



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LEAN TOIMINNAN KEHITTÄMISEN APUNA

Case: S-market Vuorela

TEKIJÄ: Tiina Kaiponen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Tiina Kaiponen	
Työn nimi Lean toiminnan kehittämisen apuna. Case: S-market Vuorela	
Päiväys	28.3.2019
Sivumäärä/Liitteet	76/7
Ohjaaja(t) Nina Huotari ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Päivittäistavarakaupan alalla on paljon kilpailua. Yhtenä kilpailijoista erottautumiskeinona yritykset käyttävät asiakaslupauksia. Asiakaslupauksilla tavoitellaan hyviä asiakaskokemuksia. S-ryhmässä päivittäistavarakaupan kilpailukyky muodostuu valikoimasta, ostospaikasta, palvelusta ja laadusta. Näiden pohjalta on marketkaupan alalle luotu uudet asiakaslupaukset. Niiden toteutumisen eteen tehdään päivittäin töitä. Toiminnot eivät kuitenkaan aina voi pysyä samanlaisina, vaan niiden on uudistuttava alalla ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää S-market Vuorelan toimintaa paremmin sen asiakkaiden toiveita vastaavaksi. Opinnäytetyö oli toiminnallinen tapaustutkimus, jossa hyödynnettiin eri tutkimusmenetelmiä. Myymälän lähtötilanteen kartoittamiseksi toteutettiin sen asiakasomistajille verkkokysely, jonka tulosten pohjalta toteutin työkaverilleni teemahaastattelut ja laadin toiminnan kehittämissuunnitelman. Kehittämistoimien apuna hyödynsin Lean-ajattelua, koska siinä painotetaan asiakkaille arvoa tuottavien toimintojen tekemistä poistamalla työstä kaikki turha tekeminen, jota kutsutaan hukaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaiseksi konkreettisia kehittämis-toimia Leania hyödyntäen, jotta myymälään luodut asiakaslupaukset käytännössä toteutuisivat. Lisäksi tavoitteena oli saada alulle jatkuvaan toiminnan parantamiseen pyrkivä työyhteisö, jossa kaikki huolehtisivat, että myymälästä löytyisi oikeat tuotteet niille kuuluvista paikoista juuri silloin, kun asiakkaat niitä haluaisivat ostaa.</p> <p>Verkkokyselyn tuloksista voidaan sanoa, että myymälän asiakaslupaukset (hymy, HeVi ja reikiä nolla) eivät toteutuneet lähtötilanteessa kuin ensimmäisen asiakaslupauksen osalta. Tulosten pohjalta myymälän toimintaa tarkoituksella uudistettiin, joten tämän jälkeen asiakaslupaukset toteutuivat huomattavasti paremmin. Tätä tukivat myös käyttämäni muut aineistot esimerkiksi ulkopuolisen tahon toteuttamat Mystery Shopping -tutkimukset. Näistä tutkimuksista saatavista raporteista oli havaittavissa myymälän positiivinen kehitys. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin jatkuva prosessi, joka ei pääty koskaan, mutta hyvään alkuun päästiin tämän opinnäytetyön puitteissa.</p>	
Avainsanat Päivittäistavarakauppa, asiakaslupaus, asiakaskokemus, Lean, jatkuva parantaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration			
Author Tiina Kaiponen			
Title of Thesis Development of operations with Lean. Case: S-market Vuorela			
Date	28.3.2019	Pages/Appendices	76/7
Supervisor(s) Nina Huotari and Pentti Mäkelä			
Client Organisation/Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>There is a lot of competition in the grocery trade. One of the means of differentiation is customer promises. Customer promises aim at good customer experience. In S Group, the competitiveness of the grocery trade consists of the selection, the features of the shopping place, the service and the quality. Based on these, new customer promises have been created in the supermarket trade. A lot of work is done every day to fulfil customer promises. However, the store functions cannot always remain the same. They have to be renewed from time to time, because of the changes in the industry and in the operating environment.</p> <p>The purpose of this thesis was to develop S-market Vuorela's operations to meet the needs of the customers. The thesis is a functional case study where many research methods were used. At the beginning of this thesis process an online survey was conducted among the customer owners to help identify the development areas of the store. Based on the results, the employees of the supermarket were invited for a theme interview and a development plan was prepared for the operations. Lean thinking was utilized in the development process because it emphasizes the importance of value-creating activities to customers by eliminating all unnecessary work called "waste". The aim of the thesis was to create concrete development activities by using Lean so that the created customer promises would be realized in practice. In addition, the aim was to create a working community striving for continuous improvement, in which everyone would ensure that the store has the right products in the right places for customers to buy them when they want.</p> <p>The online survey showed that from the store's customer promises (smile, fruits & vegetables and zero shortage in the product shelves) only the first customer promise was fulfilled in the initial situation. However, based on the results of the online survey, the store's operations were reformed, which means that the customer promises were realized much better thereafter. Evidence to support this was provided for example by Mystery Shopping surveys, which were carried out by an outside party and a positive development of the store was shown in the reports. However, the development of operations is a continuous process that never ends, but a good start was made in this thesis.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Grocery store, customer promise, customer experience, Lean, continuous improvement</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tausta	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, näkökulma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
1.4	Lyhenteet ja määritelmät.....	9
2	TOIMEKSIANTAJAN JA TOIMIALAN KUVAUS	10
2.1	S-ryhmä	10
2.2	Osuuskauppa PeeÄssä ja S-market	11
2.3	S-ryhmän strategia, visio ja arvot.....	11
2.4	Ketjukonsepti.....	12
2.5	Myymän valintakriteerit.....	13
2.5.1	Myymätyöskentely	14
3	LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	15
3.1	Laatu	15
3.2	S-ryhmän marketkaupan laatuloikka.....	15
3.3	Asiakastyytyväisyys	17
4	LEAN-TOIMINTASTRATEGIA.....	18
4.1	Määritelmiä	18
4.2	Historiakatsaus	19
4.3	Leanin pääperiaatteet	20
4.4	Resurssi- ja virtaustehokkuus	22
4.5	Kahdeksan hukkaa	23
4.6	5S.....	24
4.7	Arvovirtakaavio.....	25
4.8	Kanban	26
4.9	Jatkuva parantaminen	27
4.9.1	Vakioitu työ	27
4.9.2	Mittaaminen.....	28
4.9.3	PDCA-sykli	28
4.10	Soveltamisaloja.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31

5.1	Tapaustutkimus	31
5.2	Aineistonkeruumenetelmät	32
5.2.1	Kvantitatiivinen tutkimus	32
5.2.2	Verkkokysely.....	33
5.2.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	34
5.2.4	Teemahaastattelu	35
5.2.5	Mystery Shopping	35
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	35
5.4	Aineiston analysointi	36
5.5	Luotettavuuden ja hyvän tieteellisen käytännön arviointi	37
5.5.1	Verkkokyselyn luotettavuus.....	38
6	VERKKOKYSELYN TULOKSET	40
6.1	Taustamuuttajat	40
6.2	Ostospaikka.....	42
6.3	Myyvälän kehittäminen.....	46
6.4	Yhteenveto tuloksista	49
7	S-MARKET VUORELAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN LEAN-MENETELMIN	51
7.1	Myyvälän ja varaston lähtötilanne	52
7.2	Kehittämiskohteet	53
7.2.1	Pullohuone	54
7.2.2	Kassa-alue.....	54
7.2.3	Teollinen	55
7.2.4	Hyllykartat	57
7.2.5	Automaattitilaaminen	57
7.2.6	Asiakastoiveiden huomiointi	57
7.2.7	Alennuskäytäntö	58
7.2.8	Leipätuotteet ja paistopiste.....	58
7.2.9	Yhteenveto raporttien avulla	59
7.3	HeVi.....	60
7.4	Jatkuva parantaminen	61
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	63
8.1	Johtopäätökset verkkokyselyn pohjalta.....	63

8.2	Johtopäätökset uudistuksista ja kehittämissuositukset	65
8.3	Opinnäytetyön toteuttaminen ja merkityksen arviointi	68
8.4	Oman oppimisen osio	69
8.5	Suositukset jatkotutkimusaiheiksi	70
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	72
	LIITE 1: SAATEKIRJE	77
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE.....	78
	LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET	83

1 JOHDANTO

Suomalainen päivittäistavarakauppa on jakaantunut lähinnä S-ryhmän 45,9 %, K-ryhmän 35,8 % ja Lidlin 9,3 % kesken. Näissä myynti on keskittynyt isoihin yli 1000-neliöisiin myymälöihin, joita on yli 65 % päivittäistavaramarkkinoista. Myymäläneliöiden kasvun taustalla on useita syitä, kuten muutto-liike kasvukeskuksiin, autoistuminen sekä ikärakenteen ja kulutustottumusten muutokset. Alan vallitsevana kilpailukeinona on tehokkuus, mikä toteutuukin suurissa myymälöissä pieniä paremmin. Näissä asiakkaiden odotukset monipuolisista valikoimista ja edullisista hinnoista pystytään toteuttamaan pieniä toimijoita paremmin. (PTY 2019a; PTY 2019b.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämä opinnäytetyö liittyy päivittäistavarakaupan alaan sen suurimman toimijan yhden myymälän S-market Vuorelan kautta. Myymälä valikoitui tutkimuskohteekseni, koska olen työskennellyt siellä yksikön avaamisesta huhtikuusta 2014 lähtien. Niinpä oli luonnollista, että halusin kehittää sen toimintaa. Myymälä sijaitsee kasvavalla ja kehittyvällä asuinalueella, joten siellä käytössä olevat toimintatavat eivät voi pysyä vuodesta toiseen samoina. Niitä pitäisikin aika ajoin päivittää aina sen hetken myyntejä ja kilpailutilanteita paremmin vastaaviksi. Myymälän toiminnan kehittäminen alkoi olla ajankohtaista, koska välillä kävi niin, että kaikkea aamulla toimitettua kuormaa ei saatu kyseisenä päivänä purettua hyllyihin. Tästä puolestaan seurasi se, että asiakkaat eivät saaneet ostettua sitä, mitä tulivat hakemaan.

S-ryhmän isoin suomalainen kilpailija on K-ryhmä, jonka kaksi erikokoista kauppa ovat tässä opinnäytetyössä tutkittavan S-market Vuorelan lähimmät kilpailijat. Suurempi toimija (hypermarketti) operoi myös verkkokaupan kautta tutkimuskohteen (supermarketti) toiminta-alueelle Vuorela/Toivalaan tarjoten siellä isompia valikoimiaan. Varmasti tällä elintarvikkeiden kotiin tilauspalvelulla on ainakin toisinaan vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen S-market Vuorelassa. Toinen lähialueen kilpailija on pieni lähikauppa, jossa kuitenkin on sen kokoon nähden melko kattava tuotevalikoima aina tarjolla. Asiakkaiden kulutustottumukset kuitenkin jatkuvasti muuttuvat ja sen myötä asiakastyytyväisyyskin voi vaihdella nopeasti. Finnen ja Kokkosen (2005, 94–95) mukaan alueen asiakkaiden tarpeiden tunteminen eli mitä asiakkaat asioimassaan kaupassa odottavat saavansa, vaikuttaa sen toiminnan suunnitteluun ja lopulta menestykseen.

Toiminnan kehittämisen aluksi yrityksen kannattaakin selvittää asiakastutkimuksin asiakkaiden kokemuksia sen toiminnasta. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista yrityksen tuotetta tai sen palvelua kohtaan, entisistä kokemuksista ja näiden keskinäisestä vertailusta. Odotukset ovat yhtä kuin asiakkaan kokema mielikuva yrityksestä tai sen tuotteista. (Viitala ja Jylhä 2006, 101.) Löytänä ja Korteso (2015, 188) toteavat, että asiakkaiden kokemusten tutkimiseen ja mittaamiseen on myös monia muita keinoja kuin asiakastyytyväisyystutkimus. He mainitsevat näitä olevan muun muassa Mystery Shopping -tutkimukset, sosiaalisen median seuranta ja palautelomakkeet. Yritysten kannattaakin muistaa, että asiakkaiden kokemukset vaikuttavat heidän yritysuskollisuuteensa, mikä lopulta vaikuttaa myös yrityksen tulokseen.

Päivittäistavarakaupan alalla kilpailuedun ytimen muodostavat tuotteet ja palvelut, joten niiden tulee vastata asiakkaiden tarpeita muita lähellä olevia kilpailijoita paremmin. Finne ja Kokkonen (2005, 94–95) mainitsevat tärkeimpiä suomalaisten kuluttajien ostospaikan valinnassa käyttämien kriteerien olevan: myymälän läheinen sijainti, sen tuotevalikoima, tarjottavat jäsenedut, tuotteiden hinta-laatusuhde, myymäläasioinnin helppous, myymälän hintataso, tuotteiden tuoreus, myymälän aukioloajat, henkilökunnan palvelualltius, hyvä parkkipaikka sekä tarjolla oleva palvelutiski. Nicholas (2018, 23) vielä mainitsee, että yritysten menestys perustuu niiden toiminnan jatkuvaan parantamiseen sekä asiakkaiden odotusten parempaan täyttämiseen.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, näkökulma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli S-market Vuorelan toiminnan kehittäminen, jotta myymälän päivittäiset asiat saataisiin sujumaan asiakkaiden kannalta toimivammin. Näin myymälä olisi paremmassa kunnossa asiakkaille ja sieltä saisi ennen kaikkea sitä, mitä asiakkaat haluaisivat ostaa. Niinpä tutkimusongelmana oli selvittää kuinka myymälän toimintaa voitaisiin kehittää niin, että se palvelisi alueen asiakasomistajia mahdollisimman hyvin. Tarkastelin toimintaa asiakkaiden näkökulmasta, koska toiminta-ajatuksemme on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Kehittämistoimien apuna oli siten hyvä hyödyntää Leania, jossa nimenomaan painotetaan asiakkaille arvoa tuottavien toimintojen tekemistä, poistamalla työstä kaikki turha tekeminen eli hukka.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten asiakaslupaukset toteutuvat asiakaskokemuksena?
- Miten myymälän toimintaa kehitetään Lean-menetelmin?

Ensimmäiseksi opinnäytetyöprosessissa toteutettiin S-market Vuorelan asiakasomistajille verkkokysely, jolla selvitettiin myymälän lähtötilannetta. Asiakkaiden kokemusten ja mielipiteiden selvittäminen oli tärkeätä, jotta myymälästä saataisiin mahdollisimman todellinen kuva sen palvelujen käyttäjiltä. Kyselyllä siis selvitettiin, miten asiakaslupaukset toteutuvat asiakaskokemuksena. Löytänän ja Kortesuon (2015, 11) mukaan *”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”*. Tulosten analysoinnin jälkeen toteutin suurimmalle osalle vakituisista työntekijöistä teemahaastattelut, joten näin myös työntekijöiden mielipiteet saatiin tutkimukseen mukaan. Verkkokyselyn tulosten pohjalta laadin kehittämissuunnitelman, jonka avulla myymälän toimintaa uudistettiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehittämistoimia Leanin avulla, jotta myymälään luodut asiakaslupaukset myös käytännössä toteutuisivat. Lisäksi tavoitteena oli saada alulle jatkuvaan toiminnan parantamiseen pyrkivä työyhteisö, jossa kaikki huolehtisivat siitä, että myymälässä olisi oikeat tuotteet niille kuuluvissa paikoissa oikeaan aikaan asiakkaiden ostettavissa. Edellä mainituin menetelmin kerättyjen aineistojen lisäksi hyödynsin tekemiäni muistiinpanoja, ottamiani valokuvia, myynti-, saldo- ja Mystery Shopping -raportteja sekä aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu neljästä luvusta. Ensimmäinen luku on johdatus työssä käsiteltävään aiheeseen. Toisessa luvussa kerrotaan S-ryhmästä, PeeÄssästä ja näiden strategiasta, arvoista sekä ketjuliiketoiminnasta ja myymälän valintakriteereistä. Kolmannessa luvussa tutustutaan laatu-käsitteeseen, päivittäistavarakaupan strategian toteuttamiseksi käynnissä olevaan Laatuoloikka-hankeeseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Neljännessä luvussa tarkastellaan Leanin teoriasta sel- laista osaa, jota on tarkoitus käyttää myymälän toiminnan kehittämisessä apuna. Nämä yhdessä luo- vat työlle teoreettisen viitekehyksen. Tässä työssä viitekehys on kuvaus ilmiöön vaikuttavista aineis- toista sekä kehittämisen apuna käytetty teoria. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetel- mät ja analyysi, kuudennessa verkkokyselyn tulokset, seitsemännessä kuvataan S-market Vuorelan kehittämistoimia teemahaastattelun tuloksien kanssa. Kahdeksannessa käsitellään johtopäätöksiä ja kehittämistoimia sekä pohdintaa. Opinnäytetyö päättyy lähdeluetteloon ja liitteisiin.

1.4 Lyhenteet ja määritelmät

Arvo

Asiakkaalle arvoa tuottavat muun muassa laatu, valikoima tai hinta (Vuorinen 2013, 72).

Hukka

Prosessissa olevaa turhaa tekemistä, joka olisi tarkoitus poistaa.

Kaizen on jatkuvaa toiminnan parantamista.

Pullonkaula

Tasaisen virtauksen este, jossa muodostuu jonoja.

Päivittäistavarat

Päivittäistavaroita ovat elintarvikkeet sekä päivittäin käytettävät kulutustavarat esimerkiksi lehdet ja päivittäiskosmetiikka (PTY 2019a).

Päivittäistavarakauppa

Marketmyymälä, joka pääasiassa toimii itsepalveluperiaatteella ja jossa myydään päivittäistavaroiden koko valikoimaa (PTY 2019a).

Supermarket / Market

Supermarketit ovat päivittäistavaramyymälöitä, joiden pinta-ala on joko 400–1000 m² tai yli 1000 m². Ensiksi mainituista voidaan käyttää myös nimitystä market. Elintarvikkeiden osuus myyntipinta- alasta on yli puolet. (PTY 2019c.)

2 TOIMEKSIANTAJAN JA TOIMIALAN KUVAUS

Opinnäytetyöni toimeksiantaja oli Osuuskauppa PeeÄssä ja tutkimus toteutettiin omassa työpaikassani S-market Vuorelassa. Tässä luvussa kerron yleisesti S-ryhmästä, PeeÄssästä ja S-marketista. Näiden lisäksi käsittelen S-ryhmän strategiaa, visiota ja arvoja. Luvun lopussa perehdytään vielä ketjuliiketoimintaan, kauppapaikan valintaan vaikuttaviin tekijöihin sekä myymälätyöskentelyyn.

2.1 S-ryhmä

S-ryhmän muodostavat itsenäiset alueosuuskaupat (20 kpl) sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. SOK tuottaa osuuskauppojen strategisen ohjauksen ja liiketoimintaketjujen kehittämisen hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluiden avulla. Osuuskauppojen verkosto kattaa koko Suomen, alueellisin painotuksin. Toimintaa on usealla eri toimialalla (kuvio 1) ja toimipaikkojakin on yli 1600. (S-ryhmä 2019a.)

Marketkauppa on S-ryhmän päätoimiala, jolla onkin 45,9 % markkinaosuus päivittäistavarakaupasta. Sen myynti oli 2017 vuonna 7870 miljoonaa euroa jakaantuen 92 Prisman, 432 S-marketin, 302 Sallen ja 109 Alepan kesken. Henkilöstöä marketkaupan puolella on noin 20 000, koko S-ryhmässä puolestaan 39 382 henkilöä. (Alarotu 2019.) Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin S-markettiin, joten tästä kauppaketjusta kerron kohta tarkemmin.



KUVIO 1. S-ryhmän liiketoimintamalli ja toiminnan tarkoitus (mukaiillen S-ryhmä 2019a).

S-ryhmän toiminta-ajatuksena on "tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti". Osuuskaupat ovat osuuskauppojen jäsenten eli asiakasomistajien omistuksessa. Heitä oli 2017 vuonna 2 355 963 henkilöä. (S-ryhmä 2019a.) Osuustoiminnalliseen asiakasomistajuuteen kuuluu, että kaikki sen jäsenet omistavat alueosuuskaupastaan yhtä suuren osan ja kaikki S-ryhmän toimipaikat ovat heidän käytettävissään. Heille myönnetään monia etuja S-etukorttia vastaan, mutta tärkein taitaa olla asioinnin keskittämisestä maksettava bonus. (S-ryhmä 2019b.)

2.2 Osuuskauppa PeeÄssä ja S-market

Yksi S-ryhmän osuuskaupoista on PeeÄssä, joka toimii 20 kunnan alueella Pohjois-Savossa. Toimintaa on 80 toimipaikassa usealla toimialalla. Sen liikevaihto oli 2017 vuonna 559 miljoonaa euroa ja asiakasomistajia oli 117 000 henkilöä. PeeÄssä on yksi suurimmista maakunnan yrityksistä, mistä muodostuukin sille sopiva suuruudenmitta. Tällöin osuuskaupan päätöksenteko pysyy lähellä asiakasomistajien arkea ja alueen palvelujen kehittäminen on mahdollista. (PeeÄssä 2019a, 2019b.)

S-market on Suomen laajin ruokakaupan ketju, jossa asiakkaille halutaan tarjota jatkuvasti edullinen ostoskori. Tähän pyritään pysyvästi edulliseksi hinnoitelluilla tuotteilla. S-marketista asiakkaiden on tarkoitus saada kaiken tarvitsemansa yhdellä ostosreissulla laajojen aukioloaikojen puitteissa. Myymälöissä on sen sijaintialueen asiakkaiden tarpeet huomioiva tuotevalikoima. Hyllyiltä löytyy laajat valikoimat erityisruokavalioiden tuotteita, uutuuksia, vanhoja suosikkeja sekä paikallisia tuotteita. Kotimaisten tuotteiden osuus S-marketissa myydyistä tuotteista on 80 %:a. Joissain myymälöissä on myös paistopiste ja/tai palvelutori. Kiteytetysti S-marketin ideana on olla helppo, nopea, laadukas ja palveleva. (S-kanava 2019a, 2019b.) S-market Vuorela on noin 1000 m² myymälä Siilinjärven kuntaan kuuluvalla Vuorela/Toivala taajama-alueella. Myymälän lisäpalveluihin kuuluu paistopiste, patterinkeräys, Veikkaus, asiakas WC, pihalla sijaitseva kierrätyspiste sekä Vuorelan apteekki, joka on vuokralaisena samassa kiinteistössä.

2.3 S-ryhmän strategia, visio ja arvot

Strategialle on annettu monenlaisia määritelmiä. Se on esimerkiksi yrityksen valitsema suunta sekä sen edellyttämät pelisäännöt ja päätökset muuttuvissa toimintaympäristöissä. Strategialla ohjataan toimipaikkojen resurssien suuntaamista, joten sillä saadaan helpotusta käytännön työhön. Yrityksen strategiat toteutuvat yksittäisten ihmisten työn tuloksena, joita jokaisen työntekijän työnjäljen tulisi-kin edistää. Strategiassa kiteytyy yrityksen toimintaan liittyvät periaatteet, joiden avulla yritys menestyy asiakasmarkkinoilla ja kilpailussa. (Viitala ja Jylhä 2006, 69, 206.) Lecklin (2006, 38–39) muistuttaa, että kaikilla yrityksillä on olemassa strategia, ja mitä selkeämmin se on ilmaistu, sen paremmin se on toteutettavissa läpi organisaation. S-ryhmän keskeisiä ”*strategisia tavoitteita ovat kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen*”. Tulevaisuuden kilpailussa pärjätäkseen S-ryhmän toiminnan pitäisi olla tehokkaampaa ja vastuullisempaa, mutta myös henkilökunnan oikeanlaisesta osaamisesta tulisi huolehtia. Yrityksen kehittämistä ei voida tehdä pelkästään kulujen karsinnalla ja toiminnan jatkuvalla tehostamisella. (S-ryhmä 2019c.) Ahola (2019) kertoo marketkaupan kilpailustrategian koostuvan tuotelaadusta ja -saatavuudesta, siististä myymälästä, toimivasta ja ystävällisestä palvelusta, hyvästä valikoimasta sekä hinnasta. Kuusela ja Neilimo (2010, 27) vielä lisäävät, että asiakaslähtöisen strategian perusasioita ovat hyvä toimipaikkaverkosto, valikoiman osuvuus ja kilpailukykyisyys sekä hinta- ja laatuksymykset. Lecklin (2006, 39) muistuttaa, että strategian toteutumista seurataan asetettujen tavoitteiden ja valittujen mittarien avulla.

Strategialla määritellään raamit yrityksen päivittäiselle toiminnalle, jolla pyritään kohti visiota. Visio on eräänlainen näkemys tulevaisuudesta, jonka avulla pyritään ennakoimaan ympäristön muutokset.

Sitä ei kuitenkaan ole helppo saavuttaa, sillä lähinnä ilmaistaan suunta mihin halutaan pyrkiä. Yleensä yritysjohdon asettamat visiot määritellään esimerkiksi 3-5 vuoden päähän. Hyvässä visiossa ilmaistaan toiminnan korkea laatu, se on innostava ja motivoiva. (Lecklin 2006, 37–39; Lecklin ja Laine 2009, 129.) S-ryhmän visiona on olla *"vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta"* (S-ryhmä 2019c). Kuten alussa mainitsin strategisen ohjauksen hoitaa SOK, joten sen vuoksi PeeÄssällä ei ole S-ryhmästä erillistä strategiaa tai visiota.

Yrityksen toiminta rakennetaan sen perusarvojen ympärille, jotka toimivat kaiken toiminnan selkärangana. Arvot kannattaa viestiä ja avata henkilöstölle, jotta syntyisi yhtenäinen käsitys siitä, mikä on yrityksessä tärkeänä pidettävää. Näin varmistetaan pyrkimys yhdensuuntaiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 35–36.) Kuten toiminta-ajatukselta, visiosta ja alla olevista arvoista nähdään toimintaamme ohjaa vahvasti asiakasnäkökulma. PeeÄssä on haluttu luoda vielä omat arvot S-ryhmän yhteisten arvojen rinnalle. Kaikki alla kuvatut arvot ovat toimialoista riippumatta kaikille yhteiset.

PeeÄssän (2019a) arvoja ovat:

- *"Tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja"*
- *Osaava ja innostunut henkilökunta"*
- *Laadukas ja tehokas toiminta"*
- *Avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö."*

S-ryhmän (2019c) arvoja puolestaan ovat:

- *"Olemme asiakasta varten"*
- *Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä"*
- *Uudistamme jatkuvasti toimintaamme"*
- *Toimimme tuloksellisesti."*

2.4 Ketjukonsepti

Suomi on harvaan asuttu maa, joten päivittäistavarakaupan on täytynyt ketjuuntua, jotta se pystyisi hyödyntämään suureksi koottuja volyymeja ja logistista tehokkuutta. Myös kauppojen hankinnan ja logistiikan on siten täytynyt keskittyä. S-ryhmä oli yksi ketjutoiminnan aloittajista 1990-luvulla. Ketjutoiminnan menestyksen vuoksi päivittäistavarakaupan alalla on enää hyvin vähän ketjuihin kuulumattomia liikkeitä. Ketjutoiminnalla haetaan päätöksenteon keskittämistä eli suuri osa suunnittelusta ja hallinnosta on muualla kuin myymälöissä. Näin saadaan vapautettua enemmän aikaa päivittäisille töille ja asiakaspalvelulle. Ketjutoiminnan periaatteet on kerätty ketjukonseptiin, jolla halutaan varmistaa, että asiakkaille annetut asiakaslupaukset myös lunastetaan päivittäisessä työssä kaikissa sen toimipaikoissa. Asiakkaiden tulisi saada, esimerkiksi kaikista S-marketeista, samoja tuotteita ja tasalaatua palvelua. Ketjutoiminnan periaatteisiin kuuluu myös, että hintataso on yhdenmukainen kaikissa sen tietyn kokoluokan myymälöissä. Toisinaan se ei alueen kilpailutilanteen tai paikallisen hintatason vuoksi ole mahdollista. Jos alan toimintaa ei olisi kustannustehokkaaksi suunniteltu, merkit-

sisi se asiakkaille huomattavasti korkeampia hintoja, pienempiä valikoimia sekä palvelun huonontumista. Ketjukonsepti siis määrää toiminnan perusteet ja valikoiman muodostuksen. Sitä noudattaen täytetään parhaiten asiakkaiden tarpeet ja erotutaan kilpailijoista. Myös palveluja parantamalla voi ketju erottautua sen kilpailijoista ja yksi palvelumuoto onkin laajemmat aukioloajat. (Finne ja Kokkonen 2005, 79, 83–84, 120, 180, 192; PTY 2019a.)

Ketjukonseptin kautta määritellään myös myymälöiden kalusteiden paikat. Tärkeää asiakaskierron suunnittelussa on ottaa huomioon asiakkaille taattava mahdollisimman vaivaton ja sujuva ostoskokemus. Suomessa päivittäistavarakaupoissa on laajalti käytössä yhdenmukaiset kalustukset, jotka kattavat määrämittaiset hyllytasot ja hyllymoduulit (lohkot). Nämä ovat käytännöllisiä ja muunneltavia tilaratkaisuja. Huonoa tässä on se, että monet myymälät muistuttavat liikaa toisiaan, joten erottuminen on jäänyt lähinnä opastekylttien ja kalusteiden värityksiin. On siis pelkkää sattumaa jos näissä myymälöissä asiointi luo kilpailijasta erottavia asiakaskokemuksia. (Finne ja Kokkonen 2005, 186–187, 189; Löytänä ja Korteso 2015, 33.) Markkanen (2008, 82–83) muistuttaa, että myymälän tilankäytön tehokkuutta suunniteltaessa on otettava huomioon myös mahdollinen tilanpuute ruuhka-aikoina. Kuusela ja Neilimo (2010, 64) vielä mainitsevat asiointikokemuksen olevan sujuvaa, kun kauppa on suunniteltu niin, että tuotteet löytyvät helposti, myymälässä ei ole tukoskohtia ja kassoilla asiointi sujuu ilman jonottamista. Asiakkaan tulisi pystyä hahmottamaan myymälätila yhdellä silmäyksellä ulko-ovelta käsin. Sisäänkäynnissä ei saisi olla esteitä. Tyypillisesti päivittäistavarakaupat aloittavat myymäläkierron tuoretuotteilla eli hedelmillä ja vihanneksilla (HeVi). Sen väriloistolla luodaan mielikuvia kaupan tuoreudesta ja valikoimien runsaudesta. (Finne ja Kokkonen 2005, 186–187, 189; Markkanen 2008, 81–82.)

2.5 Myymälän valintakriteerit

Tärkeimpiä kriteereitä, joiden perusteella asiointin kohteena oleva myymälä valitaan, ovat sen saatavuus, hinta-laatusuhde, hintataso sekä valikoimatarjonta. Eniten negatiivisia asiakaskokemuksia kaupan toiminnassa puolestaan aiheuttavat tuotepuutteet, huono tuotteiden laatu, jonottaminen sekä korkeaksi koetut hinnat. (Kuusela ja Neilimo 2010, 104.) Näitä on tutkittu muun muassa Raijaksen ja Järvelän (2015) kilpailu- ja kuluttajavirastolle toteutetussa verkkokyselyssä. Sen mukaan sijainti oli ylivoimainen ostospaikan valintakriteeri. Sen lisäksi ostospaikan valintaan vaikuttivat taloutta vastaava tuotevalikoima, myymälän tuttuus, tuotteiden saatavuusvarmuus, korkealaatuiset tuotteet sekä siisti ja viihtyisä myymälä. Myös pitkät aukioloajat ja kanta-asiakassuhde vaikuttivat jossain määrin päätöksentekoon. Kyselyyn vastaajista lähes puolet halusi keskittää ostoksensa samaan kaupparyhmään ja koki hyvät kanta-asiakasedut painavaksi syyksi ostospaikan valinnassa. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että S-markettia käytetään sekä pääasiallisena että täydennysostospaikkana. Tämä oli selkeä poikkeus, koska tyypillisesti täydennysostoja tehdään lähikaupoissa eli S-markettia pienemmissä myymälöissä ja pääasialliset ostokset hoidetaan hypermarketeissa tai supermarketeissa. Tutkimuksessa selvisi myös, että ostosten keskittäminen samaan kaupparyhmään ja sitä myöten myymäläuskollisuus on tärkeää nimenomaan S-ryhmään keskittäjille, mutta tuotetarjoukset eivät. K-ryhmään puolestaan keskitettiin ostokset tuotetarjousten perässä ja myymälän sopi-

van sijainnin perusteella, mutta ei kaupparyhmittymään keskittämisen perusteella. S-ryhmään keskittäjästä selvisi myös, että he ovat hyvin hintatietoisia ja rahallinen palkitseminen ostosten keskittämisestä on heille tärkeää. Löytänä ja Kortesus (2015, 33, 93) lisäävät, että usein S- ja K-ryhmän ainoa erottava tekijä onkin niiden erilainen kanta-asiakasjärjestelmä, joista S-ryhmän bonus on asiakkaille asiakasuskollisuutta lisäävä, selkeä ja rahallista-arvoa tuova tekijä. Raijaksen ja Järvelän (2015) tutkimuksesta selvisi myös, että S-ryhmä on taloudellisella palkitsemisellaan onnistunut hyvin sitouttamaan osan asiakkaistaan. Heidän tavoitteenaan on seuraavaan bonusportaaseen pääseminen, joten heidän ostoskäyttäytyminen on hyvin suunnitelmallista.

