

Varastomyymälän layoutin uudistaminen

Jarkko Suomalainen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2015

Logistiikan koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Suomalainen, Jarkko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 20.3.2015
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Varastomyymälän layoutin uudistaminen		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Merja Värtö-Niemi, Olli Salmijärvi		
Toimeksiantaja(t) Kodin Terra Jyväskylä, Jarkko Elola		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää myymälän pohjapiirros AutoCADilla vastaamaan myymälän nykyistä layoutia ja piirtää sen jälkeen suunnitelma myymälän uudesta layoutista. Tavoitteena oli pienentää myymälän pinta-alaa, jotta osa myymälätilasta voitaisiin vuokrata pois ja näin parantaa myymälän kannattavuutta. Keinoja myymälätilan pienentämiseksi oli muun muassa käytävien kaventaminen, tuoteryhmien sijaintien muuttaminen ja turhista nimikkeistä luopuminen. Lisäksi opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan projektin hallintaa ja etenemistä kohdeyrityksessä.</p> <p>Suunnittelutyön tuloksena syntyi layoutehdotus, jossa tulevalle vuokralaiselle oli tilaa myymälän etuosassa. Layoutehdotuksessa yhdisteltiin tuoteryhmiä ja kavennettiin myymälän käytäviä. Myytävät tuotteet pyrittiin sijoittamaan entistä paremmin käyttöyhteysperiaatteen mukaisesti.</p> <p>Suunniteltua layoutia ei lopulta toteutettu kohdeyrityksessä liian tiukan aikataulun vuoksi. Vallitseva taloustilanne vaikeutti vuokralaisen löytämistä ja aikataulut venyivät liikaa. Lopulta vuokralaisen löydyttyä aikaa ei enää ollut suunnitellun laajuisen muutokseen ja suunnitelma oli toistaiseksi hylättävä.</p>		
Avainsanat (<i>asiasanat</i>) Varastomyymälä, projektinhallinta, layout, SOK, Keskimaa, Kodin Terra		
Muut tiedot		



Author(s) Suomalainen, Jarkko	Type of publication Bachelor's thesis	Date 20.03.2015
	Number of pages 40	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Redesigning the Layout of a Warehouse Store		
Degree programme Degree programme in logistics		
Tutor(s) Värtö-Niemi Merja, Salmijärvi Olli		
Assigned by Kodin Terra Jyväskylä, Elola Jarkko		
Abstract <p>The goal of the thesis was to update the layout of a warehouse store in AutoCAD so that it would correspond to the current layout of the store. After that the layout would be redesigned in order to make the store space smaller. That way the extra space could be rented out to some other business and the target company would make a better profit. The ways to decrease the store space included making the aisles narrower, relocating the product groups and getting rid of the unnecessary products. Also the thesis focused on following and reviewing the project management and the progression of the project in the target company.</p> <p>The result of the planning was a layout suggestion, where there was room for the tenant in the front corner of the store. In the layout suggestion product groups were combined and aisles were made narrower. In the product placing each product was tried to place near a similar product.</p> <p>In the end the planned layout was not implemented in the target company. The current economic situation made it difficult to find a tenant and the project was late of schedule. Eventually when the tenant was found, there was not enough time to implement the layout anymore and it had to be discarded for now.</p>		
Keywords/tags (subjects) Warehouse store, project management, layout, SOK, Keskimaa, Kodin Terra		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Kodin Terra.....	5
3 Myymälätilan vuokraaminen	6
3.1 Myymälätilan vuokraaminen ilmiönä	6
3.2 Potentiaaliset hyödyt Kodin Terralle	7
4 Projektisuunnittelun periaatteet	8
5 Myymäläsuunnittelun periaatteet.....	11
5.1 Ensivaikutelma ja opastus.....	11
5.2 Tilankäyttö ja esillepano	14
5.3 Asiakaskierto	18
6 Projektin toteuttaminen Kodin Terrassa	19
6.1 Projektin suunnittelu	19
6.2 Projektin toteutus	21
7 Layoutsuunnitelma	23
8 Kehitysehdotuksia.....	26
9 Pohdinta.....	27
Lähteet	30
Liitteet.....	31
Liite 1. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälä ja puolilämmin tila aloitustilanteessa	31
Liite 2. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälä ja puolilämmin tila uudessa layoutissa	32
Liite 3. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän vasen alanurkka aloitustilanteessa	33
Liite 4. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän vasen ylänurkka aloitustilanteessa	34
Liite 5. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea ylänurkka ja puolilämmin tila aloitustilanteessa	35
Liite 6. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea alanurkka ja puolilämmin tila aloitustilanteessa	36
Liite 7. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän vasen alanurkka uudessa layoutissa	37
Liite 8. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän vasen ylänurkka uudessa layoutissa	38

Liite 9. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea ylänurkka uudessa layoutissa	39
Liite 10. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea alanurkka uudessa layoutissa	40

Kuviot

Kuvio 1. Katosta roikkuvat suuret opaskyltit ohjaavat asiakkaan kulkua myymälässä.	13
Kuvio 2. Kodin Terran kiuasosaston valaistus on miellyttävä.	16
Kuvio 3. Kodin Terran porakonevalikoimaa ja yläpuolella valintaa helpottava opastaulu	17

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena oli pienentää Jyväskylän Kodin Terran myymälän pinta-alaa uudistamalla sen layout. Aihe-ehdotus tuli kohdeyritykseltä ja syynä oli yrityksen halu päästä eroon myymälän hukkaneliöistä ja saada vapautuva tila hyötykäyttöön vuokraamalla se muille toimijoille.

Syitä siihen, miksi myymälää haluttiin lähteä pienentämään, oli useita. Myymälän käytäväleveydet ovat turhan suuria. Leveät käytävät vievät tilaa, eikä niistä ole käytännössä hyötyä sen enempää asiakkaille kuin työntekijöillekään. Myymälästä halutaan turhat hukkaneliöt pois, jotta se saadaan kompaktimmaksi pienentämättä kuitenkaan valikoimaa huomattavasti. Asiakaskokemus myös paranee, kun pienemmässä myymälässä on sama määrä asiakaspalvelijoita kuin aiemmin suuremmassa myymälässä. Tavoitteena on, että asiakas löytää myymälästä edelleen kaiken tarvitsemansa samaan tapaan kuin ennenkin. Myös tuoteryhmät ovat ajan mittaan muokautuneet niin, että kompaktimpi myymälä palvelee valikoimaa paremmin.

Perimmäinen syy myymälän pienentämiseen on kuitenkin kaupan alalla vallitseva trendi. Viime vuosina suuret asiakasvirrat ovat siirtyneet verkkokauppoihin, mistä syystä kivijalkamyymälät ovat joutuneet joko sulkemaan oviaan tai ainakin pienentämään valikoimiaan. Ei ole kannattavaa pitää koko valikoimaa myymälässä, jos suurin osa asiakkaista tilaa ostoksensa mieluummin netistä. Sama trendi vaikuttaa myös Kodin Terroissa. Lisäksi rautakaupassa myytävät tuotteet menevät suurelta osin remontointiin ja remontit suunnitellaan yleensä etukäteen. Näin ollen kaikkea tavaraa ei tarvitse olla hyllyssä, vaan ne voivat aivan hyvin olla tilaustavaraa.

Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Myymälää alun perin suunniteltaessa käytävät haluttiin leveiksi, kuten esimerkiksi Prismoissa. Nyt on kuitenkin huomattu, että käytävät ovat turhaan niin leveitä, sillä trukkien ei tarvitse mahtua kulkemaan jokaisella käytävällä. Riittää, että käytävät joissa on lavahyllyjä, ovat tarpeeksi leveitä trukeille. Asiakasmassat ovat myös pienempiä kuin Prismoissa, eikä asiakkailla usein ole suuria ostoskärriä.

Toki uudistamisella haetaan myös säästöjä. Kun tuhat neliötä niin sanottua turhaa tilaa muutetaan tuottavaksi vuokratilaksi, taloudellinen vaikutus on huomattava. Valikoiman pienentämisestä ja turhan tavaran varastoimisen lopettamisesta saadaan myös merkittäviä säästöjä. Tavoitteena oli siis myös vähentää varastoon sitoutuneen pääoman määrää ja parantaa sen kiertonopeutta. Pelkästään säästöt mielessä muutosta ei kuitenkaan toteuteta, vaan tavoitteena oli myös asiakastyytyvyyden parantaminen. Asiakkaiden kokemukset osoittavat, että vaikka myymälässä on runsaasti henkilökuntaa, ei palvelua ole aina saatavilla. Kun sama määrä työntekijöitä toimii tuhat neliötä pienemmässä myymälässä, palveluaste paranee huomattavasti ja asiakaspalvelijat ovat asiakkaiden saatavilla entistä helpommin. Kompaktimmassa myymälässä myös tuotteet ovat jatkuvasti paremmin asiakkaiden ulottuvilla.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan pelkästään Kodin Terran sisämyymälässä tapahtuvia muutoksia. Noutopiha, varasto ja puutarhamyymälä rajattiin siis työn ulkopuolelle. Myöskään muutoksesta aiheutuvien kustannusten osuutta työssä ei tarkastella, vaan se keskittyy myymäläsuunnitteluun, projektisuunnitteluun ja projektin toteutukseen. Myymälätilan vuokraamista ilmiönä käsitellään lyhyesti.

Tutkimusmenetelmät

Työssä on käytetty sekä kirjallisuuslähteitä että Internet-lähteitä. Niiden avulla on saatu kasattua kattava tietoperusta sekä myymälä-, että projektisuunnittelusta. Lisäksi lähteenä on käytetty tavaratalojohtaja Jarkko Elolalta saatuja tietoja projektin suunnitteluun ja sen etenemiseen liittyen.

Edellä mainittuja lähteitä yhdistellen sekä omia havaintoja tehden olen koontanut tutkielman, joka kertoo myymäläsuunnittelusta ensin teorian tasolla ja yhdistää sen sitten Kodin Terran projektiin. Niinikään projektisuunnittelusta kerrotaan ensin teoriaa ja peilataan sitten Kodin Terran projektia siihen.

Myymälän pohjapiirros on piirretty AutoCAD-ohjelmalla. Sen pohjana toimi tavaratalojohtajalta saatu myymälän edellinen pohjapiirros, joka päivitettiin vastaamaan myymälän nykyistä tilaa. Apuna oli myös paperinen versio edellisestä pohjapiirroks-

sesta, johon pystyin myymälässä kiertäessäni merkitsemään muutokset, jotka sitten jälkikäteen piirsin AutoCADilla.

Tukena uuden layoutin suunnittelussa minulla oli Jyväskylän Kodin Terran osastopäälliköistä koostunut projektitiimi. Heillä oli vuosien kokemus Kodin Terrassa työskentelystä ja näkemys siitä, minkälainen uuden layoutin tulisi olla. Päivitetyn pohjapiirroksen pohjalta lähdimme projektitiimin kanssa työstämään uutta pohjapiirrosta. Työn lopussa olevissa liitteissä on kuvat tämän hetkisestä layoutista (ks. liite 1) sekä suunnittelutyön lopputuloksena syntyneestä uudesta layoutista (ks. liite 2). Liitteissä 3–6 olevista osamyymäläkuvista voi tarkastella lähemmin vanhaa layoutia ja liitteissä 7–10 olevista osamyymäläkuvista uutta layoutia.

