



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työtapojen integrointi varastotyöhön oppaan avulla. Case: Nilson Group

---

Siitonen, Arja

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Työtapojen integrointi varastotyöhön oppaan avulla.  
Case: Nilson Group

Siitonen, Arja  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2013

Siitonen, Arja

### Työtapojen integrointi varastotyöhön oppaan avulla. Case: Nilson Group

Vuosi 2013 Sivumäärä 63

---

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää nykyistä toimintaa arvioiden Nilson Groupille integroitu varastotyön vaiheita kuvaava opas. Tavoitteena oli helpottaa työntekijöiden varastotyötä, esimerkiksi kenkien hakua, ja täten parantaa asiakaspalvelua. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Nilson Groupin kanssa. Nilson Groupiin kuuluvat Suomessa Nilson Shoes, Din Sko, Skopunkten, Radical Sports Shop in Shop ja muutama franchising-pohjainen Ecco Shop in Shop. Tutkimusongelmaksi muodostui varaston käyttö ja siellä työskentely. Haluttiin selvittää oliko ongelma laajempi, vai oliko kyseessä yksittäinen tapaus. Varasto taas vaikuttaa suoraan palvelun laatuun ja, jollei kenkää löydy nopeasti, asiakas on tyytymättömämpi saamaansa palveluun kuin nopeasti kenkäparin saava.

Tietoa tarvittiin varastotyöstä, kuten logistiikasta, ergonomiasta ja työturvallisuudesta. Tieto logistiikasta oli tärkeää, sillä logistiikka-alalla käytettävät käsitteet olivat tärkeitä avata lukijalle. Ergonomia ja työturvallisuus linkittyvät toisiinsa, sillä ergonomian toteutus on tärkeää työterveyden säilymisen kannalta. Henkilöstöjohtaminen osoittautui yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työn kannalta. Siihen voidaan liittää perehdytys, motivointi ja asiakaslähtöinen palvelu, sillä niiden toteutus on johtajan vastuulla.

Tutkimuksellinen osuus koostui teemahaastatteluista työntekijöille ja myymäläpäälliköille. Osallistuvaa havainnointia hyödynnettiin osallistuttaessa uusien liikkeiden avauksiin Kampissa. Tutkimusmenetelmien avulla kerättiin aineistoa, jotta voitiin kehittää mahdollisimman käytännönläheinen opas. Haastateltavien mielestä opas olisi hyödyllinen, varsinkin uusille työntekijöille ja harjoittelijoille. Välipalautteen perusteella opas osoittautui tarkoituksen mukaisesti kattavaksi ja selkeäksi varasto-oppaaksi.

Tulosten perusteella liikkeiden väliset samankaltaisuudet varastotyötavoissa olivat yleisiä, mutta eroavaisuuksia oli lähes yhtä paljon, esimerkiksi Kampin ja Sellon Nilson Shoesilla tehdään väli-inventaario aina, kun varasto ei täsmää Burtonin määriin, joten puuttuvia ja virheellisiä sektiotietoja on hyvin harvoin. Skopunktenilla virheellisiä tai puuttuvia sektiotietoja havaitaan noin yksi kuukaudessa. Haastattelujen perusteella puuttuvat ja virheelliset sektiotiedot olivatkin pääasiassa Din Skon myymälöiden kehityskohteita. Din Skon varastot ovat suurimmat, mutta tarkkuudella ja huolellisuudella virheiden määrää voitaisiin vähentää tai jopa poistaa kokonaan.

Asiasanat varastotyö, henkilöstöjohtaminen, opas

Siitonen, Arja

**Integrating Working Methods in Stocks by Producing a Guidebook. Case: Nilson Group**

| Year | 2013 | Pages | 63 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this thesis was to produce a guidebook for Nilson Group AB that integrates different working methods in its stocks by valuing current methods. The objective was to ease up working in stocks such as fetching pairs of shoes and by that improving customer service. Nilson Group AB was the commissioner of the thesis. The subsidiaries of the Nilson Group AB in Finland are Nilson Shoes, Din Sko, Skopunkten, Radical Sports Shop in Shop and few franchise-based Ecco Shop in Shops. This thesis investigates if the stocks are commonly experienced as challenging by the companies' employees.

Research was essential in producing a comprehensive guidebook. The theoretical section includes information about stock work: logistics, ergonomics and work safety. Information about logistics was essential when gaining an understanding of the concepts. Human resource management was also an important subject. It includes familiarization, motivating and customer-oriented service that are managers' responsibilities.

An introduction to the research methods was part of the empirical section. The used research methods were focused interview with 11 employees and observation. Hidden and participant observations were also exploited. The empirical section depicts the execution and results of the research. The main result was that the stocks are problematic in Din Sko. Din Sko could learn about care and attention from Nilson Shoes and Skopunkten. Nilson Shoes and Skopunkten do not have as many lost or misplaced shoes as Din Sko has. In the interviews, the most common answer was that the confusion may have been caused by the newest employees and interns. According to the results the guide-book will be especially useful for the new employees and interns.

Keywords     stock work, human research management, guidebook

## Sisällys

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | Johdanto.....  | 7  |
| 2       | Nilson Group AB .....  | 9  |
| 2.1     | Din Sko .....  | 10 |
| 2.2     | Nilson Shoes .....   | 11 |
| 2.3     | Skopunkten .....   | 11 |
| 3       | Huomioitavaa varastotyössä.....  | 12 |
| 3.1     | Varastotyöskentely.....  | 12 |
| 3.1.1   | Logistiikka.....   | 13 |
| 3.1.2   | Ergonomia.....   | 15 |
| 3.1.3   | Työturvallisuus .....  | 15 |
| 3.2     | Henkilöstöjohtamisen tärkeys asiakaslähtöisen palvelun luonnissa ..... | 17 |
| 3.2.1   | Perehdyttäminen .....  | 18 |
| 3.2.2   | Motivointi .....   | 19 |
| 3.2.3   | Asiakaslähtöinen palvelu .....   | 20 |
| 3.3     | Hyvän oppaan tekijät.....  | 21 |
| 3.3.1   | Kuvallinen viestintä .....   | 22 |
| 3.3.2   | Lähtökohtana yksinkertaisuus .....                                     | 22 |
| 3.3.3   | Kehityskyky .....  | 23 |
| 4       | Nykyhetken kartoituksesta tuloksiin.....                               | 23 |
| 4.1     | Hyödynnettävät tutkimusmenetelmät.....                                 | 24 |
| 4.1.1   | Teemahaastattelu .....   | 25 |
| 4.1.2   | Havainnointi .....   | 26 |
| 4.1.3   | Osallistuva havainnointi .....   | 26 |
| 4.2     | Teoriasta toteutukseen .....   | 27 |
| 4.2.1   | Haastattelujen toteutus.....   | 29 |
| 4.2.2   | Havainnoinnin ja piilohavainnoinnin toteutus .....                     | 30 |
| 4.2.3   | Osallistuvan havainnoinnin toteutus .....                              | 31 |
| 4.3     | Analysoinnista tuloksiin .....   | 32 |
| 4.3.1   | Purkuprosessi vaiheittain.....   | 32 |
| 4.3.2   | Varasto .....  | 33 |
| 4.3.3   | Henkilöstö ja asiakkaat.....   | 35 |
| 4.3.3.1 | Purkuvuorolaisen hyödyt .....  | 35 |
| 4.3.3.2 | Perehdytys ja motivaatio .....   | 36 |
| 4.3.3.3 | Reklamaatioiden käsittely .....  | 37 |
| 4.4     | Oppaan rakentaminen .....  | 37 |
| 5       | Johtopäätökset .....   | 38 |
|         | Lähteet .....  | 41 |

|  |    |
|--|----|
| Kuvat ja kuvat ..... 44                        | 44 |
| Liitteet..... 45                               | 45 |
| Liite 1: Teemahaastattelun runko ..... 45      | 45 |
| Liite 2: Havainnoinnin tarkistuslista ..... 46 | 46 |
| Liite 3: Varasto-opas ..... 47                 | 47 |

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoitus oli nykyistä toimintaa arvioiden kehittää Nilson Groupille integroitu varastotyön vaiheita kuvaava opas. Tavoitteena oli helpottaa työntekijöiden varastotyötä, esimerkiksi kenkien hakua, ja täten parantaa asiakaspalvelua. Koska työssä pyrittiin kehittämään nykyistä toimintaa, tarvittiin tietoa varastotyöstä - eli logistiikasta, ergonomiasta ja työturvallisuudesta. Perustieto logistiikasta oli tärkeää, sillä logistiikka-alalla käytettävät käsitteet olivat tärkeitä avata lukijalle. Ergonomia ja työturvallisuus linkittyvät toisiinsa, sillä ergonomian toteutus on tärkeää työterveyden säilymisen kannalta. Työturvallisuus taas on yksi työtehtävien osa-alueista. Jokaisen on huolehdittava työturvallisuudestaan siltä osin, kun se on mahdollista.

Henkilöstöjohtaminen osoittautui yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi työn kannalta. Henkilöstöjohtamiseen voidaan liittää perehdytys, motivointi ja asiakaslähtöinen palvelu, sillä niiden toteutus on johtajan vastuulla. Henkilöstö on hyvä perehdyttää kunnolla ja heidän motivaatiotaan tulee pitää yllä, jotta työntekijä osaa ja haluaa työskennellä luodakseen asiakkaille parhaan mahdollisen palvelutilanteen. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, hän asioi samassa paikassa suuremmalla todennäköisyydellä uudelleen. Lisäksi haettiin aineistoa hyvän oppaan tekijöistä, jotta työn tuotos saatiin vastaamaan tarkoitusta ja tavoitetta.

Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Nilson Groupin kanssa. Työn tuotoksena oli konkreettisen oppaan kehitys, joten työ on toiminnallinen. Tutkimuksellinen osuus koostui teemahaastattelusta työntekijöille ja myymäläpäälliköille sekä havainnoinnista. Osallistuvaa havainnointia hyödynnettiin osallistuttaessa uusien liikkeiden avauksiin Kampissa. Kampiin avattiin syksyllä 2012 Din Sko ja Nilson Shoes. Tutkimusmenetelmien avulla kerättiin aineistoa, jotta voitiin kehittää mahdollisimman käytännönläheinen opas.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Jumbon Din Skossa yli kolme vuotta. Työn haluttiin olevan hyödyllinen nyt ja tulevaisuudessa, siksi jonkin ongelmakohdan kehittäminen oli ideaalinen aihevalinta. Tutkimusongelmaksi muodostui varaston käyttö ja siellä työskentely. Haluttiin selvittää oliko ongelma laajempi, vai oliko kyseessä yksittäisen liikkeen ongelma. Varasto oli ajoittain hyvinkin epäsiisti ja epälooginen. Puuttuvia ja virheellisiä varastopaikkoja oli paljon. Varasto taas vaikuttaa suoraan palvelun laatuun ja, mikäli kenkä ei löydy nopeasti, asiakas on tyytymättömämpi saamaansa palveluun, kun nopeasti kenkäparin saava. Epäloogisuuden vaikuttaa myös henkilökunnan jäsenten purku- ja merkintätavat. Ne hankaloittavat työn jatkamista, kun ensin täytyy selvittää, mitä edellinen on merkinnöillään tarkoittanut.

Oppaan sisältö koostuu Nilson Groupin arvoja ja konseptia tukevista varastotyön vaiheista. Koska suurimpiin liikkeisiin tulee noin 2-3 rahtia viikossa, tarvittiin yhteinen työtapa, ettei

aikaa kulu rahtikirjojen lukemiseen. Toki rahtien koko vaihtelee, mutta keskimäärin yksi rahti sisältää noin 30 kollia - eli laatikkoa. Opas koostuu valokuvista ja niitä tukevista lyhyistä ohjeista. Näin opas noudattaa Nilson Groupin ydinarvoa: ”Ajatteleminen yksinkertaisesti”. Koska opas koostuu suurimmaksi osaksi lyhyistä ohjeistuksista, on oppaan päivittäminen helppoa ja nopeaa.

Haastatteluja pyydettiin pääkaupunkiseudun liikkeiltä. Se, miksi haastatteluja pyydettiin vain pääkaupunkiseudun liikkeiltä, johtui siitä, että ne ovat Suomen suurimpia liikkeitä. Pienempiin liikkeisiin kun on helpompi soveltaa ohjeita. Näin ollen haastattelut olivat myös helpommin järjestettävissä. Haastatteluja pyydettiin sekä työntekijöiltä että myymäläpäälliköiltä. Työntekijät purkavat myymäläpäälliköitä useammin, näin ollen heiltä saatava tieto on käytännönläheisempää. Myymäläpäälliköiltä taas saadaan johtajien mielipide siitä, miten asiat tulisi hoitaa teoriassa. Haastattelut toteutettiin Kampin, Mannerheimintien, Sellon, Jumbon ja Myyrmannin liikkeissä.

Nilson Groupiin kuuluvilla liikkeillä on oikeat kengät esillä ja vähintään osan malliston parit haetaan varastosta, poikkeuksena Skopunkten. Opas kehitettiin liikkeille tehtyjen haastattelujen ja havainnointien tuloksien pohjalta. Näin taattiin liikkeisiin sopiva yhtenäinen tapa työskennellä varastossa. Liikkeiden varastot eroavat toisistaan, joten haastatteluista ja havainnoista kerätyt tiedot olivat tärkeimpiä tekijöitä oppaan suunnittelussa. Näin saatiin riittävästi vertailukelpoista ja luotettavaa tietoa.



## 2 Nilson Group AB

Vuonna 1955 Rolf Nilsson perusti Skodon nimisen yrityksen. Vuonna 1961 ostettiin ensimmäinen liike, mistä myöhemmin tuli Din Sko. Tytäryhtiö Din Sko AB perustettiin vuonna 1977. Vuonna 1989 perustettiin sekä Nilson -ketju että Skopunkten. (Historiaa.) Nilson Groupiin kuuluvat Suomessa Nilson Shoes, Din Sko, Skopunkten, Radical Sports Shop in Shop ja muutama franchising-pohjainen Ecco Shop in Shop, mistä ensimmäiset kolme yritystä osallistuivat oppaan kehitykseen.

Nilson Groupilla on yhteiset ydinarvot. Toisin sanoen ei ole merkitystä työskenteleekö Nilson Shoesilla, Din Skolla vai Skopunktenilla. Arvot ovat ”Ajattelemme asiakasta, Ajattelemme yksinkertaisesti, Ajattelemme uudella tavalla ja Ajattelemme ja toimimme luottaen”. Arvot näkyvät jokapäiväisessä työskentelyssä ja toiminnassa. ”Ajattelemme asiakasta” - eli, mitä ikinä tehdään, tehdään asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulma on tärkein asia. ”Ajattelemme yksinkertaisesti” - valitaan suorin tie. Mitä vähemmän käytetään välikäsiä, sen parempi. (Ydinarvomme.)

”Ajattelemme uutta” - ollaan riittävän uteliaita ja rohkeita kokeilemaan uutta. Uusi ei aina ensisilmäykseltä näytä yksinkertaiselta, mutta on erittäin tärkeää olla innovatiivinen. ”Ajattelemme ja näytämme luottamusta” - jokainen kasvaa ja voi paremmin, kun heille antaa vastuuta. Pitää rakentaa vahva tiimi hyvällä johtajalla. Muussa tapauksessa työympäristö kärsii. (Ydinarvomme.) Nilson Groupilla on lisäksi yhteinen missio ja visio. Missio on ” Myymme suuria määriä ajankohtaisia kenkiä, alhaiset kustannukset, selkeä myymälä suurille kohderyhmille”. Ja visiona on ”Teemme jaloista pääasian”. (On aika astua Din Sko-saappaisiin.)

Nilson Group ottaa vastuun tuotteidensa fyysisestä laadusta. Tämä huomioidaan jo suunnittelussa, kun valitaan käytettävät materiaalit, istuvuudet ja muotoilu. Laatu tarkkaillaan jatkuvasti pistokokein. Näin Nilson Group pystyy varmistamaan asettamiensa rajojen toteutumisen. Laatuvaatimuksia asetetaan esimerkiksi varmistamaan vetoketjujen, pohjien ja värinkeston laadullisuus. (Laatu ja tuotevastuu.)

Nilson Groupilla on oma testilaboratorio Kiinassa, missä testataan esimerkiksi kenkien pohjien kestoja sekä yleisesti materiaalien kestoja värin ja repimisen osalta. Kengät testataan heti, kun mallit valmistuvat. Näin virheet huomataan välittömästi ja voidaan joko lopettaa tuotanto kokonaan tai parantaa tuotetta. Mikäli tavarantoimittaja ei mahdollisuudesta huolimatta pysty parantamaan työn laatua, tilaus perutaan. (Laatu ja tuotevastuu.)

Allergisoivat aineet huomioidaan valmistuksessa, mukaan lukien ympäristölle haitalliset aineet. Tavoitteena on, ettei haitallisia tai kiellettyjä aineita esiinny tuotteissa. Vaatimuksia

kehitetään jatkuvasti, jotta kemikaalien käyttö vähentyisi entisestään. Euroopan Unioni vaikuttaa osaltaan kiellettyjen kemikaalien listaan, sillä REACH:in tulee toteutua. (Laatu ja tuotevastuu.) REACH - eli Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, on Euroopan Unionin asettama asetus, minkä avulla pyritään turvaamaan ihmisten terveys ja elinympäristö kemikaaleista johtuvista riskeistä. Näin ollen pystytään myös parantamaan Euroopan Unionin kemikaaliteollisuuden kilpailukykyä. Asetus tuli voimaan 1. heinäkuuta 2007. (REACH -asetus tutuksi.)

