

Saldojen hallinnan kehittäminen EP-myymälässä

Case: S-market Hirsimäki

Tiivistelmä

Tekijä(t) Färlin, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 28	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Saldojen hallinnan kehittäminen EP-myymälässä Case: S-market Hirsimäki		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio S-market Hirsimäki, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millä keinoin olisi mahdollista kehittää saldojen hallintaa S-market Hirsimäen arjessa ja mitä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin tulisi tehdä, jotta saldojen hallinnassa päästäisiin tavoitellulle tasolle. Kohdeyrityksessä on käytössä EP-tilaaminen eli ennustepohjainen tilaaminen, jossa tilaaminen perustuu tuotteiden saldotietoihin. Työn tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle päivitetty toimintamalli myymälän jokapäiväiseen käyttöön. Käytännössä haluttiin saada aikaan tehtäväkortti, jota kohdeyrityksen henkilöstö voi hyödyntää arjessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosa koostuu kolmesta osasta. Ensimmäiseksi käsiteltiin asiakasta toiminnan lähtökohtana päivittäistavarakaupassa. Toisessa osassa käsiteltiin kaupan tilaus-toimitusketjua ja kolmannessa osassa käytiin läpi myymälän toimintoja EP-tilaamisessa.</p> <p>Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen alussa suoritettiin haastatteluja vertaistoihpaikoissa kartoittaen näiden menestyksekkäitä toimintamalleja. Haastatteluaineiston pohjalta valikoitiin kohdeyritykselle sopivimmat toimintatavat ja tehtävät. Viimeiseksi luotiin toimintamalli, jota käytettiin tehtäväkortin muodossa kohdeyrityksessä neljän viikon seurantaprosessin ajan.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että uuden toimintamallin myötä kohdeyrityksen saldojen hallinta kehittyi positiivisesti. Kohdeyrityksen haasteena oli työn jäljen epätasalaatuisuus. Työn tulokset antoivat viitteitä siitä, että kehittämällä toimintatapoja saldojen hallinnan kokonaisuudessa, on mahdollista päästä saldojen hallinnassa tavoitellulle tasolle.</p>		
Asiasanat saldojen hallinta, EP-tilaaminen, päivittäistavarakauppa, tilaus-toimitusketju		

Abstract

Author(s) Färlin, Susanna	Type of Publication Bachelor's thesis	Published 2021
	Number of Pages 28	
Title of Publication Developing the management of the amounts of goods in FB-ordering system store Case: S-market Hirsimäki		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title and organization of the client S-market Hirsimäki, Osuuskauppa Hämeenmaa		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out how could the management of the amounts of goods be developed in S-market Hirsimäki, and what changes should be made to the present operating model to reach the wanted level. The ordering system in the case company is forecast-based and the amounts of the goods are the base for the ordering. The aim was to create an updated operating model for everyday use in the store. Practically the wanted outcome was a task card for the staff in the case company.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of three parts. First part deals with the customer as the center and premise of the grocery retail. The second part handles the supply chain in general and in grocery retail. The third part looks over store's operation in forecast-based ordering system.</p> <p>The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative study. At first, interviews were made in other Osuuskauppa Hämeenmaa's stores to find out their successful operating models. Based on the interview material, the most suitable tasks and modes of operation were selected to be used in the case company. The final part was to create an operating model which was used in the case company for four-week follow-up period.</p> <p>The study discovered that with the updated operating model the management of the amounts of goods developed positively. Case company's challenge was the quality variation in the work result. The results of the study show that by developing the operating models in the management of the amounts of goods, it is possible to reach the wanted level.</p>		
Keywords managing the amounts of goods, FB ordering system, grocery retail, supply chain		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Aiheen valinta	1
1.2	Tutkimuskysymys ja rajaukset	1
1.3	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.....	2
2	Asiakas toiminnan lähtökohtana	4
2.1	Asiakaslähtöisyys	4
2.2	Asiakaskokemus.....	5
2.3	Päivittäistavarakauppa.....	5
2.4	Asiakaslähtöinen kauppa	6
3	Kaupan tilaus-toimitusketju	8
3.1	Logistiikan hallinta	8
3.2	Porterin malli.....	9
3.3	Kaupan arvoketju.....	10
3.4	Tilaaminen	11
3.5	Varastointi	12
4	Myymälän toiminnot ketjuliikkeessä	13
4.1	Ketjuliiketoiminta.....	13
4.2	EP-tilaaminen	13
4.3	Saldonhallinta	14
4.4	Laadun kolmiloikka	16
4.5	Hyllypuutekirjaukset.....	16
4.6	Varaston hallinta	17
5	Tutkimusprosessi.....	18
5.1	Yhteistyökumppani	18
5.2	Alkutilanne	19
5.3	Haastattelut	20
5.4	Uuden toimintamallin seurantaprosessi	21
5.5	Tulokset.....	21
5.6	Johtopäätökset ja jatkoehdotukset.....	22
6	Yhteenveto	24
	Lähteet	27

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinta

Tutkimuksen aiheena on saldojen hallinnan kehittäminen EP-myyvälässä, kohdeyrityksenä S-market Hirsimäki, joka on osa Osuuskauppa Hämeenmaata. Aihe tutkimukselle valikoitui kesällä 2020 kohdeyrityksen ehdotuksesta ja tarpeesta. Työn aiheen haluttiin olevan kohdeyritykselle ajankohtainen, ja työn tulosten hyödyllisiä. Tarkemmat rajaukset tutkimukselle tehtiin aiheeseen syvennyttäessä yhdessä kohdeyrityksen marketpäällikön kanssa.

Tutkimuksen aihe liittyy S-ryhmän valtakunnalliseen Laadun kolmiloikka -hankkeeseen, jossa saldot ja niiden hallinta ovat merkittävä osa hanketta. S-market Hirsimäen haasteena on jo pitkään ollut pitää saldojen hallinta riittävän hyvällä tasolla. Kohdeyrityksen tilausjärjestelmänä on EP-tilaaminen eli ennustepohjainen tilaaminen ja siinä saldot ovat keskeisessä roolissa koko tilausjärjestelmän pohjautuessa saldoihin. Mikäli saldot eivät ole hallinnassa, eli saldovirheitä on paljon, se näkyy suoraan asiakkaille hyllypuutteina tai punalaputettuina tuotteina. Takatiloissa saldojen heikko hallinta näkyy kasvavana varastoitavien tuotteiden määränä.

Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään kohdeyrityksessä toiminnan kehittämisessä. Asiakas on päivittäistavarakaupassa kaiken toiminnan lähtökohta, ja työn tulokset tulevat näkymään asiakasrajapinnassa asti muun muassa parempana hyllysaatavuutena. Kohdeyrityksen kannalta tavoitteena on saada päivittäisiin rutiininomaisiin työtehtäviin tasalaatuisuutta ja laadukkuutta. Tärkeä vaihe uusien toimintatapojen käyttöönotossa on niiden läpikäyminen työntekijöiden kanssa. Kun työntekijä ymmärtää, mitä tekee ja miksi, paranee työn laatu.

1.2 Tutkimuskysymys ja rajaukset

Tutkimus jakautuu kahteen osaan: ensimmäinen osa koostuu teoriaosuudesta ja toinen tutkimusosasta. Teoriaosa on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi asiakaslähtöisyyttä ja -kokemusta, päivittäistavarakauppaa yleisesti sekä asiakaslähtöistä kauppaa. Toisessa osassa käsitellään kaupan logistiikkaa sekä tilaus-toimitusketjua. Kolmas ja viimeinen teoriaosa sisältää myymälän toimintojen läpikäymistä saldojen hallinnan kokonaisuudessa. Osioon kuuluvat muun muassa saldonhallinta, EP-tilaaminen, Laadun kolmiloikka ja varaston hallinta. Tutkimusosassa kuvaillaan toimipaikan nykyisiä toimintatapoja saldojen hallinnassa ja käydään läpi haastattelutuloksia vertaistoimipaikoissa. Kun päivitetty toimintamalli on muodostettu, pidetään neljän viikon mittainen seurantajakso ja

viimeiseksi analysoidaan sen tulokset sekä esitetään johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Työn tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle päivitetty toimintatapa, jolla saldojen hallinta saadaan pysyvästi tavoitellulle tasolle. Konkreettisesti tämä tarkoittaa toimintaohjetta eli niin sanottua tehtäväkorttia. Toimintatapa otetaan myymälän jokapäiväiseen käyttöön.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä keinoin saldojen hallintaa voidaan parantaa arjessa?
- Mitä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin on tehtävä, jotta saldojen hallinta saadaan pysyvästi tavoitellulle tasolle?
- Kuinka nousta pysyvästi Laadun kolmiloikka -mittaristolla?

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tulokset ovat kohdeyrityksen käyttöön. Tutkimuksen metodit ja tulokset ovat kuitenkin mahdollisesti sovellettavissa muihin S-ryhmän päivittäistavarakaupan toimipaikkoihin, joissa on käytössä EP-tilaaminen.

1.3 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa numeraalista tietoa, kun taas laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa tietoa, joka auttaa asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Tutkimusmenetelmää valittaessa tulee miettiä myös tutkimusongelmaa, sillä laadullisella ja määrällisellä tutkimusmenetelmällä saa vastauksia eri kysymyksiin. Laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymykseen *mitä* ja *miten*, määrällinen tutkimusmenetelmä taas vastaa kysymyksiin, *miten paljon* ja *miksi*. (Vilkkä 2005, 49; 53.) Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten saldojen hallintaa voidaan parantaa, joten siksi valittu tutkimusmenetelmä on laadullinen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Laadullista tutkimusmenetelmää soveltaessa lähtökohtana on tutkimuksen subjektiivisuus eli tutkimuksessa tehtyihin tulkitoihin ja johtopäätöksiin vaikuttaa tutkijan omat arvot, uskomukset ja käsitykset (Vilkkä, 2005, 50–51). Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeyrityksessä. Lisäksi tekijän työkokemus alalla antaa pohjaa tutkimukselle.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään aineistonkeruumenetelminä dokumentteja, havainnointia, ja haastatteluja. Dokumentit ovat erilaisia ilmiöön liittyviä tekstejä, joilla haetaan ratkaisua tutkimusongelmiin. Näitä ovat esimerkiksi muistiot, tilastot, verkkosivut ja muut

kirjalliset tuotokset, kuitenkin siten, että ne liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja niillä voi olla merkitystä tutkimuksessa. Haastattelun päämääränä on kerätä aineistoa ilmiöön liittyviltä henkilöiltä. Yleisimmin haastattelut toteutetaan äänitettynä teemahaastatteluina. (Kananen 2015, 81.) Tämän tutkimuksen toteutustavaksi valittiin teemahaastattelu, koska halutaan päästä tarpeeksi syvälle aiheeseen. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa suoritetaan teemahaastatteluja, joilla haetaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja tutkimusongelmaan.