2 Kodin Terra

Kodin Terran juuret juontavat vuoteen 2005, jolloin S-ryhmän ensimmäinen rauta-, sisustus- ja puutarhakauppaan keskittyvä Kodin Terra -myymälä avattiin Lahteen. Tällä hetkellä, vuoden 2015 alussa, Kodin Terra -myymälöitä on Suomessa yhdeksän. Kodin Terran tarkoituksena on tarjota mahdollisimman laaja valikoima tuotteita niin rakentamiseen, sisustamiseen kuin puutarhaankin. Lisäksi Jyväskylän Kodin Terrassa on nykyään muun muassa melko laaja lemmikkieläintuotteiden osasto. (S-ryhmän historia - Aina asiakasta varten, S-kanava n.d.)

Kodin Terra on rautakauppa, josta voi hankkia kaikki materiaalit remontin eri vaiheisiin ja erilaisiin remontteihin tarvitsematta käydä useassa eri liikkeessä. Tähän mennessä Kodin Terra on ollut enimmäkseen yksityisten asiakkaiden suosiossa, mutta myös yritysasiakkaita houkutellessa koko ajan lisää. Tätä edesauttamaan on suunniteltu erikseen yritysasiakkaille räätälöity yrityspalvelu. Rakentajia varten puolestaan on perustettu rakentajapalvelu, mistä saa asiantuntija-apua liittyen rakentamiseen ja rakennustarvikkeisiin.

Kodin Terrassa pyritään panostamaan asiakaspalveluun pitkillä aukioloajoilla ja osavalla ja palveluhenkisellä henkilökunnalla. Rekrytoinnissa arvostetaan rauta-, sisus-

tus- ja puutarhakaupan tuntemuksen ja tuoteosaamisen lisäksi palveluosaamista ja asiakaspalveluhenkisyyttä. Kodin Terrassa pyritään siihen, että myös alaa tuntemattomat asiakkaat saavat asianmukaista palvelua ja neuvoja ongelmiinsa. (Kodin Terra uudistaa rautakauppamarkkinaa, S-kanava 2009.)

Jyväskylän Kodin Terran valikoimassa on tällä hetkellä yli 35 000 tuotetta, minkä lisäksi toimitusmyynnistä löytyy toiset 35 000 tuotetta. Valikoiman laajuuden lisäksi myymälässä on panostettu asiointin helppouteen piha-alueen leveillä parkkiruuduilla, myymälän leveillä käytävillä ja selkeillä opasteilla. Varsinaisen sisämyymälän pinta-ala on tätä nykyä noin 10 000 neliömetriä, minkä lisäksi myymälään kuuluu vielä noin 2000 neliömetrin kokoinen puolilämmin tila. Lisäksi tavaratalossa on noutopiha ja puutarhamyymälä. Työntekijöitä Jyväskylän Kodin Terrassa on sesongista riippuen 45–60 henkilöä. Kesäsesongin aikaan touko-syyskuussa työntekijöitä tarvitaan luonnollisesti eniten. Vuotuinen asiakasmäärä vuonna 2013 oli 262 000 asiakasta. Luku on kuitenkin vain ostavien asiakkaiden lukumäärä, eli todellisuudessa asiakkaita vieraillee myymälässä enemmän. (Elola 2014.)

3 Myymälätilan vuokraaminen

3.1 Myymälätilan vuokraaminen ilmiönä

SOK-ketju havaitsi hiljattain, että Kodin Terrojen myymälätilat ovat kautta linjan liian suuria, ja se asettikin vuonna 2014 kaikille ketjun tavarataloille tavoitteeksi pienentää myymälätilaa ja laittaa vapautunut tila vuokralle. Ilmiö on nähtävissä myös muissa tavarataloissa, kuten esimerkiksi S-ryhmään kuuluvissa Sokoksissa ja Prismoissa. Myös tavaratalojätti Stockmann on joutunut vallitsevassa markkinatilanteessa vuokraamaan tilojaan muille.

Myöskään ulkomailla ilmiö ei ole vieras. Kuten Suomessa, muuallakin on totuttu rakentamaan tavarataloista liian suuria. Kun asiakasvirrat ovat sittemmin siirtyneet Internetiin, tuottamattomalle myymälätilalle on keksittävä uutta käyttöä. Yhdysval-

loissa suuret vähittäiskauppa-yritykset, kuten Wal-Mart ja Target, ovat vuokranneet myymälätilojensa osia pienemmille toimijoille jo vuosia. Wal-Martin tiloissa toimivat yritykset ovat olleet hyvin tyytyväisiä sopimukseensa. He ovat kokeneet hyötyvänsä Wal-Martin suurista asiakasvirroista, ja lisäksi tilojen vuokra on halvempi kuin kaupunkikeskustojen kauppakaduilla tai ostoskeskuksissa. (Mattson-Teig 2008.)

Vaikka Wal-Mart onkin aivan eri volyymin yritys kuin Kodin Terra, voidaan olettaa että samanlaisia kokemuksia olisi mahdollista saavuttaa myös Jyväskylässä. Esimerkiksi vielä ihmisille tuntematon aloitteleva yritys voisi hyvinkin hyötyä Kodin Terran vakaasta asiakasvirrasta ja saada näin paremmin huomiota, kuin se saisi muualta samaan rahaan vuokratessa liikehuoneistossa. Toki vuokralainen joutuu tekemään myös myönnytyksiä. Esimerkiksi aukioloajat on sovittava yhteen vuokranantajan kanssa.

3.2 Potentiaaliset hyödyt Kodin Terralle

Suurin tilan vuokraamisesta saatu hyöty Kodin Terralle on säännöllinen vuokratulo, joka suoraan kasvattaa myymälän kannattavuutta. Kodin Terran tapauksessa vuokrattavan myymälätilan neliöhinnaksi voidaan olettaa 10 euroa kuukaudelta, mikä on lähellä todennukaista myymälätilan neliöhintaa Jyväskylän alueella. Kun myymälästä vuokrataan 1000 neliötä, se tarkoittaa 10 000 euron lisätuloa joka kuukausi. Vuokrattava ala on kymmenen prosenttia sisämyymälän noin 10 000 neliön kokonaispinta-alasta. Myymälän siivouskulut vähenevät siis usealla kymmenellä eurolla viikossa, ja vuokralainen osallistuu lisäksi tilan lämmitys- ja jäähdytyskustannuksiin. Yhteenlaskettuna vuokratulot ja kiinteistön ylläpitokustannuksien väheneminen voidaan olettaa suurimmaksi säästökohteeksi, ja niiden vaikutus myymälän kannattavuuteen on merkittävä.

Luvussa 3.1 mainittiin, että vuokralainen voi hyötyä Kodin Terran asiakasvirrasta. Tämä oletus voidaan kuitenkin kääntää myös toisinpäin, eli Kodin Terrakin hyötyy tulevan vuokralaisen asiakasvirrasta. Saatavan hyödyn suuruuteen vaikuttaa eritoten se, minkä toimialan yritys vuokralaiseksi tulee. Mikäli vuokralainen olisi esimerkiksi sisustusalan erikoisliike, sen asiakkaat saattaisivat useasti poiketa myös rautakaupan

puolelle. Riskinä tässä oletetussa tilanteessa olisi tietysti kilpailu Kodin Terran sisustusosaston kanssa. Vuokralainen samalta toimialalta olisi siis sekä riski että mahdollisuus. Toisaalta täysin eri alalla toimiva vuokralainen ei hyödyttäisi Kodin Terraa asiakasmäärien kannalta katsottuna lähes lainkaan. Oli vuokralainen minkä toimialan yritys tahansa, sen asiakkailta saatavat tulot eivät todennäköisesti ole vuokratuloihin verrattuna merkittäviä, mutta toimivat kuitenkin hyvänä lisänä.

Varaston arvon vähentämisellä voidaan saada myymälämuutoksessa merkittäviä lisäsäästöjä. Vuokrattavalla alueella on varmasti tuotteita, jotka eivät kierrä lainkaan tai kiertävät todella hitaasti. Näiden tuotteiden siirtäminen tilaustavaraksi toisi säästöjä, mutta edellyttäisi tuotteiden kiertonopeuksien läpikäyntiä ja analysoimista. Joka tapauksessa myytävien nimikkeiden määrää on myymälää pienennettäessä vähennettävä jonkin verran. Varaston pienennyksestä saatava säästö on siis täysin riippuvainen siitä, kuinka paljon vaivaa muutostyön yhteydessä halutaan nähdä.

4 Projektisuunnittelun periaatteet

Silfverberg (2007, 21) toteaa, että projekti *”on tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien (panosten) avulla.”*

Onnistunut projekti tuo lisäarvoa yritykselle. Se kehittää prosesseja, vähentää kustannuksia, lisää tehokkuutta ja parantaa yrityksen kykyä palvella asiakkaitaan. Projekti on aina ainutlaatuinen, mikä tarkoittaa sitä, että täysin samanlaista projektia tuskin on aiemmin toteutettu, ainakaan samojen henkilöiden toimesta. Siitä syystä virheitä on vaikea ennakoida ja vastoinkäymisiä todennäköisesti tulee. (Goodpasture 2004, 22–23.)

Silfverbergin (2007, 39) mukaan projektin suunnittelu kannattaa aloittaa idean kriittisellä tarkastelulla. Täytyy pohtia, onko hankkeelle todellista tarvetta ja perustetta ja onko sillä edellytykset onnistua. Tässä esisuunnittelun vaiheessa hanketoteuttajakin pystyy vielä osallistumaan projektin kriittiseen tarkasteluun. Kun eri osapuolet ovat

jo sitouttaneet resursseja projektin toteuttamiseen, kritiikin esittäminen ei enää ole niin helppoa.

Projektisuunnitelma

Projektisuunnitelman tulisi vastata kysymyksiin kuten: miksi projekti toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan, mitä projektissa tulisi saada aikaiseksi ja miten projekti toteutetaan. Sen pitäisi siis määritellä projektin tavoitteet ja suunnitelma niiden toteuttamisen seuraamiseksi, konkreettiset toimet tavoitteisiin pääsemiseksi sekä malli projektin toteuttamiseksi ja projektista vastuussa olevat henkilöt. Seuraavaksi luetellaan tekijät, jotka hyvän projektisuunnitelman tulisi sisältää. (Mts. 74.)

Hyödynsaajat

Kehityshanketta suunniteltaessa tulee määrittää hankkeen hyödynsaajat, eli tahot, jotka hyötyvät hankkeen toteutuksesta. Tärkein ryhmä on lopulliset hyödynsaajat, jotka hyötyvät hankkeen lopputuloksesta. Lopulliset hyödynsaajat ovat niitä, joiden takia projekti tehdään. Välittömät hyödynsaajat puolestaan ovat niitä tahoja, jotka hyötyvät projektia toteutettaessa. Eli jos esimerkiksi yksittäistä myymälää kehitettäessä kauppaketju on lopullinen hyödynsaaja, itse myymälä on silloin välitön hyödynsaaja. Lisäksi projektissa voi olla välillisiä hyödynsaajia, jotka voivat hyödyntää siitä saatuja kokemuksia omassa toiminnassaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi muut saman kauppaketjun myymälät tai projektissa mukana ollut oppilaitos. (Mts. 79.)

Tavoitteet

Olennainen osa projektin suunnittelua on tavoitteiden määrittely. Usein tavoitteet jaetaan kahteen tasoon; kehitystavoitteeseen ja välittömiin tavoitteisiin. Pienemmissä ja rajatummissa projekteissa riittää vain yhdellä tasolla määritelty tavoite. Kehitystavoitteella tarkoitetaan pitkällä aikavälillä tavoiteltavaa muutosta etenkin tärkeimmän hyödynsaajan kannalta. Välittömät tavoitteet puolestaan ovat lyhyellä tähtämellä toteutuvia konkreettisia tuotoksia. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla selkeitä, konkreettisia ja realistisia. Niiden toteutuminen tulisi olla seurattavissa ja mitattavissa, eivätkä ne saa riippua liikaa projektin ulkopuolisista tekijöistä. (Mts. 80–81.)

