

Miia Immonen

VALIKOIMAN- JA
TILANHALLINNAN OHJEIDEN
TOTEUTTAMINEN YRITYKSEN X
MYYMÄLÖISSÄ

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 8.5.2013
Tekijä Miia Immonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Nimeke Valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden toteuttaminen Yrityksen X myymälöissä		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda toimintamalli valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden käytäntöön viemisestä toimeksiantajayrityksen myymälöissä. Toimintamallin tavoitteena on varmistaa annettujen ohjeiden toteutuminen käytännössä ja niiden siirtyminen pysyväksi osaksi Yrityksen X päivittäistä tekemistä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osa-alueesta, joista ensimmäisessä tutustutaan asiakaslähtöiseen kysynnän hallintaan tuoteryhmäjohtamisen ja hankinnan näkökulmasta. Toisessa teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään työssä oppimisen kehittämiseen ja työelämän muutoksiin.</p> <p>Luonteeltaan opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka jakaantuu kahteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa tutkitaan kahdella eri tutkimusmenetelmällä, mitä tietoa, missä muodossa ja millä aikataululla myymälät tarvitsevat, jotta valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistukset pystytään myymälöissä käytännössä toteuttamaan. Tutkimuksista saatuja tuloksia toimeksiantajayritys hyödyntää valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden tekemisessä. Toisessa osa-alueessa luodaan toimintamalli, jonka avulla valmiit valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeet voidaan viedä käytäntöön toimeksiantajayrityksen myymälöissä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä tutkimusprosessissa on hyödynnetty myös havainnointia.</p> <p>Tutkimuksien tuloksina nousi toimeksiantajayritykselle selkeitä myymälöiden valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistuksessa huomioon otettavia toiveita ja tarpeita. Osa myymälöiden toiveista on huomioitu myös toimintamallissa, jossa on kuvattu esimerkkinä hyllykuvaohjeistuksen toteutus myymäläkentässä. Laadittua toimintamallia toimeksiantajayritys voi käyttää soveltaen myös muiden valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden käytäntöön viemisessä. Sen avulla toiminnasta tulee suunnitelmallisempaa ja hallitumpaa myymälöiden näkökulmasta ajatellen.</p>		
Asiasanat (avainsanat) kysynnän hallinta, ECR, tuoteryhmäjohtaminen, hankintatoimi, myymälätyöskentely, työssä oppiminen, muutosjohtaminen,		
Sivumäärä 100 s. + liitteet 7	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B3230
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila	Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 8 May 2013
Author Miia Immonen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Implementing selection and space management guidelines in the stores of Company X		
Abstract The purpose of the master's thesis was to create an operation model for implementing guidelines for the selection and space management in the stores of the client company. The goal for the operation model was to secure that the guidelines would be applied in practice and also that the guidelines would become a solid part of the daily practices in Company X. The theoretical background for the master's thesis had two parts. The first one concentrated on the management of customer-based demand from the viewpoint of product group management and purchases. The second part focused on developing on the job learning and on the changes in the working life. The study was a case study with two different sections. The first section studied with two different methods what information, in which form and in which schedule, the stores needed in order to put the selection and space management guidelines into practice. The results of the study were used by the client company to form guidelines for selection and space management. The second section created an operation model which would be used to implement these guidelines in the stores of the client company. One of the methods used in the study was observation. The results of the study revealed clear wishes and needs for the client company to consider when compiling the guidelines for selection and space management. Some of the stores' wishes were also taken into consideration in the operation model which introduces example guidelines for placing the products on shelves in the stores. The created operation model can be applied by the client company also in implementing other selection and space management guidelines. Furthermore, the client company can use it to make its operations more systematic and controlled from the viewpoint of its stores.		
Subject headings, (keywords) demand management, ECR, product group management, purchases, working in the stores, on the job learning, change management		
Pages 100 pages + appendices 7	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2013B3230
Remarks, notes on appendices (Empty field)		
Tutor Eila Jussila	Master's thesis assigned by Company X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
2.2	Kehittämistehtävä	3
2.3	Tutkimusmenetelmät	4
2.3.1	Tapaustutkimus	5
2.3.2	Aineistonkeruumenetelmät	6
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	10
3	ASIAKASLÄHTÖINEN KYSYNNÄN HALLINTA.....	12
3.1	Kysynnän hallinta	15
3.2	Tuoteryhmäjohtaminen.....	16
3.2.1	Tuoteryhmien roolit	18
3.2.2	Valikoimanhallinta.....	20
3.2.3	Myymäläsuunnittelu ja tilanhallinta	21
3.2.4	Myymälätason toteutus	23
3.3	Hankintatoimi	27
3.3.1	Tilaus-toimitusketju	29
3.3.2	Ostoprosessi	30
4	TYÖSSÄ OPPIMISEN KEHITTÄMINEN.....	33
4.1	Työelämän muutokset ja haasteet.....	34
4.1.1	Esimiehen rooli ja tehtävä muutoksen eri vaiheissa	34
4.1.2	Työntekijän roolit muutoksessa	38
4.2	Aikuisen valmius oppia uutta	39
4.3	Työssä oppimisen kehittämisen menetelmät	42
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	48
5.1	Hankintatoimi	48
5.2	Myymälätoiminta.....	49
6	OSTO- JA MYYMÄLÄORGANISAATION TUTKIMUKSET	50
6.1	Teemahaastattelu osto- ja myymäläorganisaatiolle	51
6.1.1	Teemahaastattelujen toteutus	51
6.1.2	Teemahaastattelujen tulokset	53

6.2	Kyselytutkimus myymäläpäälliköille	62
6.2.1	Kyselytutkimuksen toteutus.....	62
6.2.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	63
6.3	Omat havainnot.....	70
6.4	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	73
7	TOIMINTAMALLI	79
7.1	Infopäivä	80
7.2	Hyllykuvaprosessi.....	80
7.3	Esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä	85
8	POHDINTA	86
8.1	Tutkimuksen onnistuminen	86
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	87
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	89
9	LOPUKSI.....	90
	LÄHTEET	92

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

Liite 2 Kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 3 Kyselylomake myymäläpäälliköille / kakkosille

Liite 4 Kyselytutkimuksen tulokset

Liite 5 Yhteenvedo tutkimustuloksista

Liite 6 Hyllykuvaprosessin vuokaavio

Liite 7 Hyllykuvaprosessin kuvaus

1 JOHDANTO

Vähittäiskauppa muuttuu tänä päivänä koko ajan asiakkaiden ostokäyttäytymisen mukaan, ja sen myötä myös myymälöiden käytännön toiminnan on muututtava. Vähittäiskauppa ei pärjää enää kiristyvässä kilpailussa pelkillä edullisilla hinnoilla vaan sen on pyrittävä tehostamaan myös myymälän logistisia työvaiheita, jotta aikaa saataisiin enemmän varsinaiseen asiakaspalveluun ja myyntityöhön. Työpainotuksien muuttuminen aiheuttaa usein henkilökunnassa epävarmuutta, pelkoa omasta työpaikastaan ja usein jopa selkeää muutosvastarintaa. Uusien toimintaohjeiden ja -mallien käyttöönotto kappalemäärältään suuressa myymäläketjussa on aina haastavaa, etenkin silloin kun kyse on koko yritystä koskevista muutoksista.

Opinnäytetyön aiheena on kehittää Yrityksessä X valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden käytäntöön viemistä myymäläkentässä siten, että annetuista ohjeista tulee osa myymälöiden päivittäistä toimintaa. Aihetta käsitellään myymälän näkökulmasta, mutta keskeisessä roolissa tutkimuksessa on myös toimeksiantajayrityksen osto-organisaatio, jonka toiminta vaikuttaa keskeisesti myymälöiden toimintaan. Jotta myymälä voi muuttaa omaa toimintaansa ja toteuttaa valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeita, on myös osto-organisaation toiminnan muututtava merkittävästi.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kuvaan tarkemmin opinnäytetyön tavoitteen, kehittämistehtävän sekä tutkimusmenetelmät, joita käytän opinnäytetyössä. Tässä luvussa kuvaan myös opinnäytetyöprosessin etenemisen. Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta aihe-alueesta, joista ensimmäinen perehtyy asiakaslähtöiseen kysynnän hallintaan. Asiakaslähtöisessä kysynnän hallinnassa tutustutaan tuoteryhmäjohtamiseen, myymälän työskentelyyn sekä varsinaiseen tuotteiden ostamiseen ja hankintaan. Toisessa aihe-alueessa perehdytään työssä oppimisen kehittämiseen. Työssä oppimisen kehittämisessä tutustutaan muutosvastarintaan ja sen hallitsemiseen, esimiehen rooliin muutoksissa ja erilaisiin työssä oppimisen kehittämisen menetelmiin. Luvussa viisi esittelen toimeksiantajayrityksen ja sen nykytilan opinnäytetyöprosessin alussa. Toimeksiantajayritys ei halua tuoda julki oikeaa omaa nimeään, minkä vuoksi käytän tässä opinnäytetyössä yrityksestä nimeä Yritys X tai toimeksiantajayritys.

Luvussa kuusi kerron toteuttamistani tutkimuksista osto- ja myymäläorganisaatiolle. Tutkimuksissa käytin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalita-

tiivisen tutkimuksen toteutin teemahaastatteluna ennalta valituille myymälä- ja osto-organisaation henkilöille. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteutin Yrityksen X myymäläpäälliköille ja heidän kakkosilleen. Tämän lisäksi käytin omaa havainnointia yhtenä tutkimusmenetelmänä. Tutkimuksista saatuja tuloksia toimeksiantajayritys hyödynsi valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden tekemisessä. Näiden valmiiden ohjeiden pohjalta tein luvussa seitsemän esitellyn toimintamallin.

Luvun seitsemän toimintamallin runkona toimii muunnellusti Zimmermanin oppimisensykli, joka perustuu yksilön itseohjautuvuuteen. Malliesimerkkinä valmiin ohjeen myymälään viennissä olen käyttänyt hyllykuvaprosessia, josta tein prosessikuvauksen vuokaaviona sekä kirjallisena kuvauksena. Luvussa seitsemän olen kertonut myös esimiehen roolista muutoksen läpiviemisessä.

Luvussa kahdeksan pohdin tutkimuksen onnistumista asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Luvussa yhdeksän kerron omia ajatuksia ja kokemuksia opinnäytetyöprosessin tekemisestä ja toteutuksesta matkan varrella.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni toteutuksessa kuvaan opinnäytetyöni tavoitteen, rajauksen ja kehittämistehtävän sekä käytetyn tutkimusmenetelmän ja aineiston keruumenetelmän. Tässä luvussa esittelen myös opinnäytetyöprosessin aikataulun.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö on osa toimeksiantajayrityksen tuoteprosessin kehitysprojektia. Toimeksiantajayrityksen tuoteprosessi on yksi yrityksen ydinprosesseista, ja se pitää sisällään myymäläsuunnittelun, valikoimanhallinnan, tuotteiden täydentämisen ja myynnin. Nämä osa-alueet jakautuvat toimeksiantajayrityksessä eri organisaatioiden vastuulle, minkä vuoksi yhteiset prosessit ja niiden rajapinnat on keskeisessä roolissa toimintaa kehitettäessä. Kehittämisprojektin ensimmäisessä vaiheessa toimeksiantajayrityksen osto-organisaatio alkaa toteuttaa omassa työssään asteittain tuoteryhmäjohtamisen prosessia, ja tämän jälkeen toisessa vaiheessa otetaan myymälöissä käyttöön oston määrittelemät valikoimajaksot ja hyllykuvat osana valikoiman- ja tilanhallinnon osana.

lintaa. Tämä tulee vaikuttamaan merkittävästi niin osto-organisaation kuin myymälähenkilökunnan käytännön tekemiseen ja arjen rutiineihin omassa työssään.

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, jonka lopputavoitteena on laatia toimintamalli siitä, miten yrityksen johdon laatimat valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeet viedään myymälöiden toteutettavaksi. Välitavoitteena on selvittää, mitä tietoa, millä aikataululla ja missä muodossa myymälähenkilökunta tarvitsee, jotta he voisivat toteuttaa suunnitellut valikoiman- ja tilanhallinnan muutokset myymälöissään mahdollisimman tehokkaasti ja helposti niin, että niiden tekemisestä ja päivittämisestä tulisi pysyvä toimintamalli myymälöissä. Välitavoitteena saatua tietoa toimeksiantajayritys tulee hyödyntämään lopullisten valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden tekemisessä.

Käsittelen opinnäytetyössäni valikoiman- ja tilanhallintaa myymälän näkökulmasta, Keskityn opinnäytetyössäni valmiiden ohjeiden käytäntöön viemiseen, minkä vuoksi en tässä opinnäytetyössäni ota kantaa valmiisiin ohjeisiin tai niiden lopulliseen sisältöön. Koska osto-organisaation tekeminen vaikuttaa merkittävästi myymäläorganisaation tekemiseen, olen teoreettisessa viitekehysessä ja tutkimustuloksissa käsitellyt myös osto-organisaatiota ja siellä tapahtuvia muutoksia. Valitsemani näkökulma korostuu kuitenkin opinnäytetyön lopullisessa toimintamallissa.

Valitsemastani aiheesta ei löydy aikaisempia tutkimuksia tästä näkökulmasta. Myöskään teoriaa, joka käsitelisi suoranaisesti valittua aihetta, ei ole kovin paljon saatavilla. Tämän vuoksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu useammasta eri osa-alueesta muun muassa tuoteryhmäjohtamisesta, tilanhallinnasta, muutosjohtamisesta ja yksilön oppimisesta.

2.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on laatia toimintamalli, jonka mukaisesti valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeet viedään myymälöihin, ja tämän jälkeen niitä aletaan toteuttaa siellä pitkäjänteisesti käytännössä.

Usean myymälän myymäläketjussa on aina haasteena uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen, ja etenkin niiden saaminen pysyväksi toimintamalliksi jokaisessa myymälässä. Usein hyvätkin uudistukset saattavat jäädä puolitiehen vahvan muutosvastarin-

nan, ja etenkin huonosti suunnitellun toteutuksen vuoksi. Muutoksien aikanakaan ei perustoiminta saa taantua tai lakata toimimasta, koska silloin se usein kaupanalalla tarkoittaa menetettyä myyntiä.

Toimeksiantajayrityksessä on viime vuosina otettu useita eri toimintamalleja ja -tapoja käyttöön. Toimintamallien ja -tapojen käyttöönotto myymäläverkostossa on toimeksiantajayrityksessä onnistunut yleensä hyvin, mutta niiden ottaminen osaksi käytäntöä on ollut heikkoa. Alkuinnostuksen jälkeen sovitut toimintamallit ja -tavat ovat unohuneet, ja myymälät ovat käytännön tekemisessä palanneet takaisin vanhoihin toimintatapoihin.

Opinnäytetyössäni selvitän haastattelujen, lomakekyselyn ja havainnoinnin avulla toimeksiantajayrityksen eri organisaatioiden työntekijöiden tämän hetkisiä asenteita, ajatuksia ja toiveita valikoiman- ja tilanhallinnan kehittämistä. Pääpaino tutkimuksessa on myymäläpäälliköiden tai heidän kakkosiansa kokemuksilla ja näkemyksillä. Kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luon toimintamallin, jonka avulla toimeksiantajayritys voi lähteä viemään valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistuksia myymälöihin.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus, mutta yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytän myös kvantitatiivista (määrällistä) menetelmää. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista todenmukaisuus ja aiheen kokonaisvaltainen tutkiminen. Tiedon keräämisessä suositaan ihmisiä, ei niinkään mittausvälineitä. Tutkimuksen lähtökohta ei ole testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu ja analysointi. Aineiston keruussa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavan ääni pääsee esille. Tutkija valitsee tutkittavan kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma mukautuu tutkimuksen edetessä samoin kuin käytettävä teoria. Käsiteltävät tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 156–160.)