Jokainen työntekijä perehdytetään käyttämään REACH:ia, jotta asiakkaille saadaan vastauksia mahdollisista allergisoivista kemikaaleista. Nilson Group ei hyväksy tuotteita, jolleivät tavaran-toimittajat ole noudattaneet rajoituksia. Sen vuoksi tätä tarkkaillaan pistokokein. Nilson Groupilla on asetukset, minkä mukaan ei hyväksytä nahkoja, mitkä on pyydystetty tai tapettu turkiksen vuoksi. Ainoastaan nahka ja turkis, mitkä ovat lihantuotannon sivutuote, ovat hyväksytyjä. Kissan, koiran, karakul -lampaan tai mulesing -käsiteltävänä olleen lampaan/ karitsan nahkaa tai turkista ei hyväksytä. Minkki, kettu ja kaniini ovat myös kiellettyjen listalla. (Laatu ja tuotevastuu.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään opinnäytetyön toteutukseen osallistuvat tytäryritykset tarkemmin.

## 2.1 Din Sko

Ruotsissa Din Sko on suurin kenkien vähittäismyyntiketju. Johtoasemansa Din Sko on ansainnut jatkuvalla kehityksellään ja uusiutumiskyvyllään. Ajan myötä Din Sko on laajentanut toimintansa niin Norjaan kuin Suomeenkin. Kaiken kaikkiaan liikkeitä on noin 140. Din Skon asiakas-kunta on muotitietoista ja edullisuutta kaipaavaa. Monet asiakkaista haluaa ostaa erilaisia kenkäpareja, jotta päivittäiseen tyyliin on helppo yhdistellä sen ajan trendiä. (Din Sko.)

Din Skolla on oma tuotekehitys ja muotoilu, tämän vuoksi yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa trendit nopeasti ja tarjota asiakkailleen uusinta kenkämuotia. Suurien sisäänostovolyymien ja välikäsien vähyyden vuoksi Din Sko mahdollistaa edulliset hintansa. Din Skohon tullaan usein koko perheellä lasten jalan mittauksen vuoksi. Se tekee asiakaspalvelusta henkilökohtaisempaa ja monet tietävätkin jo tullessaan pyytää sitä. Din Sko avaa nettikaupan Suomeen vuoden 2013 aikana. (Din Sko.)

Din Skolla on malleista pääsääntöisesti naisilla kahdeksan kenkää esillä. Tavoitteena on, että kaikki saatavilla olevat koot on esillä. Miehillä määrä on seitsemän, sillä miesten mallit ovat lestiltään leveämpiä ja täten esillepanon tasapaino säilyy. Lapsilla määrä on suurempi, sillä pienen kokonsa vuoksi hyllylle mahtuu useampi kenkä. Lasten esillä olevien kenkien määrä riippuu täysin hyllypaikasta. Din Skolla on omat mallit: Din Sko, Attitude, Xit, Duffy ja uutena Adidas Neo. Duffy ja Adidas Neoa myydään myös muualla. Din Skon ja Duffyn mallisto koos-

tuu sekä tekstiilisistä että synteettisistä malleista. Xit-mallit ovat nahkaa ja Adidas Neoa on pinnoitetulla nahalla, tekstiilisinä, nupukkisina ja osin synteettisinä.

## 2.2 Nilson Shoes

Nilson Shoes on konseptina suunnattu tiedostaville asiakkaille. Tiedostavilla asiakkailla tarkoitetaan tässä asiakkaita, jotka haluavat muotia, designia ja suosittuja tuotemerkkejä. Liike on siis suunnattu kenkiä rakastaville. Liikkeistä löytyy kaikkea klassisista malleista sporttisiin ja aina viimeisimpiin uutuuksiin asti. Kohderyhmänä ovat muodista kiinnostuneet asiakkaat. Tuotemerkkivalikoiman laajuus tukee kohderyhmän valintaa. (Nilson Shoes.)

Nykyaikainen design ja laatu kohtaavat tuotteissa. Mallit ovat ajattomia ja hintoja on monia. Nilson Shoesin liikkeitä on Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Nilson Shoesin konsepteihin kuuluvat myös Jerns ja Radical Sports. Radical Sports löytyy Suomesta Shop in Shopina. Radical Sportsin valikoima koostuu urheilujalkineista (Nilson Shoes.)

Nilson Shoes poikkeaa esillepanossaan Din Skosta aika paljon. Siellä on pääsääntöisesti esillä kaksi kokoa jokaisesta mallista, naisilla koot 37 ja 38 ja miehillä koot 42 ja 43. Esillepanossa on myös huomioitu eri merkit. Toisin sanoen kaikki Converse-tyyppiset ovat yhdessä paikassa ja Vagabondit yhdessä. Nilson Shoesin valikoimaan kuuluvat muun muassa seuraavat merkit: Converse, Vagabond, Lacoste, Fred Perry, Vans, Adidas, Ceox, Cabor sekä Nilson Shoes. Nilson Shoesilla on tarkoitus avata vuoden 2013 aikana nettikauppa Suomessa. (Nilson Shoes.)

## 2.3 Skopunkten

Skopunkten edustaa edullisten kenkien konseptia. Se on moderni ja laajeneva. Nykyisin Skopunktenin liikkeitä löytyy jo Suomesta. Aiemmin niitä oli vain Ruotsissa ja Norjassa. Skopunktenin liikkeet sijoittuvat usein kauppakeskuksiin ja keskustan ulkopuolelle. Skopunkten on tunnettu halvoista hinnoistaan. Sieltä voi ostaa monta paria edullisesti. Valikoimaa löytyy koko perheelle. Avainsanoinaan Skopunkten pitää modernia ja toiminnallista, niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Se eroaa muista Nilson Groupin liikkeistä siinä, että kenkäparit ovat valmiiksi liikkeen puolella. (Skopunkten.)

Skopunktenin edullisia hintoja tukevat seuraavat jatkuvat kampanjat: ”Valitse kaksi paria, niin saat edullisemman parin puoleen hintaan” ja ”Valitse kolme paria, niin saat edullisimman kaupan päälle”. Monet asiakkaat hyödyntävätkin tarjouksen. Tarjoukset ovat olleet menestyksisiä ja ne koskevat kaikkia kenkiä. Kuten Din Sko ja Nilson Shoes, Skopunkten avaa nettikaupan Suomessa vuoden 2013 aikana. (Skopunkten.)

Skopunktenilla on muista Nilson Groupin yrityksistä poiketen koko parit esillä toisiinsa kiinnitettyinä. Skopunktenilla myydään seuraavia merkkejä: Vox, Gyllene Gripen, Duffy sekä Skopunktenin oma merkki Lejon. Mallit, jotka eivät mahdu esille tai ovat osa vanhaa varastoa, mitä pyritään työstämään aleaikoina, ovat joko liikkeen ylävarastossa tai liikkeen varastotiloissa pahvilaatikoihin pakattuna. Laatikon reunaan on nipsun avulla kiinnitetty niin kutsuttu mallikenkä, jotta tiedetään, mitä malleja laatikko sisältää. (Henkilöstöhaastattelut 2013.) Seuraavassa luvussa käsitellään varastotyötä yleisellä tasolla.

### 3 Huomioitavaa varastotyössä

Opinnäytetyön viitekehys koostuu tarkoitusta ja tavoitetta tukevista käsitteistä. Varastotyöskentely yleisellä tasolla on yksi tärkeimmistä käsitteistä, mihin on liitetty logistiikka, ergonomia ja työturvallisuus. Ergonomia on erittäin tärkeää työkyvyn ylläpidossa, sillä varastossa nostetaan painavia laatikoita päivittäin. Työturvallisuudesta huolehtiminen takaa turvallisen työympäristön henkilöstölle. Jokapäiväiseen työhön kuuluu tuotteiden hakua korkeilta hyllyiltä ja ainut keino päästä sinne on tikkaat.

Henkilöstöjohtamisen tärkeys asiakaslähtöisen palvelun luonnissa on suoraan verrattavissa työn tavoitteeseen. Näin saatiin tietoa siitä, kuinka työntekijät saadaan käyttämään opasta ja noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Tähän taas vaikuttaa riittävä perehdyttäminen ja motiivointi. Myös asiakaslähtöinen palvelu voitiin liittää tähän, sillä asiakaslähtöinen palvelu on osa yrityksen ydinarvoja. Henkilöstöhaastattelujen (2013) mukaan työntekijöiden motivaatiota kasvattaa oman työn helpottamisen lisäksi asiakaspalvelun parantaminen hakunopeuden avulla. Kukaan ei halua kertoa asiakkaalle, että asiakkaan haluama kengän pari on hukassa. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Tutkimuksen tulosten perusteella koottiin varasto-opas, joten haluttiin teoriaa hyvän oppaan tekijöistä. Opas koostuu lähinnä valokuvista, joten kuvallinen viestintä nousi tärkeäksi tekijäksi. Nilson Groupin ydinarvo ”Ajatellaan yksinkertaisesti” saa oman alalukunsa, sillä haluttiin käsitellä yksinkertaisen oppaan hyötyjä ja haittoja. Eletään jatkuvan muutoksen aikaan ja, mikäli halutaan pysyä kilpailussa mukana, on yrityksen pakko kehittää toimintaansa. Siksi jo suunnitteluvaiheessa oli tärkeää huomioida opas myös päivittämisen helppouden näkökulmasta.

#### 3.1 Varastotyöskentely

Tässä luvussa käsitellään varastotyöskentelyä. Se kattaa monia käsitteitä, mistä tärkeimpinä logistiikka, ergonomia ja työturvallisuus. Erityisesti Nilson Groupilla varastotyöskentely on erittäin tärkeää, sillä se on osa jokapäiväistä työskentelyä. Jollei varasto ole selkeä ja järjes-

tyksessä, on työskentely huomattavasti hankalampaa ja kenkien etsiminen saattaa venyä pitkäksi. Välillä löytyy kenkiä, joiden parit ovat hukassa. Yleensä ne löytyvät muutamassa päivässä, mutta joidenkin kenkien parin löytäminen kestää puoli vuotta. Toki etsintä ei ole tuoloin aktiivista. Aina paria ei löydy etsimisenkään jälkeen. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Nilson Groupin liikkeiden varastot ovat luokiteltu sektioittain. Sektiot jakautuvat naisiin, miehiin ja lapsiin. Osassa paikoissa jaottelu on vielä sitäkin tarkempaa, esimerkiksi tietyt naisten sektiot ovat varattu avokkaille, ballerinoille ja kävelykengille. Jokaisella tuoteryhmällä on oma koodinsa. Koodien avulla esimerkiksi rahtikirjojen selaaminen on helpompaa ja nopeampaa. Rahtikirjoista löytyy tuoteryhmäkoodin lisäksi sektiotiedot, jos siirtää mallin toiseen sektioon tulee se merkitä sekä rahtikirjaan sekä tallentaa käsitietokoneelle (nipponille). (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Nippon on erittäin tärkeä työväline työntekijöille riippumatta siitä työskenteleekö liikkeessä vai varastossa. Nipponin avulla lähetetään kengän artikkelinumero, sektioipaikka ja koko kuittitulostimeen. Kuitin avulla kenkä haetaan varastosta. Mikäli kenkää ei löydy, katsotaan ensin viereiset sektiot ja mahdollisuuksien mukaan pyydetään työkavereilta apua. Mikäli sektioipaikka ei täsmää, tuotetta ei löydy tai sektiotieto puuttuu kokonaan, mennään toimiston koneelle etsimään viimeisin sisään-toimituspäivä. Tämän avulla etsitään oikea rahtikirja, mistä taas etsitään tuoteryhmä-koodin avulla oikea kohta, minkä jälkeen etsitään kuusinumeroisen artikkelinumeron kolmenviimeisen numeron perustella oikea malli. Näin saadaan sektio paikalle varmennus. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Aina vanhat rahtikirjatkaan eivät sisällä tarvittua tietoa. Tällöin jokainen sektio tulee käydä läpi yksi kerrallaan. Tähän on harvoin mahdollisuus, jos on yksin liikkeessä. Siinä tapauksessa kysytään, mikäli asiakas haluaa jättää yhteystietonsa siltä varalta, että kenkä löytyy lähialueella. Etsintöjä helpottaa se, että osassa myymälöistä tietyt sektiot on varattu tietyille tuoteryhmille. Toisin sanoen läpikäytävää on vähemmän, kun ei tarvitse käydä koko varastoa läpi. Tämä helpottaa myös vanhan varaston läpikäyntiä. (Henkilöstöhaastattelut 2013.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin varastotyön kannalta tärkeimpiä tekijöitä, kuten logistiikkaa, ergonomiaa ja työturvallisuutta.

### 3.1.1 Logistiikka

Logistiikalla tarkoitetaan tässä työssä varasto-ohjattua logistiikkaa. Yleensä varastoidaan tuotteita, joiden kysyntä ei ole niin suurta. (Karrus 2003, 34.) Nilson Groupilla tämä on perusedellytys, toki ”parhaat” varastopaikat annetaan tuotteille, joiden kysyntä on suurinta (Henkilöstöhaastattelut 2013). Karruksen (2003, 36) mukaan ”parhaita” varastopaikkoja voidaan kutsua myös käyttövarastoksi ja ”huonompia” paikkoja varmuusvarastoksi. Varmuusvarastois-

sa säilytetään lähinnä ale-malleja, jotka eivät välttämättä ole edes sillä hetkellä esillä. Varaston seuranta on tärkeää varaston liikkuvuuden kannalta. Näin tuottavuus pysyy hyvänä.

Nilson Groupilla liike ei voi itse vaikuttaa saapuviin tuotteisiin eikä niiden määriin. Ruotsista lähetetään rahteja tiettyinä päivinä Suomeen, esimerkiksi pääkaupunkiseudun rahdit saapuvat yleensä ottaen tiistaisin, torstaisin ja perjantaisin. Liikkeissä tavaran vastaanottaa sillä hetkellä myymälässä työskentelevä myyjä tai vaihtoehtoisesti toinen myyjä, mikäli rahdin saapussa on useampi työntekijä paikalla. Tavaran vastaanottaja allekirjoittaa rahtikirjan. (Henkilöstöhaastattelut 2013.) Ballou (2004, 213) kirjoittaa, että rahtikirjassa on esitettävä selkeästi lähetyksen vastaanottajan yhteystiedot, lähettäjän tiedot, kollien määrä, toimituksen lähetyspäivämäärä, vastaanottopäivä, kuljettajan ja vastaanottajan allekirjoitus sekä mahdolliset puutteet tai lisäykset.

Henkilöstöhaastattelujen (2013) mukaan rahdin joukosta saattaa löytyä muiden liikkeiden kolleja. Tässä tapauksessa tulee ilmoittaa sekä kuljetusyritykselle että oikealle vastaanottajalle. Kuljetusyritys lähettää sähköpostitse uuden rahtikirjan ja seuraavan viennin yhteydessä noutaa väärin toimitetun paketin. Mikäli taas rahdista puuttuu kolli tai useampi, niin tulee Ruotsiin ilmoituksen lisäksi tehdä rahtikirjan korjaus koneelle, jotta Ruotsissa saadaan varmasti tieto kollien puuttumisesta eikä liikkeen tarvitse maksaa tavaraa, mitä ei ole saanutkaan. Jos ja kun tavara kuitenkin saapuu tulevaisuudessa, täytyy tehdä rahtikirjan korjaus uudelleen. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Balloun (2004, 249) mukaan kuljetuksen saapuminen on monesta tekijästä kiinni, kuten kuljetusvälineistä, säästä ja kuljettajien määrästä. Tämän vuoksi tarkkaa aikaa rahdin saapumiselle ei ole vaan rahti luvataan vain tietylle päivälle (Ballou 2004, 249). Henkilöstöhaastattelujen (2013) perusteella tämä vaikeuttaa purkuvuoron järjestämistä. Joskus purkuvuorolainen ehtii purkaa vain tunnin johtuen rahdin viivästymisestä. Toisinaan purkuvuorolainen ei ole vielä saapunut rahdin tullessa. Purkuvuoron kesto suunnitellaan keskimääräisen rahtikoon perusteella. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Rahdin koko - eli kollien määrä tiedetään vain muutama päivä etukäteen. Rahdin koko riippuu kaudesta. Mikäli rahti sisältää sekä uusia malleja että täyttöjä, on kollejakin enemmän. Mikäli rahdissa on vain täyttöjä, on kollienkin määrä pienempi. Ruotsin toimistolla seurataan tuotteiden myyntiä ja tämän perusteella liikkeet saavat mallien täytöt. (Henkilöstöhaastattelut 2013.) Karruksen (2003, 42) mukaan varasto-ongelmat ovat yleensä pysyviä. Päättäjät eivät välttämättä aina huomioi liikekohtaista kysyntää (Karrus 2003, 48). Näin varastoihin kertyy niin sanotusti tilaa vieviä malleja, joita yritetään alennusmyyntien aikaan myydä pois.

### 3.1.2 Ergonomia

Ergonomialla tarkoitetaan käyttäjän huomioimista rajoittamalla henkistä ja fyysistä kuormitavuutta. Nykypäivänä se huomioidaan jo suunnitellessa tiloja ja tasoja. Ergonomia yhdistää tekniikan, psykologian ja fysiologian. Koska ergonomian toteutuminen on tärkeää työkyvyn säilyttämiseksi, on se huomioitava jokapäiväisessä työssä. (Launis ym. 2011, 19; Nevala, Päivinen & Väyrynen 2004, 15-16.)