Haastattelu on toimiva aineistonkeruumenetelmä, kun tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai tutkimusalueita, joista ei tiedetä kovin paljoa. Myös kun halutaan täydentää ja varmistaa muuta aineistoa, esimerkiksi havainnoinnin avulla kerättyä, on haastattelu toimiva lisä. Menetelmänä haastattelu on joustava, sillä vastaajaa voidaan opastaa ja soveltaa tilanteen niin vaatiessa. (Kananen 2015, 143.)



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin kulku

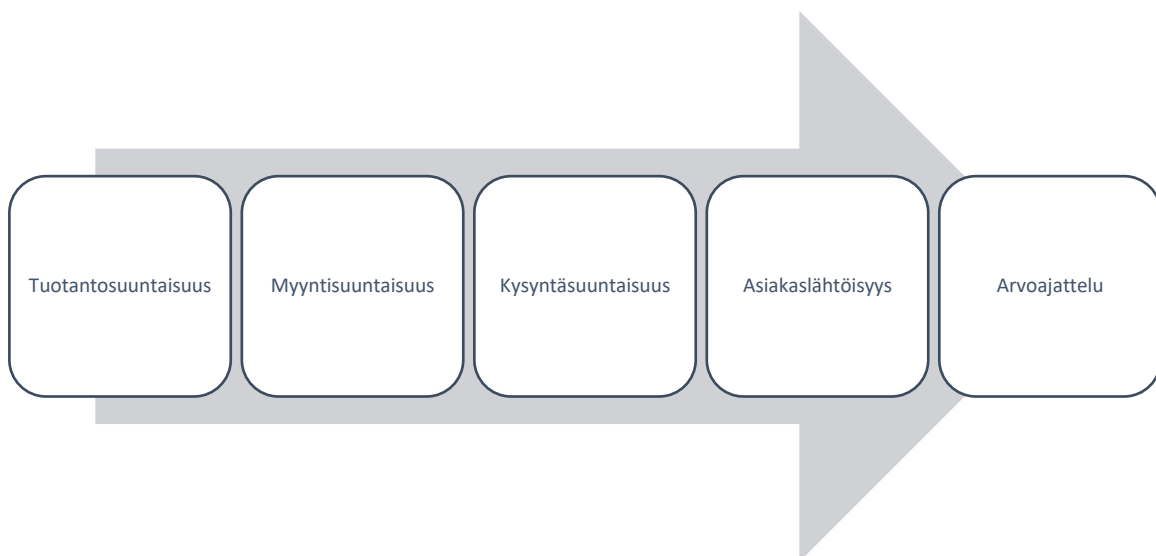
Opinnäytetyöprosessin kulkua hahmottaa kuvio 1. Tutkimusosan alkuun tehdään selvitys yksikön nykyisistä toimenpiteistä ja työohjeista saldojen hallinnassa päivittäisessä työssä. Selvityksessä auttaa kohdeyrityksen markempäällikkö. Tämän jälkeen suoritetaan haastatteluja Osuuskauppa Hämeenmaan S-market-ketjun myymälöissä. Haastateltavia ovat yksiköiden markempäälliköt ja haastatteluaineisto käsitellään anonyymisti. Valitut toimipaikat pärjäävät pääsääntöisesti kohdeyritystä paremmin Laadun kolmiloikka -mittaristolla. Haastatteluja varten tehdään kysymysrunko ja haastattelut nauhoitetaan. Vastaukset analysoidaan ja niistä saatuja tuloksia vertaillaan kohdeyrityksen toimintatapoihin. Hyväksi todettuja toimintatapoja muokataan soveltuvaksi kohdeyrityksen tarpeisiin. Tavoitteena on saada aikaan toimiva ja tehokas toimintamalli, joka voidaan muotoilla työkortin muotoon kohdeyrityksen käyttöön. Uudet toimintatavat käydään läpi työntekijöiden kanssa, jotta varmistetaan kullekin riittävä ymmärrys aiheesta. Muu mahdollinen analysoitava aineisto kerätään kohdeyrityksen omista tietojärjestelmistä hyödyntäen erilaisia raportteja ja mittaristoja.

2 Asiakas toiminnan lähtökohtana

2.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja niiden kehittymisen mahdollisimman hyvin (Viitala & Jylhä 2013, 76). Tulevaisuutta ajatellen uskotaan, että asiakaslähtöinen ajattelu on tulevaisuuden kaupan olennainen piirre. Viitala & Jylhä (2013, 76–77) kertovat tutkimuksesta, joka kuvastaa asiakaslähtöisyyden merkitystä. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden ja verkostojen keskuudesta tulevat parhaat ideat. Vasta toisella sijalla olivat ideat työntekijöiltä.

Asiakaslähtöisyys liitetään usein jo yrityksen strategiaan. Strategia tarkoittaa periaatteita, joilla yritys menestyy. Se ei ole niinkään kuvausta siitä, miten yritys toimii, vaan ennemmin kuinka se erottuu muista. Liiketoimintastrategia suunnitellaan jo yritystä perustettaessa ja sitä kehitetään jatkuvasti toiminnan mukaan. Pienen ja suuren yrityksen strategiat eroavat toisistaan: pienessä yrityksessä strategia saattaa olla vain yrittäjän omassa mielessä, mutta suuryrityksessä strategia on suunniteltu ja dokumentoitu toimintamalli. Olennaista strategiassa on pitkäjänteisyys sekä tulevaisuushakuisuus. (Viitala & Jylhä 2014, 60; Kuusela & Neilimo 2010, 11.)



Kuvio 2. Asiakasajattelun kehittyminen (mukaillen Viitala & Jylhä 2013, 75)

Asiakaslähtöisyyttä voidaan strategiassa toteuttaa monella eri tavalla. Kuvio 2 havainnollistaa asiakasajattelun kehittymistä viime vuosien ja vuosikymmenten aikana. Oikeassa laidassa sijaitsevassa arvoajattelun kohdassa halutaan tunnistaa asiakkaalle tuotetun arvon rakenteet ja perustat. Tavoite on, että yritys sopeuttaa toimintansa niihin, että asiakas voi

kokea saavansa itselleen tärkeää hyötyä. Tämän kehittymismallin perustana on ihminen, eivät yrityksen tuotteet. (Viitala & Jylhä 2013, 75.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas asetetaan keskiöön, myös toimintamallit ja tavoitteet ovat asiakasta palvelevia. Asiakkaaseen keskitytään ja tuotetaan tälle arvoa sekä hyötyä. Toimintaa toteutetaan ja arvioidaan niin sanotusti ulkoapäin eli asiakkaan näkökulmasta. Tämä voi olla vaikea toteuttaa, mutta osallistamalla asiakasta palveluiden kehittämiseen on mahdollista saavuttaa niin sanottua syvällistä asiakastietoa. Kun yrityksen toiminnassa asiakas osallistetaan ja otetaan huomioon, hyötyy myös yritys saamalla uskollisia asiakkaita. Näin toimimalla yritys voi vahvistaa toimintaansa ja keskittyä niihin prosesseihin, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja arvoa tuottavia. (Laine & Sulkanen 2019.)

2.2 Asiakaskokemus

Tuotantolähtöinen ajattelutapa on ollut ennen suomalaisen hyvinvointivaltion perusta. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 10–14) ovat sitä mieltä, että tuotantolähtöisyys on ollut sopiva lähtökohta yritysten menestymiselle joitakin vuosikymmeniä sitten, kun tuotantolähtöisyys on ohjannut yritysten toimintaa ja päätöksentekoa voimakkaasti. Tänä päivänä menestymisen liiketoiminnassa vaatii sen sijaan kilpailua asiakaskokemuksista.

Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakaskokemuksesta on tehty keskeinen toimintaa ohjaava tavoite, niin teollisuudessa kuin kivijalka- ja verkkokaupassakin. Asiakaskokemus on subjektiivinen ilmiö, joka rakentuu kaikissa vuorovaikutustilanteissa: se alkaa jo ennen ostamista, sen aikana ja ostamisen jälkeen. Asiakaskokemus linkittyy tiiviisti asiakaslähtöisyyteen, sen avulla voidaan toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–21, 23.)

Tuotteet ja palvelut ovat luonnollisesti tärkeässä keskiössä yrityksen toiminnassa, mutta kokonaisvaltainen asiakaskokemus voi tuoda yritykselle merkittävän kilpailuedun, sillä sitä kilpailijan on hankala kopioida. Asiakaskokemukseen panostaminen ei vähennä tuotteiden ja palvelujen merkitystä, vaan se luo arvoa asiakkaalle. Ihmiset käyttävät joka päivä suuren määrän erilaisia tuotteita ja palveluja, joten asiakaskokemukset ovat merkittävä osa nyky-päivän elämää. Hyvät asiakaskokemukset vaikuttavat siihen, miltä päivät tuntuvat ja parhaimmillaan ne parantavat elämää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26–27, 31.)

2.3 Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa on päivittäistavaroita myyvä, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimiva myymälä. Päivittäistavaroihin kuuluvat ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Suomalaiselle

päivittäistavarakaupalle on ominaista ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Harvaan asutussa maassa tämä on kustannustehokkain tapa toimia. (Päivittäistavarakauppa ry a.)

Päivittäistavarakaupan valikoiman lähtökohtana ovat kuluttajien tarpeet. Kunkin myymälän tarjoama valikoima muodostuu ketjun perusvalikoimasta sekä myymäläkohtaisesta, täydentävästä valikoimasta. Viimeisten 25 vuoden aikana valikoimat ovat kolminkertaistuneet. Valikoimien suuruus vaihtelee pienmyymälöiden noin 2 000 tuotteesta hypermarkettien noin 25 000 tuotteeseen. Suomessa päivittäistavaraketjujen hankinnat tehdään pääasiassa kuuden toimitusketjun kautta: Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK, Kesko Oyj, Lidl Suomi Ky, Tokmanni Oy, Wihuri Oy ja Minimani Oy. (Päivittäistavarakauppa ry b.)