Luonteeltaan opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jossa tutkin myymälän näkökulmasta valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistuksien käytäntöön viemistä. Kehittämishankkeeni on ainutkertainen, joten tavoitteeni ei ole yleistää saatuja tutkimustuloksia vaan ennemminkin ymmärtää ne ja kehittää toimintaa niiden pohjalta. Tapaustutkimus mah-

dollistaa myös aineiston keruussa eri metodien käyttämisen sekä induktiivisen etene-
mistavan.

2.3.1 Tapaustutkimus

Tapaus- eli casetutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan yleensä yhtä tai use-
ampaa valittua tapausta, joista pyritään keräämään tietoa mahdollisimman monipuoli-
sesti eri menetelmien avulla (Metsämuuronen (toim.) 2006, 90). Tapaus voi olla yksi-
lö, ryhmä, yhteisö tai projekti, jota tutkitaan intensiivisesti ja kokonaisvaltaisesti. Ta-
paustutkimuksen tavoitteena on teorian avulla kuvaileminen, teorian testaaminen ja
kehittäminen. Sen tavoitteena ei ole yleistäminen, vaikka se sallii sen, vaan tapauksen
syvällinen ymmärtäminen ja siitä oppiminen. Tapaustutkimus ei ole riippuvainen hen-
kilöstön osallistumisesta, vaan tutkimus voi perustua pelkästään esimerkiksi laajaan
arkistomateriaaliin. Tätä aineistoa voidaan kuitenkin täydentää henkilöiltä saatavalla
aineistolla. Tutkija ja tutkittava ovat tapaustutkimuksessa keskenään vuorovaikutuk-
sessa, ja näin ollen tutkija vaikuttaa läsnäolollaan tapahtumien kulkuun tahtomattaan.
Siitä huolimatta tutkija pyrkii tekemään raportistaan niin seikkaperäisen, että siitä voi
tunnistaa tapahtumien kulun sekä tarvittaessa sen voi toistaa. Tällöin pitää vain muis-
taa, että luonnollisessa ympäristössä ei kahta aivan samanlaista tilannetta voi saada
aikaiseksi. (Anttila 2005, 286 – 288.)

Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä sekä laadullisin että tilastollisin mene-
telmin. Tutkittavaa aineistoa voidaan kerätä dokumenttilähteistä (kirjeet ja päiväkir-
jat), arkistolähteistä, haastattelemalla, suorista havaintoaineistoista, osallistuvalla ha-
vainnoinnilla ja fyysisistä esineistä. (Koskinen ym. 2005, 157.) Yleensä tutkimuksen
lähtökohta on se, että aihe kiinnostaa tutkijaa itseään ja hänellä on aiheesta jo jonkin-
laista tietoa. Tämän tiedon pohjalta muodostuu sitten alustava tutkimusongelma.
Useimmiten tapaustutkimuksessa tutkija etenee induktiivisesti yksityisestä yleiseen,
kun vastaavasti määrällisessä tutkimuksessa yleensä edetään deduktiivisesti yleisesti
yksityiseen. Induktiivisessa tutkimustavassa käytettävä teoria muokkautuu vasta tut-
kimustuloksien myötä, kun taas deduktiivisessa tutkimustavassa teoria luodaan ennen
varsinaista testaamista. (Laine ym. (toim.) 2007, 26, 29.) Eri lähteiden ja aineiston
keruumenetelmien käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistaa useam-
man asian tutkimisen (Koskinen ym. 2005, 158).

Tapauksen ymmärtäminen on tapaustutkimuksen perimmäinen tehtävä. Saatuja tuloksia voidaan verrata muihin samankaltaisiin tutkimuksiin tyypittelyn avulla. (Laine ym. (toim.) 2007, 31.) Tapaustutkimus voidaan jakaa tyypeittäin yksittäisiin tapaustutkimuksiin tai monitapaustutkimuksiin. Yksittäisessä tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tapausta, josta pyritään samaan kaikki mahdollinen tieto selville. Monitapaustutkimuksessa tapauksia on useampia, jolloin jokaisen tapauksen yksittäinen tulos vaikuttaa koko tutkimuksen kokonaistulokseen. (Koskinen ym. 2005, 162–163.) Tapaustutkimus voidaan tyypitellä näiden lisäksi tarkemmin vielä myös kriittiseksi, äärimmäiseksi, ainutlaatuiseksi, tyypilliseksi, paljastavaksi, tulevaisuudesta kertovaksi tai pitkittäisotokseen perustuvaksi tapaukseksi. Kriittisessä tapauksessa tarkastellaan todennäköisiä ja epätodennäköisiä ilmiöitä, joiden perusteella vahvistetaan, kyseenalaistetaan tai laajennetaan teoriaa. Äärimmäisessä tapauksessa tutkitaan ja tarkastellaan kärjistyneitä ilmiöitä, kun taas ainutlaatuisessa tapauksessa tutkitaan harvinaisia ilmiöitä. Tyypillisessä tapauksessa taas tutkitaan ilmiöitä, joiden oletetaan olevan keskimääräisiä. Paljastavassa tapauksessa tutkimuksen kohteena ovat taas ilmiöt, joita tiedetään olevan, mutta joita ei ole aikaisemmin kuitenkaan tutkittu. Tulevaisuudesta kertovissa tapauksissa tutkitaan tulevaisuutta nykyisyydestä käsin ja pyritään ennakkoimaan tulevaa. Pitkittäisotokseen perustuvissa tapauksissa samaa aihetta tutkitaan vähintään kahdessa eri jaksossa ja huomioida välissä tapahtuvat olotilan muutokset (Laine ym. (toim.) 2007, 31–34; Uusitalo 1998, 76 – 77.)

Tapaustutkimuksen vaiheet ovat tutkimuksen tavoitteiden määrittäminen, tutkimussuunnitelman laatiminen, aineiston kokoaminen, saadun aineiston järjestäminen tutkimuskohdetta tukevaan muotoon, tutkimustuloksien raportointi ja tuloksien merkittävyyden tarkastelu (Anttila 2005, 288). Yleensä tapaustutkimus johtaa itse käytännön muutokseen (Metsämuuronen (toim.) 2006, 91).

2.3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksiin, joissa tutkittavaa aihetta on tutkittu vähän ennestään ja jo ennalta tiedetään, että vastaukset ovat monitahoisia. Tutkija haluaa myös esittää mahdollisesti lisäkysymyksiä ja selventää saatuja vastauksia. Tutkija haluaa korostaa ihmisen roolia tutkimuksessaan, hän haluaa osallistuttaa tutkittavan, aktivoita. Tutkittava aihe saattaa olla myös arka tai vaikea, jolloin sitä on helpompi ja inhimillisempi lähestyä haastattelemalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Tutkijan on haastateltavia valitessaan hyvä pitää mielessä se, mitä hän on tutkimassa. Haastateltavat voidaan valita joko teeman, asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. (Vilkkä 2005, 114–115.)

Hyvänä puolena haastattelussa voidaan pitää myös sen joustavuutta. Haastattelijä voi haastattelun yhteydessä toistaa kysymyksen, selventää tai korjata väärinkäsityksiä tai käydä laajempaa keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Tämän lisäksi yleensä vastaajiksi suunnitellut ihmiset suostuvat helposti tutkimukseen mukaan. Heidät on mahdollista tavoittaa myös myöhemmin tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Huonona puolena haastattelussa voidaan pitää sitä, että se vie aikaa, tekeminen vaatii huolellista ennakkosuunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtävään. Haastattelu tilanteena saattaa olla myös vaikea haastateltavalle, mikä taas saattaa vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Haastateltava saattaa kokea tilanteen uhkaavana, pelottavana tai muuten epämiellyttävänä. Hän voi antaa tiedostamattaan myös miellyttäviä, sosiaalisesti suotavia vastauksia muun muassa hyvänä työntekijänä. Haastattelu on aina myös tilannesidonnaista, mikä aiheuttaa sen, että tutkittava saattaa puhua jossain toisessa tilanteessa ja paikassa ihan toista. Nämä seikat pitää ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa ja liikaa yleistämistä on varottava. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202.)

Haastattelut voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään; lomakehaastatteluihin (strukturoitu haastattelu), teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu) ja avoin haastattelu (syvä haastattelu) (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204). Lomakehaastattelussa tutkija määrää kysymykset, niiden järjestyksen sekä usein myös vastausvaihtoehdot. Lomakehaastattelu soveltuu aineiston keruu menetelmäksi silloin, kun tutkimusongelma ei ole laaja ja tutkittava aihe on selkeästi rajattu. (Vilkkä 2005, 101.) Teemahaastattelussa tutkijalla on valmiita kysymyksiä, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin omassa tahdissaan (Koskinen ym. 2005, 104). Avoimessa haastattelussa valmiita kysymyksiä ei ole vaan keskustelu lähtee liikkeelle jostain tutkittavasta aiheesta. Haastattelukertoja saattaa olla useampia ja haastattelu perustuu molemmin puoliseen vuorovaikutukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 204–205.)

Teemahaastattelussa haastattelurunko ohjaa haastattelua ja auttaa tutkijaa muistamaan oleellisimmat kysymykset. Haastattelurunkoa tehdessä on hyvä muistaa kysymyksien muoto, määrä, tyyppi ja järjestys. (Koskinen ym. 2005, 108–111.) Kerätty aineisto

voidaan muuttaa muotoon, mikä soveltuu tilastolliseen analysointiin. Tutkija voi toteuttaa haastattelut yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina tilanteesta riippuen. Nauhoittamisen lisäksi haastattelut voidaan videoida, jolloin myös ilmeet ja eleet tallentuvat analysointia varten. Haastattelujen nauhoittaminen ja videointi vaatii aina haastateltavan luvan. Haastattelujen jälkeen aineisto muutetaan tekstimuotoon, litteroinnilla. (Vilka 2005, 102–103, 115.)

Haastatteleamalla kerätty aineisto litteroidaan ennen analysointia eli kirjoitetaan puhtaaksi. Tutkijan päätettävissä on, miten sanatarkasti hän haastattelunsa kirjoittaa puhtaaksi. Tarkimmillaan tutkija voi kirjoittaa auki kaikki tauot ja pienimmätkin hymähdykset, jos näillä on merkitystä tutkimustuloksen kannalta varsinaisessa analysointi vaiheessa. (Ruusuvuori ym. 2010, 424 – 427.)

Ennen varsinaista aineiston analysointia, on tutkijan hyvä miettiä mitä päättelyn logiikkaa tulee käyttämään omassa tutkimustyössään. Tämä vaikuttaa muun muassa aineiston hankintaan, analysointiin ja raportointiin. Päättelyn logiikka voi olla aineistolähtöinen (induktiivinen), teoriaohjaava (abduktiivinen) tai teorialähtöinen (deduktiivinen). Aineistolähtöisessä päättelyssä edetään yksityisestä yleiseen, teoria aineistoon ei tutustuta etukäteen, aineistosta poimitaan ne aiheet, joita halutaan tutkia. Teoriaohjaavassa päättelyssä kerätty aineisto ja teoria vuorottelevat, ja niitä pyritään yhdistelemään toisiinsa. Teoriatieto auttaa ja ohjaa tutkijaa. Teorialähtöisessä päättelyssä analyysi johtaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai ajattelutapaan. Aineiston analyysia ohjaa näin ollen jo aikaisemmin tutkittu, valmis kehys, jota nyt sitten testataan uudessa ympäristössä, omassa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–101.)

Analysointia varten litteroidut tekstit voidaan luokitella, teemoittaa tai tyypittää. Kussakin menetelmässä tarkoituksena on kuitenkin tekstin analysointi eli pilkkominen pienempiin osiin jonkin kriteerin perusteella. Tämän jälkeen aineisto kootaan uudelleen kokonaisuuksiksi, synteesiksi. Aineiston luokittelussa aineistolle määritellään luokkia, joihin teksti ”pilkotaan”, ja sitten lasketaan tekstin määrä per luokka. Luokittelun perusteena voi olla valmis teoria tai sitten luokat voivat löytyä aineistosta. Teemoittaminen on periaatteessa samanlaista kuin luokittelu, mutta siinä painottuu enemmän se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Mitä asioita esimerkiksi haastatellut ihmiset ovat nostaneet esille? Teemoittelussa aineistosta etsitään jotain oleellista, jonka näkökulmasta sitten asiaa lähestytään. Teemat voivat syntyä myös teorian pohjalta.

Teemoittelussa samaa aineistoa voidaan analysoida useammasta eri näkökulmasta. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyyppiesimerkeiksi esimerkiksi eurooppalaiset. Tyyppiesimerkeillä voi olla tiettyjä piirteitä, jotka johtavat johonkin tapahtumaan, esimerkiksi onnistumiseen tai epäonnistumiseen suorituksessa. Tyypit toimivat analysointipohjana, joiden avulla analysoidaan aineistoa, mikä kullekin tyyppille on ominaista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–95.)

Kyselytutkimuksessa (survey-tutkimuksessa) tutkija kerää aineistoa kaikilta vastaajilta samalla tavalla (standardoidusti), käyttäen menetelmänä haastattelua, kyselyä tai havainnointia. Kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Aineistoa voidaan kerätä posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyssä lomakkeet lähetetään tutkittaville, kun taas kontrolloidussa kyselyssä tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti tutkittaville. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–189, 191–192.) Tunnusomaista kyselytutkimukselle on se, että vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyt kysymykset ja vastaa niihin myös kirjallisesti, poikkeuksena paikan päällä tehdyt kyselyt esimerkiksi messuilla ja kaduilla, joissa tutkija kirjaa vastaukset. (Vilka 2005, 74–75.)

Parhaiten kyselytutkimus soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Menetelmä soveltuu hyvin myös henkilökohtaisien asioiden tutkimiseen. Huonona puolena tutkimusmenetelmässä voidaan pitää sitä, että yleensä vastauslomakkeet palautuvat hyvin hitaasti tutkijalle ja usein joudutaan tekemään myös uusintakyselyitä, mikä taas aiheuttaa lisäkustannuksia. Kyselyn toteutuksen yksi tärkein tekijä onkin ajoitus, mikä kannattaa suunnitella hyvin, jotta vastausprosentti ei sen vuoksi jää liian alhaiseksi. (Vilka 2007, 27–30.)

Aineiston keruutavasta riippuen määrällisessä tutkimuksessa puhutaan joko ensi käden tai toisen käden aineistoista. Ensi käden aineistot ovat tutkijan itsensä keräämiä aineistoja, kun taas toisen käden aineistot ovat kerätty valmiista tilastoista, tietokannoista ja kirjoista. Toisin sanoen, joku muu henkilö, kuin tutkija itse, on aineiston kerännyt. Tutkijan on arvioitava käyttämänsä aineisto tai lähteen laatu ennen sen käyttämistä tutkimukseen, koska niiden laatu vaikuttaa suoraan tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan on oltava hyvin lähdekriittinen. (Vilka 2007, 33–35.)

Määrällisessä tutkimuksessa otoksella tarkoitetaan havaintoyksiköiden joukkoa, mikä on poimittu jotakin otantamenetelmää käyttäen perusjoukosta. Havaintoyksikkö on taas se, mistä tietoa halutaan, esimerkiksi henkilö, ilmiö, tuote tai kuva. Otantamenetelmiä voi olla muun muassa kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta tai ryväotanta. Otantamenetelmän valintaa ohjaa perusjoukon koko sekä minkälaista vaihtelua eri ominaisuuksista perusjoukossa arvioidaan olevan ennen otantaa. (Vilkkä 2007, 52–56.)