Työkyvyn säilyttämiseksi monilla työpaikoilla on erilaisia taukojumppaohjeita ja sääntöjä siitä kuinka esimerkiksi painavia laatikoita tulisi nostaa oikeaoppisesti, jotta vältetään turhilta työtapaturmilta. Ergonomia huomio kaikki osa-alueet, joita työntekijä tarvitsee työssään. Tästä syystä ohjeistukset suunnitellaan aina työhön sopiviksi. Työasennon huomiointi on yksi tärkeimmistä kohdista. (Launis ym. 2011, 19-23.)

Nilson Groupin liikkeissä ergonomian toteutuminen on erinomaisen tärkeää. Ergonomia ohjaa jokapäiväistä työskentelyä laatikoiden oikeaoppisesta nostamisesta veepojen kiinnittämiseen. Laatikoiden koko ja paino vaihtelee noin kolmesta kilogrammasta useampaan kymmeneen kilogrammaan. Veepa on katosta roikkuva julisteen kaltainen kuva, mikä on kuitenkin materiaaliltaan paksumpi. Ergonomia täytyy huomioida myös tikkaiden käytössä ja purkamisessa, missä on paljon kyykistelyä sekä nostamista. Toimistotyössä taas oikean istuin-asennon löytäminen on tärkeää. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Nilson Group tukee työntekijöiden kunnon ylläpitoa liikuntaseteleihin. Näin voidaan tukea tukilihaksiston harjoittelua, mikä taas vähentää venähdysten määrää. Liikuntaseteleitä voi halutessaan lunastaa työtunneista riippuen 10-20 kappaletta joka kevät ja syksy. Lisäksi jokaisesta toimipisteestä löytyy taukojumppaohjeet sekä oikeaoppisen nostamisen ohjeistus. Taukojumppaa eikä nostoja kuitenkaan seurata vaan oletetaan, että jokainen hyödyntää ohjeistuksia työskentelyssään. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

### 3.1.3 Työturvallisuus

Kartoittaakseen työturvallisuutta on arvioitava riskit. Arvioinnin suunnittelu on riskiarvioinnin lähtökohta. Siinä on tunnistettava kaikki mahdolliset vaaratekijät. Riskit luokitellaan suuruuden, seurausten ja todennäköisyyden mukaan. Se johtaa riskien määrittävyyden päättämiseen ja toimenpiteiden valintaan ja toteuttamiseen. Tilannetta on seurattava jatkuvasti. (Työsuojeluhallinto 2010, 10.) Työturvallisuuteen kuuluu työsuojelu sekä työterveyshuolto.

Yleisimpiä riskejä Nilson Groupilla työskennellessä ovat mattoveitset, mitä käytettiin päivittäin. Nyt ne on korvattu turvaveitsin. Tikkaat lasketaan myös riskiksi, sillä niitä käytetään

vieläkin useammin. Lisäksi lähes viikoittain tippuu korkealta hyllyltä henkilökunnan niskaan laatikoita. Riskejä aiheuttavat myös sijainnit. Nilson Groupin liikkeitä löytyy useimmiten kauppakeskuksista, mitkä itsessään tuovat uusia riskitekijöitä. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Kauppakeskukset lisäävät riskien määrää, sillä muuttujia on enemmän. Useimmat vahingot ovat ihmisten aiheuttamia. Esimerkiksi Jumbon kauppakeskuksessa paloilmoitukset ovat yleisiä. Yleensä se on aiheeton, mutta tähän varaudutaan paloposteihin, vaahtosammuttimin ja kauppakeskuksen järjestämin paloturvallisuuskoulutuksin. Nilson Groupilla on käytössä turvanapit uhkaavien tilanteiden varalta useimmissa liikkeissä ja joissakin on jopa kiertävä valvonta. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Työturvallisuuteen kuuluu tapaturmien ja sairauksien tilastointi. Tilastointi on osa myymäläpäällikön työtä. Työterveys on siis osa työturvallisuutta. (Työturvallisuus 2009.) Nilson Group on kehittänyt Kevyt Askel - ohjelman, mihin on liitetty päihdeohjelma. Näin voidaan seurata työntekijöiden sairauspäivien määrää ja keskustella työntekijän kanssa, mikäli niitä kertyy paljon samasta syystä. Keskustelun tarkoituksena on puhua mahdollisista ongelmista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Työsuojelun toimintaohjelman (2009) mukaisesti tilastointiin kuuluu vaitiolovelvollisuus. Vaaroja pyritään torjumaan tilastojen avulla. Tilastojen perusteella taas kehitetään uusia tapoja tehdä asioita, mitkä ovat aiemmin johtaneet tapaturmiin tai ”läheltä piti” - tilanteisiin. Tilastojen pitäisi olla työsuojelu- ja työterveyshuollon käytössä, jotta niiden merkitys kasvaisi. Tilastoinnin tarkoitus on siis seurata turvallisuuden kehitystä työpaikoilla. Tämän vuoksi kaikki pitää tilastoida, sillä yksittäisillä tapauksilla ei ole vaikutusta kokonaisuuteen. (Työsuojelun toimintaohjelma 2009.)

Jokaisesta ”läheltä piti” -tilanteesta täytetään lomake, mikä arkistoidaan sekä työsuojelupäällikön että kyseessä olevan liikkeen myymäläpäällikön toimesta. Näin saadaan tietoa siitä, mitä kohtia työskentelyssä tulisi kehittää, jotta samoilta riskeiltä vältyttäisiin tulevaisuudessa. Esimerkiksi joulukuussa 2012 eräs työntekijä venäytti ranteensa nostaessaan noin yhdeksän kilon laatikkoa päänsä yläpuolelle tikkaiden ja toisen työntekijän avulla. Laatikko ei liikkunut hyllyä pitkin, kuten piti, vaan jäi tuntemattomasta syytä kiinni johonkin. Tikkailla oleva työntekijä yritti siirtää laatikkoa estääkseen laatikon tippumisen lattiatasolla olevan työntekijän päälle. Hän sai pidettyä laatikon hyllyllä juuri ja juuri, mutta ranteensa kustannuksella. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Kandolin ym. (2009, 27) mukaan työympäristö ja työtoiminta vaikuttavat ihmiseen eritavoin. Fyysisen kuormittavuuden määrä on riippuvainen yksilön työasennosta sekä käytettävästä liikeradasta. Työasentoon ja liikerataan taas vaikuttavat käytettävän lihasvoiman määrä sekä



lihastyön laatu. Lihassoiman käyttö kuluttaa eniten energiaa. Taakojen siirtäminen uuvuttaa nopeasti. Työympäristö koostuu tilan lämpötilasta, valaistuksesta, käytettävistä työvälineistä ja -kalusteista, ilmapiiristä, menetelmistä, työjärjestelyistä ja tauotuksesta. Tauotuksen tasaisuus on tärkeimpiä asioita työn edellytyksessä. Työn laatu kärsii, kun työntekijän energiataso laskee. (Kandolin ym. 2009, 27, 46.) Nilson Groupin tytäryritykset kuuluvat kaupan alan työehtosopimuksen alle, mikä määrittelee taukojen määrän ja keston työtuntien perusteella. Seuraavassa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sen tärkeyttä.

### 3.2 Henkilöstöjohtamisen tärkeys asiakaslähtöisen palvelun luonnissa

1990-luvulla havaittiin tiedon ja osaamisen vaikuttavan keskeisesti yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Tätä tietoa hyödynnettiin muun muassa koulutusten suunnitteluissa, rekrytoinnissa sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asettelussa. (Vartiainen, Kauhanen & (toim.) 2005, 178-179.) Vartiainen ym. (2005, 178-179) esittelevät Varjokallion ja Ahosen kehityskartan, missä kuvataan eri lähestymistapoja kahteen ulottuvuuteen suhteutettuna. Sen tarkoituksena on selittää lukijalle, kuinka sukupolvesta toiseen siirtyminen edellyttää johtamista- van kehittämisen lisäksi organisaation ja strategioiden muuttamista. (Vartiainen ym. 2005, 178-179.)

Hyvän työyhteisön tuntomerkkejä ovat kannustava ilmapiiri, toimiva yhteistyö ja monipuolisuuden hyödyntäminen työskentelyssä (Työyhteisö ja esimiestyö 2012). Henkilöstön kehittäminen on esimiehen vastuulla. Varsinkin muutostilanteissa on tärkeää, että työyhteisöllä on myönteisiä kokemuksia itsensä kehittämisestä ja omasta työskentelystään. Osaaminen vanhee hyvinkin nopeasti. Tämän vuoksi on tärkeää oppia uusia asioita nopeasti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 95-97; Työyhteisö ja esimiestyö 2012; Alhanen ym. 2011, 37.)

Työyhteisöllä tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden muodostamaa tiimiä. Tiimi on ryhmän muodostusvaiheista neljäs - eli Luova ryhmä. Vaiheen tunnistaa turvallisuuden lisääntymisestä. Jos erilaisuus hyväksytään ryhmässä ja jopa ulkopuolisten syyttely loppuu, on siirrytty neljänteen vaiheeseen. Näkemysten kokeilujen ja yhteenottojen muodostamien uusien ideoiden tuottaminen kuuluu tähän vaiheeseen. Ohjaaja ei organisoie enää, vaan ryhmän tehtävään parhaiten soveltuva jäsen hoitaa tehtävän. Ryhmään voi jopa tulla uusi jäsen, mutta tätä on kuitenkin harkittu tarkkaan. (Kopakkala 2005, 81-83.)

Työyhteisön muodostama organisaatiokulttuuri vaikuttaa tuottavuuteen. Mikäli ryhmän jäsenet ovat hyvin perehdytettyjä ja motivoituneita, palvelualltius on taatumpaa. Palveluilla kilpaillaan enemmän ja enemmän. (Rissanen 2006, 30, 36-37; Sydänmaanlakka 2004, 47.) Julkiset sektorit ovat myös huomanneet tämän. Säilyttääkseen kilpailukykyä on yrityksen

hahmotettava kilpailijansa ja sen perusteella kehittää strategiansa. (Rissanen 2006, 30, 36-37.)

Nilson Groupin työntekijöistä suurin osa on nuoria. Tiimit ovat lähinnä liikekohtaisia. Yhteistoimintaa liikkeiden muodostamien tiimien välillä ei ole tuotekyselyitä lukuun ottamatta. Toki jokaisen liikealueen, Nilson Shoes, Skopunkten ja Din Sko, koulutukset ovat järjestetty niin, että koulutettavat ovat eri liikkeistä. Samalla taataan jokaisen liikkeen aukiolo. (Henkilöstöhaastattelut 2013.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tekijöitä tämän työn kannalta. Nämä tekijät ovat perehdytys, motivointi ja palvelun luonti.

### 3.2.1 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään perehdytystä ja sen tärkeyttä. Mäkisalonen (2003, 131) mukaan perehdytys antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden oppia työtehtävänsä ohjatusti ja talon tavoille. Perehdytys toteutetaan etukäteen tehdyn suunnitelman pohjalta. Perehdytysjakso ei yleensä ole kovinkaan pitkä, sen aikana on tarkoitus auttaa uuteen työympäristöön sopeutumisessa. Perinteinen perehdytystapa on juuri edellä kuvatuinen. (Mäkisalo 2003, 131-132.)

Nykyisin olisi suotavampaa pyrkiä rinnalla kulkevaan perehdytykseen. Tällöin sekä perehdyttävällä että perehdyttäjällä on tilaisuus oppia. Jälkimmäisessä tavassa ei ole tarkoituksena sosiaalista uutta jäsentä mahdollisimman nopeasti työyhteisöön vaan pidentää oppimisjaksoa mahdollisimman paljon. (Mäkisalo 2003, 131-132; Alhanen ym. 2011, 68-69.)

Hokkasen, Mäkelän & Taatilan (2008, 64-65) mukaan kattavaan perehdytykseen menee noin kolme kuukautta. Perehdytys alkaa teoriassa jo työsopimusta kirjoittaessa. Tuolloin perehdyttävä on motivoituneimmillaan. Kun perehdytyksen panostaa riittävästi, saadaan uusi työntekijä nopeasti osaksi työyhteisöä. Mikäli esimies ei aio suorittaa perehdytystä, tulee uudelle työntekijälle nimetä niin kutsuttu kummi. Tällöin perehdytyksen vastuu siirtyy kummille perehdyttävän ensimmäisenä päivänä. (Hokkanen ym. 2008, 62-64.)

Ensimmäisenä päivänä käydään läpi perehdyttävän työkuvan ja tavoitteiden lisäksi työympäristö sekä mahdolliset hallinnolliset tehtävät. Ensimmäisellä viikolla uuden työntekijän on tarkoitus oppia oma työnsä ja aloittaa verkostoituminen organisaatiossa. Vastuu siirtyy tällöin työntekijälle itselleen. Kolmen ensimmäisen kuukauden aikana kummi vastaa uuden työntekijän verkostoitumismahdollisuudesta ja työyhteisöön tutustuttamisesta. Kummi myös varmistaa, että perehdyttävä saa kattavan koulutuksen tehtäviinsä. Päävastuu on kuitenkin työntekijällä itsellään. (Hokkanen ym. 2008, 66-67.)

Perehdytysjakson päätyttyä tulisi esimiehen, kummin ja työntekijän tavata keskustellakseen perehdytyksestä sekä mahdollisista heränneistä kysymyksistä, kehitysehdotuksista sekä yleisesti vielä objektiivisesti yritystä katsovan ihmisen mielipiteistä. (Hokkanen ym. 2008, 69.) Hokkasen ym. (2008, 69) mukaan perehdyttäminen päätetään usein jonkinlaiseen ”riittiin”, esimerkiksi tapaamiseen ravintolassa. Samalla työntekijälle voidaan antaa jokin organisaation toiminnan tunnusmerkeistä, esimerkiksi kahvimuki. Näin työntekijä tuntee kuuluvansa yhteisöön. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Nilson Groupilla perehdytystavat eroavat toisistaan liikekohtaisesti huolimatta siitä, että liikkeillä on yhtenäiset työkalut sen toteuttamiseen. Liikkeiden yhteinen rutiiniopas ja intranetissä oleva Learning Center tarjoavat tämän mahdollisuuden yhtenäisiin tapoihin. (Henkilöstöhaastattelut 2013.) Tästä syystä perehdytys nostettiin esille työn toteutusvaiheen haastatteluissa. Tuloksissa kerrotaan liikkeiden erilaiset tavat ja niiden hyödyt ja haitat.

### 3.2.2 Motivointi

Motivoinnin tarvetta on helppo aliarvioida. Varsinkin paineen alla tuntuu, ettei ole aikaa mihinkään ylimääräiseen ja tuolloin itse kukin tarvitsisi motivointia. Vaikeina aikoina, kun tulostakin pitäisi tehdä tai ainakin vähintään saavuttaa annetut tavoitteet, halutaan työntekijöiden suoriutuvan tehtävistään hyvin ja mahdollisimman itsenäisesti. Motivoinnilla on tässä suuri rooli. Se voi olla aikaa vievää, mutta kannattavaa, sillä motivoituneet työntekijät pääsevät parempiin tuloksiin. (Forsyth 2006, 7; Liukkonen ym. 2002, 68.)

Hokkasen ym. (2008, 34) mukaan motivoitunut ihminen pystyy lähes mahdottomiin suorituksiin. Hyvä johtaja motivoi työntekijänsä hyödyntämällä sekä aineettomia että aineellisia palkkioita. Tulospalkkio motivoi kyllä työntekijää normaalia kuukausipalkkaa enemmän, mutta tällöin motivaatio on lyhykestoinen. Motivoinnin ylläpitoa hankaloittaa myös jokaisen työntekijän yksilölliset motivaatiotekijät. (Hokkanen ym. 2008, 34; Vartiainen ym. 2005, 132, 136, 138.)

Motivaatio voidaan jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon (Hokkanen ym. 2008, 34; Liukkonen ym. 2002, 109). Jako perustuu Hokkasen ym. (2008, 34) mukaan Herzbergin ja hänen kollegoidensa 50-luvulla tekemiin tutkimuksiin. Ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat nimensä mukaisesti ihmisten toimintaan ulkopäin. Niitä ovat esimerkiksi palkkioiden lupaaminen hyvin tehdystä työstä sekä käskyjen ja uhkausten yhdistelmät - eli toisin sanoen keppi ja porkkana - menetelmä. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin yhdistetään yleensä Pavlovin koirat - eli behaviorismi. (Hokkanen ym. 2008, 34-35; Liukkonen ym. 2002, 111.) Behavioristien mukaan ihmisten, kuten eläintenkin toiminta selittyy ulkoisten ärsykkeiden ja reagoinnin muokkaaminen. Pavlovin koirilla viitataan Pavlovin kokeeseen, missä koirat koulutettiin kuolaamaan

aina kuullessaan kellon soivan yhdistämällä äänen ruoka-aikaan. (Watson ja klassinen behaviorismi.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä taas ovat esimerkiksi itse työ tai toive lisäpalkkiosta, minkä avulla voisi ostaa uuden television. Tämänlaisen tarpeen takana on usein tarve elää niin kutsutun tasonsa mukaisesti, tuntea itsensä hyväksytyksi. Sosiaalinen verkosto lisää yleensä motivaatiota. Haasteena on niihin vaikuttaminen positiivisesti. Kun ei pysty motivoimaan oikealla tavalla ulkoisia motivaatiotekijöitä, niin sisäiset tekijät eivät tyydyty. (Hokkanen ym. 2008, 35-37, Liukkonen ym. 2002, 113-115) Työntekijä on aina motivoitunut aloittaessaan työn, joten tarkoituksena on ylläpitää tämä motivaatio kokoajan, eikä antaa sen heiketä, koska sen uudelleen löytämiseen kuluu aikaa ja rahaa, se voi olla jopa mahdotonta (Hokkanen ym. 2008, 35-37).