Viime vuosikymmenten aikana päivittäistavarakauppa on kokenut suuria muutoksia. Myymälöiden määrä on pitkään ollut laskeva, sen sijaan myymälöiden koko on ollut kasvava. Haja-asutusalueilla myymälöitä on lakkautettu ja uusia on avattu sinne, missä väestön määrä on lisääntynyt. Tehokkuus ja kannattavuus ovat olleet toiminnan avainsanoja, ja joltaneet myymälöiden kasvua suuremmiksi. Ketjuliiketoiminta ja ketjujen keskitetyt hankinnat ovat olleet pääsijalla tehostamassa ja yhtenäistämässä päivittäistavarakaupan toimintaa. (Saarinen & Kilpinen 2016, 9–10.)

2.4 Asiakaslähtöinen kauppa

2000-luvulla kaupan strategisessa ajattelussa ja linjauksissa on korostunut asiakaslähtöisyys. Perinteisesti kaupan liiketoimintalogiikka on perustunut muun muassa alhaisista kustannuksista, logistisesta tehokkuudesta ja kotimaista kauppaa suojelevasta toimintatavasta. Uusi logiikka sen sijaan perustuu vahvasti asiakaslähtöisyyteen, osaavaan johtoon ja henkilöstöön. (Kuusela & Neilimo 2010, 14; 21–22.)

Menestyvässä kauppayrityksessä asiakkaan voi ajatella olevan kumppani. Tämän lisäksi asiakkaalla on muitakin rooleja, kuten palvelujen kehittäjä, suosittelija, asiakasomistaja ja kanta-asiakas. Kaupan asiakastietojärjestelmien avulla asiakkaiden ostokäyttäytymisestä kerätään tietoa systemaattisesti ostotapahtumien yhteydessä hyödyntäen muun muassa kanta-asiakaskortteja. Näin tunnistetaan asiakkaiden ostotarpeet ja voidaan ennustaa niitä. Kaupan myyntitehokkuus ja tavarakierto paranee, kun oikeat tuotteet ovat oikeina aikoina oikeassa paikassa. Tämä kasvattaa sekä parempaa saatavuutta että asiakastytyvyyttä. (Kuusela & Neilimo 2010, 22–23.)

Asiakkaiden kulutus- ja ostokäyttäytymiseen liittyy erilaisia arvoja. Asiakkaat voivat olla esimerkiksi kasvissyöjiä, sporttisia ihmisiä, vanhempaa väestöä, maaseudulla asuvia, perhe-elämää viettäviä tai sinkkuja. Jokaisella asiakasryhmällä on omanlaisensa

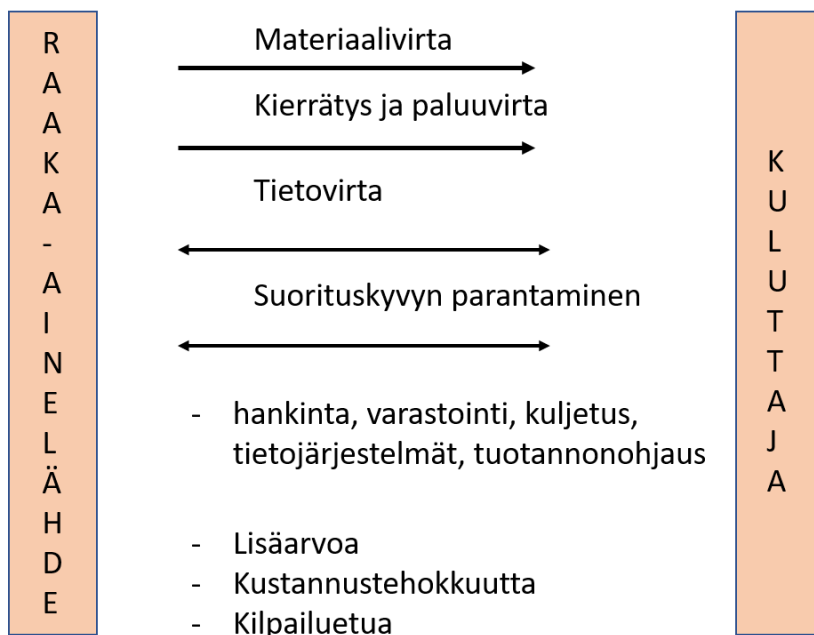
kulutustottumukset ja kaupan on kyettävä vastaamaan siihen asiakaslähtöisesti, sillä asiakkaiden arvoperusteiset valinnat ovat tulossa yhä tärkeämmiksi. (Kuusela & Neilimo 2010, 19; 44.)

Vuosien myötä asiakkaan rooli on muuttunut yhä enemmän passiivisesta hankkijasta aktiiviseksi vaikuttajaksi. Asiakkaiden arvoperusteiset valinnat haastavat kaupan alan toimijoita toimimaan ympäristötietoisemmin. Sosiaalinen vastuu, vastuullisuus, energiatehokkuus, jäljitettävyyys ja tuotteiden alkuperä ovat nykypäivän asiakkaille tärkeitä. Perinteisesti kauppa on toiminut hyvin määrä- ja volyymikeskeisesti, mutta asiakkaiden odotusten yksilöllistymisen myötä markkinat monimutkaistuvat ja asiakassegmenttien rajat hämärtyvät. (Kuusela & Neilimo 2010, 47.)

3 Kaupan tilaus-toimitusketju

3.1 Logistiikan hallinta

Logistiikka tarkoittaa perinteisesti materiaalivirtojen suunnittelua, toteutusta ja hallintaa (Hokkanen & Karhunen 2014, 12—13). Viime vuosikymmenten aikana sekä toiminnot logistiikassa että termistö sen puitteissa ovat päivittyneet useasti. Vielä 1980-luvulla käytettiin termiä *materiaalitoiminnot*, joka tarkoitti: oikeaa tavaraa, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, mahdollisimman pienin kustannuksin. Käytännössä kyse oli tällöin tavaran kuljettamisesta ja varastoinnista. 1990-luvun lama-ajan myötä asia alkoi muuttua, kun ymmärrettiin, että yrityksen toiminnoissa on mahdollisuus suuriin säästöihin kehittämällä materiaali-toimintoja. Sanan logistiikka käyttö yleisty. Samalla huomattiin, että logistiikan saralla on paljon potentiaalia kannattavalle liiketoiminnalle, kuten varastohotellit, jotka vuokraavat varastotiloja yrityksille tai kuljetusyrietykset, jotka tarjoavat lisäpalveluja kuljettamisen ohella. (Tikka 2016, 18.)



Kuvio 3. Logistiikan viitekehys (mukaillen Tikka 2016, 30)

Logistiikan sisältö on laaja, kuten kuvio 3 osoittaa. Logistiikan hallitsemiseksi toimijoiden on pystyttävä kehittämään ja johtamaan kokonaisuuksia toimitusketjuissa (Tikka 2016, 30). Toimitusketjussa tavara virtaa yhteen suuntaan, raaka-ainelähteeltä kuluttajalle. Ennen toimitusketjun käynnistymistä tarvitaan kuitenkin kysyntää, joka kulkee toimitusketjussa vastakkaiseen suuntaan. (Sakki 2014, 5.)

Tässä työssä käytetään termiä *tilaus-toimitusketju*, joka on suomennos käsitteestä *supply chain management* (SCM). Se yleistyi käyttöön 1990-luvulla. SCM syntyi, kun yritysten liiketoiminnot kokivat suuria muutoksia erityisesti tuotannon hajauttamisen myötä, ja kun kulluttajien ostamat tuotteet ja palvelut muodostuivat lopulliseen muotoonsa vaiheittain monien liiketoimintojen yhteisvaikutusten seurauksena. SCM-termille on löydettävissä erilaisia määritelmiä. Niitä yhdistää kuitenkin sisältö, jonka mukaan tavaratoimituksen toteuttamiseen, aina hankintalähteiltä loppukäyttäjälle, tarvitaan useamman eri yrityksen työpanos. (Sakki 2014, 4.)

3.2 Porterin malli

Tuotteiden jalostumista alkutuotteista valmiiksi hyödykkeiksi eri yritysten muodostamassa ketjussa kutsutaan arvoketjuksi. Tämän lisäksi yritysten sisällä on omat arvoketjunsä, joiden vaiheita voivat olla muun muassa hankinta, tuotekehitys, markkinointi ja jakelu. Perähtäin suoritettavia toimenpiteitä kutsutaan prosessiksi. Prosessi on sarja tapahtumia tai toimenpiteitä, joista seuraa jokin tulos. Esimerkiksi tilaus-toimitusketju on prosessi, jonka vaiheiden toteutumiseen yrityksen sisällä osallistuu useita henkilöitä eri vastualueista. (Sakki 2014, 5.)

Arvoketjun mallin esitti amerikkalainen Michael Porter luoden sisällön termille *competitive advantage*, suomeksi kilpailuetu. Yritys koostuu Porterin mukaan arvotoiminnoista, joista aiheutuvat yrityksen kustannukset ja jotka tuottavat asiakkaiden kaipaaman arvon. Kilpailuetu saadaan aikaan näissä toiminnoissa. Porter on jakanut arvotoiminnot kahteen pääluokkaan, perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot ovat:

- tulologistiikka (saapuneet tavarat, vastaanotto, varastointi)
- operaatiot (valmistus)
- lähtölogistiikka (varastointi ja kuljetus asiakkaalle)
- myynti ja markkinointi (jakelukanavan valinta, myynnin edistäminen)
- huolto ja jälkimarkkinointi (asennus, korjaus, koulutus) (Sakki 2014, 5).

Perustoiminnot liittyvät niitä tukeviin toimintoihin, jotka ovat:

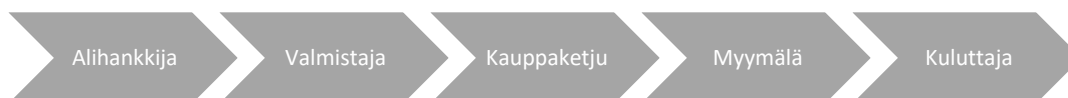
- hankinnat (ostot)
- tekniikan kehittäminen (laitteistot ja menettelytavat)
- inhimillisten voimavarojen hallinta (henkilöstö)
- infrastruktuuri (rahoitus, kirjanpito, yritysjohto) (Sakki 2014, 6).