Havainnointi (observointi) on suunnitelmallista ja tarkkaa tietojen keräämistä ”todellisista tilanteista”. Havainnointi voi kohdistua tapahtumaan, käyttäytymiseen tai ihmisen ruumiin kieleen esimerkiksi ilmeisiin, eleisiin tai asentoihin. Havainnointi voi olla suoraa tai osallistuvaa havainnointia. Suorassa havainnoinnissa tutkija tarkkailee tilannetta tai tapahtumaa ilman, että tarkkailtavat tietävät hänestä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi aktiivisesti läsnäolollaan vaikuttaa tutkittavaan, tai passiivisesti osallistua tapahtumaan yhtenä osallistujana ilman, että mitenkään vaikuttaa tilanteeseen. (Anttila 2005, 189–190.) Aktiivisesti läsnä oleva tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön elämään, jolloin vuorovaikutuksen tuloksena tutkija saa tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että tutkija pääsee yhteisön sisälle. Jos tutkija kuuluu itsekin yhteisöön, ei tätä ongelmaa ole. (Vilkkä 2005, 120, 122.) Havainnointitekniikka voi olla jäsennelty (strukturoidu), jolloin tutkija on jo valmiiksi laatinut havainnointilomakkeen ja käytettävän mittariston. Jäsentämättömässä (strukturoidun) havaintotekniikassa tutkija tallentaa kaikki havainnot muistiin eri välineitä käyttäen ja jäsentelee aineiston myöhemmin. Tutkija havainnoi asioita aina omalla tavallaan valikoiden, minkä vuoksi tietoa kannattaa kerätä myös muulla menetelmällä. (Anttila 2005, 191–193.)

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessini alkoi syksyllä 2010 samassa yhteydessä, kun aloitin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen Mikkelissä Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa (taulukko 1). Jo kesällä 2010 olin alkanut miettiä, mistä aihealueesta haluaisin opinnäytetyöni tehdä. Kesän 2010 aikana minulle vahvistui ajatus siitä, että haluan hyödyntää tulevassa opinnäytetyössäni aikaisempia kaupalan logistiikka opintojani. Näin ollen otin yhteyttä asian tiimoilta toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaan ja kaupalliseen johtajaan, jotka ohjasivat minut kehitys-

johtajan luo. Kehitysjohtaja kertoi, että toimeksiantajayrityksessä oli juuri käynnistymässä pitempiaikainen valikoiman- ja tilanhallinnan projekti, johon liittyen voisin tehdä opinnäytetyöni. Opinnäytetyöni aloituspalaverissa sovimme kehitysjohtajan kanssa, että hän toimii opinnäytetyöni työpaikkaohjaajana ja että tapaamme opinnäytetyön tiimoilta noin 1–1,5 kuukauden välein. Jo alussa päätin, että pyrin hyödyntämään kaikkia tulevia pakollisia sekä valinnaisia kursseja mahdollisimman hyvin opinnäyteprosessissa ja lopullisessa opinnäytetyössäni.

Laatu- ja kehittämisosaamisen sekä Kehittävän tutkimuksen menetelmät – kurssit ohjasivat ja auttoivat minua tutkimusmenetelmän ja metodien valinnassa. Aineiston hankinnan ja analysoinnin – kurssilla liitin molemmat tutkimusharjoitukset varsinaiseen opinnäytetyöhöni sekä Palvelujen logistiikka – kurssilla löysin hyvää kirjallisuutta teoreettiseksi viitekehykseksi. Business English – kurssilla sain neuvoja ja vinkkejä englanninkielisen abstraktin kirjoittamiseen.

Jo tutkimusharjoituksia tehdessä jouduin lukemaan opinnäytetyöni aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, mutta varsinaisesti teoreettista viitekehystä aloin kirjoittamaan kevään ja kesän 2012 aikana. Uuden tilanhallintaan liittyvän työn kautta pääsin kesällä ja syksyllä 2012 vielä enemmän sisälle toimeksiantajayrityksen meneillään olevaan valikoiman- ja tilanhallinnan prosessiin. Käytännön työn kautta löytyi myös opinnäytetyöhön selkeä ”punainen lanka”, jota oli sitten helppo lähteä opinnäytetyössä toteuttamaan. Teoreettisen viitekehysten viimeistelin kevään 2013 aikana, ja samalla aloitin varsinaisten tutkimustuloksien ja johtopäätöksien puhtaaksi kirjoittamisen. Lopullisen toimintamallin toimeksiantajayritykselle tein myös kevään 2013 aikana.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Vaiheet	Syksy 2010	Kevät 2011	Syksy 2011	Kevät 2012	Syksy 2012	Kevät 2013
Vaihe 1						
Laatu- ja kehittämisosaaminen	x					
Kehittävän tutkimuksen menetelmät	x					
Aihealueen valinta ja rajausta	x					
Vaihe 2						
Aineiston hankinta ja analysointi						
- kvalitatiivinen tutkimus		x				
- kvantitatiivinen tutkimus			x	x		
Vaihe 3						
Teoreettinen viitekehys				x	x	x
Palvelujen logistiikka			x			
Business English				x		
Vaihe 4						
Opinnäytetyöraportin viimeistely						x
Seminaarit						
- suunnitteluseminaari		x				
- kehittämisseminaari			x			
- päättöseminaari						x

Lopullinen versio opinnäytetyöraportista valmistui huhtikuun 2013 alussa, minkä jälkeen lähetin sen tarkistettavaksi äidinkielen opettajalle. Valmiin opinnäytetyöraportin esittelin päättöseminaarissa toukokuun alussa.

3 ASIAKASLÄHTÖINEN KYSYNNÄN HALLINTA

Tässä luvussa käsittelen kaupan alan näkökulmasta tuoteryhmäjohtamista, kaupan valikoimien muodostamista ja valikoimaan kuuluvien tuotteiden sijoittamista määriteltyyn tilaan sekä mitä toimenpiteitä tämä vaatii myymälähenkilökunnalta. Sen lisäksi kerron kaupan alan osto-tilausprosessista ja siitä, miten se vaikuttaa valikoiman- ja tilanhallintaan sekä myös omalta osaltaan myymälän toimintaan.

Kaupanala voidaan ryhmitellä hyvin monella eri tavalla, mikä puolestaan kuvaa kaupan alan moninaisuutta. Arvoketjun (jakeluketjun) mukaisesti kaupat voidaan jakaa tukku- tai vähittäiskauppaan. Arvoketju muodostuu yrityksien verkostosta, jossa raaka-aineet muuttuvat kulutettavaan muotoon ja siirtyvät tukkukaupan kautta vähittäiskauppaan asiakkaiden ostettaviksi. Toimialan mukaisesti kaupat voidaan jakaa päivittäistavara- ja erikoistavarakauppaan sekä palveluiden kauppaan. Päivittäistavarakaupoiksi luokitellaan kaupat, joissa myydään elintarvikkeita ja muita päivittäin tarvittavia kulutustavaroita, esimerkiksi astianpesuainetta. Päivittäistavarakauppa voidaan edelleen jakaa myymälätyypin perusteella muun muassa tavaratalo, hypermarket, supermarket, valintamyymälä, pienmyymälä / kioski. Se mihin myymälätyyppiin kauppa kuuluu, määräytyy toimintatavan, pinta-alan ja sortimentin mukaan. Erikoistavarakaupoiksi luokitellaan kaupat, joissa myydään tuotteita, joita ostetaan harvemmin kuin päivittäistavaroita ja joiden käyttöikä on useimmiten myös pitempi. Erikoistavarakaupat jaotellaan niiden toimialojen mukaan esimerkiksi apteekki, kirja-, vaate- ja huonekalukauppa. Palveluiden kaupoilla tarkoitetaan palveluita tuottavia yrityksiä. Näitä ovat esimerkiksi pankki- ja vakuutuspalvelut, majoitus- ja ravintolapalvelut, kuljetuspalvelut. (Rämö (toim.) 2008, 10–11.)

Kilpailun kiristymisen myötä on kaupanala huomannut, että laajempi menestyminen vaatii ketjuliiketoimintaa (Kautto ym. 2008, 72). Käsitteenä ketjuliiketoiminta on monitahoinen ja sen määritelmä sekä sisältö vaihtelevat sen mukaan, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Yleensä ketjuliiketoiminnalla tarkoitetaan kuitenkin ketjukonseptilla toimivaa yritystä, jossa päätöksenteko on keskitettyä. Ketjuliiketoiminnalla haetaan muun muassa parempaa kannattavuutta, kustannustehokkuutta ja keskitettyjä palveluita. (Hukka 2005, 10–12.) Ketjuliiketoiminta voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; yksiomisteiset ketjut, franchising-ketjut ja vapaaehtoiset ketjut. Yksiomisteinen ketju (moniliikeketju) tarkoittaa vähittäiskauppaa, jolla on monta toimipistettä. Franchising-ketjussa yritys on saanut päämieheltä luvan käyttää tavaramerkkiä tai menetelmää omassa liiketoiminnassaan korvausta vastaan. Vapaaehtoinen ketju on itsenäisen yrityksen ja keskusyksikön välinen vapaaehtoisuuteen perustuva sopimus. (Rämö (toim.) 2008, 20–21.) Yrityksen ketjuuntumisen aste vaihtelee ja kehittyy sen mukaan, miten pitkälle yritys haluaa viedä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Yhteistyö voi alkaa yhteisostoista ja kehittyä askel askeleelta kohti keskitettyä päätöksentekoa. (Hukka 2005, 23–24.)

Ketjun vakioitunut toimintamalli on konsepti. Konseptin kirjoitetusta osasta käytetään nimitystä manuaali tai käsikirja. Yleensä se sisältää toiminnan tavoitteet ja kuvaukset, ja toimii näin ollen työkaluna niin johdolle kuin myymälöille. (Hukka 2005, 47–49.)

Jotta kauppa voi toimia asiakaslähtöisesti, on sen ensin tunnistettava ja ymmärrettävä asiakkaidensa ostokäyttäytymistä (Rämö (toim.) 2008, 166). Asiakkaat voidaan tunnistaa ja segmentoida perinteisesti esimerkiksi siviilisäädyn, iän, koulutuksen tai ammatin mukaisesti, mutta nämä tiedot eivät välttämättä kuitenkaan kerro paljon asiakkaan ostokäyttäytymisestä. Tämän lisäksi asiakkaat voidaan segmentoida myös erilaisien ulkoisien tekijöiden mukaisesti muun muassa sosiaaliluokan, kulttuurin tai elämänvaiheen. Asiakasta voidaan arvioida myös tehtyjen ostoksien perusteella, jos hän on esimerkiksi myymälän kanta-asiakas, mutta silloinkin on muistettava, että asiakkaan ostotottumukset ja tarpeet voivat vaihdella ajankohdasta riippuen. (Finne & Sivonen 2009, 54.) Asiakkaiden tarpeita ja odotuksia selvitetään myös arvo- ja asennetutkimuksilla. Kauppaa kiinnostaa, kuka perheessä tekee ostopäätökset eli kenelle heidän pitää kohdistaa markkinointinsa. Samalla heitä kiinnostaa myös asiakkaiden ostamisen syyt, elämäntyyli, arvot, tuotteiden tai palveluiden valintakriteerit. Näiden tietojen perusteella kauppa pyrkii vaikuttamaan kysyntään luomalla tuotteita ja palveluita, mitkä vastaavat laadultaan, määrältään ja sijainniltaan asiakkaiden tarpeita. (Rämö (toim.) 2008, 166.)

Myymälä on tärkein markkinointiväline silloin, kun asiakas tekee lopullista ostopäätöstään. Asiakkaalla saattaa olla myymälään tullessaan ostoslista tai ajatus siitä mitä hän tulee sieltä hakemaan, mutta vasta myymälässä hän tekee varsinaisen ostopäätöksen. Päivittäistavarakaupassa jopa 80 % ostopäätöksistä tapahtuu myymälässä. Erikoiskaupassa tämä luku on hieman alhaisempi. Mainonnan avulla asiakas houkuttelee myymälään, mutta myymälän tunnelma, järjestys ja esillepanot ratkaisevat, kuinka paljon asiakas loppupelissä ostoskoriinsa tuotteita sitten lopulta kerää. Myymälän perustekijöiden, kuten siisteyden, valoisuuden ja tuotteiden saatavuuden on oltava kunnossa, jotta myymälässä olisi viihtyisää ja mukavaa asioida. (Rämö (toim.) 2008, 181 – 182.)

3.1 Kysynnän hallinta

Ihannetilanteessa myymälässä olisi aina oikea määrä oikeaan aikaan oikealla hinnalla juuri asiakkaalle sopivaa tuotetta tarjolla. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole niin helppoa ja sen vuoksi päivittäistavarakaupan yhteistyömalliksi on kehitelty *Efficient Consumer Responce (ECR)*, joka tarkoittaa asiakaslähtöistä hankintayhteistyötä / kysyntälähtöisen toimitusketjun hallintaa. ECR-toimintamallin tavoitteena on palvella loppuasiakkaan, kuluttajan, tarpeita paremmin. Tällä tavalla myymälässä on aina asiakkaan saatavilla oikea määrä oikeanlaista tavaraa, eivätkä myymälän hyllyt ole tyhjänä missään vaiheessa. Asiakkaalle toiminta näkyy tuotteiden hyvänä saatavuutena ja laajempina valikoimana, alhaisimpina hintoina ja ostamisen helppoutena. Suunnitelmallisella kysynnän hallinnalla myymälän hyllyjen täyttöaste on parempi, varastomäärät ovat alhaisemmat, myynti kasvaa ja logistiikkakustannukset ovat alenevat. ECR:n avulla voidaan parantaa asiakaslähtöisyyttä, mutta samalla myös poistaa tarpeettomia kustannuksia tuotteen matkatessa valmistajalta lopulliselle asiakkaalle. (Rämö (toim.) 2008, 195–196.) ECR:n avulla tuotteen matkaa tavarantoimittajalta lopulliselle asiakkaalle suoritetaan (Talja 2003, 42).

ECR-toiminta ryhmitellään kysynnän hallintaan, toimitusten hallintaan, mahdollistavaan teknologiaan ja yhdistäjiin. *Kysynnän hallinnassa* asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet selvitetään mahdollisimman tarkasti. Tietojen perusteella luodaan myymäläkokonaisuus, jossa lajitelmät, valikoimat, hinnoittelu ja ulkoasu vastaavat kohdeasiakkaiden odotuksia ja jopa ylittävät ne. Tuoteryhmähallinta tai -johtaminen (Category Management) on kysynnän hallinnan keskeisin, ydinelementti. Tuoteryhmähallinnan päätavoite on suunnitella valikoimat mahdollisimman hyvin asiakastarpeita vastaaviksi. Yksi osa-alue kysynnän hallintaa on myös tilanhallinta (Space Management), missä myymälän tilat jaetaan tuotteille ja tuoteryhmille niin, että tilojen kokonaistuotto olisi mahdollisimman suuri. Valikoimien, kampanjoiden ja tuotelanseerauksien optimointi on myös osa kysynnän hallintaa, sillä nämä edellä mainitut osat linkittyvät toisiinsa valikoimien, tilankäytön ja tuotetäydennyksien kautta. (Finne & Kokkonen 2005, 152–154.)

