituihin aikoihin.

Projektin tuotoksena valmistuvat uuden toimintamallin mukaiset prosessikuvaukset. Tehtävien toteutusta täytyy arvioida ja miettiä koko ajan muiden ketjujen näkökulmasta. Pysytäänkö samanlaisilla toteutuksilla tekemään keskitetysti tehtäviä S-marketeissa, vai vaatiiko toteutus erilaisia toimintamalleja eri ketjuille? Tuotoksena syntyy lisäksi suunnitelma prosessin levittämisestä muihin ketjuihin.

5.3 Aikataulu

Projektisuunnitelman keskeisin osuus on aikataulu, jonka perusteella etenemistä voidaan seurata. Projektille tulee suunnitella selkeä alkamis- ja päättymishetki. Tehtävät kannattaa sitoa kalenteriaikaan, ja suunnittelussa tulee ottaa huomioon esimerkiksi lomat, henkilöiden käytettävyys ja henkilöiden kokemus sekä osaaminen. (Ruuska 2007, 51–52, 198.) Aikataulua lähdimme suunnittelemaan ensin karkeammalla tasolla, eli sijoitimme tekemisiä kokonaisille kalenteriviikoille (Kuva 7). Ketjuohjaukselta tulee tilausvastaaville jo hyvissä ajoin aikatauluja tilauspistetilaamisen ohjauksiin. Koko vuoden 2016 aikataulun olemme saaneet jo vuoden 2015 lokakuussa, joten aloitimme sijoittamalla nämä projektin aikatauluun. Vaikka nämä eivät ole projektiin kuuluvaa uutta tekemistä, tulee ne ottaa huomioon aikataulun suunnittelussa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
Pysyvien runkojen päivitys									x					x				x					x	x			x	x						x				
Uutuusien lisääminen runkoon			x											x			x																		x	x		
Pyhien tilapäiset korjaukset							x					x									x																	
Ennakkopohjien täyttö			x	x				x		x				x			x				x																	
Pyhien Tipi ohjaukset	x	x	x					x	x	x	x		x	x	x	x	x																			x	x	x

Pääsiäinen

Vappu ja helatorstai

Juhannus

Pyhänpäivä

KUVA 8. Projektin aikataulu

Jaksonvaihteiden aikataulut sekä tiedot tulevista ennakkotilauspohjista, lähetetään ketjuohjauksen toimesta osuuskaupoille kaksi kertaa vuodessa. Ensimmäinen kattaa 1-6 kuukausien aikataulut ja toinen 7-12 kuukausien aikataulut. Seuraavaksi haimme näistä ketjuohjauksen tuottamista aikatauluista sellaiset jaksonvaihteet, joiden piiriin kuuluu vakiotilaamisessa olevia tuoteryhmiä. Uutuustuotteiden lisääminen vakiotilaamiseen voidaan aloittaa keskitetysti sen jälkeen kun tuotteille on lähtenyt uutuusennakkotilaukset. Tilaukset lähtevät kahta viikkoa ennen jaksonvaihdetta, ja näin aikataulutimme projektin tekemisen, sijoittamalla ne oikeille viikoille.

Pyhien tilapäisten korjausten tekeminen voidaan aloittaa aikaisintaan kuusi viikkoa ennen pyhää. Ketjuohjauksen mukaan tämä johtuu siitä, että Martin suorituskyvyn turvaamiseksi vakiotilaamisen pohjat on rajattu aukeamaan vaan kuusi viikkoa eteenpäin. Ajan pidentäminen saa Martin toiminnan hidastumaan ja näin häiritsee tilausliikennettä. (Liikala 2014). Näin sijoitimme projektin aikatauluun nämä tilapäisten korjausten tekemiset kuutta viikkoa ennen pyhäpäiviä. Nämä kannattaa tehdä niin aikaisin kun vaan mahdollista, sillä näin myymälät saavat mahdollisimman oikeat ja kattavat toimitusvolyymienusteet työvuorosuunnittelunsa tueksi.

Ennakkopohjien täyttämisen sijoitimme projektin aikatauluun ketjulta tulleiden tietojen mukaan. Ketjun aikatauluissa on jokainen ennakkopohja, joka jakson 1-6 aikana tulee täytettäväksi. Siitä löytyy tieto jokaiselle pohjalle, minkä ajan sisällä ennakkotilaukset tulee täyttää ja koska tilauspohjat purkautuvat toimittajille. Haimme näiden aika vaatimusten pohjalta jokaiselle ennakkotilauspohjalle projekti aikatauluun sopivan viikon.

Pysyvien runkojen päivityksen aloitusajankohtaa jouduimme miettimään ja ottamaan huomioon jo aiemmin mainitun aukiololainsäädännön muutoksen. Ensin ajatuksena oli aloittaa päivittäminen helmikuun alusta. Tähän tarvitsemme avuksi Martin laskeman perusmenekin, joka näkyy joka tuotteen kohdalla vakiotilauksrungoissa. Päädyimmekin aloittamaan päivittämisen vasta helmikuun lopulta, jolloin menekki on päivittynyt lähemmäs uusien aukiolojen mukaista menekkiä. Runkojen päivitys on ainoa tekeminen, jonka voimme aikatauluttaa täysin itsenäisesti, sillä se ei ole riippuvainen kalenterista tai ketjun aikatauluista. Tämä tuo aikatauluun hieman joustoa, sillä päivitys voidaan suunnitella muiden pakollisten aikataulujen ympärille.

Kun kaikki tekemiset oli saatu sijoitettu oikeille viikoille, päädyimme siihen, että projektin suorittaminen alkaa keskiviikkona 20.1.2016 uutuuksien lisäämisellä vakiotilaamiseen. Pilotointi, jossa mukana on vaan osa Saleista kestää viikot 3-18, ja levitys koko Sale ketjuun tapahtuu viikolla 19. Tätä ennen kaikille Saleille tehdään jo yksi ennakkotilauspohjan täyttö viikolla 16. Juhannuksen ennakkopohjia on täytettävänä useita eri aikoihin. Koimme, että järkevintä on täyttää kaikki pohjat kaikille, vaikka yksi näistä pohjista on täytettävissä jo ennen virallista projektin levittämistä. Pysyvien runkojen päivitykseen on kesällä varattu pidemmän aikaa, sillä lomien johdosta tulemme olemaan todennäköisesti yksin töissä. Projekti päättyy viikolla 33 uutuuksien lisäämisen jälkeen.

5.4 Toteutustapa

Kun uutta toimintamallia lähdetään viemään eteenpäin, on erittäin tärkeää määritellä mahdollisimman yksiselitteisesti, mitä tehtäviä eri tahoille kuuluu. Keräsimme yhteen projektisuunnitelman liitteeksi tehtävät sekä kysymys – vastaus patteriston, mitä myymälät saattaisivat esittää. Lähetimme nämä vielä kommentoitavaksi ja muokattavaksi niille 12 Salelle, jotka osallistuivat projektiin alusta asti. Päädyimme jakamaan eritellyt tehtävät alla olevan taulukko 8 mukaisesti.

Taulukko 8. myymälän tehtävät vakio- ja ennakkotilaamisessa

MYYMÄLÄSSÄ PITÄÄ EDELLEEN TEHDÄ	MYYMÄLÄSSÄ EI ENÄÄ TEHDÄ
Tilapäiset muutokset kaikkiin tuoteryhmiin (sekä arkena että juhlapyhä viikoilla)	Pysyvien runkojen säätö taustakoneella (pois lukien irtoleipomotuotteet ja hevi)
Ylläpitää Hedelmien ja vihanneksien pysyviä runkoja	Ennako- ja sesonkitilauksia
Ylläpitää irtoleipomotuotteiden pysyviä runkoja	Uutuuksien lisääminen pysyvään runkoon (pois lukien irtoleipomotuotteet ja Hevi)
Kirjata toimituspoikkeamat päivittäin (myös vakiotuotteille)	
VIESTINTÄ!! Myymälöiden pitää olla aktiivisesti yhteydessä kenttäneuvojiin.	

Pohdimme pitkään, mitä tehdään tilanteessa, jossa myymälä itse huomaa, että tuotteen pysyvän rungon tilausmäärä ei ole ajan tasalla. Samaan ryhmään kuuluivat tuotteet, joilla tilaustapaa halutaan vaihtaa tilauspistetilaamisesta vakiotilaamiseen. Tätä projektia varten tulimme tulokseen, että parasta on hoitaa kaikki pysyvien runkojen muutokset ja perustamiset keskitetysti. Muuten saattaisimme olla helposti tilanteessa, jossa muutoksia tehdään sekä myymälässä että keskitetysti, samaan aikaan toisistaan tietämättä. Ohjeitimme myymälät lähettämään EAN koodin kaikilta tuotteilta, joille muutoksia pysyviin runkoihin tarvitaan. Vasta käytäntö tulee osoittamaan kuinka paljon näitä muutoksia arjessa tulee ja tuleeko tästä myymälälle lisätyötä.