Toiminnot tulisi toteuttaa siten, että tuotettu lisäarvo ylittää aiheutuneet kustannukset. Yrityksen erilaisissa toiminnoissa työskentelee useita ihmisiä, jotka voivat osaltaan tuottaa sitä lisäarvoa, joka saa asiakkaan ostamaan tuotteen tai palvelun. Porterin mukaan yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetu, kun se suorittaa toimintonsa pienemmillä kustannuksilla tai yksinkertaisesti paremmin kuin kilpailijansa. (Sakki 2014, 6.)

3.3 Kaupan arvoketju

Termi ECR eli *Efficient Consumer Response* on vähittäiskaupan strategia, jolle on löydetävissä useita suomennoksia: kysyntälähtöinen hankintayhteistyö, asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta tai tehokas kuluttajalähtöinen yhteistyö. ECR:n avulla pyritään tarpeettomien kustannusten poistamiseen päivittäistavaroiden jakeluketjusta. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan yhteistyötä koko jakeluketjun parantamiseksi, sen sijaan että keskityttäisiin vain yksittäisiin osa-alueisiin. (Tikka 2016, 24.)

Tuotteen matkaa raaka-aineen tuottajalta kuluttajalle kutsutaan arvoketjuksi eli tilaus- ja toimitusketjuksi. Kuvio 4 osoittaa, kuinka ketju muodostuu monen yrityksen verkostosta, jossa kullakin on tärkeä osansa tuotteen kulkiessa kohti loppukäyttäjää eli kuluttajaa. Erilaisissa työtehtävissä toimivat kaupan työntekijät liittyvät vahvasti tuotteen arvoketjun muodostumiseen. Avoimuus ja tiivis yhteistyö ketjun toimijoiden kesken on tärkeää, sillä se tehostaa tuotteiden ja palvelujen saamista asiakkaiden ulottuville. (Saarinen & Kilpinen 2016, 114–115.)



Kuvio 4. Kaupan arvoketju (mukaillen Saarinen & Kilpinen 2016, 115)

Kaupan arvoketju jaetaan karkeasti kahteen osaan. Ensimmäinen osa koostuu teollisuudesta, hankinnasta ja logistiikasta, ja siihen sisältyy myös kaupan oma liiketoiminnan ohjaus sekä myymälät. Tässä osassa korostuu tehokkuus: kilpailuetu voidaan saavuttaa kustannustehokkaiden toimintojen kautta. Toinen osa koostuu asiakkuuksista ja siinä kilpailuetu on mahdollista saavuttaa olemalla innovatiivisesti asiakaslähtöinen. Tällöin asiakkaiden

tarpeet ja käyttäytyminen tulee osata tunnistaa. Prosessitehokkuus ja asiakaslähtöisyys muodostavat yhdessä arvoketjuajattelun perustan, kun ne liitetään kaupan toimintamalliin. (Kuusela & Neilimo 2010, 29.)

Ulkoistaminen on yhä useamman yrityksen toimintatapa. Ne ketjun vaiheet ja tehtävät, joita ei osata tehdä tai ei kannata tehdä, ulkoistetaan. Tällöin toimintaketjun hallinta ja sen jatkuva kehittäminen ovat yhä merkityksellisempiä. Toimitusketjuun saattaa kuulua iso määrä toimijoita, jotka osallistuvat tavara- ja tietovirtojen käsittelyyn. Materiaali eli tavara virtaa toimittajien valmistuksen ja myynnin kautta loppuasiakkaalle, tieto asiakkaiden tarpeista kulkee päinvastaiseen suuntaan. Virtauksia käynnistetään tai säädellään eri periaatteilla eri toimialoilla: joko työntö- tai imuperiaatteella toimivat jakelustrategiat. Kysyntä ja menekin ennustaminen toimivat työntöohjauksen pohjana tuotantopäätöksissä. Imuohjauksen periaatteena on, että markkinoilta nousee kysyntä eli tilaus, joka käynnistää tuotannon. Elintarviketeollisuus toimii pääsääntöisesti työntöohjauksella. (Viitala & Jylhä 2014, 156–158.)

Tilaus-toimitusketjun hallinta on keskeistä erityisesti päivittäistavarakaupassa. Tuotteiden lukumäärä on suuri ja se kasvaa koko ajan, minkä takia samoista hyllytiloista tulisi saada läpi entistä enemmän tavaraa, unohtamatta samanaikaista tuoreuden ja hyllysaatavuuden hallintaa. Muun muassa S-ryhmä on kehittänyt arvoketjunsä hallintaa. Lähtökohtia suunnittelulle ovat olleet valikoima, menekki sekä tuotteen hyllytila ja ratkaisuksi on kehitetty ennakoivia avustavaa analytiikkaa. Tilanoptimointiohjelmisto auttaa hyllykarttojen sekä tuotteiden menekkitietojen hallinnassa. Tuotteiden menekit arvioidaan jo kuukausia ennen niiden astumista valikoimiin. Tarkoitus on, että ennusteet auttavat toimitusketjun ohjaamisessa joka portaalla, aina teollisuudesta logistiikkapalvelujen kautta kauppoihin asti. (Viitala & Jylhä 2014, 164–165.)

3.4 Tilaaminen

Päivittäistavarakaupassa lähes jokaisella yrityksellä on käytössä tietojärjestelmä, jonka avulla pystytään seuraamaan tuotteiden varastosaldoja sekä varaston kokonaisarvoa. Järjestelmä rekisteröi myös myynnin, jolloin saadaan tieto tuotteen täydennystarpeesta. Tämä on tärkeää, jotta kaupassa olisi aina sopiva määrä tavaraa. Päivittäistavarakaupan myymälässä tuotteiden tilaaminen ja hyllypuutteiden tarkistaminen on jokapäiväistä perustoimintaa. Kaupasta ja ketjusta riippuen tilausrutiinit vaihtelevat: tuotteiden täydentyminen voi olla automaattista tai ennakoitua. Kaikki tilaustoiminta kuitenkin pohjautuu myyntiin ja sen ennustamiseen. Tiedon keräämisessä auttaa kaupassa käytössä oleva tietojärjestelmä, sillä menekin ennustaminen helpottuu, kun on saatavilla tieto toteutuneesta myynnistä. Kun tilausmäärät ovat oikeat, varastoon ei sitoudu liikaa pääomaa ja hävikin määrä pienenee.

Myös varaston kiertonopeus kasvaa ja samalla kaupan tulos paranee. (Saarinen & Kilpinen 2016, 114–115; 118.)

Päivittäistavarakaupassa tilaamisen työkaluna toimii useimmiten tilauspäätte, joka on linkitetty kaupan tietojärjestelmään. Sen avulla pystytään tarkistamaan niin tuotteen saldo, kuin tulossa olevat määrät. Tilauspäätteellä hoidetaan myös mahdolliset täydennystilaamiset. Vaikka tilausjärjestelmä olisi automaattinen, on välillä tilattava tuotetta lisää, esimerkiksi sesonkien tai juhlapyhien vuoksi. Ammattitaitoisella vastuualueen hoitajalla on suuri merkitys lopulta tilausmäärien oikeellisuudessa. (Saarinen & Kilpinen 2016, 119.)

3.5 Varastointi

Varastoinnin tarkoituksena on tasoittaa vaihteluja raaka-ainetoimitusten, valmistuksen, jakelun ja kulutuksen välillä. Varastot toimivat eräänlaisena puskurina toiminnan sujumisen kannalta, vaikka niitä pääasiassa yritetään minimoida. Varastoinnin perusteena on usein toimitusvarmuus, etenkin asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Varastotasojen ja -määrien seuranta on tärkeää yrityksen taloutta ajatellen, sillä varastoiminen tulee kalliiksi kolmesta syystä. Varastossa seisova tavara on usein jo maksettu, joten varastoon sitoutuu turhaan pääomaa. Lisäksi varastoiminen vaatii tilaa, mikä taas aiheuttaa energia- ja työvoimakustannuksia. Kolmanneksi varastointi lisää riskiä siihen, että osa tuotteista ehtii vanhentua markkinoiden muuttuessa. Esimerkiksi kaupan alalla varastoinnista on pitkälti luovuttu. Tavaran toimitukset ovat tiheitä, koostuvat pienistä toimituseristä ja ne tehdään suoraan myyntikohteisiin. Yleissääntö on, että varastointi tulee minimoida siten, että palvelutason on mahdollista säilyä ennallaan. (Viitala & Jylhä 2014, 165–166.)