2.5.1 Myymälätyöskentely

Myymälöiden tuotetäydennys voidaan suunnitella pohjapiirroksen avulla niin, että tuotteet saapuvat myymälöihin hyllyjärjestyksen mukaisesti pakattuina. Tällöin tuotteiden hyllyttäminen nopeutuu ja hyllysaatavuus paranee, millä varmistetaan nopea asiakaslähtöinen tuotekierto. Valikoimamuutokset on hyvä toteuttaa hiljaiseen aikaan esimerkiksi aamulla, kun asiakasmäärät ovat myymälässä vielä pienet. Tilanhallinta, hyllystöt sekä erilaiset hyllykartat auttavat sijoittamaan valikoimatuotteet oikean kokoisissa määrissä hyllyille myyntiin. Kaupan tuotetarjonta voidaan jakaa lajitelman laajuuden sekä valikoiman syvyyden mukaan. Laajuudella määritellään kuinka monta tuoteryhmää kaupasta löytyy. Syvyydellä puolestaan määritellään kuinka monta tuotetta yhdessä tuoteryhmässä on tarjolla. Ideaalia olisi pitää myymälän tiloissa täsmälleen sellaista valikoimaa, joka vastaa alueen asiakkaiden tarpeita, myymälän neliöt huomioiden. Tämän toteuttaminen ei ole helppoa, mutta myös pienet valinnat, joissa kuluttaja otetaan huomioon, on kilpailijoista erottava tekijä. (Finne ja Kokkonen 2005, 101, 104, 173, 198, 225; Kuusela ja Neilimo 2010, 37.)

Tuotteiden saatavuus on kaupalle tärkeää, koska tyhjät hyllyt eivät yksinkertaisesti myy. Hyllypuutteista seuraa myynnin menetystä sekä mahdollisesti jopa asiakkaan menetys, mikäli tilanne toistuu tarpeeksi usein. Kolmannen kerran saman tuotepuutteen osuessa asiakkaan kohdalle, on olemassa jo suuri riski menettää asiakas kokonaan. Jos tuotepuute on tavarantoimittajan toimitusvaikeus, siitä kannattaa asiakkaille ilmoittaa jo hyllynreunassa olevin kyltein. Tuotepuutteita tarkastellaan aina asiakkaan näkökulmasta. Jos tuote on loppu myymälätiloista, mutta sitä löytyy varastosta, on se asiakkaalle tuotepuute, koska ei hän sitä varastosta pääse ostamaan. (Finne ja Kokkonen 2005, 262, 276–277.) Hyllypuutteita saadaan tehokkaasti poistettua automaattisella tilausjärjestelmällä, sillä se osaa tarkastella myös varastossa olevien tuotteiden lukumääriä. Lisäksi sen avulla säästetään manuaalisen tilaustyön tarvetta, jolloin aikaa jää enemmän esimerkiksi asiakaspalveluun.

Finnen ja Kokkonen (2005, 319–320) mukaan myymälätyöskentely on tehokasta silloin, kun henkilöstöresursseja on riittävästi ja ne on kohdistettu oikeisiin asioihin. Lisäksi kuorman tulee olla resursseihin nähden tasapainossa, jotta työntekijöille ei synny stressiä ja työuupumusta. Toimintaa tulisi myös yhdenmukaistaa, jotta kaikki pyrkisivät samaan päämäärään yhdenmukaisin keinoin. Työn organisoiminen vaikuttaa paljon työyhteisön tehokkuuteen. Työntekijöille olisi kuitenkin hyvä välillä antaa myös mahdollisuuksia joustavaan itsenäiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 27–28, 216; Lecklin ja Laine 2009, 27–28.)

3 LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tässä luvussa käsitellään yrityksen toiminnan laatua, S-ryhmän marketkaupan Laatuloikkaa, asiakaslupauksia, -tyytyväisyyttä sekä aiemmin S-market Vuorelassa toteutettua tutkimusta.

3.1 Laatu

Laatuajattelun lähtökohtana ovat yrityksen sidosryhmät, etenkin sen asiakkaat. Laadussa edellytyksenä on asiakkaan näkemys siitä, kuinka laatu vastaa hänen odotuksiinsa, tarpeisiinsa ja vaatimuksiinsa. Laatua voi olla yrityksen kyky tarjota parempi asiakaskokemus, nopeampaa palvelua tai useita erilaisia tuotevariaatioita. Yrityksen laatua on kaikki minkä asiakas kokee täyttävän hänen tarpeensa. Jos asiakas on tyytyväinen, on yrityksen toiminta laadukasta. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa kehittämään yrityksen toimintaa asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Yrityksen toimintaa arvioidaan ja kehitetään esimerkiksi saadun asiakaspalutteen avulla. (Lecklin 2006, 18; Modig ja Åhlström 2012, 108.)

Yrityksen toiminnan jatkuva parantaminen, henkilöstön ja prosessien kehittäminen sekä asiakaslähtöisyyden varmistaminen ovat oppivan laatuorganisaation keskeisiä piirteitä. Tällöin opitut käyttäytymis- ja toimintamallit ovat jatkuvien muutosten ja parannusten kohteena. Laatua parantamalla, kehittämällä ja varmistamalla tavoitellaan kustannus- ja kilpailuetuja. Kilpailukykyä parantava laatu koostuu liiketoiminnan kokonaisvaltaisesta parantamisesta sisältäen toiminnan tehostamisen ja asiakaslähtöisen ajattelun. Yrityksen henkilöstöllä tulisi olla yhtenäinen käsitys siitä millaista laatua halutaan saada aikaiseksi ja miten se toteutetaan. Laatu-termi tulee ennakkoon määritellä ja sopia yhteisesti pelisäännöt ja kriteerit kuinka laadunhallintaa toteutetaan. Koulutetulla ja työhönsä motivoituneella henkilöstöllä saadaan parhaiten laadukasta toimintaa aikaiseksi. Henkilöstön kanssa yhdessä suunnitellen, muutosten läpivientikin on sujuvampaa. Henkilöstö kannattaakin nähdä yrityksessä olevana voimavarana. Lähtökohtaisesti laadun syntymiseen yrityksessä vaikuttaa jokainen työntekijä ja toiminto. (Lecklin 2006, 213, 235, 251; Viitala ja Jylhä 2006, 280–281.)

3.2 S-ryhmän marketkaupan laatuloikka

S-ryhmän päivittäistavarakaupan kilpailukyky muodostuu valikoimasta, ostospaikasta, palvelusta ja laadusta. S-ryhmässä hintoja on jo aiemmin halpuutettu, joten nyt on aika parantaa perusasioita. Tuoreus, siisteys ja esillepanot ovat tärkeitä huomionkohteita etenkin HeVissä, jonka perusteella asiakas muodostaakin mielikuvansa koko myymälän tilasta. (Hoikkanen 2018, 44.) Tammitie (2018, 5) muistuttaa, että päivittäistavarakaupan tutkitusti tärkein laatumielikuvan tuoja on nimenomaan HeVi. Hoikkanen (2018, 44) vielä lisää, että laatu koostuu valikoiman osuvuudesta, tuotteiden saatavuudesta ja hyvästä asiakaspalvelusta.

Edellä kuvattu on laadun kolmiloikkaa, joka on S-ryhmässä tammikuussa 2018 aloitettu S-ryhmän marketkaupan kilpailustrategian toteuttamishanke. Sen tarkoituksena on parantaa laatua kaikissa marketkaupan ketjuissa. Laatuloikka aloitettiin S-marketeista, seuraavana olivat vuorossa Salet ja viimeisenä tulevat Prisma. PeeÄssä lähti Laatuloikkaan mukaan keväällä 2018 S-markettien kautta.

Laatuloikan tiimoilta S-market ketjujen entiset asiakaslupaukset, tuoreus, laatu ja oikea hinta, täydentyivät alla lueteltavien hymy, HeVi ja reikiä nolla -teemojen mukaisesti.

S-markettien uudet asiakaslupaukset ovat Tammitien (2018, 5) mukaan seuraavat:

- *"Tervehdimme iloisesti hymyillen, valmiina palvelemaan.*
- *Hedelmät ja vihannekset ovat tuoreita ja tuotteita on riittävästi.*
- *Saat omasta kaupasta ostokset vaivattomasti ja helposti."*

Kuusela ja Neilimo (2010, 60, 62) mainitsevat, että asiakaslupausten avulla ohjataan yrityksen toimintaa ilmaisemalla kuinka yritys tuottaa arvoa sen asiakkaille. Lisäksi he toteavat asiakaslupausten vaihtelevan toimialasta riippuen ja usein marketkaupan lupaukset perustuvatkin hintaan, laatuun ja saatavuuteen. Löytänä ja Kortesus (2015, 95) lisäävät hintalupauksia olevan helppo toteuttaa, mutta palveluiden lunastaminen onkin jo haasteellisempaa, sillä jokainen kokee palvelut omalla tavallaan. Heidän mukaansa monet yritykset ovat oivaltaneet asiakkaiden arvostavan hyvää palvelua, joten yritykset keskittävät viestintäänsä myös erilaisiin palvelulupauksiin. Hyvin laadituilla asiakaslupauksilla voidaan siis erottautua muista alan kilpailijoista ja kehittää yrityksen ja sen henkilöstön toimintaa niissä luvattuun suuntaan. Lupauksiin voidaan myös kytkeä käytännön toimintamalleja, joiden avulla asiakaslupaukset lunastetaan.

Ensimmäisessä Laatuloikan lupauksessa keskitytään hyvään palveluun. Henkilöstölle on avattu sisäisten materiaalien (tehtäväkortit) kanssa mistä hyvä palvelu koostuu. Asioita on ihan konkreettisesti havainnollistettu erilaisin palvelutasoin ja annettu vinkkejä kuinka niiden toteuttaminen on mahdollista. Näiden vinkkien pohjalta jokainen voi pyrkiä parantamaan tuottamiaan asiakaskokemuksia, joille on määritelty minimitaso, jota kaikkien on vähintään toteutettava.

Seuraava asiakaslupaus koskee HeViä. PeeÄssän S-marketeissa HeVi-osastot on uudistettu kevään ja kesän 2018 aikana kiertävien HeVi-kouluttajien opastuksella. Samassa yhteydessä vaihdettiin kalusteiden paikkoja muun muassa siten, että satokausipöytä tuli kaikkiin myymälöihin heti sisäänkäynnin lähetyville. Kaiken tämän työn takana on ollut osastojen houkuttelevuuden ja laadun parantaminen. HeVin tulee olla kunnossa koko myymälän aukioloajan eli laadultaan parhaiden tuotteiden tulee olla niille suunnitelluilla paikoilla eikä tyhjiä pahvilaatikoita saisi osastolla näkyä. (Tammitie 2018, 4.) Hoikkanen (2018, 44) vielä muistuttaa, että HeVin lisäksi hyllyjen tulisi olla siistit kaikkialla myymälässä. Tällöin työntekijöiden olisi helpompi havaita tuotesaatavuuteen vaikuttavat hyllypuutteet.

Viimeinen Laatuloikan lupaus liittyy ostospaikkaan. Valikoimien tulisi olla asiakkaille parhaiten sopivia ja tuotteiden pitäisi olla myös hyllyillä ostettavissa. Asiakkaan ei kuulu katsella tyhjiä hyllypaikkoja. Tämä pyritään takaamaan tilausjärjestelmien avulla. Tuotesaatavuudessa pyritään niin lähelle 100 prosenttia, kuin se muista riippumattomista syistä on mahdollista. Toisinaan tuotteen valmistajalla on toimitushäiriöitä, jotka synnyttävät hetkellisiä tuotepuutteita myymälään. Tavoitteena kuitenkin on, että myymälöissä on joka päivä sen päivän myyntiin nähden oikea määrä tavaraa myynnissä. Lisäksi tähän asiakaslupaukseen kuuluu asiakastoiveiden huomiointi, tuotteiden tuoreus (päiväykset)

ja toiminnan tasalaatuisuus. Jälkimmäisen tarkoituksena on yhdenmukaistaa S-markettien toimintatapoja, ottamalla parhaimmat käytännöt yhteisen tekemisen tavoiksi myymälöistä riippumatta. (Tammitie 2018, 5.) Laatuloikan lupausten toteutumista mitataan Mystery Shoppaajan käynneistä saatavien raporttien avulla. Tulokset on ilmaistu liikennevalovärein, valokuvin ja sanallisin kommentin, Laatuloikan kolmen asiakaslupauksen mukaisesti. Vihreäänhän kaikki toiminnassaan kuitenkin pyrkivät.

3.3 Asiakastyytyväisyys

Kuten yllä kuvattiin, yrityksen laatuajattelu syntyy asiakkaiden tarpeista. Tavoitteena on sekä annettujen asiakaslupauksen pitäminen että asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Nämä ovat tärkeitä asioita laadun kehittämisessä. (Lecklin ja Laine 2009, 109, 203.) Yleensä tyytyväiset asiakkaat ovat myös uskollisimpia asiakkaita. He lisäävät ostojensa määrää ja viestivät yrityksestä positiiviseen sävyyn muille potentiaalisille asiakkaille. Asiakaspalautteiden avulla yritetään löytää asiakkaiden tunnistamattomat tarpeet ja ylittää heidän odotuksensa. Näin voidaan muodostaa yritykselle kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Yritysten olisikin tärkeätä tietää kuinka asiakkaat heistä ajattelevat. (Lecklin 2006, 24; Lecklin ja Laine 2009, 22–23, 161.)

Asiakastyytyväisyys saadaan pidettyä korkealla, kun myymälästä löytyy oikeat tuotteet, oikeina aikoina, oikeasta paikasta. Lisäksi näin toimien saadaan tehostettua myymälän tavarankiertoa ja lisättyä sen myyntitehokkuutta. (Kuusela ja Neilimo 2010, 23.) Edellä kuvatuin keinoin saadaan aikaiseksi entistä parempaa asiakastyytyväisyyttä ja tuotesaatavuuskin on siten kohdillaan. Näin asiakkaille ei aiheuteta ylimääräisiä ostosreissuja muihin myymälöihin, jos esimerkiksi ensimmäisestä myymälästä ei löytyisikään kaikkia heidän tarvitsemiaan tuotteita.

S-market Vuorelan asiakastyytyväisyyden tasoa on selvitetty jo keväällä 2017 entisen työntekijän Jukka Janhosen (2018) toimesta. Tuolloin tutkimus toteutettiin myymälässä täytettävien asiakaskyselylomakkein. Tutkimuksen lopputuloksena kerrottiin, että myymälän palveluun oltiin tyytyväisiä, joskin toivottiin, että ruuhka-aikoina olisi myyjä enemmän kerrallaan töissä varmistamassa tuoteriittävyyden esimerkiksi paistopisteellä. Tätä tuoteryhmää tutkimuksessa eniten moitittiinkin, juuri siitä syystä, että ruuhka-aikoina siellä ei ollut juuri mitään ostettavissa. Myös liha-, kala- ja eines- sekä HeVi -tuoteryhmät saivat osansa moitteista, koska tuotesaatavuus vaihteli.

Mikäli asiakkaiden tyytyväisyyttä selvitetään, asiakkaat olettavat, että annettuja tietoja myös hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Jos yrityksen tutkimuksissa kysellään vuosittain samoja asioita ja asiakkaat vastaavat samalla tavoin, tällöinhän yrityksen kehittämiseen liittyvät lupaukset on jätetty täyttämättä. (Löytänä ja Kortesus 2015, 194.) Koska sekä aiemmassa, että teettämässäni kyselyssä nousi esiin samoja teemoja, on tämän opinnäytetyön tiimoilta kuitenkin tehty jo korjaavia toimenpiteitä myymälän toiminnan kehittämiseksi.

4 LEAN-TOIMINTASTRATEGIA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli S-market Vuorelan toiminnan kehittäminen. Käytin kehittämissä hyödynsi Leania, koska siinä painotetaan asiakaslähtöisyyttä. Leanille löysin monia eri määritelmiä useista eri teoksissa. Sen sanottiin olevan filosofia, strategia, työkaluja, toiminta- tai johtamismalli. Yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ollut, kuten seuraavista määritelmistä käy ilmi.

4.1 Määritelmiä

Lean-tuotannossa moniosajista koostuvat työntekijätiimit käyttävät automatisoituja koneita apunaan useiden erilaisten tuotteiden valmistamiseksi. Lean toteutuu, kun tuotannossa käytetään kaikkea (työntekijöitä, työtiloja, työkaluja ja varastoja) vähemmän kuin esimerkiksi massatuotannossa. Tuloksena syntyy tuotteita, joissa on vähemmän vikoja. Tuotteiden valikoimaa voidaan kuitenkin jatkuvasti kasvattaa vähin kustannuksin. Leanissa työntekijöiden työ on myös haastavampaa ja mielekkäämpää. (Womack, Jones ja Roos 1990, 13, 225.)

Leanissa opetellaan, tehdään ja opetellen tehdään asioita. Se on ongelmien ratkomista, jossa laiteetaan asiakas aina kaiken edelle. Lean-strategiassa korjataan laatua, parannetaan kiertonopeutta ja lisätään joustavuutta, jotta tarjottaisiin asiakkaille arvoa, jollaista kilpailijat eivät pysty tuottamaan. (Ballè, Jones, Chaize ja Fiume 2017, 147.)

Lean on tiimityöskentelyyn perustuva jatkuvan parantamisen malli, jossa tunnistetaan ja poistetaan työstä kaikkea turhaa eli hukkaa. Se on asiakkaan kannalta arvoa tuottamatonta työtä, jollaisesta hän ei ole valmis maksamaan. (Myerson 2012, 2, 17.)

Leanissa tarkoituksena on parantaa työskentelyolosuhteita ja yrityksen kilpailukykyä. Tavoitteena on tehdä oikeita asioita, joiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on koko henkilöstön mahdollista osallistua. Toimintaa kehitetään siellä missä varsinainen fyysinen työ tehdään ja asiakkaan saama arvo syntyy. (Kouri 2014, 6–7, 10.)

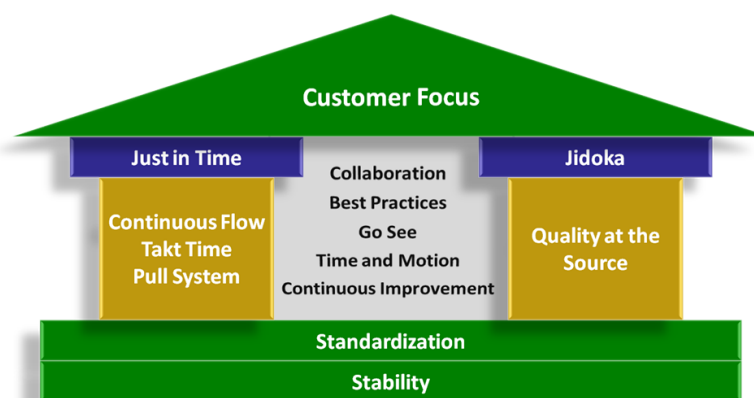
Lean on prosessien tehostamista asiakkaille lisäarvoa tuottamattomia toimintoja karsimalla. Siinä tunnistetaan prosessin pullonkaulat, jotka ovat asiakkaiden tasaisen virtauksen esteenä (Lecklin ja Laine 2009, 281, 287.)

Leanissa toteutetaan työntekijöiden avulla jatkuvia pieniä prosessien ja menettelyjen parannuksia. Näissä poistetaan hukkaa tarjoamalla asiakaslähtöistä laatua. (Nicholas 2018, 3.)

Parhaimpana kuvauksena pidin Modigin ja Åhlströmin (2013, 117) määritelmää, jonka mukaan "*Lean on toimintastrategia*", jossa korostetaan virtaustehokkuutta. Lean perustuu Toyotan tuotantotapaan, joten aloitan aihealueen esittelyn käsittelemällä sen historiaa. Sen jälkeen luvussa tutustutaan Leanin pääperiaatteisiin ja kuvataan ne Leanin työkalut, joita voidaan ainakin päivittäistavarakaupan puolella hyödyntää. Luku loppuu palvelualan Leanin erilaisiin soveltamismahdollisuuksiin.

4.2 Historiakatsaus

Toyotan autoteollisuus on perustettu Kiichiro Toyodan toimesta vuonna 1937. Sen tarkoituksena oli valmistaa autoja japanin markkinoille. Toisen maailmansodan jälkeen resursseista oli kuitenkin pulaa, joten autojen toimitus takkusi. Tämä ohjasi Toyotan toiminnan kehittämisen virtaustehokkuuteen. Silloin toiminnasta karsittiin varastot ja tuotettiin vain sitä mitä asiakas halusi (just-in-time). Ajatuksia tämän toteuttamiseen haettiin päätuotantoinisinööri Taiichi Ohnon johdolla jopa amerikkalaisista supermarketeista, joista asiakas sai ostaa mitä halusi silloin kun halusi. Myös automerkki Fordin massatuotannosta otettiin mallia tähän. Taustalla vaikutti myös Kiichiron isän Sakichin muinoin käyttämien automaattisten kangaspuiden toiminto, jossa tuotanto katkesi ongelmien ilmettyä. Tämä mahdollisti sen, että vika pystyttiin heti analysoimaan ja poistamaan (jidoka). Nämä kaksi filosofiaa, jidoka ja just-in-time, ovat *Toyota Production System* -ajattelun peruspilarit. Se on 1940-luvun loppupuolella Japanissa syntynyt ajattelumalli, johon autovalmistaja Toyotan menestys perustuu. Siinä keskitytään toisten työntekijöiden kunnioittamiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. *Toyota Production Systemissä* eli TPS:ssä rohkaistaan työntekijöitä etsimään ongelmien juurisyyt hukkia poistamalla, jotta virheet eivät uudelleen ilmenisi. TPS:ssä on muutamia periaatteita, joiden mukaan toimitaan. Näitä ovat asiakastyytyväisyys, toiminnan sisäinen laatu (jidoka), just-in-time, standardoitu työ ja jatkuva parantaminen. (Myerson 2012, 13; Modig ja Åhlström 2013, 69–78; Vuorinen 2013, 71; Ballè ym. 2017, 73.) Näitä on kuvattu talon muodossa alla olevassa kuviossa 2. Peruspilareita ovat just-in-time ja jidoka, joiden toteuttamiseen kuuluu erilaisia filosofioita ja menetelmiä. Näitä on kuvattu talon keltaisissa pilareissa. Talon perustan luo parhaat vakioidut toimintatavat. Työkaluja, joilla näitä kaikkia toteutetaan, on puolestaan kuvattu talon sisällä. Kaiken tämän tarkoituksena on asiakastyytyväisyys (katto), jota toteutetaan keskittämällä yrityksen toimintaa arvon tuottamiseen.



KUVIO 2. Lean/TPS talo (McCrystal 2017).

Ensimmäistä kertaa käsitettä *lean production* on käytetty John Krafcikin artikkelissa *Triumph of the Lean Production System*. Siinä käsiteltiin tutkijaryhmän tekemiä johtamis-, laatu- ja tuottavuuseroja amerikkalaisten, japanilaisten ja eurooppalaisten autotehtaiden välillä. Artikkelissa vertailtiin erityisesti Fordin massatuotantoa ja Toyotan kevyemmän (hauraan) tuotantotavan eroja. (Krafcik 1988, 41–51.) Hauraassa tuotantotavassa ei ole mitään liikaa, mutta massatuotannossa puolestaan on enemmän varastoja, työntekijöitä ja tilaa, jotta sen tuotanto toimisi pysähtymättä (Womack ym.

1990, 103). Autotehtaan sijainnilla tai automaatioasteella ei kuitenkaan ollut vaikutusta sen menestykseen. Artikkelissa osoitettiin, että Toyotan haurasjärjestelmä, sisältäen erilaisen johtamisfilosofian, takasi hyvän tuottavuuden sekä tuotteen ja toiminnan laadun. Krafcik piti kuitenkin haurasta negatiivisena terminä, joten hän keksi sen tilalle sanan Lean. Hänen ajatuksiaan jatkokehiteltiin *International Motor Vehicle Program* -tutkimusohjelmassa, jossa oli Krafcikin lisäksi johtavia tutkijoita ympäri maailman. Edellä mainitun tutkimusohjelman pohjalta vuonna 1990 julkaistiin Womackin, Jonesin ja Roosin *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* -kirja, joka saavutti kansainvälistä myyntimenestystä ja teki Leanin maailmalla tunnetuksi. Kirjassa kuvataan vuosien tutkimustyö aiheesta, mitä Lean-tuotanto on ja kuinka Toyota nousi autoteollisuuden huipulle uudella TPS-johtamistavallaan. Sen länsimaiset tutkijat siis nimesivät Leaniksi. Sittemmin käsitettä on jatkokehitetty vaikkakin se edelleen kytkeytyy vahvasti Toyotaan. (Modig ja Åhlström 2013, 79, 84.) Kirja on inspiroinut tuhansia yrityksiä rakentamaan oman Leania toteuttavan yrityksen, jossa noudatetaan tiimityötä, keskinäistä viestintää, resurssien tehokasta hyödyntämistä, hukkien poistamista ja tehdään jatkuvasti toiminnan parannuksia. Samojen tekijöiden jatkoteoksessa *Lean Thinking*, kuvataan näistä muutamien menestymistä sekä Lean-käsitteen jatkokehittelyn tuloksena syntyneet viisi uutta periaatetta, joista myöhemmin lisää. Leania noudattavat yritykset kasvavat kilpailijoitaan nopeammin, koska ne etsivät jatkuvasti kestävämpiä ratkaisuja. Tämän vuoksi ne ovat toimialallaan kannattavampia. Toyota on tästä hyvä esikuva, sillä se on ollut vuosikausia yksi menestyneimpiä yrityksiä ja jopa suurin autovalmistaja vuonna 2016. (Ballè ym. 2017, 5–6; Nicholas 2018, 13.)

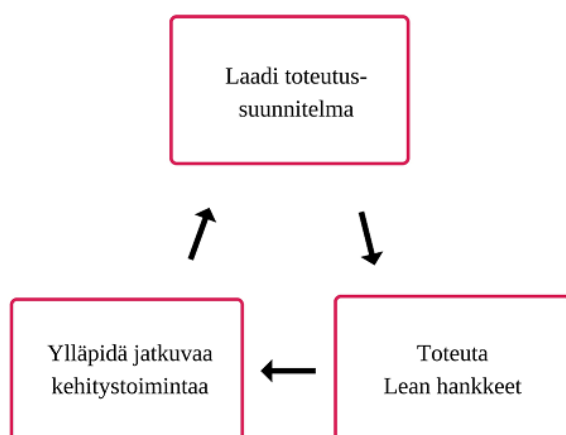
4.3 Leanin pääperiaatteet

Leanissa on viisi pääperiaatetta, joita yrityksen tulisi toiminnassaan noudattaa. Ne ovat arvo, arvoketju, tuotannon virtaus, imuohjaus ja täydellisyys tavoittelu (Borris 2012, 26–27). Lean toimintaa voidaan kehittää eri tavoin, yleensä toiminnan kehittämässä on kuitenkin viisi vaihetta edellä mainittujen pääperiaatteiden mukaisesti:

- Ensimmäisenä on arvon määrittäminen eli mikä on tuotteiden arvo asiakkaan kannalta. Mistä asiakas on todellisuudessa valmis maksamaan? Tämä on tärkeä vaihe, jotta toiminnan kehittäminen kohdistuu oikeisiin asioihin ja asiakkaat saadaan tyytyväisiksi.
- Toisena vaiheena tunnistetaan arvoketju eli arvioidaan prosessi arvon tuottamisen kannalta alusta loppuun. Apuna voidaan käyttää muun muassa arvovirtakaaviota, jossa kuvataan kaikki työvaiheet aina tilauksesta tavarantoimitukseen. Tällöin prosessista poistetaan turhat vaiheet, jotka eivät tuota lisäarvoa. Näitä ovat muun muassa tarpeettomat siirteilyt, odottaminen, varastointi ja virheiden korjaaminen.
- Kolmantena suunnitellaan virtaus eli muutetaan toimintaa niin, että saadaan aikaiseksi tasainen tuotteiden ja palveluiden virtaus. Tämä tapahtuu muun muassa välivarastointia pienentämällä sekä siirtomatkoja lyhentämällä.
- Neljäntenä hyödynnetään imuohjausta eli hyödynnetään tilausennusteita, jotta prosessi pysyisi tasaisena. Tuotteita ei valmisteta varastoon odottamaan. Tavoitteena on valmistaa vain sellaista mitä asiakas tahtoo.

- Viimeisessä vaiheessa toiminnassa pyritään täydellisyyteen, joten loput hukat ja laatuvirheet poistetaan. Toiminta vaatii jatkuvaa kehittämistä, jotta laatu- ja tehokkuustavoitteet olisivat saavutettavissa. (Lecklin ja Laine 2009, 281–282; Myerson 2012, 87–88; Borris 2012, 26–27; Kouri 2014, 8–9.)

Leaniin kuuluu keskeisesti myös laatuajattelu, jonka mukaan tuotteen ja toiminnan laadun varmistamisen eteen tehdään kaikki mahdollinen ja jossa vastuu laadusta kuuluu kaikille työntekijöille. Leanin avulla toiminta halutaan saada tarkoituksenmukaisemmaksi, järkevämmäksi ja täsmällisemmäksi asiakasnäkökulma huomioiden. Asiakkaan näkökulmasta määritellään tuotteen tai palvelun arvo, joka muodostuu laadusta, toimitusajasta ja -varmuudesta sekä tuotteen ominaisuuksista. Asiakkaat kuitenkin kokevat arvon eri tavoin. Yrityksen tulee sisäistää asiakkaalle lisäarvoa tuottavat toiminnot ja kohdistaa resurssinsa näihin. Asiakkaan kokeman arvon kasvaessa toiminnan kustannusten suhteessa, parannetaan yrityksen kilpailukykyä, mikä taas varmistaa yrityksen toiminnan myös tulevaisuudessa. (Kouri 2014, 6–7.) Päivittäistavarakaupassa arvoa on se, että asiakas saa laadukkaita tuotteita oikea-aikaisesti. Tämän lisäksi hinnat ovat kohdillaan, myymälässä asiointi on helppoa ja asiakkaat voivat luottaa saavansa myymälästä hakemansa tuotteet ripeästi kassoilla turhia jonottelematta (virtaus). Imuohjaus puolestaan toteutuu myymälöissä automaattitilauksen kautta. Tämä kysyntälähtöinen tilausmalli huolehtii, että tuotteita toimitetaan lisää ennen kuin ne pääsevät hyllyistä loppumaan. Lopuksi toimintaa jatkuvasti parannetaan virtaviivaistamalla myymälässä tehtävää työtä poistamalla prosessista työvaiheita, joista ei ole mitään hyötyä (hukkaa) asiakkaille. Ne ovat siis työvaiheita, joista asiakas ei halua maksaa tuotteiden hinnassa. Lecklin ja Laine (2009, 281) mainitsevat, että Leanissa toiminnan kehittämistä voidaan tehdä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Lähtökohtana kehittämislle on yrityksen strategia. Heidän mukaansa lyhyen aikavälin tarkoituksena (kuvio 3) on ylläpitää jatkuvaa kehitystoimintaa pienin parannuksin, kun taas pitkän aikavälin tavoitteena on luoda organisaatioon kokonainen Lean-toimintakulttuuri. Tässä opinnäytetyössä käytän toiminnan kehittämisen apuna lyhyen aikavälin kehittämistä, jossa sovelletaan Leanin pääperiaatteita ja työkaluja. Näin toimien saamme käytettävissä olevan ajan puitteissa toteutettua Laatulokassa asetetut tavoitteet (asiakaslupaukset) mahdollisimman hyvin. Kuten aiemmin mainitsin, Laatulokka on S-ryhmän päivittäistavarakaupan kilpailustrategian käytännön toteuttamista.