Ruuska toteaa, että työmäärien arvioimiseen ei ole olemassa patenttiratkaisua. Karrikoidusti voidaan sanoa, että työmääräarvio on paras mahdollinen arvaus, joka vallitsevassa tilanteessa voidaan antaa. (Ruuska 2007, 189.) Käytimme pohjana työmäärien arvioimiseen samaa laskelmaa, jonka olimme tehneet johtoryhmän esitykseen. Nämä laskemat oli tehty oletuksena, että työhön on jo muodostunut rutiini. Tästä syystä arvioimme

aikoja projektissa huomattavasti ylöspäin, sillä tehokkaat toimintatavat muotoutuvat vasta tekemisen perusteella. Kuvassa 9 on kenttäneuvojien eri tehtävien aika-arvioita.

<p>Alla olevat keskitetyt aika-arviot toteutuvat vasta tekemisen rutinoituessa. Tässä projektissa aika-arviot on laskettu kaksin – kolminkertaisiksi.</p> <p>Pysyvien runkojen päivitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvioitu aika myymälöissä on noin 1,5 h/kk/myymälä • Arvioitu aika keskitettynä on noin 30 min/myymälä/kk <p>Uutuuksien lisääminen runkoon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvioitu aika myymälöissä on noin 15 min/tuoteryhmä/jaksonvaihde • Arvioitu aika keskitettynä on noin 15 min/myymälä/jaksonvaihde <p>Pyhien tilapäiset korjaukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvioitu aika myymälöissä on noin 2 h/pyhäviikko • Arvioitu aika keskitettynä on noin 1 h/myymälä/pyhäviikko <p>Ennakkopohjien täyttö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvioitu aika myymälöissä on noin 1,5 h/pyhä • Arvioitu aika keskitettynä on noin 45 min/myymälä/pyhä

KUVA 9. Tehtävien aika-arviot

Koko projektin hoitaminen yhtenä kokonaisuutena johtaisi todennäköisesti epätarkkoihin arvioihin aikatauluissa sekä haasteisiin toteutuksen arvioinnissa. Projekti kannattaakin osittaa eri tehtävä kokonaisuuksiin, joita on helpompi käsitellä. Erilaisia ositustapoja ovat esimerkiksi vaiheittainen ositus, järjestelmiin osittaminen, rakenteellinen ositus ja työläjien mukainen ositus. Osa tai kaikki tehtäväpaketeista voivat olla riippuvaisia toisistaan esimerkiksi niin, että tehtävät voidaan suorittaa vain tietyssä järjestyksessä, tehtävän aloittaminen riippuu toisen tehtävän vaiheesta tai tehtävä on suoritettava juuri tiettyinä ajankohtana. (Kalliomäki 2015.)

Projektin tehtävät ositimme työläjien mukaisesti sekä käytimme hyödyksi jo aiemmin karkeammalla tasolla laadittua aikataulua (kuva 7). Tämän perusteella päädyimme 20 erillisenä suoritettavaan tehtäväpakettiin. Kuvassa 10 on esimerkki yhdestä tehtäväpaketistä. Suurin osa tehtäväpaketeista on riippuvainen kalenterista. Esimerkiksi ennakkotilauspohjat täytyy täyttää sen ajankohdan sisällä, jonka ketjuohjaus on ilmoittanut. Pysyvien runkojen päivitystä ei suoranaisesti ole sidottu mihinkään tiettyyn ajankohtaan. Aloituksen jälkeen pyrimme siihen, että päivitykset tehdään noin neljän viikon välein.

VKO 9 Pysyvien runkojen päivitys

- Voidaan aloittaa viimeistään maanantaina 29.2
- Päivitetään runkoja alkaen viikosta 10
- Ensimmäiset yksiköt tehdään kaikkien kenttäneuvojien yhteistyönä ja loput yksiköt jaetaan kaikkien kenttäneuvojien kesken.
- Arvioitu aika keskitettynä on noin 1,5h/myymälä
 - Yhteensä työaikaa menee noin 18 h
- Tavoitteena on, että pysyvät rungot on päivitetty kaikille torstaina 3.3 iltapäivällä.
- Arviointi käytetystä ajasta → pitääkö tehdä muutoksia viikon 14 aikatauluihin?

KUVA 10. Esimerkki tehtäväpaketista

Harvoin yksi henkilö pystyy tekemään yhtä tehtävää sadan prosentin työpanoksella. Lähes poikkeuksetta aikaa kuluu muihinkin tehtäviin kuin projektin työhön. Henkilön käytettävyyden on yleensä noin 70–80 prosenttia eli neljä päivää viikossa. (Ruuska 2007, 197.) Jokaiselle tehtäväpaketille määriteltiin tarkempi toteutusaika alkuperäisen karkeamman arvion sisällä. Esimerkiksi viikon 9 työpaketti vie työaikaa 18 tuntia eli yhdeltä ihmiseltä yli kaksi työpäivää. Kuitenkin tehtävää pystytään tehokkaasti suorittamaan todennäköisesti noin puolet työpäivästä, eli neljä tuntia. Yhdeltä ihmiseltä tämän suorittaminen veisi siis neljä ja puoli työpäivää. Jokainen uusi tehtävä päätettiin ensimmäistä kertaa tehdä aina kaikkien kolmen tilausvastaavan yhteistyönä, jolla varmistamme sen, että kaikki pysyvät tekemisessä mukana ja oppivat samat asiat. Määrittelimme jokaiselle tehtäväpaketille tavoite suoritusajan, joka helpottaa myöhemmin suorituksen arviointia. Sen avulla pystytään tarvittaessa korjaamaan tulevia aikatauluja.

5.5 Viestintä, seuranta ja arviointi

Projekteja johdetaan viestinnän avulla, joka on projektissa sekä väline että voimavara. Viestintä ei toteudu ilman suunnittelua, johtamista ja valvontaa. Ideointi edellyttää vuorovaikutteista viestintää, jonka tehtävänä on myös kyseenalaistaa. Teemmekö asioita oikein ja voiko niitä tehdä toisella tavalla? (Ruuska 2007, 83–86.) Projektisuunnitelmaan mietimme viestintää, mitä pitää viestiä ja kenelle sekä miten se konkreettisesti tehdään?

Skype for business (aikaisemmalta nimeltään Lync) on interaktiivinen työkalu, jolla pystytään työskentelemään tehokkaasti paikasta riippumatta. Sen avulla pystytään järjestämään kokouksia sekä osallistumaan niihin ilman, että henkilöiden tarvitsee poistua työpaikaltaan. Skypellä pystytään esittämään materiaalia sekä keskustelemaan niistä reaaliaikaisesti. (SOK Skype for business 2015.) Projektia koskeva viestintä myymälöiden kanssa pyritään hoitamaan aina Skype – kokouksina. Tämä mahdollistaa asioiden reaaliaikaisen läpikäynnin, jolloin pystytään varmistamaan viestin perillemeno. Ainoastaan pienimuotoisemmat tiedotukset hoidetaan sähköpostin välityksellä, tai pakolliset asiat silloin, jos jostain syystä Skype – kokous ei ole mahdollinen. Ennen projektin aloittamista viikoilla 1-2 järjestetään Skype – kokouksia niiden 12 myymälän kanssa, jotka projektiin lähtevät mukaan heti alusta. Projektisuunnitelma käydään heidän kanssaan kokonaisuudessaan läpi sekä varmistetaan, että mitään kysymyksiä tai epäselvyyksiä ei jää. Samanlainen Skype – kokous järjestetään lopuille Saleille keväällä, ennen projektin levittämistä.

Kaikki projektissa syntyvä aineisto tallennetaan yhteiskäyttöiselle Q-verkkolevyille, johon kaikilla myymälöillä sekä market johtoryhmällä on vapaa pääsy. Projekti pyritään pitämään läpinäkyvänä, eli kaikki myymälät voivat seurata mitä projektille kuuluu, vaikka eivät siihen itse osallistuisikaan. Jokainen tehtäväpaketti käydään toteutuksen jälkeen läpi, ja muistiot tallennetaan tiedoksi verkkolevyille. Projektin tilannetta käydään läpi viikoittain tilausvastaavien yhteisessä palaverissa sekä projektivastaava Kesksen ja tilausvastaavien yhteisessä kuukausipalaverissa. Projektista laaditaan seurantaraportteja, joita projektivastaava voi käydä läpi johtoryhmän palavereissa.

Projektin onnistumista arvioidaan tavoitteista johdetuilla mittareilla sekä näiden lukujen kehityksellä. Arviointia tehdään koko projektin ajan. Jokainen tehtäväpaketti arvioidaan erikseen:

- kuinka paljon aikaa meni suhteessa arvioituun ajankäyttöön?
- mitä ongelmia tuli vastaan?
- jouduttiinko toteutusta muuttamaan alkuperäisestä suunnitelmasta, ja mitä muutoksia tehtiin?
- pitääkö seuraavia tehtäväpaketteja tai ajankäyttöä muuttaa?

Projektiin alusta asti osallistuville Saleille lähetetään arviointikysely Surveyspal – työkalulla ennen projektin levittämistä kaikkiin Saleihin. Kyselyn tulokset käydään läpi Skype

– kokouksessa, jossa pohditaan yleisesti miten projekti on edennyt sekä pitääkö jotain toimintatapoja muuttaa kun kaikki Salet liittyvät mukaan projektiin. Ennen projektin päättymistä elokuun alussa, lähetetään kaikille Saleille uusi arviointikysely Surveyspal – työkalua hyödyntäen. Arviointien perusteella mietitään mahdollisesti toimintamalleihin tarvittavia muutoksia, ja pystytäänkö kaikki toiminnot toteuttamaan samalla tavalla kaikissa eri ketjuissa? Projektin lopputuloksena arviointien perusteella syntyy suunnitelma toimintamallien levittämisestä loppuihin ABC Saleihin sekä S-market ketjuun.