4 Myymälän toiminnot ketjuliikkeessä

4.1 Ketjuliiketoiminta

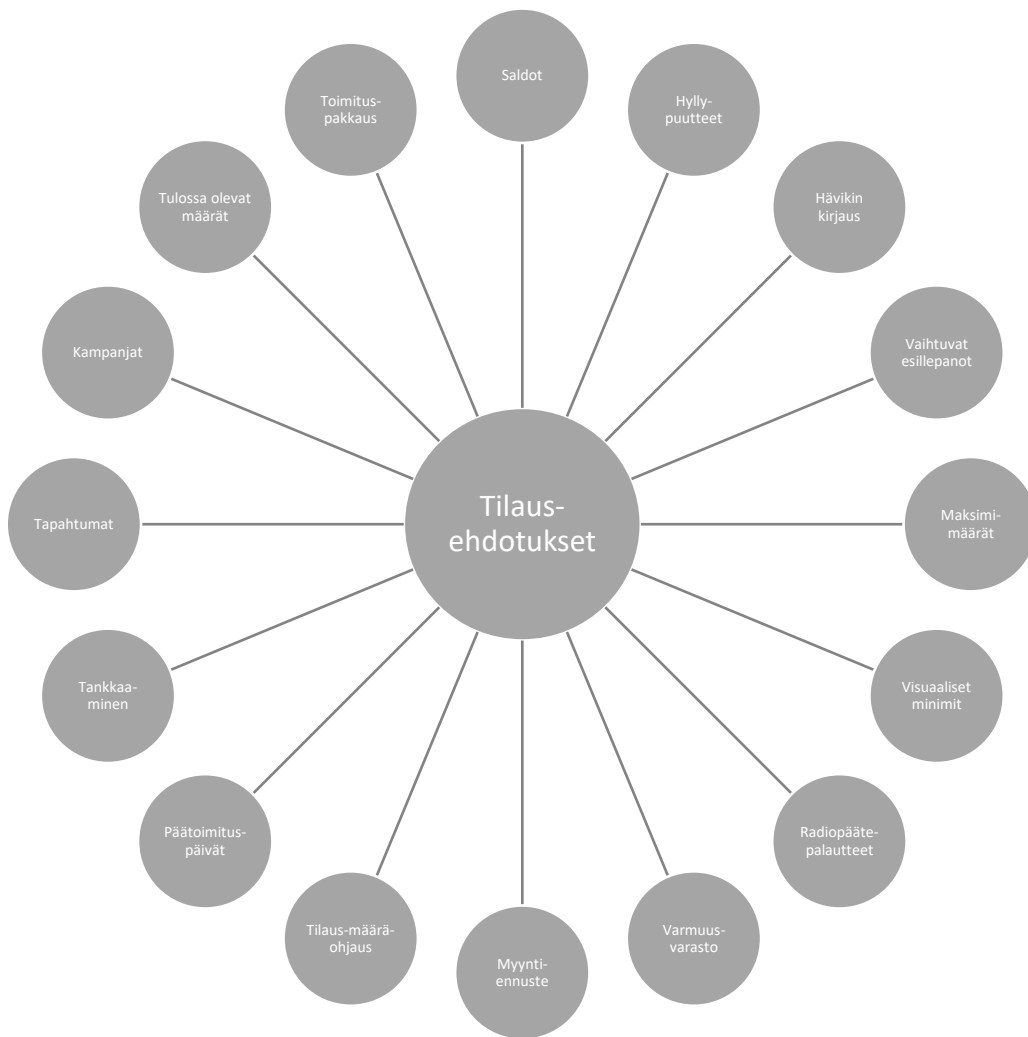
Suomessa vähittäiskaupassa vallitseva liiketoimintamalli on ketjuliiketoiminta. Tämä tarkoittaa toimintamallia, jossa ketjuyksikkö johtaa ketjua ja määrittelee ketjuun kuuluvien kauppojen prosessit sekä tavat toimia. Toimintamallit ja prosessit ovat yhdenmukaisia. Näiden toimintatapojen avulla tavoitellaan valittua kohdeasiakasryhmää. Ketjuliikkeessä asioidessaan asiakas voi odottaa saavansa tiettyä valikoimaa, palvelua, hintatasoa ja viestintää – unohtamatta myymälän kalustusta ja sisustusta. Nämä asiat toistuvat jokaisessa ketjun myymälässä. (Koistinen ym. 2009, 80–81.)

Lähtökohtana ketjuliiketoiminnassa on ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen. Ketjukonsepti määrittelee muun muassa ketjun asiakaskohderyhmät, pääkilpailijat ja asiakaslupaukset. Ketjuyksikkö hoitaa suuren osan erilaisista hallinnollisista töistä sekä suunnittelusta, mikä vapauttaa myymälässä aikaa asiakaspalveluun ja muihin päivittäisiin perustehtäviin. Ketjuliiketoiminnan edut ovat suuret myös logistiikassa: tietojärjestelmien ollessa yhteiset, on ketjuohjauksen ja myymälöiden välinen tiedonsiirto vaivatonta. Tilaus-toimitusketju on saumaton ja luotettava yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän takia. (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 14.)

Tässä tutkimuksessa kohdeyritys on osa ketjuliiketoimintaa. S-market-ketju on osa S-ryhmää, joka on koko Suomen kattava ketjuliiketoimintaa harjoittava toimija. S-market on Suomen laajin ruokakaupan ketju, jonka jokaisen myymälän valikoima on rakennettu juuri kyseisen myymälän asiakaskuntaa varten. (S-ryhmä 2020b.)

4.2 EP-tilaaminen

EP-tilaaminen eli ennustepohjainen tilaaminen on S-ryhmän uusin tilaamisen toimintamalli. Ennustepohjainen tilausjärjestelmä tarkoittaa tilaamista, jossa tilausjärjestelmä laskee myyntihistoriatiedon perusteella menekkiennusteen jokaiselle tuotteelle ja tilaa tuotteet ennusteen mukaisesti. Kuvio 5 havainnollistaa ennustepohjaisen tilaamisen osa-alueita, joihin järjestelmä perustaa tilauksia. Tilaamista ohjaa keskitetysti SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Tilausmäärien käsittely myymälässä on vähentynyt merkittävästi EP-tilaamisen myötä verrattuna aiempiin tilausjärjestelmiin. Tarvittaessa täydennystilaamista tehdään niin myymälästä, alueosuuskaupan konttorilta kuin SOK:n ketjuohjauksesta. (S-ryhmä 2020c.)



Kuvio 5. Ennustepohjaisen tilaamisen osa-alueet (mukaillen S-ryhmä 2020c)

Saldotiedon ylläpitäminen, ja sen oikeellisuuden varmistaminen, on myymälän tärkein tehtävä EP-tilaamisessa, sillä tilaaminen perustuu saldoon. Jokaisella tuotteella on oma maksimimääränsä, eli tieto siitä, kuinka paljon tuotetta mahtuu hyllyyn. Jos tuotteen maksimimäärä on järjestelmässä väärin, tilaaminen ei toimi oikein. Monet tilaamisen ohjaukset on sidottu maksimimäärään, ja järjestelmä käyttää tietoa tilaamisen perustana. (S-ryhmä 2020c.)

4.3 Saldonhallinta

Saldonhallinta on EP-tilaamiseen kulmakivi ja ehdottomasti myymälän tärkein tekeminen koko tilaamisessa. Kiteytettynä, jos saldo on väärin, tilausmäärä on väärin. Tuotteiden saldojen oikeellisuus on edellytys laadukkaalle tilaamiselle. Myymälän jokapäiväiseen toimintaan saldonhallinnassa kuuluu saldontarkistusraportin läpikäyminen päivittäin. Saldokirjauksia ja -korjauksia tehdään päivittäin esimerkiksi kuormanpurun yhteydessä. Tämän

lisäksi myymäläkohtaisten aikataulujen mukaan tehdään saldokirjaukset monipakkauksista, vaihtuvapainoisista tuotteista ja tuoretuotteista. (S-ryhmä 2020c.)

Radiopääte on jokaisen myymälässä työskentelevän henkilön mukana kulkeva laite, jolla ylläpidetään tuotteiden saldoja ja muita tilaustietoja. Se on linkitetty tilausjärjestelmään. Samalla laitteella tehdään myös hävikkikirjaukset. Hävikin kirjaus on osa saldojen hallintaa. Kaikki hävikkikirjaukset tulee tehdä mahdollisimman tarkasti ja heti, kun tuote otetaan pois myynnistä, sillä hävikkikirjaus vähentää tuotteen saldoa. (S-ryhmä 2020c.)

Iso osa hävikkiin ja saatavuuteen liittyvistä haasteista johtuu saldovirheistä. Tästä syystä EP-tilaamisen ongelmatilanteissa on aina ensimmäisenä suoritettava saldontarkastus. Mikäli tuotteen saldo ei ole oikein, se tulee korjata. Samalla tarkistetaan, että tuotteen maksimimäärä on todenmukainen. Tämä on toimintamalli yksittäisen tuotteen kohdalla. Kun ongelma koskee useampaa tuotetta tai koko tuoteryhmää, otetaan yhteyttä oman alueosuuskaupan tilausvastaavaan. (S-ryhmä 2020d.)

Saldovirheiden syntymistä ennaltaehkäistään parhaiten, kun hyllypuutkirjaukset tehdään huolellisesti ja hävikki merkitään tarkasti. Kun myymälässä työskentelevät tekevät päivittäin ne työtehtävät, jotka saldojen hallinnan kokonaisuuteen kuuluvat, saadaan saldovirheet jäljitettyä tehokkaimmin. Tärkeää on myös, että saldotarkastuksia tekevä ymmärtää saldotietojen merkityksen tilaamiselle sekä myymälän tavaravirran kokonaisuuden. (S-ryhmä 2020d.)

Esimerkkejä saldovirheiden syistä:

- kirjaamattomat toimituspoikkeamat
- puutteelliset siirtokirjaukset (oma käyttö, myymälöiden välinen siirto)
- puutteelliset hävikkikirjaukset
- kassan virheet (näppäilyvirhe, tuoteryhmään myynti)
- tuotetta useissa esillepanoissa
- tuotetta takavarastossa
- tuotteet väärällä hyllypaikalla
- monipakkausten purkaminen
- varastaminen
- tavaroiden kulkeutuminen väärille paikoille (S-ryhmä 2020d).

4.4 Laadun kolmiloikka

Laadun kolmiloikka on S-ryhmän strateginen kehittämissuunnitelma. Sen tavoitteena on kehittää S-ryhmän marketketjujen asiakastyytyväisyyttä ja vahvistaa asiakkaiden sitoutuneisuutta. Hyvä kauppa muodostuu kokonaisuudesta: edullisen ostoskorin lisäksi tärkeää on laadukkaat tuotteet, hyvä hyllysaatavuus, ystävällinen palvelu, sujuva asiointi sekä siisti ja hyvin hoidettu myymälä. Laadun kolmiloikassa keskitytään erityisesti näiden asioiden parantamiseen. (S-ryhmä 2020a.)

Laadun kolmiloikassa keskitytään myymälän perustekemisten laadukkaan toteutuksen varmistamiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Tavoitteena on, että asiakkaat saavat myymälästä jatkuvasti laadukkaita palveluita, ovat tyytyväisiä ja palaavat uudelleen. Laadun kolmiloikan keskiössä ovat hevi, hymy ja reikiä nolla eli keskitytään etenkin hedelmävihannesosaston erinomaiseen tasoon, asiakkaan kohtaamiseen aidosti sekä hyllysaatavuuden varmistamiseen. Myymälässä Laadun kolmiloikka näkyy aiempaa tavoitteellisempaa johtamisena, yhteisinä kehittämisteemoina sekä systemaattisena kehittämisena, johon koko myymälähenkilökunta osallistuu. Laadun kolmiloikka tehdään kaikissa S-ryhmän marketkaupan ketjuissa: Prismoissa, S-marketeissa, Saleissa ja Alepoissa. (S-ryhmä 2020a.)