KUVIO 3. Lyhyen aikavälin sykli (mukaillen Lecklin ja Laine 2009, 282).

4.4 Resurssi- ja virtaustehokkuus

Tehokkuuden perinteisin muoto on resurssitehokkuus, jossa resurssit hyödynnetään mahdollisimman hyvin. Tällöin työt ovat aina odottamassa tekijäänsä ja huomion kohteena ovat tuotteen tai palvelun tuottamiseen käytettävät resurssit, joita ovat muun muassa toimitilat, koneet, työkalut ja henkilöstö. Resurssitehokkaissa organisaatioissa hoidetaan useita asioita samaan aikaan ja asioiden hoitaminen aloitetaan monta kertaa uudestaan. Resurssitehokkuus aiheuttaa organisaatioon kielteisiä vaikutuksia, joita ovat muun muassa ainainen kiire, työntekijöiden uupumus ja asiakkaiden odotuttaminen. Kielteiset vaikutukset eivät siten ole haitallisia ainoastaan asiakkaan vaan myös toiminnan ja henkilökunnan kannalta. Resurssitehokkaassa organisaatiossa muodostuu myös lisätöitä, koska ei ole aikaa tehdä asioita kerralla kunnolla. Henkilöstöä ei kuitenkaan saa syyllistää suuresta keskeneräisen työn määrästä. (Modig ja Åhlström 2013, 7, 9–10, 46–58; Torkkola 2015, 57–58, 197.)

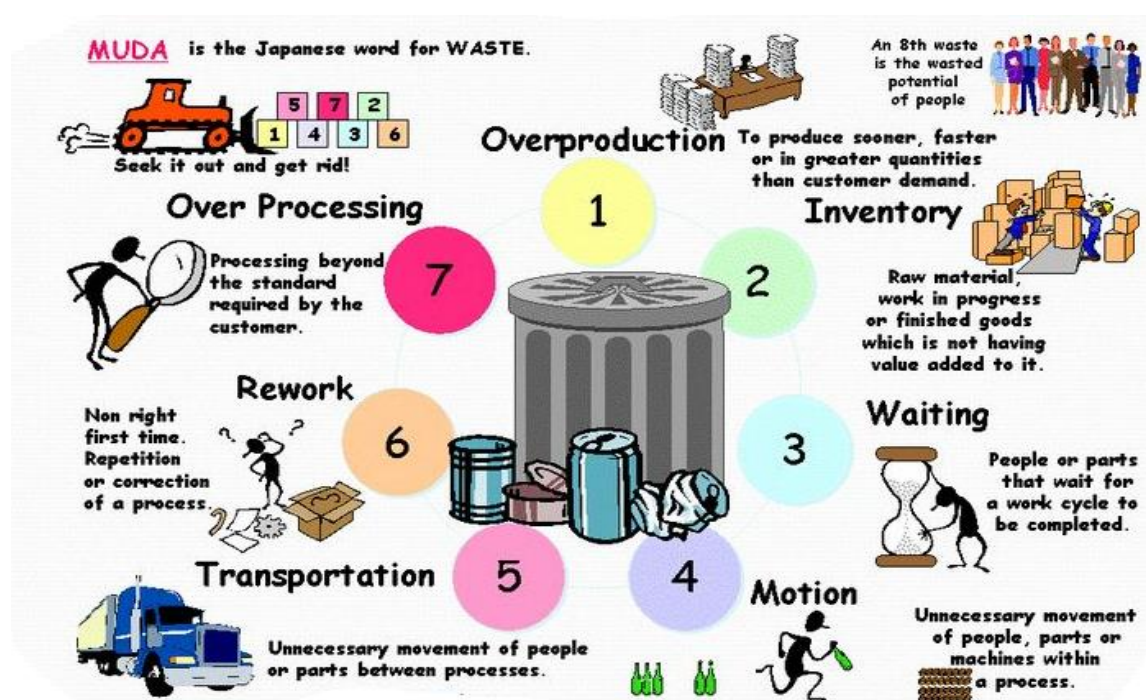
Virtaustehokkuus syntyy puolestaan prosesseissa, joita ovat muun muassa kehitys-, tuotanto- ja toimitusprosessit. Prosessissa viedään joko materiaalia, informaatiota tai ihmisiä eteenpäin. Huomion kohteena on jalostettava yksikkö. Prosessi tulee aina määritellä virtausyksikön esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta, jotta virtaustehokkuus ymmärretään oikein. Siinä tärkeintä on aika tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Virtaustehokkuudessa syntyy arvoa aina, kun virtausyksikölle tapahtuu jotain sen edetessä prosessissa. Arvoa tuottamatonta on esimerkiksi tavaran varastointi tai asiakkaan jonottaminen. Kaikki arvoa tuottamaton toiminta tulee poistaa. Jokainen asiakas määrittelee omasta näkökulmastaan, mikä tuottaa arvoa juuri hänelle. Arvoa voidaan mitata läpimenoajalla, mitä lyhempi sen parempi. Viime kädessä tarve määrittelee sen, mikä toiminto tuottaa arvoa ja luo virtaustehokkuutta. Virtaustehokkuutta on kiteytetysti kaikki arvoa tuottavat toiminnot läpimenoajana. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työntekijä voi joutua odottamaan työtä, mutta näin toimien organisaatio on nopeampi ja tuotteliaampi. Asiakastyytyväisyys ja yleensäkin työn tuottavuus kasvavat, koska töitä saadaan enemmän valmiiksi samalla työntekijämäärällä. (Modig ja Åhlström 2013, 5, 13–19, 22–27; Torkkola 2015, 58.)

Leanissa kuitenkin tavoitellaan virtausta ja prosesseissa on aina jonkin verran vaihtelua, minkä vuoksi resurssi- ja virtaustehokkuuden yhdistäminen on hankalaa. Virtaustehokkuuteen vaikuttavat *”keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä, jaksoaika, pullonkaulat, vaihtelu ja resurssitehokkuus”*. Vaihtelu voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita on resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Mikä tahansa näistä vaihtelua aiheuttaa, se joka tapauksessa vaikuttaa prosessin läpikäymiseen. Optimitila olisi se, että resursseja käytetään maksimaalisesti ja asiakkaiden tarpeet täytetään samalla optimaalisesti. Pääsy optimiin vaatisi täydellistä tietämystä asiakkaiden tarpeista, niiden ennakkointia ja täydellistä resurssien joustavuutta. Resurssien pitäisi olla niin joustavat, että niitä voitaisiin heti sopeuttaa erilaisten tarpeiden täyttämiseen. Valitettavasti tarpeiden ennakkointi on vaikeaa, sillä vaihtelu kuuluu asiakastarpeiden luonteeseen. Esimerkiksi palveluorganisaatiossa suuren resurssi- ja virtaustehokkuuden yhdistäminen on haasteellista, koska virtausyksikköinä ovat ihmiset. (Modig ja Åhlström 2013, 39–44, 102–103, 107.)

Kumpi on tärkeämpää resurssi- vai virtaustehokkuus? Resursseja on tärkeää osata kohdentaa ja käyttää oikein, mutta myös asiakkaat pitää huomioida, niin että heille ei synny esimerkiksi turhaa odottelua. Molempia pitää osata liiketoiminnassa oikein kohdistaa, koska toiminnan pitää myös olla kannattavaa. Asiakas on kuitenkin lopulta se, joka palkan maksaa, joten heidänkin tyytyväisyys tulee yrityksen toiminnassa huomioida. Resurssi- ja virtaustehokkuuden keskinäiseen tasapainoon yrityksen kannattaakin pyrkiä Lean-työkaluja hyödyntämällä. Seuraavaksi luodaan katsaus työkaluihin, joita palvelualalla voidaan hyödyntää toiminnan jatkuvassa parantamisessa.

4.5 Kahdeksan hukkaa

Hukka (japaniksi Muda) on asiakkaalle arvoa tuottamatonta työtä, joka myös estää tehokkaan työskentelyn. Systemaattisesti hukkia poistaen työn laatu ja tuottavuus paranevat. (Kouri 2014, 10–11; Torkkola 2015, 25.) Hukka luokitellaan kahdeksaan kategoriaan (kuvio 4), joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Näitä ovat Vuorisen (2013, 72) mukaan ylituotanto, odotus, kuljettaminen, laatuvirheet, varastointi, ylikäsittely, liikkuminen ja hyödyntämätön potentiaali. Toisinaan tämä viimeksi mainittu on isoin mahdollinen hukka. Alun perin TPS-ajattelussa on kuitenkin ollut mukana Myersonin (2012, 19) mukaan vain seitsemän ensiksi mainittua hukkaa. Tämä kahdeksas, käyttämättä jätetty työntekijän luovuus, onkin uusin mukaan otettu hukan muoto. Kahdeksasta hukasta seitsemässä resursseja käytetään turhiin töihin. Lecklin ja Laine (2009, 283) mainitsevat hukan olevan asiakkaalle lisäarvoa tuottamatonta toimintaa, joten organisaation tulee järjestää toimintansa niin, että sitä ei pääse työhön syntymään. He myös sanovat, että Leanilla toteutettava työnteko on tarkoitus organisoida tuottavaksi, jolloin keskeneräisten töiden määrä vähenee ja toiminta on paremmin ennakoitavissa.



KUVIO 4. Kahdeksan hukkaa (mukaillen Nair 2017).

Päivittäistavarakaupassa hukkaa ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

1. Ylituotannossa paistopisteeseen paistetaan tuotteita enemmän kuin asiakkaat ostavat, joten niitä menee hävikkiin.
2. Varastoinnissa tuotteita saapuu automaattitilauksen vuoksi liian suuret määrät, joten osa on varastoitava ennen kuin ne mahtuvat hyllyille myyntiin.
3. Odottelu ilmenee, joko niin että myymälässä odotetaan kuormaa saapuvaksi tai asiakkaat odottavat, että tuotteet puretaan lavoilta heille hyllyihin ostettaviksi.
4. Liikkumisessa kuljetetaan tavaroita turhaan edestakaisin tai työntekijät joutuvat juoksentelemaan edestakaisin jotain asiaa hoitaessaan.
5. Kuljettamisessa puolestaan siirretään jatkuvasti tuotteita tai kuormalavoja paikasta toiseen.
6. Virheissä tehdään sama asia uudelleen, koska sitä ei ensimmäisellä kerralla tehty oikein.
7. Yliprosessoinnissa viilataan pilkkua ja tehdään jotain liian täydellisesti, esimerkiksi viimeistelyä kuormanpurkamisen yhteydessä hyllyjen siisteyttä loputtomiin.
8. Viimeisessä hukassa ei hyödynnetä työntekijöiden ideoita tai luovuutta toiminnan kehittämiseksi.

Hukka on kuitenkin muutakin kuin toimet tai kohteet, jotka täytyy poistaa prosessista, jotta siitä tulisi täydellinen. Hukkaa on myös siinä esiintyvä vaihtelu. Pyrkimyksenä on siis tunnistaa esteet (muda/hukka, mura/vaihtelu ja muri/ylikuormitus) ja etsiä keinoja niiden voittamiseksi. Jotta prosessi olisi täydellinen, sen tulisi antaa asiakkaille täsmälleen sen, mitä he haluavat silloin, kun he sen haluavat. Arvoa tuottavien työvaiheiden tulisi sujua keskeytyksettä (virtaus). Tasainen virtaus tarkoittaa vähäistä vaihtelua prosessissa. (Liker 2017, xxi, 169.) Vaihtelu eli epätasapaino tai -yhdenmukaisuus, on näistä kolmesta (muda, mura ja muri) tärkein, koska siitä seuraa kaksi muuta: hukka ja ylikuormitus. Epätasapaino palvelualan työssä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden osaa-miseroja tai työkuorman suuruuden vaihtelua eri päivinä. Ylikuormitus aiheutuu laitteen, järjestelmän tai työntekijöiden kuormittumisesta. Työntekijöiden ylikuormitus varsinkin on tuottamatonta toimintaa. Se voi ilmetä muun muassa sairauspoissaoloina ja uudistumiskyvyn tai uuden oppimisen vähentymisenä, mikä aiheuttaa sen, että ei keksitä enää miten omaa työtään voisi parantaa. Työntekijöiden hyvinvoinnilla on siten vaikutusta myös itse työn virheettömyyteen ja sen kehittämiseen. (Torkkola 2015, 22–25.)

4.6 5S

Kouri (2014, 26) kertoo, että Leanissa ajatellaan laadukasta ja tuottavaa työtä saatavan aikaiseksi vain siistissä työympäristössä. Menetelmä, jolla se saadaan aikaiseksi, on 5S. Nimi tulee alun perin japaninkielisten sanojen alkukirjaimista Seiri (sort, sortteeraus), Seiton (set in order, systematisointi), Seiso (shine, siivous), Seiketsu (standardize, standardointi) ja Shitsuke (sustain, seuranta). (Nicholas 2018, 75–76.) Myerson (2012, 107) toteaa, että monesti yritysten Lean-toiminnot aloitetaan 5S-menetelmällä jostain pienestä hallittavissa olevasta tilasta, jossa eron entiseen huomaa helposti.

Käytännössä 5S toteutetaan seuraavalla tavalla. Sortteerauksessa lajitellaan tarvikkeet, työkalut ynnä muut sellaiset käyttötarpeen mukaan ja samalla voidaan hävittää käyttämättömiä tarvikkeita. Systematisoinnissa tavaroille löydetään oikeat paikat ja ne järjestetään niille. Siivouksessa tarkistetaan, että kaikki tavarat ovat oikeilla paikoillaan ja siivotaan tilat. Standardoinnissa toiminta vakiinutetaan, laaditaan ohjeet toiminnalle ja varmistetaan, että valittu järjestys säilyy. Seurannassa ylläpidetään ja tarkistetaan toimitaanko oikein sekä tehdään tarvittaessa muutoksia. (Lecklin ja Laine 2009, 282–283.) Myerson (2012, 55) muistuttaa, että 5S:stä pitäisi tulla jokapäiväinen ja -viikkoinen toimintatapa omine rutiineineen.

5S:llä (kuvio 5) saadaan aikaiseksi työpaikka mikä on siisti, turvallinen ja hyvin organisoitu. Siellä on hyvä järjestys ja sen ylläpidosta huolehditaan. Esimerkiksi varastossa on kaikki paikoillaan ja kaikelle löytyy oma paikkansa, josta ne on tarvittaessa löydettävissä. (Myerson 2012, 48.) Lecklin ja Laine (2009, 283) muistuttavat, että 5S vaatii toimiakseen henkilökunnalta sitoutumista, mutta toimiesaan sillä on positiivinen vaikutus toiminnan tuottavuuteen ja työviihtyvyyteen. Myerson (2012, 49) vielä mainitsee, että 5S soveltavissa työpaikoissa on muun muassa vähemmän onnettomuuksia, yritykset ovat tehokkaampia ja niissä ei mene aikaa asioiden etsimiseen. 5S:llä luodaan perusta kaikelle muulle toiminnan kehittämislle.



KUVIO 5. 5S (Phillippi 2017).

4.7 Arvovirtakaavio

Koska Leanissa usein on ongelmana nykytilan ja tavoitetilan välinen ero, voidaan tässä apuna käyttää arvovirtakaaviota. Arvovirtakaavio (*Value Stream Mapping*) on tiimityöskentelymenetelmä, jolla visualisoidaan jonkin prosessin työvaiheet esimerkiksi tuotteen tuotantopolku tavarantoimittajalta asiakkaalle ja tunnistetaan siinä asiakkaan kannalta olevat hukat. Menetelmän avulla voidaan aloittaa jonkin työvaiheen parantelu, jolloin visuaalisesti saadaan hyvä kokonaiskuva siitä, mihin kaikkien työaikaa käytetään. Tämän jälkeen prosessiin on jokaisen työntekijän helppo ehdottaa parannuksia. Arvovirtakaaviosta kannattaa muodostaa kuvat sekä tämän hetken tilanteesta että tulevai-

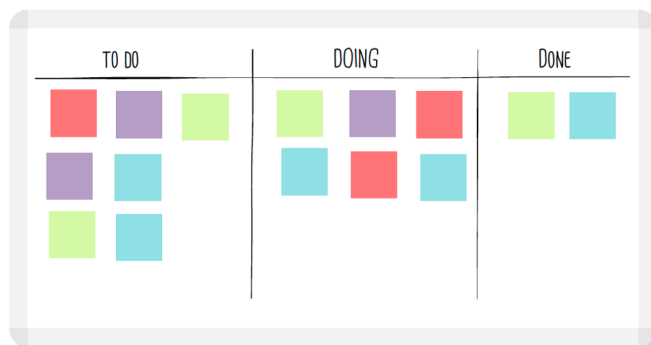
suuden tavoitteesta työhön käytettävä aika mukaan lukien. Näin pystytään paremmin hahmottamaan mahdolliset ongelmakohdat ennen toteutusta. Tavoitetilan tulisi olla nykyistä tilannetta yksinkertaisempi. (Myerson 2012, 89, 97, 99, 116–118.) Lecklin (2006, 123, 149) vielä muistuttaa, että hyvin toteutettua prosessikaaviota voidaan käyttää analysoinnin ja kehittämisen apuvälineenä. Hän myös mainitsee, että prosesseissa tuotetaan lisäarvoa esimerkiksi asiakkaille ja liiketoimintaprosessi muodostuu toisiinsa liittyvistä määritellyistä tehtävistä, jotka voidaan mitata. Esimerkiksi meillä S-ryhmän päivittäistavarakaupassa ydinprosesseja ovat tuote, myymälätila ja palvelu. Ydinprosesseissa luodaan asiakkaille lisäarvoa ja asiakaskokemuksia sekä tavoitellaan asiakastytyväisyyttä. Näille voitaisiin suunnitella omat arvovirtakaaviot osa-alueittain ja siten tunnistaa niissä olevat epäkohdat. Näin voisimme tarkemmin karsia lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita sekä virheitä ja yleensäkin suunnitella toimintaa kyseisessä prosessissa yksinkertaisemmaksi ja nopeammaksi ilman turhia välivaiheita.

4.8 Kanban

Borris (2012, 63) mainitsee Kanbanin olevan tärkeä Lean-menetelmä. Hän mainitsee siinä hyödynnettävän visuaalista tekniikkaa, joka muistuttaa koska lisätilaus tulee tehdä, jotta toiminta ei pysähtyisi. Hän mainitsee, että tällainen voi olla esimerkiksi tilauskortti, seinään kiinnitetty lappu tai lattiaan maalattu viiva, joka muistuttaa ja ohjeistaa lisätilaustarpeesta. Näin varmistetaan, että varaston tavaroiden määrä ei koskaan mene alle minimitason. Myerson (2012, 63) kertoo, että tuotteita tai materiaaleja tarvitsee tilata lisää vasta, kun asiakkaat ovat niitä sopivasti kuluttaneet. Meillä S-market Vuorelassa on esimerkiksi sovittu, että tyhjiä pullolaatikoita ei koskaan saa myymälässä olla alle viittä kappaletta, mikä on yksi täysi nippu tyhjiä laatikoita. Kun viimeinen nippu otetaan käyttöön, tulee aina uusia säiliöitä tilata viisi nippua lisää, jotta ikäviltä yllätyksiltä vältytään. Sama keino on käytössämme myös asiakkaiden käyttämien paistopistepussien tilauksessa. Niitä tulee tilata lisää, kun paistouunin vieressä olevat laatikkopinot hupenevat kahteen laatikkoon. Sen jälkeen tehdään neljän laatikon lisätilaus.

Toinen keino Kanbanin hyödyntämiseen ovat myymälän hyllyt. Niiden avulla on visuaalisesti havaittavissa tuotepuutteet eli tarvitseeko lisätilausta lainkaan tehdä. Tämä tosin edellyttää siistejä hyllyjä, jotta hyllypuutteet ovat paremmin havaittavissa. Ainakin S-ryhmässä tässä hyödynnetään automaattista tilausjärjestelmää, mutta sekään ei tosin kykene hyllytilaa täyteen tilaamaan, mikäli tuotteilla on saldivirhe. Tällöinhän tavaraa ei tulisi lainkaan tai sitä tulisi liikaa, jolloin sitä kerääntyisi varastoihin. Tällä tavoin toteutettuna, Kanban ei kuitenkaan olisi täysin varma visualisointikeino.

Kolmas tapa käyttää Kanbania on taulu (kuva 6), jossa työn alla olevat tehtävät on jaoteltuina niiden etenemisvaiheiden mukaisesti. Käytännössä tämä toteutuu valkotaulun avulla, jossa kaikki tehtävät on lueteltu ja lajiteltu. Taulusta käy visuaalisesti ilmi, montako työtä on kerrallaan kesken ja aloitettuna ennen kuin aloitetaan seuraavaa tehtävää työstämään. Näin saadaan töiden kasautuminen poistettua ja töiden virtausta parannettua. (Ballè ym. 2017, 101.)



KUVIO 6. Työvaiheet Kanban-työkalulla (Fryrear 2018).

4.9 Jatkuva parantaminen

Ballè ym. (2012, 32) mainitsevat, että Leanin ydinajatus on jatkuvat pienet parannukset päivittäisessä työssä. Ongelmien ratkonnassa ja toiminnan kehittämisessä hyödynnetään tiimityöskentelyä. Kehittämistyöstä on siis vastuussa koko henkilöstö ja siinä voidaan edetä miettimällä kuinka itse voisi tehdä työnsä paremmin tai helpommin. Miettiä konkreettisesti, mikä vaikeuttaa työskentelyä. Tiimityöskentelyssä jokaisen tulee ymmärtää oma tehtävänsä ja noudattaa yhdessä sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja. Toiminnan ongelmat pitäisi nähdä mahdollisuuksina kehittää työturvallisuutta, työskentelytehokkuutta ja laatua. Kun prosessien laatu ja toimivuus saadaan kuntoon, paranee myös yrityksen toiminta ja kannattavuus. Tiimityöskentelyllä tavoitellaan työmotivaation nostoa, laadusta huolehtimista, tiedonjakoa, monitaitoisuutta ja yhdessä oppimista. Tällöin aikaiseksi saadaan mielekkäitä, joustavia ja vaihtelevia työtehtäviä sisältävää työtä. (Kouri 2014, 14, 32–33.) Nicholas (2018, 37) kuitenkin mainitsee, että jos työntekijät eivät ole kiinnostuneita kehittämistoimista tai vaikuttavat kärsivän motivaation puutteesta, se johtuu useimmiten siitä, että heille ei ole aiemmin annettu mahdollisuutta toiminnan parantamiseen. Womack ym. (1990, 249) lisäävätkin, että jatkuvat parannukset vaativat osallistujilta halukkuutta aktiivisesti osallistua ja tehdä aloitteita.

4.9.1 Vakioitu työ

Jotta työtapoja ja -menetelmiä voitaisiin kehittää paremmiksi pitää ne ensin olla vakiinnutettu päivittäiseen toimintaan. Töiden etenemisen kannalta parhaan toimintatavan pitää pysyä samana riippumatta siitä, kuka työtä tekee. Pitää luoda yksi yhteinen rytmi ja selkeät priorisointisäännöt. Kaikkien pitää toimia samalla lailla, jotta voidaan nähdä kuinka yhdenmukainen työskentelytapa takaa laadukkaan työn jäljen. Ihmiset ovat monesti tottuneet sählykseen, joten he eivät ymmärrä niiden olevan prosessin virheitä. Näistä kuitenkin seuraa saman asian uudelleen tekeminen ja keskeneräisen työn

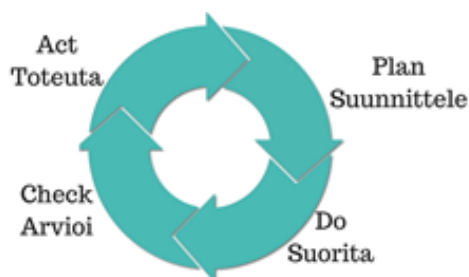
kasvaminen. Vähentämällä työssä tehtäviä virheitä sekä työvaiheiden ja virhemahdollisuuksien määrää saadaan toimintaa parannettua. Vakiinnuttamisesta on monia hyötyjä, joita ovat muun muassa tuottavuuden ja laadun paraneminen, työtapaturmien väheneminen, tiedon jakaminen sekä uuden oppiminen. Lisäksi voidaan tehostaa työskentelytapojen kehittämistä. Työmenetelmien standardoinnissa käytetään työhohjeita, joissa määritellään työn eri vaiheet. Ohjeista tehdään mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset, jotta ne ovat helposti luettavissa. Kuvia ja kaavioita voidaan käyttää havainnollistamisen apuna. Työhohjeet on helposti saatavissa työpisteillä ja niissä annetaan myös laadunvarmistusohjeita. Standardoitu työ on toiminnan kehittämisen lähtökohta. (Kouri 2014, 16–17; Torkkola 2015, 62, 201, 206; Nicholas 2018, 11.)

4.9.2 Mittaaminen

Toimintaa ei voida kehittää paremmaksi, jollei tiedetä nykyistä suoritustasoa. Kehittymistä puolestaan ei voida seurata ilman mittareita. Mittaamisen tarkoituksena on asettaa selkeät tavoitteet, joilla seurata kehitystoimien vaikutusta sekä havaita ongelmat mahdollisimman nopeasti. Mittareita on yleensä käytössä vain muutama ja ne ovat yksinkertaisia ja selkeitä. Mittauksessa keskitytään liiketoiminnan kannalta oleellisiin seikkoihin. Lean mittareita ovat muun muassa laatu, hukka ja tuottavuus. (Kouri 2014, 28–29, 37.)

4.9.3 PDCA-sykli

Jatkuvaa parantamista (japaniksi Kaizen) voidaan toteuttaa PDCA-syklin mukaisesti, mikä on kuvattuna kuviossa 7. Ballèn ym. (2017, 29) mukaan syklin on kehittänyt Dr. W. Edwards Deming. Borris (2012, 35) puolestaan mainitsee, että PDCA:n tarkoituksena on auttaa hahmottamaan prosessin eri vaiheita ja mitä niissä mahdollisesti tulee matkan varrella tapahtumaan. Sykli alkaa suunnittelemalla (plan) mitä aiotaan parantaa. Vaihtoehtojen pohdinnan jälkeen määritellään työvaiheet paremman työskentelymenetelmän saavuttamiseksi. Seuraavaksi suoritetaan (do) muutos. Tämän jälkeen arvioidaan (check) hyvät ja huonot puolet toteutetussa muutoksessa ja muutetaan niitä tarvittaessa, jotta lopputulos on se mitä odotetaan. Viimeisenä toteutetaan (act) arvioinnin perusteella parannus, joten ympyrä sulkeutuu ja toiminta jatkuu uudella suunnitteluvaiheella. Näin päästään jatkuvaan kehittämiseen. Kehitys ei pysähdy koskaan, mikäli työntekijät tuovat jatkuvasti uusia kehitysideoita tai ongelmakohtia esiin. (Lecklin ja Laine 2009, 32; Kouri 2014, 15–16.) Nicholas (2018, 33) tosin vielä muistuttaa, että haasteena monesti on saavutetun muutoksen ylläpitäminen. Hän mainitsee, että ihmiset unohtavat tai väsyvät siihen mitä heidän pitäisi tehdä, joten he palaavat entisiin tapoihinsa.



KUVIO 7. PDCA-sykli (mukaillen Kouri 2014, 15).

Modigin ja Åhlströmin (2013, 149, 151–152) mukaan Leanissa on kyse eri tavoin jatkuvasti kehittyvän organisaation luomisesta. Leanin toteuttaminen ei pääty koskaan. Lecklin ja Laine (2009, 21–22, 110) puolestaan ehdottavatkin, että asioita voi aina tehdä paremmin, joskus pienetkin muutokset riittävät. He myös toteavat, että koko henkilöstö tulee saada niihin osallistumaan ja sitoutumaan. Toiminnan parantaminen ei siis koskaan lopu, sillä aina on jotain mitä voidaan tehdä tänään paremmin kuin eilen. Ilman kehitysaskelia mikään ei kuitenkaan muutu.

4.10 Soveltamisaloja

Womackin ym. (1990, 8, 256) mukaan Lean-tuotantoa voidaan soveltaa kaikilla aloilla missä tahansa päin maailmaa. Kirjassaan he kuitenkin pohtivat kuinka nopeasti se lopulta leviäisi maailman ympäri. Tässähän kävi luonnollisesti niin, että Lean levisi ensin autoteollisuudessa, kuten kirja *The Machine That Changed the World* kuvaa. Palvelualoillekin Lean on rantautunut viimeisen 15 vuoden aikana sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Organisaatioiden tulee kuitenkin osata mukauttaa tuotantoympäristöön kehitettyjä menetelmiä ja työkaluja sopimaan palveluympäristöön, jossa tarvitaan enemmän joustavuutta. Kehitystyöhön kannattaa hakea virikkeitä muilta, mutta ei kannata pelkätään keskittyä toisten matkimiseen. (Modig ja Åhlström 2013, 91, 146.) Leanin soveltamisessa voidaan myös epäonnistua, koska se vaatii pitkän ajan sitoutumista laadun parantamiseen ja hukan eliminointiin sekä muutoksia perinteiseen johtamistapaan. Soveltamisessa tulisikin olla vain yrityksen mielikuvitus rajana. Yleisin syy Leanissa epäonnistumiseen on kuitenkin se, että yrityksessä keskitytään liikaa pelkkiin työkaluihin ja menetelmiin, jolloin Leanin filosofinen puoli on kokonaan unohdettu. (Ljungblom 2016; Nicholas 2018, 89, 93, 510.)

Palvelualoilla Leania on hyödynnetty muun muassa toimistotyön johtamisessa (Torkkola 2015), sairaaloissa ja kauppoissa. Koko Torkkolan kirja kuvaa johtamisen näkökulmasta Lean-menetelmiä, mutta en paneudu siihen enempää, koska oma näkökulmani tässä opinnäytetyössä on katsoa asioita asiakkaiden kannalta. Sairaaloista puolestaan case-esimerkkejä löytyi esimerkiksi Nicholasin (2018, 77–78,) kirjasta. Yhdessä casessa oli seurattu sairaanhoitajien työtä, jonka pohjalta oli piirretty spaghettiagrammi kuvaamaan heidän edestakaista turhaa liikettä haettaessa välineitä potilaiden hoidon yhteydessä. Kuvion pohjalta laskettiin, että sairaanhoitajat käyttivät keskimäärin 230 askelta potilasta kohden. Sairaanhoitajien työtä haluttiin kuitenkin helpottaa ja siinä apuna käytettiin 5S-menetelmää. Tällöin tavarat organisoitiin uusiksi ja ajansäästöä saatiin aikaiseksi 79 % eli hoitaja oli jatkossa enemmän potilaan luona kuin etsimässä välineitä tämän hoitamiseen. Näin sairaanhoitajien potilasta kohden käyttämä askeltenmääräkin pieneni 30 askeleeseen. Myös suomalaisessa sairaalamaailmassa on Leania monipuolisesti hyödynnetty esimerkiksi HUS:n toimesta kuten Mäkijärvi (2010) kertoo. Tutkimuksen mukaan sairaalassa toteutettiin useita Lean-hankkeita 2009–2013 vuosien välillä ja niillä on saatu aikaiseksi konkreettisia parannuksia ja kustannussäästöjä jopa yli 2 miljoonaa euroa.

