

Matias Rantala

Kohti toimivampaa kuormanpurkua

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Matias Rantala	Tradenomi (AMK)	Syksy 2020
Opinnäytetyön nimi		
Kohti toimivampaa kuormapurkua		58 sivua 2 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kymen Seudun Osuuskauppa, S-market Pasaati		
Ohjaaja		
Lassi Leppänen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja analysoida S-market Pasaatin kuormien purkua siten, että hukka tunnistetaan mahdollisimman hyvin ja löydetään prosessista kehittämiskohteet. Lisäksi tavoitteena on löytää toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia hukan poistamiseksi ja kuorman purkamisen tehostamiseksi.</p> <p>Kuorman purku liittyy myymälälogistiikan prosesseihin. Se sisältää kaikki ne toiminnot, joiden kautta tuotteet siirtyvät myymälän takaovelta asiakkaan ostoskassiin. Tuotteiden siirtely myymälässä on aikaa vievä työvaihe ja se tehdään käsityönä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Lisäksi aineistoa oli toimeksiantajalta saatu informaatio. Haastateltavina oli viisi S-market Pasaatin työntekijää. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti niin, että kaikilla haastatelluilla oli kokemusta kuormien purkamisesta. Kerätty aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Toimeksiantajan kuormien purun nykytilanne saatiin selvitettyä. Kuormien purussa havaitut ongelmat löytyivät. Kuormien purkamisen kehittämiskohteet tunnistettiin ja toimeksiantajalle saatiin kehittämisehdotuksia.</p>		
Asiasanat		
kuormien purku, hukka, myymälälogistiikka, Lean-ajattelu, osallistava työntutkimus		

Author (authors)	Degree	Time
Matias Rantala	Bachelor of Business Administration	Autumn 2020
Thesis title		58 pages
Towards a more efficient unloading		2 pages of appendices
Commissioned by		
Kymen Seudun Osuuskauppa, S-market Pasaati		
Supervisor		
Lassi Leppänen		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis is to find out and analyze the unloading of the goods in S-market Pasaati so that the waste is identified as well as possible and development targets are found in the process. In addition, the aim is to find development proposals for the client to eliminate wastage and improve the unloading of the goods.</p>		
<p>Unloading is related to processes of store logistics. It includes all the functions through which products move from the back door of the store to the customer's shopping bag. Moving products in a store is a time consuming job and is done by hand.</p>		
<p>This thesis is a qualitative study. The material was collected through interviews and observation. In addition, the material contained information received from the client. Five employees of the S-market Pasaati were interviewed. The interviewees were appropriately selected so that all the interviewees had experience in unloading goods. The collected material was analyzed by theming.</p>		
<p>The research methods used provided answers based on the research question. The current situation of unloading the client's goods was clarified. Problems in unloading goods were found. Development targets for unloading were identified and development proposals were made for the client.</p>		
Keywords		
unloading of the goods, wastage, store logistics, lean thinking		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA RAJAUS	7
3	MENETELMÄVALINNAT	8
3.1	Laadullinen tutkimus.....	9
3.1.1	Tapaustutkimus	9
3.1.2	Osallistava työntutkimus.....	10
3.1.3	Osallistavan työntutkimuksen asiakasprosessi.....	11
3.2	Teemahaastattelu.....	13
3.3	Osallistuva havainnointi.....	14
3.4	Teemoittelu aineiston analyysimenetelmänä.....	15
4	KUORMIEN PURKU OSANA LOGISTISIA PROSESSEJA	16
4.1	Kaupan alan logistiikka.....	16
4.2	Toimitusketju	17
4.3	Varastoprosessit ja myymälälogistiikka	19
4.4	Kuormien purku	21
4.5	S-ryhmän ohjeistus kuormien purkuun	22
5	LEAN JA KAHDEKSAN HUKKAA	24
5.1	Lean-ajattelu.....	24
5.1.1	Hukka	25
5.1.2	Hukan ehkäiseminen ja poistaminen	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	31
6.1	Toimeksiantaja S-market Pasaati.....	32
6.1.1	Tavaran vastaanottoalue, varasto ja myymälä	34
6.1.2	Alkuinformaatio.....	37
6.2	Aineistonkeruu.....	39
6.3	Aineiston analysointi.....	40
6.4	Kehittämiskohteet.....	45

6.5	Kehittämisehdotukset.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
8	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET	53

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään päivittäistavarakaupan kuormanpurkuprosessia, selvitetään sen ongelmakohtia, etsitään kehittämiskohteita ja esitetään kehittämisehdotuksia. Aihe on saatu toimeksiantona Kymen Seudun Osuuskaupan marketketjuun kuuluvalta S-market Pasaatilta. Opinnäytetyö on osa laajempaa S-market Pasaatissa meneillään olevaa kehittämisprosessia, jossa kuormanpurun tehostaminen on yksi tärkeä osa (Mänttari 2020a).

Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan havainnot siitä, että kuormien purussa on ajoittain ongelmia. Pahimmillaan se näkyy myymälässä tyhjinä tuotehyllyinä, jolloin asiakas ei saa haluamaansa tuotetta oikea-aikaisesti. Kiire ja työntekijöiden paine purkamattomasta kuormasta saattaa haitata keskittymistä ja vaikuttaa tällöin myös asiakaspalvelun laatuun. (Mänttari 2020a.)

Näistä lähtökohdista syntyi todellinen tarve tälle opinnäytetyölle, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelujen ja havainnoinnin kautta. Tiedonkeruu tehtiin haastattelujen avulla, koska ennen tätä opinnäytetyötä hukkaa oli kartoitettu kohdeyrityksessä kuorman purun prosessin osalta vain vähän. Ajallisia mittauksia tai tarkkarajaisia hukan määrän arviointeja ei tässä yhteydessä tehty. Osallistuva havainnointi sekä kuormanpurkuun osallistuvien työntekijöiden haastatteluun antoivat mahdollisuuden syventää saatua tietoa. Merkityksellistä tässä opinnäytetyössä oli työntekijöiden kuorman purkuun liittyvän tiedon, osaamisen sekä kokemusten esiin nostaminen.

Työyhteisössä oli jossain määrin tutustuttu Lean-ajatteluun, joten oli luontevaa, mutta myös opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen kannalta perusteltua, hyödyntää Lean-ajattelua. Erityisesti hukan tunnistamisessa sekä kehittämisehdotusten ja toimenpiteiden esittämisessä peilattiin Leaniin. Toinen samansuuntainen kehittämistyön prosessi on osallistava työntutkimus, joka tässä opinnäytetyössä jäseni empirisen työn osuutta.

Sekä Lean että osallistava työntutkimus ovat lähtökohdiltaan samansuuntaisia prosesseja. Molempien lähestymistapojen tavoitteena on luoda pohjaa yrityk-

sen omille kehittämisprosesseille, joissa tavoitteena on kehittää työmenetelmiä mahdollisimman taloudellisiksi, tehokkaiksi ja turvallisiksi. Jatkuva parantaminen ja työntekijöiden osallisuus ovat molemmissa menetelmissä keskeisessä roolissa. Kehittämis ehdotuksien lisäksi opinnäytetyöni tuloksista voi nousta myös mahdollisia jatkoprojekteja.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA, TAVOITTEET JA RAJAUS

Opinnäytetyöprosessin ideavaihe käynnistyi jo syksyllä 2018 opintoihini liittyvän harjoittelujakson aikana. Aihe nousi esiin käytännön myymälätyöskentelyssä, johon myös kuormien purku oleellisesti liittyi, sekä keskusteluissa esimiehen kanssa. Jo tuolloin syntyi suullinen ennakkosopimus opinnäytetyön tilauksesta, vaikka täsmällinen aihe jätettiin vielä selvittelyyn.

Harjoittelujaksot jatkuivat keväällä 2019 kohdeyrityksessä ja tästä eteenpäin aihe sekä siihen liittyvät visiot kehittyivät. Opinnäytetyön suunnitteluun ja etenemiseen vaikutti positiivisesti myös se, että työsuhteeni yrityksessä jatkui myös harjoittelujen jälkeen ja jatkuu edelleen.

Työnantajalta saatu informaatio siitä, että tavaran purku ei toteudu nopeudeltaan ennakkoraportoinnin mukaisesti herätti mielenkiinnon lähteä selvittämään kuormanpurkuprosessia ja siinä mahdollisesti ilmeneviä ongelmia sekä hukkaa. Tässä yhteydessä nousi keskusteluun Lean-ajattelu, jonka perusperiaatteisiin kuuluu hukan tunnistaminen ja turhan työn poistaminen. Itse olin tutustunut Lean-periaatteisiin opiskelujeni yhteydessä ja tilaajalle kyseinen toimintamalli oli tuttu yritysmaailmasta, joten päädyimme soveltamaan tätä ajattelutapaa kehittämistyössä. Tilaajan eli S-market Pasaatin marketpäällikön Laura Mänttärin haastattelun (2019) yhteydessä tuottama lausahdus ”Tavoitteena ei ole kävellä nopeammin, vaan vähemmän” kuvaa tämän kehittämistyön ydintä.

Opinnäytetyön taustalla oli tilaajan todellinen tarve saada selkeämpi kokonais käsitys nykyisistä kuormien purkuun liittyvistä toiminnoista ja ongelmakohdista, jotta kuormien purkua voitaisiin toteuttaa tehokkaammin. Käytännön kokemuksiä hyödyntämällä kuormien purkua haluttiin kehittää toimivammaksi.

Tavoitteena oli selvittää ja analysoida S-market Pasaatin kuormien purkua siten, että hukka tunnistettiin mahdollisimman hyvin ja saatiin näkyväksi sekä löydettiin prosessista kehittämiskohteet. Lisäksi tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia hukan poistamiseksi ja kuormanpurun tehostamiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten kuormien purkua toteutetaan tällä hetkellä?
2. Mitä ongelmia kuormien purussa on havaittavissa?
3. Mitkä ovat kuormanpurun kehittämiskohteet?
4. Miten kuormien purkua voidaan kehittää?

Tässä työssä ei siis ollut tarkoitus lähteä kokeilemaan kehittämisehdotuksia käytännössä, vaan keskityttiin hukan tunnistamiseen ja sen pohjalta rakentuneiden kehittämisehdotusten tarjoamiseen. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön sisältöä myöhemmin ja liittää sen osaksi yrityksen kehittämissuunnitelmaa. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitettiin myös mahdollisten jatko-projektien tarvetta.

Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään vain S-market Pasaatin kuormien purkua. Työn ulkopuolelle rajattiin muut S-ryhmän myymälät ja toimipisteet. Työn ulkopuolelle jäi myös tavarankuljetuksiin ja varastointiin liittyvät laajemmat kysymykset.

3 MENETELMÄVALINNAT

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tiedonhankinnan strategiana oli tapaustutkimus eli case-tutkimus. Aineiston hankinnan metodeina olivat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä kirjalliset dokumentit. Tämän opinnäytetyön laadullisen aineiston analyysi toteutettiin luokittelemalla teeman mukaisesti. Yhtenä menetelmänä hyödynnettiin osallistavaa työntutkimusta, josta haettiin tukea tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden jäsentämiseen.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta on kuvailtu kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi, jossa tiedon keruussa suosituimpia ovat ihmisiltä kerättävät aineistot. Kun laadullisen tutkimuksen tietoa kerätään, luotetaan havaintoihin ja haastateltavien kanssa käytäviin keskusteluihin, joissa apuna voidaan käyttää myös lomakkeita. Tutkittavasta kohteesta on pyrkimyksenä löytää jotakin uutta ja siksi aineiston hankinnassa suosittuja ovat menetelmät, joissa haastateltavien ajatukset, mielipiteet ja ideat saadaan nostettua esiin. Laadullista tutkimusta tehdessä sen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä sattumanvaraisesti. Tiedonkeruumenetelmiä on monia, joista usein käytettyjä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja erilaisten tekstien sekä asiakirjojen analyysit. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11; Hirsjärvi ym. 2006, 155; Kananen 2014, 18–20.)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 157) ovat määrittäneet laadullisiksi aineistoiksi kirjalliset aineistot, haastattelut ja osallistuvan havainnoinnin, joista tämän opinnäytetyön aineisto koostuu. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla S-market Pasaatin työntekijöitä. Menetelmäkirjallisuuden ohjeiden mukaisesti osallistuva havainnointi toteutettiin siten, että havainnoija oli ensisijaisesti mukana myymälän toiminnoissa osallistumalla työtehtäviin, mutta oli ajoittain myös pelkästään tutkijan roolissa tehden tarkkoja havaintoja kuorman purun eri vaiheista. (Metsämuuronen 2006, 115, 117.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tähän aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin parhaiten, koska sillä saatiin yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta eli tässä tapauksessa kuormien purusta (Koskinen ym. 2005, 273). Laadullisella tutkimusmenetelmällä voitiin auttaa opinnäytetyön toimeksiantajaa kehittämään toimintojaan. Lisäksi kvalitatiivista tutkimusta on pidetty ylivoimaisena menetelmänä ideoiden luomisessa, joita tässä opinnäytetyössä voitiin verrata kehittämisehdotuksiin. (Solatie 1997, 23.)

3.1.1 Tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön toteutustavaksi valittiin tapaustutkimus, jota lähes kaikki laadulliset tutkimukset ovat (Metsämuuronen 2008, 18). Tapaustutkimuksessa

eli case-tutkimuksessa mielenkiinto kohdistetaan tyypillisesti yhteen kohteeseen tai tapaukseen. Tutkimuksen kohteena on yleensä yritys tai yrityksen osa: prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai vaikkapa historia. Aineiston keruumenetelmän tulisi olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen. (Koskinen ym. 2005, 154, 157.)

Case-tutkimus on tiivistetysti tapaustutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tapausta, kuten esimerkiksi organisaatiota ja sen toimintatapoja. Tapaustutkimusta tehdessä voi käydä myös niin, että yhtä tapausta tutkimalla saadaan samalla tietoa muista samankaltaisista tapauksista. (Ronkainen ym. 2011, 191; Metsämuuronen 2008, 17–18.) Tässä opinnäytetyössä case eli tapaus oli S-market Pasaati ja siellä tapahtuva työprosessi, kuormien purkaminen. Kaikki S-marketit kuuluvat S-ryhmän marketkaupan brändiketjuun ja ovat siten melko samanlaisia. On mahdollista, että S-market Pasaatin tapauksesta saatua tietoa voidaan pyrkiä soveltamaan laajemmin ja opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen muissa S-marketeissa voi olla jatkossa mahdollista. Yleistäminen ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus tai päämäärä. (Metsämuuronen 2008, 17–18.) Tässä opinnäytetyössä oleellista olikin S-market pasaatin kuormanpurun ymmärtäminen entistä syvemmin.

3.1.2 Osallistava työntutkimus

Osallistavan työntutkimuksen konseptin taustalla on Työsuojelurahaston hanke. Tuotteistushankkeessa Työtehoseura eli TTS loi konseptin, joka on moderni ja asiakaslähtöinen työntutkimuksen väline. TTS markkinoi osallistavaa työntutkimusta yrityksille välineenä, jonka hyödyt näkyvät yrityksissä muun muassa tuottavuuden ja työhyvinvoinnin paranemisena. Hankkeen tulokset ovat olleet käytettävissä kevästä 2016 lähtien. (Pere 2016.)

Työntutkimus ei työtehoseurassa ole pelkästään ajanmittausta, vaan kokonaisvaltaista työolojen, työtapojen ja prosessien kehittämistä työntekijän työhyvinvoinnin ja työpaikan tuottavuuden parhaaksi. Niillä luodaan järjestelmällisyyttä, osallistavuutta ja jatkuvuutta työpaikan omalle kehittämistyölle. (Työtehoseura s.a.)

Työntutkimus on järjestelmällinen kehittämismenetelmä, jota voidaan hyödyntää muun muassa työprosessien laadun, tehokkuuden ja kuormittavuuden tarkasteluun ja analysointiin. Menetelmän avulla voidaan auttaa yrityksiä kehittämään työmenetelmiään taloudellisuuden, tehokkuuden ja turvallisuuden osaluilla. Sen tavoitteena on työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen. Työntutkimuksen avulla luodaan edellytyksiä työpaikan omalle kehittämistyölle, jossa tavoitellaan järjestelmällisyyttä, osallistavuutta ja jatkuvuutta. (Työtehoseura s.a.)