Myymälöitä tuetaan yhteisillä toimintamalleilla ja mittareilla. Laadun kolmiloikan myötä käyttöön otettiin yhteinen myymälämittaristo ja siihen liittyvät raportoinnit. Mittariston avulla seurataan jokaisen myymälän perustoimintojen suorituskykyä. Mittariston avulla tunnistetaan kehittämistarpeet ja se toimii apuna myös tavoiteasetannassa. Ketjukohtainen koontiraportti julkaistaan sekä viikoittain että kuukausittain. Raportti kuvaa edellisen viikon, tai kuukauden, tilannetta myymälöittäin. Käytössä on niin sanotut liikennevalvurit (vihreä, keltainen ja punainen), joilla havainnollistetaan tilaa lukijalle. Näiden lisäksi kukin myymälä saa oman raporttinsa eri mittareiden osalta. (S-ryhmä 2020a.)

4.5 Hyllypuutekirjaukset

EP-tilaamisessa hyllypuutekirjaukset ohjaavat automaattista tilaamista. Tästä syystä on tärkeää, että hyllypuutekirjaukset tehdään tarkasti ja huolellisuutta noudattaen. Näin saadaan selville ongelmakohtat saatavuudessa, ja tehdä korjaavia toimia. (S-ryhmä 2020c.)

Hyllypuutekirjaukset tehdään radiopäätteellä myymälän jokaisena aukiolopäivänä. Hyllypuute on tuote, joka ei ole asiakkaan ostettavissa. Käytännössä radiopäätteellä kirjataan ylös jokainen tuote, jota ei ole hyllyssä. Näiden kirjausten perusteella ohjataan tilausmääriä sopiviksi, jotta hyllypuutteita ei syntyisi. (S-ryhmä 2020c.)

4.6 Varaston hallinta

EP-tilaamisessa saldot ovat pääosassa koko tilausprosessia. Järjestelmään on syötetty kunkin tuotteen tietyt parametrit, jotka määräävät tilaamisen kulkua: kuinka paljon tuotetta on hyllyssä, kuinka paljon tuotteella on hyllytilaa ja milloin tuotetta tarvitsee tilata lisää. Periaatteessa tuotetta ei pitäisi kertyä varastoitavaksi asti, sillä tuotteen olisi tarkoitus mahtua sille varattuun hyllytilaan. Käytännössä näin ei aina ole. Tuotteella voi olla hyvin suuri menekki, eikä sille saada myymälässä tarpeeksi hyllytilaa tai tuotteen saldo tai maksimimäärä on väärin, jolloin järjestelmä tilaa sitä virheellisesti lisää. (S-ryhmä 2020c.)

Varastoitaville tuotteille on varattu oma paikkansa varastotilassa ja ne käydään läpi säännöllisesti, eli täytetään tuotteita omille hyllypaikoilleen. Saldon ja maksimimäärän tarkistaminen radiopäätteellä on tärkeä osa prosessia mahdollisen virheellisen tiedon saavuttamiseksi ja sen korjaamiseksi. (S-ryhmä 2020c.)

5 Tutkimusprosessi

5.1 Yhteistyökumppani

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan toimija, jolla on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostaa 19 itsenäistä alueosuuskauppaa sekä niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja kuusi paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän palveluverkosto kattaa koko Suomen. (S-ryhmä 2020b.)

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi Suomen alueosuuskaupoista. Hämeenmaa toimii 21 kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä. Hämeenmaan liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Kuvio 6 havainnollistaa Osuuskauppa Hämeenmaan toimialat. Markettoimiala on toimialoista suurin yli 60 % osuudellaan. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2020b.)



Kuvio 6. Osuuskauppa Hämeenmaan toimialat 2019 (Osuuskauppa Hämeenmaa 2020c)

Osuuskauppa Hämeenmaalla on toimipaikkoja kaikkiaan yli 100. Myynniltään Osuuskauppa Hämeenmaa on alueensa suurin yritys ja se työllistää noin 2 950 henkilöä. Osuuskauppa Hämeenmaan omistaa sen asiakasomistajat, joita on yli 165 000. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2020a.)

S-market Hirsimäki on Osuuskauppa Hämeenmaan S-market-ketjuun kuuluva päivittäistavara- ja rakennustarvikauppa, joka sijaitsee Riihimäessä. Kyseisessä kiinteistössä on ollut myymälä jo 1970-luvulta asti, ja vuodesta 2006 siinä on toiminut Osuuskauppa Hämeenmaan S-market. Toimipaikassa on myymälätilaa noin 1 200 m². Se on Osuuskauppa Hämeenmaan muihin S-

market-myyvälöihin verrattuna kooltaan keskiluokkaa. S-market Hirsimäessä työskentelee marketpäällikön lisäksi 19 henkilöä.

S-market Hirsimäki palvelee asiakkaitaan kaupungissa keskeisellä paikalla. Sijainti on hyvä ja lähellä on useita kilpailevia toimijoita. Myymälän keskiostos on melko pieni, mikä johtuu asiakaskunnasta, sillä ostoksilla käy paljon ohikulkijoita esimerkiksi eväitä hankkimassa. Asiakkaita käy myymälässä runsaasti ja vakioasiakkaita on paljon.

5.2 Alkutilanne

Tutkimuksen idea syntyi kohdeyrityksen tarpeesta kehittää saldojen hallintaa. Saldojen ollessa merkittävä osa tilausjärjestelmää, olisi saldoihin liittyvien toimintojen tärkeää olla johdonmukaisia ja rutiininomaisia. Työntekijöiden rooli saldojen kokonaisuudessa on suuri, sillä juuri työntekijät ovat niitä, jotka saldojen kanssa päivittäin työskentelevät. Osaamisen tason tulee olla vahva. Päivittäistavarakaupassa, etenkin ketjuliikkeessä, etuna on laaja saatavilla oleva tiedon ja opastuksen määrä. Ohjeet työvaiheisiin ja -tehtäviin ovat helposti työntekijöiden saatavilla myymälässä.

Kohdeyrityksen aikaisemmat rutiinit ja toimintatavat saldojen hallinnassa käytiin läpi, ja mietittiin mitä tehtäviä kannattaisi kehittää. Saldojen hallinnan kokonaisuuteen liittyy myymälässä useita työtehtäviä päivän aikana. Kohdeyrityksessä tehtäviä suoritettiin jo ennen tutkimusta rutiininomaisesti päivittäin, mutta jotain tuntui uupuvan, koska sijoitus Laadun kolmiloikka -mittaristolla ei noussut. Tästä syystä apua kohdeyrityksen tekemisiin päätettiin hakea toisten myymälöiden toimintatavoista.

Uusia toimintatapoja mietittäessä päätettiin käyttää Laadun kolmiloikka -mittariston tuloksia apuna seuratessa myymälän saldojen hallinnan kehittymistä. Mittariston raportti muodostuu viikoittain, eli se antaa tietoa toiminnan kehittymisestä melko nopeasti. Viikoittaisessa Laadun kolmiloikka -raportissa on mukana kaksi saldoihin liittyvää saraketta, joiden muutoksia ja kehittymistä seurattiin. Kuukausiraportti on muodoltaan samanlainen kuin viikoittainen raportti, samat seurattavat saldosarakkeet löytyvät myös kuukausiraportista.

Tulokset muodostuvat raportille niin sanotuilla liikennevaloväreillä: vihreä, keltainen ja punainen. Kunkin sarakkeen raja-arvot ovat ennalta määritellyt. Vihreä väri on paras, eli silloin saldojen hallinnassa on onnistuttu. Keltainen taso on tyydyttävä, punainen väri merkitsee heikkoa suoriutumista. Ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa Hirsimäen saldosarakkeet olivat usein keltaisella.

5.3 Haastattelut

Kartoituksen aluksi tehtiin haastatteluja muissa Osuuskauppa Hämeenmaan S-market-myymöläissä. Haastatteluihin valittiin mukaan neljä myymälää. Kyseiseen lukumäärään päädyttiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Myymälöitä mietittäessä valinnan pääkriteerinä oli niiden erinomainen menestyminen Laadun kolmiloikka -mittaristolla pitkällä aikavälillä. Vaikka mittariston kärkisijoituksiin vaaditaan muitakin onnistumisia kuin menestyminen saldojen hallinnassa, ovat saldot yksi merkityksellinen kokonaisuus Laadun kolmiloikka -mittaristolla. Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2020.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niitä varten oli laadittu kymmenen kysymyksen haastattelurunko, jotta haastatteluissa saatiin kartoitettua haluttuja asioita sovitun ajan puitteissa. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti. Kysymykset koskivat myymälöiden perustietoja ja -tekemisiä sekä toimintatapoja ja tehtäviä saldojen hallinnan kokonaisuudessa. Jokaisessa myymälässä haastattelun kohteena oli myymälän marketpäällikkö. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto käsiteltiin anonyymisti.

Haastattelut analysoitiin vertailemalla vastauksia toisiinsa. Koska kyseessä ovat ketjuliiketoiminnan myymälät, jokaisessa myymälässä arjen perusrutiinit ovat samoja, vaikka toimintatavat vaihtelisivat. Haastatteluaineistoa analysoitaessa kuitenkin huomattiin, että toimintatavoissa oli havaittavissa runsaasti yhtäläisyyksiä. Aktiivinen saldojen tarkastaminen oli nostettu jokaisessa myymälässä yhdeksi päivittäisten toimintojen tärkeimmistä tekemisistä. Jokaisessa myymälässä käytiin automaattisesti muodostuva saldontarkastusraportti huolella läpi, ja tarkastusajankohta oli mahdollisimman aikainen, heti kuormanpurun jälkeen. Tämän lisäksi käytiin läpi manuaalisesti tulostettava negatiivisten saldojen raportti. Myös niin sanottuja aukkoja eli hyllypuutteita tarkastettiin järjestelmällisesti normaalin hyllypuutemittauksen lisäksi, näin kyettiin pääsemään saldovirheiden jäljille mahdollisimman nopeasti. Haastattelujen pohjalta voitiin päätellä, että näillä melko yhdenmukaisilla ja järjestelmällisillä saldotekemisillä oli merkitystä menestymiselle saldojen hallinnassa.