Löysin myös supermarketteihin sovellettuja Lean-tutkimuksia muun muassa Ljungblom (2016) ja Noda (2015), joissa molemmissa on hyödynnetty haastatteluja tutkimusmenetelminä. Ensiksi maini-

tussa on hyödynnetty myös osallistuvaa havainnointia tiedonkeruuvälineenä ja jälkimmäisessä yrityksen taloustietoja, japanilaisen vähittäiskaupan historiaa ja artikkeleja. Ljungblomin tutkimus käsittelee ruotsalaisen supermarketin Lean-matkaa ja Nodan tutkimus japanilaisen supermarketin kehittämistoimia. Ensiksi mainitussa tutkimuksessa koulutettiin henkilöstöä Lean muutoksiin työpajoissa, luotiin standardoituja rutiineja, eliminoitiin hukkia, ylläpidettiin siisteyttä 5S-ohjelmalla ja parannettiin informaation kulkua. Jälkimmäisessä puolestaan hyödynnettiin tiimityöskentelyä, tunnistettiin työstä hukkia ja laadittiin ohjekirja standardoiduista työmenetelmistä muihin myymälöihin ja konttorille jaettavaksi. Lopulta japanilaiseen supermarkettiin luotiin vielä automaattinen tilausjärjestelmä. Tässä jälkimmäisessä siis oltiin jo lähtötilanteessa hyvin erilaisessa tilanteessa kuin mitä Suomessa ollaan, koska ainakin S-ryhmässä on jo kauan ollut käytössä automaattinen tilausjärjestelmä. Myös Ballè ym. (2017, 4) mainitsevat, että päivittäistavarakaupoissa on käytössä nopean täydennystilauksen järjestelmä (imuohjaus), jonka esikuva Toyotan tuotanto on ollut. Toyotahan puolestaan sai TPS:n ajatuksen juurikin amerikkalaisista supermarketeista, joista asiakkaat saivat ostaa mitä halusivat milloin halusivat, jotta tuotteita ei suuremmin tarvitsisi kotonaan varastoida.

Kuten yllä kuvatuista esimerkeistä näkee, Lean soveltuu erilaisille aloille. Kaikki toimijat, jotka haluavat Törnvallin (2014) mukaan *"tehostaa toimintaansa ja sujuvoittaa prosessejaan, ja joille korkea laatu, lyhyet toimitusajat ja hyvä kannattavuus ovat tärkeitä"* hyötyvät sen käyttämisestä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöprosessini etenemisen vuosien 2018–2019 aikana. Tarkemmin olen aikatauluani avannut taulukossa 1. Tämä opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, jonka tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Sen kehittämisosiossa on mukana myös toimintatutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyössä on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia tiedonhankinnan menetelmiä. Määrällisellä menetelmällä selvitettiin myymälän lähtötilanne kysymällä palvelujen käyttäjien eli asiakkaiden mielipiteitä. Tulosten pohjalta kehitettiin myymälän toimintaa. Kehittämisen yhteydessä henkilökunnan edustajille toteutettiin laadullisen menetelmän mukaisia teemahaastatteluja. Näiden pohjana on käytetty asiakaskyselyn tuloksia. Tutkimusmateriaalina olen hyödyntänyt edellä kuvattujen lisäksi muun muassa Mystery Shopping -raportteja sekä tutkimuspäiväkirjaani. Tämän luvun lopussa käsitellään myös aineiston analyysimenetelmiä ja hyvää tieteellistä käytäntöä sekä kuinka huomioin ne tässä työssä.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessini etenemisaikataulu.

	Ajanjakso 2018–2019 kuukausittain														
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
Opinnäytetyön aikataulu															
Kyselylomakkeen teko/muokkaus	■	■	■												
Verkkokyselyn toteuttaminen			■												
Verkkokyselyn tulosten analysointi				■	■						■				
Teorian lukeminen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Teemahaastattelu							■	■	■						
Teemahaastattelun tulosten analysointi									■	■					
Valokuvaaminen						■	■	■	■						
Raporttien seuraaminen		■	■	■	■	■	■	■	■						
Tutkimuspäiväkirja		■	■	■	■	■	■	■	■						
Toimipaikan kehittämistä															
Opinnäyteraportin kirjoittaminen				■	■			■	■	■	■	■	■		
Opinnäytetyön muokkaaminen										■	■	■	■	■	
Opinnäytetyön esittäminen												■			
Valmistuminen														■	

5.1 Tapaustutkimus

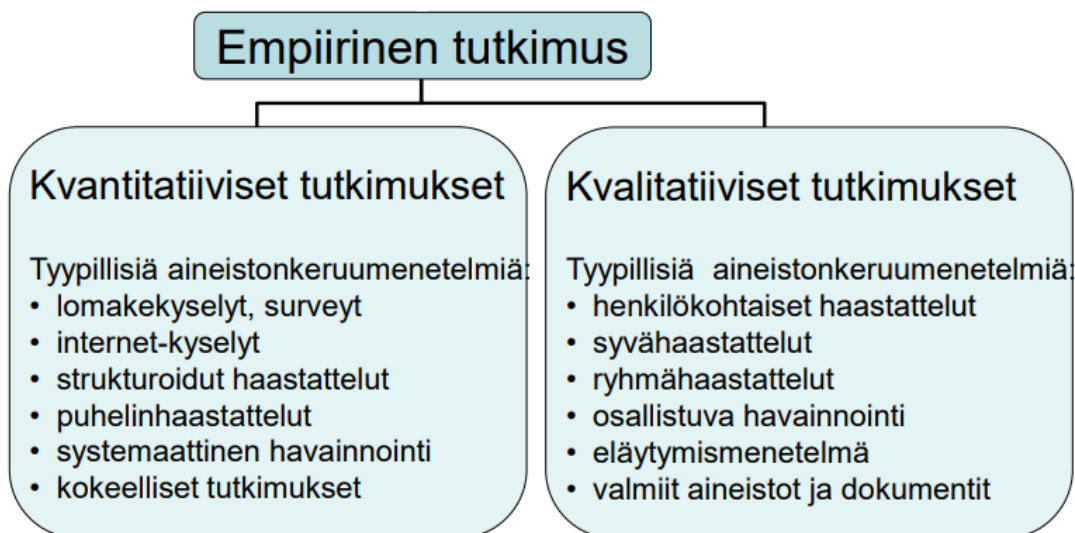
Tapaustutkimus (case study) on tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineistot voidaan kerätä joko määrällisin- tai laadullisin menetelmin, joita ovat muun muassa kyselyt, dokumentit, haastattelut tai havainnointi. Tapaustutkimuksessa kohde on tapahtumakulku tai ilmiö. Usein tarkastellaan vain yhtä määrättyä tapausta, josta etsitään yhtäläisyyksiä ja erikoisuuksia. Tutkittava kohde voi olla esimerkiksi organisaatio tai yhteisö. Tarkoituksena on kerätä monipuolinen aineisto tutkittavasta kohteesta ja kuvata ilmiö perusteellisesti. Tapaustutkimuksella on tarkoitus saada vastaus miten ja miksi kysymyksiin. Yleensä tapaustutkimukset eivät ole yleistettävissä vaan päämääränä on ymmärryksen lisääminen tutkitusta tapauksesta ja siellä vaikuttaneista olosuhteista, jotta voidaan käsittää miksi tapauksesta tuli tietynlainen. Tapaustutkimuksessa on

oleellista erottaa tapaus ja tutkimuksen kohde, joka on tapaista ilmentävä asia. Monesti tapaustutkimusten lähtökohta on toiminnallinen ja sen tuloksia sovelletaan käytännössä. (Laine, Bamberg ja Jokinen 2007, 9–11; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2007, 131; Metsämuuronen 2008, 17–18.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli kehittää S-market Vuorelan toimintaa, jotta Laatuolokassa luodut asiakaslupaukset toteutuisivat myös käytännön asiakastyössä. Lähtötilanteen kartoittamiseksi käytin verkkokyselyä, jonka tuloksissa esiin nousseisiin ongelmiin etsin toiminnallisia ratkaisuja Leanin avulla. Kehittämisessä on siten mukana toimintatutkimuksen piirteitä muun muassa oman roolini ja kehittämistoimien käytäntöön viennin kannalta. Tapaustutkimuksessa useiden menetelmien käyttäminen on mahdollista, sillä tällöin kohteesta saadaan muodostettua monipuolinen kuvaus. Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistämiseen, joten tulokset pätevät vain tässä myymälässä tai mahdollisesti samankaltaisessa muussa paikassa, jossa on samanlaisia ongelmia. Tulokset eivät kuitenkaan ole tämän laajemmin yleistettävissä.

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 27) sekä Heikkilä (2014a, 12) mainitsevat, että tutkimusongelma ja -taivoite lopulta määräävät, mitä menetelmää tutkimuksessa on parasta käyttää. He myös sanovat, että jos tutkimus sisältää monenlaisia ongelmia, voidaan siinä käyttää useita eri menetelmiä. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Alla oleva kuvio 8 kuvaa molempien menetelmien käyttömahdollisuuksia.



KUVIO 8. Määrällisen- ja laadullisen tutkimuksen toteuttamiskeinoja (mukaiillen Heikkilä 2014b).

5.2.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella halutaan luoda tilastollisesti luotettava kuva tarkasteltavasta ilmiöstä. Sillä selvitetään kysymyksiä, joissa käsitellään erilaisia lukumääriä ja prosenttiosuuksia esimerkiksi kuinka paljon tai kuinka moni. Kerättyä aineistoa kuvataan numeroilla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoilla ja kuvioilla. Joskus voidaan selvittää myös asioiden välisiä riippuvuuksia. Yleensä aineisto kerätään valmiit vastausvaihtoehdot sisältävillä kysymyslomakkeilla, mutta

myös systemaattinen havainnointi tai valmiiden tilastojen/rekisterien käyttö on mahdollista. Kyselylomaketta käytettäessä etuna on se, että vastaaja jää anonymiksi. Toisaalta kyselylomakkeita käytettäessä on aina riski, että vastausprosentti jää melko alhaiseksi, suurinta vastaamiskato on posti- ja nettikyselyissä. Tuloksia on tarkoitus yleistää koskemaan tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaa perusjoukkoa, käyttäen tilastollista päättelyä, mutta tämä edellyttää, että kyselyn otoskoko on ollut tarpeeksi suuri. Tällöin havaintoyksiköiden suositeltava minimimäärä on 100. Jos otantaa ei tehdä minkään otantamenetelmän mukaan, vaan käytetään omaa harkintaa, tällöin kyseessä on näyte. Näin mukaan valittujen henkilöiden uskotaan parhaiten edustavan perusjoukkoa, mutta tuloksista ei voida tehdä tilastollista yleistettävyyttä. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään yleensä kartoitettaessa olemassa oleva tilanne, mutta sillä ei saada selville syitä miksi näin on. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi asiakkailta kerätty palaute arvioida, jonka jälkeen toiminnan kehittämisessä voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. (Finne ja Kokkonen 2005, 215, 221; Vilka 2007, 16–17; Kananen 2011, 65, 69, 72–73; Heikkilä 2014a, 15; Vilka 2015, 94.)

5.2.2 Verkkokysely

Valitsin yhdeksi tässä opinnäytetyössä käytettäväksi menetelmäksi verkkokyselyn. Koin, että saan sen avulla parhaiten selvitettyä palvelujen käyttäjien kokemukset myymälän lähtötilanteesta. Näin tutkimukseen saatiin mukaan heidän äänensä. Jos olisin tehnyt perinteisen lomakekyselyn myymälässä, olisin tavoittanut vain siihen tiettyyn kellonaikaan ja viikonpäivään myymälässä asioivat henkilöt. Verkkokyselyllä koin tavoittavani laajemman asiakaskunnan ja heillä oli valinnanvapaus siinä, milloin vastaavat kyselyyn vai vastaavatko ollenkaan. Postikyselykään ei olisi ollut mahdollista muutuneiden EU:n tietosuojamääräysten vuoksi. Seuraavaksi kuvailen kyselylomakkeen tekemisen taustat.

Kyselylomakkeen teon aloitin huhtikuussa 2018 ja lomake muodostui oman työkokemuksen, laatuun ja asiakaslupauksiin liittyvien teorioiden ja aiempien S-ryhmän kyselyjen kautta. Kyselylomakkeessa käytin strukturoituja-, monivalinta-, sekamuotoisia-, asennetta mittaavia- sekä avoimia kysymyksiä, jotta saisin selville todellisen kuvan asiakkaiden mielipiteistä. Lomakkeen teossa huomioin Kanasen (2011, 43) esiintuomia asioita, joilla varmistin, että käyttämäni kysymykset eivät johdattelisi, ne olisivat lyhyitä, yksinkertaisia ja selkeitä. Lisäksi ne sisältäisivät vain yhden kysymyksen ja käyttämäni sanat olisivat yleiskieltä. Muokkasin lomaketta yhdessä ohjaavan opettajan ja toimeksiannon tehneen kenttäpäällikön kanssa toukokuussa 2018. Lisäksi sitä testattiin toukokuussa, jolloin muutaman kysymyksen jätin lopullisesta versiosta pois, koska ne eivät toimineet niin kuin halusin. Kysely välitettiin Osuuskauppa PeeÄssän konttorilla toimivan asiakkuuspäällikön avulla SOK Medialle toteutettavaksi, koska en voinut itse päästä käsiksi jäsenrekisteriin, muuttuneiden EU:n tietosuojamääräysten vuoksi. SOK Mediassa heidän kyselyitä toteuttava henkilö muokkasi lomakkeen lopulliseen muotoon toukokuun 2018 lopussa, jotta se varmasti toimisi S-ryhmän käyttämässä Aitiopaikka-kyselyohjelmassa. Se on ohjelma, jonka kautta teetetään kyselyitä asiakasomistajille.

Tutkimusjoukkona olivat, S-market Vuorelan S-etukorttia käyttäneet asiakasomistajat, jotka ovat huhtikuussa 2018 ostaneet yli 50 €:lla. SOK Media toteutti hakuajon haluamallani kriteerillä, joten

vastaajat tuli valittua harkinnanvaraista näytettä käyttäen. Koin saavani heiltä parhaiten oikeanlaista tietoa tutkimuskohteesta. Tällainen rahallinen rajausta tehtiin, koska se on euromääräinen raja, jonka jälkeen bonusta aletaan maksamaan asiakasomistajille. Näin mukana ei ole satunnaisia maitopurkin ostajia, vaan enemmän myymälässä asioivia asiakkaita. Kanta-asiakkailla, joiksi asiakasomistajikin voisi kutsua, on yleensä enemmän mielipiteitä kaupan toiminnasta ja näitähän tällä kyselyllä halusin saada selville. Lisäksi kanta-asiakkaat edustavat parhaiten myymälän perusjoukkoa, koska S-ryhmän palveluja tuotetaan asiakasomistajille eli vihreän kortin omistajille. Kysely toteutettiin sähköpostiin lähetetyn saatekirjeen kautta (Liite 1), jossa oli linkki Aitiopaikka-ohjelmassa olevaan verkkokyselyyn (Liite 2).

5.2.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella kuvataan ilmiötä ja kerätään tietoa yksilöiden ajatuksista, mielipiteistä ja kokemuksista. Se auttaa ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohdetta. Kerätyn aineiston koolla ei ole väliä, sillä tärkeintä on sen laatu. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti, joten käytössä on vain pieni määrä tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa erilaiset haastattelut tai havainnoinnin muodot. Näin tutkittavien ääni ja näkökulmat saadaan mukaan tutkimukseen. Myös kirjeet, päiväkirjat, kuvat, ammattilehdet ja dokumentit ovat käyttökelpoisia aineistoja. Useita eri menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdistellen tai yksistäänkin, kaikki riippuu tutkimusongelmasta ja -resursseista. Laadullinen tutkimus sopii esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. (Finne ja Kokkonen 2005, 15; Hirsjärvi ym. 2007, 160; Heikkilä 2014a, 15; Vilka 2015, 122; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 83, 150.)

Valitsin tässä opinnäytetyössä käytettäväksi laadullisiksi menetelmiksi teemahaastattelut ja erilaisten dokumenttien eli myymälän tunnuslukuraporttien ja Mystery Shopping -raporttien seuraamisen ja hyödyntämisen. Valitsin teemahaastattelut käytettäväksi menetelmiksi, jotta saisin työkavereiden mielipiteitä tuotua esiin. Mystery Shopping -raportit puolestaan kuvaavat myymälän tilaa ulkopuolisen näkökulman kautta, joten näillä kaikilla tässä opinnäytetyössä käyttämilläni menetelmillä (kysely, haastattelu ja raportit) sain tapaukseen monenlaista tietoa mukaan.

Näiden menetelmien lisäksi pidin itselläni muistin tukena tutkimuspäiväkirjaa opinnäytetyöprosessini 1.5.–31.11.2018 välisen empiirisen ajan. Kirjasin ylös kaikki merkittävimmät tapahtumat ja muutokset, mitä tutkimusaikana tapahtui. Mukaan merkitsin myös myymälän myyntiraporteissa näkyviä hyllypuutteiden määriä sekä negatiivisten saldojen osuuksia. Päiväkirjan avulla pystyin varmistamaan tutkimuksen kulun luotettavan selostamisen ja muistan itsekin paremmin, mitä milloinkin tapahtui. Otin myös paljon valokuvia myymälässä ja varastossa, joita käytin opinnäytetyön kehittämisluvun havainnollistamisen apuna. Seuraavaksi kuvailen käyttämäni laadulliset menetelmät.

5.2.4 Teemahaastattelu

Yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Se on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemojen avulla tavoitellaan koko tutkittavan ilmiön kattamista. Teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, mutta yksittäin toteutettuna saadaan kerättyä tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Teemahaastattelulle on ominaista myös se, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Niinpä haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Keskeisintä teemahaastattelussa on se, että haastattelu etenee etukäteen määriteltyjen teemojen varassa, jotka ovat kaikille samat. Tarkoituksena on saada tutkittavien ääni kuuluviin. Haastateltavat valitaan joko niin, että tutkittava ilmiö liittyy heihin tai haastateltavilla on asiasta eniten tietoa kerrottavanaan. Teemojen sisällä haastattelua voidaan syventää, jos tutkimusintressit niin edellyttävät ja haastateltavien kiinnostus tähän riittää. Haastattelun tallentaminen muodossa tai toisessa on välttämätöntä, jotta haastattelu saadaan sujumaan nopeasti sen välillä katkeamatta. Jos tallennusvälineenä on käytetty esimerkiksi nauhuria, on teemahaastattelu purettava litteroimalla se kirjalliseen muotoon. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47–48, 67, 75, 92; Hirsjärvi ym. 2007, 203; Kananen 2010, 53–58.)

5.2.5 Mystery Shopping

Mystery Shopping on tutkimusmuoto, jossa ulkopuolinen henkilö asioi myymälässä tavallisen asiakkaan tapaan, tehden samalla havaintoja etukäteen määritellyistä seikoista. Mystery Shopping -tutkimuksilla ei saada käsitystä tavallisten asiakkaiden tunnekokemuksista, koska tutkimusta toteuttavat henkilöt on koulutettu tämän tutkimusmuodon toteuttamiseen. Tällöin heidän havaintonsa eivät vastaa todellista asiakastilannetta, mutta ne antavat kuitenkin luotettavaa tietoa, koska tutkimus on ammattimaisesti toteutettu. Tutkimusmenetelmän hyöty tulee ilmi siinä, että sillä voidaan mitata yrityksen toimintaa ennalta sovittujen toimintatapojen mukaisesti prosessin eri vaiheissa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin nähden. Näin voidaan selvittää esimerkiksi ketjukonseptin toteutumista, henkilökunnan palvelualltiutta ja varmistaa myymälän toimintatapojen toimivuus käytännön työssä. Yleensäkin tutkimuksen avulla voidaan löytää toiminnan vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet, joten se toimii myös laadun tarkkailussa ja sen kehittämisessä. Tämä kuitenkin edellyttää, että mitauksia tehdään säännöllisesti. (Finne ja Kokkonen 2005, 215, 223; Löytänä ja Korteso 2015, 197, 199.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli verkkokyselyn toteuttaminen 7.6.–20.6.2018 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 1046 henkilölle, joista siihen vastasi 252 eli vastausprosentiksi saatiin 24,1 %. Ennakoon oli SOK Median kautta tiedossa, että vastausprosentti ei ole kuvittelemanani 50 %, vaan jotain 15–30 % välillä. Kananenkin (2011, 72–73) muistuttaa, että harvoin kyselyiden vastauksissa päästään yli 50 prosentin. SOK Mediassa laskettiin kuinka monelta asiaa täytyy kysyä, jotta tavoittelemani tulos, 200 vastaajaa, saadaan kerättyä. Koin, että tämän suuruisella aineistolla olisi enemmän merkitystä ja painoarvoa kehittämisen apuna kuin minimivastaja määrällä. Sain tutkimusdatan

29.6.2018 Excel- ja Word-muodossa. Kyselyyn vastaamisessa käytettiin houkuttimena kahden 50 €:n S-ryhmän lahjakortin arvontaa. SOK Media arpoi voittaneet, joille laitoin sähköpostia voitosta ja palkinnon noudosta S-market Vuorelasta. Tutkimuksen vastaajista en saanut tietooni kuin voittaneiden nimet ja sähköpostiosoitteet, joten vastausten anonymiteetti säilyi.

Opinnäytetyön tekoa jatkoin verkkokyselyn tuloksia tutkien. Sieltä nousi selkeitä kehittämisaalueita, joiden pohjalta toteutin työkavereilleni teemahaastattelut. Teemoja rajasin vielä opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta. Teemoilla halusin selvittää työkavereideni ajatuksia myymälän tilasta, kokemuksia tehdyistä muutoksista sekä heidän ajatuksia siitä, kuinka asioita voitaisiin vielä kehittää. Katsoin aiheelliseksi haastatella useita vuosia talossa olleita vakituisia myyjiä. Syyskuussa 2018 aloittaneet myyjät rajasin pois haastateltavista, koska heille ei vielä ollut syntynyt käytännön näkemystä myymälän toiminnasta. Näin haastateltavia saatiin mukaan viisi työntekijää, henkilöstön kokonaismäärän ollessa 10. Alun perin haastateltavia piti olla kuusi, mutta yksi jättäytyi pois henkilökohtaisista syistä. Teemahaastattelut toteutettiin arkena 10.10.–22.11.2018 välisenä aikana, kun molemmilla (tutkijalla ja haastateltavalla) oli samaan aikaan vapaapäivä tai yhteisen aamuvuoron jälkeen. Haastattelijana toimi tutkimuksen toteuttaja, joka samalla on tutkitun myymälän työyhteisön jäsen. Haastatteluvälineenä päätin käyttää WhatsApp-pikaviestisovellusta, koska haastateltavat eivät halunneet heitä nauhoitettavan. Sovelluksen avulla haastatteluihin saatiin mukaan vuorovaikutus. Myös vastausten kirjallinen muoto syntyi automaattisesti, joten erillistä litterointia ei tarvinnut tehdä. WhatsApp-sovelluksen hyödyt ilmenivät myös siten, että haastatteluun sai vastata rauhallisemmassa ympäristössä (esimerkiksi kotonaan) ennemmin kuin työpaikan taukotiloissa. Tosin olihan tämän menetelmän käyttämisessä myös riskinsä, sillä jos puhelin olisi hajonnut, olisivat vastauksetkin kadonneet. Tähän kuitenkin varauduin siten, että keskustelut tallentuivat automaattisesti pilveen ja sen lisäksi siirsin ne aina keskustelujen päätteeksi tietokoneelleni.

Edellisten menetelmien lisäksi hyödynsin tutkimusvälineenä Mystery Shopping -raportteja. Tätä tutkimusmuotoa toteutettiin ulkopuolisen tahon toimesta koko opinnäytetyöprosessini ajan. Toukokuun alusta aina elokuun loppuun saakka tutkimuskäynnejä oli melko usein johtuen varmaankin Laatu-loikan käynnistymisajankohdasta. Syksyn aikana tutkimuskäynnejä oli hieman maltillisempaan tahtiin. Näistä käynneistä tehdyt raportit saapuivat myymälään seuraavan viikon aikana. Raporteista pystyi seuraamaan kuinka hyvin Mystery Shoppingissa seurattavat asiat olivat ulkopuolisen tutkijan mukaan sujuneet. Asteikkona käytettiin liikennevalojärjestelmää jossa punainen on huonoin ja vihreä paras. Tavoitteena oli päästä kaikissa mittareissa vihreälle. Raportteja seuraamalla näki myymälän kehityksen tutkituissa osa-alueissa pidemmällä aikavälillä.

5.4 Aineiston analysointi

Aineistoa voidaan analysoida monin menetelmin. Karkeasti ne voidaan jakaa selittävään tai ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Ensimmäisessä analyysimenetelminä ovat usein tilastolliset keinot ja jälkimmäisessä laadulliset keinot. Oikea keino on se, jolla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Laadullisesta aineistosta voi Kanasen (2011, 19) mukaan syntyä

monenlaisia tulkintoja, koska taustalla niihin vaikuttavat tutkijan omat kokemukset ja kiinnostuneisuus. Laadullista-aineistoa, esimerkiksi teemahaastattelun tuloksia, voidaan analysoida myös määrällisiin menetelmiin kuuluvin keinoin. Aineistosta voidaan tällöin laskea muun muassa frekvenssejä. Useimmiten laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä ovat tyypittely, teemoittelu ja sisällönerittely. (Hirsjärvi ym. 2017, 203, 219.) Sisällönerittely on analyysia, jossa tekstiä kuvataan kvantitatiivisesti. Sisällönanalyysilla puolestaan käsitellään esimerkiksi haastatteluja. Tällä menetelmällä pyritään saamaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus johtopäätösten tekoa varten. Myös kvantifiointia voidaan käyttää sisällönanalyysin apuna. (Tuomia ja Sarajärvi 2018, 117–118.)

Sain verkkokyselyn tulokset Excel-muodossa, joten suoritin aineiston analysointia Excel Pivot -ohjelmalla. Tällä ohjelmalla laadin suoria jakaumia, ristiintaulukointeja sekä piirsin kuvioita. Lisäksi Excelillä laskin keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit kysymyksissä, joissa ne olivat mahdollisia. Kaikki avoimet kommentit sain Word-tiedostona, joten niiden vastaukset tulostin ja luin erivärisin viivailin läpi. Merkitsin samaan aiheeseen liittyvät asiat kysymyksittäin aina samoin väreillä. Näin taulukoiden tekeminen sisällönerittelyn mukaisesti oli helpompaa, koska avoimia vastauksia oli melko paljon. Jos vastauksia oli vain muutama otin ne tekstiin mukaan tiivistetyssä muodossa.

Teemahaastattelut siirsin WhatsAppista Wordiin, jossa lajittelin kaikki vastaukset sopivan teeman alle. Yhteensä sain viisi sivua tekstiä, jotka tulostin. Luin niitä viivailin läpi etsien sisällönanalyysin keinoin yhtäläisyyksiä, jotka merkitsin aina yhdellä värillä. Näin sain tiedon tiiviiseen muotoon, joista raportoin kehittämisluvun yhteydessä. Sen havainnollistamiskeinona käytin suoria lainauksia sekä asiakkailta että työntekijöiltä.

5.5 Luotettavuuden ja hyvän tieteellisen käytännön arviointi

"Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla". Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat muun muassa seuraavat asiat:

- rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen
- tutkimukseen sovelletaan tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä
- tutkija huomioi muiden tutkijoiden työn viittaamalla lähteisiin oikein
- tutkimus suunnitellaan, toteutetaan, raportoidaan ja tallennetaan tieteellisten vaatimusten mukaan sekä
- tutkimusluvut on hankittu ja sopimukset tehty (Tenk 2012, 6–7.)

Opinnäytetyöni toteuttamisessa olen huomionut edellä mainitun listauksen asiat. Prosessin aluksi huolehdin, että hankkeistamissopimus tehdään ja minulla oli siten lupa aloittaa työn tekeminen. Sen jälkeen perehdyin erilaisten tutkimusmenetelmien teorioihin ja noudatin niissä kuvattuja ohjeita tutkimuksen teon eri vaiheissa. Näin toimien pystyin varmistamaan, että toteutin ja raportoin opinnäytetyöni tieteellisten vaatimusten mukaisesti. Menetelmäteorioissa kuvattujen ohjeiden lisäksi noudatin tarkasti Savonia-ammattikorkeakoulussa käytössä olevaa ohjeistusta lähdeviitteiden merkitsemisestä ja pidin huolen siitä, etten plagioinut ketään. Lisäksi olen tässä opinnäytetyössä tuonut ilmi

muiden osallistujien työpanoksen aina silloin, kun se on ollut mahdollista. Olen myös järjestelmällisesti pyrkinyt dokumentoimaan ja havainnollistamaan eri työvaiheeni, jotta opinnäytetyö olisi uskottava ja aukoton. Vilkan (2015, 196–197) mukaan laadullisilla tutkimusmenetelmillä toteutettujen tutkimusten luotettavuuden mittana ovat juuri tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut, joten tutkimuksen toteuttaminen ja sen luotettavuus eivät ole erillisiä tapahtumia. Hän myös lisää, että: *”Näin ollen luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin”*. Siispä olen tutkimuksen luotettavuutta huomionut tutkimuksen teon jokaisessa vaiheessa perustellen aina käyttämäni valinnat.

Edellisten lisäksi olen ollut sekä verkkokyselyn saatekirjeessä että teemahaastatteluihin lupaa kysyessäni avoin ja kertonut, mitä varten tutkimusta tein. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet ovat olleet täysi-ikäisiä. Kyselyyn kutsutut saivat itse valita osallistuvatko lähtötilanteen arviointiin ja kehitysideoiden antiin S-market Vuorelan toiminnan kehittämiseksi. Teemahaastatteluihinkin osallistuminen oli vapaaehtoista, koska osallistujilta kysyttiin ennen haastattelujen toteuttamista lupa. Alun perin pyysin kuutta haastateltavaa mukaan, mutta yksi jättäytyi henkilökohtaisen elämäntilanteensa vuoksi pois, mikä oli hyvin ymmärrettävää. Toteuttamissani haastatteluissa olen esittänyt kysymykset kaikille samalla tavoin enkä johdatellut vastaajia heidän vastauksissaan. Lisäksi olen pitänyt teemahaastattelun vastaajien henkilöllisyydet tunnistamattomana ja verkkokyselyn vastaajien henkilöllisyyttä en edes tiennyt, koska EU:n tietosuojauudistus esti minua pääsemästä asiakasomistajien jäsenrekisteriin käsiksi. Täten SOK Media on käsitellyt puolestani vastaajien tietoja kyselyn lähettäessään. Koko tutkimusaineisto on käsitelty ilman nimitietoja, joten ei voida tietää kuka on sanonut tai kirjoittanut mitään vastauksia antaessaan.

Tutkijan roolissa olen ollut puolueeton, sillä toin raportoinnissa ilmi vain sen, mitä käyttämäni menetelmien avulla keräämissäni aineistoissa tulokset kertoivat. Sen vuoksi en ole vaikuttanut tai vääristellyt tutkimustuloksia eivätkä ne siten ole minusta riippuvaisia. Mielenpitoitani olen tuonut julki vasta opinnäytetyön pohdintaosiossa. Mymälän toiminnan kehittämisessä sen sijaan otin aktiivisen kehittäjän roolin, koska halusin varmistaa, että tutkimuksessa ilmi tulleita asioita myös konkreettisesti hyödynnettäisiin. Näin toimien varmistin samalla, että tekemästäni tutkimuksesta on ollut sekä myymälälle että sen asiakkaille oikeasti hyötyä. Seuraavaksi arvioin vielä käyttämäni verkkokyselyn luotettavuutta eri näkökulmista.

5.5.1 Verkkokyselyn luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (toistettavuus) kautta. Validiteetissa mitataan ja tutkitaan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Reliabiliteetti puolestaan varmistaa tutkimustulosten pysyvyyden eli sen, että vaikka mittauskerroilla, tulokset pysyvät samoina eri mittauskerroilla. Validiteettiin ja reliabiliteettiin kannattaa kiinnittää huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Validiutta voidaan arvioida monista erilaisista näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Kananen 2011, 118–119.)