### 3.2.3 Asiakaslähtöinen palvelu

Asiakaslähtöinen palvelu on osa Nilson Groupin ydinarvoja. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoitusta ja sen mukaan toimimista (Ylikoski 2001, 34; Karrus 2003, 293). Karruksen (2003, 293) mukaan asiakaslähtöisen palvelun perusoletuksena on asiakasuskollisuuden saavuttaminen. Yrityksillä on aina niin sanottuja vakioasiakkaita. Vakioasiakkaat ovat joko täysin tai osittain uskollisia yritykselle. He saattavat odottaa tiettyjä kampanjoita tai ovat niin otettuja lastensa saamasta palvelusta, että tulevat myöhemmin uudelleen. (Henkilöstöhaastattelut 2013.)

Cook (2011, 3) kirjoittaa, että viime vuosina palvelun merkitys on muuttunut kilpailuvaltiksi. Yritykset panostavat palvelun laatuun ja sen jatkuvaan kehittämiseen säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Trendiksi on muodostunut tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen siirtyminen. Siitä huolimatta asiakaskeskeisiä yrityksiä on vähän. Nykyisin asiakkaat ovat sivistyneitä, koulutettuja, itsevarmoja ja tietoisia. Heillä on korkeammat odotukset saamaltaan palvelulta. (Cook 2011, 3.)

Nettikauppojen lisääntyminen ja niiden käytön yleistyminen vaikuttaa kilpailuasetelmaan. Niiden kilpailuvaltti on se, ettei tarvitse enää liikkua kotoaan ostaakseen tuotteita. Tämän vuoksi onkin niin tärkeää panostaa palvelun laatuun. Mitä parempaa palvelua asiakas saa, sen korkeammalle seuraavan palvelutilanteen odotukset nousevat. Asiakas tekee osin tiedostamattomasti vertailua eri palveluiden laatutasojen välillä. (Cook 2011, 6-7.)

Jokainen asiakaspalvelutilanne on erillinen. Palvelutapahtuman pitää olla vähintään yhtä hyvä kuin asiakkaan aiemmin kokemat palvelutilanteet, sillä asiakkaat äänestävät jaloillaan. Ellei asiakas ole tyytyväinen saamaansa palveluun ensimmäisellä kerralla, hän tuskin tulee uudel-

leen asioimaan kyseisessä yrityksessä. Uskollinen asiakas ei välttämättä vaihda yritystä vielä ensimmäisen huonon kokemuksen jälkeen, mikäli hänen aiemmat kokemuksensa painavat enemmän. Uskollisen asiakkaan luottamuksen palautus vaatii enemmän kuin uuden asiakkuuden luominen. (Karrus 2003, 292-294.)

Asiakaspalvelutilannetta voidaan kutsua teknisesti palvelujärjestelmäksi. Palvelujärjestelmä koostuu jonossa olevien ihmisten kertymisnopeuden ja asiakaspalvelijoiden palvelunopeuden suhteesta. (Karrus 2003, 99-101.) Tässä tapauksessa purkuopas helpottaa tietyn purkutyylin toteuttamista, mikä taas nopeuttaa kenkien hakua ja löytymistä varastosta, mikä nopeuttaa asiakaspalvelutilannetta.

Palvelumalleja voidaan hyödyntää myös logistiikassa (Karrus 2003, 109-110). Tässä tapauksessa sillä viitataan Ruotsin tekemiin tuotetilauksiin ja kuljetusten viivästyksiin. Karrus (2003, 109-110) kirjoittaa, että tuotetilauksissa on aina riskinsä, sillä kysyntään varautuminen on omalla tavallaan arpapeliä. Koskaan ei voi tietää onko suurimman tuotannon saanut tuote eli niin kutsuttu volyymituote se kysytyin. (Karrus 2003, 109-110). Tämä johtaa vanhan varaston kerääntymiseen. Seuraavassa luvussa kerrotaan tekijöistä, mitkä tekevät oppaasta hyvän.

### 3.3 Hyvän oppaan tekijät

Oppaan koonnissa huomioitiin selkeä jäsentely, johdonmukaisuus ja yksinkertaisuus. Päivittämisen helppous oli yksi näkökulmista. Tarkoituksena oli mahdollisimman helppokäyttöinen ja yksinkertainen opas, mikä ei herättäisi kysymyksiä vaan vastaisi niihin. Siihen olisi helppo palata aina epävarmoina hetkinä. Se on mahdollisimman käyttäjäystävällinen, sillä kukaan ei halua lukea monisivuista opastusta. Sitä varten on itse perehdytystilanne ja Nilson Groupin rutiiniopas.

Opas koostuu lyhyistä selostuksista ja valokuvista, missä kuvataan varastotoimintaa vaiheittain. Näin ollen päivitys on helppoa. Oppaassa huomioitiin jokaisen mukana olevan yrityksen yksilölliset tarpeet samalla tyylillä kuin rutiinioppaassa. Rutiinioppaassa asiat esitellään ensin yleisellä tasolla ja tarvittaessa liikkeiden yksilölliset tekijät esitellään alaluvuin.

Lyhyet ohjeistukset takaavat oppaan yhtenäisyyden ja johdonmukaisuuden. Ennen oppaan toteutusta toimeksiantaja kävi tulokset läpi. Tulosten läpikäynnin yhteydessä toimeksiantajalle esiteltiin malliversio oppaan layoutista. Näin ollen toimeksiantaja pystyi vaikuttamaan lopputulokseen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään hyvän oppaan tekijöitä - eli kuvallista viestintää, yksinkertaisuutta ja kehityskykyä.

### 3.3.1 Kuvallinen viestintä

Visuaalisuus on yleistynyt niin paljon, että yhä useampi joutuu kuvallisten valintojen eteen (Johdatus kuvalliseen viestintään 2002). Jopa 75 % ihmisten sisäistämistä informaatioista syntyy näköaistin avulla. Muistijäljet vaikuttavat ihmisten ostotarpeisiin ja ostopäätöksiin. (Hanström 2009, 19.) Tässä työssä hyödynnettiin tiedostavaa valintaa, sillä kuvalla halutaan viestiä ja ohjeistaa henkilöstöä. Oppaassa haluttiin havainnoida konseptin mukaista toimintaa yksinkertaisesti ja johdonmukaisesti. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalin Johdatus kuvalliseen viestintään (2002) mukaan kuvan pitää olla rakenteellisilla ja visuaalisilla keinoilla valittu, jotta sen viesti välittyy oikein. Kuvan tarkoitus ja sen vaikutus on huomioitava valintaa tehdessä. (Johdatus kuvalliseen viestintään 2002.)

Kuvaa valitessa ja muokatessa on tärkeää huomioida monia tekijöitä, mistä tämän työn kannalta keskeisimmiksi nousivat kuvan sommittelu, piste, rajaukset, suuntaus, symmetrisyys sekä valo, varjo ja väri. Kuvien oli oltava selkeitä, pisteen huomioivia, hyvin suunnattuja ja rajattuja ja symmetrisiä. Kuvaa muokatessa on huomioitava sen valot, varjot ja värit. Hyvällä kuvalla on selkeä piste, mihin katse kohdistuu ja se on suunnattu ja rajattu sen mukaisesti. (Johdatus kuvalliseen viestintään 2002.)

Valokuvat olivat tärkeitä tämän opinnäytetyön toteutuksen kannalta. Ne luovat visuaalisesti miellyttävän kokonaisuuden ja muuttavat ohjeet hausemmiksi ja täten helpommin lähestyttäviksi. Kuvien avulla saatiin samalla esiteltyä esimerkkejä toimintatavoista. Kuvissa symmetrisyys on tärkeää jo senkin vuoksi, että varastossa otetut kuvat piti vastata todellisia mittasuhteita.

### 3.3.2 Lähtökohtana yksinkertaisuus

Oppaan suunnittelun lähtökohtana oli yksinkertaisuus, mikä on yksi Nilson Groupin ydinarvoista. Kuvat edesauttavat lähtökohtaa, mutta selkeytyksen ja johdonmukaisuuden takaamiseksi lyhyet ohjeistukset osoittautuivat tärkeimmiksi. Kuvat havainnollistavat ohjeistuksia entisestään. Ohjeita ei kuitenkaan haluttu kirjoittaa täysin auki, sillä silloin opas ei olisi ollut enää niin yksinkertainen.

Jäväjän (2013, 19) mukaan Nykänen esittää teoksessaan Toimivaa tekstiä - Opas tekniikasta kirjoittaville, että kuvien ja kuvatekstien tulee muodostaa synteesi. Toisin sanoen niiden pitää tukea toisiaan ja ne eivät voi olla ristiriidassa keskenään (Jäväjä 2013, 19). Jäväjän (2013, 19) mukaan Uimonen esittää teoksessaan Taitoa tekijälle, tehoa teksteihin - Opas tiedottavaan kirjoittamiseen, että pelkästään kuvatekstien perusteella tulisi saada jonkinlainen käsi-

tys käsiteltävästä aiheesta. Tätä hyödynnettiin, kun valittiin ohjeistuksia vastaavia ja kuvailevia kuvia.

Oppaan tarkoitus on tukea varastotyötä, joten perehdytys on pohjana oppaassa olevalle tiedolle. Siitä huolimatta pyrittiin kehittämään opas, minkä avulla kuka vain suoriutuisi tehtävästä. Tietyt käsitteet pitää kyllä tietää ymmärtääkseen oppaan täysin. Suunnitteluvaiheessa pohdittiin käsitteiden käyttöä oppaassa. Oppaasta haluttiin mahdollisimman käyttäjäläheinen, mikä johtikin pohdintaan arkikielen käytön mahdollisuudesta. Ainut ongelma oli, että liikkeiden paljouden vuoksi oletettiin työsanaston vaihtelevan toimipisteiden välillä, eikä opas tällöin olisi käyttäjäläheinen.

### 3.3.3 Kehityskyky

Jatkuvan kehityksen takaamiseksi oppaasta haluttiin helposti päivitettävä ja samalla kestävä. Jotta asiakkaat valitsevat jatkossakin Nilson Groupin liikkeiden luoman palvelun nettikaupan sijaan, on kehityksen oltava jatkuvaa. Haastatteluissa kysyttiin oppaan odotuksia ja ideoita toteutuksen ulkoasusta, jotta saatiin myös henkilöstön mielipiteitä asiasta.

Ennen varsinaista oppaan toteutusta tulokset lähetettiin Din Skon maapäällikölle, joka ohjasi läpikäynnin Jumbon myymäläpäällikölle ja apulaismyymäläpäällikölle. Tähän vaikuttivat sekä aikataulu että käytännönläheisyys. Tulokset sekä tuotoksen luonnos esiteltiin siis Jumbon myymälä- ja apulaismyymäläpäällikölle. Heiltä saatiin tärkeitä huomiota sekä hyviä ideoita tuotoksen layoutin toteutusta varten.

Opasta suunnitellessa varasto-oppaan ulkoasulle oli monia vaihtoehtoja, mitkä vaihtelivat muistion tapaisesta lehtiöstä palapelimäiseen kortistoon. Haastattelujen jälkeen analysoitiin eri mallien hyötyjä ja haittoja. Niistä lisää luvussa 4.4 Oppaan rakentaminen. Kestävyyttä pohdittiin laminoimalla oppaan sivut. Näin ollen päivittäminen olisi kuitenkin vaikeutunut huomattavasti. Haastatteluissa saatiin tähänkin hyvä idea. Seuraavassa luvussa kerrotaan, kuinka tutkimuksessa edettiin tuloksiin.

## 4 Nykyhetken kartoituksesta tuloksiin

Opinnäytetyö liittyy taustatutkimuksen sekä tutkimusaineiston toisiinsa. Näin voitiin kehittää ja toteuttaa jotain uutta. Taustatutkimuksen koosti kirjallisten aineistojen ja verkkomateriaalien joukko. Lähteiden luotettavuutta arvioitiin erittäin kriittisesti, esimerkiksi vain 2000 -luvulla kirjoitetut teokset selvisivät: mitä uudempi, sen parempi.

Luotettavan verkkomateriaalin valinta oli haastavampaa. Vilkan (2007, 97) mukaan Kuula esittää, että organisoidut sivut, mitkä ovat vapaasti luettavissa, on verrattavissa julkisiin asiakirjoihin ja täten vapaasti käytettävissä. Yritysten intranet-sivustot eivät lukeudu näihin vaan ovat luvanvaraisia. (Vilka 2007, 97-98.) Luotettavaksi sähköisiksi lähteiksi lukeutuivat yritysten kotisivut, oppilaitosten sivustot sekä eri toimijoiden, kuten työterveyslaitos, sivustot.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostui Nilson Groupin työntekijöiden haastatteluista sekä työympäristöjen havainnoinnista. Tutkimusaineiston muodosti 11 haastattelua, osallistuva havainnointi sekä piilohavainnointi. Haastateltavat olivat Nilson Groupin myymäläpäälliköitä, apulaismyymäläpäälliköitä ja myyjiä. Toisin sanoen aineisto koostui joukosta yksilohaastatteluja. Seuraavassa esitellään käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

#### 4.1 Hyödynnettävät tutkimusmenetelmät

Osa menetelmistä on kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia ja osa kvantitatiiviselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksissa tärkeintä on tulosten laadullisuus ja kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksissa taas tulosten lukumäärä on tärkeä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179-185.) Tämän vuoksi työn kannalta olennaisimmiksi menetelmiksi nousivat teemahaastattelu, havainnointi sekä osallistuva havainnointi, mitkä luokitellaan vähintään osin kvalitatiivisiksi menetelmiksi.

Haastattelu luo tietynlaista joustavuutta tutkimukseen. Koska haastattelu käydään keskustellessa, on hyvin todennäköistä, että tutkija löytää sattumalta vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin, mitä ei ole huomionnutkaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 95) mukaan haastattelu onkin yleisimpiä tapoja kerätä tietoa tutkimuksissa ja kehitystyöissä.

Hirsjärven ym. (2009, 208) mukaan teemahaastattelu on vapain haastattelukeino. Siinä ei ole suoria kysymyksiä vaan teemat, minkä pohjalta tutkija johtaa keskustelua haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Tästä syystä teemahaastattelun valinta yhdeksi tutkimusmenetelmäksi osoittautui työlle sopivaksi. Se avaa tutkijalle mahdollisuuden kerätä tietoa mahdollisimman paljon. Analysoidessa tutkija valitsee mitä tietoja hyödyntää. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Ala-luvuissa käsitellään teemahaastattelua, havainnointia ja osallistuvaa havainnointia.



#### 4.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyppi. Puolistrukturoiduissa menetelmissä osa näkökulmista on etukäteen päätetty. Kysymykset ovat kuitenkin avoimia ja sanamuotoja voidaan vaihdella haastateltavien vaihtuessa. Ne rakentuvat teemojen ympärille. Kysymykset eivät ole tarkkaan suunniteltuja vaan tavoitteena on, että haastattelijalla on runko muistuttamassa käsiteltävistä asioista keskustelun ollessa vapaata. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelu ei kuulu kvalitatiivisen eikä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän piiriin. Se ei myöskään määrää haastattelujen lukumäärää eikä haastattelun syvyyttä. Vapaan keskustelun myötä haastateltava tuo oman näkemyksensä esiin ilman haastattelijan näkökulmaa. Haastattelussa käytetyllä kielellä on suuri merkitys. Haastattelijan tulee miettiä teemojaan ja kysymyksiään tarkasti, vaikkei kysymyksiä määritellä tarkkaan ennen haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48-49.)

Teemahaastattelun ominaispiirteitä on kolme. Ensimmäinen piirre on haastateltaville yhtenäinen koettu tilanne, esimerkiksi kenkälaatikoiden purkaminen varastossa. Toisena on haastattelijan suorittama taustatutkimus aiheen tiimoilta. Taustatutkimuksen avulla haastattelijalle herää jonkinlainen oletus. Oletuksen perusteella taas rakennetaan haastattelurunko. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Haastattelurungon suunnittelun lähtökohtana on pääkysymysten päättäminen, tässä tapauksessa teemat. Pääteemat keskittyvät teoriaosuudessa esiteltyjen aiheiden ympärille. Pääteemojen alle taas sijoitetaan niihin liittyvät alateemat, joiden tarkoituksena on syventää pääteemaa ja täten saavuttaa laajemmat tulokset. (Rubin & Rubin 2012, 116-117.)

Haastattelun voi suunnata yksilölle tai ryhmälle. Molemmissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Ryhmätilanteessa syntyyneen enemmän spontaaneja huomioita, mutta ryhmän hiljaisimmat jäävät helposti taka-alalle ja analysointi on huomattavasti vaikeampaa, ellei taltiointia tehdä videokameralla. Yksilöhaastattelut vievät enemmän aikaa, mutta takaavat kaikkien mielipiteiden esiintulon. Spontaaneja huomioita tulee varmasti vähemmän kuin ryhmätilanteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.)