Pitkän ajan kehitystavoitetta voidaan pitää projektin toteuttamisen perustana. Siinä on taustalla keskeinen ongelma tai kehitystä vaativa tekijä, mistä projektin toteuttaminen on saanut alkunsa. Sen toteutumiseen voivat vaikuttaa myös projektin ulkopuoliset tekijät, mutta projektin on silti oltava tärkeä tekijä sen toteutumisessa. Pitkän ajan kehitystavoitetta voi olla vaikea mitata, sillä muutos vaatii yleensä paljon aikaa käynnistyäkseen. Konkreettisia tuloksia määrittävien mittareiden lisäksi kannattaa myös hankkia subjektiivista palautetta projektiin osallistuneilta tahoilta ja esimerkiksi asiakkailta. Tällainen palaute antaa yleensä parhaan kuvan projektin laadullisesta onnistumisesta. (Mts. 83.)

Välittömien tavoitteiden mittaaminen on helpompaa kuin kehitystavoitteiden, sillä ne koskevat yleensä konkreettisia muutoksia, joita tavoitellaan tietyn kohderyhmän tasolla. Toki myös välittömien tavoitteiden osalta on tärkeää mitata konkreettisten mittareiden ohella laatua, eli kysellä hyödynsaajien mielipiteitä tavoitteiden onnistumisesta. (Mts. 84.)

Resurssit

Projektiin tarvittavat resurssit on määriteltävä kustannusarvion tekemistä varten. Resursseilla tarkoitetaan henkilötyötä, materiaaleja, tarvikkeita, koneita, matkoja, ostopalveluita ja yleiskustannuksia. Nämä on eriteltävä sillä tarkkuudella, minkä budjetti tai rahoittaja määrää. Pienehkössä projektissa ei ole tarpeen eritellä resursseja, vaan budjetti voidaan kokonaisuudessaan esittää resurssien esittelyn yhteydessä. (Mts. 89–90.)

Organisaatio

Projektin organisaatio kannattaa määritellä heti suunnitteluvaiheessa. Projektin edessä pienetkin epäselvyydet eri henkilöiden ja ryhmien rooleissa ja vastuissa voivat vaikeuttaa päätöksentekoa ja projektin tehokasta etenemistä. Lisäksi kannattaa määritellä tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät ja niiden roolit. Suuremmissa projekteissa voidaan asettaa eri osaprojekteille omat tiimiorganisaatiot ja projektin johtoon johto-/ohjausryhmä. Pienemmissä projekteissa tiimiorganisaatioita ja johtoryhmiä ei yleensä tarvita. (Mts. 93.)

Riskit

Usein projektin onnistumiseen vaikuttaa joukko ulkoisista tekijöistä aiheutuvia riskejä. Nämä riskit pyritään määrittelemään riskianalyyseilla. Sen perusteella tehdään päätös, ovatko ulkoiset riskit liian suuria ja liian todennäköisiä, jotta ne voisivat vaarantaa projektin onnistumisen. Riskien tulisi olla niin pieniä, että vaikka ne toteutuisivatkin, projekti voidaan silti viedä loppuun. Riskien lisäksi projekti sisältää oletuksia. Ne ovat tekijöitä, jotka eivät sisällä riskiä, tai sisältävät niin pienen riskin, että niiden oletetaan kuitenkin säilyvän ennallaan. Määrittelemällä riskit ja oletukset, saadaan yleiskuva siitä, minkä tekijöiden varaan projekti on suunniteltu ja millaiset ovat sen edellytykset onnistua. (Mts. 93–94.)

5 Myymäläsuunnittelun periaatteet

5.1 Ensivaikutelma ja opastus

On ensisijaisen tärkeää, että myymäläsuunnittelu toteutetaan asiakaslähtöisesti. On tutkittu, että asiakkaalle muodostuu pysyvä ensivaikutelma myymälästä jo ensimmäisten 3–10 sekunnin aikana. Sen takia onkin tärkeää panostaa siihen, mitä asiakas näkee, kun hän astuu myymälän ovesta sisään. Asiakkaan mielikuvaan myymälästä vaikuttavat muun muassa myymälän siisteys, siellä käytetyt värit, myymäläkalusteet ja palvelupisteet. Palvelupisteet ovatkin yksi tärkeimmistä myymälän elementeistä, etenkin kun puhutaan suurista varastomyymälöistä. Jos asiakas on tullut hakemaan tietynlaista tavaraa, esimerkiksi porakonetta, hänen ei kannata lähteä etsimään sitä yksin suuresta myymälästä, vaan hänet voidaan ohjata suoraan oikeaan hyllyväliin palvelupisteeltä. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 102.)

Palvelupiste on myös hyvä paikka löytää myyjä, jos asiakas tarvitsee apua eikä muualta näy myyjä. Tämän takia palvelupisteiden määrään ja etenkin niiden sijaintiin pitää panostaa. On tärkeää, että astuessaan sisään myymälään asiakas näkee heti palvelupisteen. Näin kiireinen asiakas, joka ei ennalta tunne myymälää, voi helposti ja nopeasti saada palvelua.

Kodin Terrassa palvelupisteet on pyritty sijoittamaan tasaisesti ympäri myymälää niin, että joka osaston läheisyydessä olisi yksi. Myymälässä on sekä suurempia kahden tiskin palvelupisteitä että pieniä yhden tiskin palvelupisteitä. Lisäksi esimerkiksi lattiamateriaalien myyntipisteellä on oma palvelupisteensä, joka on esittelytelien ympäröimä ja palvelee näin pelkästään tätä myyntipistettä.

Palvelupisteiden ohella myymälän palvelutasoon ja ostosten tekemisen helppouteen vaikuttavat olennaisesti opastekyltit. Niiden on oltava riittävän suuria, ja ne on pysyttävä näkemään kaukaa ja joka suunnasta. Osa asiakkaista ei halua kysyä neuvoa, vaan haluaa löytää tuotteet omin avuin. Opastekylteillä on siksi tärkeä rooli asiakaspalvelussa. Kun asiakas tulee myymälään ja tietää, mitä on hakemassa, opastekyltti on ohjattava hänet perille heti sisäänkäynniltä. Muuten asiakas turhautuu ja hän saa huonon ensivaikutelman myymälästä. Opastekylttien on oltava selkeitä kaikille ihmisryhmille. Asiakkaina voi olla lukutaidottomia, huononäköisiä tai vieraskielisiä ihmisiä. Tämän takia kylteissä on hyvä olla tekstin lisäksi esimerkiksi tuoteryhmää havainnollistava kuva. (Markkanen 2008, 51.)

Kodin Terrassa asiakkaiden opastaminen on toteutettu katosta roikkuvilla suurilla opaskylteillä (ks. kuvio 1) sekä käytävien päädyissä olevilla kylteillä, joissa on lueteltu kaikki käytävältä löytyvät tuoteryhmät. Lisäksi käytävät on numeroitu. Pääsisäänkäynnin yläpuolella on lisäksi suurikokoinen myymälän kartta, joka on tarkoitettu ohjaamaan asiakas heti sisäänkäynniltä oikeaan suuntaan.



Kuvio 1. Katosta roikkuvat suuret opaskyltit ohjaavat asiakkaan kulkua myymälässä.

Myymälän värit edustavat yrityksen arvoja ja imagoa. Väriytyksen on oltava yhtenäisen kautta linjan kattaen liikepaikan, kalusteet, ikkunateippaukset ja esimerkiksi yrityksen autot. Samaa ketjuun kuuluvissa myymälöissä käytetään samoja värejä, sillä asiakkaalle pitää luoda heti mielikuva siitä, missä hän on ostoksilla. Ketjun värit toistuvat myös esimerkiksi lehti- ja televisiomainoksissa ja yhdistyvät siten asiakkaan

mielessä välittömästi kyseiseen yritykseen. Tutut värit luovat asiakkaalle turvallisuuden tunteen. Asiakas kokee, että hän hallitsee tilanteen, eikä suuri ja tuntematon myymälä tunnu ahdistavalta, kun se on kalustettu ja väritetty tuttuun tyyliin. Tähän kontrollin tunteeseen vaikutetaan myös selkeillä tuoteryhmillä ja jo edellä mainituilla opastekylteillä. (Jokinen ym. 2000, 107.)

Kun mainitsee Kodin Terran nimen, monille tulee varmasti heti mieleen myymälän ja mainosten keltavihreä värimaailma. Silloin on onnistuttu käyttämään värejä markkinoinnissa oikein. Mahdollisesti moni yhdistää kyseiset värit myös yleisesti S-ryhmään, sillä Prisma käyttää vihreää väriä ja esimerkiksi ABC keltaista väriä. Tämä tarkkaan harkittu värikoodaus saa ihmiset yhdistämään mielessään helposti saman ryhmän eri alojen myymälät toisiinsa. Tulevalta vuokralaiselta värikoodausta ei kuitenkaan vaadita. Vuokralaisen värien suhteen ei ole asetettu minkäänlaisia Kodin Terran väreihin sopivia tavoitteita, vaan selkeästi omilla väreillään toisistaan erottuvia brändejä pidetään pikemminkin hyvänä asiana.

5.2 Tilankäyttö ja esillepano

Tilojen mitoitus

Myymälän on oltava selkeä, ja siellä on oltava riittävästi tilaa liikkua. Tilat on mitoitettava realistisesti asiakasmäärien mukaan. Liian avaria tiloista ei kannata tehdä, sillä se tarkoittaa paitsi turhia rakennus-, lämmitys- ja siivouskustannuksia myös myyjien häviämistä suureen myymälään. Se taas johtaa siihen, että asiakas ei koe saavansa palvelua tarpeeksi helposti. Onnistunut myymälä on sellainen, jossa ostaminen on tehty asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Kun asiakkaan kulkeminen myymälässä on jouhevaa ja hän löytää etsimänsä tuotteet ongelmitta, hän saa mielikuvan toimivasta yrityksestä. Tällöin asiakas haluaa viettää myymälässä enemmän aikaa ja mahdollisesti ostaa enemmän tavaraa. (Jokinen ym. 2000, 104.)

Myymäläkalusteet ja niiden sijoittaminen

Myymäläkalusteet ovat tärkeässä roolissa tuotteiden esillepanossa. Niiden pitää olla sellaisia, että tuotteet ovat houkuttelevasti ja näkyvästi esillä. Asiakas ei saa joutua näkemään vaivaa nähdäkseen myytävän tuotteen, vaan se on oltava luontevasti esil-

lä. Kaluste itsessään ei saa varastaa huomiota, vaan sen pitää ohjata asiakkaan huomio myytävään tuotteeseen. Asiakkaan pitää pystyä tarkastelemaan tuotteita itsenäisesti ja vertailemaan samankaltaisia tuotteita keskenään. Kun kalusteet on suunniteltu asiakasta varten, hän pystyy tekemään ostoksia paljon itsenäisemmin. Tämä säästää myyjien työtä, kun heidän ei tarvitse nostaa asiakkaan ulottumattomissa olevia tuotteita jatkuvasti näytille. Myös asiakas tuntee olonsa viihtyisämmäksi, kun hänen ei tarvitse vaivata myyjiä jatkuvasti. (Mts. 105.)