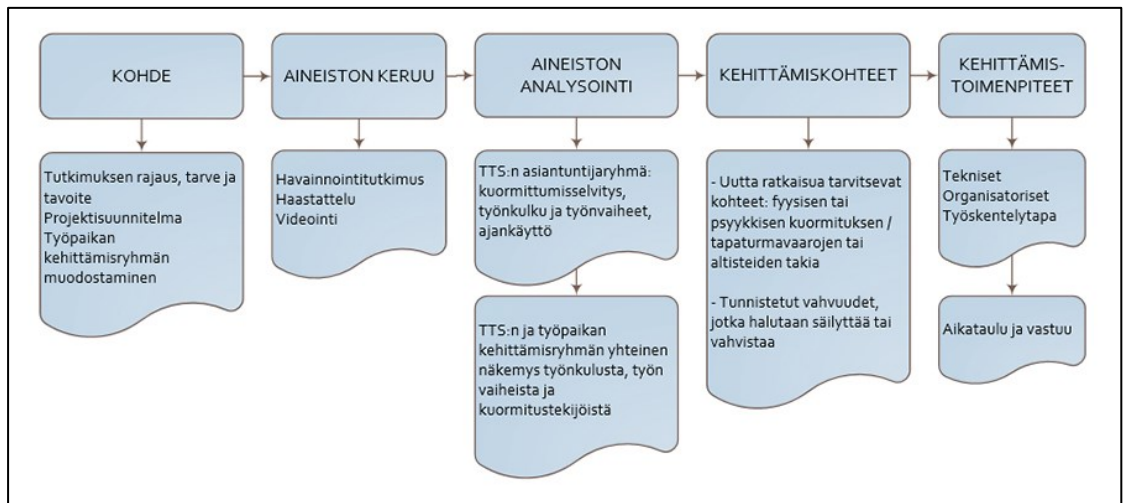
Osallistavaa työntutkimusta hyödynnetään tyypillisesti silloin, kun yritys haluaa esimerkiksi parantaa kilpailukykyään tai ratkaista havaittuja ongelmia. Osallistava työntutkimus voi olla esimerkiksi työtapojen ja prosessien kehittämistä. (Työtehoseura s.a.) Opinnäytetyössäni on kysymys juuri näistä asioista.

Saadakseni lisää tietoa osallistavasta työntutkimuksesta ja sen yhtymäkohdista sekä hyödyntämisen mahdollisuuksista opinnäytetyössäni, olin yhteydessä TTS:n asiakkuuspäällikkö Sirpa Pussiseen. Hänen mukaansa osallistavan työntutkimuksen yhtymäkohta opinnäytetyöni kanssa on erityisesti se, että kummassakaan ei tehdä pelkästään mittauksia, vaan molemmissa aineistoa kerätään muun muassa havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Osallistavassa työntutkimuksessa myös työprosessien videointi on ollut hyödyllinen ja käytetty aineistonkeruumenetelmä. Pussisen mukaan videointien katsominen ja analysointi yhdessä työntekijöiden kanssa on ollut erityisen hedelmällistä ja tuottanut konkreettisia yhteisiä oivalluksia siitä, mikä sujuu ja mitä olisi syytä kehittää. Yhtenä opinnäytetyötäni tukevana ja hyödynnettävissä olevana osana Pussinen mainitsi Osallistavan työntutkimuksen asiakasprosessin, joka sopii hänen mukaansa hyvin oman tekemiseni osuuden eli kuormien purkuprosessin tarkastelun etenemismalliksi, vaikka työkalut ja analyysimenetelmät ovatkin eriävät. (Pussinen 2020a; Pussinen 2020b.)

3.1.3 Osallistavan työntutkimuksen asiakasprosessi

Työtehoseura on kuvannut osallistavan työntutkimuksen asiakasprosessin tiivistetysti. Kyseinen selkeä vaiheistus helpottaa hahmottamaan prosessin eri vaiheet ja etenemisen, sekä aikataulutuksen. Mukailen tätä prosessia oman

opinnäytetyön empiirisessä osassa. Kuvassa 1 on esitetty Osallistavan työntutkimuksen asiakasprosessi.



Kuva 1. Kokonaisvaltainen osallistava työntutkimus (Työtehoseura s.a)

Kuten kuvasta 1 näkyy, osallistava työntutkimus lähtee liikkeelle tutkimuskohdeesta. Aluksi selvitetään työntutkimuksen tarve, rajataan tutkimusalue ja tavoite sekä muodostetaan kehittämisyhmä. (Pere & Tuure 2016, 8.) Opinnäytetyössäni kohteena oli S-market Pasaatin kuormanpurun prosessi.

Seuraavassa vaiheessa toteutetaan aineistonkeruu, joka osallistavassa työntutkimuksessa suoritetaan havainnoinnin, haastattelujen sekä videointien avulla (Pere & Tuure 2016, 8). Omassa työssäni aineisto kerättiin osallistuvan havainnoinnin- ja teemahaastattelujen avulla. Lisäksi käytin työpaikalta saatuja materiaaleja liittyen kuorman purkuun sekä esimieheltä saatua informaatiota.

Seuraava vaihe on aineiston analysointi, joka osallistavassa työntutkimuksessa toteutetaan TTS:n asiantuntijaryhmän käyttämin analyysimenetelmin. Yhdessä Työtehoseuran ja työpaikan kehittämisyhmän kanssa muodostetaan yhteinen näkemys kohteesta (työnkulku, työvaiheet, kuormitus- ja vaaratekijät ja hyvät käytänteet). (Pere & Tuure 2016, 8.) Oman aineistoni analysointi toteutettiin teemoittelulla. Aineiston avulla pyrin muodostamaan kuvan kuorman purun prosessista sellaisena kuin se todellisuudessa näyttäytyi ja työntekijät

sen kokivat. Teemoittelussa hyödynnettiin teemahaastattelurungon kysymyksiä, mutta myös edellä mainittuja osallistavan työntutkimuksen mukaisia tarkastelukohteita, kuten työnvaiheet sekä huonot ja hyvät käytännöt.

Seuraavana vaiheena on nostaa analysoidusta aineistosta esiin kehittämisskohteet. Yhtä lailla tärkeää on tunnistaa myös ne vahvuudet, jotka halutaan säilyttää tai joita halutaan vahvistaa. (Pere & Tuure 2016, 8.) Samalla tavalla eteni myös opinnäytetyöni, jossa aineiston analyysin esiin nostamat, kuormanpurun kehittymistä kohti vievät kehittämiskohteet löytyivät.

Viimeisessä osallistavan työntutkimuksen vaiheessa aikataulutetaan ja vastuutetaan kehittämistoimenpiteet (tekniset, organisatoriset ja työskentelytapaan liittyvät toimenpiteet) (Pere & Tuure 2016, 8). Tässä opinnäytetyössä prosessin viimeiseen vaiheeseen liittyi konkreettisten kehittämisehdotusten esittäminen.

3.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Muun muassa Metsämuuronen (2008, 39–40) on suositellut käyttämään haastattelua aina, kun se tuntuu mielekkäältä tavalta hankkia tietoa. Haastattelun tekemiseen on olemassa monia erilaisia vaihtoehtoja kuten yksilö- tai ryhmähaastattelu, postitettu tai paikan päällä kerätty lomakehaastattelu sekä puhelimitse suoritettu haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidusti, puolistrukturoidusti tai avoimesti. (Metsämuuronen 2008, 40–41.)

Koska hyödynsin työssäni osallistavan työntutkimuksen periaatteita, soveltui teemahaastattelu hyvin yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi. Osallistavassa työntutkimuksessa työntekijöitä pyritään osallistamaan oman työn tutkimiseen ja kehittämisprojektiin ja aineistonkeruussa hyödynnetään muun muassa haastatteluja. (Pere & Tuure 2016, 8.) Työntekijät nähdään työnsä asiantuntijoina ja heidän kokemukset ovat ensiarvoisen tärkeitä. Haastattelemalla työntekijöitä saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoite voidaan näin saavuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–35.)

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka on vapaampi kuin lomakehaastattelu, mutta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelussa keskustellaan tutkimuskysymyksiin liittyvistä teemoista, ei välttämättä valmiiden kysymysten pohjalta, vaan keskustelu liitetään tutkimusaiheeseen. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun syventämisen niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48, 66–67; Eskola & Suoranta 2008, 86–87, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Teemahaastattelussa on suositeltu koehaastattelujen tekoa, jotta voidaan ennen varsinaista haastattelua tarkistaa kysymystenasettelua siten, että ne eivät johdattele haastateltavaa (Eskola & Suoranta 2008, 86, 89–90).

Kohdejoukko, jota haastattelin, muodostui viidestä tarkoituksenmukaisesti valitusta henkilöstä, jotka osallistuvat työssään kuormien purkuun. Näiden haastateltavien näkemykset tästä yksittäisestä työhön liittyvästä tapauksesta ovat huomionarvoisia. Tutkittavasta ilmiöstä on tarkoitus saada kokonaisvaltainen ymmärrys ja mahdollisimman hyvä kuvaus sekä löytää konkreettisia kehitysehdotuksia. (Kananen 2014, 16–20.)

3.3 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Tavoitteena on päästä jäseneksi havainnoinnin kohteena olevaan ryhmään. Usein tutkija toimii itselleen oudossa yhteisössä, jossa hänellä ei ole asemaa. Osallistuvaa havainnointia voidaan tehdä myös tutkijalle tutussa jäsenryhmässä, kuten tässä opinnäytetyössä, jossa tutkija kuului S-market Pasaatin kuormaa purkaviin työntekijöihin. Tutkijan rooli yhteisössä on osallistua aitoihin luonnollisiin tilanteisiin, mutta joskus hän tekee pelkästään havaintoja ulkopuolisena tarkkailijana. Osallistuva havainnointi poikkeaa arkielämän tarkkailusta siten, että miten kerättyä aineistoa käsitellään ja hyödynnetään. (Hirsjärvi ym. 2006, 205; Eskola & Suoranta 2008, 98–99.)

Koska olen S-market Pasaatin työntekijä, pystyin suorittamaan osallistuvaa havainnointia työaikana, mutta myös erikseen ennalta sovittuina ajankohtina. Osallistuvana havainnoitsijana pystyin osallistumaan ryhmän työskentelyyn ja havainnoimaan kuormien purkuprosessia, huomioimaan mahdollisia epäkohtia

ja ongelmia. Havainnoinnista sekä muistiinpanojen tekemisestä kerrottiin työyhteisölle, vaikka havainnoinnin olisi voinut suorittaa myös salassa (Eskola & Suoranta 2008, 99). Osallistuva havainnointi on merkittävä tiedonkeruumenetelmänä, sillä tärkeää oli saada tietoa kuormanpurun prosessista sellaisena, kuin se todellisuudessa näyttäytyi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–37).

3.4 Teemoittelu aineiston analyysimenetelmänä

Laadullisen aineiston analysointiin ei ole käytettävissä teknisiä menetelmiä. Aina loogisesti samalla tavalla etenevää analyysimenetelmää laadullisessa tutkimuksessa ei siis ole. Aineistoa tulee kuitenkin käydä läpi systemaattisesti, jotta aineistosta saadaan esiin tutkimuskysymyksen kannalta tärkeät tulokset. Havaituista pienistä yksityiskohdista siirrytään kattavampiin tiivistyksiin. Analyysissä edetään vaiheittain kohti lopputulosta, jossa aineiston keskeinen anti saadaan tiivistettyä tuloksiksi eli tässä opinnäytetyössä kehittämiskohteiksi sekä kehittämisehdotuksiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto on kerätty pääsääntöisesti teemahaastattelulla, joten teemahaastattelurunko on luonnollinen aineiston käsittelyn apuväline. Aineistosta seulotaan teemahaastattelurungon avulla ne tekstikohdat, jotka kertovat kyseisistä asioista. (Eskola & Suoranta 2008, 152.) Silloin kun äänitettyä haastatteluaineistoa ei pureta sanatarkasti, on teemahaastatteluaineiston paras jatkokäsittelijä haastattelija itse. Etuna on se, että jo haastatteluvaiheessa hänelle on syntynyt tutuus aineistonsa ja hän tuntee sen teema-alueet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 141–142).

Koska tämän opinnäytetyön aineisto oli suhteellisen pieni, purettiin haastattelut teema-alueittain niin, että kunkin haastateltavan tiedot tallennettiin ensin omiksi tiedostoikseen. Teemat muodostettiin haastatteluissa käytettyä teemahaastattelurunkoa hyödyntäen. Yhdistelin teemoiksi kysymyksiä, jotka tuottivat saman sisältöisiä vastauksia. Myöhemmin eri henkilöiden samaa teemaa koskevat vastaukset kopioitiin yhdeksi tiedostoksi. Aineiston purkamisessa pyrin tavoittamaan haastatteluhaustausten olennaisen sisällön.

4 KUORMIEN PURKU OSANA LOGISTISIA PROSESSEJA

Tässä luvussa avataan opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä alan kirjallisuuden ja muun lähdeaineiston pohjalta. Jotta kuorman purku ei jäisi irralliseksi toiminnoksi, on hyvä tarkastella sitä osana laajempaa logistista kokonaisuutta.

Harvoin tulee ehkä ajatelleeksi, miten merkityksellinen työvaihe kuormanpurku oikeastaan on kaupan menestykselliselle toiminnalle. Myymälälogistiikka, johon kuormanpurku ja tuotetäydennys oleellisesti kuuluvat, on edellytys sille, että tuotetarjonta voi kohdata kysynnän. Kun asiakkaan tarve täyttyy ja hän tekee ostopäätöksen, niin tarjontaketju on toteutunut kaikkien osapuolien kannalta hyvin. (Finne & Kokkonen 2005, 315–316, 319.)

Vaikka logistiikka on kokonaisvaltaista ajattelua, voidaan yritystoiminnassa nähdä myös erillisiä logistisia toimintoja, kuten hankinta, huolinta, kuljetukset, varastointi ja materiaalinkäsittely. Kaupan logistiikassa tuotteen saatavuus asiakkaan näkökulmasta on keskeistä. (Hokkanen ym 2011, 7.) Opinnäytetyöni ei kuitenkaan käsittele kaupan koko toimitusketjua tai kaikkia yllä mainittuja logistisia toimintoja. Opinnäytetyöni keskittyy niihin myymälätoimintoihin, joissa valmiit tuotteet ja tavarat vastaanotetaan vastaanottovarastoon sekä tavarankäytön purkamiseen hyllyihin, josta asiakas saa haluamansa tuotteen.

4.1 Kaupan alan logistiikka

Kaupan alan logistiikkajärjestelmät eroavat valmistavan teollisuuden logistiikkajärjestelmistä siinä, että valmistavan teollisuuden tulo- ja lähtölogistiikan välillä tuote jalostuu, kun taas kaupassa jalostumista ei juurikaan tapahdu. Ero liittyy siten ydintoimintoihin. Siinä missä valmistava teollisuus keskittyy raaka-aineiden jalostamiseen tuotteiksi, niin kauppaliikkeet puolestaan toimivat tuotteiden ja tavaroiden välittäjinä. Kauppa toimii siten linkkinä valmistavan teollisuuden ja kuluttajan välillä. (Hokkanen ym. 2011, 45.)

Kaupan toimintaperiaatteena on hankkia artikkelit ja myydä ne eteenpäin. Myyntiin hankittu tuote voi jalostua hieman myös kaupassa lähinnä myymälälogistiikan ansiosta. Kun kuljetuspakkauksia puretaan, tuotteille asetetaan hin-

nat ja ne hyllytetään hyllyyn asiakkaan saataville, syntyy tästä lisäarvoa asiakkaalle aikasäästön muodossa. Hyllytetyt ja lajitellut myyntipakkaukset luovat asiakkaalle nopeamman ja helpomman tavan valita haluamansa tuotteet.

(Hokkanen ym. 2011, 45; Finne ja Kokkonen 2005, 316.)

Toimialana myös kauppaliikkeet jaetaan kahteen erilliseen ryhmään eli tukku- ja vähittäiskauppaan. Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan elintarvikkeiden, lehtien ja hygieniatarvikkeiden vähittäismyyntiä, joten S-market Pasaati kuuluu vähittäiskaupparyhmään. (Hokkanen ym. 2011, 45.)

Kaupan logistiikka on pääosin jakelulogistiikkaa, jossa vähittäiskauppa on jakelutien viimeinen porras toimien rajapintana loppukuluttajan ja toimitusketjun välillä (Hokkanen ym. 2011, 7, 47). Se keskittyy lähinnä tehokkaiisiin informaatio- ja jakelujärjestelmiin sekä tilausten oikeaan ajoitukseen. Kauppojen työvoimakustannukset ovat yleensä korkeat, joten kilpailukyvyn säilyttämiseksi kauppiaan on pidettävä vaihto-omaisuuden taso mahdollisimman alhaisena toimitusvarmuudesta tinkimättä. Fyysisen jakeluketjun on kyettävä vastaamaan nopeasti kysynnän muutoksiin, mikä yleensä edellyttää pieniä toimituseriä ja tasaista toimitusrytmiä. Kaupan-alalla toimintaa on pyritty tehostamaan ketjuttamisella. Päivittäistavarakauppojen markkinaosuuksien osalta suurin on jo vuonna 1904 perustetusta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) johdettu S-ryhmä, johon myös S-market Pasaati kuuluu. (Hokkanen 2011, 48.)