Sisältö- ja rakennevaliditeetti on tässä opinnäytetyössä melko hyvä, koska sain ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni vastauksen. Lomakkeen kysymyksiä olisin tosin voinut määritellä hiukan eri tavoin, jotta niille olisi ollut mahdollista suorittaa syvempää analysointia. Verkkokyselyn kysymysten pohjana käytin opinnäytetyön alussa kuvattuja teorioita, joten tutkin sitä mitä pitikin. Lisäksi kriteerivaliditeetti on hyvä, koska tässä työssä saadaan samoja tekijöitä selville kuin mitä teorialuvuissa olen kuvannut tutkimusten ja teorian muodossa. Huonontavana seikkana on kuitenkin otettava huomioon, että aiemmissa tutkimuksissa ja teorioissa on kyseessä vain Suomea koskevat tiedot. Ulkomaalaisten tutkimusten puuttumista perustelen kuitenkin sillä, että muualla maailmassa ei ole yhtä ketjuuntunutta ja keskittynyttä päivittäistavarakaupan toimintaa kuin Suomessa. Tähän otettiin kantaa myös Raijaksen ja Järvelän (2015) tutkimuksessa, jossa todettiin Suomalaisen päivittäistavara-kaupan olevan Euroopan keskittyneintä. Toisena huonontavana seikkana mainitsen kysymyslomakkeeseen jääneen pienen virheen (maitotuoteryhmä puuttui). Sen tulokset kuitenkin huomioin tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä. Koska kyseessä oli harkinnanvaraiseen näytteeseen pohjautuva kohderyhmä, ei todennäköisyyslaskentaan perustuvia menetelmiä voida käyttää tulosten arvioinnissa. Siksi Heikkilän (2014a, 15) mukaan tuloksia ei voida yleistää tilastollisen päättelyn keinoin tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon eli perusjoukkoon. Kaikki myymälässä asioivat eivät välttämättä ajattele asiakasomistajien tavoin, joten tältä osin tuloksien ulkoinen validiteetti on heikko.

Reliabiliteettia ei voida tässä opinnäytetyössä saada kovin korkeaksi, koska tulosten saannin jälkeen on myymälän toimintaa tarkoituksella muutettu. Muutoksista johtuen ei samoja tuloksia välttämättä enää saataisi tässä yksikössä ilmiön muututtua. Samoja vastaajiakaan ei välttämättä enää tavoiteltaisi. Uusintatutkimushan olisi pitänyt toteuttaa täsmälleen samoilta henkilöille samanlaisissa olosuhteissa suhteellisen lyhyen ajan sisällä uudelleen. Tämä ei liene kuitenkaan suorittamani tutkimuksen huonoutta. Tutkimuksen itsessään kyllä pystyisi samanlaisena toteuttamaan, koska tutkimus on hyvin dokumentoitu ja siinä käytetyt käsitteet on johdettu teoriasta, joten siinä mielessä tulokset ovat tarkkoja eli reliaabeleja. Heikkilän (2014a, 27) mukaan tutkimuksen sanotaan olevan onnistunut, jos sen avulla saatiin tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia.

6 VERKKOKYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa kuvaan verkkokyselyn tulokset aihealueittain. Ensin tutustutaan taustamuuttujiin, jonka jälkeen tarkastellaan vastaajien ostospaikkaan ja tuoteryhmien kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Kappaleen lopuksi on yhteenveto kyselyn keskeisistä tuloksista.

6.1 Taustamuuttajat

Opinnäytetyön verkkokyselyn tutkimuskohteena olivat S-market Vuorelassa asioineet S-etukorttia käyttäneet asiakasomistajat. Kyselyyn vastanneista 252 henkilöstä suurin osa (68 %) oli naisia. Vastaajista kolmannes (32 %) oli miehiä, joten naiset olivat selkeästi miehiä aktiivisempia vastaamisessa. Vastaajista suurin osa (81 %) asui Vuorela/Toivala alueella ja reilu kymmenes (15 %) saapui ostoksille jostain kauempaa.

Taulukossa 2 on kuvattu vastaajien ikäryhmien jakaumat alueella asumisen suhteen. Eniten vastaajia (26 %) oli ikäryhmässä 41–50 vuotiaat, mutta sekä 31–40 (25 %) että 51–60 (24 %) ikäryhmät olivat melko lailla samoissa prosenttilukemissa. Vastaajien ikäjakauma edustaa melko hyvin kaupan asiakaskuntaa, koska alueella on paljon sekä lapsiperheitä että työssäkäyviä.

TAULUKKO 2. Vastaajien ikäryhmät (%) alueella asumiseen verrattuna.

Ikäryhmät	Alueella asuminen			Yhteensä (n = 252)
	Asun alueella (n = 203)	Työskentelen alueella (n = 12)	En asu, enkä työskentele (n = 37)	
18–30	10	0	3	9
31–40	23	42	30	25
41–50	26	17	30	26
51–60	22	42	27	24
61 tai vanhempi	19	0	11	17
Yhteensä	100	100	100	100

Kysyttäessä vastaajilta heidän asiakasomistajuuden kestoajaansa (taulukko 3), selkeä enemmistö (72 %) ilmoitti omistaneensa vihreän kortin yli 10 vuotta. Alle vuoden kestäneitä asiakasomistajasuhteita oli kyselyyn vastanneiden joukossa vain yksi prosentti.

TAULUKKO 3. Asiakasomistajuuden kesto.

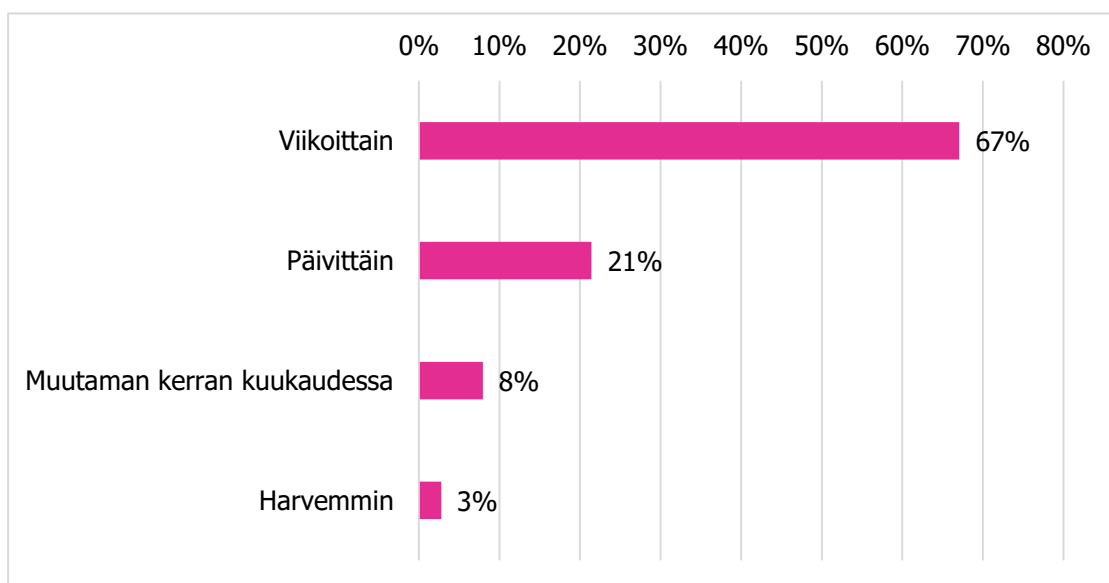
Asiakasomistajuuden kesto	n	%
Alle vuoden	3	1 %
1-4 vuotta	26	10 %
5-9 vuotta	41	16 %
10 vuotta tai kauemmin	182	72 %
Yhteensä	252	100 %

Vastauksia analysoidessa tarkastelin onko alueella asuvien pääasiallinen ostospaikka S-market Vuorela (taulukko 4). Kaikista vastaajista vähän yli puolet (52 %) piti kauppaa pääasiallisena ostospaikkanaan. Alueella asuneiden mukaan näin oli 62 %:n mukaan. Kolmannes (33 %) alueella asuneista koki, että näin ei ole. Vastaavat luvut alueella työskentelevien osalta olivat 25 % ja 75 %. Lisäksi he, jotka käyvät jostain muualta S-market Vuorelassa ostoksilla olivat sitä mieltä, että kauppa ei ole heidän pääasiallinen ostospaikkansa (86 %). Jälkimmäisen selitys varmastikin oli se, että Vuorela/Toivala alueella käytiin vain vierailulla jostain kauempaa.

TAULUKKO 4. Pääasiallinen ostospaikka (%) alueella asumiseen tai työskentelyyn verrattuna.

Pääasiallinen ostospaikka	Alueella asuminen			Yhteensä (<i>n</i> = 252)
	Asun alueella (<i>n</i> = 203)	Työskentelen alueella (<i>n</i> = 12)	En asu, enkä työskentele alueella (<i>n</i> = 37)	
On	62	25	11	52
Ei ole	33	75	86	42
En osaa sanoa	6	0	3	5
Yhteensä	100	100	100	100

Viimeisenä taustamuuttujana selvitettiin vastaajien asiointitiheyttä, mikä on havainnollistettu kuviossa 9. Eniten (67 %) vastauksia sai vastausvaihtoehto viikoittain, seuraavaksi eniten kannatusta sai vaihtoehto päivittäin (21 %). Kuviossa on suodatettu pois, kävin ensimmäistä kertaa, en osaa sanoa ja useita kertoja päivässä vaihtoehdot, koska niihin tuli joko hyvin vähän vastauksia tai ei lainkaan.

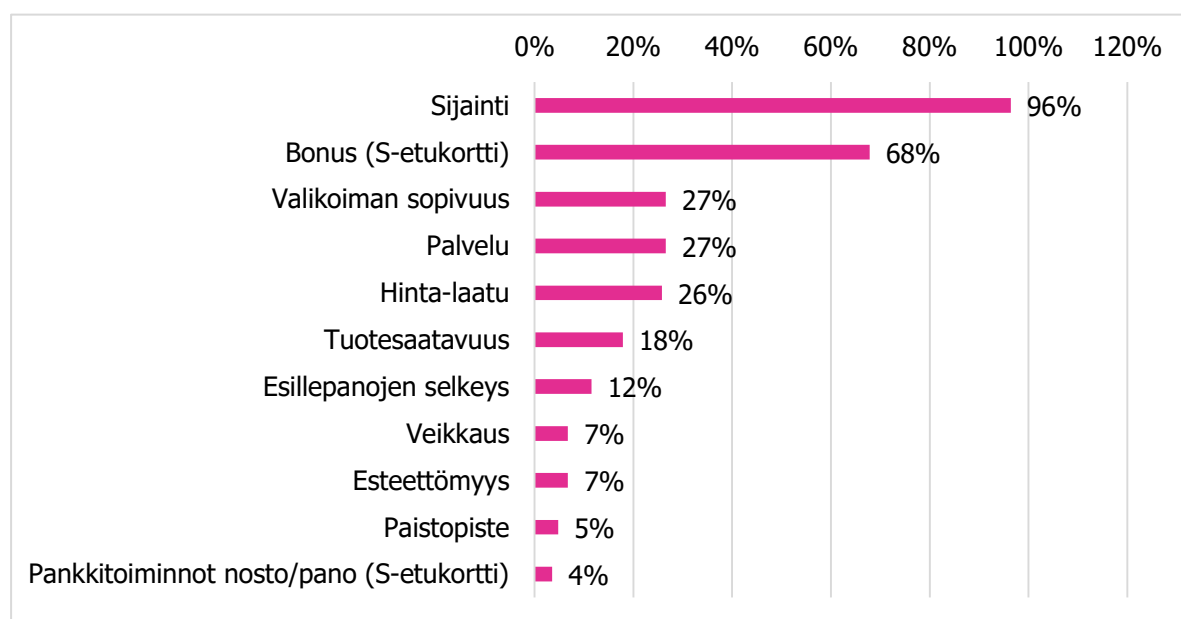


KUVIO 9. Vastaajien asiointitiheys (*n*=252).

6.2 Ostospaikka

Seuraavaksi kyselyllä selvitettiin vastaajilta, miksi he valitsivat S-market Vuorelan ostospaikkakseen. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joista sai valita mieluisan vaihtoehdon tai sekamuotoisia kysymyksiä, joissa sai ilmaista mielipiteensä muu, mikä vaihtoehdolla. Osa myymälässä asiointiin liittyvistä kysymyksistä toteutettiin mielipidekysymysten avulla, jolloin vaihtoehdot olivat viisi portaisen Likertin asteikon täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä -vastausvaihtoehtojen välillä. Näihin kysymyksiin lisättiin myös vaihtoehto, en osaa sanoa. Näin vastaajaa ei pakotettaisi vastaamaan asiaan, josta hänellä ei olisi mielipidettä.

Kuviossa 10 on kuvattu syitä valita S-market Vuorela ostospaikaksi. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon, mikäli sopivia syitä löytyi enemmän kuin yksi. Melkein kaikki (96 %) valitsivat myymälän sen sijainnin perusteella. Seuraavaksi suosituin syy (68 %) oli S-etukortti. Muita ostospaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat valikoiman sopivuus ja palvelu, molemmat saivat 27 % vastauksista. Myös hinta-laatusuhde ja tuotesaatavuus saivat noin 20 % – 30 % vastauksista. Loput vastaukset jäivät yli tai alle 10 %:n. Kuvasta on suodatettu pois muutaman vastauksen saaneet vaihtoehdot. Muu, mikä vaihtoehtoon kuitenkin tuli kolme avointa vastausta (1 %), jotka käsittelivät pitkiä aukioloaikoja, näppärän kokoista myymälää, hyvää gluteenitonta valikoimaa sekä -60 %:n alennuksia.



KUVIO 10. Ostospaikan valintaperusteet ($n=252$).

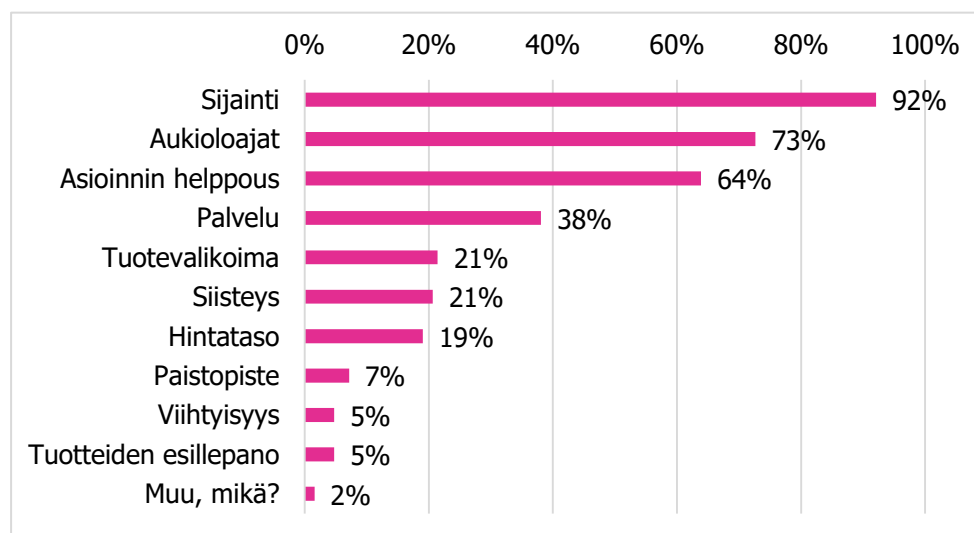
Vastaajien ostospaikkaan liittyvien mielipiteiden tulokset on kuvattu taulukossa 5. Vastausvaihtoehdot olivat 5 täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä -vaihtoehtojen välillä. Mukana oli myös vaihtoehto, en osaa sanoa, jos ei mielipidettään halunnut tai osannut ilmaista. Väittämien perässä näkyy kysymyksiin vastanneiden määrät. Eniten en osaa sanoa -vaihtoehtoa oli valittu väittämässä, myymälän opasteet ovat riittävät. Kokonaisvastaajamäärä oli 252.

Parhaimman keskiarvon sai väite, myymälään saapuminen on tehty helpoksi. Tässä keskiarvo oli hyvin lähellä 5:tä ja keskihajonta pientä eli vastaajat olivat melko samaa mieltä asiasta. Pienimmän keskiarvon sai väittämä, eri tuoteryhmät löytyvät myymälässä helposti, koska keskiarvo oli hiukan yli 4 ja keskihajonta suurinta. Kysymyksen väittämien vastauksissa on kuitenkin mielestäni pientä ristiriitaa, sillä jos opasteet koetaan selkeiksi (ka 4,40) ja riittäviksi (ka 4,43) niin miten näissä voi olla parempi keskiarvo kuin siinä löytyvätkö tuoteryhmät myymälässä (ka 4,16) vaiko eivät. Selkeästihän tuoteryhmien löytymisessä on silloin jotain ongelmaa.

TAULUKKO 5. Mielenpito ostospaikasta.

Väittämä	Ka	Kh	Mediaani
Myymälään saapuminen on tehty helpoksi ($n = 250$)	4,87	0,35	5
Myymälän opasteet on selkeät ($n = 249$)	4,40	0,68	4
Myymälän opasteet ovat riittävät ($n = 246$)	4,43	0,66	4,50
Eri tuoteryhmät löytyvät myymälässä helposti ($n = 250$)	4,16	0,85	4

Kuviossa 11 on kuvattu S-market Vuorelan parhaimmat puolet. Vastaajat saivat valita useita vastausvaihtoehtoja, mikäli useampi vaihtoehto sopi heidän käsitykseensä siitä, mikä on parasta kyselyn kohteena olevassa myymälässä. Kaikista vastaajista melkein kaikki (92 %) pitivät parhaimpana myymälän hyvää sijaintia. Myös aukioloajat saivat suuren (73 %) suosion. Asiointi koettiin helpoksi 64 %:n mielestä ja palvelu oli puolestaan neljänneksen (38 %) mielestä myymälän valintaperuste. Tuotevalikoima, siisteys ja hintataso jakoivat melkein samat noin 20 % vastauksista. Yksi vastaaja ei osannut valita mitään, joten se on kuviosta suodatettu pois.



KUVIO 11. Parasta S-market Vuorelassa ($n=252$).

Kuviossa 11 käy myös ilmi, että muu, mikä vaihtoehto on saanut muutaman prosentin vastauksista. Avoimia kommentteja tähän vaihtoehtoon tuli neljä kappaletta. Näissä käsiteltiin -60 %:n alennusta koskien paistopisteen tuotteita, yleisellä tasolla S-bonusta sekä haluttiin erikseen kertoa, että myyjät ovat mukavia, tervehtivät asiakkaita ja näyttää siltä kuin he tuntisivat asiakkaansa. Nämä kolme viimeistä olisivat sulautuneet palvelu-vaihtoehdon alle, mutta kiitokset haluttiin tuoda kirjallisesti esiin.

Vastaajien mielipiteitä S-market Vuorelasta ostospaikkana, selvitettiin myös toisilla mielipideväittämällä. Vastausten keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit on koottu taulukkoon 6. Vastausvaihtoehdot olivat 5 täysin samaa mieltä ja 1 täysin eri mieltä -vaihtoehtojen välillä. Mukana oli myös vaihtoehto, en osaa sanoa, jos ei mielipidettään halunnut tai osannut ilmaista. Väittämien perässä näkyy kysymyksiin vastanneiden määrät, joten en osaa sanoa oli valittu kolmessa kohdassa. Kokonaisvastaajamäärä oli 252.

Ensimmäisessä väittämässä, sijainti on hyvä, oli keskiarvo lähes täydet 5 ja keskihajonta hyvin pientä, joten vastaajat olivat hyvin samaa mieltä asiasta. Myymälä koettiin helpoksi ostospaikaksi noin 4,5 keskiarvolla, jossa keskihajonta oli hieman enemmän kuin ensimmäisessä väittämässä. Myös väittämät henkilökunta on palveluultista ja myymälä on siisti, saivat yli neljän keskiarvon. Keskihajonta oli näissä melkein sama, kuitenkin enemmän kuin parhaimman keskiarvon saaneessa väittämässä. Taulukosta käy ilmi, että vastaajat eivät melko selkeästi koe myymälää edulliseksi ostospaikaksi eikä esillepanoja pidetä erityisen hyvinä, sillä näissä keskiarvot jäivät reilusti alle 4:n.

TAULUKKO 6. Mielipiteet myymälästä.

Väittäjä	Ka	Kh	Mediaani
Sijainti on			
hyvä ($n = 252$)	4,90	0,34	5
Edullinen			
ostospaikka ($n = 252$)	3,73	0,87	4
Houkuttelevat			
esillepanot ($n = 249$)	3,42	0,93	4
Henkilökunta on			
palveluultista ($n = 251$)	4,33	0,89	5
Siisti myymälä ($n = 250$)	4,19	0,90	4
Helppo			
ostospaikka ($n = 252$)	4,49	0,76	5

Tuloksia tulkittaessa halusin tehdä ristiintaulukoinnit valikoiman osuvuuden ja pääasiallisen ostospaikan sekä valikoiman osuvuuden ja asuinpaikan kesken. Ennako-olettamukseni oli, että valikoima ei olisi kovin osuva, koska myymälässä esitetään viikoittain monta asiakastoivetta.

Taulukosta 7 käy ilmi, että vastaajat kokivat suurimmaksi osaksi (66 %) valikoiman sopivan vain osittain heidän tarpeisiinsa. Myöskään vastaajat, jotka pitivät myymälää pääasiallisena ostospaikkana

naan, eivät suurimmaksi osaksi (66 %) pitäneet valikoimaa kuin osittain heidän tarpeitaan vastaavana. Taulukosta 7 käy myös ilmi, että juuri edellä mainitusta syystä 65 % heistä, jotka eivät pidä myymälää pääasiallisena ostospaikkanaan, eivät myöskään pidä valikoimaa kuin osittain heidän tarpeitaan vastaavana.

TAULUKKO 7. Valikoiman osuvuus (%) pääasialliseen ostospaikkaan verrattuna.

Valikoiman osuvuus	Pääasiallinen ostospaikka			Yhteensä (<i>n</i> = 252)
	On (<i>n</i> = 132)	Ei ole (<i>n</i> = 107)	En osaa sanoa (<i>n</i> = 13)	
Kyllä	30	27	15	28
Osittain	66	65	69	66
Ei	5	7	15	6
Yhteensä	100	100	100	100

Taulukossa 8 on nähtävissä, että alueella asuneista yli puolet (67 %) koki, että myymälän valikoima ei vastaa kuin osittain heidän tarpeitaan. Molemmissa vertailuissa saatiin samanlaisia tuloksia. Ainoa ero taulukoita vertailtaessa oli lähinnä siinä, että alueella työskentelevät hakevat useimmiten vain lounaansa kaupalta, jolloin valikoima oli heille sopivampi.

TAULUKKO 8. Valikoiman osuvuus (%) alueella asumiseen verrattuna.

Valikoiman osuvuus	Asuuko alueella			Yhteensä (<i>n</i> = 252)
	Asun (<i>n</i> = 203)	Työskentelen alueella (<i>n</i> = 12)	En asu, enkä työskentele alueella (<i>n</i> = 37)	
Kyllä	26	50	32	28
Osittain	67	50	62	66
Ei	7	0	5	6
Yhteensä	100	100	100	100

Kyselyssä ei-vaihtoehdon oli valinnut noin kymmenes (6 %) vastaajista, joten heitä pyydettiin perustelemaan vastauksensa. Vastauksia kertyi 16 kappaletta. Tosin kommentoissa mainittiin useita syitä, joten kokonaisvastausten määrä oli taulukon 9 mukaisesti hieman enemmän, yhteensä 27 kappaletta. Taulukosta 9 käy ilmi, että eniten esitettiin toiveita valikoiman monipuolistamisen puolesta. Lisäksi toivottiin, että hyllyt eivät olisi tyhjänä kellon ajasta huolimatta.

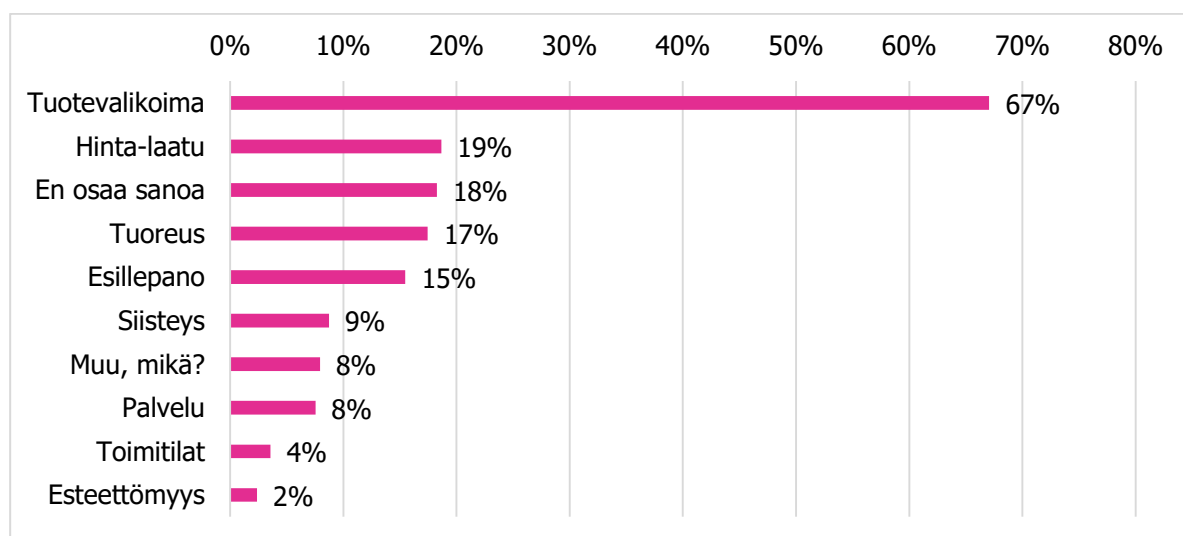
TAULUKKO 9. Avoimet vastaukset valikoiman osuvuudesta.

Kehitysidea	n
Valikoima monipuolisemmaksi	9
Hyllyt tyhjänä	6
Tuotteiden tuoreus	2
Juustovalikoima paremmaksi	2
Erytysruokavaliot paremmin huomioon	2
Uutuuksia enemmän	2
Liian kallista	1
Tarpeellisia tuotteita poistunut valikoimasta	1
Paistopiste isommaksi	1
Lahjatuotteita valikoimaan	1
Yhteensä	27

6.3 Myymälän kehittäminen

Viimeiset kysymykset koskivat myymälän kehittämistä joko asiatasolla tai tuoteryhmätasolla. Molemmissa kysymyksissä sai valita enemmän kuin yhden vastausvaihtoehdon, mikäli koki useamman vaihtoehdon kuvastavan omaa mielipidettä. Tuoteryhmätasolla vaihtoehtojen valinnan maksimimäärä oli kuitenkin rajattu kolmeen.

Kuviossa 12 on kuvattu eniten S-market Vuorelassa kehittämistä kaipaavia asioita. Selkeästi eniten (67 %) vastaajista piti tuotevalikoiman kehittämistä ajankohtaisena. Hinta-laatusuhde oli noin 20 %:n mielestä pielessä ja 18 %:n mielestä mitään ei tarvitse kehittää. Tuoreuden kehittämistä piti tärkeänä 17 % vastaajista ja 15 % oli sitä mieltä, että tuotteiden esillepanoon kannattaisi kiinnittää huomiota.

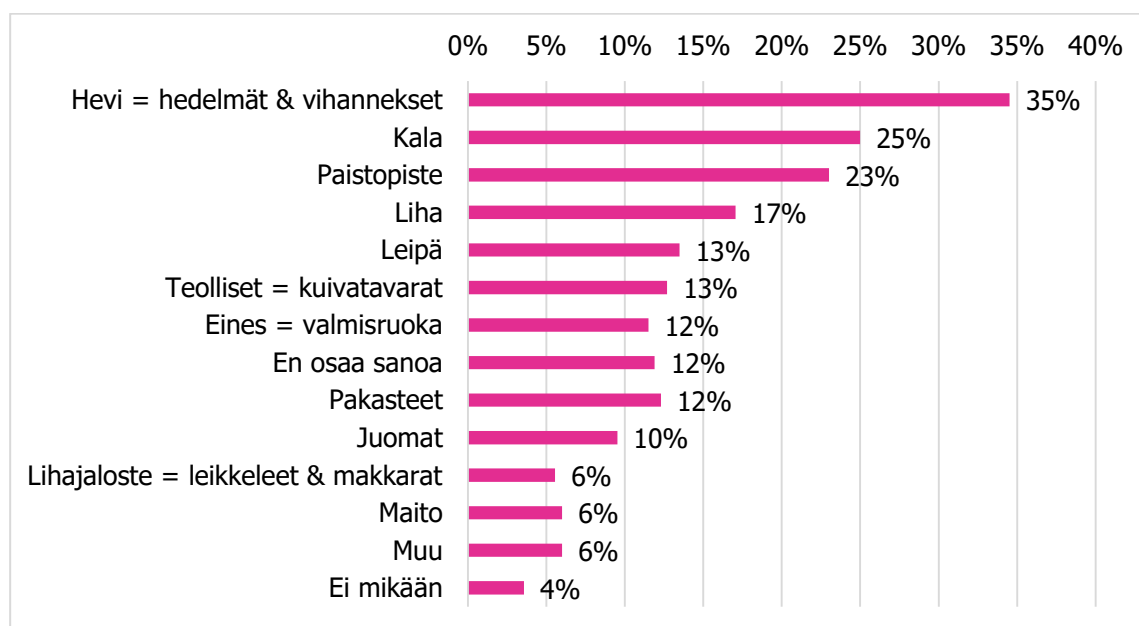
KUVIO 12. S-market Vuorelassa kehittämistä kaipaavat asiat ($n=252$).

Kuviossa 12 muu, mikä vaihtoehto on saanut kymmenyksen vastauksista (8 %). Taulukkoon 10 on koottu yhteenveto avoimista kommentteista, joita oli 20 kappaletta. Selkeästi eniten (11 kpl) oltiin sitä mieltä, että tavaroiden riittävyyteen pitäisi kiinnittää huomiota, jotta tavarat eivät olisi vasta laivoilla odottamassa hyllyihin purkamista. Tästä nimittäin oli mainintaan avoimissa kommentteissa. Myös paikallisten tuotteiden valikoimiin lisäämistä toivottiin sekä lyhempiä kassajonoja.

TAULUKKO 10. Avoimet vastaukset kehittämistä kaipaavista asioista.

Kehitysideat	n
Tavaroiden riittävyys	11
Paikallisia tuotteita lisää	2
Kassajonoihin	2
Tuotetoiveiden huomiointi	1
Paistopiste	1
Teinien käytökseen/siisteyteen	1
Hinnat korkeat	1
Tuotteiden tuoreus	1
Yhteensä	20

Kuviossa 13 on kuvattu suuruusjärjestyksessä eniten kehitystä kaipaavat tuoteryhmät. Tuloksista ilmenee, että yli kolmannes (35 %) kaipasi hedelmä- ja vihannesosaston kehittämistä. Noin 20 % kehittämistoiveista koski kalaa, paistopistettä ja lihaa. Leipä, teolliset, eines ja pakasteet saivat kaikki reilut 10 % vastauksista. Kysymyslomakkeesta jäi vaihtoehtoista pois maitotuoteryhmä. Muu, mikä kohtaan oli tullut runsaasti maitoa koskevia kommentteja, joten laskin sille oman prosenttiosuuden minkä vähensin muu, mikä sarakkeesta. Sen vuoksi maito näkyy kuviossa omana palkkinaan, vaikkei se kysymyslomakkeessa ollut mukana useista tarkistuksista huolimatta. Pohdinkin olisiko sen useampi valinnut, jos se olisi kysymyslomakkeelle asti päätynyt.



KUVIO 13. S-market Vuorelan kehittämistä kaipaavat tuoteryhmät ($n=252$).

Kuviossa 13 näkyy myös vastausvaihtoehto muu, johon tuli 31 kappaletta (12 %) vastauksista. Koska suurin osa näistä käsitteli maitotuoteryhmää, jonka jo nostin kuvioon mukaan, jäi lopulliseksi vastausprosentiksi kuusi. Moni oli avoimissa kommentteissa eritellyt teollisen osa-alueita muun muassa urheiluravinteet, lemmikki ja makeiset vielä erikseen, että niissä pitäisi valikoimaa kehittää.

