

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Elli Pennanen

**Sisäisen logistiikan parantaminen myymälöiden
näkökulmasta**

Insinööriyö 28.4.2010

Ohjaaja: varatoimitusjohtaja Harri Bergman

Ohjaava opettaja: opettaja Jarmo Toivanen

Tekijä	Elli Pennanen
Otsikko	Sisäisen logistiikan parantaminen myymälöiden näkökulmasta
Sivumäärä	71 sivua
Aika	28.4.2010
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Tutkinto	insinööri (AMK)
Ohjaaja	varatoimitusjohtaja Harri Bergman
Ohjaava opettaja	opettaja Jarmo Toivanen
<p>Tässä insinööriyössä tutustuttiin Pentik Oy:n tilaus-toimitusketjuun etenkin myymälöiden näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli tutkia ja parantaa sisäistä logistiikkaa erityisesti myymälöiden näkökulmasta, mistä johtuen yrityksen muihin toimintoihin ei olla erityisemmin keskitytty. Pentik Oy on noussut yhdeksi Suomen suurimmista myymäläketjuista sisustuksen saralla. Vuonna 2009 liikevaihto oli 37,1 miljoonaa euroa ja yritys työllisti yli 300 henkilöä, joista suurin osa työskentelee myymälöissä ympäri Suomea, Ruotsissa ja Norjassa.</p> <p>Työssä tutustuttiin yksityiskohtaisesti yrityksen tilaus-toimitusprosessiin ja etenkin niihin toimintoihin, mitkä tehdään tällä hetkellä myymälöissä. Tämän lisäksi tehtiin kyselytutkimus viidelle myymälälle, jotka profiililtaan edustavat kaikkia Suomessa olevia myymälöitä niin pienestä franchising-yrityksestä aina suureen tehtaanmyymälään. Tutkimuksessa otettiin selvää siitä, miten paljon aikaa myymälöillä kuluu logistiisiin toimintoihin, kuten tavaran purkuun ja hyllyjen täyttämiseen kokonaistyöajasta.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että myymälät joutuvat aina tavaran saapuessa keskittämään kaiken työvoimansa pelkästään tavaran purkuun. Tämä tuottaa myymälöille sekä työajan keskittämistä myyntityön sijaan toissijaisiin toimintoihin että hävittyä myyntiä. Tällaisista purkupiikeistä tulisi päästä eroon, mikä onnistuu paremmalla tilausjärjestelmällä. Keskeisin havainto työssä oli se, että tilaustoimintoon tulee keskittyä aiempaa enemmän, jotta myymälät saisivat viikkotilauksen sijaan yhden tai kaksi rullakkoa päivässä täyttämään puutteet varastossa. Tämän lisäksi huomattiin myös se, että informatiivirtaan tulee kiinnittää enemmän huomiota, jotta myymälät eivät joutuisi varautumaan turhaan kuormaan, mikä ei saavukaan ja aiheuta näin hukkatyötä itselleen. Tästä työstä saadut tulokset auttavat ketjua parantamaan toimintojaan ja antavat arvokasta tietoa juuri tällä hetkellä logistiikkakeskuksessa tehtävään muutosprosessiin: uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon. Ilmi käyneet tulokset otetaan kokonaisuudessaan huomioon mietittäessä, mitä ominaisuuksia uudelta järjestelmältä vaaditaan.</p>	
Hakusanat	prosessikuvaus, lean-ajattelu, Pentik, tilaus-toimitusketju

Author	Elli Pennanen
Title	Improving logistics solutions from the shop perspective
Number of Pages	71 pages (total number of pages including appendices)
Date	28 April 2010
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Degree	Bachelor of Engineering
Instructor	Harri Bergman, Vice President
Supervisor	Jarmo Toivanen, Lecturer
<p>Improving logistics solutions is one of the trends in the world today. In this thesis there will be a short introduction to Pentik Oy's supply chain especially from the shop perspective. Pentik Oy is one of the leading Finnish design stores that offer both domestic and overseas products to customers all over Finland, Sweden and Norway. Pentik Oy's turnover in 2009 was 37.1 million euros and it has more than 300 employees. The company's headquarters are located in Posio, Lapland.</p> <p>In this thesis there are explicit descriptions of processes in Pentik's supply chain, starting from the big picture and ending with the invoicing process. Furthermore, there were inquiries for five shops all over Finland, which gives a good overview of all the shops Pentik have. The main idea behind the inquiry was to find out how much time employees spend daily on logistic processes in shops.</p> <p>The inquiry showed that it took more than half the time the employees normally spend on logistics operations when goods arrive in the shop. The ideal situation is that it will not affect the time spent at all or just a little. This can be done for example by decreasing the amount of items ordered at a time. The company should concentrate more on their ordering procedures to improve their supply chain dramatically. The other significant finding was that the company should concentrate more on its information flow. Then shops do not need to book extra workers for unloading goods even though it is not certain the goods will arrive that day. This kind of arrangement loses out shops' time and money. Pentik is investing right now in a new enterprise resource program and these findings will help the company to gain even more from this new system.</p>	
Keywords	process description and improvement, lean thinking, Pentik, supply chain management

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn aihe ja lähtökohdat.....	6
1.2	Tavoitteet.....	7
1.3	Työn rajaus.....	8
1.4	Työn sisältö.....	8
2	Prosessien kuvaaminen.....	9
2.1	Historia.....	9
2.2	Prosessien kuvaamisen hyödyt.....	10
2.3	Prosessikuvaus.....	11
2.4	Prosessien analysointi.....	12
2.5	Analysoinnin työkaluja.....	13
3	Lean-ajattelu.....	14
4	Pentik Oy.....	18
4.1	Yritysesittely.....	18
4.2	Keramiikkatehdas.....	21
4.3	Logistiikkakeskus.....	22
4.4	Myymälät.....	23
4.5	Focus.....	23
4.6	Kassajärjestelmä/Winpos.....	24
4.7	Tilaus-toimitusketju.....	25
5	Meneillään olevat ja juuri toteutetut kehityshankkeet.....	26
6	Pentik Oy:n tavoitteet.....	27
7	Kehityshankkeen menetelmät.....	28
8	Kehityshankkeen toteuttaminen.....	30
8.1	Tilaus-toimitusketjun prosessien kuvaus.....	30
8.1.1	Ydinprosessi: tilaus-toimitusketju.....	30
8.1.2	Pääprosessi: Tilauksen teko.....	31
8.1.3	Pääprosessi: Tilauksen vastaanotto.....	33

8.1.4	Tukiprosessi: Laskutus.....	35
8.2	Myymälöiden tehdyn kyselyn toteuttaminen	36
8.2.1	Myymälöiden valinta	36
8.2.2	Kyselylomakkeiden luonti	37
8.2.3	Kyselyiden lähetys ja vastausten analysointi	38
9	Tulokset	39
10	Johtopäätökset.....	42
10.1	Suurimmat hukan aiheuttajat	42
10.2	Lean-ajattelutavan soveltaminen.....	44
10.3	Parannusehdotukset ja –ideat	44
10.3.1	Tilausjärjestelmä.....	44
10.3.2	Tavaran vastaanotto	46
10.3.3	Muut havainnot.....	48
11	Yhteenvedo.....	49
	Lähteet.....	53
	Liitteet	
	Liite 1. Pentik Oy:n tilaus-toimitusprosessi	55
	Liite 2. Myymälöille lähetettyjen kyselylomakkeiden pohjat.	56
	Liite 3. Arabiakeskuksen vastaukset.....	58
	Liite 4. Forssan/Hushållskan vastaukset	60
	Liite 5. Jyväskylän vastaukset	63
	Liite 6. Lapuan vastaukset.....	67
	Liite 7. Lappeenrannan vastaukset.....	70

1 Johdanto

Liiketoiminnan kannattavana pitäminen on yrityksen tärkein tehtävä. Katsottaessa vaikkapa syntymävuosikymmeneeni 80-luvulle, tulee väistämättä mieleen, miten entisajan yritykset pysyivät hengissä, vaikka suurin osa toiminnoista oli vasta lapsen kengissä. Nykyään liiketoiminnan kehittämiseen on suunniteltu kymmeniä, ellei jopa satoja, erilaisia tapoja ja kaavoja, jotta kassaan virtaa laskujen sijaan puhdasta kahisevaa. Monet näistä kaavoista pitäytyvät samassa pohjassa: yrityksen sisäisten toimintojen yksinkertaistamisessa ja toiminnan sujuvuuden parantamisessa.

Prosessien virtaviivaistaminen ja pullonkaulojen löytäminen ja avaaminen tuo jatkuvaa helpotusta yrityksille. 2010-luvulle siirryttäessä yritykselle ei riitä pelkästään se, että osataan tehdä jotain tuotetta tai palvelua hyvin, vaan sen tulee myös osata käyttää saatavilla olevia resurssejaan, kuten tilaus-toimitusketjuaan, mahdollisimman tehokkaasti. Juuri prosessien kuvaamisen kautta monet yritykset ovat löytäneet ongelmakohtansa ja saaneet näin annettua ensiapua oikeaan kohteeseen.

1.1 Työn aihe ja lähtökohdat

Pentik Oy (jäljempänä myös Pentik) on noussut yhdeksi Suomen suurimmista sisustustavaroiden myyntiketjuista kuluneen parinkymmenen vuoden aikana. Yritys on saanut alkunsa Lapissa, Posiolla, missä Anu ja Topi Pentik aloittivat toimintansa aluksi myymällä nahkatavaroita ja pikkuhiljaa laajentamalla keramiikkaan ja sesonkisisustustuotteisiin. Tällä hetkellä Pentik on vakiinnuttanut asemansa suomalaisten sisustajien mielikuvissa laadukkaista ja silti hintatietoisista tuotteista, missä osa tuotteista edelleen valmistetaan kotimaassa. Yli 80 myymälän ketju on tullut pitkälle siitä, mistä on lähdetty. Pentik haluaa kuitenkin pitää juurensa siellä, mistä se on saanut alkunsa, minkä vuoksi Pentikin logistiikkakeskus sijaitsee Posiolla, keramiikkatehtaan vieressä.

Tällä hetkellä jokainen myymälöistä päättää itse siitä, mitä ja miten paljon tilataan ja milloin tavara tulee myymälään. Monet myymälöistä tilaavat kerran viikossa tai

harvemmin tuotteita, mistä johtuen tavarahan saapuessa koko henkilökunta joutuu keskittymään päiväksi, ellei jopa useammaksi, ainoastaan tavarahan purkamiseen ja läpikäymiseen. Tämän lisäksi tarpeellisia ja tärkeitäkin tavaroita voi jäädä tilaamatta, koska on kokonaan myymäläpäälliköiden vastuulla, että he huomaavat myymälän puutetilat ajoissa ja kykenevät havainnoimaan tuotteiden kiertonopeudet ja reagoimaan niihin. Tavarahan purkaminen siis vaikeuttaa selvästi sitä, mihin myymälöissä tulisi todellisuudessa keskittyä, eli asiakkaiden palvelemiseen ja auttamiseen. Pentikin yksistä valttikorteista onkin ollut myymälöissä saatu erittäin laadukas ja ystävällinen palvelu, mikä on saanut asiakkaat tulemaan kerta toisensa jälkeen uudestaan asioimaan Pentikillä.

1.2 Tavoitteet

Tässä työssä on tarkoitus perehtyä tarkemmin Pentikin tilaus-toimitusketjuun etenkin myymälöiden näkökulmasta. Työn lukemisen jälkeen lukijalla tulisi olla selkeä kuva siitä, kuinka Pentikin tilaus-toimitusketju toimii ja mitkä kaikki osavaiheet kuuluvat tällä hetkellä myymälöille, vaikka ne eivät välttämättä toisikaan lisäarvoa asiakkaille. Tavoitteena työssä on löytää myymälöistä sellaisia lisäarvoa tuottamattomia toimintoja, jotka voitaisiin uudelleenorganisoinnilla poistaa joko kokonaan tai siirtää esimerkiksi logistiikkakeskukselle käsiteltäväksi. Lopputuloksena Pentikin tulisi saada entistäkin selkeämpi ja sujuvampi tilaus-toimitusketju, jossa ei aikaa eikä rahaa heitettäisi menemään, vaan saavutettaisiin samoilla palikoilla entistä suuremmat edut.

Työ suoritettiin kahdessa vaiheessa. Ensin tutustuttiin prosessikuvauksen avulla Pentikin tilaus-toimitusketjuun ja siihen liittyviin vaiheisiin kohta kohdalta sekä analysoitiin etenkin myymälöissä tehtävä työ ja määriteltiin kaikki tarvittavat työvaiheet. Prosessien kuvausten lisäksi suoritettiin kyselytutkimus viiden myymälän osalta, jotka osaltaan antavat mahdollisimman kattavan kuvan Pentikin erilaisista myymälätyypeistä: tehtaanimyymälästä, omista myymälöistä ja franchising-pohjaisista myymälöistä. Kyselyllä haluttiin saada selville etenkin siihen, miten paljon myymälöissä joudutaan tällä hetkellä käyttämään aikaa logistisiin toimintoihin, kuten myymälän täyttämiseen, tilausten tekoon ja tavarahan purkuun. Kyselyn vastausten perusteella voitiin määrittää se, mikä on tällä hetkellä todellinen tilanne siitä, miten

paljon myymälän työntekijät kuluttavat aikaa tehden muita tehtäviä kuin heille tärkeintä, eli myyntityötä.

1.3 Työn raja

Työ rajataan selkeästi koskemaan ainoastaan Pentikin myymälöiden toimintaa ja siellä tapahtuvien parannusehdotusten käsittelyä sellaisissa toiminnoissa, jossa lähettävänä tai vastaanottavana osapuolena on logistiikkakeskus. Tästä johtuen esimerkiksi logistiikkakeskuksen toimintaa ei käsitellä sen tarkemmin eikä myöskään myymälöiden välisiä siirtoja. Vaikka työ on tehty erityisesti Pentikin tilaus-toimitusketjua ajatellen, voi tästä olla hyötyä myös muille, etenkin kaupan alan, yrityksille, jotka haluavat parantaa toimintaansa tehokkaammaksi ja kohdata tulevaisuuden haasteet päät pystyssä.

1.4 Työn sisältö

Teoriaosuudessa tutustutaan tarkemmin prosessien kuvaamiseen, kuvaamisen historiaan ja merkitykseen yritysten muutosprosesseissa. Ydin- ja pääprosesseja yksityiskohtaisesti kuvaamalla voidaan yhdellä silmäyksellä nähdä, mitkä ovat kyseisen yrityksen suurimmat pullonkaulat ja heikkoudet, ja näin nopeuttaa avunantoa oikeaan paikkaan. Lean-ajattelu käyttää myös osalta hyväkseen prosessikuvaamista, ja yksi suurimmista lean-ajattelun työkaluista onkin niin kutsuttu arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping), jossa ei pelkästään kuvata yrityksen tämän hetkistä tilaa, vaan myös keskitytään siihen, mitä yrityksen toiminta parhaimmillaan voi olla.

Teoriaosuuden jälkeen tarkastellaan lähemmin Pentik Oy:ta, sen historiaa ja toimintaa sekä siitä, mistä yritys muodostuu ja millaisia työkaluja myymälöillä on käytössään. Koska työ keskittyy erityisesti myymälöihin ja myymälöiden toimintoihin, esitellään muista ketjun osista, kuten logistiikkakeskuksesta, ainoastaan pieni pintaraapaisu. Yritysesittelyn jälkeen käydään yksityiskohtaisemmin läpi Pentikin tilaus-toimitusprosessi, alkaen aina ydinprosessin kuvauksesta päättyen tukiprosessin, laskutuksen, kuvaamiseen. Kun yrityksen tärkeimmät prosessit on kuvattu, tutustutaan lähemmin tehtyyn kyselyyn, sen tekemisestä aina kyselyn lähettämiseen ja siitä

saatuihin tuloksiin sekä siihen, miten tuloksia voidaan käyttää hyväksi nyt ja myöhemmin ja mitä arvoa tuloksista on Pentikille. Viimeisenä työssä kootaan kaikki saadut tulokset yhteen, käydään läpi muutosehdotuksia ja sitä, miten saatuja tuloksia voidaan hyväksikäyttää myös myöhemmin Pentikillä.

2 Prosessien kuvaaminen

2.1 Historia

Prosesseja on tutkittu ja kuvattu jo 1900-luvun alusta, jolloin prosessikuvauksien edelläkävijöitä olivat muun muassa Taylor, Ford ja Barnes. Ford kehitti ensimmäisenä liukuhihnatuotannon, jonka alkupäässä on auton runko sekä tarvittavat osat, ja lopussa täysin ajokelpoinen kulkuneuvo. 1970- ja 1980-luvulla Toyotan erikoislaatuinen tuotantojärjestelmä sai muun maailman ihmettelemään, miten on mahdollista saada sekä nopeimmat, edullisimmat että virheettömät tuotantolinjat ainoastaan tarkastelemalla ja poistamalla kaikki ylimääräinen liike ja varastointi. Samaan aikaan laatuun alettiin panostaa entistä enemmän, enää ei voitu toimia ajattelumallilla; asiakas ostaa mitä vain, koska myös asiakkaat alkoivat oppia vaatimaan tuotteiltaan tiettyä tasoa. (Paim ym. 2008: 694–696.)

1990-luvulle saavuttaessa erinäiset ERP-järjestelmät saivat monet yritykset takaisin kannattaviksi suuren laman jälkeen, ja samalla myös miettimään sitä, miten tulevat talousongelmat voitaisiin ehkäistä. Tämä merkitsi entistä tarkempaa suunnitelmallisuutta omien prosessien tarkasteluun, jotta niistä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. 1990-luku oli prosessiajattelun kannalta erittäin tuottoisaa aikaa: lean-ajattelu, Six Sigma ja Benchmarking saivat monet yritykset heräämään ja tarkastelemaan kriittisesti omia prosessejaan. Mitkä kaikki näistä operaatioista todella tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja mitkä taas vievät sekä aikaa että rahaa yritykseltä? Monet yritykset ovat automatisoineet tuotantolinjojaan siinä toivossa, että se vähentäisi kustannuksia ja nostaisi tuottavuutta, mutta huomanneet, että pelkästään joidenkin toimintojen automatisointi toimii vain hätäapuna, ei koko yrityksen pelastuksena. (Paim ym. 2008: 694–696.)

2000-luvulla yrityksen prosessien kuvaaminen ja prosesseista oppiminen on nostanut jatkuvasti päätään ja saavuttanut suuren suosion sekä yritysten että asiantuntijoiden keskuudessa. Balanced Scorecard, prosessijohtaminen (Business Process Management, BPM) ja erinäiset prosessikuvaukset ovat saaneet vankan kannatuksen yritysmaailmassa todellisina pelastavina teoriaenkeleinä. Uudelle vuosikymmenelle siirtyminen tuo uutta teknologiaa lähemmäksi yrityksiä, ja samalla asiakkaiden toiveet ja halut tuotteiden ominaisuuksia kohtaan kasvavat entisestään. Enää ei pelkästään hintatietoinen ajattelutapa riitä pitämään yritystä kannattavana, vaan on myös keskityttävä oikeiden prosessien löytämiseen ja niiden tukemiseen kaikin mahdollisin keinoin. (Paim ym. 2008: 694–696.)

2.2 Prosessien kuvaamisen hyödyt

Vaikka yrityksen sisällä olevien prosessien kuvaaminen on todella aikaa vievää ja vaikeaa, saa niistä kuitenkin oikein tehtynä paljon hyötyä. Prosessikuvaukset näyttävät konkreettisesti prosesseissa olevat pullonkaulat ja mahdolliset päällekkäisyydet. Tämän lisäksi mahdolliset ristiriidat selviävät kuvausta katsomalla nopeasti. Henkilöstön edustaajat on helpompi saada kokonaan mukaan osallistumaan osaltaan nopeampiin toimintoihin, kun kokonaiskuva prosessista on selkeästi osoitettu heille ja he tietävät oman arvonsa. Kaikki nämä syyt yhdessä muodostavat entistä nopeamman, tehokkaamman ja selvemmän prosessinkulun, joka vie vähemmän aikaa, rahaa ja resursseja yritykseltä.

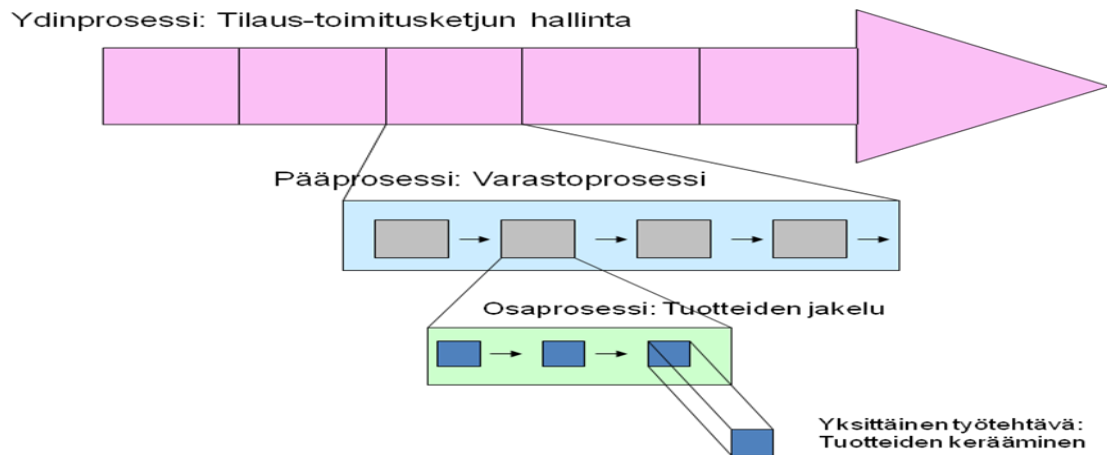
Mitä konkreettisia syitä yrityksellä on siirtyä prosessikuvaamiseen ja -johtamiseen? Jeston ja Nelis (2006:17–19) ovat listanneet tärkeimpiä syitä siihen, miksi yritykset ovat valinneet prosessikuvauksen työkalukseen saavuttaa päämääränsä tai selvittää mahdollisista vaikeuksista. Taulukkoon on lueteltu mahdollisia syitä eri näkökulmista: organisaatiotasoa, johtoa, työntekijä, asiakas, toimittaja, yhteistyökumppani, tuote, palvelu, prosessit ja IT.