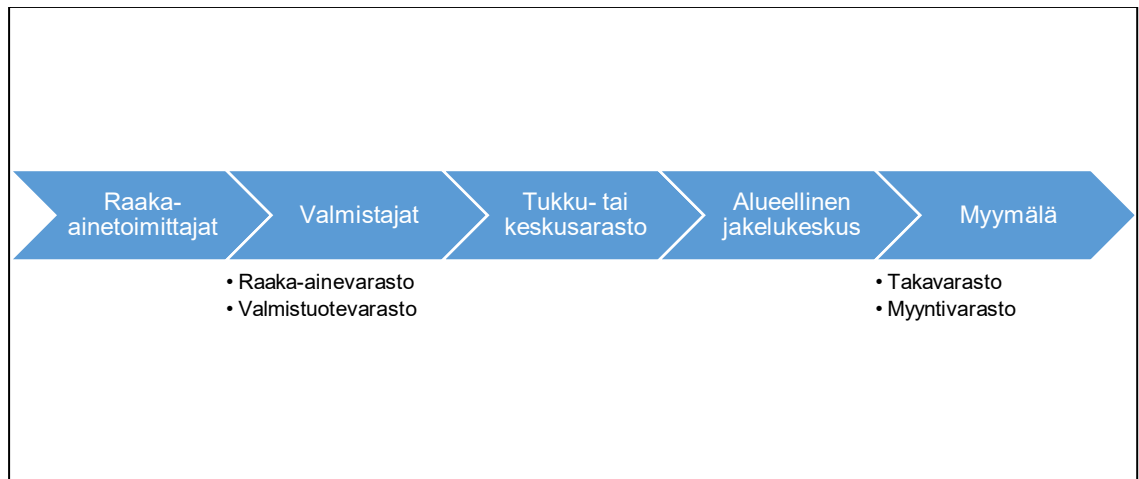
4.2 Toimitusketju

Ennen kuin tavara tai tuote on asiakkaan ostoskorissa, on tarvittu monia eri työvaiheita, yrityksiä ja henkilöitä. Toimitusketjuksi kutsutaan sitä toisiinsa linkittyvää tapahtumien sarjaa, jossa raaka-aineet muuntuvat asiakkaan haluamaksi lopputuotteeksi. Keskeisessä asemassa on asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeiden toteuttaminen. (Inkiläinen 2011, 9.)

Yleisesti ottaen toimintaketjulla tarkoitetaan verkostoa, jossa eri organisaatiot yhteistyössä ohjaavat ja kehittävät materiaali- tai palveluvirtoja sekä niihin liittyviä raha- ja tietovirtoja. Tässä ketjussa jokaisella organisaatiolla on oma roo-

linsa. Toimitusketjun rakenne on riippuvainen kunkin yrityksen tuotteista, toimialasta ja asiakkaista. Se muodostaa siten kokonaisuuden, jossa kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys sekä lisäarvon tuottaminen on merkityksellistä. (Ritvanen 2011, 22.)

Toimitusketjun vaiheiden määrä ja järjestys vaihtelevat siis toimialan, osallistuvien yritysten sekä tuotteiden mukaan. Yleisellä tasolla toimitusketju muodostuu kuvan 2 mukaisista osista. (Finne & Kokkonen 2005, 298.)



Kuva 2. Toimitusketjun päävaiheet (Finne & Kokkonen 2005, 298)

Toimeksiantajani on siis kuvan 2 mukaisesti toimitusketjun viimeinen osa ja näin tärkeä tekijä asiakkaiden näkökulmasta. Erityisesti kaupan näkökulmasta hyvä asiakaspalvelu on osa asiakaslähtöistä toimitusketjua. Toimitusketjun asiakaslähtöisyyttä voidaan pyrkiä lisäämään esimerkiksi seuraavien toimenpiteiden kautta:

- Lähdetään asiakkaan vaatimuksista
- Minimoidaan kustannukset oikein
- Pyritään joustavuuteen
- Koordinoidaan kaikki toiminnot saumattomiksi
- Toteutetaan reaaliaikainen ja läpinäkyvä informaatiojärjestelmä
- Tehdään nopeampia päätöksiä
- Eliminoidaan vaiheet mitkä eivät lisää arvoa
- Tehdään toimintoja samanaikaisesti
- Pienennetään eräkokoja ja tihennetään toimituksia
- Keskitetään varastot jakelukeskuksiin
- Minimoidaan varastotasot
- Toteutetaan viivästymisstrategia
- Käytetään omaan strategiaan sitoutuneita yhteistyökumppaneita
- Luotettavilla toimituksilla sisään ja ulos

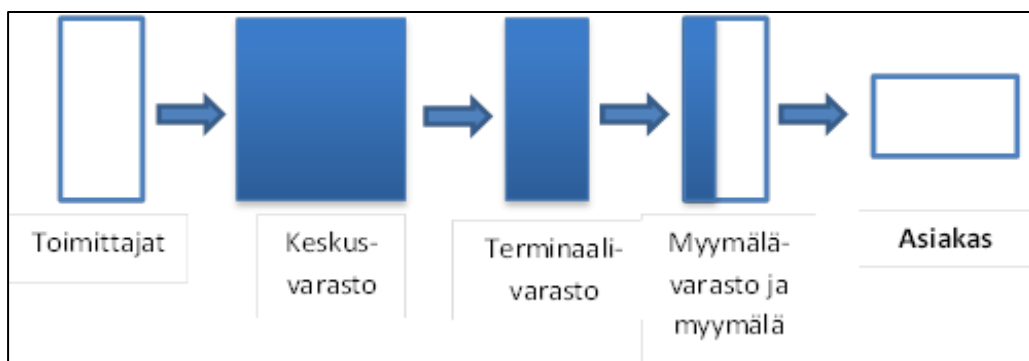
- Ostopalveluilla parempaan palveluun (Inkiläinen 2011, 16–17.)

Yleisellä tasolla S-ryhmässä toimintaketju on tarkkaa yhteispeliä. S-ryhmä pyrkii kehittämään materiaalitehokkuutta yhdessä koko toimitusketjun kanssa. Menekki- ja tilausennusteet, sekä tekoälyn hyödyntäminen ovat tässä tilanteessa avainasemassa. (Motiva 2019.)

4.3 Varastoprosessit ja myymälälogistiikka

Kaupan alan varastointi toimi aikaisemmin siten, että jokainen toimittaja kuljetti tuotteensa suoraan kauppoihin. Tämän seurauksesta kaupan purku- ja lastaustilat ruuhkautuivat usein ja varastotilaa tarvittiin paljon. Tämän takia myymälän asiakaspalvelu saattoi heiketä kiireisinä toimituspäivinä. (Tikka 2016, 42.)

Toimintatapojen kehittymisen myötä myymälöiden yhteydessä olevat varastot ovat pienentyneet ja yksittäisten toimittajien erillisten kuljetusten määrää on pystytty minimoimaan (Tikka 2016, 43). Kuvassa 3 on esitetty nykyinen toimintatapa.

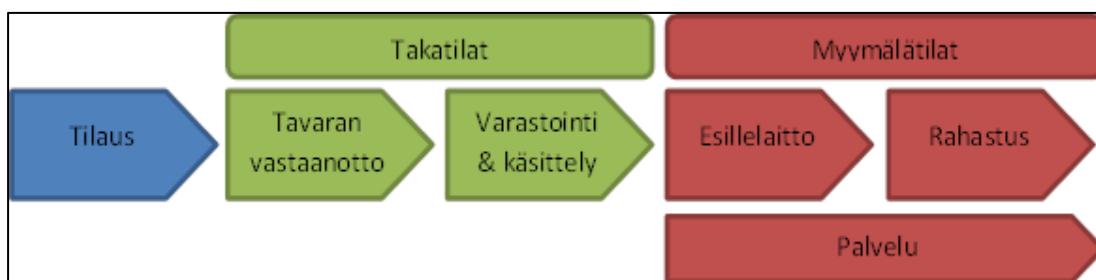


Kuva 3. Kauppaketjujen nykyinen toimintatapa (mukaiillen, Tikka 2016, 43)

Kuvan 3 esittämä toimintamalli on tyypillisesti käytössä isojen kauppaketjujen toiminnoissa. Pyrkimyksenä on, että suurin osa tuotteista toimitetaan kauppaketjujen keskusvarastoihin, jotka sijainniltaan pystyvät palvelemaan mahdollisimman suurta aluetta. Näistä tuotteet jatkavat matkaansa terminaalivarastoihin mahdollisimman isoina runkokuljetuksina. Terminaaleissa tapahtuu kuormien purku ja jakelu yksittäisiin myymälöihin meneviin pienempiin kuljetuksiin mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. (Tikka 2016, 44.)

Suuntaus on se, että keskusvarastoja pyritään määrällisesti vähentämään ja toimintaa tehostamaan niin, että ostotoiminta ja tilaaminen myymälöissä voi tehostua. Esimerkiksi tiettyjen tuotteiden varastointia keskitetään vain yhteen keskusvarastoon. Myös myymälöissä toteutettavaa hyllyttämistä on pyritty tehostamaan hyllyvälikeräämisellä, eli kuljetusrullakoissa on vain yhden hyllyvälin tuotteita. Kuljetusten yhdistely, yöaikana tapahtuvat kuljetukset sekä tuotteiden käsittelyn kehittäminen myymälöissä ovat myös osa toiminnan tehostamista. (Tikka 2016, 44.)

Viimeisenä lenkinä perinteisessä vähittäiskaupan tarjontaketjussa on myymälä, joka muodostaa rajapinnan kuluttajaan. Myymälät voidaan nähdä myös eräänlaisina varastoina, jota täydennetään ja jossa asiakas suorittaa itse tuotteiden keräilyn. Myymälälogistiikan prosessin onkin nähty muistuttavan hieinan varastoprosessia. (Finne ja Kokkonen 2005, 315–317.) Seuraavassa kuvassa 4 on esitetty myymälälogistiikan prosessi päävaiheineen.



Kuva 4. Myymälälogistiikan päävaiheet (Finne ja Kokkonen 317)

Myymälälogistiikka on toisin sanoen myymälän tuotetäydennysprosessi, joka kattaa kaikki ne toiminnot, joiden kautta tuotteet siirtyvät myymälän takaovelta asiakkaan ostokassiin. Yllä olevan kuvan mukaisesti prosessi lähtee liikkeelle siitä, kun toimitus saapuu takatiloihin, jossa tavara vastaanotetaan ja tarkistetaan. Tuotteet asetellaan myymälän mahdolliseen takavarastoon, kunnes tuotteet ehditään purkamaan tai ne mahtuvat omille paikoilleen. Tuotteiden ollessa varastossa ovat ne käytännössä paikoillaan oleva tavaran kuljetus ja sitä kautta pääomaa sitova arvoa tuottamaton vaihe. Seuraavassa vaiheessa tuotteet siirretään myymälätilaan, jossa tavara eli kuorma puretaan esillepano kalusteeseen. Viimeisessä vaiheessa suoritetaan asiakkaan rahastaminen eli

kassatyöskentely. Näiden logististen prosessien lisäksi huomattava osa myymälässä työskentelevien työntekijöiden ajasta kuluu erilaisiin asiakaspalvelutehtäviin. (Finne & Kokkonen 2005, 316–319.)

4.4 Kuormien purku

Kuorman purku liittyy keskeisesti materiaalin käsittelyyn. Sillä tarkoitetaan tavaroiden purkamiseen, siirtelyyn ja lähettämiseen liittyviä toimintoja. Vähittäiskaupoissa, kuten markettien varastoissa, toimintaan liittyy kuljetuspakkausten purku, vastaanotettujen tuotteiden siirto saldoon, asiakashinnoittelu ja myymäläpakkausten toimittaminen asiakkaiden saataville. Monissa marketeissa varastot ovat osittain myymälätilassa. Ajatuksena on, että asiakas valitsee ja keräilee tuotteensa itse hyllypaikalta ja myymälätyöntekijät täyttävät hyllyjä kassynän mukaan. (Hokkanen ym. 2011, 130–131.)

Kuormien purku on työvaihe, joka tehdään käsityönä. Tuotteiden siirtely myymälässä on aikaa vievä työvaihe, joten se pyritään minimoimaan. Myös hyllytyksen yhteydessä usein tapahtuva kuljetuspakkauksien purkaminen ja esillepanon järjestely vie aikaa. Hyllytyksen apuna on yleensä hyllynreunalaput, jotka voidaan tulostaa kassajärjestelmästä. Hyllyreunalapuissa on valmiina hinnat ja muut tarvittavat tiedot hyllyttämistä, sekä asiakkaita varten. Esillepanon apuna on yleensä hyllykartat, joista selviää tuotteen oma paikka ja sen löytäminen helpottuu. Tätä kautta tuotteiden hyllyttäminen on myös nopeampaa. Tuotteiden toimitusten pyritään olevan mahdollisimman myyntivalmiita, jotta tuotteet olisivat mahdollisimman helppo purkaa ja hyllyttää. Jos mahdollista tuotteet, jotka kuuluvat samaan hyllyväliin, toimitetaan toistensa yhteydessä. (Finne & Kokkonen 2005, 317–318.)

Myös tuotepakkauksien suunnittelulla on suuri vaikutus siihen, kuinka tehokkaasti tuotteet voidaan purkaa ja hyllyttää myymälässä. Kaikki aika mikä menee kuljetuspakkauksien purkamiseen ja tuotteiden asetteluun, vaikuttaa suoraan, kuinka kallista tuotteiden käsittely on. Hyllyttämisen sujuvuuteen voi vaikuttaa myös moni pieni asia, kuten esimerkiksi vääränkokoinen tai vaurioitunut pakkaus. Hyllyttämisen helpottamiseksi osa tuotteista tulee suoraan esillepanoa varten suunnitelluissa pahveissa tai muissa alustoissa. Esimerkiksi Valio on ottanut käyttöön kierrätettävät muoviset kennoalustat. Lisäksi hyllynjakajia

hyödyntämällä, tuotteet on helpompi pitää järjestyksessä ja omilla paikoillaan hyllyssä. Joillakin tuotteilla saattaa olla todella suuri menekki, joten tuote saatetaan asettaa esille myymälään myymälälavan tai dollyn eli pyörillä olevan alustan päälle. Näin isojakin määriä tuotteita on helppo käsitellä myymälässä. (Finne & Kokkonen 2005, 318.)

4.5 S-ryhmän ohjeistus kuormien purkuun

S-ryhmä on ohjeistanut kuorman purkua osana myymälätyön käytäntöjä. Onnistuneen kuormanpurun edellytyksiksi on nostettu seitsemän kohtaa, jotka ovat

1. Tiimityö
2. Valikoiman ja tilan oikea suhde
3. Toimivat päätoimituspäivät
4. Oikeat tilaamisen ohjaustiedot
5. Ajallaan toteutetut hyllykartat
6. Tarve-lähtöinen työvuorosunnittelu
7. Kuorman purun johtaminen (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Ennen kuormanpurun aloittamista suoritetaan myymälään toimitettujen kuormien vastaanottotarkistus. Vastaanottotarkistusten avulla pystytään havaitsemaan mahdolliset toimitusvirheet ja poikkeamat heti, jolloin reagoiminen on nopeaa ja se tehdään riittävän ajoissa. Kuorman purun apuna työntekijöillä on käytössään erilaisia työvälineitä. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Hyllyttämisessä käytetään työkäsineitä, sekä turvapuukkoa. Nämä työvälineet ehkäisevät mahdollisia työtapaturmia, mutta samalla helpottavat kuorman purkua ja hyllyttämistä. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen kamu-laite, jolla on mahdollista esimerkiksi tarkastella saldoja, maksimitiloja, sekä kirjata pilaantuneita tuotteita hävikkiin. Pumppukärryjä käytetään lavojen siirtämiseen myymälässä ja varastossa. Myös sähköinen lavansiirtovaunu löytyy esimerkiksi painavia juomalavoja varten. Varastossa on myös pinoaja tyhjien lavojen pinoamiseen, tai kahden päällekkäisen lavan erottamiseen. Hyllyttäjällä on tarvittaessa käytössään tasokärry, jolla on mahdollista siirtää tuotteita lavasta hyllyväleihin. Tasokärryä käytetään useimmiten ahtaamissa hyllyväleissä, johon lava ei kunnolla mahdu. Tasokärryä käytetään myös sekalavoja purkaessa, kun lavalle ei ole mitään tiettyä paikkaa myymälässä ja tavaroita joutuu kuljettamaan ympäri myymälää. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Roskalaatit sijoitetaan myymälään siten, että tavaraa purkaessa niihin on helppo kerätä pahvi- ja muovijätteet. Kun roskalaatikko on täynnä, työntekijä käy tyhjentämässä roskalaatikon myymälän jätepuristimiin. Myös yksinkertaiset siivousvälineet kuuluvat hyllyttäjän työvälineisiin, mutta niitä ei kanneta mukana, vaan ne löytyvät takavarastosta. Siivousvälineitä käytetään esimerkiksi hyllykarttojen teon yhteydessä, kun hyllyjä on mahdollista puhdistaa. Myös rikkoutuneiden tuotteiden siivoaminen on melko yleistä. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Kuorman purkua pyritään tekemään suoraan lavalta, lavat kuljetetaan oikeaan hyllyväliin ja kuorma puretaan suoraan lavalta hyllyyn. Lavan kylkeen on kiinnitetty toimituspistetieto, josta selviää mihin hyllyväleihin lavalla olevat tuotteet puretaan. Tuotteet hyllytetään oikeassa järjestyksessä eli vanhemmat tuotteet eteen ja uudemmat taakse. Tuotteiden päiväyksiä tulee tarkastella hyllyttämisen yhteydessä. Tuotteiden ylitäyttö ei ole suotavaa. Kaikille tuotteille on asetettu maksimitilat ja jos tuotetta hyllytetään toisen tuotteen paikalle, voi se vaihtaa tyhjän tilan kirjaamisiin. Erityisen tärkeää ylitäytön huomiointi on kylmäsäilytystä vaativien tuotteiden kohdalla, jotta tuotteita ei täytetä yli rajojen ja tuote mahdollisesti pilaantuu. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Asiakkaiden huomiointi kuorman purun yhteydessä on tärkeää, sillä asiakkaan palvelutarve menee hyllyttämisen edelle. Kuormia purkaessa huomioidaan aina asiakkaat ja heidän esteetön ja turvallinen kulku myymälässä. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Tuotteet, jotka eivät mahdu hyllyyn sijoitetaan varastoon siististi rullakoihin siten, että yhteen rullakkoon tulee samaan hyllyväliin meneviä tuotteita. Rullakot käydään säännöllisesti läpi ja niihin laitetaan merkintä, milloin läpikäynti on tehty. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

Kuorman purun jälkeen kuljetusyksiköt, kuten esimerkiksi lihalaatit ja lavat lajitellaan koon ja tyyppin mukaan myymälään määritellyille paikoille noutoa varten. Kuljetusyksikköjä saa käyttää vain niiden varsinaisiin käyttötarkoituksiin. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2020.)