Kalusteiden tyylin ja käytännöllisyyden ohella tärkeä rooli on niiden sijoittamisella. Asiakkaan pitää pystyä näkemään mahdollisimman suuri osa myymälästä ja siellä myytävistä tuotteista samalla kertaa. Niin sanottuja pimeitä nurkkia ei siis saa päästää syntymään. Myös asiakaspalvelu paranee, kun myyjät pystyvät näkemään asiakkaat mahdollisimman laajalta alueelta samanaikaisesti, eikä heidän tarvitse kiertää erikseen jokaista hyllyväliä etsimässä apua mahdollisesti tarvitsevia asiakkaita. Kalusteet on siis sijoitettava nousevaan linjaan myymälän keskeltä seiniä kohden. Tietenkään suuressa myymälässä tämä konsepti ei voi täysin toteutua. Silti suurissakin myymälöissä, ja etenkin niissä, on panostettava siihen, että asiakkaat eivät häviä myyjien näköpiiristä ja toisinpäin. Tähän voidaan vaikuttaa miettimällä esimerkiksi sitä, miten päin hyllyjonot kannattaa sijoittaa toisiin hyllyjonoihin ja jo edellä mainittuihin palvelupisteisiin nähden. (Mts. 105.)

Huomion arvoista kalusteiden sijoittamisessa on myös se, että sekä asiakas että henkilökunta pääsee liikkumaan myymälässä vaivattomasti. Umpikujia ei kannata luoda, sillä ne hidastavat hyllyjä trukeilla täydentäviä henkilökunnan jäseniä ja ärsyttävät kiireisiä asiakkaita. (Mts. 106.)

Valaistus

Myös valaistus on tärkeä osa esillepanoa. Myymälän valaistus rakentuu yleis- ja paikallisvalaistuksesta. Yleisvalaistuksen on oltava riittävän tehokas valaistukseen koko myymälän ja kaikki tuotteet selkeästi olematta kuitenkaan häiritsevän voimakas. Asiakkaan on kyettävä lukemaan pienelläkin kirjoitetut tuoteselosteet. Paikallisvalaistuksella voidaan puolestaan korostaa haluttuja yksityiskohtia. Myymälän valaistus on oiva keino luoda tunnelmaa ja vaikuttaa näin asiakkaan ostoskäyttäytymiseen. Valais-

tuksen on kyettävä näyttämään tuotteet samaan aikaan houkuttelevina ja luonnollisina. Onnistunut valaistus on sellainen, mihin ei kiinnitä huomiota, mikä luo miellyttävän tunnelman ja mikä saa myymälän näyttämään todellista laajemmalta. (Manninen 2005.)

Hyvä esimerkki onnistuneesta valaistuksesta on Kodin Terran kiuasosasto (ks. kuvio 2), jossa yleisvalaistus on järjestetty katosta roikkuvilla valaisimilla ja tämän lisäksi mallikiukaat on vielä erikseen valaistu kohdevalaisimilla. Vaaleasta puusta rakennettu taustaseinä vielä korostaa valoisuutta ja luo samalla kotoisan tunnelman. Näin osastosta on saatu luontevan oloinen ja kiukaita on helppo tarkastella ja vertailla.



Kuvio 2. Kodin Terran kiuasosaston valaistus on miellyttävä.

Esillepano ja tuotesijoittelu

Tuotteiden esillepanon tärkeys korostuu varastomyymälöissä, sillä ne toimivat pääosin itsepalveluperiaattein. Asiakas on saatava kiinnostumaan tuotteesta esillepanon avulla sen sijaan, että myyjä olisi sitä markkinoimassa. Esillepanon avulla yritetään myös saada asiakas viihtymään myymälässä. Kilpailu myymälöiden välillä on nykyään

kovaa, ja tuotevalikoimat keskenään samankaltaisia. Tämän takia onkin tärkeää luoda myymäläympäristö, jossa asiakas viihtyy ja näin ollen todennäköisesti myös kuluttaa rahaa. (Jokinen ym. 2000, 110–111.)

Kodin Terrassa esimerkki hyvästä esillepanosta on porakonehylly (ks. kuvio 3). Siinä porakonemallit on sijoitettu ihmisen luontaiselle tarttumakorkeudelle siististi riviin esille. Näin asiakas voi helposti vertailla eri porakoneita, niiden ominaisuuksia ja käteen sopivuutta. Esittelytason alla on hyllyssä jokaisen mallin myyntikappaleet laatikoissaan, joten asiakas voi päätöksen tehtyään napata valitsemansa koneen hyllystä mukaansa. Tähän kun vielä lisätään esittelytason yläpuolella olevat porakoneiden terät seinäkoukuissaan ja niiden yläpuolella oleva porakoneen ostajan opastaulu, päästään siihen lopputulokseen, että asiakkaan ei tarvitse pyytää myyjää apuun lainkaan, vaan hän voi tehdä ostoksensa täysin itsenäisesti.



Kuvio 3. Kodin Terran porakonevalikoimaa ja yläpuolella valintaa helpottava opastaulu

Tuotteet sijoitetaan myymälään yleensä käyttöyhteysperiaatteen mukaisesti, eli niin että yhteen kuuluvat tuotteet ovat lähekkäin. Tähän sijoitteluperiaatteeseen voivat kuitenkin tuoda muutoksia säätilat ja vuodenajat sekä erilaiset sesongit, jolloin meneviä tuotteita sijoitellaan omien myyntialueidensa lisäksi kassojen läheisyyteen ja muille näkyville paikoille. Myös tuotteiden hintakampanjat tuovat tämän kaltaisia muutoksia sijoitteluun. Esillepanon ja sijoittelun tärkeä tehtävä on myös lisätä asiakkaiden tekemiä heräteostoja. On arvioitu, että päivittäistavarakaupassa heräteostojen määrä tehtävistä ostoksista on 40–70 prosenttia ja erikoismyymälöissä jopa yli 70 prosenttia. (Mts. 110–111.)

5.3 Asiakaskierto

Asiakaskierto on suunniteltava niin, että asiakkaalle syntyy kattava mielikuva myymälässä myytävistä tuotteista. Se on suunniteltua asiakkaan johdattamista, mikä on parhaimmillaan kuitenkin toteutettu niin, ettei asiakkaalle itselle synny mielikuvaa, että häntä johdateltaisiin valmiiksi suunniteltua reittiä pitkin. Koska asiakas yritetään saada näkemään myymälän tuotevalikoima mahdollisimman laajasti, menevimpiä tuotteita ei kannata laittaa heti sisäänkäynnin läheisyyteen. Esimerkiksi ruokakaupassa volyymituote maito on sijoitettu viimeiseen nurkkaan, jotta asiakas sitä hakiessa tekisi mahdollisimman monta heräteostosta matkan varrella. Supermarketeissa viihde-elektroniikka ja urheiluvälineet on sijoitettu asiakaskierrossa ennen päivittäistavaroita, jotta ihmisten mielenkiinto saataisiin ohjattua niihin. Kodin Terrassa maalit ovat hyvä esimerkki volyymituotteesta. Monet tulevat myymälään varta vasten niitä varten ja siksi ne onkin sijoitettu myymälän takaosaan.

Asiakaskiertoa suunniteltaessa oletetaan asiakkaan luontevin kulkusuunta ja lähdetään suunnittelemaan kiertoa sen pohjalta. Huomioon on otettava myös myymälän muoto. Yleensä asiakas oletetaan oikeakätiseksi ja hänen luontevaksi kulkusuunnakseen oikea. Kierto voidaan kuitenkin yhtä hyvin toteuttaa myös vasemmalle, niin kuin Kodin Terrassakin on tehty. Kiertosuunnalla ei siis ole suurta merkitystä. Tärkeää on, että asiakkaat eivät ohjaudu kulkemaan reunakäytävälle, sillä siten heiltä jää suurin osa myymälästä ja siellä myytävistä tuotteista näkemättä. Asiakkaan näkökulmasta hyvä kierto on sellainen, joka mahdollistaa ostosten tekemisen nopeasti ja tuotteiden

löytämisen helposti. Haasteena onkin saada aikaan sekä asiakkaan kannalta mieluisa, että yrityksen kannalta mahdollisimman tuottava toteutus. (Manninen 2005.)

Kassa-alue on haasteellinen ja tärkeä osa asiakaskiertoa. Huonosti suunniteltuna se on pullonkaula, joka jättää asiakkaalle huonon mielikuvan myymälästä. Vaikka asiakas olisi viettänyt myymälässä paljonkin aikaa, kassalla hänellä on yleensä jo kiire ulos, eikä hän halua seistä jonossa. Sen takia kassoja onkin oltava riittävästi ja kassojen alue on suunniteltava tehokasta asiakasvirtaa silmällä pitäen. (Jokinen, ym. 2000, 106–107.)

6 Projektin toteuttaminen Kodin Terrassa

Kodin Terrassa myymälän uudistamishanke lähti liikkeelle SOK-ketjun asettamasta tavoitteesta vuokrata tietty määrä neliötä myymälästä ulkopuoliselle toimijalle. Tavoite asetettiin vuonna 2014 ketjun kaikille Kodin Terra -myymälöille niiden kannattavuuden parantamiseksi. Jyväskylän Kodin Terrassa tavoitteeksi asetettiin kokonaisuudessaan 1000 neliön vuokraaminen, josta Ajan Kone Oy:n vuokraama tila vie valmiiksi jo osan. Toki jos löytyy liikkeenharjoittaja, joka haluaa vuokrata 1000 neliötä myymälätilaa, ei haittaa vaikka kokonaisvuokra-ala näin ollen tulisikin olemaan hie- man yli 1000 neliötä.

6.1 Projektin suunnittelu

Aikataulu

Kodin Terran projekti ei ole aivan perinteinen projekti. Tavallisesti projektin tilaaja ja rahoittaja määräävät projektille aikataulun ja valmistumisajankohdan. Kodin Terran projektissa näin ei kuitenkaan ole. Sen, aletaanko myymälän muutostyötä ylipäätään tekemään, määrää se, saadaanko vapautuviin tiloihin halukkaita vuokralaisia. Projektin alettua kesällä 2014 ei siis ollut lainkaan vielä selvää, tullaanko muutosta toteuttamaan. Projektin toteutumisesta ei siis määrää projektin tilaaja ja rahoittaja, eli Kodin Terra, vaan epäsuorat rahoittajat, eli tulevat vuokralaiset. Takarajaksi on kuiten-

kin asetettu vuoden 2015 sesonki, joka alkaa huhtikuussa. Siihen mennessä muutokset pitäisi olla toteutettuna. Aikataulussa on tarkoitus pysyä huolellisella suunnittelulla ja resurssien mitoittamisella. Ainoa ongelmia tuottava asia on vuokralaisten löytäminen.

Organisaatio ja resurssit

Luvussa 6 todetaan, että projektille on heti alkuvaiheessa tärkeää määritellä sekä resurssit että organisaatio. Resurssien määrittely mahdollistaa kustannusarvion tekemisen ja organisaation määrittely puolestaan sen, että jokainen tietää oman vastualueensa. Kodin Terran projektissa sen sijaan erillistä projektiorganisaatiota ei ole määritelty. Tavaratalojohtaja toimii projektin johtajana ja jakaa projektin edetessä tehtäviä muille tahoille. Resursseja puolestaan ei pystytä määrittelemään ennen kuin tiedetään projektin laajuus, eli toisin sanoen ennen kuin vuokralaisen nimi on paperissa. Osuuskaupalla on kuitenkin paljon kokemusta myymälämuutoksista, joten kustannusarvion tekeminen on suhteellisen helppoa. (Elola 2014.)