2.3 Prosessikuvaus

Kirjallisuudessa prosesseista puhutaan monilla erilaisilla nimikkeillä. Siksi on erittäin tärkeää, että yritys päättää omassa tapauksessaan siitä, mitä termejä mistäkin osa-alueesta käytetään. Tässä työssä käytetään Kai Laamasen ja Markku Tinnilän käsitteitä, jotka on käsitelty heidän teoksessaan ”Prosessijohtamisen käsitteet” (Laamanen & Tinnilä 2002). Yleisesti puhutaan ydin- ja tukiprosesseista, jotka muodostuvat pää- ja osaprosesseista. Ydinprosessit ovat niitä toimintoja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, kuten uuden tuotteen suunnitteluprosessi. Tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja yrityksen sisällä, kuten laskutustoiminto.

Jokaisessa prosessi on syöte (input) ja suorite (output) sekä ainakin yksi pääprosessi. Syöte voi olla mitä vain tuotteen raaka-aineista tietoon, jota tarvitaan prosessin läpikäymiseen, jotta saadaan haluttu lopputulos. Tämä on hyvin yksinkertaistettu ajattelumalli, mutta auttaa hahmottamaan prosessin pääpiirteet. Pääprosessi koostuu usein monesta erillisestä osaprosessista, jotka taas koostuvat yksittäisistä tehtävistä. Jokaisella prosessilla tulee olla omistaja eli henkilö, joka on kokonaisuudessaan vastuussa prosessin onnistumisesta ja mahdollisista virhetilanteista. (Anupindi ym. 2006: 3–6.)

Esimerkkinä yhdestä prosessista on tilausprosessi, josta prosessikaavio on kuvattu tarkemmin kuvassa 1. Siinä lähtökohtana toimii tilausimpulssin saanti, joka laukaisee tilauksen toimittamisen. Prosessi päättyy siihen, kun asiakas on vastaanottanut tilauksen. Tilaukseen liittyy kuitenkin monia osaprosesseja, kuten tilauksen vastaanotto ja järjestelmään kirjaaminen, tavaroiden keräily ja lähettäminen, tavaran vastaanotto ja hyväksyntä. Nämäkin osaprosessit voidaan jakaa vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, keräilyä varten tulee tilaus hakea järjestelmästä, hakea oikeat varastopaikat, ottaa oikea määrä tuotteita, vahvistaa otettu lukumäärä ja lopulta viedä tuotteet lähettämöön.



Kuva 1. Esimerkki tilaus-toimitusprosessista (Toivanen 2010).

2.4 Prosessien analysointi

Ei siis ole olemassa yritystä, jonka toimintaa ei voitaisi jakaa prosesseihin. Prosessit eivät yleensä ole yhden osaston sisällä tapahtuvia jaksoja, vaan ne koskettavat kaikkia yrityksen osastoja yhtä lailla. Koska prosessit ovat todella merkittävässä roolissa yrityksessä, tulee harkita huolella, miten prosesseja parannetaan entisestään ja millaista strategiaa noudatetaan. Prosessisuunnittelu on jaettu neljään yhtä suureen osa-alueeseen, jotka yhdessä määrittelevät sen, mitä strategiaa prosessin suhteen kannattaa käyttää. Nämä osa-alueet ovat asiakkaan osallisuus prosessiin, prosessin rakenne, resurssien joustavuus ja kapasiteetin käyttö. Riippuu suuresti yrityksestä ja siitä, mitä se toiminnallaan haluavat saavuttaa, mihin näistä osa-alueista sen kannattaa eniten panostaa. Päätöksen jälkeen alkuperäistä prosessia voidaan lähteä muokkaamaan tehokkaammaksi, joko muuttamalla radikaalisti alkuperäistä prosessia (process re-engineering) tai muuttamalla ainoastaan osia alkuperäisestä (process improvement). (Krajewski ym. 2010:114–133.)

Pelkästään oikean strategian päättäminen ei katkaise huonosti toimivien prosessien kiertokulkua, vaan tämän hetkiset prosessit tulee analysoida ja tämän jälkeen toteuttaa aiotut suunnitelmat. Prosessi tulee analysoida tarkkaan, koska vasta sen jälkeen on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia. Krajewskin ym. (2010) mukaan prosessin analysoimisessa on kuusi vaihetta, jotka kaikki tulee toteuttaa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Aluksi tulee tunnistaa mahdollisuudet, mikä vaatii päätöksen etenkin

siitä, mikä on yrityksen pääprosessi. Tämän jälkeen määritetään laajuus, halutaanko parantaa koko yrityksen läpi menevää prosessia vai keskitytäänkö yhden työntekijän prosessin parantamiseen. Laajuuden määrittämisen päätteeksi prosessi tulee dokumentoida mahdollisimman tarkasti, jotta nähdään pullonkaulat, ja mitata tehty suoritus. Vasta tarkasta dokumentoinnista on mahdollista nähdä ja uudelleen suunnitella prosessi ja lopulta laittaa täytäntöön tehdyt muutokset. (Krajewski ym. 2010:144–146.)

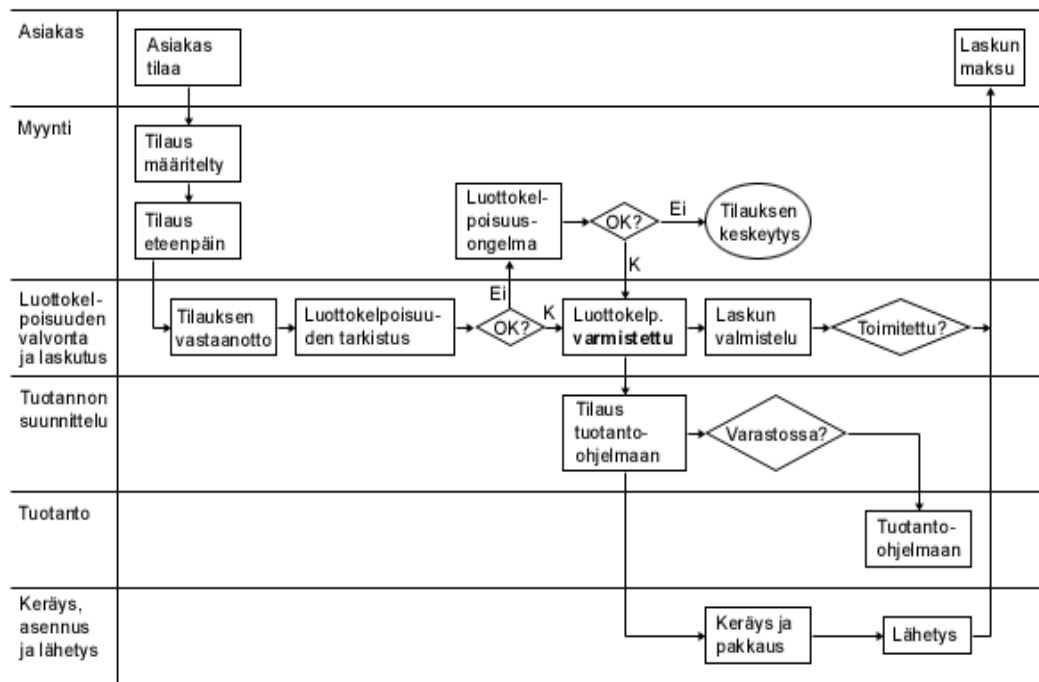
2.5 Analysoinnin työkaluja

Prosessin tunnistaminen ja siihen sisältyvien vaiheiden tunnistaminen on prosessijohtamisessa elintärkeää. Ilman oikeita toimintoja ja niihin todella käytettyä aikaa ei voida huomata pullonkauloja eikä parantaa ja nopeuttaa prosesseja. Prosessien tunnistamisessa kannattaa käyttää hyväksi tiimityöskentelyä ja erilaisia tekniikoita, kuten Ichikawan kalanruototekniikkaa. Tällä tavoin saadaan kaikki mahdolliset prosessin vaiheet mukaan analyysiin, jolloin nykytila-analyysi on mahdollisimman realistinen. Kannattaa myös aloittaa tunnistamalla yrityksen ydinprosessit ja lähteä pienentämään prosesseja pienemmiksi ja pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Prosesseja voidaan kuvata monella tavalla. Yleisesti käytetään joko yhtä näistä kolmesta vaihtoehdosta tai kaikkia havainnoimaan samaa asiaa eri näkökulmista: prosessikaaviota, toimintokaaviota tai prosessikuvausta.

Perinteiset prosessikaaviot ovat helppo ja selkeä tapa havainnoida sitä, mitä missäkin kohtaa prosessia tapahtuu. Prosessikaaviossa jokainen kuvio määrittellään osoittamaan toimintaa, bufferia eli varastoa, ja lisäarvoa tuottamatonta työtä ja impulssia. Prosessikaaviosta näkee selkeästi sen, mitkä kaikki yrityksen eri toiminnot ovat kytköksissä yhteen prosessiin, ja se antaa näin mahdollisuuden tehdä tarkkoja vaihtoehtoisia prosessikulkuja yrityksen sisällä. Yksi malli siitä, miltä prosessikaavio voi näyttää, on esitelty kuvassa 2. Toimintokaavio on prosessikaaviosta tarkennettu malli, jossa palvelurajapinta on paremmin näkyvillä. Toimintokaaviossa tulee selkeämmin esille se, mitkä toiminnoista ovat asiakkaalle näkyviä toimintoja ja mitkä eivät. Prosessikuvauksessa prosessi jaetaan osiin, ja jokaisesta osasta kerrotaan, mitä toimintoa siinä noudatetaan. Toiminnot on jaettu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat:

operaatio ja toiminta, kuljetus, tarkastus, myöhästyminen ja varastointi. Prosessikuvausta käytetään usein laskemaan huomattavasti yhden henkilön tai tiimin käyttämää aikaa ja resursseja yhteen toimintoon. Vasta prosessin osien määrittelyn ja niihin käytetyn ajan jälkeen voidaan määrittellä keskiarvot, joiden sisällä kukin toiminto tulee pitää, jotta prosessi on onnistunut. (Krajewski ym. 2010: 146–151.)



Esimerkki prosessin kulusta ja eri osapuolien rooleista

Kuva 2. Esimerkki prosessikaaviosta, yrityksen tilaus-toimitusprosessi (Toivanen 2010).

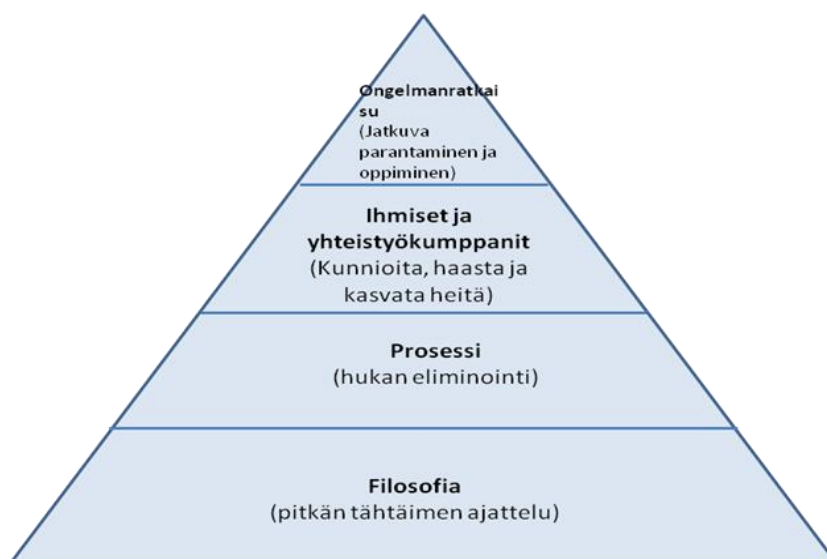
3 Lean-ajattelu

Lean-ajattelu, tai myös niin kutsuttu Toyota Production System (TPS), on kattava termi, joka kuvastaa eri tekniikoiden käyttämistä, jotta yritys voisi saavuttaa pienet kokonaiskustannukset mahdollisimman sujuvilla toiminnoilla operatiivisella tasolla (Dearlove 2003: 138). Lean-tuotanto pohjautuu siihen, että eliminoidaan hukkaa, *mudaa*, eli arvoa tuottamatonta työtä prosesseista mahdollisimman paljon. Lean tarkoittaa suomeksi sujuvaa ja laihaa. Lean-ajattelu toteutetaan etenkin Toyotan esimerkin mukaan siten, että muodostetaan yksikön sisäisiä soluja, jotka kaikki työskentelevät yhteisen projektin hyväksi, ja vältetään sekä yli- että alituotantoa. Kaikkein tunnetuin lean-tuotantotavan elementeistä, mitä yrityksissä näkee, on JIT (Just

In Time)- filosofian noudattaminen (Krajewski ym. 2010: 316). JIT-ajattelussa kaikki tehdään juuri oikeaan aikaan, juuri oikeassa paikassa.

Liker kertoo kirjassaan ”Toyotan tapaan” Toyodan perheen historian, jotta lukija voisi ymmärtää, miksi Toyota on se mikä on nykyään. Sakichi Toyoda aloitti keksimällä koneistettuja kangaspuita helpottaakseen perheensä työskentelyä. Seuraava sukupolvi siirtyi kangaspuista auton valmistamiseen sillä periaatteella, että periksi ei anneta.

Huolimatta viimeaikaisista laatuongelmistaan on Toyota yksi maailman menestyneimmistä autonvalmistajista ja syy siihen on puhtaasti se, että yrityksen prosessit ovat muita valmistajia nopeampia ja tehokkaampia. Liker on kirjannut ylös Toyotan tavan 14 periaatetta, joita noudattamalla on mahdollista saavuttaa parhaat tulokset (Liker 2006: 37–41). Periaatteet on jaettu vielä neljään osaan: pitkän tähtäimen filosofia, oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset, lisäarvon tuottaminen organisaatioon ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä ja jatkuva taustaongelmien ratkominen edistää organisaation oppimista. Kuvassa 3 näkyy vielä periaatteiden tasot: kaikkien toimintojen pohjana toimii filosofia, pitkän aikavälin ajattelu. Vasta pohjan luomisen jälkeen voi ruveta keskittymään muille, lean-ajattelun näkyvämmille, osa-alueille. Näistä neuvoista ja opeista ei kuitenkaan itsessään ole yritykselle hyötyä, ellei koko yritys ole valmis puhaltamaan yhteen hiileen.



Kuva 3. Toyotan periaatteet (Liker 2006: 6)

Kaikkein tärkein asia lean-ajattelussa on siis hukkan, *mudan*, eliminoiminen prosesseista. Liker on listannut kahdeksan lisäarvoa tuottamatonta hukkatyyppiä, joihin keskittymällä voidaan parantaa prosessin virtausta huomattavasti alkuperäisestä:

- Ylituotanto
- Odottelu
- Tarpeeton kuljetus
- Ylikäsittely
- Liiallinen varasto
- Tarpeeton liike
- Viat
- Käyttämättä jätetty työntekijän luovuus

(Liker 2006: 89)

Lean-ajattelu monesti mielletään ainoastaan valmistavan yrityksen toiminnaksi, missä keskitytään siihen, että valmistusprosessia saadaan sujuvammaksi. Tämä ei kuitenkaan ole oikea ajattelumalli, vaan lean-ajattelun tulee tukea koko yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden toimintaa niiden kaikissa prosesseissa. Toimitusketjussa lean-ajattelua voidaan hyödyntää sekä lähentämällä toimittajien ja yrityksen välistä yhteistyötä että pienentämällä eräkokoja. Jos yritys käyttää mahdollisimman pieniä eräkokoja, eli tuotetta tilataan juuri sen verran kuin sitä tarvitaan, ei tuotteille tule ylimääräistä odottelua, vaan ne ovat koko ajan käsittelyssä. Käytännössä tämä tarkoittaa niin kutsutun imu- eli pull-toiminnon hyödyntämistä. Siinä asiakkaan toivomukset laittavat koko tilaus-toimitusprosessin käyntiin, tuote tilataan, kun asiakas sitä toivoo. Todellisuudessa ei ole mahdollista ennustaa sitä, mitä asiakas seuraavalla viikolla tulee ostamaan, joten ei ole myöskään täysin mahdollista toimia pelkästään imuohjauksen avulla, mutta ilman täydellisyyden tavoittelua ei saavuteta tavoitteita. (Krajewski ym. 2010: 316–335.)

Monet yritykset kutsuvat itseään lean-tuotantotapaan pohjautuvaksi yritykseksi, vaikka he vain noudattaisivat tuotannossaan JIT-toimintatapaa. Lean-ajattelu ei kuitenkaan toimi, elleivät kaikki yritykseen liittyvät henkilöt ja sidosryhmät liity yhdessä joukossa taistelua hukkaa, *mudaa*, vastaan. Monet yritykset ainoastaan kokeilevat lean-toimintaa,

kuitenkin vain siirtyäkseen toiseen teoriaan muutaman vuoden sisällä kyllästymisen takia. Lean-tuotantotapaa ei kuitenkaan luoda päivässä eikä viikossa, vaan vuosissa. Tästä hyvänä ja ehkä jopa ainoana esimerkkinä on Toyota, jossa jokainen työntekijä on sitoutunut antamaan kaikkensa yrityksen menestykselle, eikä menestykseen ole ollut oikotietä. Toyotan ajattelutavan voi havaita jopa nyt, kun Toyotan pääjohtaja, Akio Toyoda, pyysi virallisesti anteeksi viimeaikaisia laatuongelmia koko maailmalta (Toyota: Anteeksi! 2010). Monet muut yritykset ovat yrittäneet vain piilotella ongelmiaan, mutta Toyota on valmis korjaamaan ne ja samalla tarkoituksena on luoda jotain kestävämpää. Tällainen ajattelumalli vahvistaa asiakkaiden uskoa yritykseen selviytyä joillekin ylitsepääsemättömistä haasteista.

Lean-työkaluja

Näkyvin lean-tuotantoon liitettävä ominaisuus on niin kutsuttu kanban-systeemi. Kanban tarkoittaa suomeksi korttia tai näkyvää tulosta. Kanban-systeemissä jokaisella toimipisteellä, jossa työskennellään, on kortti, joka nostetaan ilmaan, kun työt tai komponentit ovat kyseisessä pisteessä loppumassa. Tilalle tuodaan uudet osat tai työ, ja kortti laitetaan takaisin syrjään. Korteja voi olla joko yhdet tai kahdet yhdessä toimipisteessä, riippuen siitä, halutaanko tarkentaa sitä, mitä juuri sillä hetkellä halutaan tehdä. Suurin etu kanban-järjestelmässä on se, että kukaan ei joudu keskelle valtavia työmääriä, eikä kukaan joudu olemaan ilman töitä. (Krajewski ym. 2010: 326–330.)

Työaseman tarkempi määrittely kuuluu myös lean-ajatteluun. Perinteisessä linjastoajattelussa yksi työntekijä on vastuussa yhdestä osa-alueesta, kuten esimerkiksi yksi työntekijä laittaa renkaat autoon ja toinen ovet. Lean-ajattelussa hylätään perinteinen ajattelumalli, ja mietitään sitä, miten yksi henkilö voisi tehdä mahdollisimman paljon kerralla. Tämä tarkoittaa tuotantoyksiköihin sellaisten erillisten solujen luomista, joissa työntekijät tekevät yhdessä yhden tuotteen kerralla valmiiksi ja vasta sen jälkeen siirtyvät seuraavaan tuotteeseen. Tällä tavoin yhteen tuotteeseen kulutettua aikaa vähennetään huomattavasti, koska tuotteen ei tarvitse odotella edellisen tuotteen valmistumista ennen kuin sitä päästään jatkokäsittelymään. Myös virheiden määrä ja niiden korjaamiseen kulutettu aika vähenee huomattavasti, koska tehdyt

virheet huomataan heti, eikä virheitä tule muihin kuin yhteen tuotteeseen kerralla. (Krajewski ym. 2010: 324–326.)

Arvovirtakuvaus (Value Stream Mapping, VSM) on edelleen hyvin paljolti käytetty lean-tekniikka, jolla pyritään poistamaan hukkaa. Ajatuksena VSM:ssa on luoda jokaiselle tuotteelle niin kutsuttu kartta, johon liitetään kaikki mahdolliset prosessit, joita tuote joutuu käymään läpi ennen asiakkaalle päätymistä. Perinteiseen prosessikaavioon verrattuna VSM on paljon laajaisempi, koska siinä kuvataan sekä nykyistä tilannetta että toivottua tulevaisuuden näkymää. Karttaan tulee liittää jokaiseen prosessin osaan kulutettu aika mahdollisimman todenmukaisesti, jotta saadaan selville tuotteen kokonaisläpimenoaika. Nykyisen tilanteen karttaa mallinnettaessa tulevaisuuden näkymään tulee selkeästi esille kaikki hukkaa tuottavat kohdat ja ne kohdat, joissa toimintaa voisi helpottaa. (Krajewski ym. 2010: 330–333.)

4 Pentik Oy

4.1 Yritysesittely

Pentik Oy on suomalainen sisustusmyymäläketju, jonka tuotteisiin kuuluvat sekä Posiolla valmistettava keramiikka että alihankkijoiden kanssa yhteistyössä valmistetut sesonkituotteet, kuten sisustustekstiilit ja puutuotteet. Tämän lisäksi Pentik Oy myy yksilöllisiä huonekaluja, joista osa valmistutetaan uudistuotantona. Yrityksellä on olemassa sekä niin kutsuttua Basic-valikoimaa että neljä kertaa vuodessa vaihtuvat sesonkituotteet sekä vielä lyhyemmät sesonkiajat, kuten ystävänpäivä ja pääsiäinen, joita varten myös vuosittain suunnitellaan ja tehdään omat mallistot.