5 LEAN JA KAHDEKSAN HUKKAA

Jotta yritys voi kehittää kilpailukykyään, kannattavuuttaan ja henkilöstön hyvinvointia, on sen havaittava parannustarpeet ja pyrittävä kaikenkertyyppisen hukan vähentämiseen. (Tuominen 2010b, 4). Koska Leanin keinot ovat lähtökohtaisesti kehitetty palvelemaan Toyotan autoteollisuuden massatuotantoa, on ymmärrettävää, ettei niiden suora kopioiminen vähittäiskaupan toimintaympäristöön ole mahdollista. On kuitenkin Lean-ajattelun mukaista hakea niistä tukea ja virikkeitä omaan kehittämistyöhön. (Modig ja Åhlström 2013, 146.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut Lean-mallin toteuttaminen ja sen menetelmien käyttäminen, mutta Lean oli kuitenkin työn aiheen kannalta merkityksellinen taustateoria ja soveltamisen lähde. Lean-ajattelusta haluttiin hakea teoreettista näkökulmaa toimeksiantajan oman kehittämistyön käynnistämiseen kuormapurun osalta. Empiiristä osuutta ei siten toteutettu puhtaasti Lean-mallin mukaan, mutta haastatteluiden avulla saatujen tulosten tulkinnaissa Lean-ajattelu nousee esiin. Myös kehittämisideoiden, joilla toimeksiantaja voi kehittää kuormien purkua mahdollisimman sujuvaksi, esittämisessä Lean-ajattelu hukan ehkäisemisestä ja poistamisesta oli keskeinen lähestymistapa.

5.1 Lean-ajattelu

Käsite Lean Productions esiteltiin ensimmäistä kertaa Yhdysvalloissa vuonna 1990, kirjan ”The Machine that Changed the World” julkaisun yhteydessä. Kirja on kuvaus siitä, miten Toyota pyrki ohittamaan kilpailevat autonvalmistajat laadussa sekä tehokkuudessa. Nykyään Leania hyödynnetään lähes kaikilla toimialoilla ympäri maailmaa. (Pettersson ym. 2018, 13.)

Vaikka Lean on yksi yritysmaailman tunnetuimpia käsitteitä, on lähes mahdotonta muodostaa yhdenmukaista näkemystä siitä, mitä Lean on. Sen keinot eivät myöskään ole yleispäteviä. Tämän vuoksi Leanin toimintastrategian toteuttamistyökalut eivät välttämättä sovellu sellaisenaan käytettäväksi kaikkiin toimintaympäristöihin. Siitä huolimatta useimmat yritykset voivat hyötyä hakeamalla virikkeitä Toyotan kehittämistä menettelytavoista, mutta jokaisen pitää kehittää omia ratkaisuja, menetelmiä ja työkaluja. (Modig ja Åhlström 2013, 6, 87, 145–146.)

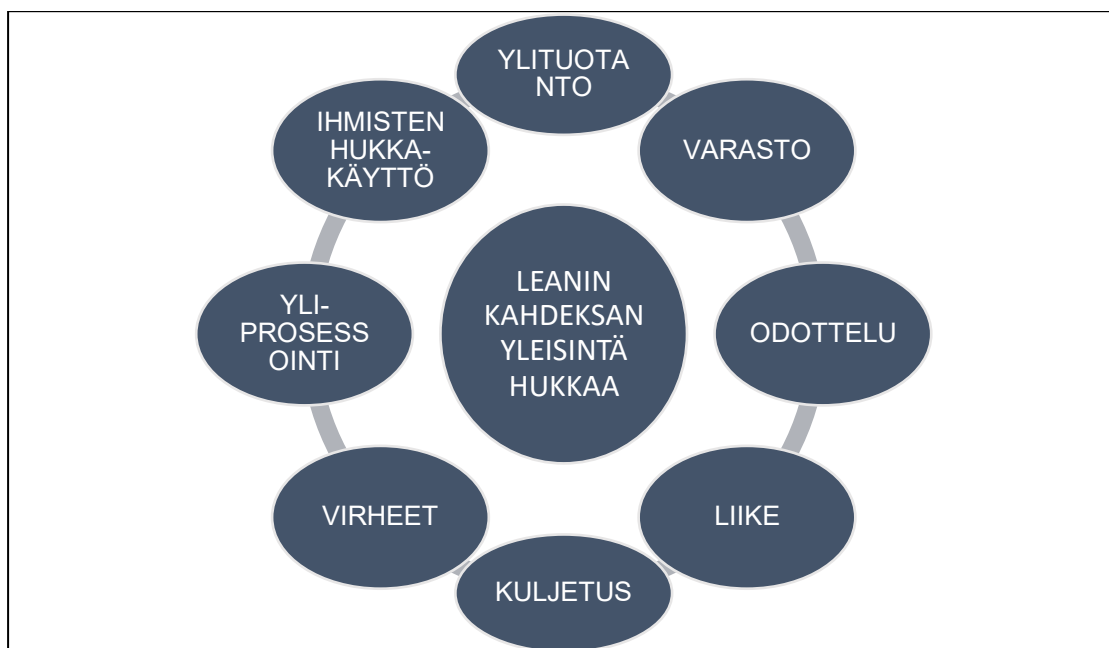
Lean-ajattelu on kehittämisfilosofia ja se on suuressa roolissa monien menestyvien yritysten toiminnan kehittämisessä (Lean-ajattelu 2019). Se ei ole tila, johon pyritään, vaan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessi (Tuominen 2010a, 8). Jatkuva kehittäminen, Lean-työkalujen ymmärtäminen ja käyttäminen sekä hukkan väsymätön poistaminen muodostavat Lean-ajattelun ytimen. (Tuominen 2010a, 86; Tuominen 2010b, 7).

Leanin tavoitteena on mahdollistaa töiden tekeminen oikeiden asioiden parissa ja jokaiselle työntekijälle oikeanlaisella tavalla. Leanin onnistunut soveltaminen voi mahdollistaa hyvien tulosten aikaansaannin esimerkiksi laadun parantamisessa, toimitusvarmuudessa, tuottavuudessa, työntekijöiden työssäoloissa ja kustannussäästöissä. Onnistuneella Lean-investoinnilla voidaan päästä myös toisenlaisiin yritykselle tärkeisiin tuloksiin, kuten työviihtyvyyden, aloitteellisuuden ja motivaation nostamiseen. (Pettersson ym. 2018, 15.)

Lean-ajattelumallin lähtökohtaisena tavoitteena on kehittää yritystä parantamalla sen tuottavuutta, sekä tuottaa maksimaalisesti arvoa asiakkaalle. Tuottavuuden parantamista ei ole kuitenkaan tarkoitus toteuttaa työtahtia nopeuttamalla vaan kehittämällä tuotantoa siten, että turhat ja tuottamattomat toiminnot poistetaan. (Ballè ym. 2017, 147; 4 askelta kohti Lean-tuotantoa s.a.)

5.1.1 Hukka

Hukan tunnistaminen ja aktiivinen poistaminen on Lean-ajattelun ydin. Jos toiminto ei tuota lisäarvoa, mutta se lisää kustannuksia on toiminto hukkaa. (Tuominen 2010a, 86; Tuominen 2010b, 7.) Kun hukkaa saadaan vähennettyä tai poistettua luodaan asiakkaille enemmän arvoa ilman, että työkuorma tai työtahti yrityksen työntekijöillä kasvaa. Hukan lähteet jaetaan yleensä eri ryhmiin, jotta hukkan ymmärtäminen olisi helpompaa. Useimmiten ryhmiä on seitsemän, mutta länsimaissa on tapana lisätä kahdeksas hukka, jolla korostetaan sitä, kuinka tärkeää on, että ihmiset voivat vaikuttaa ja osallistua koko osaamisellaan. (Myerson 2012, 2, 17; Pettersson ym. 2018, 29.) Seuraavassa kuvassa esitellään kahdeksan yleisintä hukkan lajia Leanissa.



Kuva 5. Kahdeksan hukkaa (mukaillein Intotalo s.a)

Ylituotanto tarkoittaa sitä, että töitä tehdään liian aikaisin tai liian nopeasti, verrattuna seuraavan arvoa tuottavaan toimintoon. Tehdään liian paljon kerrallaan ja enemmän kuin asiakas haluaa. Ylituotanto mielletään usein pahimmaksi hukan lähteeksi. Jos ylituotantoa aiheutuu, on taustalla usein myös muita ongelmia, kuten useampia kuljetuksia ja käsittelyjä sekä isompaa varastoa. Ylituotanto voi aiheuttaa monia erialaisia ongelmia, kuten varaston kasvua, laatupuutteiden myöhäistä havaitsemista, virheiden määrän nousua sekä tuotannon kulun häiriintymistä. (Petersson 2018, 36–37; Tuominen 2010b, 16–17.)

Tarpeettomat varastot ovat koontinimi tuotteiden ja palveluiden odotusajalle. Varastossa odottavat tuotteet kasvattavat läpimenoaikaa. Kaupan palveluissa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että osa tuotteista voi pilaantua. Kun tuotteet eivät ole asiakkaan saatavilla hyllyssä, ne sitovat pääomaa. Usein varastot myös heikentävät järjestystä ja hidastavat tuotteiden saatavuutta. (Petersson 2018, 33–34; Tuominen 2010b, 18–19.)

Odottelulla tarkoitetaan käyttämättä jätettyä aikaa. Odottelua syntyy esimerkiksi silloin, kun kuormaa joudutaan odottamaan, tai kuorman purkuun tarvittavat henkilöt eivät ole saapuneet paikalle. (Petersson 2018, 31; Tuominen 2010b, 31.)

Tarpeeton liike aiheuttaa hukkaa. Kun ylimääräiset liikkeet eivät luo lisäarvoa, puhutaan hukasta, joka liittyy työtehtävään. Tarpeeton liike on siis yksi työvaihehukkaa synnyttävistä syistä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi pitkien matkojen kävelemistä tai huonoa työergonomiaa. (Petersson 2018, 34–35; Tuominen 2010b, 26–30.)

Tarpeeton kuljettaminen ei lisää arvoa. Yrityksen sisäiset kuljetukset ovat puhdasta hukkaa. Kuljetuksen tarve syntyy yleensä siitä, että jotain on vialla tavassa, jolla toiminto on järjestelty eli layoutissa. Pumpukkärryjen, trukkien ja tasokärryjen käyttö ei poista kuljetuksen tarvetta, mutta tekee siitä helpompaa. Tavoite ei ole siis välttämättä löytää helpompaa tapaa kuljettaa tavaroita, vaan poistaa tai vähentää kuljetustarvetta ja sitä kautta vähentää hukkaa. Päivittäis-tavarakaupassa materiaalien ja tuotteiden kuljetus myymälän sisällä on joka-päiväistä. (Petersson 2018, 32; Tuominen 2010b, 20–21.) Kuorman purussa turha kuljettaminen ilmenee esimerkiksi tavaroiden siirtelyssä, takavarasto-myymälä välin kulkemisessa ja huonoista järjestelyistä.

Virheet, virheellisten tuotteiden tarkastaminen, lajittelu, korjaaminen ja reklamoiteihin vastaaminen aiheuttavat laatuhukkaa. Kaikki nämä aiheuttavat lisätyötä, kun tehdään sellaista mikä ei mennyt heti oikein. Nämä virheet ja niiden korjaukset aiheuttavat ylimääräistä rahanmenoa ja läpimenoajan pidentymistä. S-marketissa virheitä ovat esimerkiksi väärälle hyllypaikalle hyllytetyt tuotteet ja FIFO-periaatteen (First In First Out) vastaisesti hyllytetyt tuotteet, eli uudet tuotteet on hyllytetty vanhempien tuotteiden eteen. Näistä kummastakin esimerkistä syntyy laatuhukkaa, kun tuotteita pitää siirtää oikeille paikoille tai pahimmassa tapauksessa heittää hävikkiin. (Petersson 2018, 35–36; Tuominen 2010b, 22–23.)

Yliprosessoinnilla tai prosessihukalla tarkoitetaan sitä, että tehdään korkeampaa laatua ja enemmän työtä kuin mistä asiakas on valmis maksamaan. Prosessihukkaa syntyy, kun prosessia tai työvaihetta jatketaan tarpeettomasti ja prosessin toimivuutta ei tutkita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarjotaan enemmän kuin asiakas haluaa tai tarvitsee. (Petersson 2018, 32–33; Tuominen 2010b, 24–25.)

Ihmisten hukkakäyttö on osaamisen ja luovuuden käyttämättä jättämistä. Tämä hukka on länsimaalainen lisäys alkuperäiseen seitsemän hukan luokitteluun. Ihmisten hukkakäyttö tarkoittaa sitä, että toiminnossa ei hyödynnetä kaikkien organisaatiossa työskentelevien osaamista, ammattitaitoa ja luovuutta. Ongelma voi ilmetä henkilöstön sitoutuneisuudessa, toiminnan parantamisen mahdollisuuksissa sekä työntekijät saattavat pahimmassa tapauksessa vaihtaa työpaikkaa. Tätä hukkaa voi ilmetä, jos organisaatiossa ei kuunnella henkilöstön ideoita ja ehdotuksia tai viestintä työntekijöiden välillä on heikko. (Petersson 2018, 37.)

5.1.2 Hukan ehkäiseminen ja poistaminen

Lean tavoittelee hukan täydellistä poistamista, vaikka tuota tavoitetta on käytännössä lähes mahdotonta saavuttaa. Siksi puhutaan Leaniin pyrkimisestä, jolloin työskennellään jatkuvasti hukan vähentämiseksi ja edetään kohti täydellisyyttä. Kyky havaita ja tunnistaa hukkaa on ensimmäinen edellytys sen vähentämiseksi ja poistamiseksi. (Petersson ym. 2018, 19, 29; Tuominen 2010a, 86.)

Usein työntekijät kohtaavat työpäivien aikana asioita, jotka eivät ole kovin mieluisia ja herättävät jopa turhautumista. On huomattu, että näihin tilanteisiin liittyy usein hukkaa. Kun työntekijöiden päivittäin kokema hukka tunnistetaan, voidaan siirtyä hukan poistamiseen Leanin avulla. Henkilöstöllä on kaksi tärkeää tehtävää, joista ensimmäinen on työn tekeminen sovitulla tavalla ja toisena työtapojen kehittäminen. Työn tekeminen sovitulla tavalla tarkoittaa parhaaksi tiedettyjen työtapojen ja standardien noudattamista. Työtapojen kehittämisellä tarkoitetaan hukan tunnistamisen parantamista, sekä hukkaa vähentäviin työtapoihin pyrkimistä. (Petersson ym. 2018, 19–21.)

Hukan vähentämiseen päästään tunnistamalla työn sisältämät hukan lajit ja niiden syyt. Seuraavaksi on tarkasteltava työprosessia onnistumisen näkökulmasta, eli miltä esimerkiksi onnistunut kuormien purku näyttäisi ja mikä olisi ihanteellinen läpimenoaika prosessille. Tämän jälkeen on tärkeää keskittyä pieniin parannuksiin, jotka auttavat nopeuttamaan prosessia ja sitä kautta vähentämään hukkaa. Tärkeää on, että parannetaan vähän kerrallaan, mutta

säännöllisesti. Yhteistyö ja työkavereiden auttaminen turhan työn vähentämisessä on merkityksellistä. (Blomberg & Junkkari 2018, 12.)