6 YHTEENVETO

6.1 Tutkimuksen arviointi

Tämän työn tavoitteena oli kehittää päivittäistavarakaupan keskitettyjä tilaamistoimintamalleja myymälöiden työn helpottamiseksi. Tämä tavoite työllä saavutettiin, sillä tuloksena syntyi uusi toimintamalli, jota lähdettiin pilotoimaan. Tarkoituksena oli löytää sekä taloudellisesti että toiminnallisesti tehokkaita keinoja tilaamisen ohjaamiseen ja vapauttaa myymälähenkilökunnan aikaa tilaamisesta asiakaspalveluun. Toimintamallia ei vielä tämän työn kuluessa pystytä arvioimaan, ja taloudellisia vaikutuksia voidaan arvioida vasta projektin päättyessä. Uusi toimintamalli kuitenkin helpottaa myymälöiden työtä ja vähentää taustakoneella tehtävien töiden määrää. Työ ja tutkimus pysyivät asetetussa aikataulussa.

Tutkimuskysymykset olivat: Mitä toimintoja myymälässä on edelleen välttämätöntä tehdä ja mitä toimintoja voidaan kannattavasti keskittää? Näihin kysymyksiin tutkimuksessa löydettiin vastauksia ja tilaamisen toiminnot jaettiin uudestaan myymälöiden sekä keskitetyn tilaamisen välillä. Projektin kuluessa ja sen päätyttyä arvioidaan miten toimintojen keskittäminen on vaikuttanut myymälöiden työhön. Samalla arvioidaan pystytäänkö toimintamalli sellaisenaan levittämään muihin ketjuihin. Toimintamallin vaikutusta myymälöiden tilaamisen tunnuslukuihin pystytään arvioimaan vasta projektin kuluessa. Tärkeimpinä arvioitavina tunnuslukuina ovat hävikin ja saatavuuden kehitys.

Lähestymistapana toimintatutkimus soveltui työhön hyvin. Tarkoituksena oli osallistaa työhön mukaan Pirkanmaan Osuuskaupan eri tahoja sekä hakea ratkaisua oikeaan olemassa olevaan ongelmaan. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan työstä piti valmistua kehittämisohjeita keskitetyn tilaamisen kehittämiseen. Hieman meidän yllätykseksemme asiat etenivät paljon nopeammin kuin alun perin osasimme odottaa. Näin otin työhön mukaan vielä myös seuraavan vaiheen eli projektisuunnitelman laatimisen.

Tutkimusmenetelmänä benchmarking sopii tällaiseen työhön erittäin hyvin. Meillä on Suomessa yhteensä 20 Osuuskauppaa, jotka kaikki käyttävät samaa järjestelmää. Toimintatapoja on yhtä paljon kuin Osuuskauppojakin. Vierailuilla kävimme asioita läpi avoi-

men haastattelun tyyppisesti eli keskustelu oli hyvin vapaamuotoista. Myöhemmin mietin, että olisi voinut olla hyvä tehdä hieman tarkempaa kysymysrunkoa mukaan. Varsinkin oikeiden case -tyyppisten ongelmien etukäteen miettiminen, olisi voinut tuoda vielä syvempää ymmärrystä siitä, miten muut ovat ratkaisseet samankaltaisia asioita. Nyt osa asioista tuli ehkä käsiteltyä hieman pinnallisemmin. Lähetin valmiin tekstin vielä kaikille Osuuskaupoille, joissa vierailimme ja varmistin, että asiat ovat heidän puolestaan julkaisukelpoisia. Olimme tarkkoja vierailuilla, sekä sen jälkeen puolin ja toisin lähetettävien materiaalin kanssa, että niistä oli poistettu kaikki kilpailulainsäädännön mukaan liikesalaisuuksiksi luokiteltava tieto.

Ideapalaverit Pirkanmaan Osuuskaupan keskijohdon henkilöiden kanssa, toivat työhön uutta näkökulmaa. Palaveriin osallistui henkilöitä, kuten osaamisen kehittämisspäällikkö Marko Saarenketo, jolla ei ole ennestään mitään tietoa tilaamisen toiminnoista. Näin saimme uudenlaisia ajatuksia ihmisiltä, jotka ovat päivittäisen tilaamisen toimintojen ulkopuolella. Nämä palaverit mahdollistivat sen, että meistä oli hyötyä toistemme erilaisten projektien tukena.

Ajankäytön mittaamisen toteutus aiheutti meillä eniten pohdintaa. Halusimme tietoa siitä, miten aikaa tällä hetkellä käytetään, mutta samalla tuli miettiä resurssien käyttöä. Mittaamisen toteutus on myymälöille työllistävää, sillä henkilökunta joutuu kaksi viikkoa pitämään jatkuvasti mukana lomaketta, jota täytyy muistaa koko ajan kiireenkin keskellä täydentää. Jouduimme pohtimaan myymälämäärää halutun tutkimustiedon ja siihen käytetyn ajan suhteessa. Päädyimme ratkaisuun jossa valitsimme 14 % myymälöistä mukaan tutkimukseen. Kävin läpi ja keräsin tiedot yhteen kaikista käsin täytetyistä lomakkeista, ja näistä yhdeksästä myymälästäkin niitä kertyi yhteensä lähes parisataa. Yhdeksän myymälää oli siis sellainen määrä, jota tutkimuksessa pystyi vielä aikataulun puitteissa käsittelemään.

Tuloksista on muistettava, että ne eivät ole ehdottoman oikeaa yleistettävissä olevaa tietoa vaan tutkimus tulee käsitellä yksittäisenä tapauksena. Jos haluttaisiin tietää kuinka paljon S-market ketjussa tilaamiseen keskimäärin käytetään aikaa, tulisi myymälöitä olla tutkimuksessa enemmän mukana. Tietojeni ja kokemukseni perusteella uskon, että jos tutkimus toistettaisiin eri myymälöillä, suuret linjat pysyisivät samanlaisina. Vakiotilaaminen tilaustapana vie eniten myymälöiden aikaa ja sen sisällä tilapäisten muutosten tekeminen on suurin työllistävä tekijä. Saldontarkastukseen käytettävä aika on yksi tekeminen, jonka

ajankäyttö vaihtelee eniten. Tässä on myös olemassa suurin virhemarginaali, sillä henkilökunnan on vaikeaa mitata kaikkea tähän käytettyä aikaa. Muut tilaamisen tekemiset kuten vakiotilaaminen tehdään useimmiten alusta loppuun yhtenä kokonaisuutena, joten siihen kuuluva ajankäyttö on helpompi kirjata. Saldontarkastuksia saatetaan tehdä myymälässä jatkuvasti hyllyttämisen yhteydessä, jolloin yhteen kertaan voi mennä 15 sekuntia. Tällöin osittain nämä saldojen tarkastuksiin kuluvat ajat ovatkin myymälöiden arvioita.

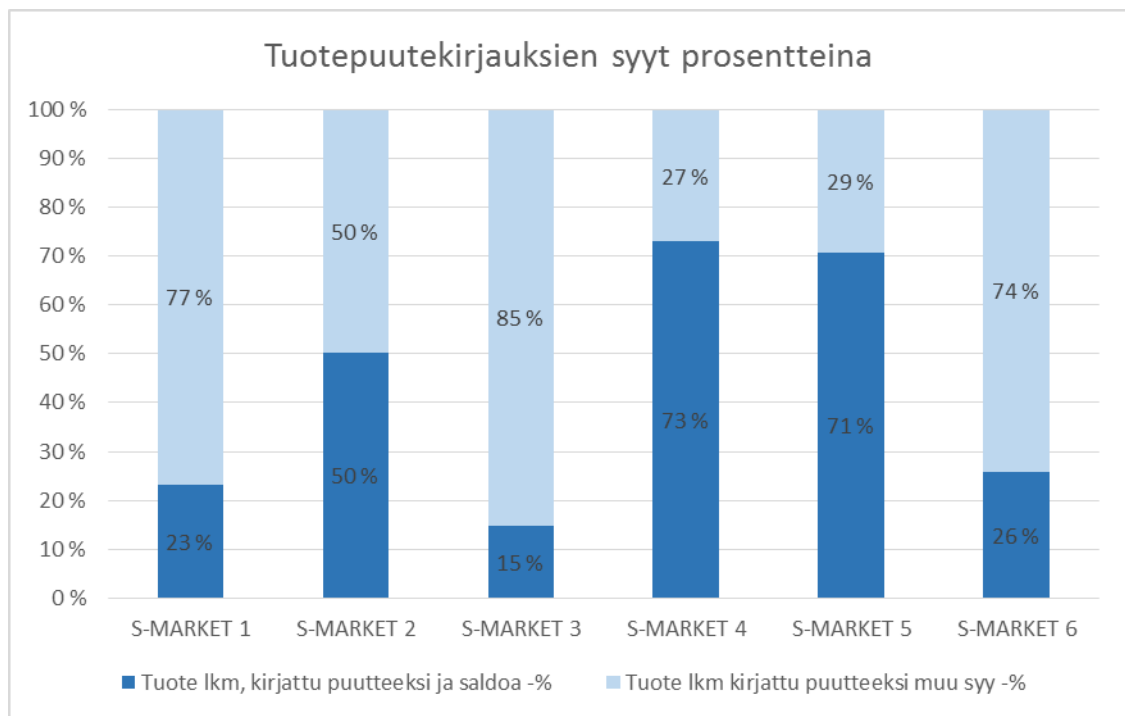
Tutkimukseen alun perin suunniteltu haastattelu SOK:n saatavuuden ohjauksesta vastuussa olevan johtajan kanssa ei toteutunut, sillä aikatauluja ei tutkimuksen puitteissa saatu sovitettua yhteen. Tämän tarkoituksena oli selvittää mitä ajatuksia ketjulla on tilaamisen tulevaisuudesta. Marraskuussa 2015 järjestetyillä Vähittäiskaupan tuen IT-päivillä IT ketjut ja myymälät – yksikön johtaja Timo Salmi kävi läpi suunniteltuja projekteja sekä niiden aikatauluja. Tästä luennosta sekä uudesta myymälätäydentämisen puolivuosisikatsauksesta olemme saaneet tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Henkilökohtaisessa haastattelussa olisi voinut päästä vielä pintaa syvemmälle asioissa sekä kysellä enemmän lisätietoja.