Pentik Oy:n keramiikkatehdas, logistiikkakeskus sekä johto sijaitsevat Posiolla, Lapissa. Keramiikkatehdas valmistaa vuodessa yli miljoona keramiikkatuotetta. Tämän lisäksi ketjulla on 85 myymälää ympäri Suomea, Ruotsia ja Norjaa. Osa myymälöistä on Pentik Oy:n omistuksessa ja pieni osa on franchising-pohjaisia, yrittäjävetoisia myymälöitä. Omien myymälöiden lisäksi Pentikin tuotteita voi saada Stockmannilta ja Sokokselta sekä tammikuussa avatusta verkkokaupasta, www.pentik.com-sivustolta.

Henkilöstöä yrityksellä oli vuonna 2009 hieman yli 300 henkilöä, josta noin 60 työskentelee Posion keramiikkatehtaalla. Vuonna 2009 yrityksen liikevaihto oli 37,1 miljoonaa euroa. (Yritysesittely: Pentik Oy; Pentik 1997.)

Historia

Anu Pentikäinen perusti vuonna 1971 Posiolla pienen nahka- ja keramiikkapajan talonsa kellariin ja lastenhuoneeseen. Alkuun myynnissä oli Anun suunnittelempia ja tekemiä nahka- ja keramiikkatuotteita. Vuonna 1974 vihittiin käyttöön maailman pohjoisin keramiikkatehdas jonka vieressä oli kahvila. Nykyään samalla paikalla on Pentik-mäen kulttuurikeskus, joka uudistettiin viime vuonna. 1976 toimintaa oli laajennettu sen verran, että ensimmäinen myymälä avattiin Esplanadilla. Yritys tuli tuolloin tunnetuksi laadukkaiden nahkatuotteiden valmistajana, jolloin yli 60 prosenttia kaikesta tuotannosta vietiin ulkomaille (Pentik 1997: 3). 1980-luvulla kokeiltiin monia muitakin toimialoja, kuten huonekalujen valmistusta ja laajennettiin toimintaa ja keramiikkatehdasta suurennettiin useaan otteeseen. Näistä kuitenkin luovuttiin 1990 ja siirryttiin uuteen aikaan (Pentik Oy 2010).

1990-luvulla palattiin takaisin keramiikan pariin ja keskityttiin Pentik-myymäläketjun luomiseen. Myymäläketju syntyi nopeasti, vuosina 1992–1995 ja vuonna 1996 kommandiittiyhtiöstä tehtiin osakeyhtiö. 2000-luvulle saavuttaessa Pentik Oy on muuttunut kansainväliseksi myymäläketjuksi, joka tarjoaa asiakkailleen laadukkaita sisustustuotteita ja keramiikkaa. Vuonna 2003 Pentik Oy:lle myönnettiin Hyvän työnantajan palkinto ja vuonna 2007 yritys valittiin Vuoden Yritykseksi. Uusin saavutus tuli vuonna 2009, kun yritys voitti Suomen Kuvalehden järjestämän kilpailun Suomen parhaasta yrityksestä. Pentik voitti kilpailun perheyrietykset-sarjassa. (Pentik Oy 2010.)

Pentik on sitoutunut ottamaan vastuuta taloudellisesti, sosiaalisesti ja myös ympäristöstä. Pentik Oy haluaa varmistaa kannattavan kasvun ja vakaan taloudellisen kehityksen, koska se luo perustan myös yrityksen sosiaaliselle ja ympäristövastuulle. Pentik koettaa myötävaikuttaa myös yhteiskunnan ja lähiympäristön kehitykseen. Pentik Oy toteuttaa päätöksenteossaan elinkaariajattelua, jonka tavoitteena on vähentää tuotteiden ja toiminnan ympäristövaikutuksia koko elinkaaren ajan. Yritys on liittynyt SELT

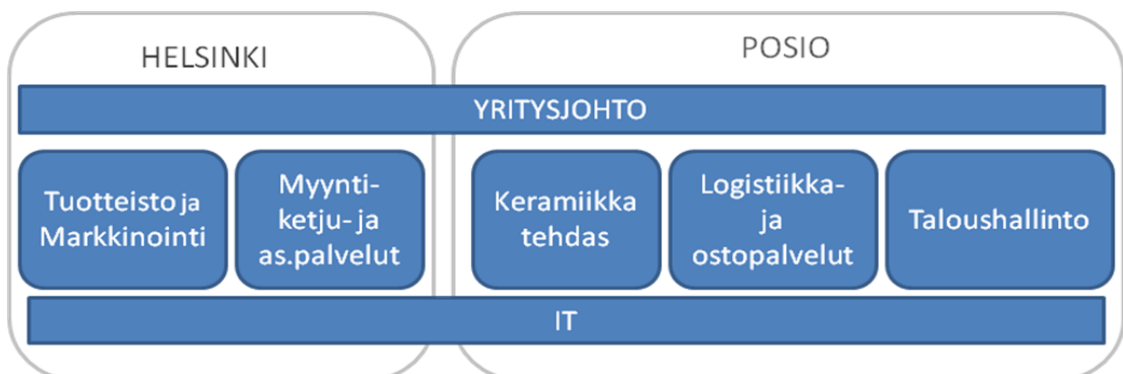
ry:hyn, joka on sähkö- ja elektroniikkaromun keräystä, kierrätystä ja uudelleenkäyttöä varten perustettu tuottajayhteisö. (Pentik Oy 2010.)

Organisaatorakenne



Kuva 4. Pentik Oy:n Organisaatorakenne (Organisaatorakenne 2008).

Kuvassa 4 on eritelty tarkemmin yrityksen organisaatorakenne siitä, millaisia toimintoja yrityksessä on. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Posiolla, Lapin maakunnan eteläosassa Suomessa. Lähes kaikki Pentikin toiminnot tapahtuvat siellä, mutta osa toiminnoista, kuten tuotteisto ja markkinointiosasto sijaitsee Helsingin toimistolla. Tämän lisäksi yli 80 myymälää ympäri Suomea tuovat yritystä esille asiakkaille ja kuluttajille. Kuva 5 kertoo, miten eri toiminnot ovat järjestyneet Posion ja Helsingin välillä.



Kuva 5. Toiminnot Posio–Helsinki (Toiminnot Posio-Helsinki 2009).

Perheyrittäjästä näkyy vahvasti yrityksen johdossa. Pasi Pentikäinen on Pentik Oy:n toimitusjohtaja, ja Anu Pentikäinen vastaa visuaalisesta johdosta. Harri Bergman on yrityksen varatoimitusjohtaja ja Topi Pentikäinen hallituksen puheenjohtaja.

Taloushallinnosta talouspäällikkö on Tarja Poropudas, ja Jukka Mustonen toimii tietohallintopäällikkönä. Brandijohtajana toimii Auli Harjama, koska yritys tarvitsee vahvan ja selkeän imagon, jonka asiakkaat voivat helposti tunnistaa. Keramiikka on edelleen yksi yrityksen eniten myyntiä tuottavista osa-alueista, joten sen roolia ei tule unohtaa. Keramiikkatehtaan johtaja on Leo Ylisirniö. Logistiikkapäällikkö on Tuomas Laatikainen. Kuten kuva organisaatorakenteesta näyttää, ovat myymälät erittäin tärkeässä roolissa yrityksessä.

Tulevaisuuden näkymät

Ennen tammikuuta 2010 ei Pentikin tuotteita ole ollut saatavilla kuin omista myymälöistä sekä Sokoksista ja Stockmannilta, minkä johdosta asiakkaiden mielikuva yrityksestä pohjautuu myymälöihin. Jokaisessa myymälässä on myymäläpäällikkö, joka on tulosvastuussa johdolle. Myymäläpäällikkö on kokonaisvastuussa myymälästään, sen toiminnasta, työntekijöistä ja myynnistä. Tammikuussa 2010 avattiin asiakkaiden kauan kaivattu nettikauppa www.pentik.com-sivustolle. Nettikaupalle on varattu logistiikkakeskuksessa oma varasto, mitä täydennetään kuten muitakin myymälöitä, tosin aivan kaikkia tuotteita ei vielä Internetistä voi ostaa. Tulevaisuus näyttää, miten nettikauppa saa asiakkaita ja siirtykö osa myymälöiden asiakkaista ainoastaan nettikaupan asiakkaiksi.

4.2 Keramiikkatehdas

Pentik Oy:n keramiikkatehdas sijaitsee Posiolla aivan toimistorakennusten vieressä. Kaikki Pentikin valmistamat keramiikkatuotteet aina mukeista piirakkavuokiin on valmistettu kyseisessä tehtaassa, ja kuviot on käsin maalattu sapluunoilla tuotteisiin. Keramiikkatehtaalla on käytössä useampi robotti, jotka muun muassa valmistavat savesta tuotteille niiden pohjan ennen kuin ne esipoltetaan ja maalataan. Keramiikkatehtaalla valmistetaan myös niin kutsuttu studiokeramiikka, jota

valmistetaan aina pieniä eriä kerralla. Studiokeramiikka eroaa muusta keramiikasta myös siinä, että studiokeramiikan kuviot maalataan käsin ja niissä käytetään runsaasti mielikuvitusta ja värejä. Keramiikkatehtaalla käytetään Pims-tuotannonohjausjärjestelmää, jonka tiedot pohjautuvat myös johdon käyttämään Logisticar-työkaluun. Logisticarista voidaan tarkastella koko ketjun tasolla aina yksittäisen myymälän toimintoja ja tehdä niiden pohjalta analyysejä tämänhetkisestä tilanteesta.

4.3 Logistiikkakeskus

Pentikin logistiikkakeskus sijaitsee keramiikkatehtaan vieressä Posiolla, Lapissa. Logistiikkakeskus on yksi pohjoisimmista logistiikkakeskuksista, ja se on rakennettu vuonna 2006. Tuolloin keskus muutettiin vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita, kuten entistäkin suurempia tilauseriä ja sekä uusien että vanhojen myymälöiden palvelemista täydellä teholla. Pentikin tuotteita myydään myös Sokoksissa ja Stockmanneilla, mikä tarkoittaa noin 10 prosentin osuutta logistiikkakeskuksen toiminnoista. Franchising-pohjaiset yritykset, verkkokauppa-asiakkaat ja yritysasiakkaat käyttävät noin 10 prosenttia logistiikkakeskuksen tehosta, ja loput 80 prosenttia käytetään omien myymälöiden tarpeiden täyttämiseen (Bergman 2009). Omien myymälöiden osuus kokonaisuudesta on siis merkittävä.

Logistiikkakeskus toimittaa vuodessa noin 6600 eri tuotetta lähes kaikille myymälöille, koska peruseriaatteena on, että jokaisesta myymälästä saadaan kaikkia tuotteita. Viime vuonna logistiikkakeskuksen varaston kiertonopeus oli 3,2, mutta se on koko ajan kasvamassa, kun logistiikan parantamiseen on viime vuosina keskitytty ankarasti. Logistiikkakeskukselle on määritelty omat palveluasteet jokaista tuoteryhmää kohti, esimerkiksi keramiikan osalta se on 98,5 prosenttia, josta tällä hetkellä jäädyään muutama prosenttiyksikkö. Logistiikkakeskuksella on ollut käytössä Sonet-toiminnanohjausjärjestelmä, mutta tarkoituksena olisi, että viimeistään vuoden sisällä saataisiin käyttöön uusi järjestelmä, Microsoftin Navison. Uusi järjestelmä antaisi aiempaa reaaliaikaisempaa tietoa sekä automatisoisi monia toimintoja, jotka tällä hetkellä tehdään manuaalisesti.

4.4 Myymälät

Pentikillä on ympäri Suomea noin 85 myymälää, joista uusin avattiin maaliskuussa 2010 Heinolaan. Myymälöihin panostetaan voimakkaasti, koska kuluttajat luovat myymälöiden kautta kokonaismielikuvan yrityksestä. Myymälät ovat joko tavallisia myymälöitä, tehtaanmyymälöitä tai franchising-pohjaisia myymälöitä. Tehtaanmyymälät ovat myymälöistä pinta-alallisesti suurimpia ja niistä saa tuotteita, joita ei muista myymälöistä enää saa. Esimerkiksi edellisten sesonkien tuotteet lähetetään sesongin vaihtuessa tehtaanmyymälöihin. Sen lisäksi keramiikkatehdas lähettää kaikki niin kutsuttu II-laadun keramiikan tehtaanmyymälöihin. Franchising-pohjaisilla yrityksillä on yksityisomistaja, ja ne tekevät myynnillään voittoa paitsi yritykselle, myös itselleen. Franchising-yritysten määrä on vähentynyt vuosien varrella, alun perin suurin osa myymälöistä oli franchising-pohjaisia ja nykyään tilanne on päinvastainen.

Kaikkien myymälöiden layout on suunnilleen samanlainen: seinustoja kiertävät hyllyt, joissa on Basic-tuotteita, kuten keramiikkaa, pyyhkeitä ja lasten tuotteita. Keskipöydissä pidetään senhetkisen sesongin tuotteita, keväisin siis kevätsesonkia ja pääsiäistä. Kaikissa myymälöissä tulee olla kaikkia tuotteita saatavilla, tosin poikkeuksia tehdään suurempien tuotteiden, kuten huonekalujen, osalta. Tämä siis tarkoittaa sitä, että kun astuu mihin tahansa myymälään sisälle, löytää haluamansa tuotteen kohtuullisen nopeasti, vaikka ei olisi aikaisemmin kyseisessä myymälässä käynyt.

4.5 Focus

Focus on Pentikin sisäinen verkkopalvelu, jossaa kerrotaan kaikille tärkeistä asioista, kuten muutoksista tuotteiden hinnoissa, ja mikäli joistain tuotteista puuttuvat vaikkapa pesuohjeet. Tämän lisäksi Focusesta saa selville muiden myymälöiden saldotiedot, henkilökuntaa ja myymälöitä koskevia asioita, viikoittaiset myyntitavoitteet sekä sen, milloin logistiikkakeskukseen on saapumassa tuotteita, jotka ovat keskukselta loppuneet. Focusen kautta myymälät tekevät myös tilauksensa. Lyhyesti sanottuna siis Focus toimii ketjun kokonaisvaltaisena informaation kertojana ja jakajana, joka pitää huolta siitä, että kaikki ketjun jäsenet tietävät, mitä muissa myymälöissä on tekeillä.

Focuksen saldotiedot päivittyvät öisin, eli esimerkiksi tilausta tehtäessä järjestelmä ei näytä oikein niitä tuotteita, jotka sinä päivänä ovat menneet, vaan nämä tiedot tulee tarkistaa kassajärjestelmästä erikseen. Ennen Focusta Pentikillä oli käytössä extranet, jonka kautta kaikki informaatio jaettiin, ja Focukseen siirryttiin viime syksynä. Siirtymä oli aika nopea, mistä johtuen Focukseen on lisätty pikkuhiljaa henkilökunnalle tarpeellisia tietoja, esimerkiksi työsuojelusta, toimintaperiaatteista ja tuotteiden valmistuksesta.

4.6 Kassajärjestelmä/Winpos

Winpos on perustettu vuonna 1997 jatkamaan Oy Botnia Retail Data Ab:n toimintaa tarjoamalla kassajärjestelmiä kaupan- ja ravintola-alan sekä julkisen hallinnon tarpeisiin. Pentik on yksi suurimmista ketjuista, joka käyttää Winposin kassajärjestelmää, muita suurempia ketjuja ovat muun muassa Life-myymälät sekä EccoShop. Winpos haluaa tarjota mahdollisimman helpon ja yksinkertaisen tavan hallita kassaa niin, että sekä asiakkaat että myyjät selviävät myyntitilanteesta mahdollisimman vaivattomasti. Winpos tarjoaa myös liudan erilaisia myyntiä helpottavia raportteja – kuten varastosaldojen tarkastelua yhden tuoteryhmän tai tuotteen osalta, myynnin jakaumat kuukaudelle tai viikolle sekä nopean inventoinnin erillisellä lukijalla. (Winpos 2010.)

Kassajärjestelmään ei tarjota erillistä koulutusta, vaan myymälöiden päälliköt vastaavat siitä, että uudet työntekijät oppivat hallitsemaan kassakoneita sujuvasti. Suurin osa kassakoneella tehtävästä työstä onkin myymistä, ja päivittäin ja viikoittain otettavien raporttien ottamista, mikä ei liiemmin tekijältään vaadi erityistaitoja. Erillisten kampanjoiden luominen ja hallinta, uusien tuotteiden, kuten lahjapakettien teko, ja pikavalintanäppäinten tekeminen ovat usein myymäläpäällikön vastuulla, kuten myös tarkempien raporttien läpikäyminen ja hävikkien hyväksyminen. Mikäli huomataan jotain tuotetta olevan enemmän tai vähemmän kuin järjestelmä väittää, varastosaldojen päivittäminen on jokaisen vastuulla, koska virheelliset saldot vääristävät sekä myymälöiden päivittäin tarvitsemia tietoja että koko ketjun tasolla antavat väärän kuvan varaston arvosta ja muista liiketaloudellisesti tiukasti seurattavista luvuista.

4.7 Tilaus-toimitusketju

Yleensä myymäläpäällikkö tai mahdollisesti ykkösmyyjä myymäläpäällikön ollessa lomalla tekee myymälän tilaukset. Tilaus tehdään Focus-sivuston kautta, joka näyttää tilattavat tuotteet ja sen, miten paljon kyseistä tuotetta keskusvarastolla on. Koska tilattavia tuotteita on tällä hetkellä yli 2000, ei kaikkia tuotteita kannata yksitellen käydä läpi, vaan haluamiaan tuotteita täytyy hakea hakusanan perusteella. Tilausta tehtäessä näkee nykyään sen, kuinka monta rullakkoa kyseinen tilaus sisältää eli kuinka monta rullakkoa myymälä tulee tilauksen tullessa saamaan. Arvio on tosin ainoastaan summittainen, eikä järjestelmä kykene tunnistamaan huonekalujen kokoja lainkaan. Tämän lisäksi voi määritellä sen, minä päivänä tilaus saapuu myymälään. Minimiaika, joka tilauksen toimittamiseen menee, on kaksi vuorokautta. Maanantaina kello 14 mennessä keskusvarastolle tulleet tilaukset siis toimitetaan keskiviikkona, jos ei toisin sovita. Pentikillä on kuljetussopimus Itellan kanssa, eli Itella vastaa siitä, jos tavara ei saavukaan ajoissa myymälään, vaikka olisi lähtenyt keskusvarastolta ajoissa.

Tavara vahvistetaan ensin vastaanotetuksi Itellalle ja otetaan esille lähetyslistat. Lähetyslistat tulee käydä läpi tarkalleen, koska mahdolliset puutteet tai ylimääräiset tuotteet tuottavat myöhemmässä vaiheessa saldoheittoja, jotka tuottavat ongelmia tilausten, asiakaspalvelun sekä taloudellisten mittareiden täsmävyyksissä. Tuotteet tulee tarkistaa ja suurin osa tuotteista pitää vielä hinnoitella erikseen ennen kuin ne voidaan siirtää joko hyllylle tai varastoon odottamaan oikeaa ajankohtaa, jolloin ne voidaan viedä myymälään. Aiemmin lähetyslista hyväksyttiin koneelle viimeisenä, mutta nyt tavoitteena olisi, että logistiikkakeskuksessa osataan olla tarkkoja tuotteiden lukumäärien kanssa eikä saldoheittoja tulisi, vaikka lähetelistat hyväksyttäisiin heti tavaroiden saapuessa myymälään. Kokonaiskuva Pentikin tilaus-toimitusketjusta ja prosessista on liitteenä 1.

5 Meneillään olevat ja juuri toteutetut kehityshankkeet

Logistiset kehityshankkeet

Muutaman viime vuoden aikana Pentik on vahvasti panostanut tilaus-toimitusketjuna parantamiseen. Uuden logistiikkakeskuksen rakentaminen ja käyttöönotto vuonna 2006 oli yksi ensimmäisistä uudistuksista, joita yritys teki. Viime syksynä (2009) Pentik otti käyttöön kaikkiin myymälöihin rullakot (Bergman 2009). Aikaisemmin osa pienemmistä myymälöistä on tilannut tuotteensa siten, että ne ovat saapuneet lavoilla. Suurin etu tästä on saatu etenkin logistiikkakeskuksessa, koska nyt kaikki tuotteet voidaan suoraan pakata rullakoihin ilman että tuotteita tarvitsee välissä purkaa ja jakaa lavoihin. Myymälöissä rullakoihin siirtyminen on auttanut tuotteiden siirtelyä, koska rullakot siirtely on paljon helpompaa kuin lavan. Tämän lisäksi myymälät ovat voineet tilata aiempaa pienempiä eriä, eli pienten myymälöiden ei ole tarvinnut odottaa kuukautta että voivat tehdä tilauksen, mikä on tarpeeksi iso lähetettäväksi.

Tänä keväänä oli tarkoitus ottaa käyttöön rullakoiden numerointijärjestelmä. Tällä hetkellä rullakoita ei numeroida eikä tuotteita järjestellä rullakoittain, eli myyjien pitää käydä jokaisen tuotteen kohdalla koko lähetyslista kokonaisuudessaan läpi. Tämä vie huomattavasti aikaa, etenkin jos rullakoita on useampi ja samankaltaiset tuotteet, kuten kynttilät, on pakattu eri rullakoihin. Rullakoiden numeroinnilla parannettaisiin rullakoiden läpikäymistä, koska tällöin jokaiselle rullakolle olisi oma lähetyslistansa, jota myyjät voisivat seurata, mitä rullakossa on, ja näin helpommin priorisoida purettavat tuotteet ja rullakot. Vaikka toiveita ja haluja numerointijärjestelmään on, ei sitä ainakaan huhtikuun 2010 alkuun mennessä ole voitu toteuttaa johtuen oletettua suuremmista ongelmista tavaran keräilyvaiheessa.

Numerointijärjestelmän ja yksikkölähetyslistojen lisäksi Pentikillä on mietitty siirtymistä aiempaa korkeampiin rullakoihin. Normaalisti tuotteet viedään Itellan käyttämissä ja omistamissa rullakoissa, mikä johtuu sopimuksesta. Korkeampiin rullakoihin rakennettaisiin tuotteille niin kutsuttu koroke, jotta yhteen yksikköön mahtuisi enemmän tuotteita. Tällä tavoin voitaisiin pienentää kuljetuskustannuksia jopa neljänneksellä.