Tuominen (2010a, 87) on listannut keinoja hukan syntymisen ehkäisemiseen, sekä hukan poistamiseen. Hukan ehkäisemiseksi hän näkee tärkeänä standardoinnin, kyseenalaistamisen kysymällä *miksi* ja *miten* sekä hukan synnyn tunnistamisen, ehkäisyn ja poistamisen menetelmien jatkuvan kehityksen. Hukan poistaminen puolestaan edellyttää muun muassa silmien avaamista uusille työtavoille, yleisimpien hukan lähteiden tutkimista ja työmenetelmien kehittämistä.

Hukan ehkäisemiseen ja poistamiseen löytyy Lean menetelmistä erilaisia työkaluja, joita kirjallisuuden perusteella näytetään sovellettavan hyvin väljästi ja erilaisissa yhteyksissä. Seuraavaksi esittelen lyhyesti muutaman Lean työkalun, joiden avulla voidaan kehittyä kuormien purkamisessa.

Gemba-/hukkakävely: Hukkakävelyn aikana seurataan työntekijöiden työtä ja tehdään siitä havaintoja. Kävelyn aikana toimintatapoja, työympäristöä ja työntekijöiden työtä havainnoimalla, löydetään usein kehitettäviä asioita. (Kpedu s.a.)

Jatkuva parantaminen eli Kaizen: Kaizen tarkoittaa toistuvaa ja säännönmukaista toiminnan kehittämistä. Tämän ajattelumallin ideana on, että kaikki työntekijät ovat vastuussa toiminnan laadusta ja sen kehittamisestä. Työpäikällä voidaan esimerkiksi kasata tiimi ratkaisemaan jo tiedossa olevia ongelmia. Kaizen tulee japanin kielestä ja tarkoittaa hyväksi muuttumista. (Kpedu s.a; Junkkari 2018, 18.)

Kanban: Kanbanin tarkoituksena on visualisoida työprosessin vaiheita. Visualisointi tapahtuu kanban-taulun avulla. Se voi yksinkertaisimmillaan olla kolme sarakkeinen seinätaulu, josta käy ilmi tehtävät työt, käynnissä olevat työt ja valmiit työt. Taulua päivitetään sen mukaan, miten työt etenevät. (Kpedu s.a; Junkkari 2018, 18.)

Visualisointi: Työohjeita laaditaan visualisestisesti ja työtehtäviä ja toimenpiteitä havainnollistetaan esimerkiksi kuvilla ja julisteilla. Kuvat ja muu visualisointi

auttavat tekstin rinnalla tuomaan tarvittavan ohjeistuksen yleensä nopeammin, kuin saman asian esittäminen vain tekstimuodossa. Esimerkiksi tyhjien kuormalavojen paikan voi merkitä lattiaan huomioteipillä. Työvälineiden käyttötarkoitus tai paikka voidaan siis merkitä vaikka värikoodein tai kirjain-/numerotunnuksin. (Kpedu s.a.)

VSM (Value Stream Mapping): Eli arvovirtakuvaus on yleisesti käytetty työkalu, jossa prosessin vaiheet, informaation virtaus, tapahtumien laajuudet ja prosessin läpimenoajat esitetään yhdelle lomakkeelle. Läpimenoajan parantamisesi prosesseja on kehitettävä, joten niitä pyritään virtaviivaistamaan ja ajattelemaan uudella tavalla. Lähtötason ja hukan tunnistamisen jälkeen määritellään mihin prosessilla pyritään ja se kuvataan visuaalisesti. (Kpedu s.a; Väisänen 2013.)

5- ja 6S: Tämä työkalu on kehitetty työpisteiden standardoinnin avuksi. Sen tavoitteena on huolehtia siisteydestä ja järjestyksestä, luomalla hyvin organisoitu ja toimiva työpaikka. 5S mahdollistaa hyvin organisoidun työpaikan, jossa aikaa ei kulu asioiden etsimiseen ja työ on tehokkaampaa. 5S menetelmä koostuu viidestä S-kirjaimella alkavasta vaiheesta, joista käytetään hie-man erilaisia nimityksiä lähteistä riippuen.

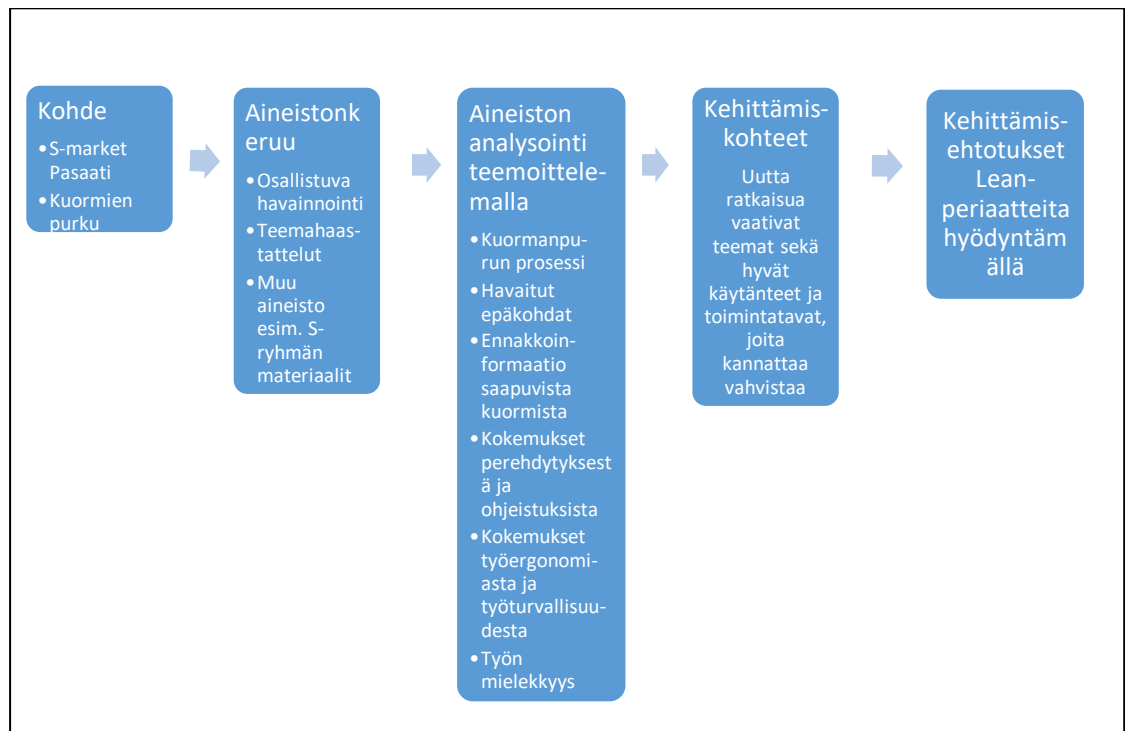
1. Sortteeraus (sort): Kaiken turhan ja tarpeettoman poistaminen työpisteeltä.
2. Systematisointi (store): Järjestetään kaikki tarvittavat työvälineet siten, että ne ovat helposti ja nopeasti käytettävissä.
3. Siivous (shine): Pidetään työalue ja työvälineet siistinä.
4. Standardointi (standardize): Luo standardi, esimerkiksi visualisoitu ohje.
5. Sitoutuminen (sustain): Sitoudutaan noudattamaan käyttöön otettuja toimintatapoja. Tavoitteena on tehdä asioista jokapäiväisiä rutiineja (Kpedu s.a; Myerson 2012, 48–49; Petersson ym. 2018, 80–81.)

6S menetelmä on muuten sama, mutta siinä on huomioitu turvallisuus (safety) erillisenä vaiheena. Turvallisuuden voi kuitenkin ajatella sisältyvän 5S menetelmään olennaisena asiana, joten sitä ei välttämättä tarvitse mainita. (Kpedu s.a.)

Juurisyyanalyysi: Eli 5 x Miksi -analyysi on yksinkertainen menetelmä juurisyyn havaitsemiseen. Menetelmän ideana on kysyä *miksi* vähintään viisi kertaa. Jokaisella kysymyksellä tavoitellaan havaitun poikkeaman juurisyyn lähemmäksi pääsemistä. Kysymysten muotoilu voi aluksi vaikuttaa helpolta, mutta kysymysten muodostaminen vaikeutuu, mitä enemmän niitä kysytään. (Petersson 2018, 88; Tuominen 2010b, 70.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tutkimus toteutettiin mukaillen osallistavan työntutkimuksen asiakasprosessia. Seuraavassa kuvassa 6 esitetään opinnäytetyön empiirinen osuus prosessin muodossa.



Kuva 6. Opinnäytetyön empiirinen osuus

Tämä luku jatkuu toimeksiantajana olevan S-market Pasaatin esittelyllä. Tässä yhteydessä kerrotaan myös S-ryhmästä yleisellä tasolla. Tutkimuksen kohde on rajattu käsittelemään toimeksiantajan kuorman purkua, joten tässä yhteydessä käydään pääpiirteittäin läpi myös myymälään tulevien kuormien purkuun liittyvät tilat ja alueet. Alkuinformaatio kuormien purkuun liittyvistä asioista kerättiin haastatteleamalla myymäläpäällikkö Laura Mänttäreä ja tämä informaatio on koottu omaksi alaluvukseksi. Seuraavaksi kerrotaan aineistonkeruusta ja sen toteutumisesta edeten aineiston analysointiin. Tässä yhteydessä

tuodaan esiin teemoittelun avulla saadut tulokset. Tuloksista johdetaan uutta ratkaisua tarvitsevat kehittämiskohteet sekä toimivat käytänteet. Tässä hyödynnetään Lean-ajattelua ja kahdeksaa hukkaa. Löydettyjen kehittämiskohteiden tunnistamisen pohjalta luodaan kehittämissuhteita, jotka esitetään viimeisenä. Lisäksi esitetään suoraan haastateltavilta tulleet toiveet, ideat ja kehittämissuhteet.

6.1 Toimeksiantaja S-market Pasaati

S-market Pasaati on osa Kymen Seudun Osuuskauppaa (KSO). Liikevaihto koko Kymen Seudun Osuuskauppa konsernilla oli 455,5 milj. euroa vuonna 2019 ja henkilöstömäärä oli 1 553. KSO on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista. (KSO 2020.) Marketkauppa on S-ryhmän päätoimiala (S-ryhmä 2020b).

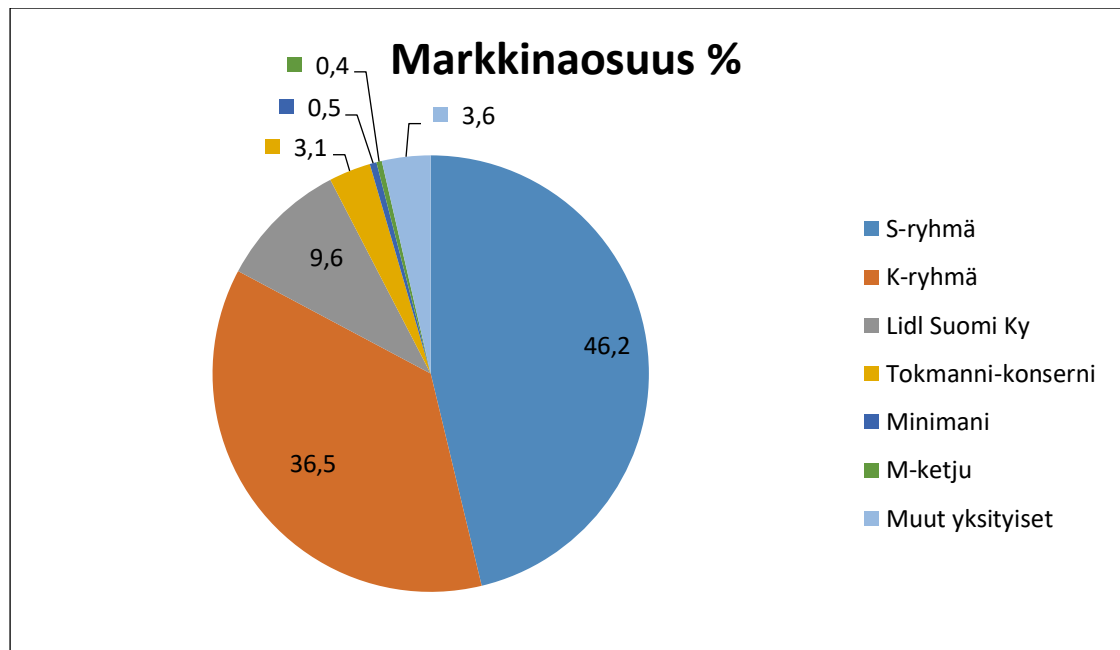
S-Market Pasaati on laadukas ja valikoimaltaan laaja päivittäistavarakauppa. Se sijaitsee hyvällä liikepaikalla Kotkan ydinkeskustassa kauppakeskus Pasaatissa. Esimerkiksi autoilevien asiakkaiden on helppo tulla Kotkan keskustan toriparkista suoraan palvelemaan S-marketiin. S-market Pasaatin yrityskuvassa yhdistyvät edullisuus, laatu, monipuolinen tuotevalikoima sekä ostamisen helppous. S-market Pasaatista saa elintarvikkeita sekä kodin taloustavaroita. S-marketissa tuotteissa on tarjolla kaikkea arjen ruokaostoksiin sekä myös erikoisempia ja juhlaiviakin herkkuja. (Pasaati 2020.)

S-market Pasaati on yksi S-ryhmän marketkaupan ketjuun kuuluvista myymälöistä. Se rakentaa myymälänsä valikoimaa sekä palveluja ensisijaisesti Kotkan alueella asuvien asiakkaiden tarpeet huomioiden. Päämääränään S-market Pasaatilla on tarjota asiakkaalle paras tuotelaatu, saatavuus ja valikoima. Lisäksi se haluaa olla asiakaslähtöisin ostospaikka, jossa on ystävällisin ja toimivin palvelu. (Kotkas 2019.)

S-ryhmä muodostuu itsenäisistä alueosuuskaupoista, joita on yhteensä 19, sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). S-ryhmä on asiakkaiden omistama vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa. S-ryhmän palvelutarjotin on kattava sisältäen

pankkipalvelut, auto-, rauta- ja maatalouskaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan palvelut. Lisäksi S-ryhmällä on liikennemyymlä- ja polttoainekaupan sekä marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan palveluja. (S-ryhmä 2020b.)

S-market on Suomen laajin ruokakaupan ketju. Yli 900 toimipaikalle ympäri Suomea on muodostunut palveluverkosto, jota kehitetään jatkuvasti vastaamaan mahdollisimman hyvin kullakin alueella asuvien ihmisten tarpeita (S-ryhmä 2020a). Päivittäistavarakauppa ry:n mukaan päivittäistavaramyynnin arvo Suomessa vuonna 2019 oli yli 18,6 miljardia euroa. Seuraavassa kuvassa 7 on graafisesti esitetty eri kaupan ryhmien markkinaosuudet päivittäistavaramyynnistä prosentteina.



Kuva 7. Kaupan ryhmien markkinaosuudet päivittäistavaramyynnistä 2019 (mukaan Päivittäistavarakauppa ry 2020)

Kuvasta 7 näkyy, että S-ryhmä on markkinaosuudeltaan suurin kaupan ryhmä. Vuonna 2019 sen markkinaosuus kuitenkin laski $-0,2$ %-yksikköä, kun puolestaan K-ryhmä kasvatti markkinaosuuttaan $+0,4$ %-yksikköä (Päivittäistavarakauppa ry, 2020.) Tämä informaatio markkinaosuuksissa tapahtuneista pienistä muutoksista luo osaltaan tarpeen tarkastella toimintatapoja S-ryhmässä myös yksittäisen myymälän tasolla ja tekee tästä opinnäytetyöstä ajankohtaisen ja merkityksellisen.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on lähtenyt viemään eteenpäin jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä muun muassa Lean-ajatteluun pohjautuvan johtamisen avulla. Myymälän toiminnan eri osa-alueiden tarkastelussa on noussut esiin joitakin selkeitä muutos- ja kehittämistarpeita. Yksi muutostarpeista kohdistuu kuormanpurkuun. Ongelmaksi on havaittu se, että kuorma ei purkaudu tavoitetaikataulussa ja sen takia saatavuudessa on hetkittäin haasteita. Marketpäällikön huolena on, että asiakasta saattaa kaupassa odottaa tyhjä hylly ja pahimmillaan asiakas vaihtaa ostopaikkaa toiseen kauppaan saadakseen haluamansa tuotteen. Kuormanpurkuun liittyvät haasteet eivät rajoitu pelkästään asiakaspalvelun laadun heikkenemiseen, vaan vaikuttavat myös kiireen ja paineen lisääntymiseen. Nämä puolestaan aiheuttavat kuormitusta työntekijöille. (Mänttari 2020a.) Oletusarvona siis on, että kuormanpurun kehittämiskohtien tunnistamisella mahdollisimman hyvin, päästään jatkossa kehittämään prosessin kannalta oikeita asioita. Kun kuormanpurku saadaan toimivammaksi lisää se kilpailukykyä asiakaspalvelun laadun parantuessa ja työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyessä.