Kysymyslomakkeella oli vielä kysymys kuviossa 13 olevien tuoteryhmien kehittämistä koskien. Asiakkaita pyydettiin antamaan ideoita kuinka edellä valitsemaansa tuoteryhmää itse kehittäisi. Avoimia vastauksia kertyi 127 kpl eli 50 % vastaajista jätti kommentin, mikä oli hyvä tulos. Taulukossa 11 on näistä yhteenveto. Suurin osa 43 (kpl) koki valikoiman monipuolistamisen taikka laajentamisen olevan paikallaan. Myös paistopisteen valikoiman parantamista monin eri tavoin pyydettiin 16 vastauksessa. Lisäksi tuoreuteen pyydettiin kiinnittämään huomiota sekä HeVissä (11 kpl), että muualla (5 kpl). HeVi- ja kalavalikoimia erityisesti toivottiin isommiksi. Yhteensä erilaisia kommentteja tuli 165 kappaletta, kun ne taulukukon 11 mukaisesti jaotteli aihealueittain. Mukana oli joitakin positiivisia kommentteja, esimerkiksi se, että valikoimat ovat riittävät ja henkilökunta on ihanan iloista ja positiivista.

TAULUKKO 11. Tuoteryhmien kehittämisideat

Kehitysideat	n
Tuotevaihtoehtoja lisää/ laajempi valikoima	43
Paistopisteen esillepano/valikoima	16
Hyllyt täyteen	15
Tuoreus hevissä	11
Tuorekala/kalavalikoima monipuolisemmaksi	13
Hevin valikoima isommaksi	12
Paikallisia tuotteita/raaka-aineita	10
Lihat tuotteisiin vaihtoehtoja enemmän	8
Luomua lisää	7
Juomat usein loppu	5
Tuotteiden tuoreus/päiväykset	5
Palvelutiski	5
Gluteenittomia tuotteita lisää	5
Tuotetoiveet huomioitava	4
Juustovalikoima paremmaksi	4
Henkilökuntaa lisää	2
Yhteensä	165

Viimeinen kysymys käsitteli yleisarvosanamuodossa S-market Vuorelaa. Taulukossa 12 on kuvattu keskiarvo, keskihajonta, mediaani sekä se millä välillä (2-10) vastaajat olivat arvionsa antaneet. Keskiarvoksi tuli 8,13 keskihajonnan kuitenkin ollessa melko suuri. Tällöin vastauksissa oli enemmän hajontaa, kuin jos keskihajonta olisi ollut pienempi.

TAULUKKO 12. Yleisarvosana

	Ka	Kh	Mediaani	Min	Max
$n = 252$	8,13	1,19	8	2	10

Viimeisenä kysymyslomakkeessa oli kohta, jossa sai esittää toiveita tai kehitysehdotuksia myymälälle jos koki, että jotain oli vielä jäänyt sanomatta. Taulukossa 13 on kuvattu näitä asioita. Yhteensä vastauksia tuli 67 kappaletta. Eniten (22 kpl) kommentteista koski tuotepuutteita. Valikoiman monipuolisuutta toivottiin 16 vastauksessa ja lisää myyjiä halusi 11 vastaajaa. Myös hintoja jotkut pitivät korkeina. Vastauksiin oli mahtunut mukaan myös positiivisia kommentteja, joissa kehoitettiin jatkamaan samaan malliin, hyvä myymälä kehittyvällä alueella, pitäkää pintanne sekä kiitos hyvästä palvelusta.

TAULUKKO 13. Kehitysideoita

Kehitysideat	n
Tuotteiden riittävyys/hyllypuute	22
Lisää valikoimaa	16
Myyjiä lisää	11
Hinnat lähemmäksi Prismaa	5
Samat tarjoukset kuin Siilinjärvellä	3
Asiakastoiveiden huomiointi	3
Hinnat sekaisin hyllyissä	2
Esteetön pääsy tuotteiden luo	2
Palvelutiski	1
Teinien asiaton oleskelu estettävä	1
Alko myymälän yhteyteen	1
Yhteensä	67

6.4 Yhteenveto tuloksista

Verkkokyselyn tavoitteena oli saada selville, miten asiakkaat kokevat asiakaslupausten toteutumisen. Edellä esitetyistä tuloksista on hyvin nähtävissä asiakkaiden mielipiteet koskien S-market Vuorelaa. Vastauksista kävi ilmi se, mikä S-market Vuorelassa toimii ja missä asiakkaat haluaisivat myymälän toimintaa kehitettävän. Seuraavaksi on yhteenveto keskeisimmistä kyselyn tuloksista.

Eniten myymälän asiakaskuntaan kuuluvia vastaajia oli pidempiaikaisten asiakasomistajien joukossa. Tällöin heidän asiakasomistajuutensa oli kestänyt yli kymmenen vuotta. Vuorela/Toivala alueella asuneiden keskuudessa myymälää pidettiin pääasiallisena ostospaikkana. Alueella työskentelevien

keskuudessa puolestaan ei. Vastaajien keskuudessa myymälän palveluja hyödynnettiin hyvin säännöllisesti, jolloin viikoittain tai päivittäin vaihtoehdot saivat eniten kannatusta. S-market Vuorela valittiin ostospaikaksi ensisijaisesti (96 %) sen sijainnin vuoksi. Hyvänä kakkosena kriteereissä oli S-ryhmän bonuksen kertyminen 68 %:n vastauksilla eli vastaajat todella olivat kanta-asiakkaita. Näiden jälkeen myymälän valinnassa käytettyjä kriteereitä olivat valikoiman sopivuus, hyvä asiakaspalvelu sekä hinta-laatusuhde.

Myymälän parhaita puolia selvitetessä sijainti nousi jälleen ykkösasiaksi. Sen jälkeen tärkeimpinä tekijöinä pidettiin aukioloaikoja, asiointin helppoutta ja asiakaspalvelua. Tuotevalikoima, siisteys ja hintataso olivat saaneet yli 20 % vähemmän valintoja, joten ne eivät lukeutuneet enää parhaimpiin asioihin myymälässä. Myös mielipideväittämissä hintaa ja esillepanoja pidettiin selkeästi heikkoina ja sijaintia taas hyvänä asiana.

He, jotka pitivät myymälää pääasiallisena ostospaikkanaan, eivät kuitenkaan pitäneet valikoiman osuvuutta kuin osittain oikeana. Sama tulos tuli myös verrattaessa sitä asuuko vastaaja alueella vai ei. Poikkeus edellä mainittuun oli alueella työskentelevien keskuudessa, koska heillä mielipiteet jakaantuivat sekä valikoiman sopivuuden ja osittaisen sopivuuden kesken. Varmaankin tähän vaikuttaa se, että he hakevat lähinnä lounaansa kaupalta. Tässä kuitenkin oli yksi kehittämiskohde, johon ideoina mainittiin muun muassa valikoiman monipuolistaminen ja tuotesaatavuuden takaaminen.

Muita kyselyssä esiin nousseita kehittämiskohteita olivat hinta-laatusuhde, tuotteiden tuoreus ja esillepano sekä myymälän siisteys. Moni kyseli esimerkiksi sitä miksi tavarat maksavat enemmän kuin Prismassa tai miksi myymälässä ei ole viikkotarjouksia kuten Siilinjärven S-marketissa. Avoimissa kommentteissa toivottiin myös kiinnitettävän enemmän huomiota tuotteiden saatavuuteen. Lisäksi ehdotettiin paikallisten tuotteiden lisäämistä valikoimiin ja kassolle jonottamisen poistamista.

Vastaajilta kysyttiin myös tuoteryhmittäin, mitä he toivoisivat kehitettävän. Selkeästi eniten vastauksia sai HeVi. Seuraavaksi toivottiin kehittämistä kalaan, paistopisteeseen, lihaan, leipään ja teolliseen. Avoimissa kommentteissa eniten kannatusta sai valikoiman laajentaminen tai monipuolistaminen. Myös tuoreuteen pyydettiin kiinnittämään enemmän huomiota etenkin HeVissä.

Viimeisenä oli mahdollisuus jättää palautetta myymälälle ja siellä eniten kommentteja oli jälleen tuotesaatavuudessa ja valikoiman kehittämisessä. Näiden lisäksi toivottiin, että myyjä olisi työvuorossa enemmän kerrallaan ja hinnat olisivat lähempänä isompia kauppoja. Mukaan mahtui myös positiivisia kommentteja asiakaspalvelusta.

7 S-MARKET VUORELAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN LEAN-MENETELMIN

Tässä luvussa kuvaan kuinka S-market Vuorelan toimintaa kehitettiin edellisessä luvussa käsiteltyjen verkkokyselyn tulosten pohjalta. Muutoksia toteutettiin elokuusta 2018 alkaen. Ajankohdan valitsin sen perusteella, että suurin osa työyhteisöstä olisi jo siihen mennessä pitänyt kesälomansa ja kahden viikon kesäharjoittelijat olisivat palanneet takaisin kouluun. Tällöin paikalla olisi enää niin sanottu kaupan normaali miehitys, ilman ylimääräisiä käsipareja.

Muutosta kaipaavien kehitystoimenpiteiden listan laadin edellä mainitun verkkokyselyn tulosten pohjalta. Tulosten perusteella kaikki kyselyssä mukana olleet tuoteryhmät kaipasivat enemmän tai vähemmän kehittämistä, mutta koska alle 13 % vastauksista saaneiden tuoteryhmien kommentoissa lueteltiin lähinnä valikoimatoiveita, jätin nämä pois kehittämissuunnitelmasta. Toiveita niihin on tuoteryhmien myyntitila huomioiden kyllä toteutettu. Näin konkreettisesti kehittämistoimissa olivat mukana HeVi-, kala-, paistopiste-, liha-, leipä- ja teolliset-tuoteryhmät. Lisäksi huomioin avoimissa kommentoissa ilmaistuja asioita. Tuloksia analysoidessani mietin, miten ilmi tulleita epäkohtia voitaisiin korjata hyödyntäen Leanin pääperiaatteita (arvo, virtaus, imuohjaus ja jatkuva kehittäminen) sekä Laatuiloikan asiakaslupauksia, jotka liittyivät hymy, HeVi ja reikiä nolla -teemoihin. Kehittämissuunnitelman tavoitteena pidin sitä, että asiakaslupaukset saataisiin käytännössä myös toteumaan. Ajattelin, että tärkeintä olisi keskittyä asioihin, joilla konkreettisesti parannetaan asiakaskokemuksia. Näin sain aikaan seitsemän hukan listan, minkä lisäksi aloimme hyödyntämään 5S-menetelmää. Menetelmä on mukana Laatuiloikka-hankkeen tehtäväkorteissa, joten sen erikseen kouluttamiseen ei tässä yhteydessä tarvinnut perehtyä. 5S-menetelmää ei kuitenkaan ollut käytännössä hyödynnetty ennen tätä opinnäytetyötä.

Listauksen kehitysasioista tein itse, koska palaveriin emme saaneet käyttää resursseja, joten Leaniin kuuluva tiimi-ideointi jäi puuttumaan. Tämän seikan selvittyä esitin toiveeni työkavereiden kehitysideoiden saamisesta sekä työpaikkani WhatsApp-ryhmässä että toimipaikassamme olevassa viestivihkossa. Tämän lisäksi kerroin työkavereilleni verkkokyselyn tuloksista ja pyysin vielä henkilökohtaisesti jokaista ideoimaan toiminnan kehittämistä. Ideoinnin avuksi tulostin ja laminoitin taukotiloihin kahdeksan hukan kuvan, josta näki mitä turhaa palvelualalla voi työssä tapahtua. Lisäksi selitin kuvaa muille työntekijöille. Yrityksistäni huolimatta en saanut ideoita kehittämistoimien käynnistämiseen. Tämän jälkeen kyselin mielipiteitä tuttaviltani S-market Petoselta ja S-market Pitkälahdesta, miltä muutossuunnitelmani kuulostavat. Halusin tietää tekevätkö he noissa toimipaikoissa jotain kovin eri tavoin kuin me S-market Vuorelassa, jotta voisimme ottaa heistä tarvittaessa mallia. Sain yhden vinkin pullonpalautuksen nopeuttamiseksi S-market Petoselta, muutoin teimme jo niin kuin muualla. Varmistin vielä muutamalta toimipaikkamme myyjältä kuulostavatko tekemäni suunnitelmat järkeviltä, koska uusia kehittämissideoita ei oikein tullut myymälämme ulkopuolelta. Saatuani heidän hyväksyntänsä, esitin ja hyväksyin suunnitelman kirjallisesti myös esimiehilläni ja kenttäpäälliköllä. Heille olin verkkokyselyn tuloksista tehnyt kirjallisen yhteenvedon, jotta tulokset menisivät tiedoksi myös PeeÄssän konttorille, jonne kaikki asiakaspalaute viime kädessä päättyy.

Tässä luvussa esiteltävien muutosten apuna olen käyttänyt pitämäni tutkimuspäiväkirjaa, jotta muistan kertoa kaikista kyselyn tulosten perusteella tehdyistä kehitystoimista. Tutkimuspäiväkirjasta kävi ilmi kuinka paljon positiivisia asioita saatiin syksyn kuluessa aikaiseksi, vaikkakin toisinaan muutosten rutiineiksi luominen olikin hyvin haasteellista. Kehittämistoimien seurannan apuna käytin lisäksi erilaisia raportteja, joista selostan myöhemmin. Myymälän toimintoja muutettiin lyhyellä aikavälillä, joksi elo-marraskuu aikaväliä voidaan kutsua. Tuloksien seuranta tein marraskuun loppuun saakka. Joulukuun rajasin tutkimuksen teosta kokonaan pois, koska arvasin jo ennakkoon, että joulukauppa tulee ruuhkauttamaan ja vääristämään seurantaprosessia tavarapaljouden vuoksi. Meillä tapahtui myös isoja henkilöstövaihdoksia marras-joulukuussa, jotka osaltaan vaikuttivat myymälän toimintaan. Näiden seuraavaksi kuvattavien kehitysprojektien yhteydessä, käyn samalla läpi myös työkavereilleni toteutettujen teemahaastattelujen (Liite 3) tulokset. Haastattelut on toteutettu osittain muutostöiden aikana tai niiden jälkeen.

7.1 Myymälän ja varaston lähtötilanne

Verkkokyselyn tuloksista ilmeni, että myymälään tarvittiin muutosta toimintatapoihin. Lähtökohtahan oli se, että myymälässä oli ajoittain hyllypuutteita purkamattoman kuorman vuoksi. Sen vuoksi asiakkaat eivät aina saaneet ostettua, mitä halusivat. Hyllypuutteista on esimerkkinä kuva 1. Muutosten tarvetta puoltavat myös teemahaastattelut. Muutama haastateltava kertoi, että erityisesti viikonloppuisin myymälän siisteyden tasosta lipsuttiin turhan usein.



KUVA 1. Tuotevajautta teollisen hyllyissä (Kaiponen 2018).

Heti kehittämistoimien alkuvaiheessa toteutettiin joitakin 5S-menetelmän toimia myymälän varastoissa. Kuten aiemmin mainitsin, 5S-menetelmän käyttäminen kuului Laatuiloikan tehtäväkortteihin, mutta sitä ei ollut otettu käyttöön ennen tätä opinnäytetyötä. Varastojen kuntoon saaminen oli ensiarvoisen tärkeää, jotta muukin myymälätyöskentely helpottuisi. Teemahaastatteluissa varaston lähtötilannetta kuvattiin sanomalla sen olleen *"tukossa tavarain määräst"*. Isoimmassa varastossa toteutimme sortteerausta eli poistimme turhaa tavaraa. Varastossa oli säilytetty, kuten eräs haastatelluista kertoi, *"vanhoja kalusteita ja erinäistä turhaa tavaraa, joten liikkuminen oli hidasta"*. Rai-vauksessa keinona toimi muun muassa apulaismarketpäällikön toteuttama Facebook-huutokauppa,

jolla saatiin hävitettyä esimerkiksi ylimääräisiä pöytiä. Sortteerauksen ja systematisoinnin avulla saimme varastoon lisää liikkumatilaa ja nyt tavarat löytyvät sieltä mistä pitääkin esimerkiksi alennustarrat ovat niille sovitulla hyllypaikoilla. Niinpä varaston kulkuväylät ovat nyt tilavampia, mikä puolestaan helpottaa kuormien käsittelyä. Teemahaastatteluista kävi myös ilmi, että nykyiseen varastonkiertoon oltiin tyytyväisiä. Sanottiin esimerkiksi, että *"ennen se oli usein räjähtänyt, nyt ollut siistimpää"*. Jatkuvaa siivoamista varaston järjestyksen ylläpitäminen vaatii, mutta ei se mahdotonta ole jos vaan kaikki aina siivoavat omat jälkensä. Kaikkien pitää omalta osaltaan huolehtia tavarat niille kuuluville paikoille, sillä niitä ei tule jättää työkaverin hoidettavaksi, jotta hänen aikansa ei mene toisten jälkien korjaamiseen. Hyvän tilanteen säilyttämiseksi kaikki olivat sitä mieltä, että jokaisen pitäisi pysyä sovituisissa asioissa ja rutiineissa kiinni sekä ennen kaikkea siivota omat jälkensä.

7.2 Kehittämiskohteet

Kuten alussa mainitsin, aloitin kehittämissuunnitelman teon miettimällä, mikä myymälässä ei tuota asiakkaille arvoa, missä kohdin myymälän toiminnoissa syntyy asiakkaiden virtaukseen esteitä (pullokauloja), mitä kaikkea asiakkaille arvoa tuottamatonta työtä teemme päivittäin ja kuinka voisimme asiakaslupaukset käytännössä lunastaa. Muutosten toteuttamisissa lähdettiin korjaamaan perusasioita, aivan kuten Laatuolokassa palasimme perusasioihin, sillä kaikki näihin lukeutuvat toimet eivät olleet kunnossa. Perusasioilla tarkoitan esimerkiksi hyllykarttojen toteuttamista jaksonvaihdoksessa, tehokkaampaa kuormanpurkamiskäytäntöä, varastossa olevien entisten teollisten läpikäymistä, tuotteiden saldonhallintaa, tuotteiden tuoreuksien tarkempaa tarkastamista, omien jälkien korjaamista ja varaston siisteyden ylläpitämistä. Perusasioita korjaamalla saatiin verkkokyselyssä ilmi tulleita epäkohtia korjattua ja luotua myymälään rutiineja. Näiden jälkeen myymälän jatkokehittämiselle saatiin hyvät lähtökohdat. Edellä mainittujen kehittämisosa-alueiden tarkempi aikataulu on nähtävissä taulukossa 14:sta. Joissakin taulukon kehittämiskohteissa on kestoaikana neljä kuukautta, koska toimien rutiineiksi saamisessa meni aikaa. Seuraavaksi kuvaan taulukon kehittämiskohteita tarkemmin.

TAULUKKO 14. Kehittämistoimien aikataulu.

Kehittämiskohteet	Kehittämisen aikataulu kuukausina 2018 syksyllä			
	8	9	10	11
varasto				
pullohuone				
kassa-alue				
teollisen purkamiskäytäntö				
hyllykartat				
automaattitilaaminen				
asiakastoiveet				
alennuskäytäntö				
paistopiste				
leipä				
HeVi				
tiimipurkaminen				
uudet tehtäväkortit				
jatkuva parantaminen				

7.2.1 Pullohuone

Pullonkaulat syntyvät myymälässä kassa-alueelle joko kassatoiminnan ruuhkautumisen vuoksi tai sen viereen jonotettaessa pullokoneelle, joka ei toimi pullonpalautussäiliön täytyttyä. Jälkimmäisen aiheuttamaa pullonkaulaa purettiin niin, että ohjeistin sinne taittelemaan aina uuden laatikon säiliön vaihdoksen yhteydessä, jotta palautussäiliöt saataisiin mahdollisimman nopeasti vaihdettua (kuva 2). Näin pullonpalauttamiseen ei ehtisi muodostua suurta ruuhkaa. Joskus nimittäin jotkut asiakkaat ovat kyllästyneet odottamaan säiliön tyhjentämistä ja poistuneet paikalta. Näin saatiin asiakkailta poistettua tai ainakin minimoitua odottamisen hukka, myös asiakkaiden virtaus parani.



KUVA 2. Taiteltu pullolaatikko valmiina käyttöönottoon (Kaiponen 2018).

Tässä yhteydessä toteutin 5S-menetelmän myös pullohuoneessa laputtamalla paikat taiteltaville pullonpalautussäiliöille sekä lasinkeräyspisteelle. Lisäksi sovimme yhdessä ylijääneille eli myyntiin mahdumattomille juomille säilytyspaikat, jotta ne eivät olisi varastossa sikin sokin pullosäiliöiden vaihtamisen tiellä. Lisäksi uutena toimintana otettiin apulaismarketpäällikön idean pohjalta käyttöön tapa, jossa yksi iltavuorolainen menee tarkistamaan pullonpalautussäiliöiden tilanteen iltapäivällä, jotta pullokoneet eivät piipittäisi iltapäiväruuhkassa täyttymistään. Tarvittaessa tasoitettiin säiliöiden pintaa tai vaihdettiin ne uusiin. Myös pullokoneisiin liittyviä käytännön vinkkejä opetettiin uusille työntekijöille. Toteutettujen muutosten lopuksi, koko pullohuoneen huoltamisesta tehtiin rutiini. Silloin mukaan tuli edellisten lisäksi, myös pullojenlajittelupöydän päivittäinen tyhjentäminen. Tätä ennen sen tyhjentämistä ei tehnyt oikeastaan kukaan, jollei se ollut välttämätöntä. Tämä saattoi myös toisinaan aiheuttaa ruuhkaa asiakaspuolelle, koska jonkun piti keskeyttää tekemänsä työt ja mennä tyhjentämään pöytä, jotta palautusautomaatti taas toimisi. Toiminnan muuttuessa päivittäiseksi rutiiniksi, huomattiin, ettei tähän menekään enää kuin muutama minuutti. Ennen siihen saattoi mennä vartti.

7.2.2 Kassa-alue

Kuten aiemmin mainitsin, toinen myymälän pullonkaula on kassajonot. Kassatoimintoja saatiin nopeutettua, kun päivitin paistotuotteiden pikakoodilistan. Jäsensin sen suolaisiin ja makeisiin tuotteisiin, jotka laitoin vielä aakkosjärjestykseen. Samalla poistin siitä kaikki tuotteet, jotka eivät enää olleet valikoimissa. Näin ajantasaisesta listasta löysi nopeasti etsimänsä koodin, millä tuote myytiin.

Lisäksi syyskuussa 2018 saimme käyttöömmme radiopuhelimet, joiden avulla saatiin nopeasti kutsuttua tarvittava määrä lisämiehistystä kassoille tai etäapua johonkin kassalla ilmenneeseen ongelmaan. Radiopuhelimien saapumisen jälkeen kassalla ilmenneissä ongelmatilanteissa asiakkaan ei enää tarvinnut odotella vastausta, jonka joku tulisi kertomaan. Aiemmin ei voinut olla varma, että juuri kyseinen henkilö, joka tuli kassakellolla kutsuttaessa auttamaan, olisi edes tiennyt ongelmaan vastauksen. Radiopuhelimia käytettäessä huomattiin, että vastauksen sai aina henkilöltä, joka parhaiten asiassa osasi auttaa. Radiopuhelimista tuli siis suuri apu päivittäiseen työhön sekä tiedottamisen että avunpyytämisen kannalta. Näiden kahden keinon avulla nopeutimme asiakkaiden virtausta kassa-alueella. Lisäksi henkilökunnalta poistettiin työstä turha liike ja vähennettiin virheiden tekotilanteita.

7.2.3 Teollinen

Seuraavaksi muutettiin teollisen purkamiskäytäntöä. Ennen kuormaa purettiin muun muassa kuljettamalla tuotteita toisesta päästä myymälää olevalta lavalta tasokärreillä hyllytettävään kohtaan tai pahimmillaan jopa varastosta käsin tasokärreillä. Logistiikkakeskuksesta myymälän tavarat kuitenkin toimitetaan hyllyväleittäin kerätyillä lavoilla tai rullakoissa, joten nyt purkaminen aloitettiin niin, että joko koko lava siirrettiin siihen hyllyväliin missä kyseiset tuotteet sijaitsevat tai vaihtoehtoisesti sen hyllylaivan päähän. Tällöin kyseisen hyllyvälin tuotteet olivat joko suoraan hyllyyn siirrettävissä tai ne kerättiin aihealueittain tasokärrille (kuva 3). Hyllyttämisen pakkausmateriaalien keräämisessä ja lajitelussa aloitettiin myös säännöllisesti hyödyntämään tyhjää pahvista pullonpalautuslaatikkoa. Samalla, kun hyllytettiin, siistittiin myös hyllytysalueen läheltä esillepanoja esteettisemmiksi, mutta ei kuitenkaan yliprosessoitu niitä. Näin saatiin poistettua työstä hukat: siirtely ja yliprosessointi. Haastatteluista kävi lisäksi ilmi, että myymälän hyllysaatavuuden ja esillepanojen siisteyden koettiin parantuneen, kun teollisen kuormat tulivat ajallaan hyllyihin puretuiksi.



KUVA 3. Minimivaatimus tuotteiden siirtämisessä hyllypaikalle (Kaiponen 2018).

Lisäksi tässä yhteydessä toteutin varastossa systematisointia ja sortteeraamista hyllyyn mahtumattomien teollisten tuotteiden ja myymälätarvikkeiden osalta. Järjestyksen ideointiapuna toimi apulaismarketpäällikkö. Ylijääneiden teollisten varastoinnin toteutin myymälän teollisille määriteltyjen tavarantoimituspäivien avulla neljälle eri viikonpäivälle. Siispä lajittelin tuotteet kahteen rullakkoon, jotka jaoin vielä maanantai/tiistai ja torstai/perjantai jaotuksella (kuva 4) neljään osaan. Keski- ja sunnuntaisin ei teollisia tule, siksi ne eivät omaa rullakkopaikkaa tarvinneet. Jos lauantaisin saapuva kuorma, ei mahtunut hyllyyn, yhdistettiin sen tuotteet perjantain lokeroon. Teollisia olisi tarkoitus toimittaa myymälään vain niiden hyllytilan verran, jonka siis pitäisi riittää kyseisen tuotteen seuraavaan tavarantoimituspäivään saakka. Toisinaan tämä ihanne ei toteudu, jos tuotteilla on esimerkiksi saldovirheitä. Tällä uudella varaston järjestyksellä halusin visualisoida sitä, mitä tuotteita myymälässä jatkuvasti varastoidaan, jotta voisimme selvittää miksi näin käy. Tämän jälkeen mahdolliset tavarantoimitusrytmiin tehtävät muutokset olisi myös helpompi toteuttaa.



KUVA 4. Teollisen ja myymälätarvikkeiden sortteeraus varastossa (Kaiponen 2018).

Teollisten varastoinnin muutoksella tavoittelin myös rutiinia entisten teollisten läpikäymisestä. Aiemmin tuotteet oli varastoitu neljään jopa viiteen eri rullakkoon ja kuten eräs haastatelluista mainitsi, *”vanhempaa varastoa ei käyty läpi tarpeeksi usein”*. Tästä syystä niiden varastointitarvekin oli ennen suurempi. Nyt varastointirullakoiden päällä on tekemäni laminoitu ohje uudelle lajittelutavalle sekä viikonpäiviä kuvaavat laput rullakoiden osioiden vieressä havainnollistamassa, mikä päivä kuuluu minnekin. Toimintatavaksi tuli tässä yhteydessä aloittaa teollisen purkamisen aina kuluvan päivän lokeron läpikäymisellä. Jos tavaraa täytyi purkamisen yhteydessä säilöä varastoon, piti näistä tuotteista tarkistaa tuotteen maksimimäärä ja saldo. Näin toimien päästäisiin kiinni syyhyn, miksi tavaraa kertyisi varastoon. Monessa tuotteessa nimittäin oli saldovirheitä, jonka vuoksi automaattitilaus ei pystynyt toimimaan oikein. Tuolloin se siis toimitti tuotteita joko liikaa tai ei lainkaan. Jos joku teollisen purkaja ei osannut esimerkiksi saldoja tarkistaa tai korjata, häntä neuvottiin asiassa. Sen jälkeen, kun saldoja saatiin oikaistua ja tavaraa toimitettiin sopivasti, saattoi varastossa oleva ylijäämälaajittelu toisinaan näyttää kuvan 4 kaltaiselta. Yleensä ei kuitenkaan noin hyvään tilanteeseen päästy. Kuvassa 4 on myös oma pieni lajitelmurullakko HeVin- ja irtokarkkien pusseille sekä HeVin

vaakaetiketeille eli myymälätarvikkeille, jotta nekin löytyvät tarvittaessa nopeammin. Ennen näilläkin tarvikkeilla on ollut jos minkäläistä säilytyspaikkaa, joka on vaihdellut sen mukaan kuka ne kuormalavalta on purkanut. Sen vuoksi tuotteita tarvittaessa on mennyt turhaa aikaa esimerkiksi HeVin vaakaetikettien etsimiseen. Näillä järjestysten vaihdoksilla ja saldojen korjaamisilla saatiin työstä poistettua tai ainakin vähennettyä hukat: kuljettaminen, varastointi ja virheet.

7.2.4 Hyllykartat

Näiden toteutettavien muutosten yhteydessä myös hyllykarttojen toteuttamisista tehtiin rutiini. Tarkoitus oli tehdä ne mahdollisimman pian niiden ilmestymisen jälkeen, jotta poistuneista valikoimatuotteista päästäisiin nopsasti eroon. Näin uutuoksien välivarastointi väheni ja esillelaitto nopeutui, joten uutuudet olivat aiempaa nopeammin asiakkaiden ostettavissa. Tästä oli kyselyssä kritiikkiä annettu. Näiden toteuttamisten yhteydessä korjattiin tuotteiden saldoja ja niiden maksimimääriä eli tilakokoa, mitä kyseistä tuotetta enimmillään hyllyyn voi sille määritellyn tilaan mahtua.

7.2.5 Automaattitilaaminen

Muutosten teon yhteydessä lisäsin myös liha- ja kalatuoteryhmien tuotteet automaattitilaukseen aiemmin tehdyn manuaalisen työn sijaan. Nämä olivatkin viimeisimpiä myymälän tuoteryhmiä, jotka eivät vielä hyödyntäneet automaattitilausta. Se nimittäin on laajalti käytössä kaikissa pitkään säilyvissä tuotteissa esimerkiksi teollisessa. Automaattitilaaminen (imuohjaus) on kätevä siksi, että se osaa huolehtia tuotteiden riittävydestä. Näin se lisätilaa vain sen verran, että hyllypaikka on jälleen täysi. Automaatin avulla poistui tilaamiseen käytetty aika, joka voitiin ohjata esimerkiksi asiakaspalveluun. Myös tuoteryhmien hyllysaatavuus parani, mitä kyselyssä olikin kritisoitu. Automaatin käyttöönoton jälkeen kuorman purkamisen yhteydessä tarvitsi vain tarkistaa tuotteiden saldot, jos jokin hyllypaikka oli jäänyt tyhjäksi. Toisinaan tavarantoimittajilla oli toimitusvaikeuksia, mitkä aiheuttivat myymälään tuotepuutteita. Nämä puolestaan väärivät varaston saldonhallintaa. Tällaisista tyhjästä hyllypaikoista täytyi kuormanpurkajan korjata saldot, jotta ne ja automaattitilaaminen pysyisi oikea-aikaisena. Näin toimien saatiin heti selvitettyä, miksi hyllypaikka jäi tyhjäksi.

7.2.6 Asiakastoiveiden huomiointi

Verkkokyselyn tuloksista kävi myös ilmi se, että asiakkaat kaipaivat myymälän valikoimiin monia suosikkituotteitaan. Näiden syksyisten muutosten yhteydessä, marketpäällikkö antoi asiakastoiveiden hoitamisen minun tehtäväkseni. Tuona aikana toteutin noin 50 uutta valikoimatoivetta, joista osa oli ilmoitettu kyselyssä ja osa toiveista kerrottiin myymälässä paikan päällä myyjille, jotka kirjasivat toiveet paperille. Suurin osa toiveista on toteutettu teollisessa, mutta myös esimerkiksi maito-, eines-, leipä-, pakaste-, juusto-, leikkele-, margariini-, juomat-, liha- ja kalatuoteryhmien valikoimia parannettiin niiden hyllytilat huomioiden. Haastatteluissa kerrottiin, että myymälän valikoima on nyt alkanut parantumaan, kun asiakastoiveita on toteutettu säännöllisesti. Kaikki olivat samaa mieltä, että myymälässä ei ole aiemmin huomioitu tarpeeksi asiakastoiveita. Yksi totesi ”*valikoiman kuitenkin olevan tuon kokoiselle myymälälle hyvä*”, mutta myönsi, että asiakkaiden kuuntelu on tärkeää, jotta

valikoimaa voidaan kehittää sen mukaisesti. Toinen muistutti vielä, että myymälän tila täytyy kuitenkin huomioida toiveita toteutettaessa, jotta tuotteet todella mahtuvat hyllyihin. Kiteytetysti todettiin, että *"viime aikoina tullut paljon valikoimiin asiakastoiveita, hyvä"*.