Johdolla on ollut jo mielessä jo useampi vuosi ottaa käyttöön niin kutsuttu pankkitili-järjestelmä. Tämä helpottaisi myymälöitä tilaamaan ja saamaan haluamansa sesonki- eli ennakkotuotteet juuri silloin kun heille sopii, eikä niin, että ajankohta saapuville tuotteille tulee sopia jopa puoli vuotta etukäteen. Ajatuksena järjestelmässä olisi se, että myymälät saisivat tilausjärjestelmässä tilattavaksi aiemmin haluamansa määrät ennakkotuotteita. Näistä määristä voisivat myymälät päättää, kuinka monta tuotetta ne kerralla haluavat tilata, ja jättää loput tuotteista odottamaan myymälälle parempaa hetkeä. Tällä tavoin vältettäisiin kerralla kymmenet saapuvat rullakot, joiden purkaminen kestää päiväkausia ja jotka vaikeuttavat myymälöiden todellista työtä, asiakaspalvelua ja myyntiä.

Tämän insinööriyön valmistusajankohtana ollaan ketjussa juuri ottamassa käyttöön uutta toimintatapaa, jossa myymälät saavat sähköpostiinsa viestin, kun niiden tilaamat tuotteet ovat lähteneet Posiolta Itellan kyytiin. Samalla myymälät saavat Itellan antamat yksilöintikoodit jokaiselle rullakolle ja lavalle erikseen, mikä antaa niille mahdollisuuden halutessaan seurata sitä, missä tavara oikein menee. Koska tämän työn ja uuden toimintatavan aikataulut menevät pahoin ristiin, en voi kertoa, kuinka hyvin tai huonosti kyseinen systeemi toimii, mutta ainakin se on juuri sitä, mitä monet myymälät ovat jo pitkään toivoneet.

6 Pentik Oy:n tavoitteet

Pentikillä on yli 80 myymälää ympäri Suomea, ja tuotteita saa myös Sokoksista, Stockmannilta ja netistä. Yksi suurimpia valttikortteja tähän asti on ollut se, että asiakas saa aina myymälään tullessaan erittäin hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Myyjillä on aikaa etsiä juuri asiakkaan tarpeita vastaava tuote tai tuotekokonaisuus, vaikka yksittäisen asiakkaan palvelu veisi enemmän aikaa kuin normaalisti. Asiakkaiden keskimääräinen palvelemisaika on siis huomattavasti pitempi kuin monessa muussa liikeketjussa.

Yrityksen kasvamisen myötä ja tunnettuuden lisäämisen jälkeen asiakasmäärät ovat kasvaneet huomattavasti. Tämä tarkoittaa myös logististen toimintojen lisääntymistä, eli

tavarankurkua, myymälän täyttöä ja tilausten tekemistä, mikä vie huomattavasti aikaa myymälöiden työntekijöiltä. Vaikka resurssit ovat monelta osin kasvaneet, ei myymälöissä yleensä työskentele yhteensä kuin alle kymmenen työntekijää, joista suurin osa tekee työtä opiskelijoiden ohella vain muutaman päivän viikossa.

Tavoitteena olisikin saada selville erilaisia tapoja, joilla voitaisiin vähentää myymälöissä käytettyä aikaa logistiikan toimintoihin, jotta myymälän työntekijät voisivat entistä paremmin palvella asiakkaita ja näin luoda kestävämmät asiakassuhteet. Mikäli joitain asioita olisi mahdollisuus siirtää tehtäväksi logistiikkakeskukseen, lisäisi se toki logistiikkakeskuksen työntekijöiden työmäärää, mutta samalla vähentäisi yli 80 myymälän työntekijöiden tekemää työtä, jolloin siitä saatava hyöty olisi moninkertainen. Lean-ajattelutavan peruseriaatteita ja prosessikuvauksia noudattamalla ketjulla olisi suurimmat mahdollisuudet saada eniten hyötyä irti toiminnoistaan. Koska lean-ajattelun taustalla ei ole mitään vaikeita kaavoja eikä sääntöjä, sen opettaminen ja käyttöönotto on helppoa eikä vaadi erillisiä vuosikausia kestäviä koulutuksia. Lean-ajattelussa yksi pääkohdista on se, että yritysjohdon tulee olla valmis noudattamaan sitä, ja Pentikin tapauksessa se on itsestäänselvyys.

7 Kehityshankkeen menetelmät

Pentikillä on myymälöitä ympäri Suomea ja jokaisella myymälällä on omat ongelmansa koskien logistiikkaa. Joillain myymälöillä ei ole joko ollenkaan tai lähes lainkaan varastotilaa ja toisilla taas varasto voi olla jopa suurempi kuin myymälä. Tämän lisäksi myymälöiden tavaroiden vastaanotto voi poiketa suurestikin toisistaan, koska yhteistä linjaa näille asioille ei ole luotu. Pääpiirteissään on ainoastaan sovittu, että tavarankurun tulisi olla mahdollisimman näkymätöntä siten, että asiakas ei välttämättä heti myymälään astuttuaan huomaisi tavarankurun olevan menossa.

Vaikka myymälät poikkeavat toisistaan, voidaan niistä löytää myös yhteneväisyyksiä. Suurin osa myymälöistä kuuluu Pentik-ketjuun siten, että myymäläpäällikkö on vastuussa myymälän toiminnoista koko ketjulle. Tämän lisäksi on tehtaanmyymälöitä, joista voi löytää myös sellaisia tuotteita, joita tavalliset myymälät eivät kykene pitä-

mään, kuten vanhoja keramiikka- ja sesonkituotteita. Franchising-myymlöissä myymälän päällikkö on vastuussa lähinnä myymälän omistajalle, ei niinkään ketjulle.

Keskustelussa Harri Bergmanin kanssa päädyimme siihen, että kannattaa ottaa nämä kaikki eri myymälätyypit huomioon ja tehdä niiden pohjalta yleistyksset, joita voidaan kohtuullisen helposti soveltaa kaikkiin ketjun myymälöihin. Jotta työstä tulisi mahdollisimman tasapuolinen ja rehellinen, päädyimme siihen, että omista myymälöistä tulisi ottaa kolme erilaista myymälää. Yksi myymälöistä olisi tehtaanmyymälä, yksi myynniltään ja myös kooltaan pieni myymälä ja yksi keskikokoinen myymälä. Franchising-pohjaisista myymälöistä tulisi valita kaksi täysin vastakohtaista myymälää, joista toinen on suuri ja toinen hyvin pieni sekä myymälänä että myynnillisesti. Tämän lisäksi tuli vielä huomioida se, että osa myymälöistä sijaitsee ostoskeskuksissa ja osa on niin kutsuttuja kivijalkamyymälöitä, jolloin samassa rakennuksessa ei välttämättä ole muuta toimintaa kuin kyseinen myymälä.

Myymlöille lähetettiin kyselykaavakkeet, jossa ne pitävät kirjaa parin viikon ajan omista toiminnoistaan ja miten paljon myymälöillä menee aikaa logistisiin operaatioihin. Tämän lisäksi otettiin selvää siitä, millaiset layoutin kyseisillä myymälöillä on, tuleeko sitä huomioida mietittäessä tuloksia ja vaikuttavatko ne lopputulokseen. Myös se, mistä myymälöiden päivittäinen myynti koostuu, voi olla hyvinkin poikkeava. Jotkut myymälät saavat suurimman osan tuloistaan huonekaluista kun taas toiset myymälät myyvät lahjoiksi meneviä tuotteita ja kortteja.

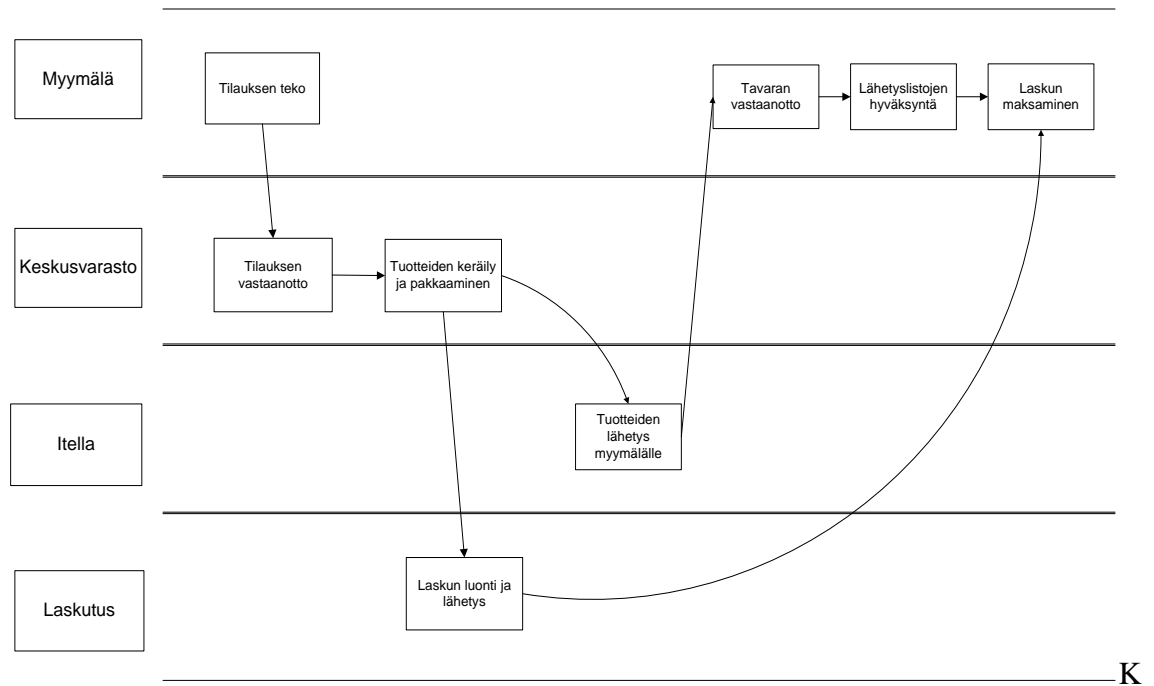
Jotta tilaus-toimitusketjusta saadaan mahdollisimman realistinen ja selkeä kuva, tarkoituksena olisi luoda ymmärrettävä prosessikaavio sekä materiaali- että rahavirroista, jotka liittyvät Pentikin tilaus-toimitusketjuun. Tätä kautta saadaan nopeasti selville yleiskuva toiminnasta ja siitä, mihin asioihin tulisi keskittyä, jotta voidaan vähentää turhaa työtä eli hukkaa. Prosessikuvausten avulla nähdään yhdellä silmäyksellä ketjujen pullonkaulat sekä voidaan lähteä purkamaan toimintoja vieläkin pienemmiksi osa-alueiksi, joista varmasti löytyy paljon parannettavaa.

8 Kehityshankkeen toteuttaminen

8.1 Tilaus-toimitusketjun prosessien kuvaus

8.1.1 Ydinprosessi: tilaus-toimitusketju

Pentik Oy:n tilaus-toimitusprosessi on periaatteessa hyvin samankaltainen kuten muissakin yrityksissä. Tuotteet tilataan, tilaus menee järjestelmään, ja tuotteet kerätään tilauksen mukaisesti. Tilaus lähetetään tilaajalle ja tavaran saapumisen jälkeen tilaus vahvistetaan järjestelmään. Mikäli jotain tuotetta ei ollutkaan saatavilla, tulee tuotetta eri määrä ja se on joko jo huomioitu lähetyslistoissa tai tulee huomioida hyväksyttäessä tilausta. Myymälöiden saldot päivittyvät automaattisesti niiden omiin järjestelmiin, mutta vaativat yön päivityksen, että uudet saldot päivittyvät myös Focukseen, tilausjärjestelmään. Omat myymälät näkevät Focuksesta myös muiden myymälöiden saldot ja näin voivat kertoa asiakkaalle, mikäli jotain tuotetta on saatavissa jossain toisessa myymälässä. Jo tämän takia on erityisen tärkeää, että tavarat käydään läpi ja lähetyslistat hyväksytään niin nopeasti kuin mahdollista, jotta asiakasta voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Kuvassa 6 kuvataan tarkemmin Pentikin tilaus-toimitusprosessia.



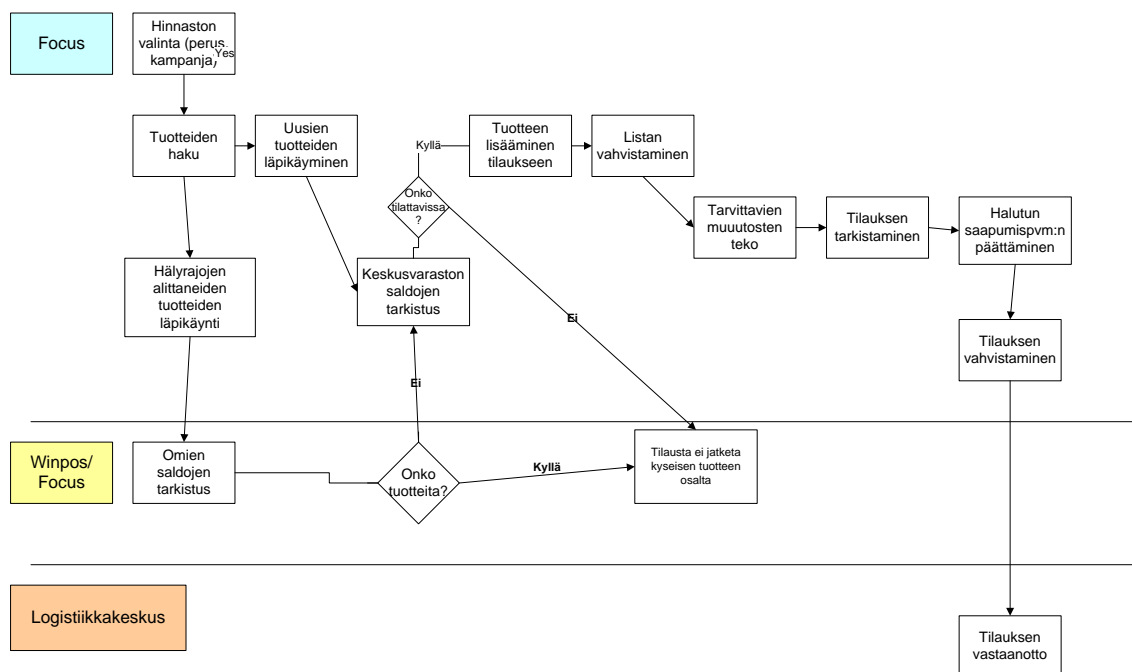
Kuva 6. Ydinprosessi: Pentikin tilaus-toimitusprosessi.

8.1.2 Pääprosessi: Tilauksen teko

Prosessikuvaus Pentikin yhdestä pääprosessista, tilauksen tekemisestä, on esitetty kuvassa 7. Tilauksen teko on muuttunut kokonaan sähköiseksi, ja se tehdään Focuksen kautta. Tilauspalvelussa on olemassa erilaisia hinnastoja, koska erilaisia kampanjoita varten myymälät voivat tilata kampanjoihin tulevia tuotteita edullisemmin kuin normaalimyynnissä, ja tulevia sesonkeja varten tilataan tuotteet etukäteen. Tällöin tuotteita ei vielä ole olemassa keskusvarastolla, vaan niitä tilataan myymälöiden tilausten mukaisesti. Perushinnastossa ovat ne tuotteet, jotka kuuluvat Basic-valikoimaan, ja huonekalut joita kaikki myymälät voivat halutessaan tilata.

Tuotteita voi hakea joko hakusanan tai erilaisten ryhmien perusteella, kuten uudet tai hälytysrajan alittaneet tuotteet. Suuressa osassa tuotteita hälytysrajaksi on laitettu pienin tilausyksikkö, yhdestä yksiköstä jopa 24:ään. Jokaiselle tuotteelle on tunnus, mistä näkee, onko tuote poistumassa valikoimista tai tuotanto lopetettu vai saako sitä vielä myöhemminkin tilattua vaikka tehtaalla ei juuri nyt sitä olisi. Pääsääntöisesti myymäläpäällikkö tekee myymälöiden tilaukset omilla Focus-tunnuksillaan, myyjien tunnuksilla ei tilausta kykene edes viemään loppuun asti.

Tilattavien tuotteiden valinnan ja niiden määrien päättämisen jälkeen tilausta voidaan vielä muuttaa, koska järjestelmä varmistaa moneen otteeseen, että kaikki tiedot ovat varmasti oikein. Tilausta tehdessä näkyy myös se, kuinka monta rullakkoa oletettavasti kyseinen tilaus on, mutta se ei huomioi huonekalujen kokoja lainkaan. Tästä johtuen vaikka rullakoiden määrä voi olla täysin oikea, lavojen määrää ei voi varmuudella tietää. Aiemmin tilaus on saapunut kahden arkipäivän kuluttua tilauksesta, mikäli tilaus on tehty ennen kello 14, mutta nykyään tilaukselle voi toivoa saapumispäivämäärää. Päivämäärä ei voi olla kahta päivää vähemmän, koska tuotteita ei saada kerättyä eikä lähetettyä ennen sitä. Jotta tilaus ylipäätään hyväksytään ja se lähetetään, tulee franchising-myymlöiden osalta tilauksen ylittää rahtivapausraja, joka on 1000€. Tällä määritellyllä rajalla pyritään huolehtimaan siitä, että rahtikulut tulevat paremmin katetuksi. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ilman huonekaluja tulee myymälässä olla aika paljon vajetta, että tarvittava summa saadaan kasaan ja tilaus tehtyä. Logistiikkakeskuksesta ei myöskään lähetetä tilauksia, jotka eivät ole kooltaan edes puolikasta rullakollista, vaan ne odottavat, että useampi tilaus on saatu vastaanotettua.



Kuva 7. Pääprosessi: tilausprosessi myymälän näkökulmasta.

8.1.3 Pääprosessi: Tilauksen vastaanotto

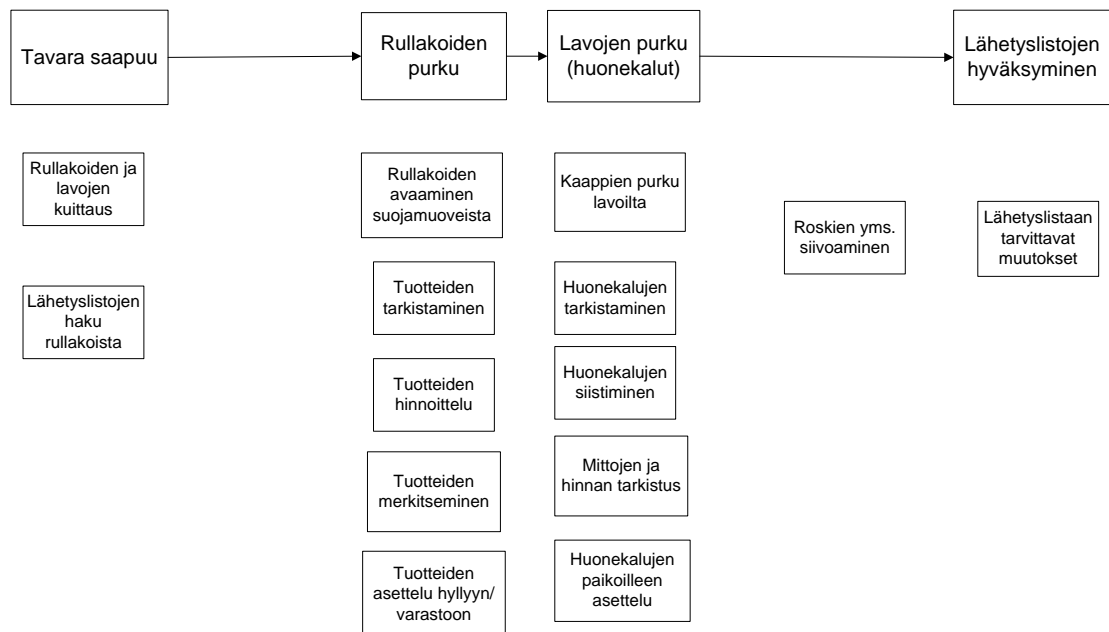
Itella tuo tilauksen joko myymälään tai varaston eteen riippuen siitä, mitä kyseisen myymälän kanssa asiasta on sovittu. Itellan kanssa on sovittu siten, että tilaus saapuu myymälään kello 10:n ja 14:n välisenä aikana. Mikäli tilaus on ollut niin suuri, ettei Itella ole kyennyt tuomaan kaikkia rullakoita kerralla, tuodaan loput rullakoista seuraavana päivänä. Tällaisia tapauksia voi olla useita kertoja vuodessa, mutta etenkin jouluennakoiden saapuessa on hyvinkin mahdollista, ettei Itella kykene tuomaan kaikkia lähetettyjä rullakoita kerralla.

Myymälät vastaanottavat sekä tavallisia tilauksia että ennakkotilauksia, joissa tilaus on voitu tehdä jo puoli vuotta aiemmin, ja silloin on erikseen sovittu tuotteiden saapumispäivämäärä. Ennakkotilauksissa saapuvat seuraavan sesongin kaikki tuotteet aina tekstiileistä keramiikkaan, ja ne puretaan suoraan varastoon odottamaan sesongin alkamista. Mikäli näissä ennakkokuormissa ei jotain tuotetta tilaamisesta huolimatta saavu, on hyvin epätodennäköistä, että myymälä saa kyseistä tuotetta ollenkaan sesonkia varten, mikä tuottaa sekä harmia asiakkaille että hävittyä myyntiä myymälälle. Niin kutsuttu Basic-kuorma on niitä tuotteita, jotka ovat olleet joko loppumassa tai kokonaan loppuneet myymälältä, ja siksi niitä on tilattu lisää. Basic-kuorma puretaan pääosin myymälässä ja laitetaan suoraan esille, ja ne tuotteet, jotka eivät mahdu esille, viedään varastoon.