6.1.1 Tavarantoimitusalue, varasto ja myymälä

Kuorma saapuu S-market Pasaatiin lastauslaiturin kautta takavarastoon. Suurin osa kuormasta saapuu yön aikana, joten kuorman siirtäminen myymälään purkamista varten tapahtuu ilman hukkaa aiheuttavaa odottamista. Tavarantoimittajien kuljettajat siirtävät toimittamansa tavaralavat niille sopiviin paikkoihin takavarastossa. Liha- ja einelavat siirretään lihakylmiöön, pakkaskuorma pakastimeen, maitokuorma maitokylmiöön ja hedelmä- ja vihanneskuorma (hevi) viedään hevikylmiöön tai jätetään takavarastossa sopivalle paikalle, koska kylmäsäilytys ei ole välttämätöntä.

Tavarantoimitusalue sijaitsee kauppakeskus Pasaatin hallitiloissa, pohjakerroksessa. Lastauslaiturilta on suora ja lyhyt matka S-marketin takavarasto tiloihin, johon kuljettajat pääsevät omilla kulkukorteillaan. Kuvassa 8 näkyy vastaanottoalue ja lastauslaituri.



Kuva 8. Kuorman vastaanottoalue, Kauppakeskus Pasaati, Kotka

Kuvassa 8 näkyvää vastaanottoaluetta sekä lastauslaituria käytetään myös muiden kauppakeskuksen liikkeiden tavarantoimitusten vastaanotossa. Alue on suunniteltu sopivan kokoiseksi, jotta se ei ruuhkautuisi ja tavarantoimitus sujuu mutkattomasti.

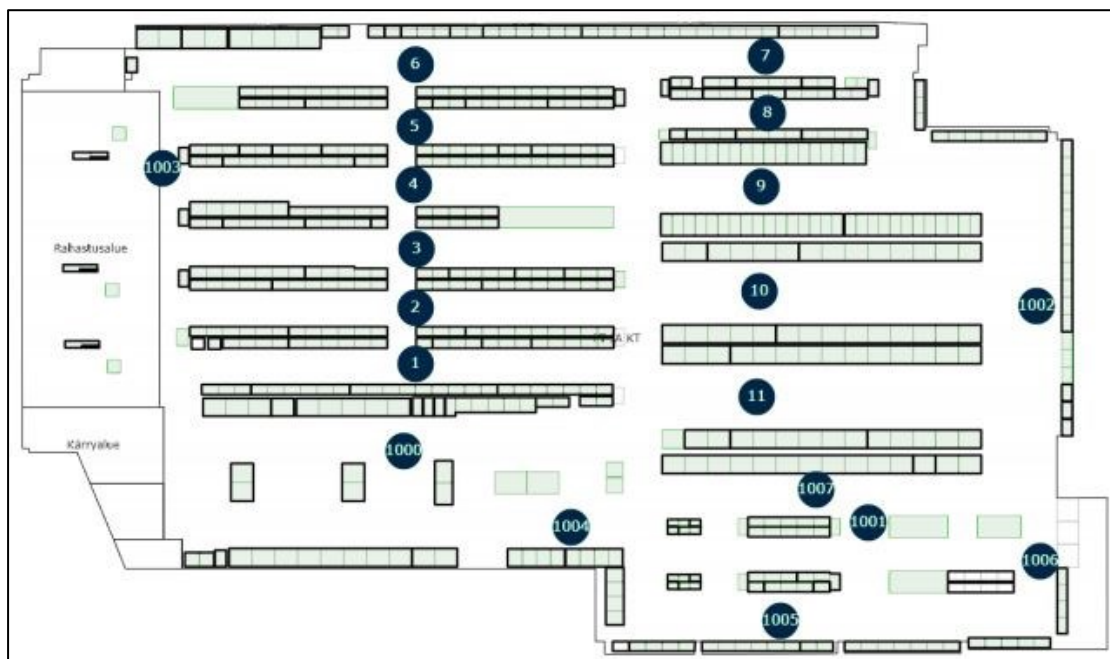
Myyvälän takavarasto (kuva 9) toimii S-market Pasaatin, sekä yläkerrassa toimivan Sokoksen välivarastona, josta tavarat viedään suoraan myymälään, kun tuotteiden purkaminen on ajankohtaista. Seuraavassa kuvassa näkyy takavarasto kokonaisuudessaan kahdessa osassa kuvattuna.



Kuva 9. S-market Pasaatin takavarasto kahdesta kuvakulmasta

Toimeksiantajan takavarastotilat sijaitsevat myymälän välittömässä yhteydessä. Kuvasta 9 näkyy selkeästi myymälävaraston pitkä ja kapea muoto. Vasemmanpuoleisesta osasta on nähtävissä kylmätilojen ovet. Nämä kylmäsäilytystilat ovat pakaste-, liha- ja hevi tuotteita varten ja jokaiselle edellä mainitulle tuoteryhmälle on oma kylmätila. Oikeanpuoleisessa osassa näkyvä punainen rullaovi johtaa myymälätilaan. Kuvat osoittavat myymälävaraston tyypillistä tavaramäärää.

Myymälä on jaettu osiin hyllyväleittäin ja alueittain, kuten hedelmät ja vihannekset, leipä, juustot, jauhot, lihat ja einekset, maito, välipalatuotteet sekä muut päivittäistavarat. Seuraavassa kuvassa 10 näkyy kohdeyrityksen myymälätilan pohjakuva.



Kuva 10. S-market Pasaatin myymälän pohjakuva

Kuvassa 10 näkyy numeroituna 1–11 hyllyvälit. Kuvassa numerolla 1000 sijaitsee hedelmä- ja vihannesosasto, 1001 on leipä- osasto, 1002 on maitokaappi, 1003 on rahastusalue, 1004 on leivonnaispakasteet, 1005 on keksit ja kuiva-leipä, 1006 on jauhot ja hiutaleet, 1007 on juusto hylly. Kuorman purkua ajatellen, sisäänkäynti takavarastosta myymälään tapahtuu keskeiseltä alueelta, numeroiden 1000 ja 1004 välistä alhaalta kuvasta katsoen.

6.1.2 Alkuinformaatio

Mänttärin (Mänttari 2020b) mukaan pullonkaula systeemissä on tällä hetkellä siinä, että kuorma ei purkaudu tavoiteaikataulussa, mikä vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen. Tämä aiheuttaa myös kiirettä ja kuormitusta työntekijöille, mikä vaikuttaa heikentävästi asiakaspalvelun laatuun. S-market Pasaatin myymäläpäällikkö Laura Mänttari on havainnut ongelmaksi sen, että teollisten elintarvikkeiden kuormien purkaminen suunnitelman mukaisesti ei toteudu. Myymälän kuormat puretaan pääosin tiimipurkuna.

Kuvaus tiimipurusta

Tiimi aloittaa kuormien purkamisen hedelmä- ja vihannesosastolta, jossa huonolaatuiset hävikkituotteet kerätään pois ja esillepanot rakennetaan uudelleen tuoreilla tuotteilla. Heti aamusta tiimistä irtaantuu kaksi myyjää keräämään hävikkituotteet pois muilta myymälän osastoilta ja tekemään hyllypuutekirjaukset,

jolla varmistetaan automaattitilaamisen muodostamien tilausmäärien paikansa pitävyys. Kahdesta irrotetusta myyjästä toinen saapuu takaisin hevi-osastolle kuorman purun avuksi, kun on valmis muilla osastoilla ja toinen siirtyy purkamaan lihakuormaa. Hevin jälkeen tiimi siirtyy purkamaan maito- ja leipäkuormaa ja aikaisemmin lihoja ja eineksiä purkamaan siirtynyt myyjä jatkaa purkutyötä itsenäisesti kyseisellä osastolla. Tiimipurku etenee tuoteteiden, eli maito-, leipä- ja lihatuotteiden jälkeen päivästä ja tilanteesta riippuen pakasteisiin, panimojuomiin, teollisiin elintarvikkeisiin ja hygienia tuotteisiin. Osa tiimistä on kuorman purun ohella kassavarauksessa, eli he siirtyvät kassalle tarvittaessa, jos asiakasmäärä sen vaatii. (Mänttari 2020b.)

Mänttärin (Mänttari 2020b) mukaan myös liha- ja einesosasto on alun perin määritelty mukaan tiimityöhön, mutta ajan kuluessa lihojen purkaminen on ajautunut yhdelle myyjälle. Työjärjestys on toistaiseksi toimiva, koska kyseinen myyjä työskentelee mielellään itsenäisesti ja suoriutuu tehtävästä sujuvasti.

Työhyvinvointiin liittyen kuormanpurku muutettiin tiimipuruksi talvella 2016. Sitä ennen purettiin ryhmittäin. Aiemmin tuoteryhmävastaava työskenteli koko päivän omalla osastollaan ja apuna oli yleensä kokoaikaisesti toinen purkaja. Myymälässä oli 4 vastaavaa: liha, maito-leipä, hevi ja teollinen. Nyt työ on monipuolisempaa ja parantaa jaksamista. Koko henkilöstöllä on tällä hetkellä hyvä osaaminen kaikissa ryhmissä. Monessa S-marketissa työskennellään edelleen osastoittain. (Mänttari 2020a.)

Kuorman purkua seurataan muutenkin kuin seuraamalla siihen kuluva aika. Työmääräennusteen aika on pelkkää kuormanpurkua ja siihen ei ole laskettu mukaan esimerkiksi asiakaspalvelua, hävikinkirjaamista, saldontarkastusta tai tuotteiden alentamista. Muu myymälätyöskentely on esimiehen arvio, mutta siihen S-ryhmässä ollaan kehittämässä ennustetta. Tämän muun työn osuuden on arvioitu olevan liian suuri. (Mänttari 2020a.)

Hyviksi asioiksi nykyisessä kuorman purussa Mänttari (2020a) mainitsi koko henkilöstön osaamisen, tiimipurun toimintamallin ja osaavat, yhteistyökykyiset ja kehityshaluiset tuoteryhmävastaavat. Mahdollisina ongelmakohtina nousi

esiin muun muassa puutteellinen tieto päivän kokonaistyömäärästä ja henkilöstön jakautumisesta eri tehtäviin. Myös kassa- ja myymälätyön välinen vaihtelu ei toteudu toivotulla tavalla. Edestakainen kävely ja asioiden uudelleen tekeminen aiheuttavat turhaa ajan hukkaa. Marketpäällikön näkökulmasta haasteita on myös työvuorosunnittelussa, eli miten kohdentaa oikeat työntekijät oikeisiin työtehtäviin. Työntekijöiden osaaminen ja tehokkuus vaihtelee työtehtävään mukaan ja tärkeää olisi saada kaikki henkilöstössä oleva osaaminen käyttöön. (Mänttari 2020a.)

6.2 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto suunniteltiin kerättäväksi haastattelemalla S-market Pasaa-tin työntekijöitä alkuvuodesta 2020. Korona-pandemia muutti aikataulullisesti haastattelujen toteuttamista. Haastattelut saatiin kuitenkin toteutettua turvalli-sesti lokakuun 2020 loppuun mennessä. Osallistuva havainnointi toteutettiin alkuperäisen aikataulun mukaisesti keväällä 2020 ja sitä jatkettiin koko aineis-ton keruun ajan, kunnes haastattelut oli saatu suoritettua. Sähköpostilla kerät-tävä aineisto kerättiin kevään ja kesän 2020 aikana.

Kohdejoukko, jota haastattelin, muodostui viidestä tarkoituksenmukaisesti vali-tusta henkilöstä, jotka työssään osallistuvat kuormien purkuun. Tiedonkeruu haastattelemalla toteutettiin siten, että tein itselleni pohjan eli teemahaastatte-lurungon haastattelijani varten. Pohjaan sisällytin teemoja sekä avainsanoja, joiden kautta rakensin keskustelua eteenpäin, jotta tutkimuskysymysten kan-nalta oleelliset aiheet käytiin läpi. Haastattelujen toteutusta auttoi se, että haastateltavat ovat työkavereitani ja sitä kautta tunnen heidät henkilökohtai-sella tasolla. Haastatteluja helpotti myös se, että minulla ja haastateltavilla on niin sanotusti yhteinen kieli, jolloin aiheesta keskusteleminen oli luontevaa ja sujuvaa. Ennen varsinaisia haastatteluja tein kaksi koehaastattelua tuttavilleni, jotka ovat työskennelleet kaupanalalla. Näin sain varmuutta haastattelutilan-teita varten, testattua kysymysten käyttökelpoisuutta ja arvioitua haastattelu-jen ajallista kestoa.

Tein haastattelut henkilökohtaisesti, niin sain ensimmäisen kerran mielikuvan kertyvästä aineistosta haastattelutilanteessa. Äänitin haastattelut myöhempää

litterointia varten, mutta tein myös joitakin merkintöjä haastattelun aikana tyhjän teemahaastattelun kysymyspohjaan. Osa haastateltavista toivoi kysymykset ennalta nähtäväksi, joten toimitin haastattelurungon kaikille haastateltaville. Muutama haastateltavista oli kirjannut haastattelurunkoon jo valmiiksi vastauksia, joten osa aineistosta oli valmiiksi kirjallisessa muodossa analyysivaihetta varten. Haastattelun jälkeen kävin läpi keskeiset esiin tulleet asiat ja varmistin vastausten oikeellisuuden haastateltavalta. Kun kaikki haastattelut oli tehty, numeroin vastauslomakkeet, jotta yksittäisen vastaajan antamia vastauksia voidaan tarvittaessa tarkastella anonyymisti ilman vastaajan henkilöllisyyden paljastumista.

6.3 Aineiston analysointi

Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin heidän työsuhteensa pituutta kohdeyrityksessä sekä kaupanalalla yleisesti. Työkokemus kohdeyrityksessä vaihteli 2–14 vuoden välillä ja kaupanalalla yleisesti 4–24 vuoden välillä. Kuorman purun näkökulmasta kaikilla työntekijöillä oli kokemusta kyseisestä työprosessista. Kolme haastateltavaa kertoi sen olevan lähes jokapäiväinen työtehtävä ja kaksi haastateltavaa kertoi purkavansa kuormia päivittäin.

Kuormanpurun prosessi

Pyydettyäessä kuvailemaan kuormanpurkua prosessina, oli kaikilla haastateltavilla saman sisältöinen vastaus. Seuraavaan kuormanpurun prosessikuvaukseen on koottu kaikki se informaatio, joka saatiin haastattelujen ja havainnoinnin avulla.

Mistä kuormanpurku alkaa:

Kuormanpurku käynnistyy työtehtävien jaolla ja saapuneiden kuormien tarkastamisella. Tuoteryhmävastaavat jakavat työtehtävät aamulla päivän tarpeiden mukaan. Kuormien tarkastus tapahtuu kuormakirjoihin vertaamalla. Tarkastuksen suorittaa siihen määrätty henkilö tai tuoteryhmävastaava.

Miten kuormanpurku etenee:

Hevikuorma puretaan tiiminä heti aamusta. Hevilavat, vanha hevikuorma kylmiöstä, roskakärrit ja tasokärrit viedään myymälään. Vanhat kuormat täydennetään hyllyihin ensin, minkä jälkeen puretaan uusi saapunut kuorma. Yksi

tiimin työntekijöistä hoitaa heviosaston läheisyydessä olevan salaattibaarin koostamisen. Kaksi työntekijää irrotetaan tekemään myymälän hyllypuutkirjaukset ja vanhentuneiden tuotteiden keräämisen. Tavarat, jotka eivät mahdu hyllyihin, lastataan rullakoihin ja viedään hevikyymiöön. Heviosasto siistitään kuorman purun yhteydessä pilaantuneista tuotteista. Kun kuormat on heviosastolla purettu, tarkastetaan vielä päiväystuotteet ja silmäilläään osasto läpi.

Heviosaston valmistuttua siirrytään tuorepuolelle eri osa-alueille päivästä riippuen. Esimerkiksi, jos lihakuorma on suuri, kohdistetaan joku purkutiimissä työskentelevistä lihaosastolle apuun. Usein lihakuormaa purkava työntekijä selviää kuormasta yksin, joten tiimi voi siirtyä suoraan maitotaloustuotteiden purkamiseen. Tuorepuolella puretaan lähes koko kuorma, kunnes tuorepuolella töissä oleva työntekijä sanoo selviävänsä loppuista kuormista itsenäisesti. Yleensä, kun jugurtti kuorma on purettu ja maitokaapissa on jäljellä pelkkää maitokuormaa, siirrytään pakasteisiin, jos niitä on kyseiselle päivälle tullut. Kun pakastekuorma saadaan purettua, siirrytään teollisen kuorman purkuun. Teollinen kuorma on usein kaikista suurin ja sen purkuun kuluu eniten aikaa. Teollisen kuorman lavoja tuodaan myymälään siinä vaiheessa, kun muut kuormat alkavat olemaan siinä tilanteessa, että teollisen kuorman purkuun voidaan siirtyä. Teollisessa kuormassa pyritään purkamaan kaikki syötävät tuotteet ensin.