Tässä työssä valittiin yksilöhaastattelut, jotta saatiin yhden henkilön mielipide purkuprosessista eikä yhteistietoa siitä, kuinka asia tulisi hoitaa. Teemahaastattelu taas antoi mahdollisuuden vapaalle keskustelulle ja täten haastateltavien huomiot ja kommentit huomioitiin paremmin.

#### 4.1.2 Havainnointi

Havainnointi kuuluu tieteellisten tutkimusten peruselementteihin. Havainnoimalla nähdään toimivatko ihmiset puheidensa mukaisesti. Havaintoja voidaan tehdä sekä luonnollisessa ympäristössä että laboratoriossa. Luonnollinen ympäristö on toki parempi kontekstin puolesta. Havainnointia voidaan hyödyntää monessa tilanteessa, parhaiten se sopii kuitenkin yksittäisten ihmisten toiminnan sekä vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen. (Vilka 2006, 37; Hirsjärvi ym. 2009, 212-213; Hirsjärvi & Hurme 2000, 37.)

Havainnointi menetelmänä liitetään ensisijaisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska havainnointi on yhden tilanteen tarkastelua, eikä tilanne ole toistettavissa. Havainnointi voidaan jakaa jäseneltyyn ja vapaaseen havainnointiin. Jäsenelty havainnointi on ennalta suunniteltua ja läpikäytyä tilannetta. Siihen liitetään myös tietty muistiinpanotekniikka, tarkistuslista, luokittelu ja mitta-asteikko. Tutkimusongelman tulee olla määritelty ja taustatiedot selvillä. Jäsenelty - eli systemaattinen havainnointi luokitellaan kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisenä menetelmänä. (Vilka 2006, 38; Hirsjärvi ym. 2009, 214-216.)

Tässä tapauksessa oli järkevää hyödyntää ennalta läpikäydyn tilanteen pohjalta kehitettyä tarkistuslistaa (liite 2), jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia kehitettäessä liikkeille yhtenäisiä toimintatapoja. Muuten havainnointi oli vapaata. Vilkan (2006, 40) mukaan vapaassa havainnoinnissa saadun tiedon määrä on suuri. Ennakkotutkimuksilla voidaan selvittää riittävä tietopohja, jotta tutkija osaa etsiä siitä valtavasta tietomäärästä ne tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. (Vilka 2006, 40.)

#### 4.1.3 Osallistuva havainnointi

Osallistuvaa havainnointia hyödynnetään paljon antropologiassa. Kasvatus- ja yhteiskuntatieteissä on myös hyödynnetty osallistuvaa havainnointia. Tällöin tutkimuksen kohde määrittelee ehdot. Osallistuvassa havainnoinnissa näkökulma valitaan etukäteen. (Vilka 2006, 44.) Vilka (2006, 44) kirjoittaa, että Grönforsin mukaan kenttätyöskentelyä ja osallistuvaa havainnointia saadaan tehostettua kohdistetun havainnoinnin avulla. Kohdistetulla havainnoinnilla tarkoitetaan havainnoitsijan osallistumista tutkimuskohteen arkeen rajatuissa kohteissa. (Vilka 2006, 44-45; Hirsjärvi ym. 2009, 216.)

Kohdistetulla havainnoinnilla on monta suuntaustapaa. Sen perustana voi olla tutkijan mielenkiinnon herättänyt asia tai tilanne, kuten tässä opinnäytetyössä. Tällaisissa tapauksissa tutkimusongelma tarkentuu vasta havainnoinnin jälkeen. Suuntaus kannattaa tehdä aina, sillä se helpottaa tutkimuksen tekemistä. Kohdistetun haastattelun perusteella saadaan tietoa siitä, miten asia pitäisi tehdä ja havainnoinnin avulla selvitetään toimintaa. Usein niiden tu-

lokset eivät täsmää täysin toistensa kanssa. Jotta osallistuvaa havainnointia voidaan hyödyntää menetelmänä, tarvitsee tutkija jonkinlaisen linkin tutkittavaan kohteeseen, esimerkiksi henkilön, joka saa muut luottamaan tutkijaan ja käyttäytymään normaalisti tutkimuksen aikana. (Vilka 2006, 45.) Tässä tapauksessa ei kyseistä henkilöä tarvittu, sillä tutkija on osa työyhteisöä.

Vilka (2006, 53-54) kirjoittaa, että piilohavainnointi on osallistuvan havainnoinnin muoto, missä tutkija ei joko kerro kohteena oleville jäsenille havainnoinnistaan tai osallistuu toimintaan ensisijaisesti muista syistä ja tutkimus on vasta toissijaisena tekijänä (Vilka 2006, 53-54). Tässä työssä hyödynnettiin jälkimmäistä piilohavainnoinnin muotoa. Tässä ei kuitenkaan soluttauduttu joukkoon vaan muodolle ominaisella tavalla tutkittiin ja havainnointiin työyhteisöä työsuhteen aikana.

Vilka (2006, 54-55) pitää piilohavainnointia epäeettisenä tutkimusmenetelmänä, sillä siinä tutkittavalla ei ole riittävästi tietoa itsenäisen ja vapaaehtoisen päätöksen tekoon tutkimukseen osallistumisesta. Tässä työssä piilohavainnointia hyödynnettiin varaston siisteyttä ja järjestystä seuraamalla. Työntekijöiden määrän vuoksi ei voitu personoida tekijöitä, joten kenenkään osallistumisvapautta ei loukattu. Seuraavassa esitellään toteutuksen vaiheita tarkemmin.

#### 4.2 Teoriasta toteutukseen

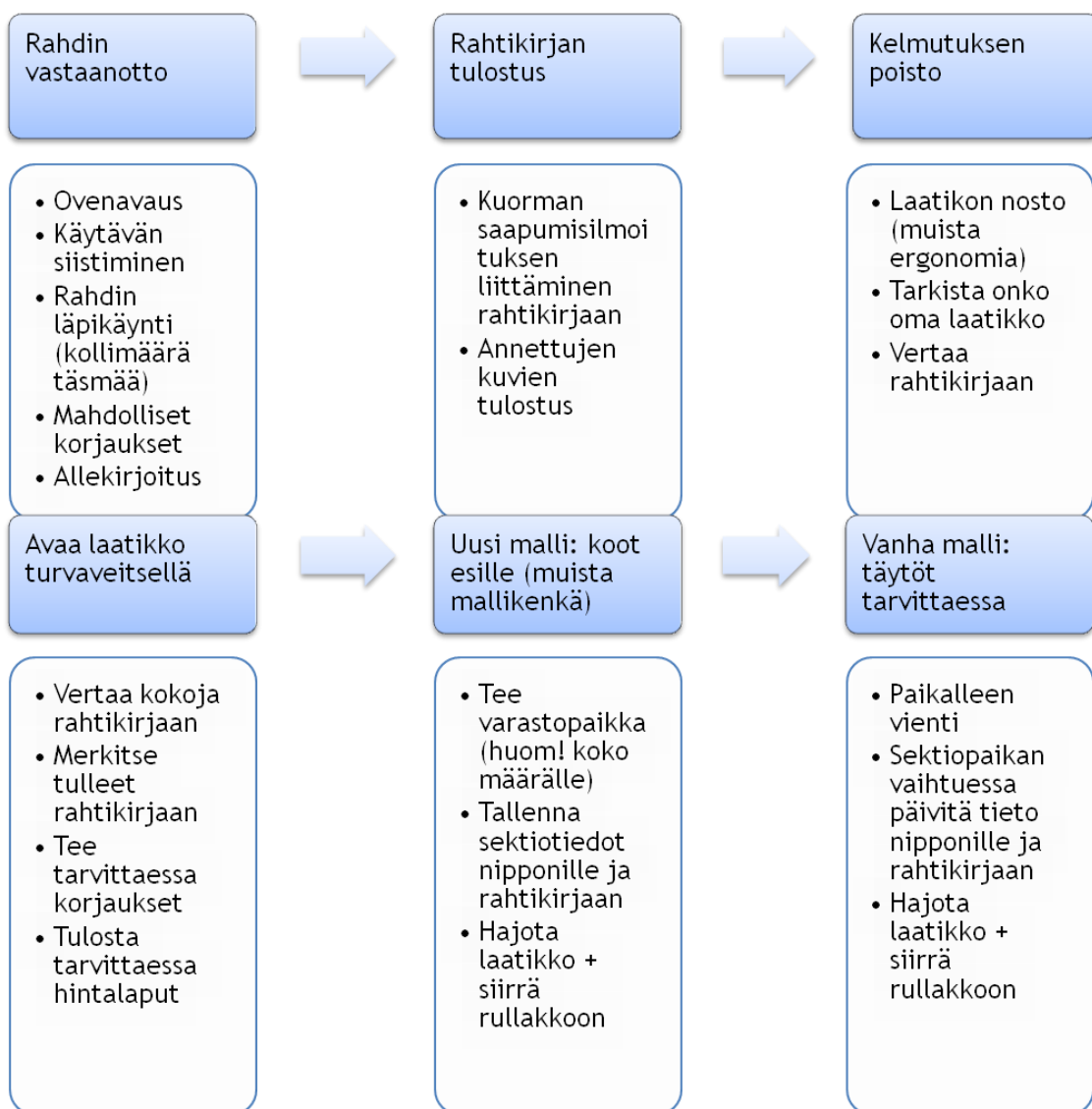
Opinnäytetyön aiheen selkiytyttyä keskityttiin aiheen rajaukseen ja teoriapohjan kokoamiseen. Teoriapohjaa kootessa keskityttiin kattavaan käsitteistön valintaan ja luotettavien lähteiden löytämiseen. Käsitteistö valittiin opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta tukemaan. Sen pohjalta taas kehitettiin haastattelurunko. Sitä ennen tehtiin kuitenkin prosessikaavio (kuvio 1), mihin voitiin verrata tuloksia.

Prosessikaavio (kuvio 1) tehtiin mallintamaan kehitystyön suunnittelua. Mallintamisella tarkoitetaan tässä kaaviota, minkä avulla kuvataan varastotyön eri vaiheita. Tällöin prosessin eri aspektit ilmenevät, sillä organisaation jäsenillä on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Työprosessin mallintaminen rakentuu analysoimalla organisaation jäsenten tietoja ja taitoja työstä ja työympäristöstä. (Leppänen, Tuominen & Hynninen 2002, 147.)

Prosessikaavio (kuvio 1) kuvattiin hyödyntämällä yhtä palvelumuotoilun menetelmistä. Palvelumuotoilun avulla voidaan ymmärtää asiakasta paremmin esimerkiksi kehittäessä yrityksen nykyistä palvelua ja sen laatua. (Koivisto & Miettinen 2009, 259.) Käytettäväksi menetelmäksi valittiin Blueprinting. Ojasalon ym. (2009, 158) mukaan palvelun blueprint kuvaa sekä palveluprosessin etenemistä että eri osallistujien, kuten asiakkaiden, rooleja. Sen tarkoituksena on

antaa yrityksen johdolle, henkilöstölle ja asiakkaille yhtenäinen käsitys palvelun kokonaisuudesta (Ojasalo ym. 2009, 158-159).

Tässä tapauksessa blueprint tarjoaa varastotyön vaiheiden kuvauksen selkeästi. Se toteutettiin muistilapuin. Muistilapulle kirjoitettiin yksi vaihe ja luontevasti muistilappuja oli yhtä monta kuin vaiheita. Jokaisen vaiheen alle kirjattiin siihen liittyviä asioita muistilappujen avulla. Muistilappuja siirrettiin tarpeen mukaan, kunnes ne muodostivat johdonmukaisen kuvauksen varastotyöstä vaihe vaiheelta. Seuraavassa on kuvio (kuvio 1), mikä on tehty vastaamaan muistilapuin koottua blueprinting kaaviota.



Kuvio 1: Blueprint purkuprosessin vaiheista

Prosessikaaviossa esitetyt purkuprosessin vaiheet on poimittu tutustumalla yritykseen ja sen arvoihin, Nilson Groupin rutiinikäsikirjaan sekä intranetistä löytyvän Learning Centerin tarjoamaan varastoperehdytykseen. Ensin kuvataan rahdin vastaanottoa - eli reitin siistimistä kuljettajalle, jotta hän voi siirtää rahdin liikkeen varastoon mahdollisimman helposti ja nopeasti. Siinä huomioidaan myös mahdolliset rahdin poikkeavuudet kuljettajan rahtikirjaan verrattuna. Kuljettajan poistuttua tulostetaan oma rahtikirja, mihin liitetään kuljettajan rahtikirja.

Rahtikirjan avulla puretaan itse kuorma. Ensin poistetaan rahdin kelmutus, minkä jälkeen nostetaan laatikko ergonomia huomioiden ja tarkistetaan laatikosta vastaanottaja. Vastaanottajaa ei ole aina merkitty, tuolloin verrataan artikkelinumeroa rahtikirjaan. Laatikko avataan turvaveitsellä ja sisältöä verrataan rahtikirjaan. Rahtikirjaan merkitään saapuneet mallit ja mahdolliset poikkeavuudet, mitkä siirretään myöhemmin koneelle.

Uudet mallit käsitellään toisella tavalla kuin täyttömallit - eli vanhat mallit. Vanhoista malleista otetaan täytöt koriin ja viedään omalle paikalleen, kun taas uusista malleista otetaan kaikki koot ja osasta tuplakoot esille sekä mallikengät. Mallikengien avulla rakennetaan liikekonseptin mukaisesti. Vasemmille ja jäljellä oleville kokopareille tehdään varastopaikka. Varastopaikan sektiotiedot kirjataan rahtikirjaan sekä tallennetaan käsitietokoneelle: nipponille, mistä tiedot siirretään koneelle.

Prosessikaavion pohjalta suunniteltiin haastattelurunko (liite 1), mitä kehittäessä huomattiin selkeät pääteemat, mitä hyödynnettiin analysoidessa ja kirjatessa tuloksia. Pääteemoiksi muodostuivat sisällysluettelosta hieman poiketen varastotyö, purkuprosessi vaiheittain ja henkilöstö ja asiakkaat. Analysoidessa käytettiin vertailukohtana aiemmin tehtyä prosessikaaviota (kuvio 1). Havainnointia hyödynnettiin haastattelujen yhteydessä joko ennen tai jälkeen haastattelun. Osallistuva havainnointi suoritettiin Kampin liikkeen avauksen yhteydessä. Toteutuksen avulla voitiin tehdä päätelmät ja täten tulokset.

#### 4.2.1 Haastattelujen toteutus

Toteutukseen osallistuivat Jumbon Din Skolta kolme myyjää ja apulaismyymäläpäällikkö. Myyjistä kaksi tekee töitä noin 30 tuntia viikossa ja yksi noin 20 tuntia. Apulaismyymäläpäällikkö tekee töitä noin 34 työtuntia viikossa. Mannerheimintien Din Skolta haastateltiin yhtä myyjää, joka tekee 30 työtuntia viikossa. Mannerheimintien Nilson Shoesilta haastateltiin kahta myyjää. Molemmat tekevät töitä 30 tunnin viikkosopimuksella. Kampin Din Skolta osallistui 30 työtuntia viikossa tekevä myyjä ja Nilson Shoesilta myymäläpäällikkö. Lisäksi haastateltiin

Myrmanin Skopunktenin myymäläpäällikköä. Haastattelujen saamisen vaikuttivat kauppa-keskusten kampanjat sekä konseptin mukaiset kampanjavaihdokset.

Teemahaastattelut toteutettiin menemällä haastateltavan liikkeeseen. Haastateltavasta riippuen haastattelu toteutettiin joko varasto-/ toimistotiloissa tai liikkeessä. Haastattelut, mitkä toteutettiin liikkeissä, erosivat muista haastatteluista taltiointitavan vuoksi. Haastattelut taltioitiin vain muistiinpanojen avulla ja ne keskeytettiin aina välittömästi yrityksen konseptin ja arvojen mukaisesti priorisoiden asiakkaat.

Haastattelut toteutettiin keskusteluna, minkä perustana oli liikkeisiin aiemmin lähetetty teemahaastattelurunko (liite 1). Kaikki eivät olleet läpikäyneet sitä ennen haastattelua. Se ei vaikuttanut tuloksiin, sillä havainnoitiin keskustelun olevan vapaampaa niiden kanssa, jotka eivät olleet valmistautuneet haastatteluun millään lailla verraten niihin, jotka olivat valmistautuneet. Haastattelut taltioitiin sanelukoneella mahdollisuuksien mukaan ja lisäksi tehtiin muistiinpanoja. Kaksi haastattelua taltioitiin vain muistiinpanoin. Niistä tehdyt muistiinpanot olivat kattavammat verrattuna niihin, mitkä taltioitiin lisäksi sanelukoneella. Haastattelujen yhteydessä kuvattiin varastoja, jotta saatiin kuvia opasta varten.

#### 4.2.2 Havainnoinnin ja piilohavainnoinnin toteutus

Haastattelujen yhteydessä havainnoitiin jokaisen liikkeen toimintatapoja. Havainnointien tuloksia vertailtiin toisiinsa. Kerättyjä tuloksia ei verrattu aiempiin kokemuksiin, sillä haluttiin säilyttää objektiivinen kanta eri toimintatapoihin. Havainnoinnissa hyödynnettiin niin kutsuttua tarkistuslistaa (liite 2). Näin ollen vertailu oli helpompaa analysoidessa tuloksia. Pääasiallisesti huomioita tehtiin yleisesti kaikesta varastotyöhön liittyvästä ja tavasta, jolla haastateltavat puhuivat varastoistaan.