6.2 Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimusaiheena työstä nousi esiin tarkempi tutkimus myymälöiden saldoheitoista. Ajankäytön mittauksessa mukana olleiden S-markettien ja Salejen saldoheitojen suhteellinen osuus valikoiman tuotelukumäärästä, ei oletusten vastaisesti korreloinut suoraan saldojen tarkastukseen käytetyn ajan kanssa (kuvio 3). Tämä herätti meillä paljon keskustelua ja kysymyksiä siitä, mistä tämä johtuu.

Kuten kappaleessa 2.3.1 totesin, automaattisten tilausjärjestelmien haavoittuvien kohta on tilaamisen perustuminen tuotteen saldotietoon. Myös Finne & Kokkonen toteavat saman eli keskeisin haaste automaattisessa tilaamisessa on sen riippuvuus tuotesaldojen oikeellisuudesta (Finne & Kokkonen 2005, 296). Ketjuohjauksen PT saatavuuden hallinnan – yksikön henkilöitä vieraili Osuuskaupassamme marraskuussa 2015 ja keskustelimme tästä asiasta heidän kanssaan. Heidän näkemyksensä oli samanlainen kuin omamme eli tulevaisuudessa ei ole näköpiirissä tilausjärjestelmää, jossa tilaaminen ei perustuisi saldotietoon (Äijälä 2015. Osuuskauppa vierailu).

Saldoheitot ovat suuri syy tuotepuutteisiin tilauspistetilaamisen tuotteissa. Kuviossa 4 on saldoheittojen osuus tilauspistetilaamisen tuotepuutteista tutkimuksessa mukana olleilla S-marketeilla viikolta 10/2016. Saldoheittojen osuus on pahimmillaan yli 70 %. Tilauspistetutuotteiden saatavuuden parantaminen vaatisi saldoheittojen pienenemistä. Osa saldoheittojen syistä on tunnistettu esimerkiksi varastamishävikki, purkamattomat kuormat ja väärin toimitetut tuotteet, joita ei huomata tavaroita vastaanottaessa. Suosittelisin tutkimusta, jossa syihin perehdyttäisiin vielä tarkemmin. Löytyykö mahdollisesti jotain syitä saldoheittoihin, joita emme ole osanneet ajatella? Tämä vaatisi tarkan tutkimuksen valituissa yksiköissä, jossa esimerkiksi viikon ajan joka päivä käytäisiin läpi saldontarkastusraportilla olevat tuotteet. Jokaisen saldollisen puutteeksi kirjatun tuotteen syy pitäisi selvittää. Tutkimukseen kannattaisi ottaa mukaan yksiköitä, joilla saldollisten tuotepuutteiden määrät olisivat erilaisia. Näin voitaisiin vertailla toimintatapoja sekä sitä miten saldojen tarkastusta ja korjaamista olisi tehokkainta myymälässä johtaa.



KUVIO 4. Saldoheittojen osuus tilauspistetilaamisen tuotteista (Tahti järjestelmä 2016).

6.3 Pohdinta

Tämän opinnäytteen tekeminen on ollut mielenkiintoista ja haastavaa. Päivittäistavara-kaupan tilaaminen – aiheena oli itselleni tuttua, sillä tilausvastaavana olen erittäin syvällä

päivittäisissä toiminnoissa. Välillä ehkä liiankin syvällä, sillä askel taaksepäin voi joskus auttaa näkemään kokonaisuutta eri tavalla. Tämän työn kuluessa joutui haastamaan itseään miettimään tuttuja ja totuttuja toimintatapoja sekä – malleja eri tavalla. Esimerkkinä ensimmäisessä ideointipalaverissa Saarenketo kysyi: onko vakiotilaaminen pakko hoitaa myymälässä, eikö sitä voisi tehdä meillä täällä konttorilla? Ensimmäinen vaistomainen reaktio oli, että tietenkään sitä ei voi keskitettynä tehdä. Heti tällöin jo ymmärsin, että työn tekeminen vaatii ajattelun laajentamista. Lähtökohdaksi oli otettava, että kaikki on mahdollista, villitkin ideat, kunnes toisin todistetaan.

Kaupan arvoketjun rakentuminen on lähtökohtaisesti ollut minulle tuttua tietoa. Tässä työssä ymmärrys sen merkityksestä kaikelle toiminnallemme syventyi itselleni lisää. Olen ollut mukana näkemässä eri tilausjärjestelmien käyttöä ja kehitystä. Nyt vasta ymmärsin, että lähtökohdat tilaamisen kehittämisessä ovat syvemmällä kuin ainoastaan myymälöiden tarpeessa. Myös tilaamisessa, niin kuin kaikessa muussakin toiminnassa, on otettava koko arvoketju huomioon. Tämä on usein haasteellinen asia myymälöiden henkilökunnalle käsittää. Monta kertaa ajatellaan ja kysellään, että miksi me emme voi tehdä jotain asiaa sillä tavalla kuin itse haluamme. Meidän tuleekin parhaamme mukaan yrittää viestiä henkilökunnalle arvoketjumallista ja sen hyödyistä. Kaikki asiat eivät välttämättä ole yhden arvoketjun osan kannalta se paras mahdollinen tapa, mutta kokonaisuuden onnistuminen on ratkaisevampi tekijä.

Järjestelmien tekninen muutosvauhti on nykypäivänä huimaavaa. Meille tilausvastaaville muutokset ovat positiivisia uutisia ja yleensä innolla odotammekin, mitä uutta on tulossa. Samalla meidän on hyvä muistaa, että myymälöiden näkökanta on usein toisenlainen. Kiireisessä arjessa jatkuvia toimintamallien muutoksia ei välttämättä oteta niin hyvin vastaan. Muutoksissa varsinkin niiden tuomia positiivisia hyötyjä ja helpotuksia myymälöille tulisikin korostaa, ei niinkään muutosta itsessään. Tässä työssä yhtenä ajatuksena olikin, että tekemisen keskittäminen saattaa osaltaan vähentää myymälöille tulevia muutoksia.

Benchmarking vierailut muissa Osuuskaupoissa olivat erittäin mielenkiintoisia. On aina hyvä päästä sparraamaan ajatuksia toisten ihmisten kanssa, jotka tekevät samaa työtä. Samalla voi kyseenalaistaa omaa työtään, ovatko kaikki suorittamamme toiminnot järkeviä. Tällaisia eri vierailuja olisi hyvä järjestää useamminkin, vaikka epämuodollisemmin. Arki ja ajankäyttö vaan tulevat usein vastaan, vierailuihin täytyy varata aina yksi koko-

nainen työpäivä. Meillä on käytössä sisäisessä Intrassa yhteisö, jossa osuuskaupat pystyisivät keskustelemaan keskenään eri asioista. Ikävä kyllä tämä ei ole koskaan saanut kunnon tuulta purjeisiin, ja keskustelu on erittäin vähäistä. Tähän olisi hyvä miettiä keinoja, miten saisimme tietoja tehokkaista toimintatavoista jaettua ja erityisesti miten ja millä keinoilla tuota keskustelua saisi pidettyä yllä.

Vierailuilta saimme paljon kehittämissivinkkejä tilauspistetilaamiseen, joista osan otimme heti käyttöön. Nämä eivät vaatineet myymälöiltä työtä vaan ainoastaan omien tilausvas- taavien töidemme ja toimintamalliemme organisointia. Tilauspistetilaaminen toimii yleisesti meillä paremmin kuin vakiotilaaminen ja sen tunnusluvut ovat paremmalla tasolla. Vakiotilaaminen ja sen tukeminen on ollut meille haasteellisempaa. Muut Osuuskaupat olivat myös ottaneet vakiotilaamisen tukemisen tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Valmiita toimintamalleja tai vinkkejä, lukuun ottamatta raportointia, heillä ei vielä ollut. Tämä oli ehkä meille pieni pettymys, sillä olimme toivoneet löytävämme varsinkin va- kiotilaamisen tukemiseen apua. Hetkeksi ehkä säikähdimme HOK:n kokemuksia tilapäis- ten muutosten tekemisestä, ja varsinkin sitä, että he olivat kokeneet sen liian työllistä- väksi. Lopulta kuitenkin päädyimme ajatteluun, josta työ lähti liikkeelle: kaikki on mah- dollista.