7.2.7 Alennuskäytäntö

Verkkokyselyn tulosten perusteella toivottiin myös kiinnitettävän huomiota myymälän tuotteiden tuoreuteen, joten tässä yhteydessä päiväysten tarkistaminen siirrettiin illasta aamuun. Alentamiskäytännön ideoinnin tein yhdessä marketpäällikön kanssa. Tämän pohjalta laadin listan uudesta alennuskäytännöstä, jonka avulla alentamisesta saatiinkin pois turha liike. Ennen illalla alennettaessa oli myyjän pitänyt rientää vähän väliä kassalle, joten alentaminen jatkuvasti keskeytyi. Tästä puolestaan toisinaan seurasi tuoreusvirheitä. Alennuksethan olisi syytä tehdä kerralla oikein, koska ei ole hyvä toimittaa asiakkaille vanhoja tai muuten epäkurantteja tuotteita. Tämähän on jo laadunvarmistusta. Haastatellut kertoivat, että kylmätuotteiden osalta uutta alennuskäytäntöä pidettiin tuoreutta parantaneena toimintatapana. Sanottiin, että nykyään *"vanhaa löytyy enää harvoin"*. Tosin tässäkin oli vaihtelua eli ei voida sanoa, että aina tässäkin onnistutaan. Suunta oli kuitenkin aiempaa parempi.

7.2.8 Leipätuotteet ja paistopiste

Verkkokyselyssä tuli ilmi myös, että leipätuoteryhmä ja paistopiste kaipaavat muutosta. Myös teema-haastatteluissa leivästä todettiin, että niiden hyllytila on joidenkin tuotteiden osalta *"liian tiukka jo arkena, joten mitenäs sesonkina käy"*. Sanottiin myös, että liian usein on ollut puutteita aina samoissa tuotteissa ja, että niiden tilausmääriin pitäisi reagoida herkemmin. Näitä molempia asioita muutettiin tämän opinnäytetyön aikana. Leivät saivat lisää hyllyjä apulaismarketpäällikön toimesta. Minä puolestani muutin tuotteiden tilausmäärät vastaamaan paremmin niiden sen hetkistä kysyntää, joten niiden esillepanot tulivat selkeämmäksi ja runsaammiksi. Täysin kaikkia tuoretuotteita en uskaltanut esimerkiksi automaattilaukseen siirtää, koska on varmistettava leipien riittävyys myös iltaisin. Leipä nimittäin on tuote, joka ei saisi myymälästä loppua kesken.

Paistopisteen osalta teemahaastatteluissa todettiin sen toimivan nyt paremmin, kun sovittiin, että maitovuorolainen hoitaa myös paistoja. Aiemmin sen hoitamista ei ollut erikseen kenellekään määrätty. Haastatteluissa kerrottiin sen näyttävän nyt siistimmältä, kun pisteellä on etiketit laminoitu ja hintalistat vaihdettu uusiin. Paistopistetoimintaan ehdotettiin muutokseksi vielä, että päiväkohtaisesti suunniteltaisiin paistotuotteet mitä myydään, jotta tuotteet eivät aina vaihtelisi paistajan mukaan. Tässä nimittäin koettiin olevan liikaa hajontaa, koska jokainen laittoi esille vain omia suosikkituotteitaan. Haastatteluissa myös keuhuttiin, että paistoja tilataan nyt oikeammin niiden menekkiin nähden. Vielä on kuitenkin syytä varmistaa oikea-aikainen tuotteiden asiakkaille paistaminen esimerkiksi ilta-päiväruuhkassa, jotta tässä ei tehtäisi ylituotantoa.

Paistopisteen uudistusten yhteydessä toteutin 5S-menetelmää varastossa olevan paistouunin ympäristössä (kuva 5), jotta paistojen esille laittaminen helpottuisi. Tähän kuului paistokorien järjestäminen erikokoisiin pinoihin eli isot omaan, keskikokoiset omaan ja pienet omaan, samalla hävitin rispaantuneet. Myös leipien paistopussit järjestelin omiin lokeroihin hyllyille ja kaikille tein nimetyt paikat. Päivitin paistouunin peltitysohjeen, paistoaajat ja teippasin seinälle intranetista tulostamani mallikuvan oikeaoppisesti paistetuista tuotteista. Tällä viimeisellä halusin visualisoida kaikille, miltä näyttää esimerkiksi oikein paistettu riisipiirakka, jotta asiakkaille saadaan tarjottua tasalaatuisuutta. Tästä, kun oli verkkokyselyssä paljon palautetta, että *"riisipiirakat näyttävät raaoilta"* tai *"Croissantit ovat kuin kengän alle jääneitä"*.



KUVA 5. Paistouunin ympäristön järjesteleminen (Kaiponen 2018).

7.2.9 Yhteenveto raporttien avulla

Yllä kuvatuin keinoin saimme myymälätyöskentelystä poistettua seitsemän hukkaa. Joissakin hukan muodoissa oli useampia tapoja sen poistamiseen. Saimme tavarat ajallaan hyllyyn, hyllyt pysyivät siistimpinä (kuva 6) ja saldovirheet pienenevät huomattavasti esimerkiksi miinussaldojen osalta (0,27 % -> 0,03 %). Nämä negatiiviset saldot ilmaisevat jos tilausjärjestelmässä jonkun tuotteen saldo on niin pielessä, että se menee miinukselle. Muutenkin hyllyjen puutteiden määrää seurataan sekä päivä- että viikkotasolla. Hyllypuutteet tulee piipata joka aamu radiopäätteellä tyhjästä hyllypaikoista, joiden pohjalta muodostuu raportit joissa listattujen tuotteiden saldoja korjataan päivittäin. Viikkotasosta lukumäärää seurasin vielä erikseen toukokuun alusta marraskuun loppuun. Tavoitteena pidin 99 %:n hyllysaatavuutta koko myymälän tuotteiden määrässä eli sisäisessä hyllypuutteiden arvosteiluasteikossa, sillä pääsisi vihreälle. Tähän ei kuitenkaan päästy. Paras tulos oli 98 % eli olimme joko keltaisella tai punaisella tällä mittarilla seurattuna. Seurannan aikana puutteiden määrä kuitenkin muuttui pahimmillaan noin 2700 puutteesta keskimäärin 1300 hyllypuutteeseen. Välillä pääsimme jopa 671 hyllypuutteeseen viikkotasolla. Paras kiitos tässä on kuitenkin ollut asiakkaiden kommentit, joista yksi esimerkki kaupparamme Facebook sivuilta marraskuulta 2018: *"Jes! nyt näyttää hyvältä,*

kun ei ole hyllyt enää tyhjinä". Haastatteluissakin kävi ilmi, että työntekijät kokivat tuotesaatavuuden myymälän puolella parantuneen, kun saldojen korjaamisesta oli tehty jokapäiväinen rutiini. Myös myymälän siisteyden tason keuhuttiin parantuneen toteutettujen muutosten aikana. Osittain tähän vaikutelmaan varmasti vaikutti myymälän siivoojan vaihtuminen kesän 2018 aikana.



KUVA 6. Täydet hyllyt hyllykartan ja maksimisaldojen korjaamisen jälkeen (Kaiponen 2018).

Myös Laatuiloikan tiimoilta toteutetuissa Mystery Shopping -raporteissa näkyi välillä kommenttia, että hyllyt olivat täydet. Tosin tässä ei seurata kuin tuoretuotteita (liha, kala, maito, juusto ja leipä) eli teolliset eivät reikiä nolla -arviointiin kuuluneet. Alla on esimerkkikuva 7 raportin yhteenvetoalueesta 18.5.–21.8.2018 väliseltä ajalta. Myöhemmin syksyllä ei Mystery Shoppingia enää toteutettu esimerkin kuvaaman asiointitiheyden mukaisesti, joten siksi valitsin tuon ajanjakson seurannan kuvaukseksi. Yhteensä Mystery Shopping -raportissa on 22 kysymystä mihin testajaat vastaavat, mutten en niitä tässä enempää avaa, koska ne ovat salaista tietoa. Lisäksi raportissa on sanallisia kommentteja, valokuvia sekä viiva- ja palkkikuviot havainnollistamassa seurantakäyntien kehitystä pidemmällä aikavälillä. Alla olevassa esimerkkikuvassa arviointi on prosentteina ja kuvallisena arviointina toimii liikennevaloasteikko eli vihreä on paras ja punainen huonoin.

ASIAKKAIDEN TERVEHTIMINEN, PALVELU JA	93	100	100	100	75	100	100	100	38	100	100	100	100
REIKIÄ NOLLA	83	50	50	100	100	100	100	100	100	100	50	100	50
HEVI-OSASTO	90	88	69	91	91	100	84	100	100	97	75	100	81
KOKONAISTULOS	89	88	71	92	88	100	87	100	88	97	76	100	83

KUVA 7. Mystery shopping -raportin yhteenveto (Kaiponen 2018).

7.3 HeVi

Laatuloikan tiimoilta HeVin kehittämiseen on panostettu paljon toukokuusta lähtien, joten sen erikseen kehittäminen ei ole enää opinnäytetyöprojektiin kuulunut. Siksi tämä HeVin kuvaus on tässä kehittämisluvussa hieman erikseen. Hyvä kuitenkin on, että tämä tuoteryhmä kuuluu erikseen asia-

kaslupauksiin ja sitä on kehitetty sen tiimoilta, koska sehän sai verkkokyselyssäni todella paljon kritiikkiä. Tuloksissa mainittiin muun muassa *"hedelmien ja vihannesten olevan lähes aina vanhoja ja näivettyneitä"* tai *"punajuuri- ja suolakurkkualtaiden aina tyhjinä"*. Myös teemahaastattelussa HeVin lähtötilannetta kritisoitiin sanomalla *"esillepanojen olleen sekavat, laadun huonoa eikä tuotesaavuus ole ollut riittävällä tasolla"*. Teemahaastattelujen lopuksi HeViä kuitenkin kehuittiin, että kesällä 2018 toteutettujen muutosten (satokausipöytä ja järjestyksen vaihto) jälkeen on tuotevalikoima ja esillepanot selkeästi parantuneet, mutta vielä voitaisiin esimerkiksi yrittävalikoimaa parantaa tai sinne tulevia asiakastoiveita paremmin huomioida ja toteuttaa. Yleisesti HeVin kehuittiin Laatuoloikan muutosten jälkeen näytettävän *"ihanalta sen kaikkine värisuorineen"* (kuva 8).



KUVA 8. Satokausipöytä ja täydet hyllyt (Kaiponen 2018).

Myös tuoreuden HeVissä kerrottiin parantuneen seurantajakson aikana, vaikkei se vieläkaan täydellistä ole. HeVissä koettiin parhaaksi toimintatavaksi sellainen, että kaikkien pitää tarkasti ja säännöllisesti pyrkiä katsomaan tuotteiden laatua aina sen ohi kulkiessaan sekä täydentää esillepanoja esimerkiksi iltapäiväruuhkaa varten. Ei riitä, että esillepanot ovat aamuisin kunnossa, vaan HeVi kaipaa huolenpitoa muita tuoteryhmiä useammin, sillä onhan HeVi Laatuoloikan yhden asiakaslupauksen mukaisesti koko myymälän laadunpeili. Tämän perusteellahan asiakkaat muodostavat mielikuvan koko myymälästä. Yhdessä toimien ja koulutusta saaden, sai koko työyhteisö sen näyttämään paremmalta ja tuoreemmalla. Paljon työtä se vaati, mutta asiakkailtakin on siitä saatu paljon kiitosta.

7.4 Jatkuva parantaminen

Yllä kuvattujen perusasioiden kuntoon saamisen jälkeen, keskityimme tiimipurkamisen harjoitteluun. Tällä tavoin saimme isommat kuormat viiveettä purettua, jolloin ne olivat nopeammin asiakkaiden ostettavissa eivätkä purkamattomat kuormat myöskään estäneet asiakkaiden sujuvaa asiointia myymälässä. Tiimipurun avulla oli mahdollista myös oppia toiselta jotain uutta. Toteutettujen

muutosten ja uuden ohjeistamisen yhteydessä, jatkoideoitiin mitä vielä voitaisiin muuttaa. Näihin kuului muun muassa myymälän kylttien päivittäminen, sillä haastatteluissa tuli ilmi, että myyjiltä kysellään melko usein esimerkiksi puurohiutaleiden ja margariinien sijaintia, *"koska ne ovat niin eri paikassa kuin muissa kaupoissa"*. Myymälässä asiakkaita varten olevien kylttien koettiin kuitenkin olevan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ajan tasalla, mutta jostain syystä *"asiakkaat eivät niitä kuitenkaan lue"*, kuten teemahaastatteluissa todettiin. Siksi näiden kehittämistoimien lopuksi apulaismarketpäällikkö tilasi sekä lisäopasteita että puuttuvia kylttejä.

Yhteenvedona edellisistä muutoksista, huomasimme rutiinien ja tiimityön olevan kaiken kehittämistoiminnan perusta. Eräs haastatelluista totesikin, että *"työrutiineista pitää saada ylimääräiset turhat ja aikaa vievät liikkeet pois"*. Lisäksi mainittiin, että uudistusten *"käyttöönotto vaatii sinnikästä toistamista jatkuvasti"*. Koettiin myös, että asioiden muistuttamisesta ja yhteisten pelisääntöjen luomisesta sekä niiden noudattamisesta olisi tässä apua. Kehittämiprojektin alkaessa S-market Vuorellassa oli käytössä vuoden 2018 alussa päivitetty tehtäväkortit. Muutostoimien lopuksi apulaismarketpäällikkö päivitti ne vastaamaan myymälän uudistunutta tilannetta. Tehtäväkortit onkin hyvä pitää ajan tasalla, jotta asioita voi näistä tarvittaessa tarkistaa ja kerrata. Lisäksi ne soveltuvat hyvin uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Näiden lyhyen aikavälin kehittämistoimien jälkeen on myymälässä tehty vielä uudistuksia muun muassa koko valikoiman osuvuuden suhteen. Osittain uudistusten pohjana on tämän opinnäytetyön verkkokyselyn tuloksia hyödynnetty. Muutosten toteuttaminen jäi kuitenkin opinnäytetyön jälkeiseen aikaan vuodenvaihteen aikataulun ja aiemmin mainitsemien henkilöstövaihdosten vuoksi. Myymälään jäi kuitenkin jatkuvan parantamisen tahtotila käyttöön. Näin poistui myös Lenin kahdeksas hukka, työntekijöiden potentiaalinen hyödyntämättömyys. Muutoksiahan ei saada aikaiseksi, jollei ole halukkuutta muuttaa mitään, mutta kuten eräs haastatelluista totesi *"hommien toimivuuteen ja tekemiseen vaikuttaa onnistunut työvuorosunnittelu, se on kaiken toiminnan selkäranka"*.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää S-market Vuorelan toimintaa paremmin sen asiakkaiden toiveita vastaavaksi. Tavoitteena oli tuottaa konkreettisia kehittämistoimia Leanin keinoin, jotta henkilöstön työstä saataisiin pois turha tekeminen eli hukka. Sen jälkeen myymälään luodut asiakaslupaukset voisivat myös käytännössä toteutua. Lisäksi myymälässä oli tavoitteena saada alulle jatkuvaan toiminnan parantamiseen pyrkivä työyhteisö, jossa kaikki huolehtisivat siitä, että myymälässä on oikeat tuotteet oikeina aikoina oikeissa paikoissa asiakkaiden ostettavissa. Luvun aluksi tarkastellaan sitä, kuinka verkkokyselyn tulokset ja sen pohjalta toteutetut kehittämistoimet vastaavat tutkimuskysymyksiin. Hyödyksi tässä käytetään aiempien tutkimusten tuloksia ja teorialu-
vuissa esiintuvia asioita. Luvun lopussa pohditaan koko tutkimusprosessia, omaa oppimistani sekä kuinka tuloksia voitaisiin hyödyntää jatkotutkimuksissa.

8.1 Johtopäätökset verkkokyselyn pohjalta

Päivittäistavarakaupan ydintehtävänä on tarjota tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Ne luovat pohjan asiakaskokemuksille. Löytänän ja Kortesuon (2015, 95) mukaan asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että asiakkaille luodut lupaukset pystytään myös yrityksen toiminnassa lunastamaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää monin keinoin ja tässä opinnäytetyössä sen toteutumista on mitattu tekemäni verkkokyselyn lisäksi ulkopuolisen toimijan kautta. Mittaaminen on Löytänän ja Kortesuon (2015, 177) mukaan tärkeää, jotta saadaan selvyys siitä, vastaavatko asiakkaiden kokemukset yrityksen tavoitteita, sillä asiakkaiden kokemukset vaikuttavat myös heidän asiointiuskollisuuteensa. Sen kautta asiakaskokemusten tasolla on viime kädessä vaikutusta myös yrityksen tulokseen. Ballè ym. (2017, 77) mainitsevat vielä, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat eniten laatu, valikoima ja hinta. Joista jälkimmäinen perustuu Löytänän ja Kortesuon (2015, 84) mukaan usein pelkästään asiakkaan muodostamiin mielikuviin. Tässä kyselyssä hinnat olivat joidenkin vastaajien mielestä korkeita verrattuna Prismaan, mutta pitää muistaa, että S-market ei kilpaile samassa sarjassa Prismalla, joten ostovolyymit ovat pienemmät. Tämä vaikuttaa tietenkin hintoihin. Kuitenkin esimerkiksi kaupan omia tuotemerkejä tarjoamalla, myymälä voi auttaa asiakasta pitämään ostoskorinsa kokonaishinnan alhaisempana. Omilla tuotemerkeillä tavoitellaan asiakasuskollisuuden lisäämistä, kilpailijoista erottumista ja ketjubrändin vahvistamista, mutta samalla tarjotaan kuitenkin hyvää hinta-laatusuhdetta. (Finne & Kokkonen 2005, 48; PTY 2019d.) Näitä valikoimista puuttuneita, mutta kuitenkin vastaajien kaipaamia omia tuotemerkejä, pyydettiin S-market Vuorelan valikoimiin mukaan.

Tässä kyselyssä muita esiin tulleita ostospaikan valintaan vaikuttavia tärkeimpiä tekijöitä olivat sijainti, bonus/S-etukortin käyttömahdollisuus, valikoiman sopivuus, palvelu ja hinta-laatusuhteen oikeellisuus. Myymälän parhaimmiksi puoliksi kerrottiin sen sijainti, aukioloajat, asiointin helppous, palvelu, tuotevalikoima ja siisteys. Edellä mainittuja tekijöitä saatiin selville myös Raijaksen ja Järvelän (2015) tutkimuksessa. Lisäksi heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että tuotesaatavuuden varmuudella oli vaikutusta ostospaikan valinnassa. Näiden edellä kuvattujen lisäksi ostotilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat Markkasen (2008, 76) mukaan kuluttajan henkilökohtaiset tekijät esimerkiksi ikä

ja sukupuoli sekä käytöstekijät esimerkiksi tuotemerkkiuskollisuus. Myös muiden asiakkaiden määrä ja siitä aiheutunut tungos sekä opastekyltit vaikuttavat hänen mukaansa ostoskokemukseen.

Verkkokyselyn tuloksista selvisi myymälän asiakaslupauksen toteutumisen lähtötaso, jolla sain vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten asiakaslupaukset toteutuvat asiakaskokemuksena. Voin siis sanoa, että asiakaskokemus ei S-market Vuorelassa kaikilta osin kuvasta Laatuoloikan yhteydessä asetettujen asiakaslupauksen tavoiteltavaa tasoa. Laatuoloikkahan on S-ryhmän päivittäistavarakaupan puolen strategian toimeenpanemista, jolla halutaan erottautua kilpailijoista. Marketkaupan kilpailustrategia koostui Aholan (2019) mukaan tuotelaadusta ja -saatavuudesta, siististä myymälästä, toimivasta ja ystävällisestä palvelusta, hyvästä valikoimasta ja hinnasta. Jos asiakaslupauksia siis luodaan, olisi hyvä varmistaa, että ne myös käytännössä toteutuisivat.

Ensimmäinen Laatuoloikan asiakaslupaus koski palvelua. Tulosten perusteella palvelua ei juurikaan moitittu vaan moni kehui sitä jopa hyväksi. Samankaltaisiin tuloksiin on päästy myös Janhosen (2018) aiemmin samassa myymälässä toteuttamassa tutkimuksessa. Siinä useat vastaajat olivat kehuneet henkilökunnan asiakaspalvelualltiuden ja asenteen olevan erinomaista. Ainut asiakaspalvelua tuolloin koskenut kritiikki koski henkilöstön määrää ja heidän tavoitettavuuttaan ruuhka-aikoina. Näin peräkkäisten vuosien eri tavoin toteutettujen tutkimusten perusteella voidaan ensimmäisen asiakaslupauksen sanoa toteutuvan tutkimuskohteessa. Aina kuitenkin kannattaa pyrkiä vielä parempaan, eikä varsinkaan missään nimessä saa antaa palvelutason laskea.

Toinen Laatuoloikan lupaus koski HeViä. Tutkimuksen mukaan sen laatua piti saada nostettua ja parannettua kokonaisvaltaisesti. Itseäni yllätti se, kuinka paljon sitä kyselyssä arvosteltiin vaikka sen itseasiassa pitäisi olla myymälän käyntikortti. Tulosten perusteella myymälässä tuli kiinnittää entistä enemmän huomiota esimerkiksi HeVin kuntoon, tuoreuteen ja sen monipuolisuuteen. Näihin kiinnitettiinkin tämän jälkeen paljon huomiota, jotta asiat korjaantuisivat. Asiakaskokemusta voidaan Löytänän ja Kortesuon (2015, 19) mukaan parantaa myös luomalla palveluja kokemusten ympärille. Tällöin hyödynnetään esimerkiksi lähiruokaa tai luomutuotteita ja niiden käyttöön saa vaikkapa reseptejä. Edellä mainittuja nykyään toteutetaankin HeVissä Laatuoloikan tiimoilta. Satokausipöydän yhteydessä on jaossa reseptejä, joilla myymälä haluaa helpottaa asiakkaiden arkea tarjoamalla ideoita ruoanvalmistukseen. Myös luomutuotevalikoima on laajentunut Laatuoloikan yhteydessä.

Kolmas lupaus Laatuoloikassa liittyi valikoimaan ja tuotesaatavuuteen ja siinä olikin paljon kehitettävää kyselyn tulosten perusteella. Tämä on toisaalta yllättävää, sillä kyselyn alussa vastaajat kokivat myymälän valikoiman kolmanneksi parhaimmaksi syyksi tulla S-market Vuorelaan ostoksille. Kyselyn edetessä, kun selvitettiin myymälän parhaimpia puolia, valikoima oli enää viiden parhaimman asian joukossa. Tuloksia eteenpäin analysoidessa valikoiman osuvuus olikin enää osittain kohdillaan ja lopulta päästiinkin siihen, että myymälän valikoima kaipasikin eniten kehittämistä. Kokivatko vastaajat kenties asiaa tarkemmin ajateltuaan, että yli neljä vuotta kaupan avaamisen jälkeen, myymälän tuotevalikoima ei enää täysin palvellutkaan heidän muuttuneita ostotarpeitaan.

Päivittäistavarakaupassa valikoimien kuitenkin tulisi vastata asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tuotteet ja palvelut tulisikin saada mahdollisimman hyvin vastaamaan kyseisen alueen asiakaskunnan tarpeita ja toiveita. Tämän vuoksi onkin tärkeää kysyä asiakkailta heidän näkemyksiään esimerkiksi tuotevalikoiman kehittämisen suhteen. Asiakkaat kyllä osaavat kertoa mitä tarvitsevat tällä hetkellä, mutta eivät osaa tarpeeksi hyvin määritellä mitä tarvitsevat esimerkiksi huomenna. Asiakkailla saattaa olla myös mielikuvaodotuksia kauppaketjuja kohtaan. (Löytänä ja Kortesus 2015, 100; PTY:n 2019e.)

Nykyään ostoksia ei myöskään enää tehdä pelkästään myymälöissä, sillä verkkokauppa on tullut lisäpalveluksi kivijalkamyymälöiden rinnalle. Juurikin ruoan verkkokaupan kautta tuli tutkimuksen kohteena olevan myymälän vaikutusalueelle kilpailijan isommat tuotevalikoimat saataville. Koska S-market Vuorelan valikoimia kritisoitiin tuloksissa paljon, panostin niiden vastaavuuden parantamiseen kyselyn tulosten pohjalta. Tutkimuskohteena olleen marketin kokonaisvalikoimahan koostuu S-ryhmän määrittämästä perusvalikoimasta sekä myymäläkohtaisesta tuotevalikoimasta, jota on muokattukin toteuttamalla asiakastoiveita vastaamaan nykyisten asiakkaiden ostotarpeita. Valikoimatoiveiden toteuttamisen pohjalta sain myös idean, jonka avulla asiakkaat huomaisivat konkreettisesti, että toiveiden esittämisellä on vaikutusta. Tällöin hyllyihin laitettaisiin etiketin ympärille muovinen hyllypuhuja, jossa kerrottaisiin tämän tuotteen olevan toteutettu asiakastoive.

Teettämälläni verkkokyselyllä oli siis tarkoitus saada tarkempaa tietoa siitä, missä S-market Vuorelassa olisi eniten kehitettävää asiakkaiden mielestä. Tulosten pohjalta oli tarkoitus kehittää myymälän toimintatapoja. Kehittämiskohteina olivat HeVi, kala, paistopiste, liha, leipä ja teolliset, koska näissä kilpailustrategian tavoitteet laadusta, hyvästä valikoimasta ja sen saatavuudesta toimivat huonoiten. Lisäksi kehittämisessä huomioitiin avoimissa kommentteissa esiin tulleita teemoja. Toimintaa uudistettiin laatimani kehittämissuunnitelman pohjalta. Sen apuna hyödynsin Leanin pääperiaatteita, jotta kehittämistoimet saatiin suunnattua asioihin, joista olisi konkreettisesti hyötyä asiakaslupausten paremmassa toteuttamisessa. Kehittämistyön aikana otettiin ensiaskeleet kohti Lean-menetelmien hyödyntämistä ja saatiin aikaiseksi kipinä toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

8.2 Johtopäätökset uudistuksista ja kehittämis ehdotukset

Kehittämistoimien lähtötilanteessa virtaustehokkuus ja arvon tuottaminen olivat tutkimuskohteessa heikkoja. Tämä ilmeni niin, että asiakkaat eivät aina saaneet ostettua myymälästä sitä, mitä tulivat hakemaan eli arvon tuottaminen oli huonoa. Tämän lisäksi asiakkaat saattoivat joutua odottamaan erilaisissa pullonkauloissa. Työntekijöillä ei myöskään aina ollut selkeää kuvaa siitä, mistä tehtävistä kannattaa esimerkiksi viikonloppuisin aloittaa ja työmenetelmät vaihtelivat suuresti työntekijöiden mukaan. Aikaa meni myös lähtötilanteessa hukkaan, kun tehtiin turhia työvaiheita tai jopa virheitä. Siispä resurssit olivat huonosti kohdennettuna. Haasteena tutkimuskohteen kehittämisessä on ollut entisten toimintatapojen muuttaminen, uusien sisäistäminen ja niissä pysyminen. Kehittämistoimien aikana tuli myös ilmi, että kiireen ilmaantuessa usein oiotaan asioiden hoitamisissa, mutta näin aiheutetaan itselle kuitenkin eteen vain lisää ongelmia. Asiat pitäisi tehdä kerralla kuntoon.

Myymälän avaamisen jälkeen alue on asutuksen lisääntymisen myötä kasvanut, joten myymälän toimintatapoja oli aikakin muuttaa. Toiminnan kehittämisen haettiin alueen asiakkaiden aiempaa parempaa palvelemista. Löytänä ja Korteso (2015, 165, 175) toteavatkin, että asioiden pitäminen itsestään selvinä ja niiden toteuttaminen aina samalla alan perustoimintamallilla saattaa muuttaa asiakaskokemuksen huonoksi. Tämän vuoksi toimintatapoja täytyy uudistaa ja prosesseja kehittää. Tällöin toimintaa yksinkertaistetaan, jättäen siitä turhat työvaiheet pois. Näitä asiakkaalle ei lisäarvoa tuottavia toimintoja ovat muun muassa tavaran varastointi, sen turha kuljettaminen, ylimääräiset välivaiheet tai asioiden siirtely käsittelijältä toiselle. (Lecklin 2006, 27, 103; Lecklin ja Laine 2009, 19.) Kuitenkin kaikki mikä auttaa vähentämään ja poistamaan yrityksen toiminnasta hukkaa ja vaihtelua on sille hyväksi. Modig ja Åhlström (2013, 144) toteavatkin, että tärkeää ei ole se, miten parantaa virtausta vaan se, että sitä tekee. Ballèn ym. (2017, 137) mukaan muutokset ovat aina vaikeita, sillä jokainen uusi toimintatapa vaatii harjoittelua ennen kuin siitä saadaan uusi toimintatapa. Torkkolakin (2015, 32, 39) toteaa, että kokeilemiseen liittyy aina epäonnistumisen mahdollisuus, koska lopputulosta ei voi etukäteen tietää. Hän myös mainitsee, että muutos vaatii kuitenkin aina toimintaa ja toiminta rohkeutta kokeilla muutoksia. Myerson (2012, 105) vielä lisää, että jos yritys kuitenkin sitkeästi toteuttaa Lean-menetelmiä, se voi niiden avulla saavuttaa merkittäviä pitkäntähtäimen tuloksia. Näitä ovat muun muassa varaston määrän pieneneminen, alhaisemmat hinnat, parempi resurssien käyttömahdollisuus, vähemmät viat ja uudelleen tekeminen sekä parempi työntekomoraali.

Modig ja Åhlström (2013, 91, 141) mainitsevat, että useimmiten Lean on helpointa aloittaa konkreettisilla muutostoimilla, joissa toteutetaan menetelmiä ja erilaisia työkaluja. Lean toiminnan voi siis aloittaa joko 5S-menetelmällä tai arvovirtakaaviolla. Tässä opinnäytetyössä aloitettiin 5S-menetelmällä, koska se oli kaikille tuttu asia Laatuoloikan tehtäväkorttien pohjalta. Sillä saatiin varastoon lisää toiminnallisuutta. Myös Ljungblomin (2016) tutkimuksessa 5S-menetelmällä saavutettiin parempaa järjestystä ja siisteyttä, kun kaikki tavarat olivat niille kuuluvilla paikoilla. S-market Vuorelan jatkokehittämisessä kannattaa keskittyä hyödyntämään myös arvovirtakaaviota, jolla voidaan luoda kuva nykytilan ja tavoitetilan välisestä erosta. Näin saadaan Leanin pääperiaatteisiin luettava arvovirtakin kuvatuksi. Lecklin ja Laine (2009, 69) mainitsevat, että uuden idean löytymiseen ja sen testaamiseen tarvitaan kuitenkin vuorovaikutusta muiden kanssa. Yhteisen ideoinnin pohjalta, vaikkapa palaverin yhteydessä, voitaisiin laatia arvovirtakaavio, jolla päästäisiin helpommin käsiksi siihen, missä ongelmia syntyy ja miksi prosessi jossain kohdin hidastuu. Syitä näihin juurisyihin voitaisiin selvittää erilaisilla ongelmanratkaisutekniikoilla. Muutosten toteuttamiset kannattaa kuitenkin priorisoida ja jaksottaa pidemmälle seurantajaksolle esimerkiksi puolen vuoden ajalle.