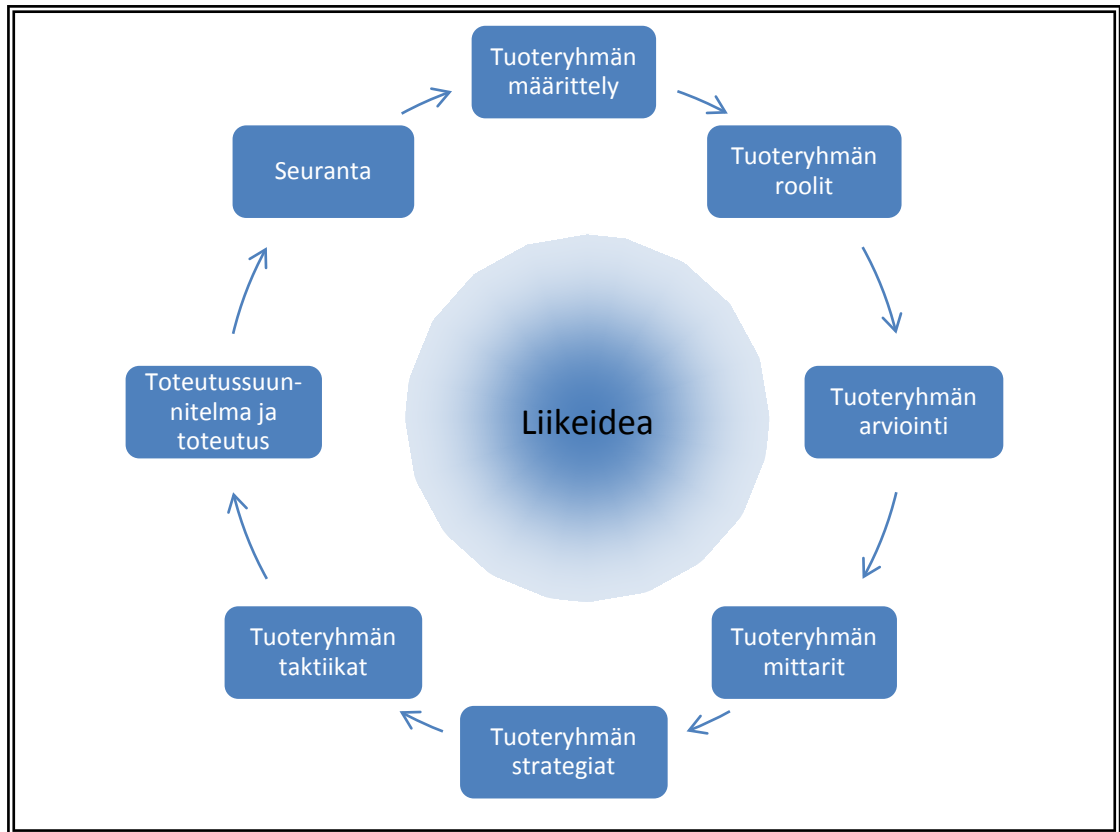
Toimitusten hallinnan päätavoite on tarjota asiakkaille oikeaan aikaan, oikea määrä oikeita tuotteita, oikeassa paikassa kustannustehokkaasti. Jotta tämä olisi mahdollista, on kaikkien osapuolien tiedettävä joka hetki miten paljon on missäkin tuotteita liik-

keellä tai varastoituna. Tämä taas edellyttää täsmällistä ja oikea-aikaista informaatiovirtaa eri osapuolien välillä, mikä kattaa koko tarjontaketjun. (Finne & Kokkonen 2005, 154.) Tämän lisäksi varastotasojä on minimoitava ja puolestaan tuotteiden saatavuutta optimoitava virtaviivaistamalla tuotteen matkaa tuotannosta aina myymälän kassalle asti (Talja 2003, 42). On arvioitu, että tehokkaalla tuotteiden täydentämisellä saavutetaan suurin osa ECR-toiminnan säästöistä (Finne & Kokkonen 2005, 155).

Teknologia mahdollistaa uusien ja tehokkaampien toimintatapojen käyttöönoton sekä asiakastietojen keräämisen ostotapahtumien yhteydessä. Tietojärjestelmien avulla kerättyä tietoa voidaan analysoida ja hyödyntää entistä helpommin ja nopeammin muun muassa kustannuslaskennassa. Tietoa voidaan siirtää helposti sähköisesti eteenpäin arvoketjun muille jäsenille. (Finne & Kokkonen 2005, 155–156.)

3.2 Tuoteryhmäjohtaminen

Tuoteryhmäjohtaminen on yrityksen ydinosuamista, sillä vain yritys itse voi päättää mitä tuotteita tai palveluita haluaa asiakkailleen omissa myymälöissään tarjota. Tämän vuoksi yrityksen täytyy aktiivisesti viestiä yhteistyökumppaneilleen ja tavarantoimittajille, mitä tuotteita tai palveluita heidän asiakkaansa haluavat tai odottavat saavansa heiltä. Yritys ei voi vain valita yhteistyökumppaneiden tai tavarantoimittajien tarjoamia eri vaihtoehtoja tuotteissa tai palveluissa vaan yrityksellä pitää olla selkeä ja vankka liikeidea, minkä pohjalta tuotteet ja palvelut valitaan. Tuoteryhmäjohtamisessa myymälän tuotevalikoima pyritään valitsemaan asiakkaiden todellisten kulutuskysyntöjen pohjalta huomioiden kuitenkin heidän muuttuvat tarpeensa. Myymälöiden rajalliset tilat on pystyttävä hyödyntämään yhä paremmin ja tehokkaammin sellaisella valikoimalla, mikä vastaa asiakkaiden tarpeita. Hyvin meneville tuotteille annetaan lisää tilaa ja vastaavasti huonosti meneviä hyllynlämmittäjiä poistetaan valikoimasta. (Finne & Kokkonen 2005, 173–179.)



KUVA 1. Muokattu tuoteryhmäjohtamisen prosessi (Raatikainen 2008, 193)

Tuoteryhmäjohtamisen prosessimalli (kuva 1) on aloittelevan yrityksen malli, jota tulee yksinkertaistaa sitä mukaa mitä pidemmällä yritys on tuoteryhmäjohtamisessa. Tuoteryhmien määrittelyssä päätetään, mitkä tuotteet kuuluvat mihinkin tuoteryhmään. Tuoteryhmä on selkeä ryhmä tuotteita tai palveluita, mitkä asiakkaat kokevat liittyvän toisiinsa tai toisensa korvaaviksi. Jako saattaa syntyä myös lainsäädännöllisistä syistä. Apuna tuoteryhmien muodostamisessa voidaan käyttää tuoteryhmäpuuta, missä asiakkaan näkökulmasta kuvataan tuotteiden muodostama kokonaisuus. Tuoteryhmä voi jakaantua alatuoteryhmiin, jotka puolestaan voivat jakaantua edelleen segmentteihin ja alasegmentteihin. Yrityksen on kuitenkin hyvä pohtia tuoteryhmäpuuta tehdessään, kuinka tarkalle tasolle se haluaa mennä, jotta siitä on päätöksen teossa oikeasti hyötyä. (Finne & Kokkonen 2005. 176, 198–200.)

Tuoteryhmien määrittelyn jälkeen, annetaan jokaiselle tuoteryhmälle rooli. Roolin määrittelyn perustana on tuoteryhmän sisällön (tuotteiden/palveluiden) merkitys asiakkaille sekä yritykselle itselleen. Tuoteryhmien roolit kertovat niiden asemasta asiakkaiden silmissä ja auttavat näin yritystä jakamaan rajalliset resurssit (myyntitila, palvelutaso, markkinointi) oikeassa suhteessa. Roolien määrittelyssä on hyvä huomi-

oida kohdeasiakkaat ja kilpailutilanne. Saman tuoteryhmän sisällä voi olla useampia-kin rooleja eri alatuoteryhmillä. (Finne & Kokkonen 2005, 203–209.)

3.2.1 Tuoteryhmien roolit

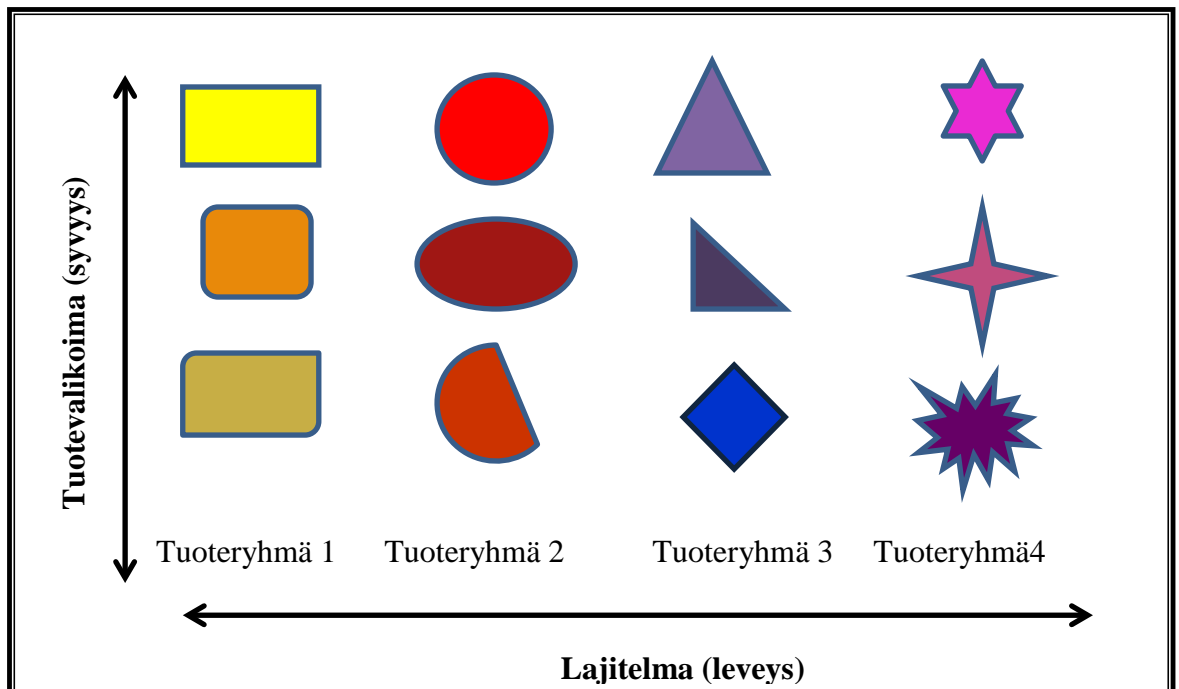
Tuoteryhmien roolit voidaan jakaa esimerkiksi kosinta-, arkipäivä-, sesonki- ja palvelutuoteryhmiin. Kosintatuoteryhmään kuuluu useamman kaupan tuoteryhmistä 5–7 %. Näiden tuoteryhmien tavoitteena on olla kohdeasiakkaiden ensisijainen ostospaikka ja paras vaihtoehto, joko hinnan, valikoiman tai jonkun muun ominaisuuden vuoksi. Suurin osa (55–60 %) kaupan tuotteista kuuluu arkipäivätuoteryhmään, joissa kauppa ei erityisemmin pyri erottumaan kilpailijoistaan. Arkipäivätuoteryhmän tuotteet toimivat kaupan tulonlähteenä ja ovat luonteeltaan kilpailukykyisiä. Sesonkituoteryhmän tuotteita kaupassa on noin 15–20 %. Niiden ostaminen on yleensä impulsiivista ja ne vahvistavat kaupan imagoa sekä kykyä palvella asiakasta kilpailukykyisesti. Palvelutuoteryhmän tuotteiden osuus kaupan kaikista tuoteryhmistä on 15–20 %. Palvelutuoteryhmän tuotteiden avulla asiakkaalle pyritään luomaan mielikuva siitä, että kaupasta saa kaiken. Näillä tuoteryhmäntuotteilla on merkittävä rooli kaupan tuoton ja katteen tuojana. (Havumäki & Jaranka 2006, 131–133; Rämö (toim.) 2008, 200–201.)

Jotta tuoteryhmien valikoimat, tilankäyttö ja markkinointimenetelmät vastaavat kohdeasiakkaiden tarpeita, on niitä arvioita ja seurattava säännöllisesti. Tuoteryhmistä kerätään tietoa eri menetelmien avulla, esimerkiksi kuluttajapaneelilla, kassapäätinformaatiolla, asiakasreklamaatioilla ja havainnoinnilla, minkä jälkeen saatu tieto analysoidaan ja arvioidaan. (Finne & Kokkonen 2005, 213–223.) Tuoteryhmää voidaan arvioida useammasta eri näkökulmasta, muun muassa markkinoiden, kuluttajan, tavarantoimittajan ja myymälän (Raatikainen 2008, 194). Arvioinnin lisäksi tuoteryhmille asetetaan tavoitteita ja luodaan strategia niiden roolien mukaisesti. Strategiat voivat olla esimerkiksi asiakasvirran, ostomäärän ja tuoton kasvattaminen, kassavirran aikaansaaminen tai mielikuvien luominen. (Finne & Kokkonen 2005, 224–226.)

Tuoteryhmien roolit ja strategiat toteutetaan erilaisien taktiikoiden avulla. Erilaisia tuoteryhmätaktiikoita ovat esimerkiksi valikoima, hinnoittelu, promootiot, hyllykuvat ja tavarantoimitukset. Taktiikoiden avulla vaikutetaan tuoteryhmän tuottoon, tehokkuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen sekä imagoon. Tuoteryhmätaktiikat ovat konkreettisia päätöksiä siitä, mitä tuotteita myymälässä myydään, millä hinnalla,

miten tuotteet sijoitetaan myymälään ja miten niitä esitellään sekä kampanjoidaan. Taktiikoiden toteuttamisen tulee olla linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa ja kaikkien osapuolien pitää olla siihen sitoutunut. (Havumäki & Jaranka 2006, 130–134.)

Käytännössä myymälän lajitelmat (tuoteryhmät) vaihtuvat hitaammin kuin tuotevalikoimat. Perustellusti myymälä saattaa ottaa uusia tuoteryhmiä vanhojen rinnalle, mutta tämä edellyttää, että yhä useampi asiakas on valmis ostamaan sen kyseisestä myymäläketjusta. (Rämö (toim.) 2008, 148.) Kuvassa 2 on kuvattu lajitelman ja valikoiman eroavuus toisistaan. Lajitelma koostuu erilaisista tuoteryhmistä, esimerkiksi laukuista ja kengistä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Tuoteryhmän sisällä on erilaisia vaihtoehtoja, joista asiakkaille tarjottava tuotevalikoima syntyy. (Sakki 2009, 149.)



KUVA 2. Lajitelma ja valikoima (Sakki 2009, 149)

Valikoimanhallinta on jatkuvaa työtä, minkä tavoitteena on valita myymälään sellainen yhdistelmä tuoteryhmiä ja tuotteita, että niistä saadaan markkinoilla paras mahdollinen myynti ja tuotto. Pääohjenuora tuoteryhmien ja tuotevalikoimien muodostamisessa on kuitenkin yrityksen oma konsepti ja liikeidea. (Rämö (toim.) 2008, 149.)

3.2.2 Valikoimanhallinta

Ketjun strategiassa on määritelty yrityksen ensi- ja toissijaiset asiakkaat, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä. Näille asiakkaille on löydyttävä heidän hakemansa tuotteet jokaisesta myymälän tuoteryhmästä ja heitä on pystyttävä palvelemaan hyvin. Tuotevalikoiman rakentamisen perustana tulisi olla näiden asiakasryhmien tarpeet ja seuraavana kriteerinä mahdolliset muut potentiaaliset asiakasryhmät. Tuotevalikoimien erilaistaminen on kuitenkin haaste eri ketjuille, koska hyvin usein tavarantoimittajat myyvät jokaiselle ketjulle samanlaisia tuoteratkaisuja, minkä vuoksi eri ketjujen on hyvin vaikea erottua toisistaan tuotteiden osalta. Näin ollen valikoiman muodostaminen olisi tuotava yhä lähemmäs loppu asiakasta, jotta erottuminen kilpailijoista onnistuisi paremmin. (Finne & Kokkonen 2005, 228–230.)

Yleensä myymälän tuotevalikoima jakaantuu tuoteryhmien sisällä perusvalikoimaan ja kausivalikoimaan. Perusvalikoimaa voidaan porrastaa eri myymäläkokoluokkien mukaisesti ja painotukset voivat vaihdella paikkakunnittain ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Rämö (toim.) 2008, 149–150.)

Sesonkituotteet eli kausituotteet ovat tyypillisiä tuotteita monille kaupan aloille. Vuodenajat, kirkkopyhät ja kaupan omat sesongit vaikuttavat voimakkaasti kaupan toimintaan. Yleensä sesongit ovat pituudeltaan lyhyitä, mutta sesonkituotteiden toimitusajat vastaavasti ovat pitkiä. Tämän vuoksi ostopäätökset joudutaan usein tekemään jo silloin, kun vastaavaa sesonkia vasta eletään esimerkiksi joulua. (Sakki 2001, 138.)