Tämän työn aikana ketjuohjaukselta tuli tieto, että vakiotilaamisen korvaavaa tuoretuo- teiden ennustepohjaista automaattitilaamista lähdetään pilotoimaan. Tästä voisi herätä kysymys, onko meidän järkevää muuttaa omia toimintatapojamme tässä vaiheessa. To- dennäköisesti ennustepohjainen tilaaminen on tulossa lähivuosina, kuitenkin kukaan ei voi varmasti sanoa, kuinka kauan siihen menee. Tässäkin on kyseessä pilotti, johon tes- tialustaa vasta rakennettiin. Jos pilotit onnistuvat, on edessä vielä koko järjestelmän ra- kentaminen. Vaihtoehto olisi, että jääme istumaan ja odottamaan mitä ketjun kehitys- työssä milloinkin tapahtuu. Tämä ei ole meille oikea vaihtoehto, sillä pyrimme jatkuvasti pysymään ajan hermolla sekä kehittämään toimintatapojamme aina vallitsevaan tilantee- seen sopivaksi. Tällä hetkellä strategian mukainen tavoitteemme on säästää myymälän aikaa teknisistä töistä asiakaspalveluun, ja tämä uusi toimintatapamme vastaa siihen ta- voitteeseen.

Uuden toimintatavan ja projektin onnistumista mitataan tilaamisen tunnuslukujen muu- toksella, joista tärkeimmät ovat saatavuus ja hävikki. Keskitetyn tilaamisen ensisijainen

tavoite on parantaa asiakkaan kokemaa palvelua. Tätä voidaan osittain mitata saatavuudella, mutta muillakin tekijöillä on merkitystä. Arvioinnissa on tärkeää huomioida myymälöiden mielipiteet. Onko toimintatavoista aitoa hyötyä myymälätasolla? Ja kuten kaikissa piloteissa, lopputuloksena voi olla, että toimintamallia joudutaan vielä muuttamaan tai ainakin hiomaan joidenkin tekemisten osalta.

Työtä aloittaessani en osannut ajatellakaan kuinka pitkälle tämä tulee kantamaan. Lähtökohta oli kehittämis ehdotusten tekemisessä, mutta matka jatkui pidemmälle. Olemme kiitollisia johtoryhmällemme siitä luottamuksesta, joita he ammattitaitoamme ja osaamisemme kohtaan osoittivat, hyväksymällä projektin niin nopeasti ja antamalla luvan rekrytoida uusi työntekijä tiimiimme. Myymälöiden ensi reaktiot projektista olivat positiivisia. Olimme pelänneet, että osa saattaisi vastustaa töiden siirtämistä myymälöiden omista käsistä pois ja kokea oman vaikutusvaltansa vähenevän. Palautteiden perusteella kuitenkin kaikki ymmärsivät tämän projektin oikean tarkoituksen. Tarkoitus on sama kuin koko tukitoimintojemme perimmäinen tehtävä, eli helpottaa asiakkaamme arkea.

LÄHTEET

Ainasto, A. Ryhmäpäällikkö. 2015. Myymälätäydentämisen seurantamittarit. Sisäinen tiedote. Tulostettu 8.2.2016.

Alarotu, I. SOK:n Kaupallinen johtaja. 2015. Patarumpu. Miten halpuuttaminen oli mahdollista? Päivitetty 29.5.2015. Luettu 1.2.2016. <http://patarumpu.fi/2015/05/29/miten-halpuuttaminen-oli-mahdollista/>

ECR Europe. 2003. ECR – Optimal shelf availability. Increasing shopper satisfaction at the moment of truth. Roland Berger Strategy Consultants. Luettu 4.2.2016. http://ecr-all.org/bluebooks/bluebook,ECR%20Europe/?PAGEN_1=2#nav_start

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Finne, S. & Sivonen, H. 2009. The Retail Value Chain. How to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response (ECR) strategies. London: Kogan Page Limited.

Hieta-aro, S. Market ryhmäpäällikkö. 2015. Kehittämistyön suunnittelupalaveri 5.5.2015. Pirkanmaan Osuuskauppa. Tampere.

Hintsanen, K. 2015. Projektin organisointi ja käynnistys. Luento. Projektiliiketoiminta – ja osaaminen 5.2.2015. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Hintsanen, K. 2015. Projektin suunnittelu. Luento. Projektiliiketoiminta – ja osaaminen 19.2.2015. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Kalliokoski, J. 2015. Projektin ositus. Luento. Projektiliiketoiminta – ja osaaminen 21.5.2015. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum Media Oy. Alkuperäinen teos 2000.

Kautto, M., Lindblom, A. 2005. Ketju: Kaupan ketjuliiketoiminta. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Keskinen, J. Valikoimapäällikkö. 2015. Ehdotus ajankäytön siirrosta. Power Point esitys 25.11.2015. Tulostettu 9.2.2016.

Keskinen, J. Valikoimapäällikkö. 2015. Tahti-kate muuttuu 1.1.2016. Sähköpostiviesti. Jenni.Keskinen@sok.fi. Tulostettu 10.2.2016.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Otantamenetelmät. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tilastollinen päättely. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>

Liikala, J. Täydennystilaamisen suunnittelija. 2014. Martti. Sähköpostiviesti. Jukka.Liikala@sok.fi. Tulostettu 13.2.2016.

Minkkinen, M. 2015. Kysynnän ennustaminen. Tilastollinen myyntiennuste Relexillä. Luento. AOK tilausvastaavan valmennuspäivät 9.-10.9.2015. Jollas Instituutti. Helsinki.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. 6.-11. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojapelto, J. SOK Marketkaupan johtaja. PT:n IT-hankkeiden tuottavuus. Tilannekatsaus 3.2.2014. Power Point esitys. Tulostettu 2.2.2016. <https://sintra.sok.fi>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Patarumpu. 2016. Vuosi halpuuttamista takana: hintojen laskeminen jatkuu. Päivitetty 19.1.2016. Luettu 1.2.2016. <http://patarumpu.fi/2016/01/19/halpuuttaminen-jatkuu/>

Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2014. 2015. Hämeen Kirjapaino Oy.

Pousi, J. Toimitusjohtaja Inex Partners Oy. 2013. Tuotealuekohtaiset toimituspäivät. PT kaupan ohjausryhmä 10.10.2013. Tulostettu 1.2.2016. <https://sintra.sok.fi>

Päivittäistavarakauppa Ry. 2015. Vuosijulkaisut: Päivittäistavarakauppa 2015. . Luettu 1.2.2016. <http://www.pt.fi/julkaisut/>

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 4.2.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B- Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Salmi, T. IT-johtaja. 2015. Keskeisiä kehitystöitä - SOK IT Ketjut ja myymälät. Luento. Vähittäiskaupan tuen IT-päivät 10.-11.11.2015. Jollas Instituutti. Helsinki.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.

SAS. Lisää tuottavuutta S-ryhmän arvoketjuun. Luettu 9.2.2016. http://www.sas.com/fi_fi/customers/customer-interviews/s-ryhma.html

S-kanava. 2015. Nyt se alkaa! Pirkanmaan Osuuskaupan Prismojen, S-marketien ja Salejen aukioloajat laajenevat 2.1.16 alkaen. Päivitetty 30.12.2015. Luettu 11.2.2016. https://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/uutinen/nyt-se-alkaa-pirkanmaan-osuuskaupan-prismojen-s-marketien-ja-salejen-aukioloajat-laajenevat-2116-alkaen/2283849_10870

SBO:n korvaaminen Martti-tilauspistetilaamisella pt-kaupassa. 2011. Informaatio PT-toimialajohdolle. Power Point esitys 7.9.2011. Tulostettu 11.10.2011.

SOK Marketkaupan ketjuohjaus. PT saatavuuden ohjaus. 2015. Myymälämanuaali. PT Täydennystilaaminen. 21.12.2015. Tulostettu 3.2.2016.

SOK Skype for business. 2015. Skype for Business tehostaa päivittäistä työtäsi. Vintor Oy 6.11.2015. Pdf julkaisu. Tulostettu 11.2.2016.

Tahti raportointijärjestelmä. 2016. Saldontarkastuksen seurantaraportti. Tulostettu 9.4.2016.

Tilauspistetilaaminen 2014. Myymälöiden koulutusmateriaali. Power Point esitys 26.11.2014. Tulostettu 3.2.2016.

Tuhti-järjestelmä. 2016. Ketjuyksikkökohtaiset hyllykartat. Tulostettu 2.2.2016.

Virtamo, S. 2008. Kuluttajien reagointi päivittäistavara-kaupan tuotepuutetilanteissa. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Äijälä, E. Kehityspäällikkö. 2015. Osuuskauppa vierailu 20.11.2015. Pirkanmaan Osuuskauppa. Tampere.