Saldojen hallinnan kokonaisuudessa toiminnot pyörivät jokaisessa haastattelussa myymälässä päivästä ja viikosta toiseen vahvalla rutiinilla. Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että henkilöstö oli ymmärtänyt saldojen kokonaisuuden hyvin ja suoritti myymälän toimintoja vastuullisesti sekä laadukkaasti. Tämä konkretisoitui menestymisellä Laadun kolmiloikka -mittaristolla.

5.4 Uuden toimintamallin seurantaprosessi

Haastattelujen jälkeen luotiin neljän viikon seurantaprosessi, jonka aikana sovellettiin uutta toimintamallia käytäntöön. Kohdeyritykselle muodostettiin myymälään tehtäväkortti, jonka tehtävät määräytyivät soveltamalla haastatteluissa mukana olleiden myymälöiden toimintatapoja. Luotua tehtäväkorttia täytettiin kohdeyrityksessä päivittäin viikkojen 49–52 ajan. Seurantaprosessin tuloksia oli nähtävissä aina tiistaisin, kun uusi Laadun kolmiloikka-raportti julkaistiin.

Uusi toimintamalli oli siis myymälän yhteinen tehtäväkortti, johon oli kirjattu valitut toimenpiteen viikon ajaksi. Tehtäväkortin sisältö pysyi samana koko neljän viikon seurantaprosessin ajan. Aina kunkin tehtävän suorituksen jälkeen työntekijä kuittasi nimikirjaimillaan tehtävän tehdyksi. Tehtäväkortin kuittaamisella omilla nimikirjaimilla haluttiin sekä lisätä työntekijöiden vastuunkantoa saldotehtävissä että kykyä nähdä omien konkreettisten tekemisten jälkeä tuloksissa. Tämä niin sanottu kuittauslista säilytettiin myymälän takatiloissa näkyvällä paikalla, jotta työntekijöiden oli helppo palata sen ääreen. Tehtäväkortti muodostui kahdesta sivusta, joista ensimmäinen oli varsinainen kuittauslista, ja toiselta sivulta löytyi työohjeet tehtäviin.

Tehtäväkortin tehtävät oli valikoitu mukaan seurantaprosessiin haastatteluaineiston perusteella. Valitut toiminnot olivat kohdeyrityksessä ennestään tuttuja, mutta niitä ei tehty tarpeeksi aktiivisesti päivittäin. Seurantaprosessin myötä työntekijöille painotettiin etenkin saldontarkastusraportin mahdollisimman aikaista ja laadukasta läpikäymistä sekä hyllypuutteiden päivittäisiä saldontarkastuksia.

5.5 Tulokset

Ensimmäisen viikon jälkeen saldosarakkeet, jotka ennen seurantaprosessia olivat useimmiten keltaisella, olivat muuttuneet vihreäksi. Tämä tarkoitti, että tuloksia alkoi näkyä jo ensimmäisen viikon jälkeen. Uuden toimintamallin käyttöönotto henkilöstön keskuudessa oli hieman tahmea, mutta kun siinä olevia työtehtäviä käytiin yksitellen läpi kaikkien työntekijöiden kanssa, kokonaiskuvan ymmärrys oli lopulta parempi. Työntekijöille annettiin myös opastusta toimintamallin työtehtäviin. Useimmille ne olivat kaikki ennestään tuttuja. Työtehtävien tärkeyttä korostettiin, jotta saatiin varmistettua tehtävien ottaminen mukaan päivittäiseen myymäläarkeen ja niistä tulisi osa rutiinia.

Sekä toisen että kolmannen viikon jälkeen saldosarakkeet olivat edelleen vihreällä. Uudesta toimintamallista alkoi näin tulla osa päivittäistä rutiinia. Neljäs viikko prosessissa oli jouluviikko, joka on päivittäistavarakaupassa usein haasteellinen. Myymälään tulee paljon

kuormaa ja aukioloajat ovat poikkeukselliset, minkä takia työtehtäviä joudutaan tekemään eri tavalla ja eri aikoina kuin normaalisti. Muun muassa näistä syistä neljännen viikon tulos Laadun kolmiloikka -mittaristolla oli heikompi kuin aikaisempien viikkojen. Kiire ja suuret asiakasmäärät aikaansaavat suuremman mahdollisuuden inhimillisiin arviointivirheisiin ja huolimattomuuteen. Työtehtävät saldojen hallinnan parissa ovat rutiininomaisia tehtäviä, ja kukin niistä on osa isompaa prosessia, eikä niitä siksi tulisi väheksyä, saati hoitaa huonosti.

Neljän viikon seurantaprosessi antoi viitteitä siitä, että toimintamallia noudattamalla saldojen hallintaa saadaan kehitettyä valituilla toimintatavoilla. Tärkeä huomio seurantaprosessin tuloksia tulkitessa oli, että työn jälki ei ole niin tasalaatuista, kuin sen tulisi olla. Käytännössä viikoittaisella Laadun kolmiloikka -raportilla on nähtävissä, mikäli tehtäviä ei ole tehty huolellisesti, sillä tällöin sijoitus tippuu. Kohdeyrityksellä on resurssit pärjätä mittaristolla saldojen osalta erittäin hyvin, kunhan saadaan työn tekeminen tasalaatuisemmaksi. Huolimattomuusvirheet tulisi kitkeä, eli henkilöä tulisi esimerkiksi kouluttaa lisää aiheen parissa.

5.6 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

Tutkimustulosten perusteella saldojen hallinta pysyi paremmalla tasolla, kun tekeminen oli tarkasti ennalta suunniteltua ja ennen kaikkea laadukasta. Työntekijöiden vastuuttaminen tehtäviin lisäsi ymmärrystä ja motivaatiota saldotehtävien suorittamiseen. Saldovirheiden määrä väheni, kun toimintamallin tehtäviä tehtiin säännöllisesti suunnitelman mukaan ja poikkeamiin reagoitiin välittömästi. Jatkossa olisi tärkeää, että kohdeyrityksessä kiinnitettäisiin edelleen enemmän huomiota saldoihin. Kun tilausjärjestelmä perustuu saldoihin, on niiden oikeellisuus erittäin tärkeää.

Tutkimuksen edetessä oli huomattavissa, että ymmärrys suoritettaviin saldotehtäviin oli paikoin heikohkoa, mikä vaikutti arjen perustekemisiin. Mikäli työntekijä ei täysin ymmärrä kunkin työtehtävän merkityksellisyyttä osana isompaa kokonaisuutta, esimerkiksi saldoreportin huolellista läpikäymistä, voivat vaikutukset olla suuria. Tutkimuksen suurimmat haasteet liittyivät henkilöstön asenteeseen ja vaihtelevaan osaamistasoon.

Esimiehen toiminta liittyy vahvasti henkilöstön motivaatioon. Vaikka jokainen työntekijä on vastuussa tekemästään työstä, on esimiehen tärkeää olla motivoiva ja kannustaa yhä parempiin tuloksiin. Viikoittaisten Laadun kolmiloikka -tulosten jakaminen henkilöstölle on esimiehen tehtävä, ja sen viestimiseen henkilöstölle on panostettava. Henkilöstön ymmärtäessä mittariston, sen kriteerit ja oman toiminnan vaikutuksen niihin paremmin, saattaisi motivaatio laadukkaammalle tekemiselle kasvaa. Tätä kautta myymälän sijoitus mittaristolla nousisi. Sijoittuminen Laadun kolmiloikka -mittaristolla sisältää jokaisen työntekijän todellista kädenjälkeä myymälän perustoiminnoissa.

Tulevaisuutta ajatellen tutkimuksen perusteella suositellaan lisäkoulutusta henkilöstölle saldojen hallinnan kokonaisuudesta. Tämä voisi nostaa osaamistasoa ja lisätä motivaatiota. Lisäksi suositellaan, että valitut toimintatavat säilytettäisiin päivittäisessä käytössä myös jatkossa, koska tuloksista oli nähtävissä, että toimintatapojen käyttämisestä oli hyötyä saldojen hallinnan kokonaisuudelle ja pärjäämiselle Laadun kolmiloikka -mittaristolla.

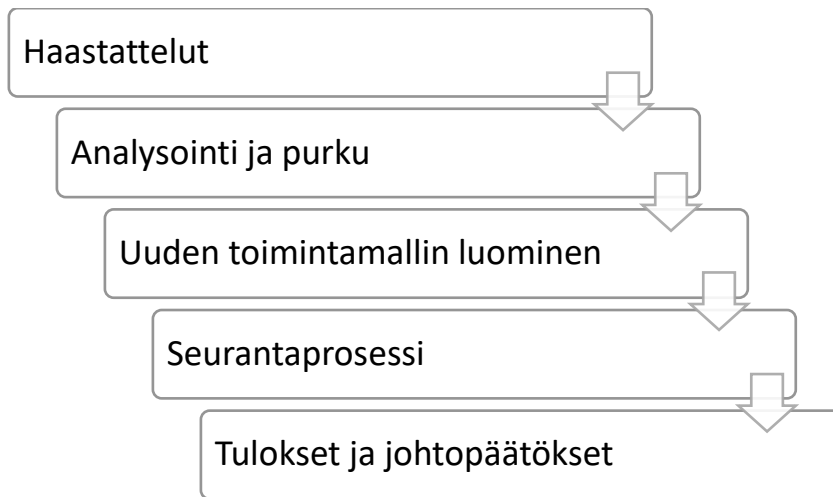
6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka kohdeyrityksen saldojen hallintaa voidaan kehittää: millä keinoin sekä mitä muutoksia nykyisiin toimintatapoihin on tehtävä, jotta saldojen hallinta saataisiin tavoitellulle tasolle. Työn kohdeyritys oli S-market Hirsimäki, joka on osa Osuuskauppa Hämeenmaata. Yrityksen tilausjärjestelmänä toimii EP-tilaaminen eli ennustepohjainen tilaaminen. EP-tilaamisessa saldot ovat suuressa roolissa, sillä koko tilausjärjestelmä nojautuu saldotietoihin. Kun tuotteiden saldotiedot ovat oikein, järjestelmä tilaa tuotteita oikean määrän oikeana aikana. Mikäli tuotteen saldo on virheellinen, järjestelmä ei joko osaa tilata tuotetta asiakkaan saataville tai järjestelmä tilaa sitä liikaa.