Tarkistuslista (liite 2) piti sisällään muun muassa yleisen siisteyden tarkastelun, hoitotuotehyllyt, varaushyllyn päiväykset ja kuvien hyödyntämisen pussikenkien säilytykseen suunnatuissa laatikoissa. Havainnoinnit kirjattiin ylös haastattelujen jälkeen muistiin turvautumalla. Analysoidessa tuloksia vertailtiin tuloksia toisiinsa.

Piilohavainnointia hyödynnettiin Jumbon liikkeessä. Kaikki työntekijät olivat tietoisia opinnäytetyön aiheesta sekä toteutustavoista. Työntekijät pysyivät anonyymeinä syystä, että personointi varastotyössä ei ole helppoa, kun työntekijöitä on kymmenkunta, eikä se ollut aiheen kannalta olennaista. Piilohavainnointia tehtiin työn ohella. Havainnointi oli lähes päivittäistä, vaikkakin työvuororiippuvaista. Muistiinpanoja tehtiin tarvittaessa työvuoron jälkeen.

#### 4.2.3 Osallistuvan havainnoinnin toteutus

Osallistuva havainnointi toteutettiin syksyllä 2012 Kampin Din Sko myymälässä. Kyseistä liikettä oltiin juuri avaamassa. Toisin sanoen liike oli vielä osittain remontissa. Työskentelytilat jaettiin remonttimesten ja myyjien kesken. Liikkeen avajaiset olivat havainnointipäivästä noin viikon kuluttua. Tilanne oli hieman kaottinen, sillä kuormat olivat myöhässä ja tehtävää oli paljon.

Rahtien purkuun osallistuivat Kampin tulevat työntekijät, muista liikkeistä lainatut työntekijät sekä Din Skon konseptivastaava. Työntekijöitä oli kyseisenä päivänä kahdeksan, joista noin viisi purki rahteja muiden hoitaessa hallinnollisia tehtäviä. Kahdeksasta työntekijästä kaksi oli muiden liikkeiden myymäläpäälliköitä, näin ollen pysyttiin konseptin mukaisessa toiminnassa. Aika tuli todella käytettyä tehokkaasti, kun ei tarvinnut miettiä, mitä seuraavaksi tulisi tehdä.

Jumbon myymäläpäällikkö vastasi purkamisesta ja Lahden myymäläpäällikkö hallinnollisista tehtävistä. Koska suurin osa oli talon ulkopuolisia työntekijöitä - eli täysin uusia työntekijöitä, kului perehdytykseen jonkin aikaa huolimatta siitä, että kyseinen päivä ei ollut heille ensimmäinen työpäivä. Oli siinä kokeneimmillakin työntekijöillä miettimistä, mihin mikäkin piti purkaa, kun yleensä purettiin sinne, missä tilaa oli. Nyt tilaa oli vaikka kuinka paljon, ja sektiot oli jaettu tuoteryhmittäin. Päänvaivaa aiheuttivat myös liikkeessä olevat sektiot. Liikkeessä olevat sektiot olivat ensimmäiset Suomessa.

Purkaminen sujui lähes rutiinilla, mikäli ei huomioi yllä mainittuja seikkoja. Ensimmäiseksi huomio kiinnittyi mattoveitsien vähäisyyteen. Yleensä purkuvuorossa on vain yksi työntekijä, mikäli purkajia on kuitenkin useampi, niin jokaisella on oma mattoveitsi. Nyt oli kolmesta neljään veistä, mistä osa oli jatkuvasti kateissa. Veitsettömyys hidasti työskentelyä. Toinen poikkeava tekijä oli rahtikirja, mikä oli 66 sivua pitkä ja tämän vuoksi jaettu tuoteryhmittäin. Oikean rahtikirjan etsintä sekä odottaminen vei aikaa. Nipponit eli käsitetokoneet eivät toimineet lainkaan aamutunneilla. Hieman ennen lounastaukoa ne saatiin toimimaan ja saatiin vihdoinkin tallennettua sektiotiedot muuallekin kuin rahtikirjaan.

Roskakorit täyttyivät vauhdilla ja yksi työntekijä tarvittiinkin lähes kokoaikaisesti viemään roskia. Täyttymiseen vaikutti suuresti se, että käytössä oli vain yksi roskakori. Roskakoreja muodostettiin pikkuhiljaa suurimmista pahvilaatikoista. Jokainen työntekijä purki yhtä lavaa kerrallaan. Näin voitiin taata tilaa purkamiselle ja katsoa työnopeutta lounastaukoon mennessä. Lavoja oli kaiken kaikkiaan 48 kappaletta. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimusaineiston analysointia sekä tuloksia.

### 4.3 Analysoinnista tuloksiin

Vilkan (2006, 81) mukaan Alasuutari esittää laadullisen tutkimusaineiston analyysin jakautuvan kahteen toisiinsa liittyvään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa havainnointit yhdistetään ja tämän jälkeen tulkitaan. Havainnoinnilla kerätyt aineistot eivät ole suoraan tuloksia vaan toimivat tutkimusmateriaalina. Havainnointien analysoinnilla tarkoitetaan kerätyn aineiston ryhmittelyä ja yhdistelyä tulkintaa varten. (Vilka 2006, 81.)

Kerätyn aineiston litterointi on yleisimpiä tapoja purkaa haastattelun tulokset. Litteroinnille ominaista on sanasanainen tai esimerkiksi teema-alueittain tehty puhtaaksikirjoitus. Vaihtoehtoisesti voidaan tehdä päätelmät ja avata teemat kirjoittamalla suoraan tallenteelta esimerkiksi ääninauhalta. Litteroinnin lisäksi aineisto on analysoitava. Analysointivaihe voidaan jakaa kahteen osaan analyysiin ja synteysiin. Analyysissä aineisto eritellään ja luokitellaan. Synteesin tarkoitus on luoda kokonaiskuvaa ja esittää tutkittava asia uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138-143; Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Eritellessä ja luokitellessa aineistoa on tärkeää pitää huolta siitä, minkä liikkeen edustajan mielipide on kyseessä, sillä oppaassa huomioitiin liikekohtaiset erot. Rubin & Rubin (2012, 204-205) kirjoittavat, että tiivistämistä ja vertailua helpottaakseen voi tehdä teemojen mukaisen taulukon. Taulukoita kannattaa tehdä teemoja vastaava määrä. Näin ollen synteysiä luodessa taulukot pitävät huolen selkeästä ja johdonmukaisesta tekstistä. Taulukot helpottavat myös vertailua, jolloin tekstistä saadaan keskustelevaa. (Rubin & Rubin 2012, 204-205.) Haastattelun tuloksia verrattiin sekä toisiinsa että ennen haastatteluita koottuun prosessikaavioon, mikä pohjautuu viitekehukseen ja Nilson Groupin rutiinioppaaseen. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite toimivat perustana tälle kaikelle. Seuraavassa kerrotaan tuloksia purkuprosessin vaiheista.

#### 4.3.1 Purkuprosessi vaiheittain

Haastatteluissa selvisi, että suurin osa noudattaa prosessikaaviossakin (kuvio 1) esitettyä purkutapaa. Poikkeuksiakin löytyi. Din Skoissa ei esimerkiksi lasketa kollimääriä vastaanoton yhteydessä vaan luotetaan kuljettajan laskujen pitävän paikkansa. Skopunktenilla tarkistetaan aina ennen laatikon avausta, että se on varmasti heidän. Muissa liikkeissä taas tarkistetaan vastaanottaja vain ajoittain ennen laatikon avausta. Useimmiten ne ovat oikein, mistä johdukin ajoittainen tarkastelu. Jos virheellisiä toimituksia on ollut paljon lyhyen ajan sisällä, on tarkastaminenkin tiheämpää.

Virheelliset toimitukset käsitellään jokaisessa liikkeessä samalla tavalla. Kuljetusyrityksestä riippuu jatkokuljetuksen nopeus. Kuljetusyrityksen lisäksi virheellinen toimitus kirjataan pää-



konttorin ja oikean vastaanottajan tiedoksi. Rahtikirjankorjausten ajankohta jakautui tasaisesti haastateltavien kesken. Osa korjaa heti virheen huomattessaan ja osa koko purkuprosessin päätteeksi.

Nilson Shoesilla ei verrata kokoja rahtikirjaan vaan se siirretään tulostuksen jälkeen suoraan sille varattuun kansioon. Nilson Shoesin kengät saapuvat ilman hintalappuja, joten he pystyvät purkamaan koko rahdin ilman rahtikirjaa hintalappujen täsmävyyden perusteella. Toimenpiteisiin ryhdytään vasta, jos hintalappujen koot ja määrät eivät täsmää saapuneisiin.

Muissakaan liikkeissä ei aina tarkisteta saapuneiden kenkien kokojen oikeellisuutta vaan tarkistetaan vain määrä. Jumbon myymäläpäällikön välikommenttien mukaan näin voidaan vähentää työtunteja. Jumbossa koot kuitenkin tarkistetaan lähes poikkeuksetta, eikä se hänen mukaan pidennä purkuaikaa niin merkittävästi. Näin varastosaldo pysyy ajan tasalla ja täten inventoidessa virheiden määrä on pienempi.

Mannerheimintien liikkeet ja Skopunkten vastaanottavat rahtinsa takaovesta. Muissa liikkeissä rahti kuljetetaan liikkeen läpi. Varaston käytävien siistiminen on aiheellista viimeistään sillä hetkellä, kun rahti lähestyy liikettä. Rahdin koot vaihtelevat, mutta yleisin oli, että 2-3 kertaa viikossa saapui noin kaksi lavaa - eli 16-26 kollia. Seuraavassa käsitellään liikkeiden varastojen eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia.

#### 4.3.2 Varasto

Varastotyö on erittäin tärkeää, sillä se on osa jokapäiväistä työskentelyä. Jollei varasto ole selkeä ja järjestyksessä, on työskentely huomattavasti hankalampaa ja kenkien etsimiseen kuluu aikaa aivan turhaan. Haastattelujen perusteella puuttuvat ja virheelliset sektiotiedot osoittautuivat lähinnä Din Skon myymälöiden ongelmaksi. Nilson Shoesilla ainoastaan yhdessä liikkeessä oli ollut sama ongelma. He olivat ratkaisseet sen luopumalla tietotekniikan hyödyntämisestä tässä yhteydessä. He kirjaavat kaikki sektiotiedot henkilöstön käytettävissä olevaan vihkoon.

Kampissa ja Sellossa Nilson Shoesilla tehdään väli-inventaario aina, kun varasto ei täsmää varastosaldon määriin, joten puuttuvia ja virheellisiä sektiotietoja on todella harvoin. Skopunktenilla virheellisiä tai puuttuvia sektiotietoja havaitaan vain noin yksi kuukaudessa. Din Skon varastot ovat toki suurimmat, mutta tarkkuudella ja huolellisuudella virheiden määrää voitaisiin vähentää tai jopa poistaa kokonaan.

Teemahaastattelussa keskusteltiin seuraavien teemojen ympärillä: varaston täyttötapa, sektiotiedot ja niiden puutteet/ virheellisyys sekä vanha varasto. Täyttötavalla tarkoitettiin tässä

hyllyttämisen ohjeistuksia ja niiden noudattamista. Haastatteluissa saatiin varsin yksimieliset mielipiteet tästä aiheesta: *”alhaalta ylös, pienimmästä suurimpaan, vasemmalta oikealle.”* Poikkeuksena Skopunkten, sillä heillä on molemmat kengät esillä toisiinsa kiinnitettyinä. Osa liikkeistä noudattaa tarkemmin rutiinioppaassa esitettyjä ohjeistuksia varastotyöstä. Havainnointiin, että mitä siistimpi varasto, sitä nopeammin asiakkaat saivat parin kengälleen.

Nilson Groupin liikkeiden varastot on luokiteltu sektioittain. Sektiot jakautuvat naisiin, miehiin ja lapsiin. Nilson Shoesilla sektiot jakautuvat neljään sektioon. Naisilla on näistä kaksi ryhmää: pikkukengät sekä lämminvuoriset ja saappaat. Miesten kengät ja Sport on oma ryhmänsä. Muutamissa Din Skon liikkeissä luokittelu on Nilson Shoesin tapaan tarkempaa, esimerkiksi tietyt naisten sektiot on varattu avokkaille, ballerinoille ja kävelykengille. Toteutus on liikkeen ratkaistavissa. Tarkempaa luokittelua hyödynnetään Sellon ja Jumbon Din Skossa. Lisäksi Kampin varasto täytettiin noudattamaan tätä tarkempaa luokittelua.

Skopunktenin kengät ovat niin kutsuttuja pussikenkiä - eli saapuvat suuressa pahvilaatikossa, jokainen pari yksilöpakattuna muovipussissa. Myös osa Din Skon malleista on pussikenkiä ja osa laatikkokenkiä - eli yksilöpakattuja pareja pahvilaatikossa, kenkälaatikossa. Nilson Shoesilla kaikki mallit ovat laatikkokenkiä. Suurin osa Skopunktenin malleista on esillä. Heillä on käytössä poikkeuksellisesti ylävarasto, missä on katonrajassa laatikoita vierekkäin, niin että tarvittaessa myyjä pääsee niihin käsiksi.

Jumbossa siirryttiin tarkempaan jaotteluun joulukuun 2012 aikana. Purkupaikalta löytyy muistilappu jaottelusta, mikäli sitä tarvitsee. Jumbossa uusi jaottelu todettiin yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta hyväksi. Varsinkin silloin, kun puuttuu sektioipaikkojen tiedot, on todettu jaottelun auttavan, sillä nykyisin ei tarvitse käydä koko varastoa läpi. Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että ilman jaotteluakin toimivuus oli samaa tasoa. Tässä tulee huomioda, että viimeisin esitelty mielipide on työskennellyt alle vuoden Nilson Groupilla. Ensimmäiset puoli vuotta oli vielä vanhempi varasto luokittelu käytössä (naiset, miehet ja lapset) ja nyt viimeiset viisi kuukautta on hyödynnetty tarkempaa luokittelua. Haastatteluissa nousi esiin myös yksittäisten kenkämallien katovaisuusaste - eli puolikkaiden (vasen tai oikea kenkä) paikantaminen on ajoittain todella haastavaa.

Kampin avajaisia edeltävä osallistuva havainnointi osoittautui tärkeäksi työn kannalta, sillä varasto täytettiin alun perin tarkemman jaottelun mukaisesti. Kun Kampin varasto täytettiin naisten sektioissa ennen avausta, täytettiin se luokittelemalla perusjaon lisäksi kenkärühmien mukaan. Haastatteluissa ilmeni, ettei jaottelu toiminut heillä. He kokivat sen vaikeaksi toteuttaa, koska ryhmien määrät vaihtelevat kauden mukaan.

Selloon ja Jumboon muutos on kuitenkin tehty liikkeen auki ollessa ja sekoitetun varaston perusteella, joten tarkemman jaottelun noudattaminen on mahdollista. Sellolla se on ollut kauemmin käytössä ja todettu hyväksi. Purkaessaan he täyttävät myös varaston infotaululta löytyvän varastokartan varmistaakseen halutunlaisen luokittelun. Jumbossa on pystytty noudattamaan tarkempaa jaottelua noin viisi kuukautta, huolimatta siitä, että vaihtojen jäljiltä on vielä muutamia malleja väärillä paikoilla. Kyseessä on talvimalleja, minkä vuoksi siirto ei ole vielä kiireistä.

#### 4.3.3 Henkilöstö ja asiakkaat

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöä ja asiakkaita tulosten perusteella. Tulosten käsittely on jaettu alalukuihin, jotta esittelystä ollaan saatu selkeä ja johdonmukainen. Työyhteisön muodostama organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan tuottavuuteen. Henkilöstö on palvelualttiimpaa, kun heidät on perehdytetty hyvin ja heidän motivaatiotaan pidetään yllä. Palvelun laatu on tärkeämpää koko ajan. Sillä kilpaillaan enemmän ja enemmän. (Rissanen 2006, 30, 36-37; Sydänmaanlakka 2004, 47.) Julkiset sektorit ovat myös huomanneet tämän. Säilyttääkseen kilpailukykyä on hahmotettava kilpailijat ja sen perusteella kehittää strategioita saavuttaakseen kilpailukykyisen aseman palvelun tarjoajana. (Rissanen 2006, 30, 36-37.)

Tästä syystä haastattelurungossa (liite 1) oli perehdytys ja motivointi nostettu ala-aiheiksi pääteemalle henkilöstö. Haluttiin myös tietoa mahdollisista purkuvuoroista tai niiden tarpeesta/ tarpeettomuudesta. Nilson Groupin puolesta on edellytykset ergonomian ja työturvallisuuden toteutumiselle. Toteutusta ei kuitenkaan valvota ja siksi haluttiin tietoa sen huomiomisesta.

Varastotyö on suoraan verrattavissa asiakkaan tyytyväisyyteen, joten tietoa sen sisäistämisestä ja sen mahdollisesta motivoinnin lähtökohtana olemisesta haluttiin, jotta sitä voitiin hyödyntää opasta suunnitellessa yhtenä näkökulmana. Lisäksi haluttiin lisätietoa reklamoitujen kenkien käsittelystä, sillä rutiinioppaan ohjeistuksista huolimatta jokaisella liikkeellä vaikutti olevan oma tapansa tässäkin aiheessa.