Milloin kuormanpurku on valmis:

Kuorman purku on valmis, kun kaikki saapunut kuorma saadaan purettua hyllyyn, hyllyyn mahtumaton kuorma viedään rullakoissa takavarastoon ja myymälä on siistitty kaikista työvälineistä, kuten roskarullakoista, tasokärryistä ja tyhjistä lavoista. Haastateltavat kertoivat, että ihanteellinen aika kuorman purun valmistumiselle olisi aamuvuoron työpäivän päätyttyä eli klo 14 mennessä. Toisinaan teollista kuormaa saattaa kuitenkin jäädä purkamatta, jolloin kuormalava jää myymälään odottamaan seuraavana päivänä jatkuvaa purkua.

Kysyttäessä kuorman purkuun kuluvaa aikaa, haastateltavat kertoivat ajan riippuvan viikonpäivästä, tavaramäärästä ja mahdollisista työntekijöiden poissaoloista. Vaihtelut ajassa koettiin johtuvan siitä, että eri viikonpäivinä saapuu

sisällöltään ja määrältään erilaisia tavarakuormia. Yksi haastatelluista täsmensi kuorman purkuun kuluvan aikaa 7,5 tuntia tilanteessa, jossa kuorma on sopivan kokoinen ja henkilömäärä riittävä.

Havaitut epäkohdat, hukat ja kuormanpurkua hidastavat tekijät

Suurimmaksi epäkohdaksi ja kuormanpurkua vaikeuttavaksi tekijäksi nousivat sekalavat, joiden purkamiseen koettiin kuluvan eniten aikaa. Sekalavat ovat kuormalavoja, jossa tuotteita on moneen eri hyllyväliin. Tällaista lavaa on vaikea sijoittaa myymälään järkevästi. Lava pitää purkaa tasokärkyjä apuna käyttäen ja myymälää ympäri kävellen. Sekalavat aiheuttavat paljon ylimääräistä liikettä ja hidastavat kuorman purkua merkittävästi. Epäkohtana havaittiin myös se, että näitä sekalavoja tulee yhä useammin.

Osa haastateltavista nosti esiin roskien tyhjentämiseen liittyviä epäkohtia. Näitä olivat muun muassa huonot roska-astiat ja työntekijöiden työtavat roskaa käsiteltäessä. Tästä esimerkkinä mainittiin se, että vajaita roska-astioita tai vain yhtä roska-astiaa tyhjenetään kerrallaan. Epäkohtana pidettiin myös pitkiä välimatkoja jäteastioiden ja myymälän välillä.

Haastatteluista kävi ilmi, että osa työvuoroista, kuten kassa-myymäluoro aiheuttaa ongelmaa kuorman purulle. Kassa-myymäluorolla tarkoitetaan työvuoroa, jossa puretaan kuormaa, mutta ollaan kassavarauksessa. Kuorman purku kyseisen työntekijän kohdalla keskeytyy, mikäli kassalla tarvitaan apua. Epäkohtana havaittiin se, että työntekijä jää kassalle pidemmäksi aikaa kuin olisi tarvetta, mistä seuraa kuorman purun hidastuminen.

Haastatteluissa nousi esiin myös tavaroiden oikeiden hyllypaikkojen etsiminen ja siihen kuluva aika. Väärin hyllytettyjen tavaroiden siirtäminen oikeille hyllypaikoille ja tähän liittyvän saldojen sekä maksimitilojen tarkastamisen katsottiin vievän paljon aikaa. Esiin nousi myös joidenkin tuotepakkausten avaamisen haasteet. Muun muassa keksipakettien avaamisen koettiin vievän paljon aikaa. Samoin säilykelavat koettiin hitaasti purkautuviksi.

Haastatteluissa mainittiin puutteellinen osaaminen eri osastoilla. Tästä esimerkkinä mainittiin muun muassa tilanne, jossa työntekijä ei työskentele usein tietyllä osastolla, jolloin hänen kuorman purkunsa saattoi olla hitaampaa kuin

työntekijällä, jolla tuntemusta oli enemmän. Harjoittelijat tai muut vuokra- ja kesätyöntekijät voivat myös olla hitaampia purkajia ja väärin hyllyttämisen riski kasvaa.

Kuormien purkua hidastavana ja vaikeuttavana koettiin myös se, että samanaikaisesti usea työntekijä saattoi hoitaa samaa asiaa. Tästä koettiin seuraavan sähläämistä ja työtehtävien sekavuutta. Myös asiakaspalvelutilanteet koettiin haittaavan purkutyötä, vaikka sen koettiin kuuluvan tärkeänä osana myymälätyöskentelyyn. Kokemus oli kuitenkin se, että asiakkaan neuvominen tai hänen kanssaan keskusteleminen keskeytti meneillään olevan kuorman purun. Myös reklamaatiot aiheuttivat purun hidastumista.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden keskuudessa oli havaittu jossain määrin motivaation puutetta sekä taukojen venymisiä. Myös juoruilua ja työnteon edelle menevää juttelua oli havaittu työvuorojen aikana. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös hetkittäin työilmapiirissä havaittu negatiivinen sävy, jonka ajateltiin heikentävän joidenkin työntekijöiden työmotivaatiota.

Yhteinen takavarasto Sokoksen kanssa nähtiin epäkohtana. Takavarastossa oli havaittu hetkittäin ruuhkaa johtuen siitä, että S-market Pasaatin ja Sokoksen rullakot toimitetaan samaan tilaan. Ruuhkassa kuormien tarkastaminen oli välillä aiheuttanut ongelmaa ja vienyt tavallista enemmän aikaa.

Viikonpäivistä ongelmallisimpana pidettiin lauantaita. Tuolloin kuormaa tiedettiin saapuvan paljon ja kiireen tuntu lisäsi työntekijöiden painetta. Tiedostettiin, että lauantain kuormasta jäi usein purettavaa sunnuntaille ja seuraavan viikon alkuun. Pahimmillaan tämä aiheutti kuormien purkuun kasautuvaa ongelmaa, joka vaikutti pitkälle viikkoon.

Haastatteluissa nousi esiin myös, että kuorman purkamiseen koettiin liittyvän paljon liikkumista myymälätilassa, takavarastossa ja jätealueella sekä näiden alueiden välillä. Osa tästä liikkumisesta tiedostettiin turhaksi tai sellaiseksi, jota olisi voinut tehostaa.

Ennakkoinformaatio saapuvista kuormista

Ennakkoinformaatio saapuvista kuormista oli melko hyvin tiedossa. Vain yksi haastatelluista ei tiennyt mitä kuormia oli tulossa ja milloin. Hän koki pystyvänsä purkamaan kuormat ilman ennakkoinformaatiota, vaikka piti sitä muuten hyvänä asiana. Muut haastatellut kokivat, että ennakkoinformaatio olisi hyödyllinen jokaiselle työntekijälle. Sen avulla työntekijät pystyisivät varautumaan työn määrään ja kuormittavuuteen. Tietoisuus saapuvista kuormista auttaisi myös priorisoimaan työtä ja työntekijöiden määrää.

Kokemukset perehdytyksestä ja ohjeistuksista

Kuormien purkamiseen oli pääsääntöisesti saatu ohjeistusta ja perehdytystä, joka oli liittynyt lähinnä hyllytystekniikkaan ja kuorman purkamisen järjestykseen. Jos ohjeistusta ei ollut, oli työ opeteltu tekemisen kautta. Oikeista työtaivoista oli kuitenkin välillä muistutettu.

Koulutusta ja perehdytystä työvälineisiin oli saatu, mutta myös työkavereiden osaamista ja tietämystä hyödynnettiin, jos itse ei osannut tai koki tarvetta ohjaukseen ja neuvoihin. Työvälineet, joihin koulutusta ja perehdytystä oli saatu, olivat pumppukärry, sähköpumppukärry, kamu-pääte, jätepuristimet, tasokärry ja rullapohjat.

Koska osalla haastatelluista oli jo pitkä työkokemus kaupan alalla, oli perehdytyksestä ja ohjeistuksesta kulunut kauan aikaa. Vastauksista kävi ilmi, että koulutus, opastus ja perehdytys vaatisivat kertausta ja päivitystä.

Kokemukset työergonomiasta ja työturvallisuudesta

Kuormalavojen purkuun liittyi työergonomisia ongelmia silloin, jos lava oli korkea tai päällimmäiset tuotteet olivat painavia. Tällöin kaikki työntekijät eivät pystyneet nostamaan päällimmäisiä tuotteita itse turvallisesti vaan tarvitsivat apua lavan purkamisessa. Suurimpana ongelmana nähtiin siis epäergonomiset lavat. Yksi haastatelluista muisteli, että työterveydeltä on joskus tullut henkilö kertomaan ja näyttämään kaikille työntekijöille, kuinka tavaroiden nostaminen ja siirtäminen toimii turvallisesti ja ergonomisesti. Lisäksi myymälän rakenteessa havaittiin epäkohta. Ennen myymälään johtavaa rullaovea on varaston puolella pieni mäki, mikä voi aiheuttaa työturvallisuusriskejä painavia lavoja siirrettäessä.

Työn mielekkyys

Kuorman purkua pidettiin mielekkäänä työtehtävänä ja se rinnastettiin muiden työtehtävien kanssa samanarvoiseksi. Kuorman purusta pidettiin siksi, että se sisältää vaihtelevia työvaiheita ja se on fyysistä ja liikkuvaa.

6.4 Kehittämiskohteet

Haastateltavilta kysyttiin suoraan, mikä tällä hetkellä kuormanpurussa toimii hyvin. Vastaavasti kysyttiin myös, mitä kuormanpurussa tulisi kehittää. Haastateltavien vastauksia verrattiin marketpäälliköltä saatuun informaatioon ja koko aineiston analysoinnin tuottamiin tuloksiin. Näin saatiin näkemys kehittämiskohteista, jotka koottiin kahdeksi luetteloksi. Koska haastateltavilta ei kysytty edellä mainittujen asioiden tärkeysjärjestystä tai kiireellisyyttä, ei listoja-kaan ole laadittu sen mukaan.

Seuraavaan luetteloon on näistä vastauksista koottu kuormien purkuun liittyvät vahvuudet, jotka on hyvä säilyttää tai vahvistaa:

- Tuoteryhmävastaavien ja muun henkilöstön osaaminen
- Tiimipurku toimintamallina
- Pakastekuorman purkaminen
- Hyvä yhteishenki
- Työvälineet

Kuormien purussa havaitut, uutta ratkaisua tai kehittämistä vaativat kohteet on kirjoitettu alla olevaan luetteloon:

- Sekalavat
- Työntekijöiden keskittyminen tehtäviinsä
- Henkilöstön resursointi
- Työnjako
- Turha kävely
- Virheet
- Varasto

Ennen varsinaisen kehittämistyön käynnistymistä on tärkeää, että kehittämiskohteet käydään huolellisesti läpi toimeksiantajan kanssa. Tällöin on mahdollista arvioida kehittämiskohteiden tärkeysjärjestystä ja kiireellisyyttä. Myös henkilöstön näkemyksiä on vielä hyvä tarkentaa, sillä he tietävät parhaiten,

mikä kehittämiskohteista on työn tekemisen kannalta merkityksellinen tai ensisijaisesti muutosta vaativa kohde.

6.5 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa kehittämiskohteita on tarkasteltu hukan näkökulmasta ja kehittämisehdotuksia on peilattu Lean-ajatteluun hukan ehkäisemisestä ja poistamisesta.

Sekalavat ja turha liike

Sekalavat sisältävät tuotteita eri osastoilta, joten ne aiheuttavat paljon tarpeetonta liikettä ja hidastavat siten kuorman purkua. Sekalavojen purkaminen on usein työergonomisesti haastavaa, koska lavat ovat usein korkeita ja painavia tuotteita on lavassa päällimmäisenä. Painavien tuotteiden nostamiseen tarvitaan usein apua toiselta työntekijältä.

Miten turhaa liikettä voidaan ehkäistä ja poistaa?

- Luodaan työvaiheeseen liittyviä standardeja
- Kehitetään tiimityötä ja opitaan toisilta
- Pyydetään ohjeistusta työergonomiaan, esimerkiksi työterveydestä
- Informoidaan tavarantoimittajia sekalavojen ongelmallisuudesta

Työntekijöiden keskittyminen tehtäviinsä ja odottelu

Odottelua ovat kaikki ne hetket, jolloin työ ei edisty syystä tai toisesta. Esimerkiksi taukojen venyminen johtaa odotteluun. Myös juoruilu ja työn edelle menevä juttelu on hukkaa. Kassa-myyvälätyvuoroon sisältyy odotteluhukkaa, kun ruuhka-avun päätyttyä kassalle jäädään istumaan tarpeettomasti. Odottelu on siis aikaa, jonka voisi käyttää paljon tehokkaammin.

Miten odottelua voidaan ehkäistä ja poistaa?

- Työntekijät tiedostavat omat toimintatapansa
- Käyttäydytään toivotulla tavalla ja noudatetaan sääntöjä
- Tehdään yhteistyötä
- Osallistutaan toiminnan parantamiseen
- Juurisyyanalyysi

Henkilöstön resursointi, työnjako ja ihmisten hukkakäyttö

Ihmisten tietoja ja taitoa ei aina käytetä tehokkaasti tai ihmiset eivät itse vaikuta siihen, että toisivat osaamisensa esiin. Tämä saattaa näkyä hetkittäin motivaatiopuutteena ja heikentää työilmapiiriä.

Miten ihmisten hukkakäyttöä voidaan ehkäistä ja poistaa?

- Tunnistetaan vahvuudet ja tuodaan yksilön osaaminen näkyväksi
- Perehdytys ja koulutus
- Tuetaan henkilökohtaista kehittymistä
- Osaamis- ja vahvuuskartoitukset
- Työkorttien säännöllinen päivittäminen

Turha kävely ja tarpeeton kuljettaminen

Kuormien purkamiseen liittyy paljon liikkumista myymälätiloissa, takavarastossa, jätealueella sekä niiden alueiden välillä. Kaikki tavaroiden kuljettaminen, kuten roskien vieminen tai siirtymät sekalavalta oikeaan hyllyväliin sisältävät hukkaa.

Miten turhaa kävelyä ja tarpeetonta kuljettamista voi ehkäistä ja poistaa?

- Kuormalavojen optimaalinen sijoittaminen myymälään
- Määritellään kuormanpurussa käytettäville työvälineille paikat, esimerkiksi visualisointia hyödyntäen
- 5- ja 6S-työkalu standardoinnin avuksi

Virheet

Väärin hyllyttäminen on virhe, josta aiheutuu lisätyötä. Väärin hyllytettyjen tavaroiden siirtäminen oikeille hyllypaikoille ja siitä aiheutuva muu tarkistaminen vievät paljon aikaa. Myös kaikki muu myymälätyö, joka vaatii uudelleen tekemistä tai korjausta, on hukkaa aiheuttava virhe. Esimerkiksi huolimaton työskentely purkutilanteessa, voi aiheuttaa tuotteiden rikkoutumista ja siten lisätyötä. Myös reklamaatiot aiheuttavat lisätyötä.

Miten virheitä voi ehkäistä ja poistaa?

- Koulutuksella, opastuksella ja perehdytyksellä
- Huolellisuudella ja oman työn tarkkuutta lisäämällä
- Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisellä
- Työympäristön siisteydestä huolehtimalla

Varasto

Takavaraston hetkittäinen heikko järjestys hidastaa tuotteiden saatavuutta. Ruuhka-aikoina, jolloin myös Sokoksen kuormaa on varastossa reilusti, työkentely hidastuu ja ongelmat kasautuvat. Jos kuormaa ei saada purettua jää se varastoon, eivätkä tuotteet ole siten asiakkaan saatavilla hyllyssä.

Miten varastoa voi kehittää?

- S-marketin ja Sokoksen varasto alueiden selkiinnyttäminen
- 5- ja 6S
- Visualisointi
- Muutosten vieminen käytäntöön yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa

Edellä esitetyt kehittämissuositukset on esitetty tässä vaiheessa vasta luettelomaisesti, koska kehittämiskohde tai -kohteet ovat vielä sopimatta toimeksiantajan kanssa. Gemba- eli hukkakävely on tässä yhteydessä hyödyllinen toimintatapa, joka antaa esimiehelle mahdollisuuden tehdä itse havaintoja kuormien purkuprosessista ja samalla kuunnella työntekijöitä. Kun yhteinen näkemys kehittämiskohteista on syntynyt, voidaan kuhunkin kohteeseen sopivia kehittämisen menetelmiä ja työkaluja täsmentää nyt esitettyjen ehdotusten pohjalta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni taustalla oli todellinen tarve selvittää S-market Pasaatin kuormien purkua ja tunnistaa siinä ilmeneviä ongelmia niin, että hukka saatiin näkyväksi. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteet ja esittää toimeksiantajalle kehittämissuosituksia, joiden avulla kuormien purkua voitaisiin kehittää sujuvammaksi. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tässä laajuudessa kuormanpurkuprosessia ei kohdeyrityksessä aiemmin ollut tarkasteltu.