Ennen kuin rullakoita voidaan alkaa purkaa, tulee löytää lähetyslista rullakoista. Tämän jälkeen monesti rullakoille määritellään tärkeysjärjestys, koska jossain rullakossa voi olla paljon sellaisia tuotteita, jotka ovat todella vähissä, ja toisissa tuotteita, jotka saatetaan vain viedä suoraan varastoon odottamaan. Monesti myös myymälöillä menee aikaa rullakoiden asetteluun, koska rullakot vievät tilaa myymälästä riippumatta siitä, onko ne purettu vai ei. Kaikki tilatut tuotteet tulee tarkistaa ja käydä läpi, jottei hyllyyn joudu esimerkiksi vinoja kakkuvateja tai haljenneita maljakoita. Tämän jälkeen ne tuotteet, joissa ei ole valmiiksi hintoja, hinnoitellaan, ja tuotteet, joiden hinta on muuttunut, uudelleenhinnoitellaan. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa kaikki keramiikka, varjostimet ja huonekalut. Ne tuotteet, jotka eivät mahdu hyllyyn, merkitään ja viedään varastoon odottamaan.

Huonekalujen purussa tulee noudattaa erityistä varovaisuutta. Suurin osa Pentikin huonekaluista on todella vanhoja, yksilöllisiä lasiovellisia kaappeja ja vitriinejä, joiden lavoilta pois saaminen vaatii huolellisuutta ja yleensä myös hieman voimaa purkajilta. Huonekalut tulee käydä tarkasti läpi: ovatko kaikki lasit ehjiä, ovatko kulmat ja hyllyt kunnossa ja toimivatko ovet, säpit ja laatikot, kuten niiden kuuluu. Tarkistamisen jälkeen huonekalut siivotaan kuljetuspölystä ja asetetaan myymälään niille sopiviin paikkoihin. Kaikkien kaappien mitat tarkistetaan joka kerta erikseen, koska monesti järjestelmän antamat tiedot poikkeavat oikeista jopa useilla senttimetreillä, mikä aiheuttaa ostajalle ongelmia tuotteen sijoittelussa.

Aiemmin lähetyslistat on hyväksytty vasta tuotteiden tarkistamisen, hinnoittelun ja paikoilleen asettelun jälkeen, mutta nykyään tavoitteena olisi, että logistiikkakeskuksen keräämät määrät täsmäisivät listassa sanottuun aina eikä tuplatarkistusta enää myymälässä tarvittaisi. Mikäli tilauksessa on tullut jotain settejä, kuten korisettejä, tulee ne purkaa, jotta tuotteita voidaan myydä yksittäin eikä ainoastaan setteinä. Listojen hyväksymisen jälkeen myymälän omat saldot päivittyvät saman tien, mutta muut myymälät ja tilausjärjestelmä saavat tiedon uusista saldoista vasta seuraavana päivänä. Kuvassa 8 on esitetty prosessikaavio tavarantoimituksen vastaanotosta.



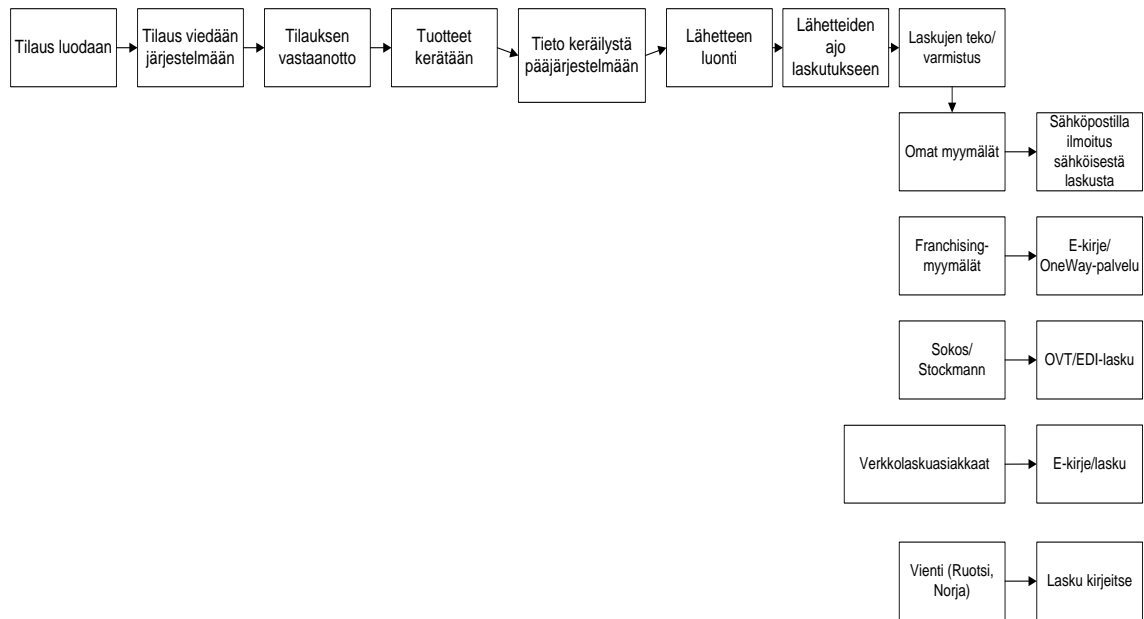
Kuva 8. Pääprosessi ja sen osaprosessit. Tavarantoimituksen vastaanotto myymälässä.

8.1.4 Tukiprosessi: Laskutus

Tilauksen laskutus lähtee kaikille samalla tavalla, mutta loppupää vaihtelee paljon siitä, millaisesta myymälästä tai tilaajasta on kyse. Tilauksen keräilyn jälkeen keräilystä luodaan lähete, jossa näkyy sekä tilatut että kerätyt tuotteet ja määrät. Lähetteet viedään pääjärjestelmään, joka tekee kerran päivässä läheteistä ajon laskutukseen. Lasku tarkistetaan, ja tämän jälkeen laskulle tehtävä toiminto riippuu kokonaan siitä, kenestä on kyse. Koko laskutusprosessi on käyty läpi tarkemmin kuvassa 9.

Omat myymälät saavat sähköpostitse ilmoituksen sähköisestä laskusta, mutta niiden ei tarvitse tehdä mitään, koska lasku hyväksytään automaattisesti. Sokos ja Stockmann saavat OVT/EDI-laskun, joka menee niiden omaan järjestelmään niiden toivomalla tavalla. Franchising-myymöille lähetetään niin kutsutulla OneWay-palvelulla e-lasku. Tämä tarkoittaa sitä, että e-lasku lähetetään Itellalle, joka muuttaa laskun paperiversioksi myymälöille, jotka saavat laskun tavallisen postin ohessa. Suuret yritykset, joiden kanssa Pentikillä on erikseen sovittuna verkkolaskusopimus, saavat laskun e-laskuna. Tämän lisäksi vielä vientiin menevät laskut, kuten Norjaan ja Ruotsiin, lähetetään niille tavallisen postin mukana, eli lasku tulostetaan ja lähetetään niille suoraan Posiolta.

Kaikki laskutustoiminnot tapahtuvat Posiolla, logistiikkakeskuksessa. Eila Peuna hoitaa kotimaan laskutusta, ja Sari Ruokamo vastaa vientilaskutuksesta ja siihen liittyvistä asiakirjoista.



Kuva 9. Tukiprosessi: Laskutusprosessi.

8.2 Myymälöiden tehdyn kyselyn toteuttaminen

8.2.1 Myymälöiden valinta

Myymälöitä valittaessa tulee ottaa huomioon monia seikkoja: missä myymälä sijaitsee sekä paikkakunnallisesti että paikallisesti, eli toimiiko myymälä kauppakeskuksessa vai onko se kivijalkamyymälä ja kuinka suuri myymälä on. Suuruudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sekä myynnillisesti että liiketilallisesti suuria myymälöitä. Sopivien myymälöiden valinnassa tarvitsin apua sellaisilta henkilöiltä, jotka toimivat eri myymälöiden kanssa päivittäin ja joilta löytyi toisistaan poikkeavat mielikuvat myymälöistä. Toisen henkilön tulisi tuntea myymälöiden logistiset ongelmat, kun taas toinen pystyisi sanomaan, miten muuten myymälä toimii, onko se layoutiltaan poikkeuksellisen haastava ja onko sen myynti jollain tavalla erikoista.

Harri Bergmanin ehdotuksesta otin yhteyttä Tuomas Laatikaiseen ja Maarit Saikkoseen. Tuomas Laatikainen on Pentik Oy:n logistiikkapäällikkö, ja hän työskentelee Posiolla logistiikkakeskuksessa. Tuomas Laatikainen on vastuussa siitä, että logistiikka toimii, ja hän vastaa, mikäli myymälöillä on jotain ongelmia. Tämän lisäksi hän on suuressa roolissa, kun puhutaan tällä hetkellä olevista ja tulevista kehityshankkeista etenkin

logistiikan puolella. Maarit Saikkonen on Pentik Oy:n myymälöiden visualisti, ja hänen työpisteensä sijaitsee Helsingissä, vaikkakin hän suuren osan työajastaan viettää myymälöitä kiertäen. Maarit Saikkonen on vastuussa sekä uusien että vanhojen myymälöiden visuaalisen imagon luomisesta ja uusien myymälöiden tapauksessa vielä siitä, että myyjät koulutetaan kunnolla ja että tuotteiden esillepano on yhtenäinen koko ketjussa.

Yhteisten pohdintojen päätteeksi päädyimme viiteen täysin toisistaan poikkeavaan myymälään: Helsingin Arabiakeskuksen tehtaanmyymälään, Lapuan ja Jyväskylän omat myymälöihin, sekä Lappeenrannan ja Forssan franchising-myyvälöihin. Päädyimme näihin myymälöihin sekä sen vuoksi, että ne edustavat eri paikkakuntia ja että niiden kokoluokat antavat hyvän kuvan siitä, minkä kokoisia myymälöitä Pentikillä oikeastaan on. Myymälöiden antaman suostumuksen jälkeen jokaiselle myymälälle lähetettiin kaksi kyselylomaketta: yksi perustiedoista koostuva lomake ja toinen seurantaan tarkoitettu lomake (liite 2.) Myymälöiden tuli seurata toimintaansa kahden viikon ajan ja merkitä kaikki logistisiin toimintoihin käyttämänsä aika mahdollisimman tarkasti ylös sekä laittaa ylös havaitsemiaan ongelmia. Lomakkeeseen tuli myös laittaa oman myymälän heikkoudet ja se, miten tavaraa varastoidaan ja millä perusteella tavaraa tilataan.

8.2.2 Kyselylomakkeiden luonti

Jotta myymälöistä saataisiin mahdollisimman tarkkaa ja vertailtavaa tietoa, tuli kyselylomakkeiden luontiin kiinnittää erityistä huomiota. Päädyin siihen, että teen kyselylomakkeen pdf-muodossa, koska en ollut varma, onko kaikilla myymälöillä käytössä Microsoft Excel vai ainoastaan jokin ilmaisversio, mikä ei välttämättä anna tehdä kaikkia tarpeellisia toimintoja. Tämän lisäksi halusin varmistua siitä, että myymälät saavat mahdollisimman helppokäyttöiset kyselykaavakkeet täytettäväkseen, koska jo päivittäisen ajankäytön raportoinnissa on tarpeeksi haasteita.

Mietittyäni ensin sopivia ja tarpeellisia kyselylomakkeen tietoja, varmistin, ettei mitään puutu vielä Harri Bergmanilta erillisessä puhelinkeskustelussa 15.2.2010. Hän halusi erityisesti, että kysyn Itellan palvelusta ja niiden toiminnasta erikseen, koska monilta

myymälöiltä on viime aikoina tullut paljon palautetta koskien Itellan jatkuvasti huonontuvaa toimintaa. Tämän lisäksi kyselystä tulee käydä selville se, miten monta prosenttia kokonaistyöajasta logistiset toiminnot kattavat kaikista työtunneista, jotka myyjillä on käytettävissä viikon aikana. Pohjien luomisen jälkeen hyväksyin molemmat pohjat sekä Harri Bergmanilla että työn ohjaajallani Jarmo Toivasella. Toivanen ehdotti vielä, että ottaisin huomioon tarkemmin sen, millaiset ovat myymälöiden layoutit ja vaikuttaako se jollain tavalla tavarankäytön tai muihin toimintoihin. Varmistusten jälkeen kyselylomakkeiden pohjat oli saatu valmiiksi ja ne olivat valmiina myymälöille lähetettäväksi ja täytettäväksi. Perustietokyselylomake sekä seurantaan tarkoitettu lomakepohja ovat liitteenä 2.

8.2.3 Kyselyiden lähetys ja vastausten analysointi

Kyselylomakkeet lähetettiin myymälöille 25.2.2010. Tämän jälkeen myymälöille siirtyi vastuu siitä, että ne todella täyttävät tiedot ja lähettävät kyselyt minulle täytettyinä takaisin. Arabiakeskuksessa oli juuri tuohon aikaan alkamassa Ystävämyynnit, jotka koskettavat ainoastaan tehtaanyymälöitä, minkä vuoksi Arabiakeskus kykeni aloittamaan muita myymälöitä hieman myöhemmin raportointinsa. Tämän lisäksi monissa myymälöissä myymäläpäälliköt sattuiivat olemaan jonkun viikon hiihtolomalla, eli vastausten saaminen kesti maaliskuun loppuun ja huhtikuun alkuun asti. Vasta tämän jälkeen pääsin tosissani analysoimaan tuloksia.

Vastauksiin käytetty aika ja innokkuus vaihtelivat kovasti riippuen myymälästä ja niiden kiireistä, siksi osassa kyselyistä ei ole yhtä yksityiskohtaisia vastauksia kuin toisissa. Joiltain myymälöiltä sain ainoastaan yhden viikon seurannan, vaikka puhetta oli ollut kahdesta viikosta. Kuitenkin kaikki myymälät saivat lopulta lähetettyä minulle vastauksensa, ja niiden pohjalta rupesin käymään läpi kyseisten myymälöiden osalta ajankäyttöä koskien etenkin logistisia toimintoja. Vaikka kyseessä on hyvin pieni otanta, on kyselyssä pyritty ottamaan huomioon kaikki myymälätyypit ja koot, joten pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta saatuja tuloksia voidaan käyttää hyväksi myös mietittäessä muiden myymälöiden tarpeita.

9 Tulokset

Kaikilta seurantaan valituilta myymälöiltä saaduista tuloksista voitiin havaita monia tarpeellisia tietoja. Suurin osa myymälöistä osaa ja kykenee jo tällä hetkellä tilaamaan tarvitsemansa määrän tuotteita eikä rullakoiden määrä ylitä kerralla tilattaessa kolmea. Kuitenkin kyselystä kävi myös ilmi se, että osassa myymälöistä voi tavaran purku kestää pienistä saapumiseristä huolimatta useamman päivän, koska etenkin pienissä myymälöissä työskentelee ainoastaan yksi työntekijä kerralla vuorossa. Koska analysoitavia myymälöitä oli viisi ja kaikki täyttivät kaksi erillistä lomaketta, ovat tarkemmat tiedot ja vastaukset liitetiedostoina työn lopussa. Liitteistä 3–7 käyvät ilmi jokaisen yksittäisen myymälän antamat vastaukset.

Taulukossa 1 on määritelty myymälöiden keskimääräiset myynnit sekä työntekijöiden käyttämä aika logistisiin toimintoihin myymälässä. Tämän lisäksi logististen operaatioiden osuus on suhteutettu siihen, miten myynti ja työntekijöiden tuntimäärät korreloivat keskenään. Pentikillä seurataan tarkkaan sitä, että myymälässä ei ainoastaan pyöritetä peukaloita, vaan jokaisen myymälän tulisi saada suurin mahdollisin hyöty irti työntekijöistään.

Taulukko 1. Seurannassa olleiden myymälöiden tietoja.

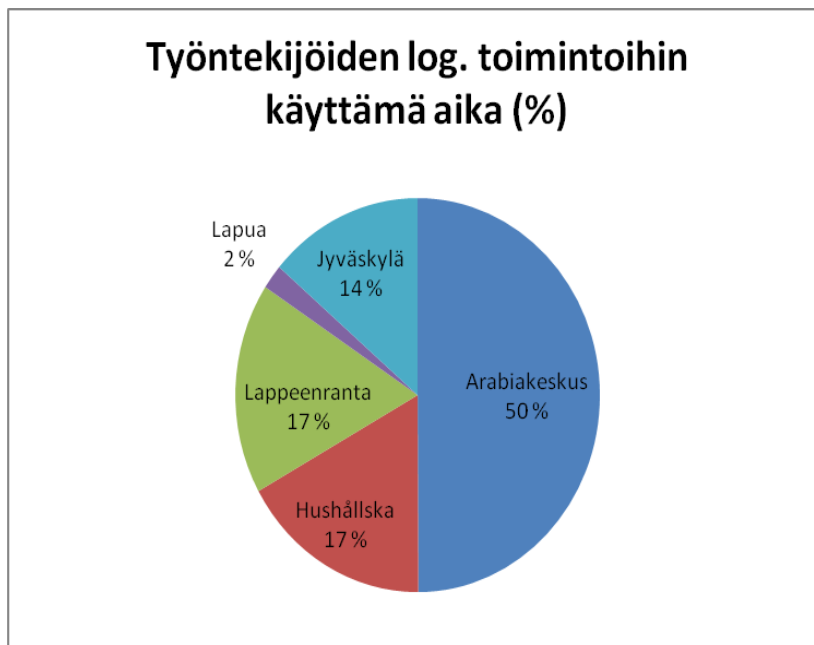
Keskimäärin myymälöittäin:

	Myynti	Myynti/ Työntekijä	Työntekijöiden log. Toimintoi- hin käyttämä aika (%)	Log.Operaatioiden osuus suhteutet- tuna myyn- tiin/työntekijöi- den h
Arabiakeskus	suuri	suurehko	55.89 %	40.92 %
Hushällska	pieni	pieni	18.98 %	27.12 %
Lappeenranta	suurehko	keski	19.40 %	16.48 %
Lapua	pieni	keski	2.26 %	3.09 %
Jyväskylä	keski	suuri	15.37 %	15.60 %

Taulukosta käy ilmi, että etenkin Lappeenrannan ja Jyväskylän myymälässä osataan arvioida ja tilata oikea määrä tavaraa, jotta kaikki myymälässä käytössä oleva aika ei

mene pelkästään tavarankurkkuun ja täyttämiseen. Forssan eli Hushållskan myymälässä työskentelee pääosin ainoastaan yksi työntekijä kerralla, mistä johtuen heidän logistisiin toimintoihin käyttämänsä aika on kohtuullisen suuri verrattuna myyntiin. Tämä selittyy pääosin sillä, että aina asiakkaan astuessa myymälään sisään pitää tavarankurkku keskeyttää ja palvella asiakasta, jolloin tavara ei liiku mihinkään.

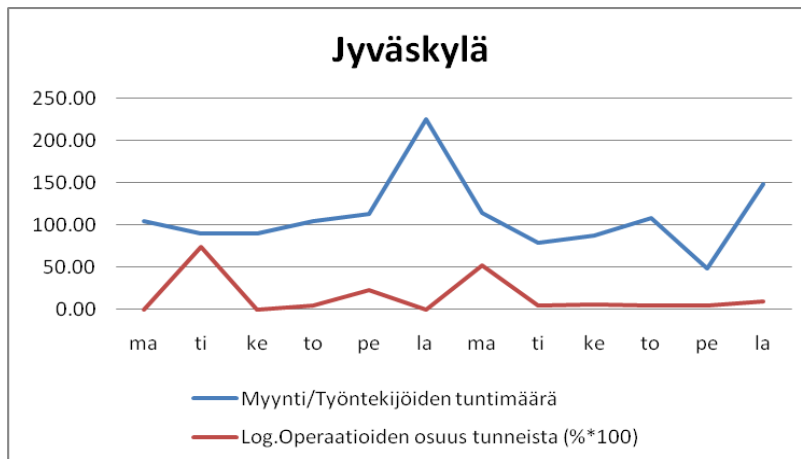
Jotta tilanteesta saataisiin mahdollisimman nopeasti selkeä yleiskuva, on kuvassa 10 piirakkakaavio samasta tilanteesta. Piirakkakaaviosta käy ilmi, miten paljon eri myymälät käyttävät aikaansa logistisiin toimintoihin. Eniten aikaa näyttää menevän tehtaanmyymälässä, Arabiakeskuksesta, missä tämän seuranta-ajan puitteissa saapuikin tavaraa useampana päivänä, ja sen lisäksi myymälässä oli edellisen viikon rullakoita purkamatta. Lapuan myymälän hyvin pieni prosentuaalinen osuus voi selittyä sillä, että luultavasti myymälän henkilökunta ei ole käsittänyt hyllyjen täyttämistä ja tavarankurkku osaksi logistisia toimintoja vaan ainoastaan tavarankurkku. Todellisuudessa siis voi olla, että Lapuan myymälän henkilökunnan logistisiin toimintoihin käyttämä aika on lähempänä 10:tä prosenttia.



Kuva 10. Piirakkakaavio siitä, kuinka monta prosenttia eri myymälät käyttävät aikaansa logistisiin toimintoihin.

Jokainen myymälä voi itse määrittellä sen, minä päivänä myymälä haluaa tilauksensa vastaanottaa. Tilauksen vastaanottopäivinä logististen operaatioiden osuus on

huomattava verrattuna muihin päiviin, ja tavoitteena olisi, että tällaiset piikit saataisiin pienennettyä tai jopa kadotettua kokonaan. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voi olla Jyväskylän myymälän kuvio (kuva 11), jossa on selvästi havaittavissa, että myymälään on saapunut tavaraa tiistaina, perjantaina ja seuraavan viikon maanantaina. Kuvioista voidaan myös päätellä se, että ilman logistisia toimintoja myymälä kykenee keskittymään ainoastaan myyntiin, mikä näkyy selvänä piikkinä ylemmässä käyrässä lauantain kohdalla.



Kuva 11 . Esimerkki Jyväskylän myymälästä ja siitä, miten logistiset operaatiot vaikuttavat myyntiin ja työntekijöiden käytettävissä olevaan aikaan.