Äijälä, E. Kehityspäällikkö. 2015. Valmennuspäivien startti, tavoitteet. Luento. AOK tilausvastaavan valmennuspäivät 9.-10.9.2015. Jollas Instituutti. Helsinki.

Äijälä, E. Kehityspäällikkö. 2016. PT Myymälätäydentäminen – Puolivuosikatsaus Q1-Q2/2016. Sisäinen tiedote. Tulostettu 3.2.2016.

LIITTEET

Liite 1. Benchmarking vierailujen asialista

Keskusteltavia asioita muun muassa

- organisaatorakenteet
- koulutuksien järjestäminen
- tilaamisen tehtävät, mitä toimintamalleja
 - o OrgEpr ohjaus
 - o päätoimituspäiväohjaus
 - o vakiotilaaminen
 - o ennakkotilaaminen
 - o manuaalitilaaminen
- menekinohjausten tekeminen ja muut ohjaukset
 - o arkipyhät, muut pyhät, kesäyksiköt
 - o tankkaukset
- Essu – järjestelmä, miten käytössä
- tuotteiden alentaminen
- muut toimintatavat

Liite 2. Tilaamiset tehtävät: lähtötilanne

TEHTÄVÄT TILAAMISESSA

	Tilauspiste	Vakio	Ennako	Manuaali	Jaksonvaihe	Muu
E	Saldon tarkastus	Pysyvien runkojen ylläpito taustakoneella noin kerran kuukaudessa	(Juhlapöyhien) ennakkotilauspöyhien täyttö	Tarjoustuotteiden tilaaminen	Toteutus suunnitelman syyttämiseen Essuun	Saatavuusmittaus
I	* myymäläimpulsisraportti			Vaihtuviin esillepanoihin tilaaminen		Tr-palaverit
K	* saldon tarkastusraportti	Tilapäisten muutosten tekeminen pikki-linkillä	Keskityksessä toimintamallissa olevien tilausten tarkastus	Juhlapöyhien tilaaminen manuaalittilauksella	Maksimimääräisen päivittämisen yhteydessä	Takki raportointi
E	* myymälässä					* hävikki ja saatavuus
S	Maksimimääräisen päivitys	Juhlapöyhien tilapäiset muutokset raporttien avulla			Pysyvien runkojen perustaminen vakioitettaville uutuuskalle	* valikoimatoteutus
K	* kesken jakson poistuvien tai uutuustuotteiden yhteydessä	Pysyvien runkojen perustaminen uutuustuotteille hevissä kerran uko			Menekinkorjaukset	Tilauksen ongelmien selvitys
I	Menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille				* jaksonvaiheen tarkastusraportti	Heidin/Annen kanssa
T	* tarjoustuotteet				Hyllykarttojen kuitaus Essuun	
E	* vaihtuvat esillepanot					
T	* saatavuuspuutteet					
T	* sesonki tuotteet					
Y	Toimituspoikkeamien korjaus listoilta/sähköpostista					
K	Tilauspiste	Vakio	Ennako	Manuaali	Jaksonvaihe	Muu
E	Menekinhajaukset tuoterjunnille sesonkeihin ja juhlapöyhien		Ennakkotilauksen täytön tarkastus			Yksiköiden neuvonta ja ongelmien selvitys
S	Päätöityspäivien määritys ja muutokset					Ohjeistusten tekeminen ja koulutus
K	Org epr ohjaus					Tilaamisen tunnuslukujen seuranta ja raportointi
I	* tilauspistekerroin					Uuden myymälän avaus ja myymälöiden remontit
T	* tilauspiste alarajat kpl ja %					Essun käyttö
E	* mairiitto ohjaus					Tikkalokointi
T	Poikkeavien päätöityspäivien ylläpito					
T	Tankkauspoijien ylläpito					
Y	Tilauksen pysäyttämisen					

Liite 3. Tilaamisen ajankäyttö: lomake sekä saatekirje myymälöille

TILAAMISEN SEURANTALOMAKE

- Jokainen henkilö joka hoitaa tilaamiseen liittyviä tehtäviä täyttää oman lomakkeen, 1/per päivä, ma-la (+su jos silloin jotain tehdään)
- Lomake kannattaa pitää taskussa ja täyttää koko ajan, päivän päätteeksi täytettynä ajat eivät mene oikein
 - Saa sotkea ja kirjoitella kommentteja tarvittaessa, ei tarvitse kirjoittaa puhtaaksi vaan lähetetään postissa minulle sellaisenaan. Kannattaa kerätä kaikki lomakkeet yhteen ja lähettää minulle kerran viikossa
- Haastavin kohta on tietenkin saldojen tarkistukseen kuluva aika. Tässä helpointa on laittaa ylös saldontarkastusraporttien läpikäyntiin kuluva aika (jos niitä käydään läpi). Samoin ne jos esim. juomien monipakkaukset tsekataan kerran viikossa läpi tms. Yksittäisiä ”ohi mennessä” tehtyjä saldotarkastuksia ei pysty kirjaamaan, mutta arvioikaa tätä parhaanne mukaan
- Jos pysyviä runkoja päivitetään esim. kerran kuussa mutta se ei osu tälle mittausajalle, niin arvioikaa minulle kuinka kauan päivitykseen yleensä menee.
- Muu kohtiin voi laittaa sellaiset, joita erikseen ei ole lueteltu (esim. reklamaatiot tilauksista)
- Alla on esimerkki miten itse laitoin merkintöjä testatessani meidän lomaketta. Yksi sarakke on aina 10 min, mutta sarakkeeseen voi siis laittaa vaikka kaksi tai kolme rastia. Toinen vaihtoehto on kirjata vaikka 5 min. sarakkeen kohdalle jos kulunut aika on lyhyempi kuin 10 min. Muistakaa, että **tärkeintä on tehtäviin kulunut aika**, minuutilleen tarkka kellonaika on toissijaista.

Yksikkö: S-market xx				
Nimi: Anne Ketonen				
PVM: 24.8.				
	5.00 - 6.00	6.00 - 7.00	7.00 - 8.00	8.00 - 9.00
TUPI				
Saldojen tarkastus (raportit+myymälä)		X	X	
Maksimimäärien päivitys			5min	
Menekinkorjaukset tuotteille		X		
Muu (mikä?) uutuustuotteiden lisääminen Tipiin		X		
VAKIO				
Pysyvien runkojen ylläpito				
Tilapäisten muutosten tekeminen		X	X	
Muu (mikä?)				
MANUAALI				
Manuaalitilausten tekeminen				
MUU TILAAMISEEN LIITTYVÄ				
Toimituspoikkeamien korjaus listoilta/sähköpostista				
Raporttien tulostaminen ja tulkitseminen				
Tr-palaverit				
Ongelmien selvitys Annen/Heidin kanssa				
Muu (mikä?)				
	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00

Liite 4. Tilaamisen ajankäyttö S-marketit ja Salet

1 (2)

	S-m 1		S-m 2		S-m 3		S-m 4		S-m 5		S-m 6		Kaikki	
	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%
TIPI	194	21,27%	200	28,45%	210	28,61%	105	15,79%	355	39,14%	117	45,97%	991	25,64%
Saldojen tarkastus ja muutokset (+raportin tulostusaika)	126	13,82%	172	24,47%	124	16,89%	40	6,02%	237	26,13%	94	36,94%	673	17,41%
Maksimimäärien päivitys	13	1,43%	8	1,14%	43	5,86%	25	3,76%	45	4,96%	15	5,89%	119	3,08%
Menekinkorjaukset tuotteille	30	3,29%	16	2,28%	38	5,18%	20	3,01%	38	4,19%	8	3,14%	145	3,75%
Uutuuskien lisääminen ja KPIKU muutokset	25	2,74%	4	0,57%	5	0,68%	20	3,01%	35	3,86%	0	0,00%	54	1,40%
VAKIO	336	36,84%	309	43,95%	413	56,27%	325	48,87%	357	39,36%	120	46,95%	1805	46,68%
Pysyvien runkojen ylläpito	56	6,14%	60	8,53%	135	18,39%	75	11,28%	45	4,96%	28	10,81%	389	10,05%
Tilapäisten muutosten tekeminen	280	30,70%	249	35,42%	278	37,87%	250	37,59%	312	34,40%	92	36,15%	1416	36,63%
MANUAALI	30	3,29%	71	10,10%	18	2,45%	60	9,02%	65	7,17%	3	1,18%	212	5,48%
Manuaalitalausten tekeminen	30	3,29%	71	10,10%	18	2,45%	60	9,02%	65	7,17%	3	1,18%	212	5,48%
MUU TILAAMISEEN LIITTYVÄ**	352	38,60%	123	17,50%	93	12,67%	175	26,32%	130	14,33%	15	5,89%	858	22,20%
Toimituspoikkeamien korjaus listoitsähköpostista	97	10,64%	54	7,68%	35	4,77%	70	10,53%	10	1,10%	5	1,96%	271	7,01%
Raporttien tulostaminen ja tulkitseminen	59	6,47%	48	6,83%	23	3,13%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	130	3,36%
Tr-palaverit	125	13,71%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	100	11,03%	0	0,00%	205	5,30%
Ongelmien selvitys Annen/Heidin kanssa	13	1,43%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	0,55%	0	0,00%	18	0,47%
Muu esim. reklaamaatit tilauksista, puhelintilaus	58	6,36%	21	2,99%	35	4,77%	105	15,79%	15	1,65%	10	3,93%	234	6,05%
Yhteensä minuuttia	912	100%	703	100%	734	100%	665	100%	907	100%	255	100%	3866	100%