Työn tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle saldojen hallinnan tueksi päivitetty toimintamalli, joka otettiin käyttöön myymälän jokapäiväisessä työssä. Toimintamalliin kirjattiin toimintatavat, jotka kohdeyrityksessä päivä- ja viikkokohtaisesti suoritettiin, ja joilla oli merkitystä saldojen hallinnan kokonaisuudessa. Näin varmistettiin, että tärkeät tehtävät eivät jääneet tekemättä. Käytännössä myymälä sai käyttöönsä niin sanotun tehtäväkortin arjen tekemisten tueksi. Tehtäväkortti säilytettiin henkilöstön ulottuvilla takatiloissa.

Työ jakautui kahteen osaan: teoria- ja tutkimusosaan. Työn teoriaosuudessa lähdettiin liikkeelle asiakkaasta, koska asiakas on kaiken toiminnan perusta päivittäistavarakaupassa. Ensimmäisessä teorialuvussa käytiin läpi asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus, päivittäistavarakauppa yleisesti sekä asiakaslähtöinen kauppa. Toisessa teorialuvussa keskityttiin tilaus-toimitusketjuun. Alkuun käytiin läpi logistiikkaa yleisesti ja siitä siirryttiin Porterin mallin kautta kaupan arvoketjuun. Luvussa kuvailtiin myös yleisesti kaupan tilaamista sekä varastointia. Viimeinen teorialuku alkoi ketjuliiketoimintamallin kuvauksella, sillä kohdeyritys on osa koko Suomen kattavaa S-market-ketjua. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkimukseen liittyvät myymälän toiminnot: EP-tilaaminen, saldonhallinta, Laadun kolmiloikka, hyllypuutekirjaukset sekä varaston hallinta.

Kuvio 7 kuvaa tutkimusprosessin kulkua. Tutkimus eteni alussa asetettujen suunnitelmien mukaisesti. Ensin toteutettiin haastattelut, sen jälkeen vertailtiin niistä saatua materiaalia sekä analysoitiin ainestoa. Tämän jälkeen voitiin siirtyä uuden toimintamallin luomiseen. Seurantaprosessin jälkeen saatiin selville alustavia tuloksia toimintamallin tuloksista.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin kulku

Tutkimus alkoi tekemällä haastatteluja vertaistoimipaikoissa. Nämä toimipaikat valikoituivat mukaan sillä perusteella, kuinka ne olivat pärjänneet pitkällä aikavälillä S-ryhmän Laadun kolmiloikka -mittaristolla. Kohteeksi valikoitui neljä Osuuskauppa Hämeenmaan S-market-myymälää. Haastatteluissa kartoitettiin näiden yksiköiden hyväksi havaittuja toimintatapoja saldojen hallinnan kokonaisuudessa ja haluttiin selvittää, miten niitä voisi hyödyntää kohdeyrityksessä. Kävi ilmi, että saldojen hallinnassa paremmin menestyvillä vertaistoimipaikoilla oli käytössään melko yhteneväiset toimintatavat. Saldot pysyvät paremmin hallinnassa, kun niihin liittyvä tekeminen on laadukasta. Vahvat päivittäiset rutiinit auttavat vähentämään saldovirheitä ja tällöin niihin myös reagoidaan nopeammin. Huomionarvoista oli myös se, että näistä rutiineista ei poikettu esimerkiksi kiireen vuoksi, vaan henkilöstö ymmärsi niiden merkityksellisyyden.

Haastattelut analysoitiin siitä näkökulmasta, mitä toimintatapoja kohdeyrityksen kannattaisi hyödyntää. Mitään toimintamallia ei voi täysin suoraan siirtää käyttöön toiseen myymälään, sillä myymälöiden toiminta vaihtelee keskenään paljon. Toimintatavat tulee aina soveltaa myymälän erityispiirteiden mukaan. Kohdeyrityksen aikaisemmat rutiinit ja toimintatavat saldojen hallinnassa käytiin läpi, ja mietittiin mitä tehtäviä kannattaisi kehittää ja mikä toimii jo hyvin.

Uusi toimintatapa päätettiin ottaa käyttöön kohdeyrityksessä neljän viikon seurantaprosessin ajaksi, minkä jälkeen voitiin tehdä johtopäätöksiä uuden toimintamallin tuloksista. Ajaksi valittiin viikot 49–52 eli joulukuu 2020. Tutkimusjakson viikot olivat muuten tavanomaisia, paitsi viimeinen viikko osui jouluviikolle. Viimeisen viikon tulokset olivat hieman erilaiset verrattuna muihin viikkoihin. Jouluviikon rutiinit marketkaupassa ovat samanlaiset kuin muinaikin viikkoina, mutta aukioloajat, asiakas- ja kuormamäärät poikkeavat normaalista. Oli siis

ennakoitavissa, että kyseisellä viikolla sijoitus mittaristolla ei olisi yhtä hyvä kuin edellisinä viikkoina.

Tutkimuksen tuloksia seurattiin viikoittain Laadun kolmiloikka -mittariston viikkoraportilta. Kyseinen raportti saatiin toimipaikkaan tiistaisin, jolloin oli nähtävissä edellisen viikon tulokset. Kolmen ensimmäisen viikon tulokset kertoivat, että valitut toimintatavat olivat toimivia. Saldojen hallinnassa oli havaittavissa kehittymistä.

Viikoittaisen raportin lisäksi Laadun kolmiloikka- tulokset ovat saatavilla kuukausittain. Joulukuun osalta kohdeyritys paransi sijoitustaan mittariston kuukausiraportilla eli saldojen hallintaa mittaavat sarakkeet olivat vihreällä. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että kun valitaan suoritettavaksi täsmällisiä toimintatapoja ja osoitetaan täsmällisiä tehtäviä tehtäväksi tietyssä työvuorossa, on saldojen hallinnassa kehittyminen mahdollista lyhyelläkin aikavälillä.

Myymälässä saldojen hallinnan parissa työskentelee verrattain suuri määrä ihmisiä. Heistä jokaisen osaaminen ja tavat toimia vaikuttavat lopputulokseen. Perekäytöksen ja jatkuvan opastuksen merkitys on huomattava pohdittaessa saldojen hallinnan kokonaisuutta.

Vaikka EP-tilaaminen on automaattinen tilausjärjestelmä, tarvitsee se tuekseen manuaalista työtä toimiakseen oikein. EP-tilaamisessa manuaalista työtä myymälässä on muun muassa tuotteiden saldotietojen ylläpito. EP-tilaamisessa kaiken perusta on saldot. Kun saldotiedot ovat järjestelmässä oikein, on koko tilausjärjestelmällä mahdollisuus toimia erinomaisesti. Asiakas saa tarvitsemansa tuotteen hyllystä haluamanaan ajankohtana, kun järjestelmä on sitä osannut tilata. Virheellisten saldotietojen aiheuttamat vaikutukset ovat suuret. Päivittäistavarakaupan toiminnan lähtökohtana täytyy kuitenkin pitää sitä, että asiakas löytää haluamansa tuotteet hyllystä ja palaa siten samaan kauppaan myös uudestaan.

Lähteet

Hokkanen S. & Karhunen J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. uudistettu painos. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 22.10.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 4.2.2021. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152370/Kaupasta_kaikille.pdf?sequence=1

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

KvaliMOTV. Havainnointi. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 20.11.2020. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Laine, M. & Sulkanen, L. 2019. Asiakaslähtöisyys kasvattaa toiminnan vaikuttavuutta. LAMKpub. Viitattu 1.2.2021. Saatavissa <https://www.lamkpub.fi/2019/01/16/asiakaslathtoisyys-kasvattaa-toiminnan-vaikuttavuutta/>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Osuuskauppa Hämeenmaa 2020a. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/>

Osuuskauppa Hämeenmaa 2020b. Tietoa meistä. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/>

Osuuskauppa Hämeenmaa 2020c. Vuosikertomus 2019. Viitattu 29.10.2020. Saatavissa <http://view.sok-julkaisut.fi/mobile/view.php?pid=c63b146220a4e24ac4399b486883e0c7#.X5rmodAzY2w>

Päivittäistavarakauppa ry a. Päivittäistavaramarkkinat Suomessa. Viitattu 5.11.2020. Saatavissa <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

Päivittäistavarakauppa ry b. Hankinta ja valikoimat. Viitattu 8.11.2020. Saatavissa <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/hankinta-ja-valikoimat/>

Päivittäistavarakauppa ry 2007. Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina – Opas tavarantoimittajille ja kaupalle. Päivittäistavarakauppa ry:n julkaisu. Viitattu 6.2.2021. Saatavissa https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisu/Muut_julkaisu/Tavarantoimittajaopas_2007.pdf

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.

Saarinen, T. & Kilpinen, M. 2016. Kaupan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sakki J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta – Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

S-ryhmä 2020a. Laadun kolmiloikka. Myymäläohjeet. Viitattu 20.10.2020. Saatavissa <https://sryhma.sharepoint.com/sites/spoint-vk/myymalaohjeet/SitePages/Laadun%20kolmiloikka.aspx?web=1>

S-ryhmä 2020b. S-ryhmä. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

S-ryhmä 2020c. PT EP-tilaamisen toimintamalli. Myymäläohjeet. Viitattu 29.10.2020. Saatavissa <https://sryhma.sharepoint.com/sites/spoint-vk/myymalaohjeet/SitePages/PTEPt-ilaamisoimintamalli.aspx>

S-ryhmä 2020d. Saldonhallinta. Myymäläohjeet. Viitattu 30.1.2021. Saatavissa <https://sryhma.sharepoint.com/sites/spoint-vk/myymalaohjeet/Liitetiedostot/Forms/sPoint%20liitteet.aspx?id=%2Fsites%2Fspoint%2Dvk%2Fmyymalaohjeet%2FLiitetiedostot%2FTy%C3%B6korttimasterit%20S%2DPoint%2FS%2Dmarkent%20TY%C3%96KORTIT%20PP%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fspoint%2Dvk%2Fmyymalaohjeet%2FLiitetiedostot%2FTy%C3%B6korttimasterit%20S%2DPoint>

Tikka J. 2016. Logistiikan perusteet. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.