Kehittämistoimien pohjalta sain idean työnkierrosta, jossa voisi olla esimerkiksi kaksi työntekijää kerrallaan. Työnkiertoa voitaisiin toteuttaa toisessa toimipaikassa tietyn ennakkoon määritellyn ajanjakson puitteissa. Tällöin voitaisiin kenties saada ideoita siitä, miten töitä olisi mahdollista tehdä, kun näkisi konkreettisesti miten muualla toimitaan. Työnkierron avulla voisi oppia uusia asioita tai työskentelymenetelmiä, joista sitten voisi omassa toimipaikassa keskustella ja kokeilla toteuttaa. Yleensä myymälässä toteutetut muutokset ovat syntyneet silloin, kun uusi työntekijä on toimipaikkaan saapunut ja kyseenalaistanut entiset toimintatavat. Muuten on tehty niin kuin ennenkin vaikka

maailma ympärillä ja asiakkaiden ostoskäyttäytyminen siinä mukana jatkuvasti muuttuisivatkin. Toisten toimipaikkojen toimintatavat eivät kuitenkaan aina toteudu yksi yhteen, koska myymälöitä on monenkokoisia ja asiakasvirrat vaihtelevat alueittain. Asioita voi kuitenkin soveltaen kokeilla ja katsoa mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Työnkiertoa voitaisiin hyödyntää myös työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja vahvistamisessa, sillä tutkimuksen aikana tuli ilmi, että osaamisen taso suuresti vaihteli työntekijöiden kesken. Osittain tähän syynä oli se, että vuosiin ei ole tarvinnut aiemmin oppimiaan tietoja hyödyntää ja käyttää, joten ne olivat unohtuneet. Asioita olisi kuitenkin hyvä välillä kerrata sekä tuoda ilmi halukkuuttaan uusien asioiden opetteluun, jotta itsestä voisi kehittyä moniosaaja. Onhan PeeÄssä arvoihinkin jo kirjattu osaava ja innostunut henkilökunta. Ammattitaidon kehittämisen myötä kaikilla olisi mahdollisuus saada työnkuvaansa monipuolisemmaksi. Esimerkiksi Nodan (2015) tutkimuksessa huomattiin, että keskittymällä tiimipurkamiseen jokaisen erikseen hoitamien tuoretyhmien sijaan, saatiin kaikkien tuoteryhmien työt valmiiksi ennen iltapäiväruuhkia. Tällöin työskentely oli tehokkaampaa, koska kaikki työntekijät oli koulutettu useampaan tehtävään. Tämä puolestaan lisäsi joustavuutta työvuorosunnitteluun ja työkiertoon ja tämän jälkeen työntekijätkin kokivat työnsä mukavammaksi. Osaamisen perusteet kuitenkin luodaan jo uuden työntekijän perehdyttämisellä. Apuna tässä voitaisiin käyttää parityöskentelyä niin kauan, että uusi tekijä on saanut opittua kokeneemalta työpaikkakummiltaan hiljaisen tiedon erilaisten asioiden hoitamiseen. Osaamisen rakentumista voitaisiin puolestaan seurata vaikka testikyselyin.

Kehittämistoimien lomassa toteutetuissa teemahaastatteluissa ilmenneiden huolien pohjalta myymälään luotiin rutiinit, jotka auttoivat saamaan resurssit parempaan käyttöön. Näin myös asiakkaiden virtausta saatiin paremmaksi. En kuitenkaan tarkoita, että aina pitäisi tehdä näin kuin nyt suunniteltiin tehtävän vaan tällä hetkellä tämä oli paras tapa, kunnes myymälässä on taas valmiudet parantaa toimintaa. Muutosten aikana myös työvuoroja lisättiin ja päivittäisen johtamisen työkaluksi tuli Laatuoloikan pohjalta muotoiltu Kanban-taulu toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Taulua voitaisiin hyödyntää myös jaksonvaihdoksessa visualisoimalla keskeneräisten hyllykarttojen määrä ja niiden toteuttamisen päiväkohtaiset tavoitteet, jotta tuotteet olisivat mahdollisimman nopeasti asiakkaiden saatavilla.

Kehittämistoimien lopputuloksena myymälän asiakaslupaukset toteutuvan paremmin kuin lähtötilanteessa, josta todisteena on asiakaspalautteita ja Mystery Shopping -raportteja. Päivittäistavarakaupan alalla tulee kuitenkin jatkuvasti vastaan uudistuksia, joihin jokaisen työntekijän pitää olla valmis sopeutumaan. Ei voida tuodittautua siihen, että sama taso tai samat toimintatavat kuin neljä vuotta sitten riittävät enää tänä päivänä, jos kaupan alan kilpailussa aiotaan pärjätä. Aina tulee pyrkiä parempaan kuin edellisenä päivänä. Lean-toiminnot eivät tapahdu yhdessä yössä eikä siinä ole kysekään pelkästään työkalujen käytöstä. Työkalujen avulla on tarkoitus löytää toiminnasta ongelmat, jotta juurisyyt voidaan analysoida ja ratkaista, jotta niihin ei enää tarvitsisi uudelleen palata. Tärkeää on, että koko henkilöstö osallistuu, koska yhteistyössä on voimaa. Tällöin kaikki saavat mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja pääsevät yhteisessä ideoinnissa oppimaan toisiltaan. Jotain kehittämistoimia voidaan kuitenkin toteuttaa Leanin nimissä nopeamminkin, kuten tässä opinnäytetyössä tehtiin käytettävissä olevan aikataulun puitteissa. Näillä lyhytaikaisilla kehittämistoimilla sain vastauksen

toiseen tutkimuskysymykseen siitä, miten myymälän toimintaa kehitetään Lean-menetelmin. Jos kuitenkin kokonaisen Lean yrityksen haluaa toteuttaa ja tavoitella vaikka S-ryhmän visiota, tällöin toiminnan muutoksen pitäisi lähteä ylempää johtamistasolta kuin yksittäisestä tutkimuskohteesta. Tällöin toiminnan muutoksessa olisi mukana sekä johtamisen että filosofisen puolen Leania, ei pelkääntään työkaluja ja menetelmiä. Kuten Modig ja Åhlström (2013, 149) toteavat ”*Lean ei ole staattinen tila, joka saavutetaan. Valmista ei tule koskaan.*” Mielenkiintoista olisikin tutkia kuinka pysyviksi toiminnan muutokset jäivät esimerkiksi muutaman vuoden seurantajakson aikana.

8.3 Opinnäytetyön toteuttaminen ja merkityksen arviointi

Jos olisin nyt aloittamassa tutkimuksen tekoa, tekisin joitakin asioita toisin. Ensimmäkin paneutuisin paljon laajemmin sekä Leanin teoriaan että käyttämiini tutkimusmenetelmiin. Lisäksi valmistelisin kyselylomakkeen entistä huolellisemmin. Nyt nimittäin kävi niin, että olin opintovapaalla ollessani muotoillut kysymykset entisten asiakaslupausten (tuoreus, laatu ja oikea hinta) pohjalta ja en tiennyt niiden muuttuvan Laatuiloikan yhteydessä. Hyödyntäisin kyselyssä myös enemmän asennetta mittaavia kysymyksiä monivalintakysymysten tilalla, koska tuolloin tulosten jatkoanalysointi olisi monipuolisempaa ja tilastollisten testien käyttäminen mahdollista. En nimittäin kysymyslomaketta suunnitelllessani ymmärtänyt mieltä, miten tulokset raportoisin. Näitä olenkin joutunut opettelemaan opinnäytetyötä kirjoittaessani. Avoimissa kommentteissa asiakkaiden esiintuomat asiat tukivat kuitenkin strukturoitujen kysymysten vaihtoehtoista saamiani vastauksia, joten kerätty aineisto on kumminkin ollut hyvin monipuolista. Kokonaisuutena ajatellen sain kysymyslomakkeen pidettyä sopivan pituisena, minkä todistaa se, että vastaajat jaksoivat sen hyvin täyttää. Kysely ehdittiin myös toteuttaa ennen yleistä kesälomakuukautta, heinäkuuta, jolloin vastausmäärät olisivat varmasti romahtaneet entisestään. Kysely oli myös tärkeää olla teetettynä ennen kuin mitään myymälän toiminnassa muutetaan, jotta ennen ja jälkeen tilanteita oli mahdollista vertailla. Verkkokyselyn tulokset antoivat lähtökohdan myymälän toiminnan korjaamiseen, joten sen avulla sain vastauksen asiakaslupausten tilaa koskevaan tutkimuskysymykseeni. Tämän vuoksi lomake toimi tuollaisenaankin.

Koen, että viimekeväisestä opintovapaasta oli minulle hyötyä, sillä se mahdollisti neutraalin tarkastelunäkökulman tutkimuskohteeseen. Niinpä kyselyn tulokset ohjasivat kehittämistoimien suunnittelun laadintaa. Tästä syystä kehittämistoimien seuraamisessa apuna käytettävien raporttien seuraminen alkaa toukokuulta.

Kehittämisprosessin alussa työyhteisössä vallitsi kuitenkin asenne, jonka mukaan kyseessä on minun opinnäytetyö, joten koin, että siellä ainoastaan odotettiin valmista lopputulosta. Itse koetin asennoitua niin, että muutoksista selvittää ja niiden toteuttaminen on myymälän tulevaisuuden kannalta tärkeää. Kehittämistoimien suunnittelu olisi kuitenkin ollut huomattavasti helpompaa tiiminä kuin yksin, sillä enhän ole siellä yksin töissäkään ja Lean toimintaan oikeasti kuuluisi tiimipohjainen suunnittelu. Tiiminä muutoksia olisi voitu suunnitella vaikka palaverin muodossa, jossa havainnollistamisvälineenä olisi käytetty verkkokyselyn tuloksia ja niiden ratkomisessa Lean-työkaluja. Asioista olisi tällöin voitu rakentavasti keskustella ja yhdessä sopia tarvittavista muutoksista. Jos resurssien tiimoilta kaikki työyhteisöstä eivät olisi voineet palaveriin osallistua, olisi muutosten toteuttamiseen

voitu valita vaikka viiden hengen muutostiimi. He olisivat muutosten testauksen jälkeen opettaneet käyttämänsä Lean-menetelmät muille työyhteisön jäsenille, jotka myös sen jälkeen osaisivat niitä hyödyntää. Onneksi alkukankeuden jälkeen loputkin työyhteisöstä alkoivat myöntyä muutoksille, joten joulukuuhun mennessä työyhteisössä jo vallitsikin muutoksille ja jatkuvalla kehittämiselle myönteinen ilmapiiri. Tällöin myös puhtaasti toimintatutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdollista, kun kaikki olisivat toiminnan muuttamiseen alun alkaen osallistuneet. Emme kuitenkaan ole ongelminemme yksin, sillä vastaavanlaisia ongelmia oli välillä myös Ljungblomin (2016) tutkimuksessa. Sielläkin oli aluksi esillä asenne, jonka mukaan kaikkia ei kiinnostanut osallistua eikä kaikkia koskaan saatukaan mukaan. Kehittämistoimien aikana toteutin myös teemahaastatteluja, joita pidän sopivana tiedonkeruuvälineenä tässä tapauksessa. En usko, että muunlainen työkavereiden haastattelu olisi ollut edes mahdollista, koska näidenkin saaminen oli aikamoisen työn takana. Kaikilla ei nimittäin ollut samanlaista innostusta kertoa ja kehittää asioita kuin toisilla. Myöskään havainnointi tutkimusmenetelmänä ei olisi tullut kyseeseen, koska tuolloin minun olisi tarvinnut olla työpaikalla joka päivä ja vapaa aikaakin täytyy ihmisellä olla. Oman työpäivän yhteydessä havainnointia ei olisi kyennyt tarkasti tekemään, koska henkilöstön määrä on tarkkaan mitoitettu eri viikonpäiville. Havainnointia olisi pystynyt toteuttamaan ainoastaan silloin, kun olisi toteutettu pari- tai tiimityötä.

Tässä opinnäytetyössä oli kyse tapaustutkimuksesta, joten tulosten ei tarvitse päteä muualla kuin tässä myymälässä. Mahdollista kuitenkin on, että saman suuruusluokan yksiköt joissa on samankaltaisia ongelmia, voisivat hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista oman toimintansa kehittämisessä, joten he voisivat ottaa tästä työstä mallia. Koen, että tutkimus oli kokonaisuutena hyödyllistä tehdä ja sen tuloksista oli myymälälle oikeasti hyötyä. Ajatusta todistaa se, että tammikuussa 2019 S-market Vuorelan valikoima myllättiin uuteen uskoon. Tällöin luovuttiin esimerkiksi kaikista käyttötavaroista, jotta päivittäistavaravalikoimaa saatiin monipuolisemmaksi. Tätä toteutettiin muun muassa ottamalla käyttöön isompia valikoimaluokkia. Näin saatiin viimeinen Laatuolikon lupaus, ostosten hankkimisen helppoudesta omasta kaupasta, toteutumaan aiempaa paremmin. Nyt myös S-ryhmän toiminta-ajatus palvelujen ja etujen tuottamisesta toteutuu yksikössä aiempaa paremmin. Näiden toteutuminen on kuitenkin vaatinut myös kaikkien edellä kuvattujen toimintojen ja tuotevalikoimien kehittämisen.

8.4 Oman oppimisen osio

Sanotaan, että opinnäytetyö opettaa sen tekijälle esimerkiksi tutkimuksellista ajattelutapaa, tiedonhankintaa, ongelmien ratkaisutaitoja sekä tulosten kirjallista esittämistä. Lisäksi se kehittää tekijän kriittisyyttä antaen kuitenkin tilaa kokeiluille ja luovuudelle. (Heikkilä 2014a, 25.)

Minulle on koko ajan ollut selvää, että teen opinnäytetyön työpaikalleni. Tosin YAMK-tutkinto-ohjelman hakuvaiheessa ennakkotehtävää laatiessani minulla ei ollut kokonaiskäsitystä siitä, millainen lopputulema tulisi olemaan. Vuosi sitten aloin enemmän paneutumaan opinnäytetyön aiheeseen ja miettimään kuinka työn tulisin käytännössä toteuttamaan. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen tullut hankkineeksi paljon kokemusta työelämän ongelmien ratkaisemisesta ja tutkimuksen hyödyntämisestä niiden apuna. Olen myös saanut opetella sekä määrällisen että laadullisen tutkimusproses-

sin noudattamiseen kuuluvat asiat, joihin kuuluvat menetelmien käyttäminen, analysointi ja raportointi. Varsinkin tieteellisen raportin kirjoittamisessa on välillä ollut jonkin verran haasteita mukana. Kuitenkin kaikkien näiden vaiheiden jälkeen olen alle kahdessa vuodessa saanut opinnäytetyön muutettua ajatuksen tasolta konkreettisia kehittämistoimia sisältäneeksi opinnäytetyöksi. Aiheen tutkiminen on ollut mielenkiintoista, koska opinnäytetyön kehittämisosioilla on voinut konkreettisesti helpottaa asiakkaiden arjen lisäksi myös omaa työtaakkaansa. Opinnäytetyön kautta pääsin tutustumaan myös Leaniin syvällisemmin, mikä on ollut hyvin antoisaa. Lean sisältää paljon hyviä ajatuksia asiakastyöhön, joista uskon varmasti olevan itselleni hyötyä myös tulevaisuudessa.

Hyvää tässä opinnäytetyöprosessissa on ollut se, että olen saanut hyvin itsenäisesti etsiä, yhdistellä ja kasata aineistoa, joita halusin opinnäytetyössä hyödyntää. Olen kuitenkin miettinyt, että jos olisin ollut esimiesasemassa, olisinko voinut tehdä joitain asioita toisin, koska olisin ollut työnjohto-oikeudellisessa asemassa. Lisäksi olisinko silloin saanut tai osannut etsiä useammanlaisia raportteja tutkitavakseni, joista olisi voinut tässä työssä olla hyötyä. En myöskään kiellä, etteikö väsymystä opinnäytetyön ja itse työn yhdistämisessä olisi loppua kohden ollut havaittavissa, varsinkin kun koin, että jouduin yksin kannattelemaan muutosten toteuttamista. Onneksi aikataulullisesti olen melko hyvin suunnittelemissani pysynyt. Koen kaiken kaikkiaan, että tekemäni valinnat ja käyttämäni aineisto ovat olleet sopivia opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämisessä, koska olenhan saanut niiden avulla vastaukset tutkimuskysymyksiini sekä itse tutkimusongelmaan: kuinka myymälän toimintaa voitaisiin kehittää niin, että se palvelisi alueen asiakasomistajia mahdollisimman hyvin. Näiden toteutumista pidin itselleni selviönä tutkimusta aloittaessani ja nämä tavoitteet saavutinkin.

8.5 Suositukset jatkotutkimusaiheiksi

Jatkotutkimusaiheen suuntaisin myöskin Leaniin, mutta nyt näkökulmana suosittelisin käyttämään johtamista. Tällöin tutkimusmenetelmänä käytettäisiin haastatteluja, jotka suunnattaisiin ylimpiin johtajiin ja toimipaikan esimieheen. Haastattelulla selvittäisiin heidän ajatuksiaan Lean-johtamisen juurruttamisesta yritykseen. Sen jälkeen Lean-johtamisen menetelmiä voitaisiin soveltaa tutkimuskohteeseen ja niiden toimivuutta voitaisiin puolestaan selvittää työntekijöitä haastatteleamalla. He arvioisivat, kuinka hyvin valitut menetelmät ovat toimipaikassa toimineet ja onko päivittäisjohtaminen niiden keinoin muuttunut paremmaksi. Tässä jatkotutkimuksessa toteutettaisiin nimenomaan johtamisen Lean-työkaluja, jotka nyt jäivät hyödyntämättä sekä laadittaisiin arvovirtakaavio. Tutkimusta seurattaisiin johtamisen näkökulmasta kuinka yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää Leanin avulla.

Toinen itseäni kiinnostava tutkimusaihe olisi selvittää asiakaslupausten nykyistä toteutumistasoa. Nyt tätä kuitenkin selvittäisiin kaikkien PeeÄssä S-markettien kesken, jolloin asiakaslupausten tasojen eroja voitaisiin tämän osuiskaupan kesken selvittää. Tutkimus toteutettaisiin jälleen verkkokyselynä, mutta nyt kohderyhmänä olisivat asiakaspanelistit. Heillä olettaisin olevan paljon mielenkiintoa vastata kyselyyn, koska he ovat jo ilmoittaneet S-ryhmälle halukkuutensa olla mukana mielipidekyselyssä. Jos tuloksissa ilmenisi kehittämisasioita, ne vietäisiin tämän jälkeen käytäntöön asti. Tässä voitaisiin jälleen hyödyntää Leania jatkuvana toiminnan parantamisen keinona.

Kolmas ajatukseni koskisi tässä opinnäytetyössä toteuttamaani kyselyä jatkojalostamalla sitä niin, että mukana olisi osio, jolla selvitetäisiin missä muualla vastaaja asioi. Lisäksi siinä voitaisiin selvittää vastaajan mielikuvia tuoteryhmittäin eri kilpailijoiden kesken. Mukana olisi myös enemmän mieliteitä selvittäviä kysymyksiä monivalintakysymysten sijaan. Kyselyllä saatujen tulosten pohjalta asioita voitaisiin kehittää hyödyntäen Leania.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AHOLA, Krista 2019. Miten market-kauppa kilpailee? [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <http://www.jollas.fi/ajankohtaista/artikkeli/miten-market-kauppa-kilpailee/>

ALAROTU, Ilkka 2019. Liiketoimintakatsaukset. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma#Liiketoimintakatsaukset>

BALLÉ, Michael, JONES, Daniel, CHAIZE, Jacques ja FIUME, Orest 2017. The lean strategy: using lean to create competitive advantage, unleash innovation, and deliver sustainable growth. New York: McGraw-Hill Education.

BORRIS, Steven 2012. Strategic Lean Mapping. Blending Improvement Processes for the Perfect Solution. New York: McGraw-Hill.

FINNE, Sami ja KOKKONEN, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

FRYREAR Andrea 2018. How to Visualize Your Agile Marketing Workflow. [kuvio] [Viitattu 2019-02-05] Saatavissa: <https://www.workfront.com/blog/how-to-visualize-your-agile-marketing-workflow-and-why-you-should-with-andrea-fryrear>

HEIKKILÄ, Tarja 2014a. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

HEIKKILÄ, Tarja 2014b. Kvantitatiivinen tutkimus. [Viitattu 2019-02-04] Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

HOIKKANEN; Jenni 2018. Kohti laadun kolmiloikkaa. Ässä - S-ryhmän ammattilaisten aikakauslehti. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <http://view.sok-julkaisut.fi/mobile/view.php?pid=a87666bc3097fc4100bb9a06ed5d9227#.XDxS9lwzbIU>

JANHONEN, Jukka 2018. Asiakastytyväisyystudkimus Case S-market Vuorela. [Viitattu 2019-02-04] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148085/Janhonen_Jukka.pdf..pdf?sequence=1&isAllowed=y

KAIPONEN, Tiina 2018. [digikuvia]. Sijainti: Vuorela: Tiina Kaiposen sähköinen valokuvakokoelma.

- KANANEN, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KANANEN, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- KOURI, Ilkka 2014. LEAN Taskukirja. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- KRAFCIK, John F. 1988. Triumph of the Lean Production System. [Viitattu 2019-02-13] Saatavissa: <https://www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf>
- KUUSELA, Hannu ja NEILIMO, Kari 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Publishing.
- LAINEN, Markus, BAMBERG, Jarkko ja JOKINEN, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- LECKLIN, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- LECKLIN Olli ja LAINEN, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- LIKER, Jeffrey K. ja ROSS, Karyn 2017. The Toyota way to service excellence. Lean transformation in service organizations. New York: McGraw-Hill Education.
- LJUNGBLOM, Mia 2016. Business Excellence with Customer Service in World Class: A Swedish Case Study of Lean in Supermarket. [Viitattu 2019-02-13] Saatavissa: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1198688/FULLTEXT01.pdf>
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2015. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- MARKKANEN, Susanne 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- MCCRISTAL, Clint 2017. The First Six Bricks to Lay in the House of Lean. [kuvio] [Viitattu 2019-01-29] Saatavissa: <http://blog.leancor.com/the-first-six-bricks-to-lay-in-the-house-of-lean>
- MODIG, Niklas ja ÅHLSTRÖM, Pär 2013. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- MYERSON, Paul 2012. Lean supply chain and logistics management. New York: McGraw-Hill.

METSÄMUURONEN, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Helsinki: International methelp.

MÄKIJÄRVI, Markku 2010. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa - kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. [Viitattu 2019-02-20] Saatavissa: http://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma_suomalaisessa_terveydenhuollossa.pdf

NAIR, Rakesh 2017. 8 Fatal Lean wastes: How to identify them? [kuvio] [Viitattu 2019-01-26] Saatavissa: <https://www.greycampus.com/blog/quality-management/eight-fatal-lean-wastes-how-to-identify-them>

NICHOLAS, John 2018. Lean Production for Competitive Advantage. A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices. 2nd edition. Boca Raton: CRC Press.

NODA, Toru 2015. Integration of Lean Operation and Pricing Strategy in Retail. [Viitattu 2019-02-13] Saatavissa: http://t.www.na-businesspress.com/JMDC/NodaT_Web9_1_.pdf

PEEÄSSÄ 2019a. Tietoa PeeÄssästä. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/tietoa-peeassasta>

PEEÄSSÄ 2019b. Osuuskaupan historia. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/historia>

PHILLIPPI, Nancy 2017. What is 5S? Lean Manufacturing Simplified. [kuvio] [Viitattu 2019-01-15] Saatavissa: <https://clientsfirst-tx.com/5s-lean-manufacturing-simplified/>

PTY 2019a. Suomen päivittäistavaramarkkinat. [Viitattu 2019-01-15] Saatavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

PTY 2019b. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. [Viitattu 2019-01-15] Saatavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>

PTY 2019c. Myymälätyypit. [Viitattu 2019-01-15] Saatavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/myymalatyyppit/>

PTY 2019d. Kaupan omat merkit. [Viitattu 2019-01-15] Saatavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/kaupan-omat-merkit/>

PTY 2019e. Valikoimien lähtökohtana kuluttajien tarpeet. [Viitattu 2019-01-15] Saatavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/hankinta-ja-valikoimat/>

RAIJAS, Anu ja JÄRVELÄ, Katja 2015. Päivittäistavaroiden ostaminen ja kuluttajien näkemykset kaupan kanta-asiakasjärjestelmästä. [Viitattu 2019-01-21] Saatavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2015/kkv-selvityksia-1-2015-kanta-asiakasjarjestelmat.pdf>

S-KANAVA 2019a. Sinun oma kauppasi. [Viitattu 2019-01-16] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/ketju/s-mar-ket/101?fbclid=IwAR3Pmjenz25MkI8HRnUechCvkWhTyke9IHGqOH9GuXjs66b67b1HrEies-Y#!mapLat=64.96541599999989&mapLon=25.65307599999971&mapZoom=5>

S-KANAVA 2019b. Liiketoiminta. [Viitattu 2019-01-16] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/liiketoiminta-alueet>

S-RYHMÄ 2019a. S-ryhmä lyhyesti. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

S-RYHMÄ 2019b. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>

S-RYHMÄ 2019c. Arvot, strategia ja visio. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

TAMMITIE, Kristiina 2018. Hymy, hevi, reikiä nolla. [Viitattu 2019-01-14] Saatavissa: <https://www.lukusali.fi/index.html?p=Pee%C3%84ss%C3%A4&i=1fd3e3a0-c2ea-11e8-abd9-00155d64030a>

TORKKOLA, Sari 2015. Lean Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA (TENK) 2012. [Viitattu 2019-02-06] Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

TÖRNVALL, Raija 2014. Lean-toiminnalla tyytyväisempiä asiakkaita ja tehokkaampia prosesseja. [Viitattu 2019-02-27] Saatavissa: <https://amicase.fi/2852/lean-toiminnalla-tyytyvaisempia-asiakkaita-ja-tehokkaampia-prosesseja/>

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiikirja : 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ja ROOS, Daniel 1990. The Machine That Changed the World. New York: Rawson Associates.

LIITE 1: SAATEKIRJE

Tutkimuskutsu: Laatumielikuvia S-market Vuorelasta

Hyvä S-ryhmän asiakasomistaja!

Pyydän teitä arvon asiakkaamme ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn koskien S-market Vuorelan eri toimintoja. Kyselyn toteuttajina ovat Osuuskauppa PeeÄssän S-market Vuorela sekä Savonia-ammattikorkeakoulu. Kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, jossa selvitetään laadun ilmenemistä kyseisessä kaupassa. Vastaamalla voitte auttaa kehittämään asioimanne kaupan toimintaa. Vastaaminen vie vain muutamia minuutteja. Vastatkaa ystävällisesti kaikkiin kysymyksiin.

Tutkimusaineisto käsitellään anonyymisti, joten yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Vastaattehan kyselyyn viimeistään 20.6.2018.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan kaksi S-ryhmän 50 € lahjakorttia. Voitte jättää yhteystietonne kyselyn loppuun. Voittajille ilmoitetaan sähköpostitse ja palkinto on noudettavissa kaupalta.

Lisätietoja tutkimuksesta: Tutkimukset.S-Ryhma@sok.fi

Kiitos kyselyyn osallistumisesta jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Tiina Kaiponen

Liiketalouden YAMK-opiskelija

Savonia-ammattikorkeakoulu

Osoitelähde: S-ryhmän asiakasomistaja- ja asiakasrekisteri

Rekisteriseloste: www.s-kanava.fi/rekisteriseloste

Jos et jatkossa halua osallistua tutkimuksiin, voit päivittää tutkimuskyselyjen kieltotiedon S-ryhmän asiakasomistaja- ja asiakasrekisteriin: <https://www.s-kanava.fi/web/s/tutkimuskyselyiden-esto>

Kielto tulee voimaan tulevissa tutkimuksissa.

LIITE 2: KYSELYLOMAKE**Sukupuoli**

- Mies
- Nainen
- Muu

Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulutte?

- 18–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61 tai vanhempi

Asutteko Vuorela/Toivala alueella?

- Kyllä
- En asu, mutta työpaikkani on kyseisellä alueella
- En asu, enkä työskentele kyseisellä alueella

Kauanko olette olleet asiakasomistaja?

- Alle vuoden
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10 vuotta tai kauemmin

Onko S-market Vuorela pääasiallinen päivittäistavaroiden ostopaikkanne?

- On
- Ei ole
- En osaa sanoa

Kuinka usein asioitte S-market Vuorelassa?

- Useita kertoja päivässä
 Päivittäin
 Viikoittain
 Muutaman kerran kuukaudessa
 Harvemmin
 Kävin ensimmäistä kertaa
 En osaa sanoa

Miksi valitsitte S-market Vuorelan ostospaikaksenne? Voitte valita useampia vaihtoehtoja.

- Hinta-laatu
 Sijainti
 Palvelu
 Tuotesaatavuus
 Valikoiman sopivuus
 Esillepanojen selkeys
 Esteettömyys
 Paistopiste
 Veikkaus
 Tuotemerkki
 Bonus (S-etukortti)
 Pankkitoiminnot nosto/pano (S-etukortti)
 En osaa sanoa
 Muu, mikä?

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Valitkaa sopivin vastaus jokaiseen kysymykseen.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Myymlään saapuminen on tehty helpoksi	()	()	()	()	()	()
Myymlän opasteet ovat selkeät	()	()	()	()	()	()
Myymlän opasteet ovat riittävät	()	()	()	()	()	()
Eri tuoteryhmät löytyvät myymälässä helposti	()	()	()	()	()	()

jatkuu

Mikä on mielestänne parasta S-market Vuorelassa? Voitte valita useampia vaihtoehtoja.

- Sijainti
- Aukioloajat
- Asioiden helppous
- Tuotevalikoima
- Tuotteiden esillepano
- Siisteys
- Palvelu
- Hintataso
- Paistopiste
- Viihtyisyys
- En osaa sanoa
- Muu, mikä?

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Valitkaa sopivin vastaus jokaiseen kysymykseen.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sijainti on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edullinen ostospaikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Houkuttelevat esillepanot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on palvelu- lualtista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siisti myymälä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helppo ostospaikka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vastaako S-market Vuorelan valikoima tarpeitanne?

- Kyllä
- Osittain
- Ei
- En osaa sanoa

Miksi ei?

jatkuu

jatkuu

Mitkä seuraavista asioista kaipaavat mielestänne eniten kehittämistä S-market Vuorelassa? Voitte valita useampia vaihtoehtoja.

- Tuotevalikoima
- Toimitilat
- Esillepano
- Tuoreus
- Hinta-laatu
- Palvelu
- Siisteys
- Esteettömyys
- En osaa sanoa
- Muu, mikä?

Mitkä tuoteryhmät kaipaavat eniten kehitystä nykyisestä? Valitkaa 1-3 osastoa.

- Hevi = hedelmät & vihannekset
- Leipä
- Paistopiste
- Eines = valmisruoka
- Lihajaloste = leikkeleet & makkarat
- Liha
- Kala
- Teolliset = kuivatavarat
- Juomat
- Pakasteet
- Ei mikään
- En osaa sanoa
- Muu, mikä?

Miten kehittäisitte edellä valitsemissanne tuoteryhmiä?

Minkä yleisarvosanan antaisitte S-market Vuorelalle? 1 = heikoin, 10 = paras

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yleisarvosana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluatteko esittää toiveita tai kehitysehdotuksia myymälälle?

jatkuu

jatkuu

Jos haluatte osallistua vastaajille järjestettävään arvontaan, jättäkää yhteystietonne alla oleviin kenttiin.

Nimi _____

Sähköpostiosoite _____

Painakaa vielä VALMIS, niin vastauksenne tallentuvat.

Kiitos vastaamisesta! Vastauksenne on nyt tallentunut ja voitte sulkea selainikkunan.

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET**Mielipiteesi myymälän siisteydestä:**

- onko muuttunut kesän jälkeen
- miten voitaisiin vielä parantaa/kehittää

Mitä mieltä olet tuotteiden sijainnista myymälässä:

- löytävätkö asiakkaat etsimänsä tuotteet
- ovatko opasteet riittävät tuotteiden löytämiseen

Mitä mieltä olet koko myymälän valikoiman toteutumisesta:

- miten koet sen toteutuvan asiakkaan kannalta
- onko muutosta aiempaan havaittavissa

Mielipiteesi myymälän tuotesaatavuudesta kokonaisuutena:

- miten koet toteutuuko asiakkaan kannalta
- onko muutosta havaittavissa
- parantaisitko jotenkin

Miten koet onko tuotesaatavuus parantunut alla olevissa tuoteryhmissä, miten muuttaisit niitä vielä:

- paistopisteessä
- tuoreleivässä

Miten koet onko tuoreus parantunut alla olevissa tuoteryhmissä, miten muuttaisit niitä vielä:

- hevissä
- kylmässä olevissa tuoretuotteissa