Myymälän ei tarvitse palkata lisää työvoimaa tavaransiirtoja varten, vaan työtä voidaan tarjota jo talossa oleville työntekijöille, jotka eivät tee täyttä tuntimäärää. Myös osuuskaupan muiden yksiköiden työntekijöitä voidaan tarpeen tullen kutsua mukaan töihin. Kun työ toteutetaan oman väen voimin, säästetään kustannuksissa ja saadaan joustavuutta toimintaan. Lisäksi kustannuksissa pyritään säästämään huolellisella suunnittelulla sekä säästeliäällä mentaliteetilla. Muutokset toteutetaan järkevästi ja toimivasti, mutta ilman liiallista hienosäätöä. Tavoitteena on saada toimiva layout mahdollisimman vähillä resursseilla. (Elola 2014.)

Tavoitteet ja riskit

Kuten luvussa 6 kerrotaan, pitkän ajan kehitystavoite on projektin toteuttamisen perusta. Toisin sanoen se on syy, miksi projektia ylipäätään lähdetään toteuttamaan. Näin ollen projekti on tärkeä vaikuttaja pitkän ajan kehitystavoitteen toteutumisessa. SOK-ketjun tavoitetta saada vuokratuloja ja parantaa näin myymälöidensä tuottavuutta voidaan pitää tämän projektin pitkän ajan kehitystavoitteena. Kuitenkin tämän ohella aivan yhtä tärkeää on myymälä uudistuksella parantaa asiakaskokemusta

ja näin ollen lisätä myyntiä. Tavoitteena voidaan siis pitää tuottavuuden lisäämistä kahdella tavalla; vuokratuloilla ja myynnin kasvulla. (Elola 2014.)

Riskien määrittäminen projektin suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Kuten luvussa 6 tulee esille, on tärkeää tunnistaa riskit ja analysoida, voivatko ne toteutuessaan estää projektin toteutumisen. Mikäli näin on, projektin toteuttamista on syytä harkita tarkkaan. Kodin Terran projektissa riskeiksi voi laskea aikataulutuksen, kustannukset ja sen, että muutokset eivät tuota haluttua lopputulosta. (Elola 2014.)

Koska projektin aikataulu riippuu täysin vuokralaisten saamisesta, on riskinä että aikataulu venyy liian pitkälle, eikä muutosta saada tehtyä ennen määräaika. Tätä voidaan siis pitää täysin ulkoisena riskinä, johon voi omalla toiminnalla vaikuttaa vain tiettyyn pisteeseen asti. Kustannusarvion realistisuus ei puolestaan ole ulkoinen riski, vaan siihen voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla. Vaikka kaikessa yritetään säästää mahdollisimman paljon, budjettia ei kuitenkaan kannata tehdä liian tiukaksi, vaan siihen täytyy jättää riittävästi pelivaraa. Näin tämä riski pystytään käytännössä minimoimaan. Myynnin kasvu on sen sijaan vaikeammin ennakoitavissa. Esillepanomuutoksille on laskettu arvio myynnin kasvusta, ja mikäli toivottua tulosta ei saada aikaan, riskinä on että SOK kiristää kukkaron nyörejä jatkossa lisää. (Elola 2014.)

6.2 Projektin toteutus

Vanhan layoutin päivittäminen ja uuden layoutin suunnittelu

Suunnitelma myymälän uudesta pohjakuvasta tuli tehdä tietokoneella AutoCAD-ohjelmalla. Uutta pohjakuvaa ei kuitenkaan voitu lähteä piirtämään, ennen kuin myymälän pohjapiirros oli päivitetty AutoCADilla nykyiseen muotoonsa. Aluksi tarvittiin siis henkilö, joka tekisi pohjakuvan päivitystyön ja näin päätettiin tarjota työtä opinnäytetyönä Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijalle.

Kun sitten aloitin CAD-pohjapiirroksen päivittämisen, asetettiin takaraja sen valmistamiselle vajaan kahden kuukauden päähän, jolloin tavaratalon johtajan oli tarkoitus lähteä keskustelemaan ketjun johdon kanssa layoutin uudistamisesta. Pohjapiirroksen päivittäminen sujuikin oletettua nopeammin, ja se oli valmis jo pari viikkoa en-

nen takarajaa. Näin projektitiimillämme oli aikaa suunnitella uutta pohjapiirrosta jo ennen suunnittelupalaveria ketjun johdon kanssa. Kahdessa suunnittelupalaverissa saatiin aikaiseksi varsin hyvä layoutehdotus ketjun johdolle vietäväksi.

Suunnitelman täytäntöönpano

Ketjun johtoporras oli tyytyväinen layoutsuunnitelmaan ja pienin muutoksin ehdotus hyväksyttiin. Nyt ainoana ongelmana muutoksen toteuttamisen tiellä oli vuokralaisten löytäminen. Ilman vuokralaisia muutosta ei olisi viisasta toteuttaa.

Vallitsevassa taloustilanteessa vuokralaisia oli todella vaikea houkutella mukaan — etenkin kun vapaita liiketiloja oli tarjolla ympäri kaupunkia paremmiltakin markkinapaikoilta. Vuokralaisneuvotteluissa vierähtikin useampi kuukausi, ja koko muutossuunnitelma uhkasi kaatua, sillä vaikka vuokralainen olisikin saatu mukaan, massiivista muutostyötä ei välttämättä olisi ehditty toteuttaa ennen kevätsezonkia. Ketjun johtoportaan kanssa ehdittiinkin jo sopia, että muutosta ei toteutettaisi suunnitellusti vuonna 2015, vaan asiaa katsottaisiin seuraavana vuonna uudestaan.

Juuri kun suunnitelmat oli ehditty laittaa jäihin, halukas vuokralainen kuitenkin ilmestyi kuvioihin. Kyseinen toimija halusi vuokrata 800 neliön tilan eli jotakuinkin sen kokoisen alueen, jota myymälästä oli suunniteltu vuokrattavaksi. Koska talvi oli jo tässä vaiheessa pitkällä ja vuosikin oli jo vaihtunut, suuriin muutostöihin ei ollut enää aikaa ennen kevätsezonkia.

Syy siihen, miksi tätä projektia lähdettiin alun perin toteuttamaan Terran oman henkilökunnan voimin yhteistyössä ammattikorkeakoulun kanssa, oli kustannuksissa säästäminen. SOK-ketjun oma layoutsuunnittelija olisi laskuttanut suuren summan myymälän uudelleensuunnittelusta, eikä tätä vaihtoehtoa siksi haluttu käyttää. Kaupan ala on kuitenkin herkkä muutoksille, ja tämän puolen vuoden aikana ketjun johtoportaan oli päätetty, että on helpompaa, jos yksi suunnittelija vastaa kaikkien Kodin Terrojen suunnittelutyöstä. Niinpä nyt kaikki Kodin Terra -tavaratalot maksavat kollektiivisesti suunnittelijan palkan eikä yksittäiselle myymälälle enää koidu lisäkustannuksia suunnittelupalveluiden käyttämisestä.

Koska suunnitellulle suurehkolle myymälämuutokselle ei ollut enää aikaa ennen kevätsezonkia, suunnitelmat päätettiin ainakin toistaiseksi haudata ja päätettiin antaa SOK-ketjun oman suunnittelijan hoitaa layoutmuutos mahdollisimman pienitöisenä. Kun vuokralainen allekirjoitti sopimuksen tammikuun puolivälissä, kevätsezonin alkuun oli enää runsaat kaksi kuukautta aikaa. Osastopäälliköt tavaratalojohtajan johdolla antoivat sitten suunnittelijalle toiveita ja ohjenuoria uuden layoutin suunnittelua varten.

Muutos pyritään toteuttamaan mahdollisimman helppotöisenä, eli esimerkiksi aikaisemmin suunnitellut käytävien kavennukset jäivät tällä kertaa tekemättä. Myöskään tuoteryhmien paikkoja ei lähdetä vaihtamaan, mikäli muutostyö ei sitä erikseen vaadi. Vuokrattava alue kuitenkin säilyy samana kuin suunnitelmissammekin. Tärkeimpänä tehtävänä onkin saada mahdutettua tällä alueella olevat tuotteet muualle myymälään. Myös yrityspalvelun ja rakentajapalvelun pisteet on saatava mahtumaan noutomyymälää vierustavalle seinustalle. Yksi syy siihen, miksi suurta muutostyötä ei kannata tehdä juuri nyt, on ketjun suunnitelma muuttaa kaikkien Kodin Terrojen konseptia kahden vuoden päästä.

Suunnittelutyö ei kuitenkaan mennyt täysin hukkaan, vaikka suunnitelmaa ei sellaiseen toteutetakaan. Suunnittelun tuloksena syntyi paljon käyttökelpoisia ideoita, joita on jo esitetty ketjun johdolle. He ovat olleet ideoista kiinnostuneita ja hyödyntävät niitä mahdollisesti kahden vuoden päästä tehtävässä konseptimuutoksessa. Suunnittelun sivutuotteena syntyi myös idea noutomyymälän ajosuunnan muuttamisesta. Tätä ollaan nyt suunnittelemassa ja se aiotaan toteuttaa ja ottaa käyttöön muiden muutosten yhteydessä.

7 Layoutsuunnitelma

Kodin Terran layoutuudistuksessa lähdettiin liikkeelle siitä oletuksesta, että koko 1000 neliön tila vuokrataan yhdelle vuokralaiselle. Vuokrattava tila sijaitsee myymälän etuosassa, pääsisäänkäynniltä katsottuna vasemmassa nurkassa (ks. liite 3). Se alkaa kahvion seinästä ja jatkuu myymälän ulkoseinään asti. Tila on noin 15 metriä

leveä ja noin 63 metriä pitkä. Kyseinen alue myymälästä valikoitui vuokrattavaksi erityisesti siitä syystä, että tilassa on oma nosto-ovi, jonka kautta vuokralaiset voivat täyttää omat varastonsa, eikä heidän tarvitse käyttää Kodin Terran tiloja läpikulkuun. Lisäksi alue sijaitsee sopivasti myymälän etunurkassa, jolloin myös asiakkaat löytävät sen helposti, eikä heidän tarvitse kulkea Kodin Terran myymälän läpi päästäkseen sisään. Alue ei myöskään ole ollut kovin tehokkaalla käytöllä Kodin Terrassa.

Tilan käytön tehostamiseksi osaa käytävistä kavennetaan. Aikaisemmin 2,4 ja 2,6 metriä leveät käytävät muutetaan nyt kaksi metriä leveiksi, sillä tämä leveys koetaan asiakkaille riittäväksi, eikä trukkiliikennettä ole käytävillä, joilla ei ole kuormalavahyllyjä. Kuten luvussa 4.2 mainittiin, tilojen on oltava riittävän avaria, mutta ei liian avaria, sillä turha tila tuo turhia lisäkustannuksia. Uudistuksella pyritäänkin minimoimaan turha tila. Lisäksi valikoimaa pyritään supistamaan tuotteista, joita ei myydä lainkaan. Myös tiettyjen paljon tilaa vievien tuotteiden myyntikappaleet voidaan siirtää varastoon ja pitää esillä vain esittelykappaleita. Näin säästyy tilaa eikä toiminta käytännössä paljoa nykyisestä muutu, sillä nykyiselläänkin myyjä saattaa kantaa suurikokoisen tuotteen asiakkaan autoon. Vastaisuudessa myyjä vain noutaisi tuotteen myymälähyllyn sijaan varastohyllystä. Noutomyymälän periaatetta ei kuitenkaan aioita unohtaa, vaan tämä käytäntö päätisi vain poikkeuksellisen suurikokoisiin tuotteisiin.