##### 4.3.3.1 Purkuvuorolaisen hyödyt

Purkuvuoroja tai näennäisiä purkuvuoroja ei ollut monellakaan myymälällä käytössä riippuen lähinnä tuntibudjeteista. Suurimmassa osassa purettiin asiakkaiden ehdoilla, osa liikkeen puolella ja osa ei halunnut viedä laatikoita edes hetkeksi liikkeen puolelle sillä *tilaisuus tekee varkaan*. Jumbossa on lähes poikkeuksetta merkitty työvuorolistoihin purkuvuoron tekijät tiistaille, torstaille ja perjantaille.

Asiakkaat ovat aina etusijalla. Työvuorolistan merkinnöistä huolimatta muu toiminta jätetään kesken, mikäli tarve vaatii. Alkuvuodesta 2013 rahdit eivät aina tulleet ajallaan, joten välillä purkuvuoro tuntui tuntien tuhlaukselta. Tekemistä riitti silti, mutta se ei ollut niin tärkeää tehtävää, ettei sitä olisi voinut tehdä muulloin.

Työvuorolistoissa on lähes välttämätöntä merkitä tietty henkilö purkuvuoroon, sillä Jumbossa se on aiheuttanut erimielisyyksiä siitä, kenen tulisi purkaa. Jos purettavaa on paljon ja siitä tulee suoritua tietyssä ajassa, halutaan nopea ja tarkka purkaja, jotta kengät on löydettävissä eikä etsinnän takana. Valitettavasti yleisin tilanne on, että tarvitaan nopeaa purkajaa, joten vanhimmat työntekijät purkavat useammin kuin uudemmat työntekijät, eivätkä he näin saa riittävästä kokemuksesta, jotta voisivat purkaa useammin.

#### 4.3.3.2 Pehdytys ja motivaatio

Pehdyttäjistä riippuen purkutavat vaihtelevat henkilöstön kesken. Jumbossa ei ole tiettyä henkilöä, joka pehdyttää vaan se, joka on paikalla pehdyttää, huomioiden toki henkilön työssäoloajan. Pehdytys suoritetaan kokemuksen pohjalta ja, koska pehdyttäjä voi olla seuraavana päivänä joku toinen, jää helposti joku asia sanomatta. Ainoastaan Kampin Din Skossa pehdytetään Jumbon lisäksi kokemuksen pohjalta.

Sellon ja Mannerheimintien myymälöissä, Skopunktenilla ja Kampin Nilson Shoesilla uudet työntekijät pehdytetään ensin läpikäymällä rutiiniopas. Tämän jälkeen läpikäydään intranetistä löytyvän Larning Centerin pehdytysosiot vaihe vaiheelta. Vasta teoriaosuuden jälkeen on käytännön opettelu aika. Tapa on johdonmukaisempi ja haastattelujen tulosten perusteella onnistuneempi tapa, sillä vain yhdellä edellä mainituista liikkeistä on useampia virheellisiä/ puuttuvia sektiotietoja.

Suurimpana motivaatiotekijänä oli siisteys. Haastateltavat olivat yksimielisiä varaston siisteyden tärkeydestä työnteon helpottamiseksi. Muutamat sanoivat siisteyden olevan heille lähes neuroottista. Haastateltavat olivat yksimielisiä myös asiakkaiden merkityksestä motivaatiotekijänä. Hävinneiden kenkien kertominen asiakkaille oli suurimman osan mielestä noloa ja nöyryyttävää. Ainoastaan yksi haastateltava ei pitänyt häpeällisenä kertoa asiakkaalle, että kengän pari on hävinnyt. Haastateltava kertoi konkretisoivansa tilanteen asiakkaalle. Hänen mukaansa asiakkaat ymmärtävät kyllä, jos konkretisoi riittävästi. Hän ei myöskään halua ottaa vastuuta tilanteesta ja näin hän selviää siitä.

#### 4.3.3.3 Reklamaatioiden käsittely

Haastattelujen perusteella Nilson Shoes (toimipisteestä riippumatta) ja Skopunkten noudattavat rutiiniopasta reklamaatiotilanteissa. Nilson Shoesilla reklamaatiot jaotellaan merkistä riippuen johonkin kolmesta laatikosta. Yksi laatikoista on korjattavia varten ja kaksi muuta odottaa maahantuojan tai pääkonttorin tiedotusta siitä, kuinka toimia. Reklamaatiot hoitaa yleensä myymäläpäällikkö.

Skopunktenin myymäläpäällikkö hoitaa Nilson Shoesin päälliköiden mukaan liikkeen reklamaatiot. Hän poistaa kengät ensin koneelta. Rutiinioppaan mukaisesti ne leikellään osiin ennen pois heittoa. Niinpä Skopunktenilla kengät viilletään käyttökelvottomiksi ja heitetään jätesäkkiin pakattuna roskakoriin.

Nilson Shoesista ja Skopunktenista eroten Din Skolla reklamaatiot käsitellään aavistuksen verran rutiinioppaasta poiketen. Suurimmassa osassa liitetään poistokuitti reklamoituun kenkään ja siirretään parin kanssa myymäläpäällikön käsiteltäväksi. Myymäläpäällikkö poistaa ne koneelta ja heittää kengät roskiin. Osa leikkelee kenkiä ensin, mutta osa heittää kengät kahteen eri roskikseen. Osassa liikkeissä riittää, että kaksi henkilöä allekirjoittaa poistokuitin ennen poisheittoa. Muista liikkeistä poiketen Jumbossa on aina kaksi myyjää paikalla, joten reklamaatiot hoidetaan saman tien.

Sisäisen reklamaation ollessa kyseessä hoitavat muut liikkeet sen edellä mainitulla tavalla. Jumbossa kirjataan artikkeli, koko, reklamaatiokoodi ja päivämäärä reklamoivan henkilön toimesta myymälässä olevaan ”hylkäykset” - kansioon. Tai vaihtoehtoisesti poistetaan se suoraan toimiston tietokoneelta ja heitetään toinen pareista toiseen roskakoriin ja toinen toiseen roskakoriin. Seuraavassa kerrotaan oppaan rakennuksesta.

#### 4.4 Oppaan rakentaminen

Opas rakennettiin huomioimalla hyvän oppaan tekijät - eli visuaalisuus, yksinkertaisuus ja jatkuvan kehitys sekä haastatteluissa kerätyt ideat. Haastatteluissa esiin tulleita ideoita oppaan ulkoasusta oli posterit, *laiskaopas*, sisällysluettelon ja teoriaosuuden sisältävä opaskirja. Opaskirja-idea hylättiin heti, sillä sitä varten on rutiiniopas ja Learning Center. Posterit taas vaatii seinätilaa. Joissain liikkeissä se voi toimia, mutta suurimmassa osassa liikkeissä on seinätila hyödynnetty jo niin kattavasti, ettei se ole mahdollista.

*Laiskaopas* oli yhden haastateltavan myymäläpäällikön idea. *Laiskaoppaalla* tarkoitetaan mahdollisimman yksinkertaista ja tiivistettyä opasta, *perusteltu varaston ABC*, mikä voidaan toteuttaa tulostein ja muovitaskuin. Näin sekä päivitetävyyden helppous että kestävyys olisi

taattu. Se olisi ripustettavissa mihin vain, joten se ratkaisisi myös tilaongelman. Halutessaan liike voi asetella sivut posterimuotoon.

Haastateltavien mielestä opas olisi hyödyllinen, varsinkin uusille työntekijöille ja harjoittelijoille. Yksi myyjistä ei ollut koskaan lukenut rutiiniopasta huolimatta siitä, että se on välttämätöntä käydä läpi. Hän sanoi oppivansa paremmin käytännössä. Hän kuitenkin koki, että varasto-oppaasta voisi tulla jopa hänelle työkalu.

Alkuperäisestä ideasta poiketen opas ei koostu pääasiallisesti valokuvista, vaikkakin kaikki haastateltavat pitivät ideasta. Ulkoasusta ei tullut riittävän selkeää ja nopeasti läpikäytävää. Siihen vaikutti myös se, että kaikissa liikkeissä ei ole väritulostinta, eikä kuvista näin ollen ole ohjaajaksi. Tärkeimmät lähtökohdat olivat kuitenkin yksinkertaisuus ja selkeys. Niinpä muutamien haastateltavan vitsi pelkistä ranskalaisista viivoista sai siirrettyä ohjeistukset pääosaan. Täten kuvat siirtyivät tehosteiksi ja lähinnä vain luomaan visuaalisesti toimivan kokonaisuuden.

Oppaan toteutussuunnitelma esiteltiin ennen työn palautusta Jumbon myymäläpäällikölle sekä apulaismyymäläpäällikölle. Opas osoittautui tarkoituksen mukaisesti kattavaksi ja selkeäksi varasto-oppaaksi. Layoutin tyyli muuttui kommenttien perusteella. Tekstiä tiivistettiin pienentämällä fonttikokoa, mikä myös muutettiin selkeämmäksi. Kommentit myös vahvistivat suunnitelmaa kirjata yritysten yksilöidyt tarpeet eri värein hakien teemaa yrityksen logon väreistä. Oppaan vaikutuksen voi nähdä vasta myöhemmin, kun ohjeistukset ovat olleet yrityksillä käytettävissä jo pidemmän aikaan. Näin nähdään onko muutos todellinen vai hetkellistä. Seuraavassa luvussa esitellään työn johtopäätökset.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli helpottaa työntekijöiden varastotyötä, esimerkiksi kenkien hakua, ja täten parantaa asiakaspalvelua. Tarkoituksena oli nykyistä toimintaa arvioiden kehittää Nilson Groupille integroitu varastotyön vaiheita kuvaava opas. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä Nilson Groupin kanssa. Varaston käyttö ja siellä työskentely osoittautui ongelmaksi ja haluttiin selvittää oliko ongelma laajempi, vai oliko kyseessä yksittäinen ongelma. Varaston siisteys taas vaikuttaa suoraan palvelun laatuun.

Viime vuosina palvelun merkitys on muuttunut kilpailuvaltiksi. Yritykset panostavat palvelun laatuun ja sen jatkuvaan kehittämiseen säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Trendiksi on muodostunut siirtyminen tuotokeskeisyydestä asiakaskeisyyteen. Nettikauppojen lisääntyminen ja niiden käytön yleistyminen vaikuttaa kilpailuasetelmaan. Niiden kilpailuvaltti on se, ettei

tarvitse enää liikkua kotoaan ostaakseen tuotteita. (Cook 2011, 3, 6-7.) Siksi onkin tärkeää panostaa palvelun laatuun - eli tässä tapauksessa kenkien haun nopeuttamiseen.

Kandolin ym. (2009, 27) mukaan työympäristö ja työtoiminta vaikuttavat ihmiseen eritavoin. Työympäristö koostuu tilan lämpötilasta, valaistuksesta, käytettävistä työvälineistä ja -kalusteista, ilmapiiristä, menetelmistä, työjärjestelyistä ja tauotuksesta. Tauotuksen tasaisuus on tärkeimpiä asioita työn edellytyksessä. Työn laatu kärsii, kun työntekijän energiataso laskee. (Kandolin ym. 2009, 27, 46.) Nilson Groupin tytäryritykset kuuluvat kaupan alan työehtosopimuksen alle, mikä määrittelee taukojen määrän ja keston työtuntien perusteella. Launis ym. (2011, 19-23) kirjoittavat, että työkyvyn säilyttämiseksi monilla työpaikoilla on erilaisia taukojumppaohjeita ja sääntöjä siitä, kuinka esimerkiksi painavia laatikoita tulisi nostaa oikeaoppisesti, jotta vältytään turhilta työtaturmilta. Nilson Groupin liikkeissä ergonomian toteutuminen on erinomaisen tärkeää. Ergonomia ohjaa jokapäiväistä työskentelyä.

Työyhteisön muodostama organisaatiokulttuuri vaikuttaa tuottavuuteen. Mikäli ryhmän jäsenet ovat hyvin perehdytettyjä ja motivoituneita, palvelualltius on taatumpaa. (Rissanen 2006, 30, 36-37; Sydänmaanlakka 2004, 47.) Sellon ja Mannerheimintien myymälöissä, Skopunktenilla ja Kampin Nilson Shoesilla uudet työntekijät perehdytetään ensin läpikäymällä rutiiniopas. Tämän jälkeen läpikäydään intranetistä löytyvän Learning Centerin perehdytysosiot vaihe vaiheelta. Vasta teoriaosuuden jälkeen on käytännön opettelun aika. Tapa on johdonmukaisempi ja haastattelujen tulosten perusteella onnistuneempi tapa, sillä vain yhdellä edellä mainituista liikkeistä on useampia virheellisiä/ puuttuvia sektiotietoja.

Asiakkaiden merkitys motivaatitekijänä oli useimpien mielestä tärkeintä. Hävinneiden kenkien kertominen asiakkaille oli suurimman osan mielestä noloa ja nöyryyttävää. Haastateltavat olivat myös yksimielisiä varaston siisteyden tärkeydestä työnteon helpottamiseksi. Muutamat sanoivat siisteyden olevan heille lähes neuroottista. Yksimielisistä mielipiteistä huolimatta varastojen siisteystasossa oli parannettavaa, kuten täyttötavan toteutuksessakin.

Haastatteluissa saatiin varsin yksimieliset mielipiteet täyttötavasta: *"alhaalta ylös, pienimmästä suurimpaan, vasemmalta oikealle"*. Voidaankin päätellä, että kaikki haastateltavat ovat sattumalta niitä työyhteisön jäseniä, jotka osaavat täyttää hyllyt oikein tai vaihtoehtoisesti kaikki eivät vastanneet totuudenmukaisesti. Skopunktenilla tätä ei esiinny, sillä heillä on molemmat kengät esillä toisiinsa kiinnitettyinä. Havainnoitiin, että mitä siistimpi varasto, sitä nopeammin asiakkaat saivat parin kengälleen.

Liikkeiden väliset samankaltaisuudet olivat yleisiä, vaikka eroavaisuuksia oli lähes yhtä paljon. Ne eivät olleet kovinkaan suuria, mutta sitä merkityksellisempiä. Esimerkiksi Kampin ja Sellon Nilson Shoesilla tehdään väli-inventaario aina, kun varasto ei täsmää Burtonin määriin,

joten puuttuvia ja virheellisiä sektiotietoja on todella harvoin. Skopunktenilla virheellisiä tai puuttuvia sektiotietoja havaitaan noin yksi kuukaudessa. Haastattelujen perusteella puuttuvat ja virheelliset sektiotiedot olivatkin pääasiassa Din Skon myymälöiden kehityskohteita. Din Skon varastot ovat suurimmat, mutta tarkkuudella ja huolellisuudella virheiden määrää voitaisiin vähentää tai jopa poistaa kokonaan.

Kampin avajaisia edeltävä osallistuva havainnointi osoittautui tärkeäksi työn kannalta, sillä varasto täytettiin alun perin tarkemman jaottelun mukaisesti. Kun Kampin varasto täytettiin naisten sektioissa ennen avausta, täytettiin se luokittelemalla perusjaon lisäksi kenkärühmien mukaan. Haastatteluissa ilmeni, ettei jaottelu toiminut heillä. He kokivat sen vaikeaksi toteuttaa, koska ryhmien määrät vaihtelevat kauden mukaan.

Selloon ja Jumboon muutos on tehty liikkeen auki ollessa ja sekoitetun varaston perusteella, joten tarkemman jaottelun noudattaminen on mahdollista. Sellolla se on ollut kauemmin käytössä ja todettu hyväksi. Purkaessaan he täyttävät myös varaston infotaululta löytyvän varastokartan, jotta luokittelu on halutunlainen. Jumbossa on pystytty noudattamaan tarkempaa jaottelua noin viisi kuukautta.

Opas rakennettiin huomioimalla hyvän oppaan tekijät - eli visuaalisuus, yksinkertaisuus ja jatkuvan kehitys sekä haastatteluissa kerätyt ideat. Haastateltavien mielestä opas olisi hyödyllinen, varsinkin uusille työntekijöille ja harjoittelijoille. Opasta rakennettaessa käytettävissä kuvissa hyödynnettiin tiedostavaa valintaa, sillä kuvalla haluttiin viestiä ohjeistusten pääosasta huolimatta. Oppaassa haluttiin havainnoida konseptin mukaista toimintaa yksinkertaisesti ja johdonmukaisesti. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalin Johdatus kuvalliseen viestintään (2002) mukaan kuvan pitää olla rakenteellisilla ja visuaalisilla keinoilla valittu, jotta sen viesti välittyy oikein. Kuvan tarkoitus ja sen vaikutus on huomioitava valintaa tehdessä. (Johdatus kuvalliseen viestintään 2002.) Oppaan vaikutuksen voi nähdä vasta myöhemmin, kun ohjeistukset ovat olleet yrityksillä käytettävissä jo pidemmän aikaan. Näin nähdään onko muutos todellinen vai hetkellistä.



## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini T. & Soininen J. 2011. Työn-ohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ballou, R. 2004. Business Logistics/ Supply Chain Management. Fifth edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Cook, S. 2011. Customer Care Excellence. How to create an effective customer focus. 6<sup>th</sup> edition. Derby: Saxon Graphics Ltd.
- Forsyth, P. 2006. How to Motivate People. 2nd edition. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kandolin, I., Tilev, K., Lindström, K., Vartia, M. & Ketola, R. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Helsinki: Printman Oy.
- Karrus, K. 2003. Logistiikka. 3.-4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koivisto, M. & Miettinen, S. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Kuopion Muotoiluakatemia. E-kirja.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Tampere: Tammerprint Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Suvanto, A. & (toim.). 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Nevala, N., Päivinen, M. & Väyrynen, S. 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiainfo Teknova Oy. E-kirja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Fram.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. 2012. Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data. 3<sup>rd</sup> Edition. SAGE publication, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Työsuojeluhallinto. 2010. Riskin arviointi. Tampere: Multiprint Oy.
- Vartiainen, M., Kauhanen, J. & (toim.). 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 2001. Lisäpainos. Unohtuiko Asiakas? KY-Palvelu Keuruu: Otavan kirjapaino.