Tilaamiseen käytetty aika suhteessa myymälän työtunteihin	
S-m 6	1,25 %
S-m 4	1,59 %
S-m 2	1,66 %
S-m 5	1,84 %
S-m 1	1,90 %
S-m 3	2,06 %

Myymälöiden saldoheitot % mitatulla ajalla	
S-m 3	0,43 %
S-m 6	0,61 %
S-m 2	0,68 %
S-m 1	0,77 %
S-m 5	2,33 %
S-m 4	3,13 %

6 S-marketin tilaamiseen käytetty aika yhteensä viikossa noin 65 h
* Josta tilauspistetilaaminen noin 16,5 h
* Josta vakiotilaaminen noin 30 h
* Tilapäisen osuus noin 24 h
* pysyvät 1h/vko/myymälä
* tilapäiset 4h/vko/myymälä

2(2)

	Sale 1		Sale 2		Sale 3		Kaikki	
	min.	%	min.	%	min.	%	min.	%
TIPI	165	34,96 %	47	33,81 %	99	31 %	311	33,59 %
Saldojen tarkastus ja muutokset (+raportin tulostusaika)	150	31,78 %	47	33,81 %	75	24 %	272	29,37 %
Maksimimäärien päivitys	5	1,06 %	0	0,00 %	12	4 %	17	1,84 %
Menekinkorjaukset tuotteille	1	0,21 %	0	0,00 %	6	2 %	7	0,76 %
Uutuuskien lisääminen ja KP/KU muutokset	9	1,91 %	0	0,00 %	6	2 %	15	1,62 %
VAKIO	290	61,44 %	92	66,19 %	161	51 %	543	58,64 %
Pysyvien runkojen ylläpito	30	6,36 %	30	21,58 %	36	11 %	96	10,37 %
Tilapäisten muutosten tekeminen	260	55,08 %	62	44,60 %	125	40 %	447	48,27 %
MANUAALI	2	0,42 %	0	0,00 %	23	7 %	25	2,70 %
Manuaalitilausten tekeminen	2	0,42 %	0	0,00 %	23	7 %	25	2,70 %
MUU TILAAMISEEN LIITTYVÄ**	15	3,18 %	0	0,00 %	32	10 %	47	5,08 %
Toimituspoikkeamien korjaus listoilta/sähköpostista	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0 %	0	0,00 %
Raporttien tulostaminen ja tulkitseminen	0	0,00 %	0	0,00 %	24	8 %	24	2,59 %
Tr-palaverit	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0 %	0	0,00 %
Ongelmien selvitys Annen/Heidin kanssa	15	3,18 %	0	0,00 %	0	0 %	15	1,62 %
Muu esim. reklamaatiot tilauksista, puhelintilaus	0	0,00 %	0	0,00 %	8	3 %	8	0,86 %
Yhteensä minuuttia	472	100 %	139	100 %	315	100 %	926	100 %

Tilaamiseen käytetty aika suhteessa myymälän työtunteihin	
Sale 2	0,90 %
Sale 3*	2,85 %
Sale 1	3,95 %

Myymälöiden saldoheitot % mitatulla ajalla	
Sale 3	0,80 %
Sale 2	1,31 %
Sale 1	1,60 %

3 Salen tilaamiseen käytetty aika yhteensä viikossa noin 17 h
* Josta tilauspistetilaaminen noin 5 h
* Josta vakiotilaaminen noin 9 h
* Tilapäisen osuus noin 7,5 h
* pysyvät 30min/vko/myymälä
* tilapäiset 2,5h/vko/myymälä

Liite 5. Tilaamisen ajankäyttö tilausvastaavat

Kaikki yhteensä	
Yksiköiden koulutus (+matkat)	26 %
Sähköpostin läpikäynti/tiedotteiden lähetys	15 %
Tilausvastaavien täydennyskoulutus	13 %
Yksiköiden neuvonta ja ongelmien selvitys	12 %
Muu (mikä?) muu tilaamiseen liittyvä	11 %
Ohjeistuksien tekeminen	10 %
Tilanhallinta	10 %
Tahti, Martti raportit (tulostus, muokkaus, tulkinta)	7 %
Päätoimituspäivien muutokset	5 %
Essun käyttö	3 %
Tiedon haku/analysointi	2 %
Menekinohjaukset (pyhät, sesongit, ao-päivät ym.)	2 %
OrgEpr ohjaukset	2 %
Poikkeavat päätoimituspäivien ylläpito	1 %
Myymälän avaus/remontti toiminnot	1 %
Tankkausohjien teko/ylläpito	1 %
Muu (mikä?) Marttiohjaus	0 %
Tilausten pysäyttäminen	0 %

Liite 6. Tilaamiset tehtävät: suunnitelma uuteen jakoon

TEHTÄVÄT TILAAMISESSA

E	Tilauspiste	Vakio	Ennako	Manuaali	Jaksonvaihe	Muu
I	Saldojen tarkastus	Tilapäisten muutosten tekeminen pikko-linkillä		Tarjoustuotteiden tilaaminen	Maksimimääräinen päivitys hyllykartan	Saatavuusmittaus
K	* myymäläimpuisiraportti			Vaihtuvien esillepanoihin tilaaminen	teen yhteydessä	Tr-palaverit
E	* saldointitarkastusraportti	Pysyvien runkojen perustaminen			Menekinkorjaukset	Tilausten ongelmien selvitys
S	* myymälässä	uutuustuotteille hevissä kerran vko			* jaksonvaihteen tarkastusraportti	Heidin/Annen kanssa
K	Maksimimääräinen päivitys				Hyllykarttojen kuittaus Essuun	
I	* kesken jakson poistuvien tai uutuustuotteiden yhteydessä					
T	Menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille					
E	* vaihtuvat esillepanot					
T	* saatavuuspuutteet					
T	* sesonki tuotteet?					
Y	Toimituspoikkeamien korjaus listoilla/sähköpostista (tulee poistumaan 2/16)					
Y	Tilauspiste	Vakio	Ennako	Manuaali	Jaksonvaihe	Muu
H	Menekinkorjaukset yksittäisille tuotteille			Juhlapyhiin tilaaminen manuaalilistalla avulla	Toteutussuunnitelman syöttäminen	
D	* ilmoittelu/halpuutus tuotteet				Essuun (toimii keskitetyssä työvuorosuunnittelussa)	
K	Tilauspiste	Vakio	Ennako	Manuaali	Jaksonvaihe	Muu
E	Menekinhajaukset tuoteryhmillä	Pysyvien runkojen ylläpito taustakoneella	(Juhlapyhien) ennakkotilauksohjien täyttö		Pysyvien runkojen perustaminen	Yksiköiden neuvonta ja ongelmien selvitys
S	sesonkeihin ja juhliin	noin kerran kuukaudessa	Keskityttyä toimintamallissa olevien tilausten tarkastus		vakiolittaville uutuuskille	
K	Päätömpäivien määräys ja muutokset	Juhlapyhien tilapäiset muutokset				Ohjeistuksen tekeminen ja koulutus
I	Org epr ohjaus	raporttien avulla				Tilaamisen tunnuslukujen seuranta ja raportointi
T	* tilauspistekerroin					Uuden myymälän avaus ja myymäläiden remontit
E	* tilauspiste alarajat kpl ja %					Essun käyttö
T	* maxiriftto ohjaus					Tikka/alokointi
T	Poikkeavien päätömpäivien ylläpito					Tahti raportointi
T	Tankkausohjien ylläpito					* hävikki ja saatavuus
Y	Tilausten pysäyttäminen					* Valikoimatoteutus
Y	uutuustuotteiden lisäys					

Sisällysluettelo

1	Yhteenveto.....	3
2	Projektin tausta ja tarve	3
3	Kohderyhmät ja rajaus.....	3
4	Tavoitteet, osatavoitteet ja niiden toteutumisen mittarit	4
5	Tuotokset	4
6	Toteutustapa	4
7	Työsuunnitelma	5
8	Resurssit	5
9	Projektin riskit	5
10	Projektiorganisaatio ja johtamismalli	5
11	Viestintäsuunnitelma ja seuranta	6
12	Arviointi.....	6
13	Liitteet	6

1. Yhteenveto

- Osaamisen ylläpito nykypäivän jatkuvissa muutoksissa on osoittautunut hyvin vaikeaksi. Kouluttamiseen käytetään paljon aikaa, mutta tilaamisen ajankäyttö kohdistuu silti myymälöissä väärin tekemisiin.
- Pirkanmaan Osuuskaupan uusi strategia painottaa myymälöiden henkilökunnan tekemisen keskittämistä asiakaspalveluun.
- Projektin tavoitteena on kehittää vakiotilaamiseen keskitettyjä toimintamalleja myymälöiden työn helpottamiseksi sekä toiminnan laadun parantamiseksi.
- Projekti alkaa vuoden 2015 joulukuussa ja kestää noin 9 kk. Tarkoitus on ensimmäisessä vaiheessa pilotoida uudet toimintamallit 12 Saleen. Seuraavassa vaiheessa toimintamalli levitetään kaikkiin Pirkanmaan Osuuskaupan Saleihin. Projekti päättyy elokuussa 2016, jonka jälkeen arvioidaan jatkotoimenpiteet.