Tulosten relevanttius

Huolimatta perusteellisesta kyselyiden läpikäymisestä ja monista yhteydenotoista, jäi osalle myymälöistä hieman epäselväksi se, kuinka tärkeää olisi saada mahdollisimman todenperäistä tietoa. Nyt eniten virheitä aineistoon aiheuttivat se, että osassa myymälöistä myymäläpäällikkö mietti ja päätteli yksin sen, kuinka monta tuntia myyjät ovat päivän aikana käyttäneet tavaran purkuun ja myymälän täydentämiseen aikaa, jolloin todellisuus voi poiketa suurestikin arvioidusta. Tämän lisäksi osa myymälöistä on järjestelmällisesti jättänyt mainitsematta esimerkiksi sen ajan, mikä työntekijöiltä kuluu täyttämiseen, ja keskittyneet ainoastaan siihen hetkeen, kun tavaraa saapuu myymälään. Näistä syistä johtuen saadut tulokset eivät kerro kaikista myymälöistä todellisuutta, vaan ainoastaan heijastuksen siitä. Huolimatta näistä puutteista on selvää, että myymälöiden tulisi saada tavaran purusta aiheutuvat toimintopiikit pois, jolloin

logistisiin toimintoihin kulunut aika olisi sama riippumatta siitä, millaisen kuorman myymälä on vastaanottanut.

Muutaman viime vuoden aikana Pentik on voimakkaasti keskittynyt löytämään entistäkin parempia ratkaisuja siihen, että yrityksen tilaus-toimitusketju toimisi mutkattomammin. Nyt tehty kysely ja siitä saadut vastaukset antavat johdolle ja logistiikkakeskukselle selvää tietoa siitä, miten paljon kuorman saapuminen myymälään todellisuudessa kuormittaa myymälöitä. Tämän lisäksi kyselyn aikana saatu palaute väärinä päivinä saapuvista ennakoista ja tilauksista antaa etenkin logistiikkakeskukselle miettimisen aihetta ja syyn ruveta entisestään parantamaan toimintojaan.

Mikäli myymälöiden logistisiin toimintoihin käyttämää aikaa voitaisiin pienentää, voisivat myymälähenkilökunta keskittyä entistäkin parempaan asiakaspalveluun. Tämän lisäksi puuttuvista tuotteista johtuvat myynnin menetykset pienenisivät, myymälöiden varastojen arvot pienenisivät ja kiertonopeudet paranisivat ja näin voitaisiin saavuttaa vuositasolla merkittäviä taloudellisia säästöjä sekä myymälöiden että koko ketjun näkökulmasta.

10 Johtopäätökset

10.1 Suurimmat hukan aiheuttajat

Kyselyyn vastanneista myymälöistä monet myymälät ovat siirtyneet lähes kokonaan siihen, että kaikki tuotteet, joita tilataan, laitetaan suoraan esille. Näin ei kuitenkaan vielä kaikissa myymälöissä ole tapana, mikä aiheuttaa monissa myymälöissä paljon rahan menetystä varastokulujen ja kiertojen saralla. Tämän lisäksi myymälöillä voi kulua huomattavasti enemmän aikaa hyllyjen täyttämiseen kuin mikä olisi optimi. Kuten tuloksista ilmeni, tulee myymälöihin aina tavaran tullessa selkeä niin kutsuttu toimintapiikki logististen toimintojen osalta, jolloin asiakaspalveluun keskittyminen heikkenee. Vaikka toiminnollisesti kiireisimmät päivät eivät välttämättä olleet myymälöiden hiljaisimpia päiviä, näkyi tuloksista kuitenkin selvästi se, että ilman

kuorman purkua myymälät kykenivät keskittymään paremmin myyntiin ja näin saavuttamaan päivätasolla paremman myynnin.

Koska kysely on tehty alkukeväästä, jolloin myymälöissä eletään hiljaiseloa, ei tavanomaisten tilausten kanssa ole suurempia ongelmia. Suurimmat ongelmat myymälöille aiheuttavat ennakoiden saapumiset. Tällä hetkellä etenkin joulun aikaan kymmenien rullakoiden samaan aikaan saapuminen on haaste jo elintarvikekaupallekin, puhumattakaan pienestä alle sadan neliön erikoistavara-kaupasta. Tämä nostaa sekä varaston arvon pilviin että vie myymälältä kaiken käytettävissä olevan henkilökunnan jopa viikoksi tekemään ainoastaan yhtä asiaa: purkamaan rullakoita. Arabiakeskuksessa oli kyselyn aikana yksi tällainen ruuhkapiikki tavaran saapumisessa: myymälään oli saapunut juuri edeltävällä viikolla yli kymmenen rullakkoa ja sen lisäksi seurantaviikolla sinne saapui kahtena päivänä vielä lisää tavaraa, yhteensä noin 20 rullakkoa. Kuten tuloksista selkeästi kävi ilmi, meni yli puolet henkilökunnan käytettävissä olevasta ajasta tavaran purkuun, mikä ei lainkaan tue Pentikin toivomaa lean-ajattelutapaa, jossa viimeiseen asti vältetään turhia varastoja ja hukkaa.

Osa myymälöistä tilaa tällä hetkellä myös paljon tuotteita varastoon mahdollisia kysyntäpiikkejä varten. Tällainen toiminta peittää alleen todelliset ongelmat, mikä helpottaa toki myymälöiden toimintaa, kun yksittäisen myymälän ei tarvitse miettiä, mitä vikaa niiden toiminnassa on. Turhien varastojen ylläpitäminen vie voimavaroja sekä myymälältä että henkilökunnalta, kun koko ajan tulee keksiä, missä ylimääräiset tuotteet säilyttäisi. Tuloksissa ilmenneistä tilauspiikeistä voidaan päätellä myös se, että myymälöiden varastojen arvot nousevat yhdessä päivässä pilviin ja viikon tai kahden kuluttua se on pohjalukemissa. Tällainen sahausliike tulisi saada pois kokonaan, eli myymälöiden tulisi tilata juuri niitä tuotteita, joita ne oikeasti tarvitsevat, ja tämän lisäksi varastojen pitäisi pysyä nykyistä tasaisemmalla tasolla koko ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että myymälöiden tulisi siirtyä pienempiin tilauksiin ja nopeampaan tilausten kiertoon, jolloin myymälöihin tulisi tuotteita nykyisen viikkotilauksen sijaan esimerkiksi joka toinen päivä.

10.2 Lean-ajattelutavan soveltaminen

Lean-ajattelutavassa pyritään poistamaan hukkaa kaikista prosesseista mahdollisimman paljon. Tämä tarkoittaa ensin hukan havaitsemista ja ymmärtämistä ja sen jälkeen uusien tapojen omaksumista ja järjestelmällistä noudattamista ja vanhojen tapojen unohtamista. Monesti ongelmaksi muodostuu se, että kaikkia työntekijöitä ei saada tarpeeksi motivoitua tekemään tarvittavia muutoksia, koska ihmiset haluavat pysyä tietyissä opituissa tavoissa eivätkä elää muutoksessa.

Tällä hetkellä Pentikin tilaus-toimitusketju on hyvin kaukana lean-ajattelusta. Kaikissa myymälöissä tapahtuu turhaa varastointia ja odottelua. Rullakoiden siirtely ja ylimääräinen kuljettelu ovat arkipäivää, eivät poikkeustapausta. Mutta on Pentikillä myös paljon toivoa saavuttaa entistäkin parempi ja läpinäkyvämpi tilaus-toimitusketju. Se vaatii paljon työtä kaikilta ketjun työntekijöiltä sekä asenteiden muuttamista, koska muutosvastarinta tulee olemaan yksi suurimmista ongelmista. On erittäin hyvä asia, että lean-ajattelutavan soveltamisen ehdotus tulee yrityksen johdolta. Tämä itsessään jo tarkoittaa sitä, että johto on huomannut, että muutoksia pitää tehdä, ja se on valmis niitä tekemään. Tämä tieto helpottaa varmasti yritystä saavuttamaan haluamansa tavoitteet, ellei jopa ylittämään ne.

10.3 Parannusehdotukset ja –ideat

10.3.1 Tilausjärjestelmä

Tällä hetkellä monet myymälöistä tilaavat mahdollisimman harvoin, jolloin ne saavat suuret määrät rullakoita ja tuotteita käsiteltäväkseen kerralla. Monesti rullakoiden määrä on yli viisi, joskus jopa kymmenen. Tällaisten rullakkomäärien purkaminen vie huomattavasti enemmän aikaa myymälöiltä, kuin jos rullakoiden määrä olisi pienempi, neljä tai alle. Mikäli myyjät joutuvat koko päivän keskittymään tavaran purkamiseen, saavat asiakkaat automaattisesti huonompaa palvelua kuin olisi tarkoitus antaa jo siitä syystä, että myymälä on täyteen ahdettu rullakoita ja keskeneräisiä purkukasoja.

Tilattavien tuotteiden määrää voisi pienentää tai ainakin antaa maksimitilausmäärän rullakoiden lukumäärälle. Vaikka järjestelmä ei ota tällä hetkellä huomioon tilattuja huonekaluja, helpottaisi jo rullakkomäärän rajaus tilauksen vastaanottoa. Tällöin myymälät joutuisivat tilaamaan useammin, jolloin myös myymälöiden varastot ja varastoon sitoutunut pääoma pienenesi huomattavasti, koska tavaroita ei tilattaisi samalla tavalla vain odottamaan mahdollista kysyntäpiikkiä. Tätä kautta ei tarvitsisi myöskään varata kokonaista päivää ainoastaan tavaran purkua varten, vaan myyjät voisivat myös keskittyä asiakkaiden palvelemiseen. Tätä varten tulisi franchising-yritysten osalta laskea lähetettävän tilauksen ostosummaa tämänhetkistä pienemmäksi. Monet pienemmät myymälät joutuvat odottamaan viikkoja, että ne saavat aikaiseksi tarpeeksi suuren tilauksen, joka on hinnaltaan tarpeeksi korkea ylittääkseen rahtivapausrajan.

Monesti tilausjärjestelmässä on ollut tilattavissa tuotteita, joita ei ole kuitenkaan ollut saatavilla eikä myymälä ole saanut kyseisiä tuotteita tilauksesta huolimatta. Osa tällaisista tuotteista on sellaisia tuotteita, jotka on varattu tietyille myymälälle tai ketjulle, kuten Sokokselle tai Stockmannille. Näitä ei kuitenkaan erotella tilauspalvelussa lainkaan, vaan myymälät näkevät keskusvaraston kokonaissaldot, vaikka todellisuudessa tuotetta ei olisi tilattavissa ollenkaan. Tilauksen tekemistä helpottaisi se, että tällaiset valmiiksi varatut tuotteet poistettaisiin tilausjärjestelmästä, jolloin myymälät eivät turhaan yrittäisi tilata tuotteita, joita ei todellisuudessa ole saatavilla.

Tilausjärjestelmässä on käytössä hälytysrajat tuotteille, mutta tällä hetkellä ne menevät sen mukaan, miten suurissa erissä tuotetta on tilattavissa. Esimerkiksi mikäli tuotetta voi tilata yhden kerrallaan, on sen hälytysraja yksi. Hälytysrajoihin voisi keskittyä enemmän, koska monet myymälät tilaavat tuotteita ainoastaan niiden perusteella. Jotkut erittäin nopean varastokiertokulun tuotteet, kuten suositut pallolampunjalat, saattaisivat hyötyä korkeammasta hälytysrajasta kuin yksi, koska niitä useimmiten menee kaksi samalle asiakkaalle. Tällaisten tuotteiden tarkastelu ja löytäminen on tosin vaikeaa ja työlästä, joten en usko, että hälytysrajojen muunteluun kannattaa ensimmäisenä keskittyä.

Mikäli myyjillä on aikaa, tekevät he usein myymäläpäällikölle valmiiksi listan, mitä kaikkea pitää tilata, koska tuotteet ovat loppumassa. Tämä nopeuttaa todella paljon tilauksen tekemistä, koska tällöin tilaaja tietää tarkalleen, mitä on hakemassa. Tulevaisuudessa yksi vaihtoehto tilauksille voisi olla valmiiksi luodut tilauspohjat, jossa järjestelmä olisi valmiiksi luonut tilauslistan tuotteista, jotka ovat hälytysrajojen alapuolella ja joita tarvitsee tilata. Tämän jälkeen myymäläpäällikön tarvitsisi ainoastaan tarkistaa, tehdä tarvittavat muutokset ja hyväksyä tilaus. Tämä nopeuttaisi huomattavasti tilauksen tekoon tarvittavaa aikaa ja vähentäisi sekä myyjien että myymäläpäällikön työmäärää päivillä vuositasolla mitattuna.

10.3.2 Tavarán vastaanotto

Huonekalujen purkaminen ja läpikäyminen vie todella paljon aikaa ja tilaa myymälöissä. Vaikka kaappi olisi pieni, monissa myymälöissä työskentelee ainoastaan lyhyitä, hentoja naisia, joille suurten kaappien siirtely lavoilta lattialle voi tuottaa jopa työvammoja ja kaappien särkymisiä. Tällä hetkellä hyvin harvoissa myymälöissä on tehty sopimusta Itellan kanssa siitä, että he purkaisivat tuotteet lavoilta myymälöille valmiiksi. Ehdottaisin, että mahdollisuudesta tällaisesta palvelusta tehtäisiin kysely myymälöille, koska se helpottaisi ja nopeuttaisi huomattavasti kaappien läpikäymistä ja niistä aiheutuvia purkuongelmia. Kyselyn perusteella voitaisiin harkita palvelun käyttöönottamista myymälöissä. Vaikka tällainen palvelu maksaakin, se voisi todella nopeuttaa ja parantaa myymälöiden toimintaa. Tämän lisäksi myymälöitä helpottaisi jo huomattavasti se, että logistiikkakeskukseen saapuvat huonekalut tarkastettaisiin jo siellä, eikä viallisia huonekaluja lähetettäisi ollenkaan myymälöille.

Monet uusista tuotteista on hinnoiteltu valmiiksi, mikä nopeuttaa todella paljon tuotteiden esille laittamista. Tällä hetkellä eniten aikaa tavallisen kuorman purussa menee keramiikan läpikäymiseen, koska kaikki tuotteet lautasista kakkuvateihin tulee hinnoitella erikseen ja hinnat tarkistaa koneelta. Mikäli myös keramiikka hinnoiteltaisiin valmiiksi, olisi sen purkaminen huomattavasti nopeampaa ja yksinkertaisempaa kuin tällä hetkellä. Tämä myös vähentäisi myymälöissä tavarán purkuun kuluvaá aikaa, koska aina uuden tuotteen kohdalla hinnoittelijan tulee tarkistaa ja vaihtaa oikea hinta tuotteeseen.

Myymälöiden tilaamat ennakkotilaukset saapuvat usein kokonaisuudessaan sinä päivänä, kuin myymälä on pyytänyt kuukausia takaperin. Tämä tarkoittaa sitä, että yhtenä tiistai-iltapäivänä voi myymälässä yhtäkkiä olla 18 rullakkoa tavaraa, joka ei ole tulossa esille vaan menossa varastoon odottamaan sesongin alkamista. Tällaisia rullakkomääriä ei käydä läpi päivässä eikä kahdessa, vaikka kaikki työntekijät olisivat töissä samanaikaisesti. Tästä seuraa automaattisesti se, että kyseisinä päivinä myymälöiden myynti on hyvin pientä, kun asiakkaat eivät voi liikkua myymälässä eikä myyjillä ole aikaa muuhun kuin tuotteiden paikkojen keksimiseen. Vaikka sesonkien tuotteet tulee tilata etukäteen, olisi hyvä, jos ennakkotilaukset saapuisivat useampana peräkkäisenä päivänä. Esimerkiksi neljä rullakkoa päivää kohti helpottaisi jo huomattavasti ennakoiden läpikäymistä. Tämän lisäksi vielä se, että jokaisessa rullakossa olisi oma lähetyslistansa, tulee helpottamaan rullakoiden läpikäymistä huomattavasti, koska tällöin ei tarvitse käydä läpi 40-sivuista lähetyslistaa yhden tuotteen löytämiseksi.

Monet myymälöistä ovat toivoneet lisää tietoa ja kommunikaatiota myymälän ja keskusvaraston välillä. Monesti vaikka myymälä olisi toivonut tilaukselle tiettyä päivämäärää, saapuu se aivan eri päivänä kuin luvattu, mikä aiheuttaa ongelmia myymälässä, koska kyseisenä päivänä ei välttämättä ole henkilöresursseja tavaran purkuun. Myymälät kokisivat auttavana toimenpiteenä sen, että ne saisivat vaikka sähköpostin silloin, kun tavara lähtee Posiolta. Tällöin on helppo odottaa tavaraa saapuvaksi seuraavana päivänä Itellan kuljetuksena. Nykyään myymälät saavat ainoastaan ilmoituksen sähköpostiin sähköisestä laskusta, josta myymälät ovat päätelleet, että tavara on kerätty ja laitettu liikenteeseen. Epätietoisuus todellisesta toimituspäivästä tuottaa myös muuten päänvaivaa myymälöille, koska jos tavara ei saavukaan sinä päivänä kuin on sovittu, on myymälässä ”turhaa” henkilökuntaa varattu purkua varten. Sitten kun tavara oikeasti saapuu, tarvitaan taas ekstratyöntekijöitä, mikä laskee entisestään myymälöiden tarkasti läpikäytäviä työtehoja. Kuten jo aiemmin mainitsin, keskusvarasto on ruvennut lähettämään myymälöille 12.4.2010 eteenpäin tiedon siitä, että tavara on lähtenyt varastolta, mikä auttaa edes vähän hahmottamaan sitä, milloin tavara on tulossa. Rullakoita voi halutessaan seurata Itellan seurantapalvelun avulla, mutta epäilen, että monet myymälät jättävät tilaisuuden käyttämättä.

Mikäli lähetyslistassa on virhe, eli jotain tuotetta on saapunut eri määrä kuin on tilattu, ei tieto virheestä mene logistiikkakeskukseen ilman erillistä faksia tai sähköpostia. Tällaiset virheet tilauksissa eivät siis myöskään mene laskutuksen tietoon, mistä johtuen myymälöiden näennäiset ja todelliset rahavirrat voivat poiketa suurestikin toisistaan. Jotta myymälöiden toimintaa ja tuloksia voidaan vertailla keskenään, tulisi kaikkien tietojen olla mahdollisimman totuudenmukaisia eikä ainoastaan summittaisia tietoja ja arvioita. Mikäli lähetyslistoihin tehdään jotain muutoksia myymälässä niiden hyväksymisen kohdalla, tulisi tästä mennä suoraan tieto sekä logistiikkakeskukseen että laskutukseen. Tällöin logistiikkakeskus saisi todellista tietoa palveluasteestaan ja virheiden määrästä, jolloin logistiikkakeskus voisi entistäkin paremmin keskittyä toimintansa parantamiseen. Laskutuksessa väärin tulleista tuotteista voitaisiin tehdä korjauslasku, mikä muuttaisi myymälöiden kulujen seurannan lähemmäs totuutta. Tällä hetkellä omat myymälät saavat laskuihinsa ainoastaan 1,5 % hyvitystapakorjauksen, joka kattaa myymälöille aiheutuneet virheelliset lukumäärät ja reklamaatiot, kuten vinot kakkuvadit, mutta tämä käytäntö antaa hyvin virheellisen kuvan sekä raha- että materiaalivirroista.

10.3.3 Muut havainnot

Monilla myymäläpäälliköillä on ainoastaan hiukan tietoa siitä, miten kauppaa pyöritetään siten, että saavutetaan mahdollisimman paljon voittoa. Monet myymäläpäälliköistä ovat olleet useamman vuoden töissä ketjussa ennen kuin ovat siirtyneet myymäläpäällikön tehtäviin, joten he kyllä tietävät todella paljon sekä yrityksestä että yrityksen tuotteista. Liiketoiminnoista ei ole niinkään suurta varmuutta. Voisi olla hyvä idea ruveta järjestämään myymäläpäälliköille vaikka kerran vuodessa koulutusta liiketoiminnan pyörittämisestä, koska monille jo pelkästään erilaiset termit, kuten varaston kiertonopeus, käyttökate tai varastoon sitoutunut pääoma, ovat puhdasta hepreaa, vaikka todellisuudessa niiden ymmärtäminen ja käyttäminen auttaisi heitä huomattavasti heidän työssään. Nyt monesti huomaa sen, että myymäläpäällikkö voi ottaa huomioon ainoastaan päivän myynnin, mutta ei sitä, mistä kaikesta se voi tulla tai olla tulematta.

Tämän lisäksi voisi olla hyvä idea koota myymäläpäälliköille niin kutsutun ”kymmenen ohjetta” -listauksen, joka käsitelisi kaiken oleellisimman tiedon Pentikistä sekä yrityksenä, brändinä että tuotteina. Kuka tekee ja mistä keramiikkatuotteet valmistetaan? Mistä kaikki on saanut alkunsa? Miten tähän on päädytty? Miten uniikkikaapit tulevat Pentikille, ketkä ne käsittelevät? Edellä on ainoastaan muutamia kysymysehdotuksia, jotka olisi hyvä käydä läpi, jotta kaikki myyjät osaavat varmasti palvella asiakasta asiantuntevasti. Vaikka myyntiketjut ovat heränneet ja ruvenneet kyseenalaistamaan vanhoja tottumuksiaan, ovat samaan vaiheeseen päätyneet myös kuluttajat. Tämä tarkoittaa sitä, että nykyään myyjän täytyy olla erittäin hyvin perillä siitä, mitä hän on myymässä asiakkaalle, ja hänellä täytyy olla oikeaa tietoa, jotta asiakas voi tuntea itseään kohdeltavan hyvin.

11 Yhteenveto

Tässä työssä tutustuttiin tarkemmin Pentik Oy:n tilaus-toimitusketjuun erityisesti myymälöiden näkökulmasta. Tutustumisen taustalla oli halu tietää, mitkä kaikki asiat ovat jo hyvin ja mitkä asiat vaativat aiempaa suurempaa panostusta sekä myymälöiltä, johdolta että logistiikkakeskukselta. Samalla tässä työssä tuli käydä ilmi se, mitkä kaikki työvaiheet olisi mahdollista joko siirtää osittain tai kokonaan logistiikkakeskukseen ja näin vähentää kaikissa myymälöissä logistisiin toimintoihin vaadittua työaika. Tätä kautta myyjät voisivat todella keskittyä heille tarkoitettuun työhön: kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun ja elämyksen luomiseen. Työkaluna toivottuihin tuloksiin käytettiin prosessikuvausten luomista ja työvaiheiden yksityiskohtaista kuvaamista sekä viidelle myymälälle tehtyä kyselyä, jossa parin viikon ajalta mitattiin työntekijöiden logistisiin toimintoihin käyttämää aikaa.