#### Sähköiset lähteet

Din Sko. Put Feet First. Viitattu 11.11.2012. <http://www.putfeetfirst.com/fi/OmDinSko>

Hanström, A. 2009. Markkinointiviestinnän kehityssuunnitelma. Internet-sivujen ylläpidon ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Case: Boutique Armoire. Viitattu 14.5.2013. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6951/MARKKINOINTIVIESTINNAN%20KEHITYSSUUNNITELMA.pdf?sequence=1>

Historiaa. Put Feet First. Viitattu 4.5.2013. <http://www.putfeetfirst.com/fi/Historiaa>

Johdatus kuvalliseen viestintään. 2002. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Viitattu 20.4.2013.

<https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+kuvalliseen+viestint%C3%A4%C3%A4n>

Jäväjä, M. 2013. Textest FX 3500 Combiscan -ilmanläpäisylaitteen käyttöönotto. Viitattu 21.4.2013.

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55608/Javaja\\_Miia.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55608/Javaja_Miia.pdf?sequence=1)

Laatu ja tuotevastuu. Put Feet First. Viitattu 12.11.2012.

<http://putfeetfirst.com/fi/LaatuJaTuotevastuu>

Leppänen, A., Tuominen, E. & Hynninen, K. 2002. Työprosessin mallintaminen - organisaation sisäinen kehittämisväline. Työ ja ihminen. Työterveyslaitos. TYÖYMPÄRISTÖTUTKIMUKSEN AIKAKAUSKIRJA 2 / 2002. 16. vuosikerta Viitattu 15.4.2013.

[http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihminen\\_2\\_2002.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_2_2002.pdf)

Nilson Shoes. Put Feet First. Viitattu 11.11.2012.

<http://www.putfeetfirst.com/fi/AboutNilsonShoes>

Skopunkten. Put Feet First. Viitattu. 11.11.2012.

<http://www.putfeetfirst.com/fi/AboutSkopunkten>

REACH -asetus tutuksi. ECHA European Chemicals Agency. Viitattu 17.1.2013.

<http://echa.europa.eu/regulations/reach/understanding-reach>

Tietoja meistä. Put Feet First. Viitattu 11.11.2012.

[http://www.putfeetfirst.com/fi/page\\_000000RY](http://www.putfeetfirst.com/fi/page_000000RY)

Työsuojelun toimintaohjelma. 2009. Viitattu 20.4.2013. <http://pk-rh.fi/perusvaatimukset/riskienhallinnan-perusvaatimukset/tyoturvallisuus/tyosuojelun-toimintaohjelma.html>

Työturvallisuus. 2009. PK-RH. Viitattu 20.4.2013. <http://pk-rh.fi/perusvaatimukset/riskienhallinnan-perusvaatimukset/tyoturvallisuus/tyoturvallisuus/index.html>

Ydinarvomme. Put Feet First. Viitattu 12.11.2012. <http://putfeetfirst.com/fi/Ydinarvomme>

Watson ja klassinen behaviorismi. Sosiaalipsykologian peruskurssi. Verkko-opinnot. Avoin yliopisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 14.5.2013.  
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/skinner.html#Watson>

Julkaisemattomat lähteet

Henkilöstöhaastattelut. 2013. Pääkaupunkiseutu.

On aika astua Din Sko - saappaisiin. 2010. Uusien työntekijöiden muistilista. Din Sko.

## Kuvat ja kuvat

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Blueprint purkuprosessin vaiheista..... | 28 |
|--|----|

## Liitteet

### Liite 1: Teemahaastattelun runko

#### Varastotyöskentely

- Rahdin vastaanotto ja purku vaiheittain
  - Monta kertaa viikossa?
  - Rahtien keskimääräinen koko? Kolli määrä?
  - Rahtikirja korjaukset
    - missä vaiheessa?
  - Virheellinen toimitus
    - toiminta
- Varaston täyttötapa
- Sektiotiedot
  - Puuttuvia
  - Virheellisiä
- Vanha varasto

#### Henkilöstö

- Purkuvuorolaisten käyttö
  - hyödyt
    - enemmän myyjiä liikkeessä, kun yhden ei tarvitse purkaa
  - haitat
    - tavarantoimituksen epäsäännöllisyys vrt. tuntien ”menetykset”
- Ergonomian/ työturvallisuuden toteutuminen
- Pehdytys
  - kuka hoitaa
  - miten
  - johdonmukaisuus
- Motivointi
  - ylläpito
  - miten/ mikä motivoi
- Asiakkaiden merkitys
- Reklamaatiot
  - Niiden säilytys?
  - Hävinneet kengät

#### Opas

- Minkälainen/ mitä hyvää

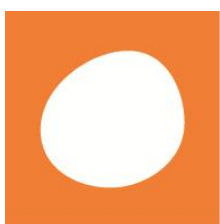
Liite 2: Havainnoinnin tarkistuslista

- Yleinen siisteystaso
  - purettavaa
  - boxitettavaa
- Hoitotuotteiden sijainti ja niiden järjestys
- Varaushyllyt
  - Asiakkaiden
  - Henkilökunnan
- Tuotekuvien hyödyntäminen pussikenkälaatikoissa
- Laatikkopinojen suoruus ja kokojärjestys
- Vanha varasto

Liite 3: Varasto-opas

# Nilson Group – varasto-opas

NILSON SHOES



**skopunkten**

# Rahdin vastaanotto

## Vaihe 1

- Oven avaus
- Reitin siistiminen (viimeistään tässä vaiheessa)
- *Talon tapojen mukaan rahdin – eli kollimäärän tarkistus*
  - *Mahdolliset korjaukset kuorman saapumisilmoitukseen*
- Kuorman saapumisilmoituksen kuittaus
  - *Tarvittaessa myös kuljettaja allekirjoittaa*





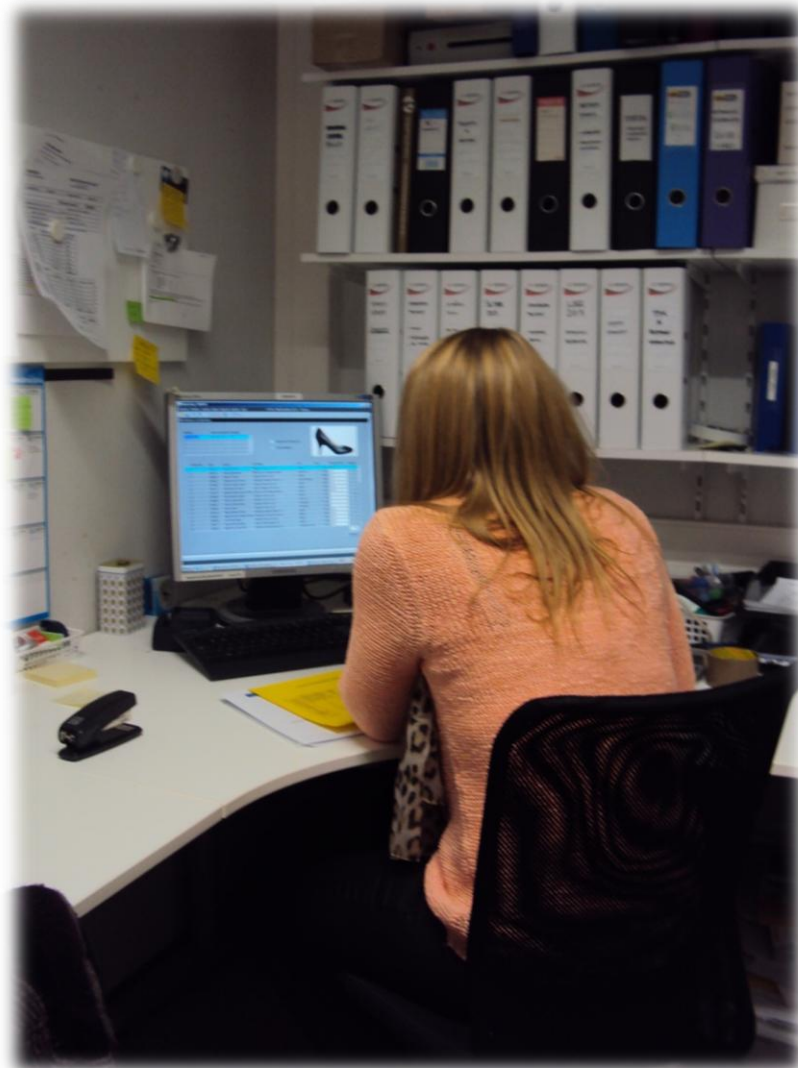
## Vaihe 2

### Rahtikirjan tulostus

(Burtoniin kirjautuminen)

#### Etene klikkaamalla

- *Toimitus*
  - *rahtikirja*
    - oikean rahtikirjan valinta
      - *hyväksy*
        - *tulosta*



## Vaihe 3

### Artikkelikuvien tulostaminen

(ellei automaattinen kuvien tulostus toimi/ riitä)

(Burtoniin kirjautuminen)

#### Etene klikkaamalla

- *Raportti*
- *Print trey label*
- Tulosteen mallin valinta
- Artikkeleiden kirjaaminen
- *Tulosta*



## Vaihe 4

### Hintalappujen tulostaminen

(Nilson Shoesilla automaattinen hintojen tulostus)

(Burtoniin kirjautuminen)

#### Etene klikkaamalla

- *Varasto*
- *Hinta*
- *Hintalappujen tulostaminen*
- Artikkelin kirjaaminen  
(HUOM! Eteneminen sarkainnäppäimellä)
- Kokonaismäärän kirjaaminen
- Kokojen kirjaaminen
- Hinnan tarkistaminen
- *Tulosta*



## Vaihe 5

### Kuorman saapumisilmoituksen liittäminen rahtikirjaan

- Nilson Shoes
  - Rahtikirjan siirto suoraan sisääntoimituskansioon



# Purkuprosessi

## Vaihe I

- Rahdin kelmituksen poisto **turvaveistä** käyttäen
- Nosta laatikko
  - **Muista ergonomia!**
- Laatikon tarkistus tarvittaessa: onko oma?
  - Vertaa tarvittaessa rahtikirjaan





## Vaihe II

- Laatikon avaus **turvaveitsellä**
- *Laatikossa olevien kenkien kokojen vertaus rahtikirjaan (Ei kaikissa myymälöissä)*
- Saapuneeksi merkitseminen
- *Nilson Shoesilla verrataan hintalappuihin*
- Tarvittaessa korjaukset (vaihe VI)
- Tarvittaessa hintalaput (vaihe VI)



## Vaihe III

### Uusi malli

- Tarvittava määrä kenkiä esille
  - *Din Skossa: muista mallikenkä*
- Varastopaikan teko (vaihe IV) **koko** määrälle
- Sektiotiedon **tallennus nipponille** (vaihe V)

### Vanha malli

- Täytöt tarvittaessa
  - Varastosaldoon vertaus (Burton/ nippon)
- Varastopaikalle vienti



## Vaihe IV

### Varastopaikan teko

#### Tarkista saldo nipponilla

- Huvudmeny
- 2 Artikelfråga
- 4 Fråga

Lue artikkeli painamalla M1, M2 tai jompaakumpaa kylkipainiketta

- Näet artikkelin ja saldon

Tiivistä tarvittaessa

- Täytä laatikkokengät pienimmästä suurimpaan, alhaalta ylös, vasemmalta oikealle
  - **Puolikkaat taakse, kokoparit eteen**
  - **HUOM! Saapumisajankohdasta huolimatta järjestys on edellä mainitun kaltainen, ei ala alusta**
- *Din Sko*
  - *Pussikengät: huomioi saldo, älä tunge liikaa malleja samaan koriin!*
  - *Muista kuvat!*

*Kirjaa tarvittaessa sektiotiedot rahtikirjaan*

Hajota laatikko ja siirrä rullakkoon





## Vaihe V

### Sektiopaikan tallennus nipponilla

1. Huvudmeny
2. 4 Sektionsmeny
3. 1 Ny sektionsplats
4. Lue/ kirjoita varastopaikka  
+ ENT
5. Lue/ kirjoita tuotteen artikkeli + ENT
6. F1
  - Jos useampi artikkeli tallennettavana samassa sektiossa toista kohta 5 niin monta kertaa kuin on tarpeen, ennen F1:stä



## Vaihe VI

### Rahtikirjan korjaus (Kirjautu Burtoniin)

#### Etene klikkaamalla

- *Toimitus*
- *Rahtikirja*
- *Korjaus*

(Etsi oikea rahtikirja numeron perusteella)

- Kirjoita tuotteen artikkeli

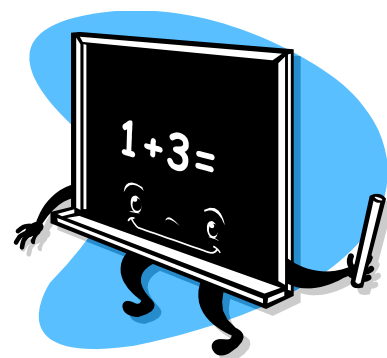
(Käytä sarkainnäppäintä)

- Kirjaa saapuneiden tuotteiden todellinen määrä
- Kirjaa koot
- *Hyväksy*
- *Tulosta*
- Liitä vastaavan rahtikirjan takasivuksi
- Siirrä sisääntoimitukset-kansioon

### Koon vaihto (Kirjautu Burtoniin)

#### Etene klikkaamalla

- *Varasto*
- *Tuote*
- *Vaihda kokoja*
- Kirjaa artikkeli
- Muuta koot
- *Tallenna*



## Vaihe VII

### Sektiotietojen siirto **nipponilta** koneelle

- Huvudmeny
  - 4 Sektionsmeny
  - 4 Kommunikation
  - 2 Skicka sekt.pl.
- Aseta nippon telakkaan

#### **Burton**

#### **Etene klikkaamalla**

- Varasto
  - Siirrä sektiotiedot nipponilta + **ENT**
- Noudata Burtonin ohjeita

### Rahtikirjan arkistointi

- Rei'itä rahtikirja asetuksilla A4 S
- Siirrä kronologisessa järjestyksessä Sisääntoimituskansioon



## Liike

## Kengän haku

### Nipponilla

- Huvudmeny
- 4 Sektionsmeny
- 3 Sektionsfråga

Lue artikkeli painamalla M1, M2 tai jompaakumpaa kylkipainiketta

Paina F2 (kuitti tulostuu varastossa)

### **tai**

- Huvudmeny
- 2 Artikelfråga
- 4 Fråga

Lue artikkeli painamalla M1, M2 tai jompaakumpaa kylkipainiketta

Näet artikkelin ja paikan



## Kadonneet kengät

- Tarkista **lähisektiot**
- Pyydä **toinen silmäpari**, auttaa kummasti
- Tarkista **kassa-alue**
- Tarkista **Burtonin** avulla tuotetiedot – eli **tapahtumaloki**
  - Tarkista viimeisin saapumisajankohta
    - Etsi vastaava rahtikirja
      - Etsi tuote
        - Tarkista siinä ilmoitettu varastopaikka
- Tarkista **liike**, onko vasen jäänyt hyllyyn
- Koskee *Nilson Shoesia* sekä *Din Skoita, mitkä noudattavat tarkempaa sektiointia*
  - Tarkista **ko. kategorian sektiot**
- **Käy koko varasto läpi**



HUOM! Etsinnät tilanteen mukaan.

Kiireessä ota asiakkaan yhteystiedot ja siirrä pariton kenkä talon tapojen mukaiseen paikkaan.

HUOM! Ei kätteettomia lupauksia.



## Täytöt

*(ei koske Skopunktenia)*

- Huvudmeny
- 2 Artikelfråga
- 4 Fråga

Lue artikkeli painamalla M1, M2 tai jompaakumpaa kylkipainiketta

Näet artikkelin, paikan ja saldon

- Huvudmeny
  - 4 Sektionsmeny
  - 3 Sektionsfråga
- Kirjoita artikkeli + ENT

Kirjaa kooksi määrä, minkä tarvitset



## Boxitus

*(ei koske Skopunktenia)*

- Huvudmeny
- 2 Artikelfråga
- 4 Fråga

Lue artikkeli painamalla M1, M2 tai jompaakumpaa kylkipainiketta

Näet artikkelin ja paikan

Vie kenkä varastopaikalleen ja **yhdistä** se parinsa kanssa

## Varaston tiivistys

*(ei koske Skopunktenia)*

- Tarkista saldo nipponilla, jotta siirrät varmasti kaikki
- Täytä laatikkokengät pienimmästä suurimpaan, alhaalta ylös, vasemmalta oikealle
- **Puolikkaat taakse, kokoparit eteen**
- *Din Sko*
  - *Pussikengät: huomioi saldo, älä tunge liikaa malleja samaan koriin!*
    - *Muista kuvat*



## Vanha varasto

- Tarkkuutta tiivistäessä, etteivät mallit katoa
  - Nosta yksittäiset mallit ylös/ talon tavan mukaan
- Jos vanhoja malleja varastoidaan muualla kuin käyttövaraston joukossa, muista kirjata artikkelit, koot ja määrät laatikon kylkeen
  - Helpottaa invistä