Tuoteryhmiä hallitaan valikoimajaksojen avulla. Valikoimajakson voimassa oloaikana asiakkaalla on aina saatavilla kaupan valikoimaan määritellyt tuotteet. Valikoimajakson vaihtuessa tuotevalikoimaa päivitetään kysynnän ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tällöin valikoimasta voidaan pudottaa huonosti meneviä tuotteita ja vastaavasti ottaa mukaan uusia potentiaalisia tuotteita. Valikoimajakson pituuteen vaikuttaa tuoteryhmän luonne, esimerkiksi vuodenaika, sesonki, juhlapyhät. Osalle tuoteryhmille riittää, kun ne päivittää kerran vuodessa, mutta osaa voi joutua päivittämään jopa 10–12 kertaa vuodessa. (Finne & Sivonen 2009, 166–167.)

3.2.3 Myymäläsuunnittelu ja tilanhallinta

Asiain helppoudella ja myymälän selkeydellä vaikutetaan asiakkaan asiointikokemukseen ja siihen palaako hän yhä uudestaan myymälään. Myymälän sisääntulon tulee olla helposti havaittavissa ja lähestyttävissä. Myymäläpohjan suunnittelu ja asiakaskierto, reitti jota pitkin asiakas pääsääntöisesti kulkee, vaikuttavat paljon myymälän selkeyteen. Selkeä asiakaskierto ja avara, vapaa pääkäytävä helpottavat asiointia. Keskeiset tuoteryhmät sijoitetaan yleensä asiakaskierron varteen helposti havaittavaan järjestykseen. Kassat sijoitetaan myymälässä näkyvälle ja keskeiselle paikalle myymälässä, jotta asiakas löytää sen helposti ja sinne on myös helppo mennä. Useissa isommissa myymälöissä on erikseen kassalinjastot. (Rämö (toim.) 2008, 145–147.)

Myymäläsuunnittelun peruslähtökohta on myymälätila ja myymäläketjun valitsema konsepti sekä asiakaslupaus. Usein myymälätila kuitenkin rajoittaa suunnittelua sen verran, että tuloksena on tilan ja myymäläkonseptin kompromissi. Myymäläsuunnittelussa olemassa olevaan tilaan määritellään eri tuoteryhmät ja niille sopivat myymäläkalusteet. Samalla suunnitellaan asiakaskierto, kassan sijainti, kampanja-alueet, poistopisteet ja poistumistiet. Suunnittelija pyrkii lopputulokseen, joka on sekä asiakkaan että myymälän kannalta kaikkein toimivin, sekä tietysti myös myyvin. (Rämö (toim.) 2008, 182–184.) Koska myymälätilaa on myös usein rajallisesti, pyrkii suunnittelija sen mahdollisimman tehokkaasti käyttämään. Tilankäytön tehokkuutta myymälässä yleensä mitataan neliömyynnillä, mutta tämän lisäksi seurataan myös myyntikatetta ja varastonarvoja. (Talja 2003, 44.) Suunnitteluvaiheessa huomioidaan myös kauppa- paikkakohtaiset vaatimukset ja valikoimapainotukset esimerkiksi kaksikielisyys (Finne & Kokkonen 2005, 192–193.)

Tuotteiden esillepano

Asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikutetaan myös tuotteiden sijoittelun avulla. Jokaisessa myymälässä on niin sanottuja hyviä myyntipaikkoja, keskinkertaisia myyntipaikkoja sekä huonompia myyntipaikkoja. Myymäläsuunnittelussa jokaiselle tuoteryhmälle määritellään sopiva myyntitila ja paikka konseptin mukaisesti. Usein tarvittava tila määritellään samassa suhteessa kuin tuotteen tai tuoteryhmän myynti on koko myymälän myynnistä. Tarvittaessa tuoteryhmälle voidaan antaa enemmänkin tilaa, jos se on erittäin tuottava tai sillä on muuten merkittävä rooli myymälän kannalta. Asia-

kaskierron varteen sijoitetaan tuoteryhmät, jotka kuuluvat myymälän vahvuusalueisiin ja, mitkä ovat myös merkittäviä tuloksen teon kannalta myymälälle. Myynniltään vähäisemmät, toissijaiset tuotteet sijoitetaan myymälän reunoille tai syrjäisemmille paikoille. Eri tuoteryhmät pyritään sijoittamaan myymälähyllyihin siten, että ne muodostavat mahdollisimman selkeän kuvan kaupan tarjonnasta asiakkaalle. Myymälässä voi olla erikseen niin sanottu sesonki-, tarjous-, tai heräteostosalue, mikä usein sijaitsee myymälän keskeisimmän kulkuväylän alussa tai varrella. Tälle alueelle sijoitetaan aina ajankohtaisimmat tuotteet. Kaikkia tuotteita ei voi kuitenkaan sijoittaa parhaille paikoille, minkä vuoksi on hyvinkin tarkkaan mietittävä miten rajallinen myymälätila jaetaan eri tavararyhmien kesken kannattavimmin. (Rämö (toim.) 2008, 183–184.)

Hyllykuva

Hyllykuvan avulla valikoimanmuodostaja varmistaa, että kaikki valikoimajakson tuotteet mahtuvat tuoteryhmälle varattuun tilaan ja ne ovat myyvästi esillä. Sen lisäksi hyllykuvan pitäisi myös tuoda näkyviin kullekin tuoteryhmälle määritellyt roolit sekä strategiat tuotteiden sijoittelun muodossa. (Havumäki & Jaranka 2006, 143.) Hyllykuvien avulla tuotteiden ostaminen sekä esillepaneminen helpottuu ja nopeutuu, kun myymälät toimivat sovitun toimintatavan mukaisesti. Myymälän yleisilme siistiytyy, kun tuotteet ovat loogisessa järjestyksessä. Tämän lisäksi tuotepuutteet vähenevät, sekä myymälän valikoima vastaa paremmin määriteltyjen asiakasryhmien tarpeita ja odotuksia. (Finne & Kokkonen 2005, 252–253.)

Hyllykuvat voidaan tulostaa helposti suoraan myymälöissä ilman erillisiä ohjelmia tavallisella tulostimella. Hyllykuvassa tuotteille annettava tila mitataan ”kasvokuvina”, joista käytetään myös nimitystä face. Kasvokuvat kertovat hyllykuvan tekijälle myymälässä, kuinka monta pakkausta samaa tuotetta on rinnakkain. Tuotteille tulisi antaa hyllykuvassa tilaa aina vähintään yhden toimituserän (myyntierän) verran, jotta tuotteet saadaan suoraan hyllyyn, eikä niitä tarvitse viedä takaisin varastoon. (Finne & Kokkonen 2005, 252.) Tarvittaessa myyntierä voidaan puolittaa hitaasti liikkuvien tuotteiden kohdalla, jolloin se alentaa myös varastonarvoa ja sitä kautta kustannuksia (Talja 2003, 47).

Tämän lisäksi oikean kokoiset pakkaukset ja myyntierät helpottavat sekä nopeuttavat merkittävästi myös tuotteiden vastaanottoa, hinnoittelua ja hyllytystä. Ne myös vapa-

uttavat hyllytilaa uusille tuotteille. Hyllykuvissa voidaan huomioida myös asiakkaiden luontainen liikkuminen, ja tämän kautta määritellä, mitkä tuotteet asiakas kohtaa kulkureittinsä varrella ensimmäisenä. Sen lisäksi hyllykuvien moduulimääriä voidaan muuttaa helposti, joko kasvattamalla tai vähentämällä niitä. (Finne & Sivonen 2009, 173–175.)

3.2.4 Myymälätason toteutus

Valikoimajaksojen muutokset ja tuotteiden päivittäminen, kampanjoiden toteutukset ja tuotteiden saatavuuden varmistaminen ovat isoja urakoita myymälähenkilökunnalle, mutta samalla myös avainasemassa kaupan käynnin näkökulmasta (Finne & Kokkonen 2005, 253). Usein pienessä myymälässä on vain yksi työntekijä kerrallaan paikalla, ja hän hoitaa myymälässä niin asiakaspalvelun kuin tuotteiden hyllyyn laitoin. Myymälän takatila (varasto) on myös uusien liiketilojen myötä pienentynyt tai jopa poistunut kokonaan, minkä seurauksena koko myyntierän on mahdollista suoraan myymälän hyllyyn. (Finne & Sivonen 2009, 192–194.) Vaikka varsinaiset työvaiheet ovat tyypillisesti lyhytkestoisia, kuten hyllyttäminen, vie se paljon aikaa silloin, kun tuotteita on paljon (Havumäki & Jaranka 2006, 145). Zelst ym. (2005) mukaan suurin osa (38 %) vähittäiskaupan logistiikkakustannuksista syntyy myymälän käsittelykustannuksista muun muassa tilaamisesta ja tuotteiden vastaanotosta, hyllytyksestä ja muusta käsittelystä myymälässä. Suomalaisien päivittäistavara-kauppojen mukaan osuus on jopa 40–60 % kaikista logistiikkakustannuksista, kun taas ruotsalainen tutkimus väittää niiden olevan jopa 75 % (Inkiläinen 2009, 28). Näin ollen pienikin nopeuttaminen eri työvaiheissa tehostaa huomattavasti työskentelyä (Havumäki & Jaranka 2006, 145).

Myymälöiden tuotevalikoima elää koko ajan, kun uusia tuotteita tulee markkinoille ja vanhoja poistuu. Hyvin myyville tuotteille annetaan myymälässä lisää tilaa ja vastavasti huonosti meneviltä tuotteilta sitä vähennetään tai jopa poistetaan kokonaan. Tuotteiden elinkaaria hallitaan ja ohjataan myymälöissä valikoimajaksojen avulla. Nykyisin kaikkien tuoteryhmien yhtä aikaisesta päivittämisestä valikoimajakson alussa on siirrytty porrastettuun eri aikoina tapahtuvaan päivittämiseen. Porrastettu malli työllistää myymälähenkilökuntaa vähemmän eikä vaikuta alentavasti myyntiin niin merkittävästi kuin aikaisempi kaikki kerralla - malli. Porrastetussa, eriaikaisessa valikoiman muutosmallissa otetaan huomioon tuoteryhmän luonne sekä valikoiman päi-

vittämisaikajankohta. Tällä tavalla saadaan myymälähenkilökunnan työmäärää tasattua paremmin. (Finne & Kokkonen 2005, 253–254.)

Hyllykuvien saapuminen myymälään tuo tullessaan aina monia muutoksia. Valikoimasta poistuvat tuotteet myydään loppuun, uutuus tuotteet sijoitetaan hyllyyn, valikoimaan jäävien tuotteiden paikkoja muutetaan ja hintoja päivitetään. Hyllykuvien tekeminen vie aina aikaa, ja sen vuoksi ne kannattaakin toteuttaa hiljaisena aikana, jolloin asiakasvirrat ovat vähäiset. Myymäläkalusteiden ja myymäläpohjien erilaisuudesta johtuen, hyllykuvia joudutaan aina soveltamaan myymäläkohtaisesti. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että hyllykuvan yhteydessä on selkeät soveltamisohjeet, jotta henkilökunta tietää miten toimia ongelmatilanteissa. Eri kokoluokan myymälöille piirretään omat versionsa tuoteryhmistä. Esimerkiksi isolla myymälällä voi olla hyllykuvasta viiden moduulin versio kun, taas pienellä myymälällä kahden moduulin versio. Isoissa, koko tuoteryhmän kattavissa muutoksissa tai uusien myymälöiden tavaroitamisessa voidaan käyttää apuna ketjujen esillepanotiimejä. (Finne & Sivonen 2009, 195–197.)

Kampanjat

Kampanjoiden avulla herätetään ja ylläpidetään asiakkaiden mielenkiintoa myymälää kohtaan. Kampanjat voivat olla luonteeltaan ja suuruudeltaan hyvin erilaisia, mutta tyypillistä niille on se, että ne työllistävät aina myymälähenkilökuntaa. Kampanjat vaativat myymälähenkilökunnalta erilaisia toimenpiteitä ennen niiden alkua, niiden aikana ja niiden jälkeen, minkä vuoksi ne on aina suunniteltava ja mietittävä huolella. Myymälähenkilökunnan vastuulla on varmistaa ennen kampanjaa, että myytäviä tuotteita on tarpeeksi, myös oheistuotteita. Keskitetyissä ketjuissa tuotteet jaetaan automaattisesti myymälöihin, mutta silti myymälän on hyvä olla ajan tasalla kampanjatarvaroiden riittävyyden kanssa. Kampanjatuotteet tuodaan esille massa-alueille, hyllyjen päätyihin tai muille hyvälle myyntipaikoille asiakaskierron varteen. Tuotteiden näkyvyyttä tehostetaan markkinointimateriaalilla, banderolleilla tai muulla kampanjaan liittyvällä rekvisiitalla. Perustuotteilla kampanjoissa tuotteilla on niin sanotut tuplapaikat eli samaa tuotetta löytyy peruspaikalta hyllystä sekä myös massapaikalta. Myymälähenkilökunta rakentaa kampanjat muiden töiden ohessa ohjeistuksen mukaisesti. Ennen kampanjan alkamista myymälähenkilökunta tarkistaa vielä, että hintala-

put ovat asianmukaiset ja niitä on tarpeeksi esillä ja hinnat tulevat oikein kassakoneesta. (Finne & Kokkonen 2005, 256–257; Finne & Sivonen 2009, 198 – 200.)

Kampanjan päätyttyä jäljelle jääneet tuotteet myydään normaalisti pois omalta hyllypaikaltaan tai alennettuun hintaan poistopisteestä - 30 – 70 % alennuksella. Ne voidaan siirtää myös toiseen myymälään tai varastoon tuotteesta ja myymäläketjusta riippuen. Myymälän markkinointimateriaali puretaan ja säilytetään, tai palautetaan varastolle tulevaa käyttöä varten. Olennaista toteutetun kampanjan osalta on jälkikäteen sen seuranta ja arviointi. Kampanjan päätyttyä on hyvä arvioida kampanjan taloudellista hyötyä, myymälätasolla saatuja kokemuksia ja oppeja seuraavaa kampanjaa silmällä pitäen sekä tuotteiden menekkejä. Ketjusta riippuen myös tavarantoimittajat voivat osallistua myymälä kampanjoiden rakentamiseen sekä edistämiseen eri keinoin, esimerkiksi tuote-esittelyillä, maistajaisilla. (Finne & Sivonen 2009, 197 – 200.)

Tuotetäydennykset ja ylivarastointi

Tuotetäydennykset eli toimitusten hallinta on keskeisessä roolissa, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan täyttää. Tuotetäydennyksien avulla varmistetaan, että myymälässä on myytävää tavaraa eikä hyllyt ole tyhjinä. Tuotepuutteiden taustalla voi olla useita eri syitä. Henkilökunta ei huomaa, että tuote on loppunut hyllystä. Tuotetta löytyy takavarastosta, mutta sitä ei tiedetä tai sitä ei löydetä sieltä tavarapaljouden vuoksi. Samaa tuotetta on myymälässä useammassa paikassa. Myymälän varastosaldot eivät ole ajan tasalla. Haluttu tuote on loppu tavarantoimittajalta asti. Perustuotteiden kohdalla tuotepuutteita voidaan usein korvata toisilla tuotteilla, mutta brändituotteiden kohdalla tämä on usein mahdotonta. Usein toistuva tuotepuute kasvattaa todennäköisyyttä, että asiakas jättää tuotteen kokonaan ostamatta tai hän vaihtaa asioimaan kilpailijan myymälään. (Finne & Kokkonen 2005, 262, 276–278.)

Ylivarastointi on taas tuotepuutteiden vastakohta. Tuotteita on hankittu enemmän kuin mitä niiden todellinen menekki on. Tuotteita on myynissä sekä varastossa, ja päätäkseen eroon niistä, joutuu myymälä turvautumaan alennuksiin tai jopa pahimmassa tapauksessa niiden hävittämiseen. Varastoon sitoutunut pääoma heikentää yrityksen kannattavuutta ja usein se nähdäänkin yhtä pahana ongelmana kuin tuotepuutteet. Tuotteille, joiden elinkaari on lyhyt ja kysyntä vaikeasti ennustettavissa, on ominaista puutekustannukset sekä myös tuotteiden vanhentumisesta aiheutuvat kustannukset.