Yritystä ja sen toimintoja lähdettiin miettimään prosessikuvauksen näkökulmasta. Vaikka prosessikuvaus tekniikkana kuulostaa erittäin yksinkertaiselta, kuvataan siinä kaikki prosessiin liittyvät vaiheet, ja se on todellisuudessa erittäin tehokas ja toimiva tapa löytää prosessissa olevat hukka- ja jyrsimät reiät. Lean-ajattelussa tärkein ajatus on hukan, *mudan*, poistaminen, joka myös on erittäin yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä oleva toiminto, johon kaikkien kannattaa pyrkiä. Lean-toimintaan

pyrkivät yritykset usein käyttävät prosessikuvausta apuna etsiessään heikkoja kohtia toiminnastaan, joko sen alkuperäisessä muodossa tai arvovirtakuvauksen yksityiskohtaisemmalla tarkastelulla.

Pentik Oy on neljän viime vuosikymmenen aikana löytänyt oman, vakaan asemansa Suomen sisustajien mielikuvissa suomalaisena, vahvana ja luotettavana perheyriksenä. Yrityksen juuret ja nykyinen päätoimipiste on Lapissa, Posiolla, porojen ja lakkojen keskellä. Juuri suomalainen luonto on toiminut yhtenä vahvoista innoittajista yrityksen perustajille Anu ja Topi Pentikäiselle, joille elämysten luominen ja tarjoaminen kaikille niistä kiinnostuneille on siivittänyt heidän tiensä yhteen tunnetuimmista myymäläketjuista Suomessa. Mutta vaikka yritys on päässyt tiettyyn pisteeseen, ei se tarkoita sitä, ettei matka voisi jatkua myös siitä eteenpäin.

Tuloksia analysoitaessa ja yleisiä palautteita kuunneltaessa löytyi useita parantamisen kohteita. Koska Pentik Oy tavoittelee tilaus-toimitusketjussaan lean-ajattelua eli mahdollisimman sujuvaa ja kitkatonta toimintaa, jossa ei turhia varastoja eikä virheitä sallita, tulee tulevaisuuden muutosprosesseissa ottaa entistäkin paremmin huomioon myös myymälöiden tarpeet. Uuteen toiminnanohjausjärjestelmään siirryttäessä tulee osana näistä havaituista ongelmista poistumaan hyvinkin piakkoin, mikä tarkoittaa helpotuksia etenkin myymälöiden toiminnassa. Kuten tuloksista ja prosessikuvauksista kävi ilmi, on myymälöiden tilausten tekovastuu tällä hetkellä kokonaan myymälöillä. Tämä tarkoittaa sitä, että osa myymälöistä toimii kuten malliesimerkki logistiikan käsikirjoista, kun taas loput näyttävät sen päinvastaisen tilanteen. Tavoitteena olisi, että kaikki myymälät saisivat oikeat tavarat oikeaan aikaan, eivätkä sitä, mitä myymäläpäällikkö sillä viikolla sattuu pitämään tärkeänä. Tilausprosessiin tulisi keskittyä aiempaa enemmän ja muokata koko prosessia nykyistä yksinkertaisemmaksi ja helpommaksi siten, että myymäläpäällikön ei tulevaisuudessa tarvitsisi muuta kuin hyväksyä annetut ehdotukset. Tämä poistaisi myös hukat menetetystä myynnistä, kun tuotteita ei ole tilattu, vaikka tarvetta olisi ollut, sekä liian suuret varatilaukset mahdollisten kysyntäpiikkien varalta.

Kun tarkastellaan kyselyyn osallistuneiden myymälöiden keskimääräisiä myyntejä suhteutettuna työntekijöiden lukumääriin, huomataan nopeasti, että kaikki myymälät

tekevät suunnilleen yhtä paljon myyntiä päivää kohti. Tästä huolimatta myymälöiden logistisiin operaatioihin käyttämä aika vaihteli suuresti, kun vertaillaan myymälöitä keskenään, vaikka tavoitteena olisi, että kyseinen ajankäyttö olisi mahdollisimman tasaista. Arabiakeskuksessa puolet työntekijöiden käytettävissä olevasta ajasta kului tavarankorjaukseen ja tilausten tekoon, kun taas Lapuan myymälässä kokonaisosuus oli selvästi alle 10 prosenttia kaikesta myymälässä käytössä olevasta työajasta. Seuraavan muutaman vuoden aikana olisi hyvä, että kaikki logistiset toiminnot etenkin myymälöiden osalta saataisiin muokattua helpommiksi ja sellaisiksi, etteivät myymälöiden kaikki toimet olisi pelkästään myymäläpäälliköiden vastuulla. Tällöin olisi mahdollista ketjutasolla saavuttaa parempia tuloksia, kun yhtä lailla keskityttäisiin siihen, että kaikissa myymälöissä olisi oikeaa tavaraa tarpeelliset määrät. Tämän lisäksi voitaisiin pitää huolta siitä, ettei myymälöissä olisi rullakkovuoria odottamassa jotakuta, joka ne ehtisi purkamaan. Jo näillä muutoksilla saataisiin myymälöiden toimintatavat tasaisemmiksi ja aiempaa tuottavimmiksi.

Suurin havaittu ongelma kyselyiden perusteella oli tavarankorjauksen myymälään. Tällä hetkellä tavarankorjauksen saapuessa myymälään aiheuttaa se myymälöille selvän piikin heidän ajankäytössään logistisiin toimintoihin. Näistä piikeistä tulisi päästä eroon, koska ne verottavat myymälöiltä sekä aikaa että rahaa menetettyinä myynteinä, kun myyjät joutuvat keskittymään tavarankorjaukseen asiakkaiden sijasta. Tästä ongelmasta on kuitenkin mahdollisuus tehdä mitättömyys, mikä onnistuu nykyistä useammilla tilauskerroilla, jolloin ei enää puhuttaisi viikkotilauksista vaan päivätilauksista. Uuteen tilausjärjestelmään siirtyminen voi tuottaa lievää muutosvastarintaa, joten tilausjärjestelmään saatetaan joutua tekemään rajoituksia, jotka estävät myymälöitä tilaamasta esimerkiksi neljää rullakkoa enempää tuotteita.

Vaikka tässä työssä löydettiin Pentikin tilaus-toimitusketjusta paljon parantamisen varaa, on yritys päässyt jo todella pitkälle siitä, mistä se on lähtenyt. Yhden lappilaisen pariskunnan toive saavuttaa valtakunnallista – ja jopa rajojen ylittävää – huomiota taiteellaan ja taidokkaasti tehdyillä keramiikkatuotteillaan on muutaman vuosikymmenen aikana saavuttanut uskomattomia tuloksia. Johtuen juuri yrityksen perhetaustasta onkin ollut ilo huomata tätä työtä tehdessä johdon suuri kiinnostus työtä ja sen tuloksia kohtaan. Tämä osaltaan kertoo siitä, että vaikka Pentikin tavoittelemaan

lean-toimintaan on vielä matkaa, se matka on mahdollista käydä läpi ja päästä päämäärään, kuitenkin unohtamatta sitä, mistä yritys on lähtöisin.

Lähteet

Anupindi, Ravi. Chopra, Sunil. Deshmukh, Sudhakar D. Van Mieghem & Jan A. Zemel, Eitan. 2006. *Managing Business Process Flows: Principles of Operations Management*. New Jersey: Pearson.

Bergman, Harri. 2009. Varatoimitusjohtaja, Pentik, Posio. Puhelinkeskustelu 26.11.2009.

Dearlove, Des. 2003. *The Ultimate Book of Business Thinking*. Oxford: Capstone Reference.

Jeston, John. Nelis, Johan. 2006. *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier Ltd.

Jeston, John. Nelis, Johan. 2008. *Management by Process: A roadmap to sustainable Business Process Management*. Oxford: Elsevier Ltd.

Laamanen, Kai. Tinnilä, Markku. 2002. *Prosessijohtamisen käsitteet*. Tampere: Tammerpaino Oy.

Laatikainen, Tuomas. 2010. Logistiikkapäällikkö, Pentik, Posio. Pentik Oy:n tilaus-toimitusprosessi. Sähköpostikeskustelu 7.4.2010.

Krajewski, Lee J. Ritzman, Larry P. Malhotra & Manoj K. 2010. *Operations Management: Processes and Supply Chains*. New Jersey: Pearson

Liker, Jeffrey K. 2006. *Toyotan Tapaan*. Jyväskylä: Gummerus.

Organisaatorakenne. 2008. (WWW-dokumentti.) Pentik Oy Focus.
<<http://10.0.1.36/extranet/fi/yritys/organisaatio>> Luettu 1.2.2010

Paim, Rafael. Caulliraux, Heitor Mansur. Cardoso, Rodolfo. 2008. Process Management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal* Vol. 14. s.694-723.

Pentik, Anu. 1994. *Elämäntyöni*. Esite. Posio.

Pentik Oy. 2010. (WWW-dokumentti.) Pentik Oy.
<<http://www.pentik.com/fi/pentik/Sivut/default.aspx>> Luettu 23.2.2010.

Toiminnot Posio-Helsinki. 2009. (WWW-dokumentti.) Pentik Oy Focus.
<http://10.0.1.36/extranet/fi/yritys/toiminnot_posiohelsinki> Luettu 8.2.2010.

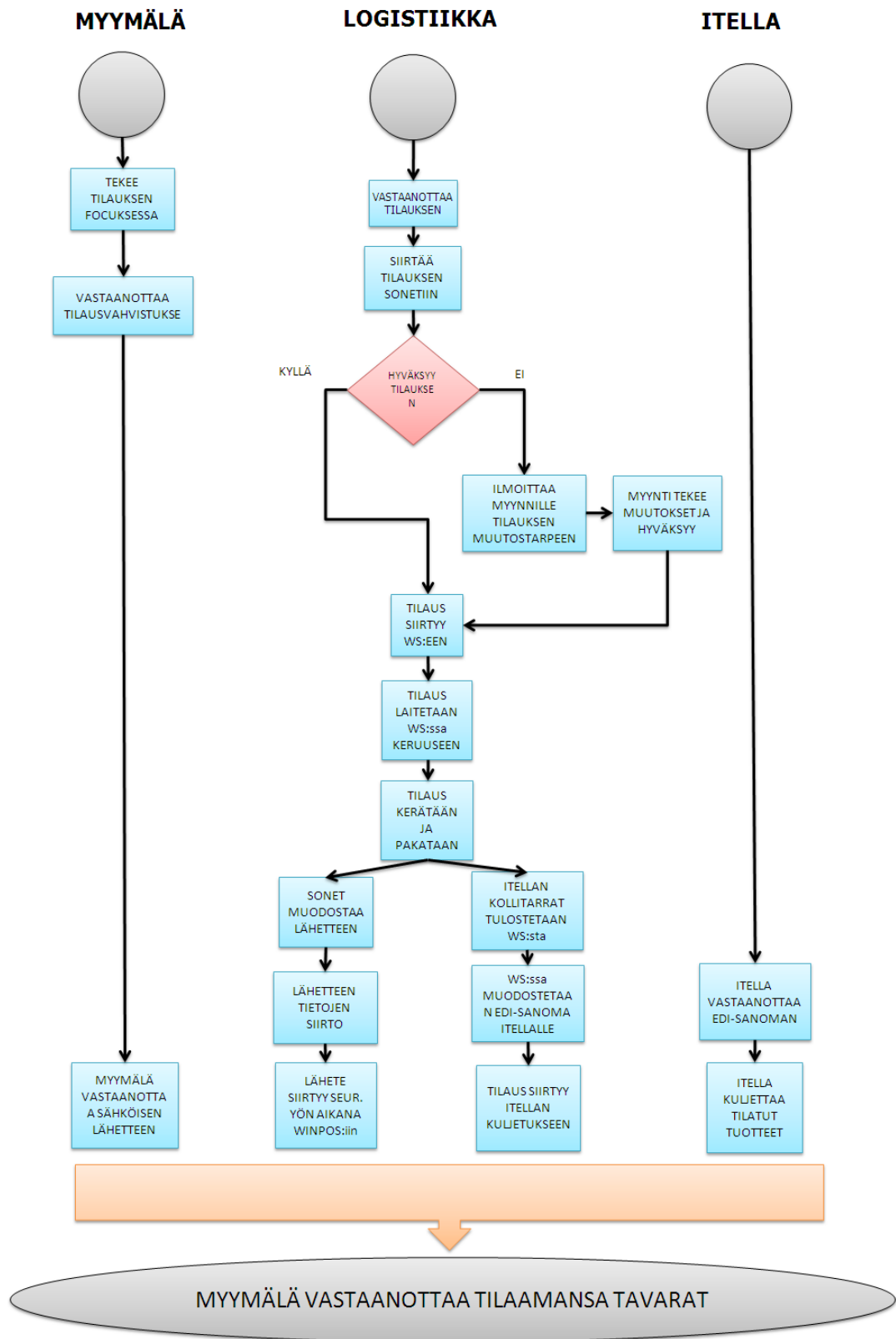
Toivanen, Jarmo. 2010. *Tuotantotalouden projekti 2: Luentomateriaali*. Metropolia-ammattikorkeakoulu.

Toyota: Anteeksi!. 2010. (WWW-dokumentti.) Taloussanomat.
<<http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2010/01/30/toyota-anteeksi/20101462/139>>
Luettu 26.2.2010.

Yritysesittely: Pentik Oy. 2009. (WWW-dokumentti.) Kauppalehti.
<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=02105324&nimi=Pentik+Oy>> Luettu 30.1.2010.

Winpos. 2010. (WWW-dokumentti.) Winpos. <www.winpos.fi> Luettu 29.3.2010.

Liite 1. Pentik Oy:n tilaus-toimitusprosessi (Laatikainen, Tuomas. 2010.)



Kuva 1. Pentik Oy:n tilaus-toimitusprosessi ketjun näkökulmasta.

Liite 2. Myymälöille lähetettyjen kyselylomakkeiden pohjat.

Myymälä:

Onko myymälä kivijalka/kauppakeskuksessa?

Onko myymälä oma-, franchising- vai tehtaanmyymälä?

Myymälän koko (neliöissä)?

Sijaitseeko myymälä useassa tasossa?

Aukioloajat:

Ma-Pe:

La:

Su:

Kuinka monta työntekijää myymälässä on kaiken kaikkiaan?

Monen tunnin työvuoroja työntekijät tekevät?

Päivittäin keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä:

Ma-Pe:

La:

Su:

Onko myymälässä takahuonetta?

Varastoidaanko siellä tuotteita?

Jos kyllä, niin mitä?

Onko varasto erillisessä tilassa?

Jos kyllä, niin missä?

Varaston koko (neliöissä)?

Onko varastossa hyllyt vai pidetäänkö tuotteet rullakoissa?

Jos on hyllyt, niin mikä on hyllyjen korkeus?

Saapuvatko tuotteet rullakoissa vai lavoilla?

Kuinka usein tavaraa keskimäärin tilataan?

Kuinka monta rullakkoa/lavaa tavaraa keskimäärin saapuu?

Kuva 1. Myymälöille lähetetty perustietokyselylomakkeen pohja.

Myymäla:							
Viikko:							
	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su
Myynti							
Päivän asiakasmäärä							
Mistä myynti pääasiassa koostui?							
Työntekijöiden lkm							
Työntekijöiden tunnit (esim. 7,5+6+7,5)							
Työntekijöiden käyttämä aika logistisiin operaatioihin (purkaminen, tavaran hakeminen, tilauksen teko..)(esim. 2+3,5)							
Mikä laukaisi tilauksen tekemisen? (As.tilaus, tavara loppui..)							
Tilauksen teko/kauan kesti tehdä?							
Tilaus saapuu/kellonaika							
Koska rullakot/lavat purettu?							
Tilattujen tuotteiden lkm							
Rullakoiden lkm							
Lavojen lkm							
Oliko kuormassa jotain erityisen vaikeita purettavia (huonekalut tms.)?							
Itellan palvelu (pysyvätkö sovitun ajan sisällä, tuovat tuotteet minne sovittu.. Vapaat kommentit)							
Mihin tavarat tuodaan (varaston eteen/myymälään)?							
Mihin tavarat puretaan (suoraan hyllyyn/varastoon)?							
Miten tavarat puretaan (käydäänkö läpi lähetyslistan avulla, merkataanko tuotteisiin väri/tuote..)?							
Ongelmat ja haasteet tämän viikon aikana ja yleensä							
Vapaat kommentit, Onko jotain kehitettävää?							

Kuva 2. Myymälöille lähetetyn seurantakyselylomakkeen pohja.

Liite 3. Arabiakeskuksen vastaukset

Myymälä: Pentik Arabiakeskus

Onko myymälä kivijalka/kauppakeskuksessa? Kauppakeskuksessa

Onko myymälä oma-, franchising- vai tehtaanmyymälä? Tehtaanmyymälä

Myymälän koko (neliöissä)? 550

Sijaitseeko myymälä useassa tasossa? Ei

Aukioloajat:

Ma-Pe: Ma-Pe 10-19

La: 10-16

Su: 10-16

Kuinka monta työntekijää myymälässä on kaiken kaikkiaan? 6

Monen tunnin työvuoroja työntekijät tekevät? riippuu työntekijästä

Päivittäin keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä:

Ma-Pe: 3

La: 2

Su: 1

Onko myymälässä takahuonetta? Kyllä

Varastoidaanko siellä tuotteita? Ei

Jos kyllä, niin mitä?

Onko varasto erillisessä tilassa? Kyllä

Jos kyllä, niin missä? Takahuoneen vieressä

Varaston koko (neliöissä)? n.200

Onko varastossa hyllyt vai pidetäänkö tuotteet rullakoissa? sekä että

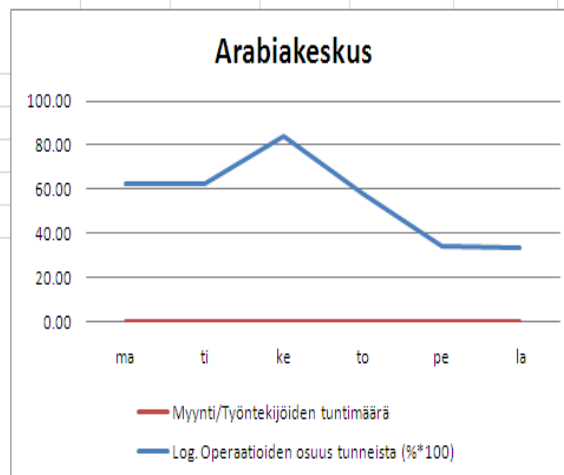
Jos on hyllyt, niin mikä on hyllyjen korkeus? n. 2m

Saapuvatko tuotteet rullakoissa vai lavoilla? sekä että

Kuinka usein tavaraa keskimäärin tilataan? kerran tai kaksi vkossa

Kuinka monta rullakkoa/lavaa tavaraa keskimäärin saapuu? 10-15 rullakkoa per vko

Arabiakeskuksen myymälä								
	Vko 12							
	22.3.2010	23.3.2010	24.3.2010	25.3.2010	26.3.2010	27.3.2010	28.3.2010	
	ma	ti	ke	to	pe	la	su	Keskim.
Myynti	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx		xxxx,xx
Myynti/Aukioloajan tunnit	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx		xxx,xx
Mistä myynti johtui?								
Asiakasmäärä	51	47	52	64	68	97		63.17
Keskim. Ostosten summa (€)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx
Työntekijöiden tuntimäärä/pvä	16	16	16	18	17.5	12	6.5	14.5714286
Keskim. Hlöökuntalkm	1.78	1.78	1.78	2.00	1.94	2.40	1.08	1.82
Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx		xxx,xx
Log.operaatioiden osuus tunneista	62.50 %	62.50 %	84.38 %	58.33 %	34.29 %	33.33 %		55.89 %
Log. Operaatioiden osuus tunneista (%*100)	62.50	62.50	84.38	58.33	34.29	33.33	0.00	55.89
Log.Operaatioiden osuus suhteutettuna myyntiin/ty	50.11 %	37.23 %	65.22 %	52.21 %	27.50 %	13.24 %		40.92 %
Huomioitavaa/ Mikä laukaisi tilauksen?	puretaan edellisen vkon kuormia ja kesän ennakoita	tilattu kesän ja syksyn ennakot	showroon piti tyhjentää toimistolla	tavara loppui	tilattu syksyn kampanjatuo tteita			
Tavarankurkku /h								
Rullakoiden lkm	6	4	2	1				
Lavojen lkm		0						
Tilattujen tuotteiden lkm								
Muut pyydetty tiedot:								
Vko 10								
Itellan palvelu (pysyvätkö sovitun ajan sisällä, tuovat tuotteet minne sovitto.. Vapaat kommentit)								
Mihin tavarat tuodaan (varaston eteen/myymälään)?								
Myymälään								
Mihin tavarat puretaan (suoraan hyllyyn/varastoon)?								



Liite 4. Forssan/Hushållskan vastaukset

Myymälä: Hushållska / Forssa

Onko myymälä kivijalka/kauppakeskuksessa? Kivijalka

Onko myymälä oma-, franchising- vai tehtaanmyymälä? Franchising

Myymälän koko (neliöissä)? N. 140m²

Sijaitseeko myymälä useassa tasossa? Kyllä ollaan kahdessa tasossa

Aukioloajat:

Ma-Pe: 10-17.30

La: 10-14

Su: Kiinni

Kuinka monta työntekijää myymälässä on kaiken kaikkiaan? 3 henkilöä

Monen tunnin työvuoroja työntekijät tekevät? 4,5-8h

Päivittäin keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä:

Ma-Pe: 1

La: 2

Su: Kiinni

Onko myymälässä takahuonetta? Kyllä

Varastoidaanko siellä tuotteita? Kyllä

Jos kyllä, niin mitä? sesonkien ylijäämiä, reklamaatiot ennen kuin lähetetään pois,

tuotteita jotka eivät mahdu hyllyyn, myymälämateriaalia esim. pussit

Onko varasto erillisessä tilassa? Kyllä

Jos kyllä, niin missä? yläkerrassa on lappeen alla lattiatilaa noin 10 m², mutta siellä ei sovi edes seisomaan

Varaston koko (neliöissä)? n. 4 m²

Onko varastossa hyllyt vai pidetäänkö tuotteet rullakoissa?