Yrityspalvelu, rakentajapalvelu ja talomyynti

Yrityspalvelun, rakentajapalvelun ja talomyynnin myyntipisteet sijaitsevat vuokrattavan alueen uloimmassa nurkassa ja vievät alueesta kohtuullisen suuren osan (ks. liite 3). Pisteiden uuden sijainnin päättäminen olikin hankalaa, sillä niiden konsepti on toimiva, eikä sitä haluta ratkaisevasti muuttaa. Ne siis pitäisi saada siirrettyä sellaiseen uuteen sijaintiin. Niiden sijoittamista mietittiin jo toiseen kerrokseenkin, mutta idea olisi vaikea toteuttaa toimivaksi ja asiakasystävälliseksi. Lisäksi muutos olisi todennäköisesti liian kallis.

Myyntipisteet päätettiin sijoittaa pääsisäänkäynniltä katsottuna vasemmalle päätyseinälle kahden sisäänkäynnin väliin (ks. liite 7). Pisteitä joudutaan mahdollisesti pienentämään hieman, jotta ne saadaan mahtumaan sisäänkäyntien väliin jäävään tilaan, ja niiden tieltä joudutaan purkamaan rivi kuormalavahyllyä. Talomyynti sijoite-

taan pääsisäänkäynnin yhteyteen, liukuovien väliin jäävään tilaan (ks. liite 10). Alue on sopivan kokoinen ja erittäin hyvällä paikalla. Tällä hetkellä alueella on vain poreal-
taiden esittelyalue.

Työkalut, eläinmaailma ja työvaatteet

Suuren osan vuokrattavasta alueesta vievät nykyään työkalut. Työkalualueella on sekä perinteisiä myymälähyllyjä että matalampia tasoja, joiden päällä on työkaluja. Lisäksi alueella on lattiamassapaikkoja, joissa tuotteet ovat esillä esimerkiksi lattialla olevan kuormalavan tai muun kuormankantajan päällä, ja eri työkalumerkkien omia esittelytelineitä, joissa esitellään niiden sähkötyökaluja.

Työkalualue siirretään lähelle pääsisäänkäyntiä (ks. liite 10), jotta myymälään saadaan heti sisäänkäynniltä katsottuna rautakaupan tuntua. Ketjun konsepti sähkötyökalujen esittelyssä muuttuu ja niille varataan lattiamassa-alue, jonka asiakas näkee edessään heti myymälään astuessaan. Käsiyökalut siirretään kiinnitystarvikkeiden kanssa sähkötyökalujen esittelyalueen oikealle puolelle, nykyisen eläinmaailman paikalle. Alueella on riittämiin optimihyllyjä, jotta työkalut ja kiinnitystarvikkeet saadaan mahtumaan sinne. Optimihyllyjen on oltava sen verran matalia, että taakse jäävän eläinmaailman kyltit näkyvät pääsisäänkäynniltä.

Eläinmaailma siirretään siis askeleen lähemmäs myymälän takanurkkaa (ks. liite 9), johon sille tehdään suuri avoin lattiamassa-alue ja optimihyllyjä. Niin kuin luvussa 4.2 kerrotaan, myymälästä pitää luoda sellainen, jossa asiakas viihtyy ja jossa tuotteet ovat selkeästi esillä. Siksi eläinmaailma toteutetaankin niin, että hyllyjen välissä on laaja lattiamassa-alue. Näin eläinharrastajat saavat mahdollisimman hyvän yleiskuvan valikoimasta parilla silmäyksellä. Ruohonleikkurit ja muut pihatyökoneet sekä postilaatikot siirtyvät eläinmaailman tieltä puolilämpimään halliin. Mikäli puolilämpimässä hallissa on niukasti tilaa kaikille koneille, niiden myyntikappaleet voidaan tarvittaessa laittaa varastoon, josta myyjä voi aina noutaa asiakkaan kappaleen. Sisämyymälän seinän vierustalla oleva hyllyrivi, joka jää nyt eläinmaailman ja kiinnitystarvikkeiden alueelle, jaetaan puoliksi näiden tuoteryhmien kesken. Eläinmaailman taakse myymälän takanurkkaan jäävä komposteille varattu kuormalavahyllyrivi

muuttuu myymälä- ja kausivarastoksi ja kompostit siirretään niinkään puolilämpimään halliin.

Työkaluista alkava teema jatkuu loogisesti työvaatteisiin ja suojaimiin, jotka sijoitetaan sähkötyökaluista eteenpäin mentäessä omalle massa-alueelle sekä lyhyelle optimihyllylle (ks. liite 9). Työvaatteiden tieltä siirtyvät kylpyhuonekalusteet omaan kylpyhuonemaailmaansa, joka sijoitetaan muiden saman aihepiirin tavaroiden läheisyyteen.

Kylpyhuone- ja saunatarvikkeet

Yksi suurimmista muutoksista uudessa layoutissa on kylpyhuonetavaroiden siirto uudelle alueelle. Kylpyhuonealue on tarkoitus tehdä vuokra-alueelta katsottuna ensimmäisten hyllyrivien alueelle. Nykyisellä paikalla pysyvän palvelupisteen ympärille rakennetaan kylpyhuoneiden esittelyalue, jonka viereen tulee kiukaiden esittelyalue (ks. liite 7). Viereisille käytäville tulevat käyttöyhteysperiaatteen (ks. luku 4.2) mukaisesti kaikki kylpyhuonetarvikkeet, kuten esimerkiksi hanat, altaat, suihkuseinät ja wc-pöntöt, sekä saunatarvikkeet ja eniten myyvien kiuasmallien varastopaikat. Näin asiakas löytää helposti kaiken kylpyhuoneremonttiin tarvitsemansa, kun nykyään saunatarvikkeet ja kylpyhuonetarvikkeet ovat eri puolilla myymälää.

Kylpyhuonetarvikkeiden siirryttyä uuteen paikkaan vapautuu edellisestä paikasta useampi hyllyrivi. Sinne sijoitetaan sähkötarvikkeet, jotka ovat siten loogisesti työkalujen ja työvaatteiden lähellä. Lisäksi sinne sijoitetaan ilmalämpöpumput, ilmanvaihdotarvikkeet ja keskuspölynimurit, jotka sopivat nekin aiheilyhteyteen.

8 Kehitysehdotuksia

Projektin yhteydessä tuli esille useita kehitysehdotuksia layoutin parantamisen suhteen. Kuten aiemmin on tullut esille, nämä ideat on jo esitetty SOK-ketjun johtoryhmälle ja he ovat esittäneet kiinnostuksensa niitä kohtaan. Näihin muutoksiin kuuluu esimerkiksi käsityökalujen ja kiinniketarvikkeiden siirto sisämyymälän ja puolilämpimän myymälän väliselle pitkälle seinälle ja sen läheisyyteen.

Yksi tärkeä kehityskohde on niin sanottujen turhien nimikkeiden poistaminen myymälästä. Nykyinen layoutmuutos tehdään todennäköisesti niin kiireellisesti, ettei vanhentuneisiin ja kiertämättömiin nimikkeisiin ehditä keskittyä. Olisi kuitenkin tärkeää paneutua asiaan hyvissä ajoin ennen seuraavaa suurta layoutmuutosta, jotta muutokseen ehditään valmistautua ja poistettavat nimikkeet ehditään käydä läpi ja listata. Näin myymälätila saadaan kerralla optimoitua parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiakkaan opastukseen voisi panostaa vielä entistäkin enemmän. Joka osastolle voisi sijoittaa kosketuksella toimivia tietokonenäyttöjä, joista asiakas löytäisi informaatiota kunkin osaston tuotteista. Näiltä tietokoneilta asiakas voisi myös hakea, mistäpäin myymälää hänen etsimänsä tuote löytyy. Niin ikään heti sisäänkäynnille voisi sijoittaa vähintään yhden näyttöpäätteen, joka neuvoisi asiakkaan esimerkiksi karttaan piirretyin reitin avulla hänen etsimänsä tuotteen luo. Tämä voisi olla erinomainen tapa opastaa asiakkaita, jotka eivät halua kysyä neuvoa suoraan myyjältä.

9 POHDINTA

Tehtävänäni oli mallintaa myymälän nykyinen layout AutoCADia apuna käyttäen ja suunnitella sen pohjalta uudistettu layout. Työn tavoitteena oli saada vapautettua myymälästä tilaa vuokrattavaksi toiselle yritykselle ja tehdä samalla Kodin Terran layoutista entistä asiakasystävällisempi. Layoutin suunnittelu onnistui hyvin, mutta tiukan aikataulun vuoksi suunnitelmaa ei voitu toteuttaa.

AutoCADin käyttäminen opinnäytetyössä

Opinnäytetyötä aloittaessani AutoCAD-ohjelman käytön opettelusta oli vierähtänyt minulla jo useampi vuosi. Niinpä ohjelman käyttö tuottikin aluksi hieman ongelmia. Onneksi Kodin Terrassa oli kokemusta ohjelman käytöstä ja sieltä tarjottiin tukea ongelmatilanteisiin. Perehdytyksen jälkeen suunnittelussa tarvittavat toiminnot palautuivat mieleen ja työ alkoi sujua.

Tavaratalojohtajalta saadun edellisen layoutin pohjalta oli helppo päivittää AutoCAD-tiedosto vastaamaan nykyistä layoutia ja muokata sitä edelleen tulevan layoutin mu-

kaiseksi. Piirtäminen vanhan layoutin pohjalle oli suhteellisen helppoa. Rakenteet, kuten eripituiset hyllymoduulit ja palvelupisteet olivat jo valmiiksi piirrettynä ja niiden uudelleenkäyttäminen säästikin paljon vaivaa. Itse piirtämisosuus sujui siis ongelmitta.

Mielestäni AutoCAD sopii jo kaksiolotteisena versiona hyvin myymälöiden ja varastojen suunnitteluun. Ohjelma toki vaatii perehdytyksen ja tämän tyyliin ohjelmiin tottumattomalle sen komennot voivat tuntua hankalilta käyttää. AutoCAD tarjoaa kuitenkin enemmän mahdollisuuksia, kuin esimerkiksi Microsoftin Visio, joka on helpompikäyttöinen ohjelma pohjapiirroksen piirtämiseen. AutoCADin etuna ovat lisäksi siihen saatavat lisäosat, joita esimerkiksi varastohyllyjen valmistajat tarjoavat. Niiden sisältämät hyllymoduulit mahdollistavat helpon ja nopean suunnittelun.

Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön valmistumiseen ja lopputulokseen vaikuttivat työn tekijästä riippumattomat muuttujat. Alun perin työn piti olla suurimmilta osin valmis ennen työharjoittelujaksoani Tšekeissä loka-joulukuussa 2014. Hankala taloustilanne kuitenkin pitkitti vuokralaisneuvotteluja enemmän, kuin kukaan oli osannut odottaa, ja koko syksy menikin odotellessa vuokralaista ilmaantuvaksi. Näin ollen projektin eteen ei voitu elokuun jälkeen tehdä oikeastaan mitään, vaikka suunnitelmat muutosta varten olivat jo olemassa. Kun vuokralainen sitten viimein saatiin, ei suuriin muutostöihin ollut enää aikaa ja suunniteltu layoutmuutos jouduttiin hylkäämään.

Työ ei siis tarjonnut aivan odotettua toteuttamismahdollisuutta opinnäytetyölle. Tarkoituksenani kun oli alun perin kirjoittaa muutosprojektin suunnittelusta ja toteutuksesta seuraten sitä alusta loppuun saakka. Työ kuitenkin opetti minulle sen, että kaupan ala on hyvin herkkä muutoksille ja puolenkin vuoden aikana tilanne ehtii muuttua paljon. Tarkkoja suunnitelmia on siis vaikea tehdä etukäteen, ja on tärkeää osata sopeutua muutokseen ja elää sen mukana.