2. Projektin tausta ja tarve

- Myymälöiden tehtäväksi on määritelty vakiotilaamisen pysyvien runkojen päivitys kerran kuukaudessa. Tätä tehdään kuitenkin erittäin vähän. Pysyviä runkoja päivitetään yleisimmin jaksonvaihteissa. Tämä johtaa päivittäiseen tilapäisten muutosten tekemiseen.
- Vuodessa on noin 15 viikkoa, jolloin on erilaisia pyhäpäiviä. Nämä vaativat vakiotilaamiseen tilapäisiä muutoksia sekä usein ennakkotilauspohjien täyttämistä. Tällä hetkellä jokainen myymälä tulostaa erikseen Tahti raportoinnista edellisten pyhien myyntejä, joita hyödyntää tilaamisen tukena. Nämä tehtävät joudutaan tekemään myymälän taustakoneella.
- Jaksonvaihteissa liha, leipä sekä nestemäisten maitotuotteiden uutuuksille pitää perustaa taustakoneella vakiotilaamiseen pysyvät rungot. Uutuustuotteiden menekin ennustaminen voi olla haasteellista ja runkoja tulisikin päivittää uudestaan heti kun menekki alkaa olla vakiintunut.
- Saleilla on hyvin vähän aikaa päivittäin taustakoneella tehtäviin töihin. Myymälöissä tulisikin keskittyä asiakaspalveluun ja pyrkiä olemaan mahdollisimman paljon myymälän puolella asiakkaiden keskuudessa.

3. Kohderyhmät ja rajaus

- Pirkanmaan Osuuskaupan Salet, pilotissa on mukana yksi Abc Sale, mutta muut Abc Salet on rajattu tämän projektin ulkopuolelle.
- Vakiotilaaminen hoidetaan keskitetysti liha/leipä/maito/teollinen -ryhmistä. Myymälät hoitavat edelleen hedelmät ja vihannekset sekä irtoleipomotuotteet itsenäisesti.

4. Tavoitteet, osatavoitteet ja niiden toteutumisen mittarit

Tavoitteet:

- Henkilökunnan ajansäästö tilaamisesta asiakaspalveluun, varsinkin taustakoneella tehtävien töiden tarpeen väheneminen
- Tilapäisten muutosten määrän ja samalla niihin käytetty ajan pieneneminen
- Saatavuuden nousu
- Hävikin lasku
- Keskitetty vakiotilaaminen on ajallisesti sekä laadullisesti kannattavampaa kuin myymälöihin hajautettuna

Mittarit:

- Ketjun lähettämä ”myymälätäydentämisen seurantamittarit” vakiotilaamisesta
 - Tilapäisillä rungoilla tilattujen osuus
 - Hyllysaatavuus %
 - Kirjattu nettohävikki %
- Keskitetysti tehtyyn vakiotilaamiseen käytetty aika vs. arvioitu aika myymälöissä
 - Mitattava ajankäytön muutosta keskitetyn tekemisen rutinoituessa

5. Tuotokset

- Keskitetyn vakiotilaamisen prosessimallinnus
- Suunnitelma prosessin levittämisestä muihin ketjuihin

6. Toteutustapa

- Vakiotilaamisen pysyvien runkojen päivitys hoidetaan täysin keskitettynä kenttäneuvojen toimesta. Jos myymälöille tulee tarve muuttaa runkoja tai lisätä uusia tuotteita, otetaan yhteyttä kenttäneuvojaan.
- Myymälät eivät projektin aikana missään vaiheessa muokkaa pysyviä runkoja. Poikkeuksena ovat ainoastaan kohdassa 3 mainitut ryhmät.
- Jaksonvaihteissa uutuustuotteet lisätään Vakiorunkoihin kenttäneuvojen toimesta.
- Juhlapyhien (pääsiäinen, vappu, helatorstai, juhannus) tilapäiset muutokset tehdään kenttäneuvojen toimesta noin 6 viikkoa ennen pyhää. Myymälät voivat tehdä pyhäviikolla vielä tarvittaessa tilapäisiä korjauksia radiopäätteellä.
- Juhlapyhien ennakkotilauspohjat täytetään kenttäneuvojen toimesta. Myymälät saavat halutessaan tarkastaa tehdyt tilaukset, ennen niiden eteenpäin välittämistä, mutta niiden muutoksista tulee sopia kenttäneuvojen kanssa.
- Liitteestä kohdasta 13 löytyvät tarkemmin myymälän tehtävät sekä kenttäneuvojen tehtävien ositus.

7. Työsuunnitelma

- Projekti on hyväksytty Pirkanmaan Osuuskaupan johtoryhmässä 25.11.2015
- Projektisuunnitelman tekeminen on käynnistynyt joulukuussa 2015 ja siitä on tiedotettu myymälöille päällikköpalaverissa 9.12.2015.
- Projektisuunnitelma on valmis 5.1.2016 mennessä ja ensimmäiset pilotit käynnistyvät 20.1.2016.
- Pilotointivaihe kestää viikot 3-18 ja toimintamalli levitetään kaikkiin Saleihin viikolla 19 (Poikkeuksena juhannusennakot tehdään kaikille Saleille alkaen jo viikosta 16).
- Liitteestä kohdasta 13 löytyy tarkempi aikataulu suunnitelma

8. Resurssit

- Sale ketjun tilaamisesta on päävastuussa Tiina Mäkelä, mutta kaikki kenttäneuvojat osallistuvat apuna tähän projektiin.
- Tahti raportointi järjestelmää hyödynnetään keskitetysti myymälöiden tilaamisen tunnuslukujen tulostamiseen ja seurantaan.
- SOK:n ketjuohjauksen saatavuuden ohjaus –yksikön kanssa voidaan neuvotella Relexin ennustejärjestelmästä saatavasta raportoinnista ja sen hyödyntämisestä projektin tueksi.
- Lync järjestelmää hyödynnetään projektin tiedotuksessa

9. Projektin riskit

- Projektilla ei ole suuria taloudellisia riskejä
- Yksittäisten Sale myymälöiden tilausmäärät eivät ole suuria, joten mahdollisista tilausvirheistä aiheutunut hävikki jää pieneksi. Tarvittaessa tavaraa voidaan siirtää eri yksiköiden kesken.
- Suurin haaste on aukiolojen vapautuminen vuodenvaihteessa ja tämän vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen. Edellisen vuoden myyntitiedot eivät välttämättä ole kaikissa tapauksissa hyödynnettävissä sellaisenaan. Myyntien kehitys vaatii tarkkaa seurantaa.

10. Projektioorganisaatio ja johtamismalli

- Projektivastaavana toimii valikoimapäällikkö Jenni Keskinen
- Projektipäällikkönä toimii kenttäneuvoja Anne Ketonen ja projektitiimin jäsenenä kenttäneuvojat Heidi Keva sekä Tiina Mäkelä
- Projektin tilanne käydään läpi kerran kuukaudessa projektivastaavan sekä kenttäneuvojien välisessä kuukausipalaverissa.
- Projektin tilanne tarkastetaan viikoittaisessa kenttäneuvojien palaverissa erillisenä tehtävän tarkastuslistan mukaan.

11. Viestintäsuunnitelma ja seuranta

- Sale myymälöiden perehdyttämisestä projektiin ja uuteen toimintamalliin huolehditaan Lync järjestelmää hyödyntäen.
- Projektin kuluessa pyritään kaikki tärkeä esille tuleva viestintä hoitamaan Lyncin välityksellä. Sähköpostilla viestitään ainoastaan pienimuotoiset tiedotukset sekä pakolliset asiat jos Lync kokous ei jostain syystä ole mahdollinen.
- Projektin kaikki aineisto ja asiakirjat tallennetaan yhteiskäyttöiselle Q-verkkolevyille, jossa ne ovat kaikkien Osuuskaupan myymälöiden saatavilla.
- Projektista laaditaan kuukausittain seurantaraportti, jonka projektivastaava voi käydä läpi Osuuskaupan johtoryhmässä.

12. Arviointi

- Projektin onnistumista arvioidaan tavoitteista johdetuilla mittareilla, jotka löytyvät kohdasta 4.
- Arviointia kehityksestä tehdään koko projektin ajan kuukausipalaverissa.
- Pilotti Saleille lähetetään arviointikysely, noin viikolla 16, ennen toimintatavan levittämistä kaikkiin yksikköihin.
- Kaikille Saleille lähetetään arviointikysely ennen projektin päätöstä.
- Arviointien perusteella tehdään päätöksiä mahdollisesti tarvittavista muutoksista sekä toimintamallin levittämisestä S-marketteihin sekä Abc Saleihin.

13. Liitteet

- Myymälän tehtävät vakiotilaamisessa
- Kenttäneuvojat työpaketit
- Aikataulukutus