Näitä kustannuksia pyritään paikkaamaan tuotteiden korkealla katteella. (Finne & Kokkonen 2005, 278–280.)

Hävikki

Hävikki on menetettyä myyntiä, mikä voi aiheutua tuotteiden katoamisesta, vanhene- misesta, rikkoutumisesta, ylivarastoinnista tai varastamisesta. Hävikin taloudelliset vaikutukset yritykselle ovat merkittävät, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Hävikkiä tapahtuu kaikissa toimitusketjun vaiheissa aina tuotannosta asiakkaalle asti, mutta sen suuruuteen pystytään vaikuttamaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys tunnistaa mistä hävikkiä syntyy, sillä vain tunnistetun hävikin voi pyrkiä minimoimaan ja kirjaamaan yrityksen tilastoihin. (Finne & Kokkonen 2005, 280–281.)

Eri tavalla syntynyt hävikki voidaan jakaa hyväksyttävään, hallinnolliseen, fyysiseen ja rikolliseen hävikkiin. Hyväksyttävässä hävikissä tuotteet eivät ole enää myyntikel- poisia. Yleensä hyväksyttävä hävikki on niin sanottua luonnollista hävikkiä, mikä yri- tyksessä hyväksytään, koska sen avulla ylläpidetään esimerkiksi haluttua palvelutasoa elintarvikkeessa. Hallinnollinen hävikki syntyy asiakirjojen huolimattomasta käsitte- lystä tai toiminnasta. Tyypillistä hallinnollista hävikkiä on huolimaton kuorman tarkis- taminen, reklamaatioiden tekemättä jättäminen tai virheellinen rahastaminen. Tuote- pakkauksen rikkoutuminen, vanheneminen tai muu vioittuminen on fyysistä hävikkiä. Myymälähenkilökunta voi omalla toiminnallaan vähentää fyysistä hävikkiä esimer- kiksi edistää vanhenevien tuotteiden menekkiä hinnan alennuksella. Rikollinen hävik- ki syntyy varkauksista ja petoksista. Rikollista hävikkiä pyritään vähentämään esimer- kiksi varashälyttimillä, tuotteiden sijoittelulla, myymäläetsivillä ja vartioilla. Edellä mainitut toimenpiteet aiheuttavat kuitenkin myymälälle myös kustannuksia, mitkä usein lisätään tuotteiden hintoihin. (Rämö (toim.) 2008, 95–96.)

Hävikkiä voidaan vähentää huolellisilla vastaanottotarkastuksilla, välittömällä rekla- moinnilla, tuotteiden oikealla säilytyksellä varastossa ja myymälässä. Sitä voidaan vähentää myös tilauksien huolellisella suunnittelulla, tuotteiden huolellisella käsitte- lyllä, oikein ajoitetuilla alennus- ja kampanjatoimenpiteillä sekä myymälävalvonnalla. Henkilökunnan perehdytyksellä ja koulutuksella sekä tuotteiden varashälyttämisellä ja sijoittelulla myymälässä on merkitystä myös hävikin vähentämisessä. (Rämö (toim.) 2008, 95–96.)

3.3 Hankintatoimi

Käsitteenä hankintatoimi on laaja, sillä hankinnat voidaan jakaa muun muassa raaka-aine, komponentti-, tarvike-, investointi-, kauppatavara- ja palveluhankinnoiksi. Tämän jaon lisäksi hankintoja voidaan käsitellä teollisuuden, kaupan tai julkishallinnon näkökulmasta. (Karrus 1998, 232-236.) Tässä luvussa käsittelen ainoastaan kauppatavaroiden (tuotteiden) hankintaa ja ostamista kaupan näkökulmasta.

Hankinnat ovat suurin kuluerä yrityksissä ja vaikuttavat näin ollen eniten myös liiketoiminnan tulokseen. Tämän vuoksi hankinnoista ja ostoista vastaavilta henkilöiltä vaaditaan paljon ammattitaitoa ja osaamista. (Sakki 2009, 182.) Ammattitaitoinen ostaja tunnistaa asiakkaiden tarpeet jopa ennen heitä itseään. Hän tietää ja tuntee myös ostettavat tuotteet ja osaa pitää varaston arvon tasapainossa. Hyvä ostaja on myös laatu-tietoinen ja päivittää osaamistaan säännöllisesti. Hän pitää myös aktiivisesti yhteyttä tavarantoimittajiin ja hallitsee talouden tunnusluvut. (Cox & Brittain 2000, 138.) Toikan (2005, 11) haastattelussa professori Horst-Henning Wolf sanoo, että ”Hyvä ostaja on kuin yrittäjä. Hän tuntee markkinat, pystyy ennakoimaan niiden riskit, mutta osaa hyödyntää myös mahdollisuudet. Hän ei yksistään katso hintaa, vaan kykenee määrittämään tuotteen arvon ja elinkaaren. Hän valitsee oikeat yhteistyökumppanit ja sisäistää tiedonkulun tärkeyden”.

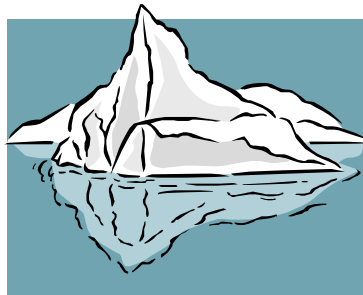
Ennen kun ostaja pääsee ostamaan, on yrityksessä tehty strategisia päätöksiä ja valintoja, mitkä sitten vaikuttavat lopulliseen ostamiseen. Hankintastrategiassa on päätetty muun muassa mistä ostetaan, miten paljon varastoidaan, miten tavarat kuljetetaan, kuka ostoja tekee ja miten kuluja seurataan. Ennen varsinaista ostopäätöstä, ostajan on oltava ostohinnan lisäksi myös tietoinen oheiskustannuksista esimerkiksi kuljetuskustannuksista. Hankinnan jäävuorimallissa (kuva 3) on kuvattu hankinnan välittömät ja väliset kustannukset, mitkä syntyvät ostoja tehdessä. Joskus ostohinta voi olla vain jäävuoren huippu verrattuna muihin syntyneisiin kustannuksiin nähden. Hankittujen tuotteiden varastot muodostuvat ostojen tuloksena. Ylisuuri varasto tai tuotepuutteet kertovat epäonnistuneista ostoista tai väärästä ajoituksesta. Varastossa saattaa olla myös tavaraa, mutta se on vääränlaista kysyntään nähden. (Sakki 2009, 182–187.)

Välittömät kulut, mm.

- hankintatarpeen määrittely
- sopimuksen tekeminen
- ostoneuvottelut
- tilaaminen
- toimitusten valvominen
- kuljettaminen
- tavaroiden vastaanotto
- varastointi
- ostolaskujen käsitteleminen
- laskujen maksaminen
- kulukirjanpito

Välilliset kulut, mm.

- hankintojen suunnittelu
- ostomarkkinoiden seuraaminen
- vaihtoehtojen arviointi
- neuvottelut
- sopiminen
- toimittajien kehittäminen
- laatukustannukset
- tulosten seuraaminen
- organisaation johtaminen
- henkilöstön kehittäminen
- myyjäosapuolen välittömät kulut



KUVA 3. Hankinnan oheiskulut (Sakki 2009, 186)

Yrityksillä on erilaisia tapoja toteuttaa hankintojaan, mikä kertoo myös yrityksen kehittyneisyydestä ostamisessa. *Shoppaileva* yritys hankkii tuotteensa yleensä sieltä mistä saa sen halvimmalla. Oheiskustannuksista ei yleensä välitetä ja tavarantoimittaja toimii yleensä Kaukoidässä. *Ketjuostamisessa* valikoiman suunnittelu on ennakkoon tärkeää. Tavarantoimittajia on alussa paljon, mutta kehityksen edetessä toimittajien määrä supistuu. Hankintahinta nähdään kokonaisuutena, mikä muodostuu ostohinnasta ja kaikista tilaus-toimitusketjun kuluista. Ostaja kontrolloi tavaravirtaa ja sanelee toimittajalle enemmän ehtoja. Asioista sovitaan enemmän. *Systemaattisessa ketjuostamisessa* tietojärjestelmät tukevat päätöksien tekoa. Tavarantoimittaja yhteistyössä ja kilpailuttamisessa pyritään tasapainoon. Monipuolinen osaaminen korostuu ja edellyttää tavarantoimittajien innovatiivisuuden hyödyntämistä, globaalia toimittajaverkkoa, tuoteryhmäkohtaisia strategioita ja toimintatapoja. Ostajayrityksellä on oma toimisto tuottajamaassa. (Sakki 2009, 192–194.)

3.3.1 Tilaus-toimitusketju

Keskeinen osa tilaus-toimitusketju (demand - supply chain) ovat tavaroiden käsittely, kuljettaminen ja varastoiminen. Tämän lisäksi merkittävä osa tilaus-toimitusketjua on myös tietojen välittäminen ja käsitteleminen sekä rahan käsittelyyn liittyvät eri toiminnot. Näin ollen tilaus-toimitusketju muodostuu tavaran, tiedon sekä rahan siirtymisistä. (Sakki 2009, 21.) Yrityksen sisällä tilaus-toimitusketju kulkee usean vastuualueen läpi ja ketjuun kuuluu logistiikan lisäksi myös myynnin, asiakaspalvelun, hankinnan ja taloushallinnon ammattilaisia (Hokkanen & Virtanen 2012, 86). Tilaus-toimitusketju onkin tavaravirran ja siihen liittyvien tieto- ja rahavirtojen ohjaamista eli suunnittelua, tilausten käsittelyä, myyntiä ja hankintaa. Tämän lisäksi se on myös toteuttamista eli tavarankäsittelyä, kuljetusta, varastointia, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. (Sakki 2009, 21.)

Yritys, joka myy tuotteita omasta varastostaan, tilaus-toimitusketju voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: saapuva prosessi, varastoiminen ja lähtevä prosessi (kuva 4). Saapuva prosessi sisältää tuotteiden hankinnan, niiden kuljettamisen, saapuvien tuotteiden käsittelyn, ostolaskujen käsittelyn ja niiden maksamisen. Lähtevä prosessi sisältää vastaavasti asiakaspalvelun, tuotteen myymisen ja toimittamisen asiakkaalle, laskutuksen ja maksutapahtuman kirjaamisen. Näiden kahden prosessin välissä on varastointi. Niissä tarvittavat resurssit ovat käyttöpääoma, varastotila ja varastointilaitteet. (Sakki 2009, 50–51.)



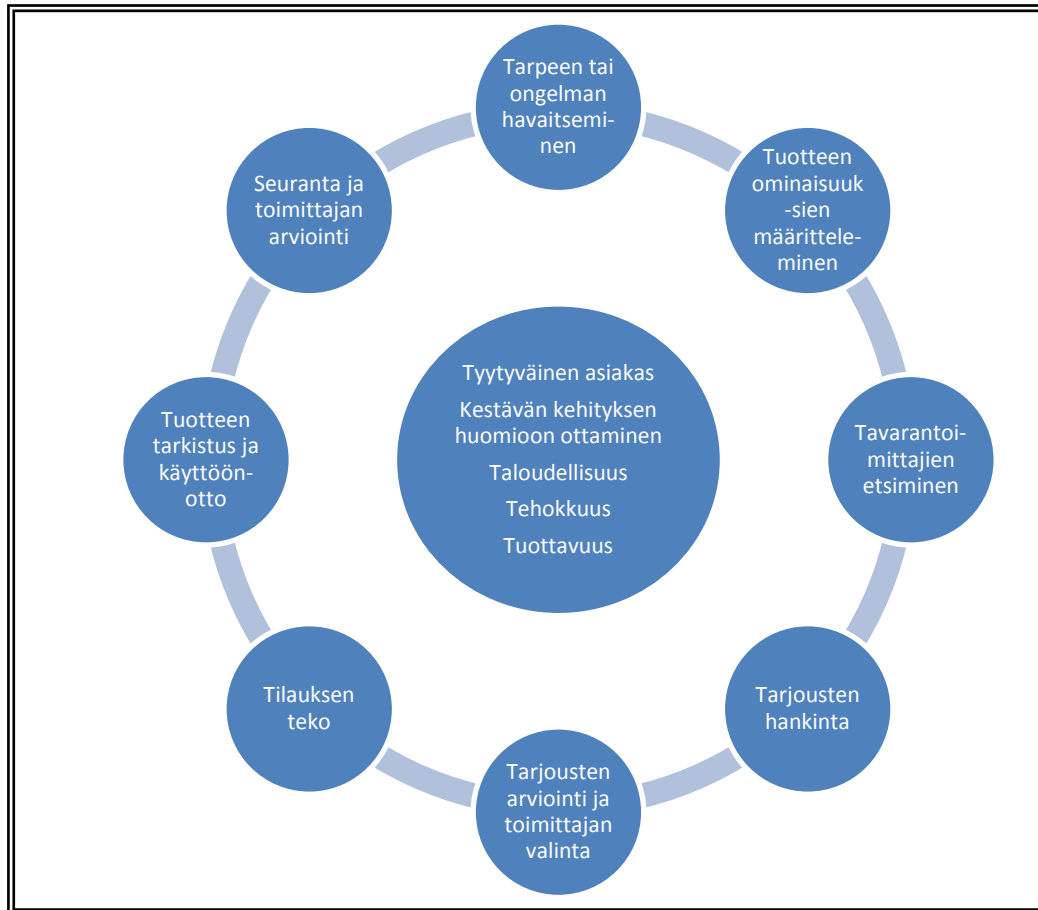
KUVA 4. Tilaus – toimitusketjuprosessi (Sakki 2009, 51)

Tilaus – toimitusketjuprosessin ohjaamiseen liittyy paljon haasteita suuren kommunikointimäärän ja rajapintojen vuoksi. Tämän vuoksi sen ohjaamisen on kehitetty erilaisia teknisiä apuvälineitä. (Hokkanen & Virtanen 2012, 87.)

3.3.2 Ostoprosessi

Kaikki ostaminen lähtee lajitelman ja valikoiman muodostamisesta, jota taas ohjaa yrityksen liikeidea, jossa on määritelty mitä tuotteita myydään ja mihin tuoteryhmiin keskitytään. Tuotteiden ostamista ohjaa myyntibudjetti, jonka mukaan rakennetaan ostobudjetti. Ostobudjettiin vaikuttaa budjetoidun myynnin lisäksi alkuvaraston ja halutun loppuvaraston suuruus. Tämän jälkeen ostobudjetti jaksotetaan kauden ajalle. (Havumäki & Jaranka 2006, 106–107.)

Ostajan perimmäinen tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarpeet ja saada asiakas ostamaan valikoimaan valittuja tuotteita, ja mahdollistaa tätä kautta omalta osaltaan yrityksen taloudellisuus, tuottavuus ja tehokkuus. Tarpeiden määrittely käynnistää ostoprosessin (kuva 5), minkä jälkeen määritellään hankittavan tuotteen ominaisuudet. Tämän jälkeen lähdetään etsimään tavarantoimittajia, joilta pyydetään tarjouksia. Tarjouksien hankinnan taustalla voi olla useita neuvottelukertoja, joissa puhutaan muun muassa hinnasta, maksuehdoista, toimitusajasta, toimituksen valvonnasta, käsittelykustannuksista ja kuljetuksesta. Kaikki tarjoukset pyydetään kirjallisessa muodossa. Tämän jälkeen tarjoukset arvioidaan ja valitaan tavarantoimittaja. Kun tilatut tuotteet saapuvat, tarkistetaan ne ja mahdolliset puutteet reklamoidaan. Yhteistyötä toimittajan kanssa seurataan ja arvioidaan, minkä jälkeen päätetään mahdollisesta yhteistyön jatkamisesta. (Raatikainen 2008, 30–34.)