Kaupan alan logistiikasta oli vaikeaa löytää lähdekirjallisuutta, mikä teki teorian kirjoittamisen odotettua haastavammaksi. Teollisuuden alan logistiikan opukset eivät oikein tarjonneet materiaalia myymäläsuunnitteluun. Etenkään rautakaupan suunnit-

telusta ei tuntunut löytyvän lainkaan tietolähteitä. Työn toisesta osuudesta, projekti-suunnittelusta, löytyi onneksi paremmin tietoa.

Mietteitä opinnäytetyön tekemisestä

Vaikka layoutmuutosta ei toteutetakaan sellaisena kuin se suunniteltiin, oli mukava kuulla, että tehty työ ei mene täysin hukkaan, vaan suunniteltuja ratkaisuja esitellään SOK-ketjun johdolle ja niitä hyödynnetään mahdollisesti tulevissa muutoshankkeissa. Olisi varmasti ollut opettavampaa ja opinnäytetyön sisällön kannalta parempi suunnitella uusi layout yksin ilman Kodin Terran väkeä. Minulla ei kuitenkaan ollut etukäteen lainkaan kokemusta Kodin Terran tai ylipäätään rautakaupan toiminnasta ja siksi lopputuloksen toimivuuden kannalta oli ymmärrettävää, että he halusivat suunnitella layoutin tiimityönä. Toin suunnitteluvaiheessa jonkin verran ilmi omia ideoitani, mutta pääosin tehtävänäni oli toteuttaa muiden ideoita pohjapiirroksen. Suunnittelupalaverit olivat avoimia tilaisuuksia, joissa ideoita tuotiin esille ja niitä pohdittiin. Osastopäälliköillä oli kullakin paljon kehitysideoita, joita he olivat miettineet jo pidemmän aikaa ja näiden kaikkien ideoiden kuunteleminen, pohtiminen ja piirtäminen veivät aikaa. Näin ollen vaikka minulla olisikin ollut oma visio layoutista, ei sen esittämiselle ja pohtimiselle olisi ollut aikaa.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle kärsivällisyyttä, kun asiat eivät edenneetkään suunnitelmien mukaan. Minun piti oppia hyväksymään se, että ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa hyvinkin ratkaisevasti työn valmistumiseen. Sain myös oppia muutostöiden suunnittelusta ja toteutuksesta osuuskauppaan kuuluvassa tavarataloketjussa ja pääsin sisälle minulle ennestään tuntemattomaan myymäläsuunnittelun maailmaan. Opinnäytetyön tekeminen oli minulle myös hyvää kertausharjoitusta AutoCADillä työskentelyyn.

Lähteet

Elola, J. 2014. Vastaukset kysymyksiin opinnäytetyöhön liittyen. Sähköpostiviesti 13.10.2014. Vastaanottaja J. Suomalainen. Vastaaaja on Jyväskylän Kodin Terran johtaja.

Goodpasture, J. 2004. Quantitative methods in project management. U.S.A: J. Ross Publishing, incorporated.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Edita.

Kodin Terra uudistaa rautakauppamarkkinaa. 2009. Artikkelit S-kanavan verkkosivuilta. Viitattu 20.7.2014. https://www.s-kanava.fi/uutinen/kodin-terra-uudistaa-rautakauppamarkkinaa/128358_66560

Manninen, O. 2005. Myymälämiljö ja sen suunnittelu. Oulun seudun ammattiopiston oppimateriaalit. Viitattu 28.8.2014
http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/amatilliset_valinnaiset/myymalamiljoo_ja_sen_suunnittelu/index.html

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Helsinki: Talentum.

Mattson-Teig, B. 2008. Is Wal-Mart a sure-fire bargain for tenants? Franchise Times. Toukokuu 2008. Viitattu 9.1.2015. <http://www.franchisetimes.com/May-2008/Is-Wal-Mart-a-sure-fire-bargain-for-tenants/>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: projektinvetäjän käsikirja. Helsinki: Edita.

S-ryhmän historia - Aina asiakasta varten. N.d. Artikkelit S-kanavan verkkosivuilta. Viitattu 20.7.2014. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/historia>

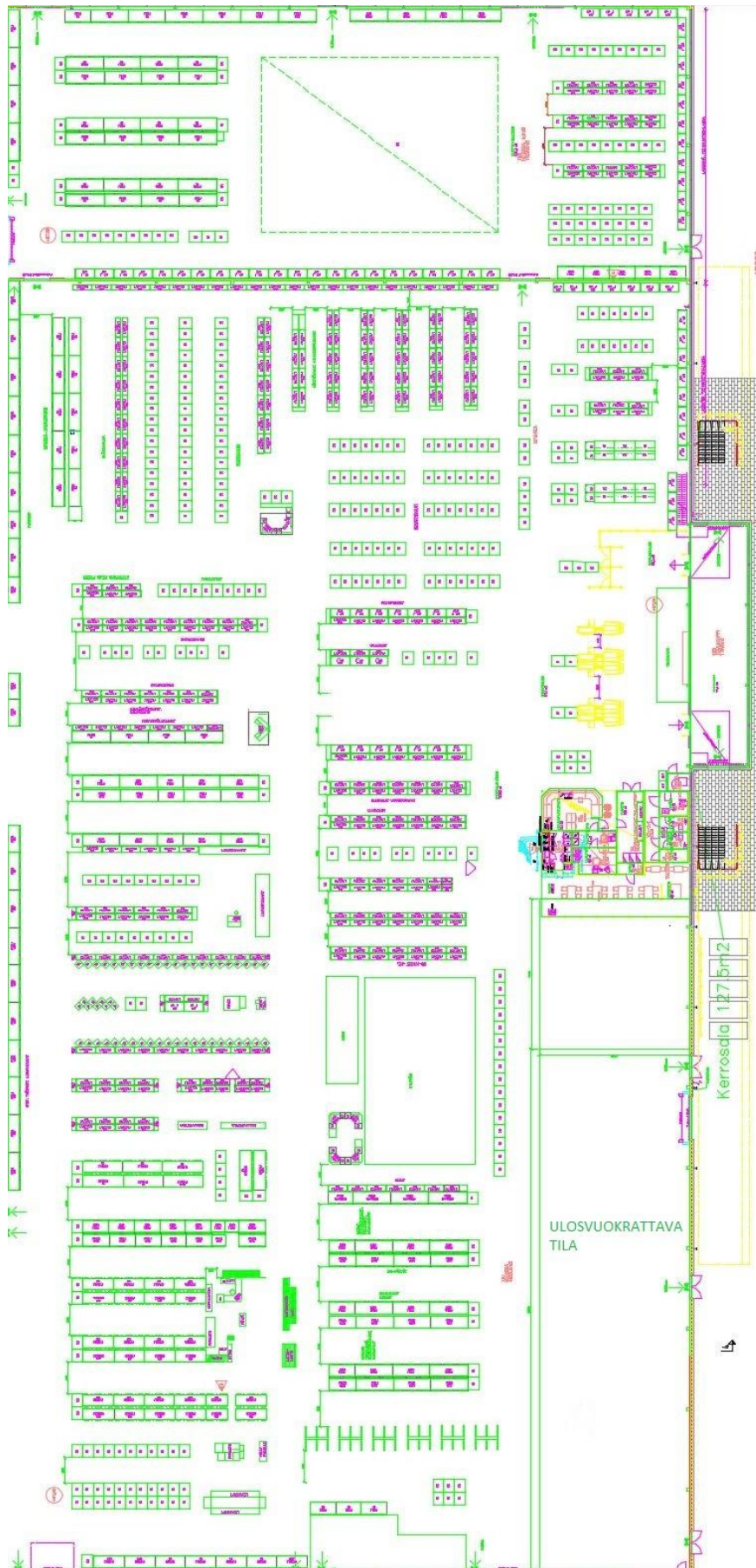
Liitteet

Liite 1. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälä ja puolilämmin tila aloitustilanteessa

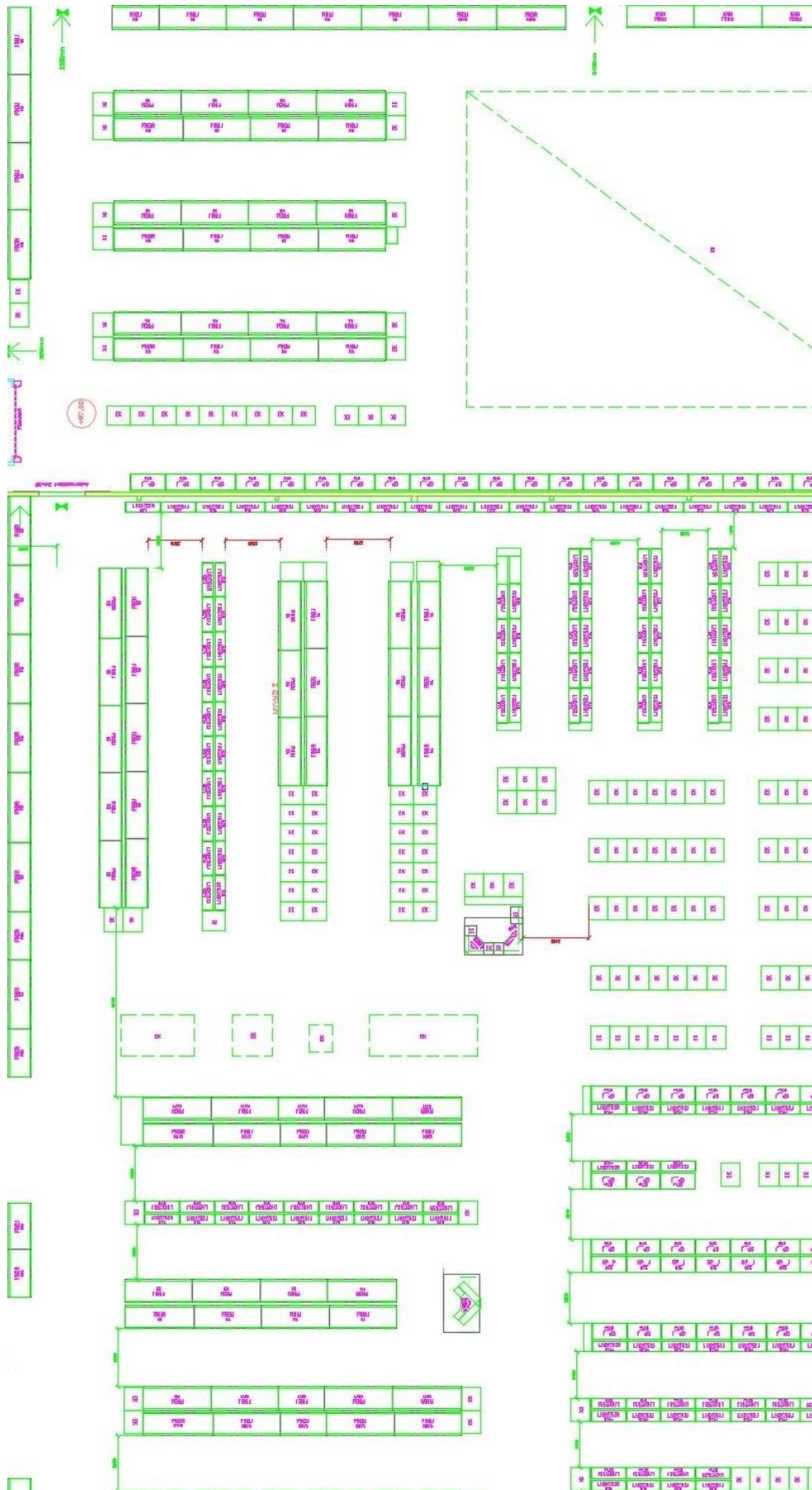


Liite 2. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälä ja puolilämmin tila uudessa layoutissa