Jos on hyllyt, niin mikä on hyllyjen korkeus? 40cm

Saapuvatko tuotteet rullakoissa vai lavoilla? rullakoissa

Kuinka usein tavaraa keskimäärin tilataan? kerran viikossa, hiljaisina aikoina joka toinen viikko

Kuinka monta rullakkoa/lavaa tavaraa keskimäärin saapuu? 1-2 rullakkoa

Liite 5. Jyväskylän vastaukset

Myymälä: Pentik Jyväskylä

Onko myymälä kivijalka/kauppakeskuksessa? Kauppakeskuksessa

Onko myymälä oma-, franchising- vai tehtaanmyymälä? Oma

Myymälän koko (neliöissä)? 199,5m², kokotieto sisältää myös takahuoneen.

Sijaitseeko myymälä useassa tasossa? Ei

Aukioloajat:

Ma-Pe: Ma-To 10-18, pe 10-19

La: 10-15

Su: Kiinni

Kuinka monta työntekijää myymälässä on kaiken kaikkiaan? Nyt 4 +

työharjoittelija 16.4. asti

Monen tunnin työvuoroja työntekijät tekevät? Mläpäälikkö n. 7,5 h, iltavuoro 5,5 h.

La 5 h.

Päivittäin keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä:

Ma-Pe: 2

La: 2

Su: Kiinni

Onko myymälässä takahuonetta? Kyllä

Varastoidaanko siellä tuotteita? Kyllä

Jos kyllä, niin mitä? Servetit, kahvit, teet, herkut, valmispaketit, lasistot, saippuat, kortit, kynttilät, torkkupeitot, sänkypeitot, sisätyyny, varjostimet, sesongin metallit, lasimaljakot. Myymälämateriaalit, kuten sizzlepak, paperikassit ja pussit, teipit, kassakuittirullat, pahvilaatikot jne.

Onko varasto erillisessä tilassa? Kyllä

Jos kyllä, niin missä? Takahuone on meidän nro 1. varasto, josta hyllytämme. Alavarasto sijaitsee 3 kerrosta alempana autotasolla. Siellä pidetään vain esim. aaltopahvirullaa, joulun kasseja ja pusseja, seuraavaa vuotta odottavaa sesongin tavaraa sekä kalusteita kuten puuneliöitä.

Varaston koko (neliöissä)? ??? Ehkä jotain 6 m².

Onko varastossa hyllyt vai pidetäänkö tuotteet rullakoissa? Takahuoneessa hyllyt, alavarastossa ei hyllyjä. Tahahuoneessa tuotteet hyllyillä, mutta tarvittaessa myös esim.

roikkumassa katosta pusseissa. Takahuoneen perällä tila, johon mahtuu tarvittaessa (jouluna) max. 6 rullakkoa, mutta tällöin varastossa ei mahdu kulkemaan...

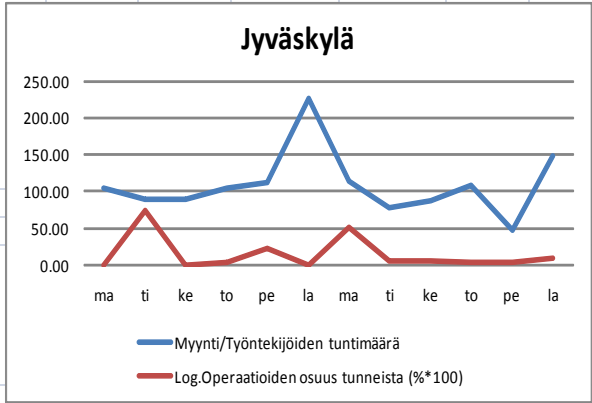
Jos on hyllyt, niin mikä on hyllyjen korkeus? Takahuoneessa 2 m.

Saapuvatko tuotteet rullakoissa vai lavoilla? Rullakoissa. Kaapit lavoilla.

Kuinka usein tavaraa keskimäärin tilataan? n. 1 krt/ vko viikkotilaus.

Kuinka monta rullakkoa/lavaa tavaraa keskimäärin saapuu? 2

Jyväskylän myymälä		Työntekijöiden log.Toimintoihin käyttämä aika (%)												Keskim.		su															
Vko 10		Vko 11												Keskim.		su															
8.3.2010		9.3.2010		10.3.2010		11.3.2010		12.3.2010		13.3.2010		14.3.2010		15.3.2010		16.3.2010		17.3.2010		18.3.2010		19.3.2010		20.3.2010		21.3.2010					
ma		ti		ke		to		pe		la		su		ma		ti		ke		to		pe		la		su		Keskim.			
Myynti		xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	
Myynti/Aukioloajan tunnit		xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	
Mistä myynti johtui?		Kanta-asiakasilta Nojatuoli																													
Asiakasmäärä		53	55	56	57	72	71	71	71	60.67	61	111	45	47	62	70	66														
Keskim. Ostosten summa (€)		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	
Korttias. %-osuus		16.98 %	20.00 %	23.21 %	19.30 %	23.61 %	14.08 %	14.08 %	19.53 %	14.75 %	9.01 %	20.00 %	14.89 %	17.74 %	10.00 %	14.40 %															
Työntekijöiden tuntimäärä/pvä		12.5	12.5	12.5	11.5	16	10	10	12.5	12	19	12	11.5	16	10	13.41666667															
Keskim. Hökuntalkm		1.56	1.56	1.56	1.44	1.78	2.00	2.00	1.65	1.50	2.38	1.50	1.44	1.78	2.00	1.77															
Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä		xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	
Log.operaatoiden osuus tunteista (%)		0.00 %	74.00 %	0.00 %	4.35 %	23.44 %	0.00 %	0.00 %	16.96 %	52.08 %	5.26 %	6.25 %	4.35 %	4.69 %	10.00 %	13.77 %															
Log.Operaatioiden osuus tunteista (%*100)		0.00	74.00	0.00	4.35	23.44	0.00	0.00	16.96	52.08	5.26	6.25	4.35	4.69	10.00																
Log.Operaatioiden osuus suhteutettuna myyntiin/ty		0.00 %	82.39 %	0.00 %	4.13 %	20.73 %	0.00 %	0.00 %	17.88 %	45.61 %	6.67 %	7.15 %	4.04 %	9.75 %	6.75 %	13.33 %															
Tavaran purku aika /h			5			2.5					6					4.5															
Rullakoiden lkm			2			1					1					1.33															
Lavojen lkm			0			5										2.5															
Tilattujen tuotteiden lkm			1318			49					610					659															
Muut pyydetty tiedot:																															
Vko 10		Vko 11																													
Itellan palvelu (pysyvätkö sovittun ajan sisällä, tuovat tuotteet minne sovittu... Vapaat kommentit)		Ongelmat ja haasteet tämän viikon aikana ja yleensä																													
tella toimittaa tavarat ajallaan ja yleensä aina aika tarkalleen klo 10.00. Tuovat rullakot myymälän perälle, jossa purku tapahtuu. Oikein mukavia ja palveluaitteita ovat Itellan pojat täällä.		Sokoksen 3+1 päivät sekä uuden Anttilan avajaiset torstaina 18.3. söivät asiakasmäärää. Kauppakeskuksessa oli melko hiljaisia.																													
Mihin tavarat tuodaan (varaston eteen/myymälään)?																															
Myymälään																															

<p>Mihin tavarat puretaan (suoraan hyllyyn/varastoon)?</p> <p>Sekä hyllyyn, myymälän puolelle vetolaatikoihin että takavarastoon. Hyllytys tapahtuu meillä aina kun tuote on myyty. Tällöin hyllytys pysyvät siistinä ja täysinä ja tavaraa on aina sama määrä esillä (jos tuote ei loppu). Joko tuotteen myynyt myyjä hyllyttää asiakkaan lähdettyä tai toinen vapaa myyjä hyllyttää kaverille valmiiksi.</p>																																								
<p>Ongelmat ja haasteet tämän viikon aikana ja yleensä</p> <p>Tilattu Sara teekuppi 1 kpl, tullut 24 kpl!!! Huom! pelkkä kuppi, ei kuppipari. Soitettu Eila Peunalle asiasta. Lisäksi tilattu uutena tuotteena aterinboxeja + vyötteitä ->vyötteitä ei tullut lainkaan.</p>	 <table border="1"> <caption>Jyväskylä</caption> <thead> <tr> <th>Päivä</th> <th>Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä</th> <th>Log.Operaatioiden osuus tunneista (%*100)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ma</td><td>100</td><td>0</td></tr> <tr><td>ti</td><td>90</td><td>70</td></tr> <tr><td>ke</td><td>90</td><td>0</td></tr> <tr><td>to</td><td>100</td><td>0</td></tr> <tr><td>pe</td><td>110</td><td>20</td></tr> <tr><td>la</td><td>220</td><td>0</td></tr> <tr><td>ma</td><td>110</td><td>50</td></tr> <tr><td>ti</td><td>80</td><td>0</td></tr> <tr><td>ke</td><td>90</td><td>0</td></tr> <tr><td>to</td><td>100</td><td>0</td></tr> <tr><td>pe</td><td>50</td><td>0</td></tr> <tr><td>la</td><td>150</td><td>10</td></tr> </tbody> </table>	Päivä	Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä	Log.Operaatioiden osuus tunneista (%*100)	ma	100	0	ti	90	70	ke	90	0	to	100	0	pe	110	20	la	220	0	ma	110	50	ti	80	0	ke	90	0	to	100	0	pe	50	0	la	150	10
Päivä	Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä	Log.Operaatioiden osuus tunneista (%*100)																																						
ma	100	0																																						
ti	90	70																																						
ke	90	0																																						
to	100	0																																						
pe	110	20																																						
la	220	0																																						
ma	110	50																																						
ti	80	0																																						
ke	90	0																																						
to	100	0																																						
pe	50	0																																						
la	150	10																																						
<p>Haasteena 5 kaapin saapuminen samassa kuormassa. Näistä 2 kpl oli jo ennakkoon varattuna ja myytiin heti 2 päivän sisällä. 3 kaappia somistettiin myymälään.</p>																																								
<p>Vapaat kommentit, Onko jotain kehitettävää?</p> <p>Tavaran saapumisessa on yllättävän usein heittoja eli kuorma tulee tilattuun toimituspäivään nähden myöhässä. Tämä heikentää ennakoitavuutta, ja aiheuttaa päänvaivaa etenkin kiiresesonkina (jouluku). Jouluku työvuorolistat on suunniteltu niin, että purkupäivälle on varattu omat työntekijät pelkästään purkuun. Tämä sen takia, että myymälä + varasto on pieni ja rullakot joudutaan pitämään myymälän puolella. Yleisilmeen takia olisi tärkeää, että rullakot saadaan purettua mahdollisimman nopeasti. Jos kuorma on myöhässä, tulee täysin turhia tunteja kyseiselle päivälle ja sama määrä tunteja sitten kun kuorma vihdoin tulee ja joudutaan porukka hälyttämään töihin. Joulun ennakoita voisi myös automaattisesti laittaa tulemaan useampaan otteeseen peräkkäisinä päivinä, jottei myymälä "huku" rullakoihin. Esim. edellisjoulukuun meillä tuli kerralla 18 rullakkoa tavaraa! Tämän seurauksena myymälän kulkukäytävät olivat tukossa rullakoista ja kauppakeskuksen käytävilläkin majaili 6 rullakkoa, mikä ei tietysti ole edes sallittua. Eli jos on tulossa pieneen myymälään isompi kertaerä kuin 4 rullakkoa, toivoisin siitä automaattisesti</p>																																								
<p>Muutenkin voisi olla hyvä, että tavaran toimituksesta informoitaisiin paremmin. Esim. tieto kun kuorma on lähtenyt Posiolta, ja toisaalta tarpeeksi ajoissa tieto jos näyttää, että tavaraa saada lähtemään ajallaan.</p>																																								
<p>Kuormassa on silloin tällöin myös virheitä eli tuotteita tulee eri määrä mitä tilattu. Tarkistamme siis saapuvat tavarat aina listan mukaan ja korjaamme saldot heti oikein saapuneet tavarat listan hyväksymisen yhteydessä. Jos kuormassa on virheitä laitamme siitä faxin logistiikkaan, jotta hekin tietävät ettei aina mene oikein.</p>																																								

Liite 6. Lapuan vastaukset

Myymälä: Pentik Lapua

Onko myymälä kivijalka/kauppakeskuksessa? Kivijalka

Onko myymälä oma-, franchising- vai tehtaanmyymälä? Oma

Myymälän koko (neliöissä)? N. 200m²

Sijaitseeko myymälä useassa tasossa? Ei

Aukioloajat:

Ma-Pe: 10-17

La: 10-14

Su: Kiinni

Kuinka monta työntekijää myymälässä on kaiken kaikkiaan? 2 ja 1 puitetyöntekijä

Monen tunnin työvuoroja työntekijät tekevät? vaihtelee n. 5 h

Päivittäin keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä:

Ma-Pe: 1

La: 1

Su: Kiinni

Onko myymälässä takahuonetta? Kyllä

Varastoidaanko siellä tuotteita? Kyllä

Jos kyllä, niin mitä? keramiikkaa (vähäisesti)

Onko varasto erillisessä tilassa? Kyllä

Jos kyllä, niin missä? Kellarissa

Varaston koko (neliöissä)? 25 m

Onko varastossa hyllyt vai pidetäänkö tuotteet rullakoissa? varastossa on hyllyt

Jos on hyllyt, niin mikä on hyllyjen korkeus? 180 cm

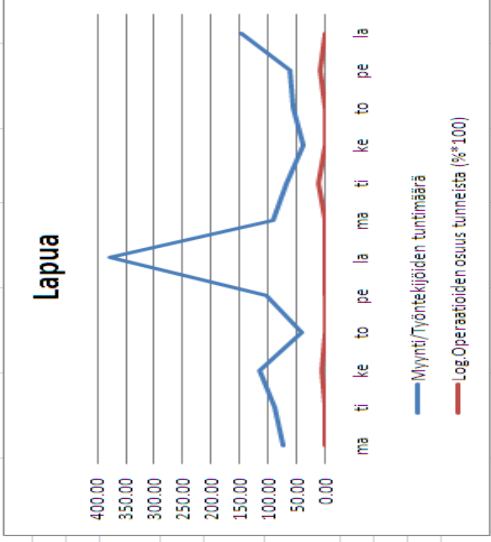
Saapuvatko tuotteet rullakoissa vai lavoilla? rullakoissa ja kaapit lavoilla

Kuinka usein tavaraa keskimäärin tilataan? 1 kahdessa viikossa

Kuinka monta rullakkoa/lavaa tavaraa keskimäärin saapuu? 1-2

Lapuan myymälä		Työntekijöiden log. Toimintoihin käyttämä aika (%)															
		Vko 11															
		8.3.2010	9.3.2010	10.3.2010	11.3.2010	12.3.2010	13.3.2010	14.3.2010	15.3.2010	16.3.2010	17.3.2010	18.3.2010	19.3.2010	20.3.2010	21.3.2010		
		ma	ti	ke	to	pe	la	su	keskim.	ma	ti	ke	to	pe	la	su	keskim.
Myynti		xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	kiinni	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	kiinni	xxx,xx
Myynti/Aukioloajan tunnit		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx
Mistä myynti johtui?																	
Asiakasmäärä		22	29	26	17	21	35		25,00	19	17	15	13	24	17		17,5
Keskim. Ostosten summa (€)		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx
Työntekijöiden tuntimäärä/pvä		7,5	8	7,5	12,5	12,5	4,5		8,75	8	8	14,5	7,5	12,5	4,5		9,16666667
Keskim. Hökuntalkim		1,07	1,00	0,94	1,56	1,39	1,13		1,18	1,14	1,14	2,07	1,07	1,79	1,13		1,39
Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx
Log.operatioiden osuus tunneista (%)		0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%		1,11%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	8,00%	0,00%		3,42%
Log.Operaatioiden osuus tunneista (%*100)		0,00	0,00	6,67	0,00	0,00	0,00		1,11	0,00	12,50	0,00	0,00	8,00	0,00		
Log.Operaatioiden osuus suhteutettuna myyntiin/hyön		0,00%	0,00%	5,86%	0,00%	0,00%	0,00%		0,98%	0,00%	18,40%	0,00%	0,00%	12,87%	0,00%		4,61%
Tavarain purkuaika /h											1						1
Rullakoiden lkm											1			2			1,50
Lavojen lkm																	
Tilattujen tuotteiden lkm											73						73

Muut pyydytytiedot:								
Vko 10								
Viiko 11								
Itellan palvelu (pysyvääköt sovitun ajan sisällä, tuovat tuotteet minne sovittu... Vapaat kommentit)								
Itellan palvelussa ei ole moitittavaa								
Vapaat kommentit, Onko jotain kehitettävää?								
Näinä kahtena viikkona tavarat on pitkään aikaan tulleet ajallaan, mikä on hyvä asia ja kuormat eivät ole olleet liian korkeita. Toivotaan, että myös jatkossa olisi näin. Aikaisemmin on kuitenkin ollut ongelmia saada tavaraa ajallaan johtuen siitä ettei tavaraita ole kerätty/pakattu logistiikan päädyssä silloin kuin olisi pitänyt ja siksi kuorman tuleminen on viivästynyt. Pismillään viikkotilausta olen odoteltu tosiaankin saman viikon verran ja siihen olen saanut vastauksen ettei tavaraita ole vielä kerätty, joten Itellan "päädyssä" ei ole ongelmaa ollut.								
Mihin tavarat tuodaan (varaston eteen/myymälään)?								
rullakot tuodaan myymälään ja lavat jätetään pihaan.								
Rullakot jäävät myymälän puolelle ja osa mahtuu takahuoneeseen.								
Mihin tavarat puretaan (suoraan hyllyyn/varastoon)?								
suoraan hyllyyn ja osa vetolaatikoihin/varastoon								
Miten tavarat puretaan (käydäänkö läpi lähetyslistan avulla, merkitäänkö tuotteisiin väri/tuote..)?								
suuremmat erät käydään läpi lähetyslistan avulla. Laatikoihin merkataan yleensä väri ja tuote.								
Ongelmat ja haasteet tämän viikon aikana ja yleensä								
yleensä tavarat yrittää purkaa mahdollisimman nopeasti, koska purkaminen tapahtuu myymälän puolella.								



Liite 7. Lappeenrannan vastaukset

Myymälä: Lappeenranta

Onko myymälä kivijalka/kauppakeskuksessa? Kauppakeskuksessa

Onko myymälä oma-, franchising- vai tehtaanmyymälä? Franchising

Myymälän koko (neliöissä)? 490 m²

Sijaitseeko myymälä useassa tasossa? Ei

Aukioloajat:

Ma-Pe: 10-19

La: 10-16

Su: Kiinni

Kuinka monta työntekijää myymälässä on kaiken kaikkiaan? 3 plus 1 extra

Monen tunnin työvuoroja työntekijät tekevät? 6-7

Päivittäin keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä:

Ma-Pe: 2

La: 2

Su: Kiinni

Onko myymälässä takahuonetta? Kyllä

Varastoidaanko siellä tuotteita? Kyllä

Jos kyllä, niin mitä? ennakot

Onko varasto erillisessä tilassa? Ei

Jos kyllä, niin missä?

Varaston koko (neliöissä)? n. 50 m²

Onko varastossa hyllyt vai pidetäänkö tuotteet rullakoissa? sekä että, vanhan mlän kalusteita

Jos on hyllyt, niin mikä on hyllyjen korkeus? n. 250cm

Saapuvatko tuotteet rullakoissa vai lavoilla? rullakossa, huonekalut lavoilla

Kuinka usein tavaraa keskimäärin tilataan? N. 1x2vk:oon

Kuinka monta rullakkoa/lavaa tavaraa keskimäärin saapuu? 2-3

Lappeenrannan myymälä (franchising)								
	Työntekijöiden log. Toimintoihin käyttämä aika (%)							
	Vko 10							
	8.3.2010	9.3.2010	10.3.2010	11.3.2010	12.3.2010	13.3.2010	14.3.2010	
	ma	ti	ke	to	pe	la	su	Keskim.
Myynti	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	xxxx,xx	kiinni	xxxx,xx
Myynti/Aukioloajan tunnit	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx		xxx,xx
Mistä myynti johtui?								
Asiakasmäärä	34	45	34	39	54	68		45.67
Keskim. Ostosten summa (€)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx		xx,xx
Työntekijöiden tuntimäärä/pvä	12	12	12	14	12	10		12
Keskim. Hlökontalkm	1.33	1.33	1.33	1.56	1.33	1.67		1.43
Myynti/Työntekijöiden tuntimäärä	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx	xxx,xx		xxx,xx
Log.operaatioiden osuus tunneista (%)	16.67 %	16.67 %	16.67 %	21.43 %	25.00 %	20.00 %		19.40 %
Log.Operaatioiden osuus tunneista (%*100)	16.67	16.67	16.67	21.43	25.00	20.00		19.40
Log.Operaatioiden osuus suhteutettuna myyntiin/työn	17.96 %	10.59 %	19.00 %	26.07 %	18.93 %	6.31 %		16.48 %
Huomioitavaa	As.tilaus laukaksi tilaustarpeen							
Tavaran purku aika /h								
Rullakoiden lkm								
Lavojen lkm								
Tilattujen tuotteiden lkm								
Muut pyydyt tiedot:								
Vko 10								
Itellan palvelu (pysyvätkö sovitun ajan sisällä, tuovat tuotteet minne sovittu.. Vapaat kommentit)								
ei tule ajoissa ja yleensä puuttuu aina rullakoita ja niitä ollaan saatu metsästää välillä Jyväskylästä ja välillä Vantaalta								
Mihin tavarat tuodaan (varaston eteen/myymälään)?	Mlään							
Mihin tavarat puretaan (suoraan hyllyyn/varastoon)?	hyllyyn ja sesongit takahuoneeseen							
Miten tavarat puretaan (käydäänkö läpi lähetyslistan avulla, merkataanko tuotteisiin väri/tuote..)?	katsotaan että määrät stemmaavat							
Ongelmat ja haasteet tämän viikon aikana ja yleensä	ei							