KUVA 5. Ostoprosessi (Raatikainen 2008, 30)

Ostaja voi hankkia tuotteita sekä kotimaisilta että ulkomaisilta tavarantoimittajilta. Hankittaessa ulkomailta on hyvä muistaa mahdolliset piilo- ja riskikustannukset, joita voi kertyä sitä enemmän, mitä kauempaa tuotteet hankitaan. Tällaisia kustannuksia voi muodostua muun muassa tulleista ja veroista. (Inkiläinen 2009, 25–26.) Mitä kauempaa tuotteet hankitaan, sitä pitemmiksi usein myös toimitusajat venyvät. Tuotteita voidaan ostaa ennakkoon myös messuilla tai myyntinäyttelyissä. Ostaja voi myös teettää haluamiaan tuotteita valmistajilla esimerkiksi tietyllä kuosilla tai mallilla. Usein ostamista myös jaksotetaan. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tuotteita ostetaan ennen myyntikauden alkamista, kuinka paljon niin sanottuina täydennysostoina myyntikauden aikana, ja miten monessa erässä. (Havumäki & Jaranka 2006, 106–107.)

Ostajan ja tavarantoimittajan välinen suhde voidaan luokitella kertakaupaksi, projekti-hankinnaksi, sopimuskaupaksi tai pitkäaikaiseksi yhteistyöksi. Kertakaupalle ominaista on ostettavien tuotteiden yksinkertaisuus, minkä vuoksi eri toimittajia voidaan kokeilla ja vaihtaa. Myös projektihankintoja voidaan tavallaan pitää kertaluontoisina

niiden projektimaisuuden vuoksi, vaikka taustalla on usein pitkäaikaiset sopimussuhteet. Pitkäaikaisessa yhteistyössä korostuu kahdenkeskinen luottamus ja yhteinen tahotila saavuttaa mahdollisimman hyvä tulos. Ostajan ja tavarantoimittajan suhteesta riippuu, kuinka paljon ostaja joutuu tekemään muun muassa hallinnollista, tilaamisen sekä laadunvalvontaan liittyvää työtä. (Ritvanen & Koivisto 2006, 107–108.) Ostajan on hyvä arvioida tavarantoimittajia säännöllisin väliajoin ja kartoittaa uusia mahdollisuuksia. Usein kokoluokaltaan isot tavarantoimittajat ovat valmiita panostamaan yhteisen toiminnan kehittämiseen ja usein heidän hintansa ovat myös alhaisempia. Vastaavasti taas pienemmät tavarantoimittajat voivat olla joustavampia ja sopeutuvaisimpia mahdollisille erityistoiveille. (Haapanen ym. 2005, 230–231.)

Vähittäiskaupan ketjuuntuminen on tuonut etuja myös ostamiseen. Suurempien ostomäärien kautta myös hintaa on saatu alemmaksi, saatavuutta paremmaksi ja yhteiselle hinnoittelulle edellytykset. Haitta puolena on kuitenkin jatkuva edullisen hinnan hakeminen, minkä seurauksena tuotteita on saatettu tilata jopa enemmän, kun on ollut tarvetta. Tämä puolestaan aiheuttaa yritykselle helposti ylivarastoa. (Hukka 2005, 112.)

Nykyisin ostamisessa korostuu yhä enemmän niin sanottu tuotteen elinkaariajattelu eli ostaja vastaa tuotteesta siihen asti, kun se on poistunut myymälästä asiakkaan mukana pois. Tuotekehityksen myötä tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet. Tämän ajattelumallimuutoksen seurauksena ostamisesta on tullut kokonaisvaltaisempaa ja hallitumpaa. (Christopher 2005, 146.)

Ostobudjetti

Ostobudjetti sopeuttaa yritykseen tulevan tavaravirran yhteen myynnin ja kulutuksen kanssa. Ostobudjetti tehdään aina tuoteryhmittäin ja lähtökohtana on aina saman kauden myyntibudjetti. (Sakki 1999, 132.) Myynnin lisäksi siihen vaikuttavat alkuvarasto ja myymättömien tuotteiden loppuvarasto (Havumäki & Jaranka 2006, 107). Ostobudjetti ei yksin johda varastojen pienentämiseen, mutta se ohjaa siihen oikein tehtynä ja käytettynä. Ostobudjetin avulla nähdään tuoteryhmittäin, missä tuoteryhmässä on ylivarastoa ja missä taas pienentämisen tarvetta. Yritys jossa ei ole tasaista kulutusta ja lähes kaikki muuttuu koko ajan, joutuu tarkistamaan suunnitelmia kuukausittain. Tätä

menetelmää kutsutaan jatkuvan suunnittelun menetelmäksi (*short cycle management*). (Sakki 1999, 133.)

Ostobudjetti laaditaan aina euroina. Jos yrityksessä on ollut tapana tehdä ostobudjetti kappalemäärinä, on ne muutettava euroiksi. Ostobudjetti vaatii, että myös myyntibudjetti tehdään huolella ja suunnitelmallisesti. Myyntibudjetti tulee jaksottaa vähintään kuukauden tarkkuudella ja jakaa siitä edelleen tuoteryhmätasolle. Pohjana voidaan käyttää edellisen vuoden toteutuneita myyntejä. Myös myyntikate otetaan laskelmissa huomioon, vähintään keskiarvona, jos ei ole tarkempaa tietoa. Ennen ostobudjetin laatimista määritellään varastonarvo ja varaston kiertonopeustavoite. Nämä yhdessä myynnin kanssa määrittelevät sen, miten paljon on tarvetta ostaa lisää tuotteita. Jotta tehdyistä suunnitelmista olisi todellista hyötyä, on niiden toteutumista seurattava kuukausittain. Jos myyntitavoite alittuu ja sen myötä varastonarvo nousee, on virhe korjattava seuraavien kuukausien aikana. (Sakki 1999, 134–135.)

Jos hankinta-aika on lyhyt, alle kaksi viikkoa, riittää ylivaraston hillitsemiseen tilaustavan muuttaminen. Tämän seurauksena varmuusvarastoja tai tilauseriä pienennetään ja toimitusrytmiä tihennetään. Tällä tavalla saadaan tilanne nopeasti haltuun. Hankinta-ajan pidentyessä korostuu entisestään ostobudjetin seuraamisen merkitys. Jo ennen tilaamista on varmistettava, että pysytään budjetissa ja tehtävä korjaavat toimenpiteet sen mukaan. (Sakki 1999, 136.)

4 TYÖSSÄ OPPIMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsittelen työelämän haasteita ja muutoksia, mitkä aiheuttavat muutosvastarintaa henkilökunnassa. Käyn muutosvastarinnan eri vaiheet läpi sekä sen miten muutosvastarintaan kannattaa suhtautua. Tämän lisäksi käsittelen erilaisia työelämän menetelmiä, joiden avulla työnantaja ja työntekijä selviytyvät paremmin työelämän muutoksista ja haasteista.

Työelämän jatkuvat muutokset ja kiire aiheuttavat sen, että oppiminen ja kehittyminen omassa työssä tapahtuvat usein yritysten ja erehdysten kautta. Kun huomaamme, että emme saavuta haluttuja tuloksia toiminnallamme, siirrymme kokeilemaan jotain muuta tapaa. Pitkällä aikavälillä yrityksen ja erehdyksen toimintamalli alkaa kuormittaa työntekijää, ja se voi jopa johtaa työntekijän passiivisuuteen tai yliaktiivisuuteen.

Työntekijä voi vetäytyä, vähätellä omia sekä muiden toimintamalleja tai sitten hän voi lisätä ulkoista aktiivisuutta ja sekaantua työkavereiden toimintaan. Tällä tavalla hän pyrkii suojelemaan itseään silloin, kun omat resurssit eivät enää riitä. Kiireen ja kuormituksen jatkuessa työntekijä vähitellen menettää työnsä hallinnan ja alkaa kokea ahdistusta, häpeää ja pelkoa. (Alhanen ym. 2011, 31.)

Asiakasrajapinnassa toimivat ihmiset joutuvat useammin alttiiksi muutoksille kuin muut. Heidän on usein muutoksessa välittömästi hylättävä vanha toimintamalli ja otettava käyttöön sekä sisäistettävä uusi toimintamalli. Tällaisessa vauhdissa tunteiden työstämiselle ei jää aikaa ja ajan myötä ihminen turtuu muutoksiin, mikä taas vaikuttaa uusien asioiden oppimiseen. Ihmisen on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7, 42.)

4.1 Työelämän muutokset ja haasteet

Teoreettisesti tarkasteltuna työelämän muutokset eivät ole ihmisen yksityiselämän muutoksia kummoisempia. Suhtautuminen työelämän muutoksiin on kuitenkin erilaista, sillä työelämän muutokset koetaan muutoksina, mitkä olisi voitu välttää. Näin ollen niihin yhdistyy helposti muutosvastarintaa ja niitä yritetään estää toteutumasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

Muutokseen suhtautumisen vaikuttavat merkittävästi aikaisemmat kokemukset ja tapahtumat (Mattila 2007, 47). Useampia muutoksia kokeneet työntekijät suhtautuvat muutoksiin rauhallisemmin ja rakentavammin kuin vähemmän muutoksia kokeneet. Toisaalta kokeneet työntekijät tarvitsevat usein pitemmän ajan vanhasta poisoppimiseen kuin kokemattomammat. Huonosti johdetut ja toteutetut muutokset taas puolestaan pysyvät pitkään työntekijöiden muistissa ja vaikuttavat suhtautumiseen tulevia muutoksia kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–52.)

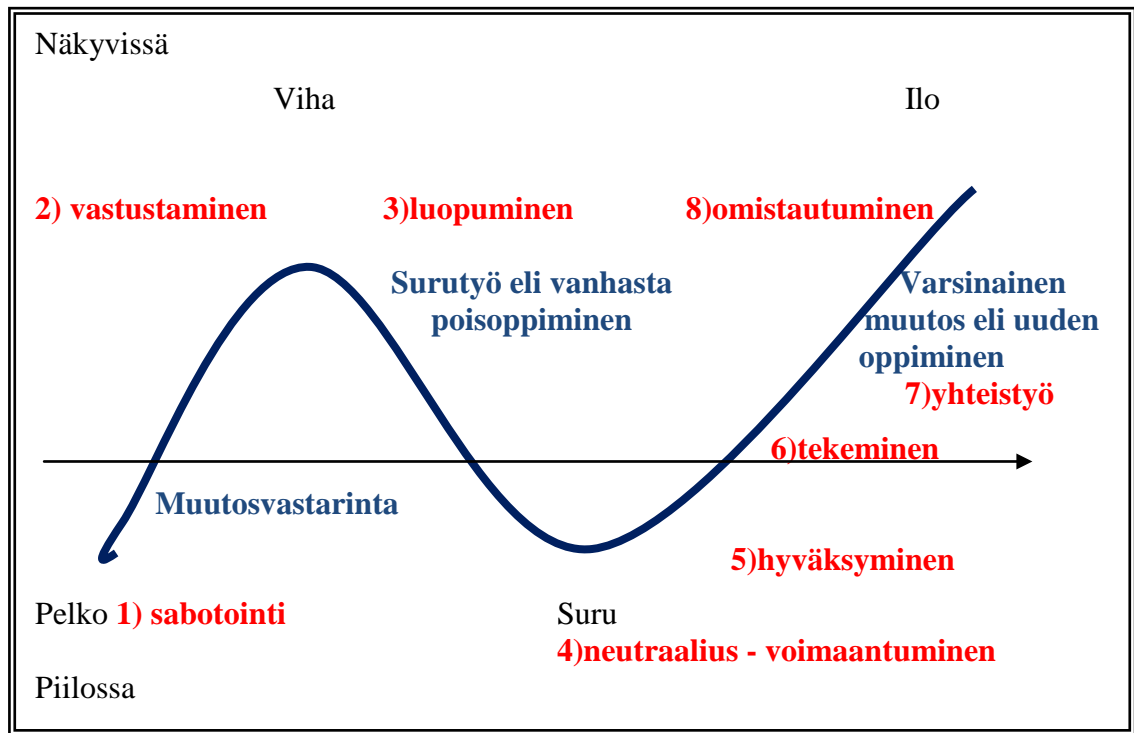
4.1.1 Esimiehen rooli ja tehtävä muutoksen eri vaiheissa

Muutostilanteessa esimies on niin sanotusti monen tulen välissä, sillä häneen kohdistuu odotuksia, vaatimuksia ja toiveita niin johdolta kuin johdettaviltakin. Esimies saattaa ajautua liikaa omien työntekijöiden joukkoon tai sitten hän kätkeytyy johdon selän taakse. Muutostilanteessa esimiehen pitäisi pyrkiä olemaan näiden kahden ryhmän

välissä. Avoin vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ovat tärkeimpiä asioita muutosjohtamisessa, mutta aina se ei ole mahdollista. Tuolloinkaan esimies ei saa valehdella vaan hän voi rehellisesti kertoa, ettei saa tiedottaa asiasta keskeneräisyyden vuoksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 87, 91, 93.)

Esimiehen rooli on muutoksessa merkittävä sekä myös haastava, sillä muutostilanteessa hän toimii sekä oman että työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuden valmistelijana. Omassa muutosprosessissaan esimies käy läpi samat muutoksenvaiheet kuin työntekijä (kuva 6). Usein esimiehellä on kuitenkin enemmän aikaa niiden työstämiseen kuin työntekijällä, koska hän on tiennyt muutoksesta aikaisemmin ja päässyt usein myös vaikuttamaan suunnitteluun. Oman muutosprosessinsa ohessa esimiehen pitäisi pystyä myötäelämään ja ymmärtämään myös työntekijöiden muutosprosessi. Esimiehen pitää osata johtaa eri muutosvaiheessa olevia työntekijöitä eri tavalla. (Arikoski & Sallinen 2007, 25, 83–85.)

Muutoksen tunteet voidaan jakaa kuvan 6 mukaisesti neljään perustunteeseen (pelko, viha, suru, ilo) sekä kolmeen päävaiheeseen (muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos). Muutoksen päävaiheet voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen, jotka ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Varma 2006, 10.)



KUVA 6. Muokattu muutoksen perustunteet, päävaiheet ja sitoutuminen (Arikoski & Sallinen 2007, 56, 69, 71)

Pelko ja viha aiheuttavat työntekijässä muutosvastarintaa ja samalla se kertoo, että työntekijä ei ole valmis muutokseen. Työntekijä tarvitsee aikaa muutoksen hyväksymiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 56, 68.) Viitalan mukaan (2008, 308) esimies voi tällöin tukea alaisiaan kuuntelemalla. Arikoski ja Sallinen (2008, 72–74) puolestaan toteavat, että esimies pystyy estämään ja lieventämään sabotointia sekä vastustamista avoimella kommunikoinnilla, tiedottamisella, muutoksien perustelulla ja työntekijöiden mukaan ottamisella. Työntekijät, jotka ovat odottaneet ja toivoneet muutosta, eivät yleensä edes käy sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita läpi, vaan siirtyvät suoraan kehittämiseen (Arikoski & Sallinen 2007, 73).