Opinnäytetyön näkökulma oli työntekijälähtöinen. Työntekijöiden kokemukset, tieto ja osaaminen haluttiin hyödyntää mahdollisimman hyvin, joten informaatio kerättiin suoraan työntekijöiltä. Pääasiallisiksi aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat osallistuva havainnointi ja viiden työntekijän teemahaastattelut, mutta myös marketpäällikön haastattelu ja kirjalliset materiaalit kuuluivat aineistoon. Kerätyn aineiston analysointi toteutettiin teemoittelemalla ja sen

avulla haettiin vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin neljään tutkimuskysymykseen.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Miten kuormien purkua toteutetaan tällä hetkellä?” Tuloksena saatiin realistinen prosessikuvaus. Kuormanpurku käynnistyy tehtävien jaolla ja kuormien tarkastamisella. Prosessi etenee hiedelmä- ja vihanneskuormien purusta tuorepuolelle, jonka jälkeen siirrytään purkamaan teollista kuormaa. Kuormien purku on valmis, kun kaikki kuormat on saatu purettua hyllyyn ja myymälä on saatu siistittyä. Purkuprosessi vaihtelee ajallisesti riippuen viikonpäivästä, tavaramäärästä ja työntekijäresurseista.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli ”Mitä ongelmia kuormien purussa on havaittavissa?” Suurimmaksi epäkohdaksi ja kuormanpurkua vaikeuttavaksi tekijäksi nousivat sekalavat, joiden purkaminen on hidasta ja haastavaa. Muina ongelmoina nähtiin ruuhkautunut varasto, turha kävely, hyllytyksessä tapahtuvat virheet, työn jako, sekä henkilöstön hetkittäinen keskittyminen muuhun kuin työtehtäviin.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli ”Mitkä ovat kuormanpurun kehittämiskohteet?” Saatujen tulosten perusteella kehittämiskohteiksi nousivat sekalavat, työntekijöiden keskittyminen työtehtäviin, henkilöstön resursointi, työn jako, turha kävely, virheet ja varasto. Lisäksi tunnistettiin vahvuuksia, joita on hyvä säilyttää ja vahvistaa. Näitä olivat tuoteryhmävastaavien ja muun henkilöstön osaaminen, tiimipurku toimintamallina, pakastekuormien purku, hyvä yhteishenki ja työvälineet.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli ”Miten kuormien purkua voidaan kehittää?” Tässä kehittämissuhteita peilattiin Lean-ajatteluun hukkan ehkäisemisestä ja poistamisesta. Koska kehittäminen edellyttää toimiksiantajan vahvaa sitoutumista ja valintoja kehittämiskohteista, ei yksityiskohtaisia kehittämissuhteita esitetty. Tunnistetut hukat olivat turha liike, odottelu, ihmisten hukankäyttö, tarpeeton kuljettaminen, virheet ja varasto. Näihin ehdotettiin luettelomaisesti menetelmiä, joilla kutakin hukkaa voidaan ehkäistä ja poistaa. Toimiksiantajalle ehdotettiin kehittämissuhteiden käynnistämistä kuormanpurun tehostamiseksi.

S-market Pasaatin henkilökunta piti kuormien purkua mielekkäänä työtehtävänä. He kokivat pääsääntöisesti saaneensa opastusta, koulutusta ja perehdytystä kuormien purkuun ja työvälineiden käyttöön. Toisaalta osaamisen päivittämistä pidettiin toivottavana ja hyödyllisenä. Ennakkoinformaatiota saapuvista kuormista pidettiin hyödyllisenä ja sen koettiin helpottavan työpäivän ennakointia. Työergonomia ja työturvallisuus olivat heikointa sekalavojen purkamisessa, ja työntekijät kokivat sekalavat suurimmaksi hukkaa aiheuttavaksi tekijäksi.

Mielestäni saavutin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Pystyin kuvaamaan, miten kuormien purkua toteutetaan tällä hetkellä, sekä nostamaan esiin siinä havaitut ongelmat. Lisäksi aineiston analysoinnin kautta kuormanpurkuun löytyi kehittämiskohteet ja Lean-ajattelua peilaten myös kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyöni luotettavuuden arvioinnissa käytin apuna laadullisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuudessa esitettyjä luotettavuuden arviointikriteerejä (ks. Eskola & Suoranta 2008, 208—233; Hirsjärvi ym. 2006 216—218). Laadullisessa tutkimuksessa osallistuva havainnointi ja haastattelut tukivat toisiaan ja lisäsivät saatujen tulosten luotettavuutta. Lisäksi oma kokemus kuormanpurusta vahvisti tulosten paikkaansa pitävyyttä. Toisaalta omakohtaisesti tuttu työprosessi ja siitä johtuvat ennako-oletukset saattoivat aiheuttaa sokeutumista havaintoihin.

Haastattelujen luotettavuutta arvioitaessa pohdin, uskalsivatko haastateltavat tuoda esiin työhön liittyviä negatiivisia asioita ja kokivatko he minut riittävän neutraaliksi haastattelijaksi, koska olen osa työyhteisöä. Toisaalta tuttuus lisäsi mielestäni luotettavuutta ja helpotti haastattelujen tekemistä. Haastateltavia ei jännittänyt jakaa ajatuksia työhön liittyvistä asioista, koska kokivat minut vertaisekseen. Luotettavuutta haastattelutilanteissa lisäsi se, että nauhoitin haastattelut ja pystyin palaamaan niihin tarvittaessa. On pidettävä mielessä, että haastateltavina oli viisi henkilöä ja tulokset saatiin vain tämän rajatun joukon haastatteluista. Uskon kuitenkin haastateltavien määrän olleen riittävä, eivätkä tulokset olisi muuttuneet, vaikka haastattelujen määrää olisi lisätty. Teemahaastattelussa kysyttiin mielestäni oikeita asioita tavoitteiden näkökulmasta

ja haastattelukysymysten teemat tarkistettiin toimeksiantajalta. Lisäksi tein kaksi koehaastattelua testatakseni haastattelun sujuvuutta.

8 POHDINTA

Kaupan-alalla käydään jatkuvaa kilpailua asiakkaista. Asiakastyytyväisyys on monen asian summa, mutta keskeistä on asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Tässä kuormien purkamisella on itse asiassa suuri merkitys. Jos kuormien purkaminen ei ole sujuvaa ja sisältää hukkaa, voi sen seurauksena olla myymälän hyllyllä tuotepuutteita. Kilpailussa pärjääminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä, mikä tekee tästä opinnäytetyöstä ajankohtaisen ja toimeksiantajalle merkityksellisen.

Uskon että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään saatuja tuloksia osana muuta S-market Pasaatissa meneillään olevaa kehittämistyötä. Koska opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, oli tuloksia tarkoitus käyttää vain toimeksiantajan kuormanpurun kehittämiseen. Mikäli kehittämissuhteista saadaan jatkossa jalostettua konkreettisia toimintamalleja, voi niiden hyödyntäminen olla mahdollista myös muissa S-marketeissa. Tässä työssä etsittiin kehittämiskohteita ja kehittämissuhteita, eikä kehittämissuhteita lähdetty työssäni toteuttamaan käytännössä, joten mielestäni nyt kehittämissuhteukset jäivät vielä maininnan tasolle.

Hyvää mielestäni tuloksissa oli kuitenkin se, että toimeksiantaja saa kuormanpurkuun liittyvästä hukasta hyvän ja totuudenmukaisen selvityksen. Tällainen lähtötilanteen selvitys onkin usein ensimmäinen askel kehittämistyön käynnistämässä. Pidänkin havaittujen epäkohtien ja hukkan esiin nostamista työni tärkeimpänä tuloksena. Toimeksiantaja on pyytänyt minua esittelemään opinnäytetyötäni henkilökohtaisesti joulukuun henkilöstöpalaverissa. Tämä antaa mahdollisuuden myös avata Lean-ajattelua ja kehittämistyön merkitystä työyhteisölle.

Tämän opinnäytetyön jatkona S-market Pasaatissa voisi mielestäni keskittyä kuormanpurun kehittämiseen esimerkiksi tekemällä selkeän työkortin kuorman purkamiseen. Työkortti voi olla suunnattu esimerkiksi vuokra-, harjoittelija- ja

kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen. Lisäksi työkortti toimisi muistin virkistykseenä kokeneemmillekin työntekijöille. Työkortin tulisi sisältää yksityiskohtaisesti ja yksinkertaisesti kaikki kuormanpurussa suoritettavat vaiheet sekä ottaa huomioon hukan vähentäminen ohjeistuksessa, jotta kuorman purku kehittyisi hukattomaan suuntaan jo työtä opetellessa.

Lisäksi jatkossa työprosesseja voisi tarkastella työyhteisön ja johdon yhteistyönä. Esimerkiksi TTS:n Sirpa Pussisen mukaan työprosessien videointi ja niiden analysointi voi tuoda konkreettisia yhteisiä ideoita kehittämistarpeista. Tällaista videointia kehittämistyön apuna voisi kokeilla esimerkiksi S-market Pasaatissa ja jos se osoittautuu toimivaksi niin sitä voi kokeilla myös muissa myymälöissä.

Hukkaa tarkastellessa sekalavat ilmenivät suurimpana hukan aiheuttajana kuormanpurussa. Jatkotutkimuksen tarpeena näen siis sekalavoihin liittyvät ongelmat, joihin yksittäinen myymälä tai kuormanpurun tiimi eivät pysty vaikuttamaan muuten, kuin purkamalla sekalavan mahdollisimman tehokkaasti. Koska tavarantoimittajat ovat sekalavojen pakkaamisessa keskeisessä osassa, tulisi mielestäni tutkimus kohdistaa tavarantoimittajiin. Kaupan ja kuormanpurun näkökulmasta tehokkainta olisi hyllyvälikeräämiseen panostaminen rullakoiden ja kuormalavojen kasaamisessa.

LÄHTEET

- Ballè, M., Jones, D., Chaize, J. & Fiume, O. 2017. The Lean Strategy: Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth. New York: McGraw-Hill Education.
- Blomberg, U. & Junkkari, J. 2018. Lean – turha työ vähemmäksi. Intotalo Oy. Saatavissa: <https://www.intotalo.com/lean-opas/>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukyky ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrykikoda
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajanvaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Helsinki: Tammi
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6 painos. Jyväskylä: SHO Business Development.
- Inkiläinen, A. 2011. Asiakaslähtöinen toimitusketju. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. (toim.) Logistiikan maailma. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry, 9-10
- Intotalo. s.a. Lean Office verkkovalmennus – turhan työn & sähläyksen minimointi toimisto- ja tietotyössä. Saatavissa: <https://www.intotalo.com/lean-verkkovalmennus/> [viitattu 3.8.2020]
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotkas, K. 2019. Laadun kriittinen polku kytkee myymälän tehtävät strategian tavoitteisiin. S-ryhmä vähittäiskauppa. PDF –dokumentti.
- Kpedu. s.a. Esimerkkejä lean-menetelmistä. Saatavissa: <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiaarkisto/kpedu-lean/esimerkkej%C3%A4-lean-menetelmist%C3%A4>. [viitattu 10.11.2020]
- KSO. 2020. Kymen Seudun Osuuskauppa. Saatavissa: <https://kymenseudunosuuskauppa.fi/tietoa-meista/> [viitattu 3.8.2020]

Lean-ajattelu. 2019. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>. [viitattu 26.11.2019]

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Modig, N., Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisuja tehokkuusparadoksiin. Ensimmäinen painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

Motiva. 2019. Toimitusketjun tarkkaa yhteispeliä. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.2.2019. Saatavissa: https://www.motiva.fi/ratkaisut/materiaalitehokkuus/materiaalitehokkuuden_sitoumukset/elintarvikealan_sitoumus/materiaalitehokkuuden_huiput/s-ryhma_-_materiaalitehokkuutta_yhdessa_koko_toimitusketjun_kanssa [viitattu 20.10.2020]

Myerson, P. 2012. Lean Supply Chain and Logistics Management. New York: McGraw-Hill.

Mänttari, L. 2019. Haastattelu 15.5.2019. Kotka. Kymen Seudun Osuuskauppa, S-market Pasaati.

Mänttari, L. 2020a. Haastattelu 28.7.2020. Kotka. Kymen Seudun Osuuskauppa, S-market Pasaati.

Mänttari, L. 2020b. Sähköposti 28.7.2020. Kotka. Kymen Seudun Osuuskauppa, S-market Pasaati.

Pasaati. 2020. S-Market. Saatavissa: <https://pasaati.fi/liike/s-market/> [viitattu 3.8.2020]

Pere, A. 2016 Osallistava työntutkimus. Kokonaisvaltainen osallistava työntutkimus yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseksi ja monisyisten ongelmien ratkaisemiseksi. Saatavissa: <https://www.tsr.fi/meneillaan-olevat-hankkeet/hanke/?h=115208&n=kuvauus#kuvauus> [viitattu 24.9.2020]

Pere, A., Tuure, V. 2016. Osallistava työntutkimus – Kokonaisvaltainen osallistava työntutkimus yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseksi ja monisyisten ongelmien ratkaisemiseksi. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/115208-loppuraportti-Osallistava+ty%c3%b6ntutkimus+TTS+11032016.pdf/eeb825e6-c9ed-4f59-a20f-246ea53e03ab> [viitattu 8.3.2020]

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., Alsterman, H. 2018. Työntekijän opas menestykseen Kehitä Leanin avulla!. 1. laitos, 1. suomenkielinen painos, Jelgavas tipogrāfija, Latvia 2018. Ruotsi: Part media.

Pussinen, S. 2020a. Suullinen tiedoksianto. 21.9.2020. Rajamäki: TTS Työtehoseura.

Pussinen, S. 2020b. Sähköposti. 22.9.2020. Rajamäki: TTS Työtehoseura.

Päivittäistavarakauppa ry, 2020. Päivittäistavarakaupan myynti ja markkinaosuudet 2019. Saatavissa: <https://www.ptv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/uutinen/article/paivittaeistavarakaupan-myynti-ja-markkinaosuudet-2019/> [viitattu 10.9.2020]

Ritvanen, V. 2011. Logistiikka palvelee. Teoksessa: Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A., Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Logistiikan maailma. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry : Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. 6.3.2 Teemahaastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html [viitattu 12.3.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. 7.3 Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html [viitattu 20.10.2020]

Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivinen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

S-ryhmä. 2020a. Liiketoiminnot. [viitattu 1.9.2020] Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>

S-ryhmä 2020b. Tietoa s-ryhmästä. [viitattu 1.9.2020] Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

S-ryhmä 2020c. Vuosikatsaus 2018. [viitattu 1.9.2020] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma>

S-ryhmän vähittäiskauppa 2020. Myymätyön parhaita käytäntöjä. Kuorman purku. PDF-dokumentti. Saatavissa S-ryhmän työntekijöille sPointissa. [viitattu 12.10.2020]

Tuominen, K. 2010a. Lean – kohti täydellisyyttä: Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. 1. Painos. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, K. 2010b. Lean. Tehoa ja laatua hukan vähentämiseen. WS Bookwell Oy. Jyväskylä. 1. Painos. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Työtehoseura. s.a. Osallistava työntutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa https://www.tts.fi/yrityksille/tuottavuuden_kehittaminen/osallistava_tyontutkimus. [viitattu 4.3.2020]

Väisänen, J. 2013. VSM (Value Stream Mapping) – Arvovirtakuvaus. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus/> [viitattu 11.11.2020]

4 askelta kohti Lean-tuotantoa. s.a. Opas tuotannon tehostamisesta sekä Lean-tuotantotavasta kiinnostuneille. Saatavissa: <https://blogi.arroweng.fi/4-askelta-kohti-lean-tuotantoa-opas> [viitattu 26.11.2019].

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Päivämäärä:

Haastateltava:

Haastattelun kesto:

Kuinka kauan olet ollut kaupan-alalla töissä?

Kuinka kauan olet ollut töissä S-market Pasaatissa?

Kuinka usein kuorman purku on osana työtäsi?

Miten sinua on ohjeistettu kuorman purkuun?

Millaista koulutusta/perehdytystä olet saanut työvälineisiin?

Kuvaile kuorman purkua prosessina (mitä/miten teet):

Mistä alkaa

Miten etenee

Milloin valmis

Osaatko arvioida kuinka kauan kuorman purkaminen vie aikaa?

Kuinka hyvin olet tietoinen saapuvista kuormista (mitä tulossa ja milloin)? Kokisitko, että tiedosta olisi hyötyä?

Onko työergonomia ja työturvallisuus otettu huomioon päivittäisessä tavaran purkamisessa (purettavien tuotteiden määrä/paino tms)?

Minkälaista hukkaa olet huomannut kuorman purussa, eli mitkä asiat hidastavat kuorman purkamista?

Mihin mielestäsi kuluu eniten aikaa tavaran purkamisessa ja miksi?

Miten mielekkäänä pidät kuorman purkua verrattuna muihin työtehtäviin?

Purkuun liittyvät toiveet/kehittämisehdotukset?

Jos vielä lopuksi "summaisit" mikä mielestäsi tällä hetkellä kuorman purussa on ok/toimii ja mikä ei toimi/on epäkohta.

Onko vielä jotakin, mitä haluaisit sanoa?