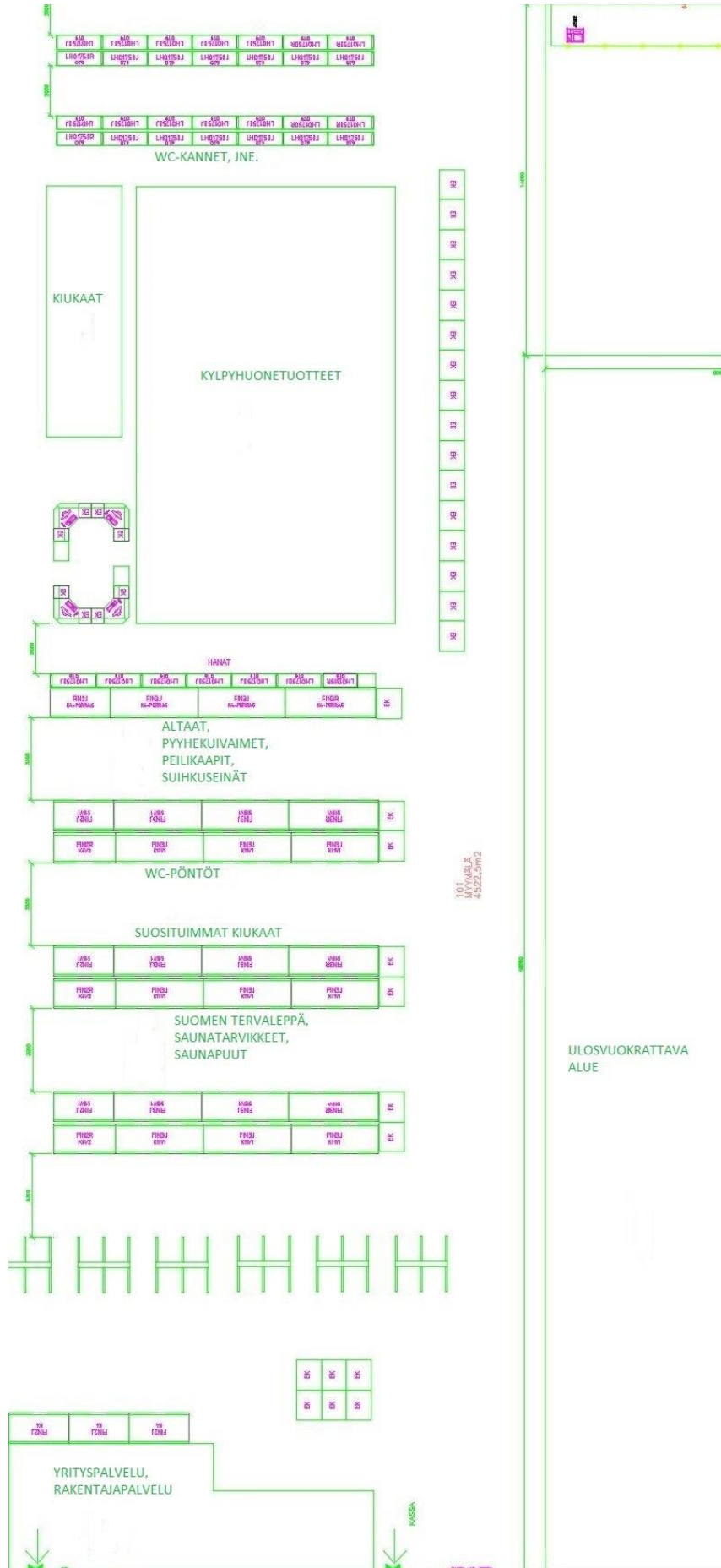
sa



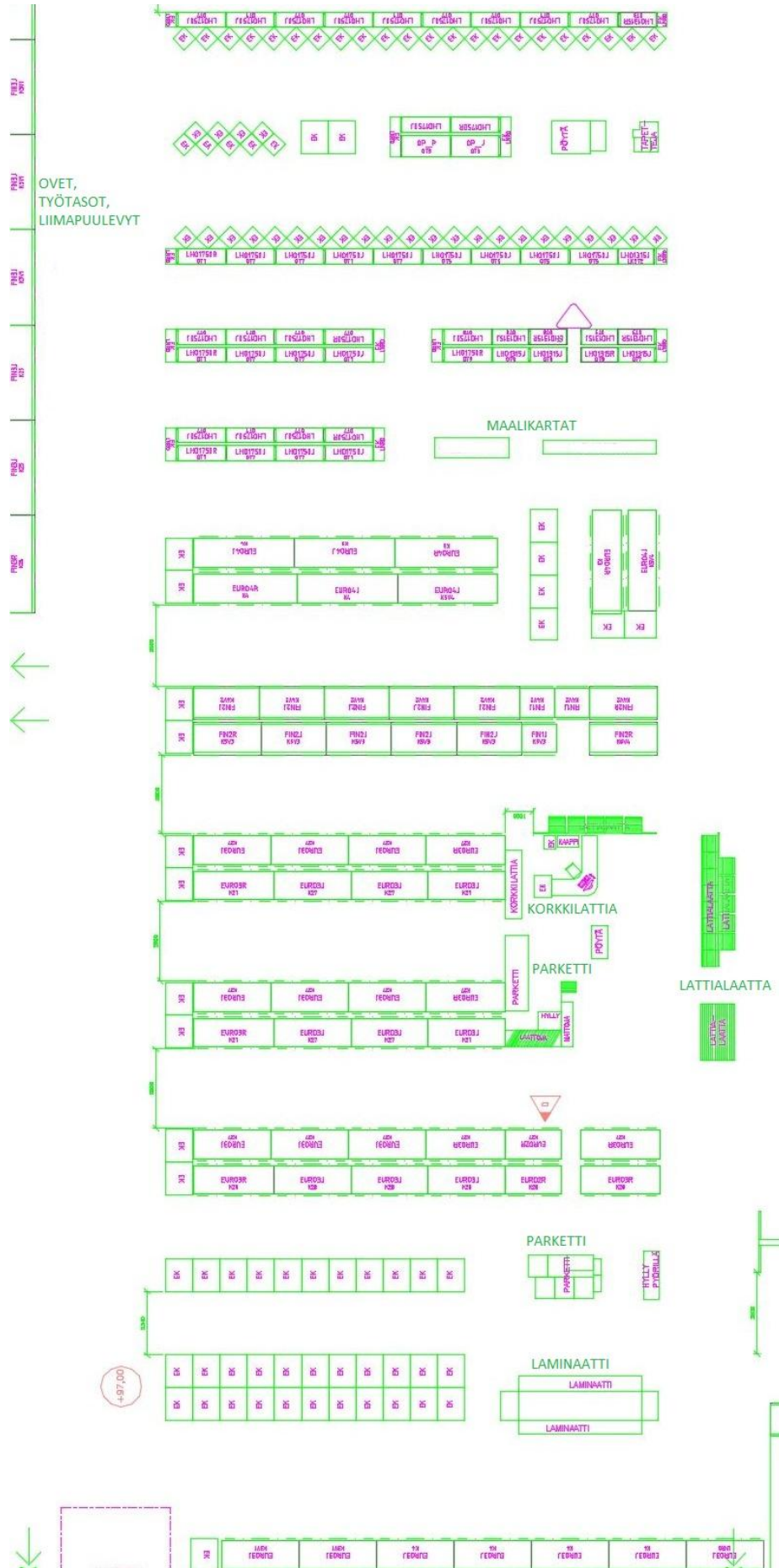
Liite 5. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea ylänurkka ja puolilämmin tila aloitustilanteessa



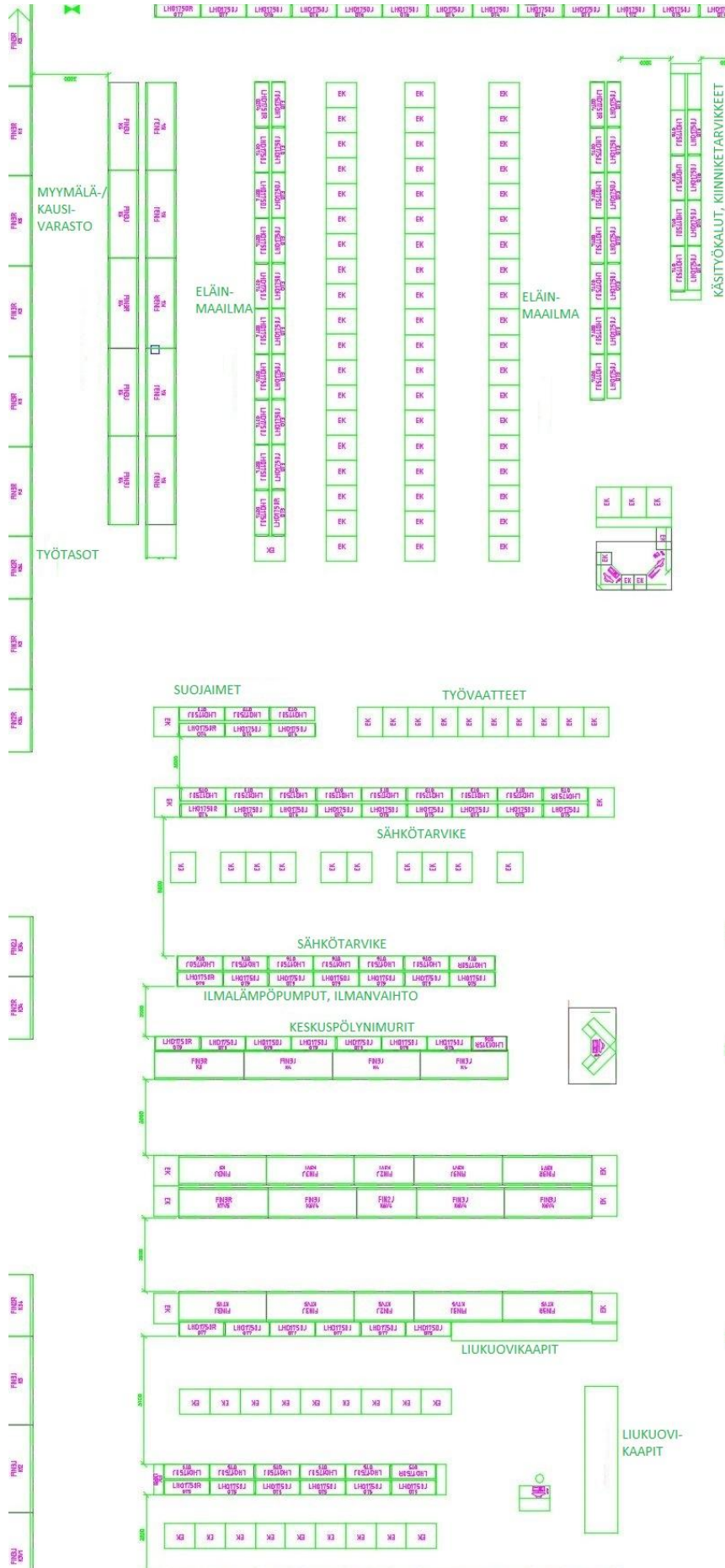
Liite 7. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän vasen alanurkka uudessa layoutissa



Liite 8. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän vasen ylänurkka uudessa layoutissa



Liite 9. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea ylänurkka uudessa layoutissa



Liite 10. Jyväskylän Kodin Terran sisämyymälän oikea alanurkka uudessa layoutissa