Kun työntekijä havaitsee, että hän ei voi estää muutosta, alkaa hän hiljalleen luovuttaa ja samalla viha vaihtuu suruksi. Surutyön alussa työntekijä luopuu vanhasta ja kokee tämän seurauksena itsensä epävarmaksi ja turvattomaksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 69. 74.) Heiske (2001, 230) toteaaakin, että ihmisellä on tilaa uudelle vasta sen jälkeen, kun hän on surrut aikansa ja luopunut vanhasta. Suruvaiheessa työntekijää tulisi kannustaa, tukea, kouluttaa ja valmentaa niin henkisesti, taidollisesti kuin tiedollisesti. Neutraalius – voimaantuminen – on vaihe, mistä alkaa työntekijän uudelleen vahvistuminen. Vähitellen hän saa lisää energiaa, tarmoa ja uskoa tulevaisuudesta. Joskus

tämä vaihe vaatii kuitenkin muiden työntekijöiden ja esimiehen vahvaa tukea ja kannustusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Merkki toteutuneesta muutoksesta on ilo. Joskus se jää kuitenkin kokematta, vaikka muutos olisikin viety loppuun, sillä joko siihen ei kiinnitetä huomiota tai sitten uudet muutokset ovat jo tulossa. Loppuun saatettua onnistunutta muutosta pitäisi kuitenkin muistaa iloita työpaikalla, sillä se on merkki työntekijälle tietyn ajanjakson päättymisestä. Samalla työntekijälle annetaan lupa hengähtää hetki ja juhlia saavutusta. Välitavoitteiden avulla työnantaja voi luoda ilon tunteita, jolloin työntekijöille tulee tyytyväisyyden tunne ja he saavat voimia siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 63 – 64.)

Vähitellen työntekijä hyväksyy muutoksen ja alkaa uskoa mielessään, että muutos on ainut oikea vaihtoehto. Silti hän ei vielä tässä vaiheessa aktiivisesti toimi muutoksen hyväksi, vaan seuraa sivusta muutoksen etenemistä. Vähitellen työntekijä alkaa puhua muutoksesta myönteisesti toisille eli hän aloittaa tekemisen. Puhuminen on tekemisen ensimmäinen vaihe, mutta vähitellen se muuttuu konkreettiseksi, näkyväksi tekemiseksi. Työntekijä opettelee uusi asioita ja alkaa toteuttaa niitä. Usein tässä vaiheessa tekeminen on itsenäistä eikä toisten kokemuksia tai osaamista hyödynnetä. Tekeminen muuttuu vähitellen yhteistyöksi. Yhteistyövaiheessa muutoksesta tehdään merkityksellinen ja energia suunnataan oikeisiin asioihin yhdessä. Tässä vaiheessa on esimiehen hyvä käydä läpi muutoksen aikana tapahtuneita haasteita ja epäonnistumisia sekä sen pohjalta kehittää toimintaa entisestään. Tämä auttaa uusien toimintamallien omaksumista sekä oppimista. Viimeinen sitoutumisen vaihe on omistautuminen. Tässä vaiheessa jokaisen työntekijän oma toiminta yhdistetään muuttuneeseen kokonaisuuteen ja jokaiselle löytyy oma rooli ja tehtävä. Parhaiten työntekijä sitoutuu työhönsä, kun hän pääsee itse miettimään ja kehittämään työtehtäviään, ja niihin liittyviä asioita. (Arikoski & Sallinen 2007, 77–79.)

Esimiehen oma sitoutuminen muutokseen, auttaa myös työntekijöiden sitoutumisessa. Jos esimies itse ei pysty sitoutumaan muutokseen, on hänen syytä harkita organisaatiossa edelleen työskentelyään. Muutostilanteessa esimiehen on tärkeintä keskittyä oleelliseen ja priorisoida työtehtäviään. Kaikkia tulipaloja ei tarvitse aina sammuttaa eikä kaikkea tarvitse aina tehdä itse. (Arikoski & Sallinen 2007, 100–101, 104–105.) Muutostilanteessa esimieheltä odotetaan selkeää tavoitteen asettamista, johdonmukai-

suutta ja jäämäkkyyttä (Varma 2006, 9). Muutoksen edetessä työntekijöiden kehityskeskustelut, valmentaminen, kouluttaminen tai muut erilaiset oppimistilaisuudet auttavat muutosprosessin läpivientiä (Arikoski & Sallinen 2007, 111–113).

4.1.2 Työntekijän roolit muutoksessa

Työntekijät omaksuvat usein erilaisia rooleja tietoisesti tai tiedostamatta organisaation arkipäivässä. Usein nämä roolit muuttuvat muutostilanteessa ja samalla myös työntekijän käytös. Joskus tämä muutos voi tulla järkytyksenä niin esimiehelle, johdettavalle kuin työtoverillekin. (Mattila 2008, 40.)

Työntekijät voidaan jakaa viiteen eri ryhmään sen mukaan, mikä heidän roolinsa on muutostilanteessa. Jaetut roolit ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Aktiiviset työntekijät luottavat itseensä ja heillä on positiivinen asenne sekä usko selviytyä erilaisista asioista. He haluavat oppia ja kohdata uutta. Aktiiviset työntekijät voivat olla kriittisiä, mutta työskentelyotteeltaan silti joustavia. Aktivistit kaipaavat vaihtelevia työtehtäviä ja he karttavat rutiineja. (Mattila 2007, 72–77.)

Usein enemmistö työpaikan työntekijöistä on seurailijoita, jotka jättäytyvät muutostilanteissa mielellään alussa taustalle tarkkailemaan tilanteen kehittymistä. Seurailijat ovat erittäin sitoutuneita organisaatioon ja ovat näin ollen yrityksen tukipilareita. Seurailijoita voidaan pitää myös passiivisina, mutta tämä ei tarkoita sitä, että he vastustaisivat muutoksia. (Mattila 2008, 43.)

Myös kolmas ryhmä, epäilijät, ovat sitoutuneita organisaatioon, mutta suhtautuvat kaikkiin muutoksiin varautuneesti. Usein heidän suhtautumisen taustalla on aikaisemmat huonot kokemukset. Epäilijöillä on usein epävirallinen korkea asema muiden työntekijöiden silmissä. Epäilijät eivät kuitenkaan vastusta muutosta loppuun asti, vaan avoimella tiedottamisella ja kärsivällisyydellä he sopeutuvat muuttuvaan tilanteeseen. (Mattila 2008, 44–45.)

Oppositio ryhmälle on ominaista vahvempi muutosvastarinta kuin epäilijöille. Usein oppositioon kuuluvat työntekijät kokevat oman asemansa ja arvonsa uhatuksi, minkä vuoksi vastustaminen on vahvaa. Heillä on taipumusta sabotoida ja viestiä kielteisesti muutoksesta. Ryhmänä oppositio on yhtä harvinainen kuin opportunistitkin. Tyypillis-

tä opportunistille on välinpitämättömyys, sitoutumisen puute sekä oman edun tavoittelu. Vahvuutena voidaan pitää joustavuutta, omaksumiskykyä sekä osaamista. (Mattila 2007, 82–86.)

Työntekijän rooli voi vaihtua muutoksessa tilanteen mukaan ja tämän vuoksi myös esimiehen on tunnistettava muutoksen eri roolit ja osattava suhtautua niihin oikein. (Mattila 2008, 49.)

4.2 Aikuisen valmius oppia uutta

Ihminen ei yleensä havaitse hitaasti tapahtuvia pitkän ajan muutoksia kuten vanhenemistaan tai luonnon saastumista. Tai sitten havaitsemme sen, mutta emme ymmärrä sen merkitystä. Muutos voi olla myös niin äkillinen, että emme voi käsittää sitä. Tällaista muutosta kutsutaan usein turbulenssiksi. Organisaatio ja yksilö voi suhtautua tällaiseen turbulenssiin kahdella tavalla. Turbulenssin vaikutusta voidaan yrittää vähentää muun muassa pitäytymällä ja tekemällä tuttuja asioita, rutiineja. Samalla pyritään välttämään sietämättömiä asioita ja eletään niin kun ennenkin ja uskotaan, että asiat palautuvat ennalleen. Toinen tapa on hyväksyä turbulenssi, muutos, ja kulkea sen mukana. Tällöin organisaatio tai yksilö pyrkii reagoimaan tapahtuvaan muutokseen ja sitä kautta myös hyötymään siitä. Muutoksen hallinta vaatii uudenlaista suhtautumista niin organisaatiolta kuin yksilöltäkin. Avainasemassa tässä on joustavuus, luovuus ja oppiminen. (Ruohotie 1998a, 13 – 14.) Toisaalta oppiminen ja osaaminen myös mahdollistavat muutoksen, minkä vuoksi nämä kaksi asiaa ovat hyvin sidoksissa toisiinsa (Viitala 2008, 29).

Oppiminen on aina prosessi, joka muokkaa samalla oppijaa. Usein ulkoapäin katsottuna voi näyttää siltä, että oppimistapahtuma liittyy vain yhteen taitoon tai rajattuun asiaan, mutta usein se vaikuttaa oppijassa useampaan taitoon muun muassa motivaatioon. Usein aikuinen oppija voi vastustaa asioita, jotka kyseenalaistavat hänen uskomuksiaan. (Ruohotie 1998a, 77–78.) Myös itsensä kykenemättömäksi kokevan ihmisen on vaikea lähteä mukaan muutosprosessiin (Ruohotie 1998b, 27). Uuden oppimiseen liittyy aina ahdistusta sekä vanhasta ja totutusta poisluopumista (Ruohotie 1998a, 78.)

Oppija oppii sen tiedon pohjalta, mitä hän havainnoi, valikoi ja kerää. Tämä kerätty informaatio muuttuu tiedoksi ja sitä kautta myös oppimiseksi, mikä sitten muuttuu osaamiseksi. Nuorten oppimiseen verrattuna aikuisen oppiminen on valikoivampaa. (Ruohotie 1998a, 80–82.) Aikuista et voi opettaa vastoin hänen tahtoaan, sillä aikuinen oppija valikoi, hylkää ja tulkitsee ulkopuolelta tulevaa tietoa aina oman ajatusmaailmansa läpi. Aikuista voidaankin näin ollen vain tukea oppimiseen omaehtoisen arvioinnin, tiedon prosessoinnin ja kehittämistoiminnan kautta, sekä tarjoamalla aikuiselle puitteet ja resurssit oppimiseen. (Viitala 2008, 135.)

Aikuisen oppimisen erityispiirteitä ovat muun muassa itseohjautuvuus, aikaisemman kokemusmaailman hyödyntäminen, aito tarve oppimiseen, ongelmalähtöisyys ja motivaatio. Suurin haaste aikuiselle on vanhasta poisoppiminen, ei niinkään uuden oppiminen. (Viitala 2008, 141.) Aikuisella oppijalla uusi tieto yhdistyy jo olemassa olevaan tietoon. Toisinaan tämä helpottaa oppimista, mutta toisinaan myös hidastaa ja estää sitä. (Kangas 2003, 27.) Vaikeus poisoppimiseen liittyy ihmiseen suojautumiseen ja siihen, että ihminen pyrkii olemaan uskollinen omille päätelmilleen. Ihminen pyrkii luonnostaan välttämään kiusaantumista, epävarmuutta ja uhkaa, jota uusi tilanne tuo tullessaan. (Viitala 2008, 142.) Moilasen (2001, 140) mukaan epävarmuuteen ja pelkoon liittyvät tunteet, usein estävät uuden oppimisen jopa kokonaan. Aikuisiän oppimisesta suurin osa tapahtuu tiedostamatta, huomaamatta työtä tehdessä. Oppiminen on kuitenkin tehokkaampaa, mitä tietoisimmin ihminen sitä tekee. Silloin oppijalle muodostuu opittavasta asiasta selkeä kokonaiskuva ja periaatteet, joiden avulla hän voi siitä suoriutua. Tämä auttaa häntä myös jatkossa vastaavanlaisissa tilanteissa. (Viitala 2008, 142.)

Ihmiset oppivat eri tavalla ja siihen vaikuttaa ajattelutapa, olosuhteet, oppimisen lähtökohta ja ympäristö. Yleensä aikuinen oppii silloin tehokkaimmin, kun hän saa itse arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja oppimisesta syntyviä tuloksia. Arviointitilanteesta häntä voi tarvittaessa tukea ulkopuolinen henkilö esimerkiksi esimies. (Viitala 2008, 152.)

Yksilön osaamisen arviointi

Osaaminen on aina tilannesidonnaista ja yksittäisen henkilön näkökulmasta katsottuna siihen liittyy aina jokin työtehtävä. Näkyvä osa osaamista on yksilön toiminta, taidot

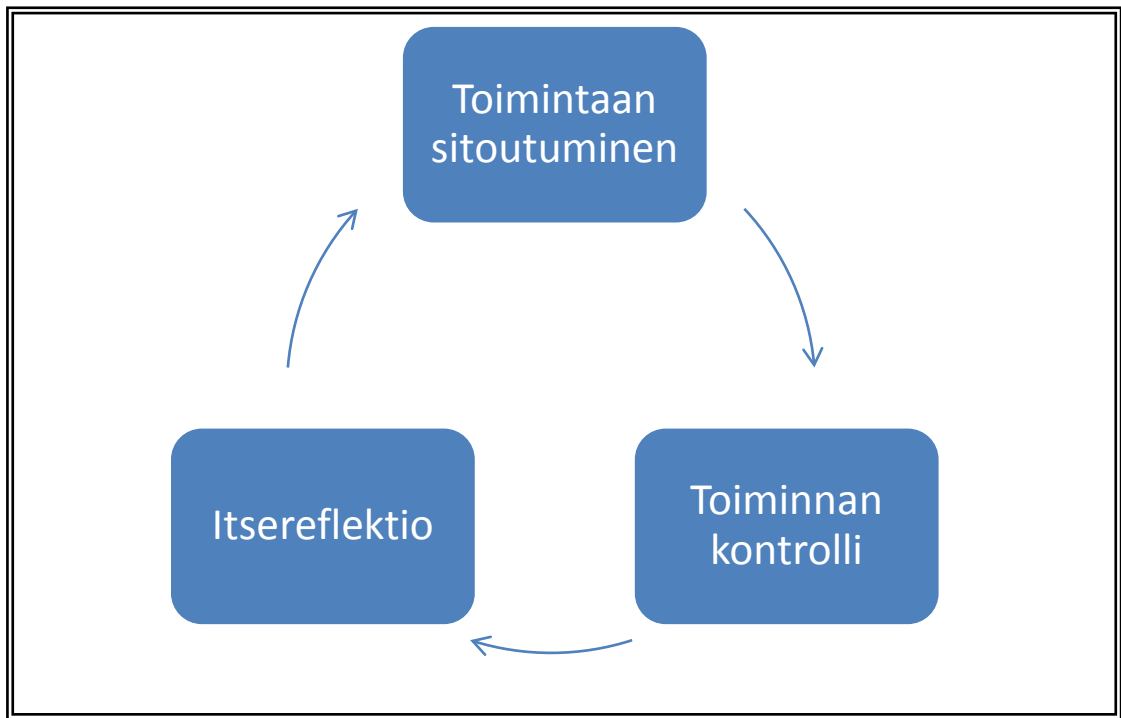
ja tiedot, mutta tämän lisäksi osaamiseen vaikuttaa myös yksilön motivaatio, asenne, henkilökohtaiset ominaisuudet ja käsitys itsestä. (Hätönen 2011, 9–12.) Osaamisen avulla työntekijä selviytyy sujuvammin ja paremmin työtehtävistään sekä saa myös muilta arvostusta. Osaaminen vaikuttaa myös työntekijän asemaan ja paikkaan työyhteisössä. (Viitala 2008, 112.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohta on nykyosaamisen arviointi, mikä voidaan tehdä joko itsearviointina tai kehityskeskustelun yhteydessä yhdessä esimiehen kanssa. Itsearviointissa yksilö itse arvioi omaa osaamistaan ja oppimistaan sekä suoriutumistaan annetuista tehtävistä. Yksilön arvioita omasta osaamisesta voidaan täydentää esimiehen arvioilla, mutta tässäkin yhteydessä on hyvä muistaa, että kenenkään arvio ei ole ainoa oikea vaan nämä täydentävät toisiaan. Itsearviointi voidaan tehdä esimerkiksi valmiin lomakkeen avulla. Pääasia, että se on mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä. Osaamisen systemaattiselle arvioinnille kehityskeskustelu on hyvä apuväline. Kehityskeskustelun avulla voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Siinä arvioidaan yksilön tai ryhmän osaamista, asetetaan tavoitteita ja määritellään keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Virallisia, sovittuja keskusteluja on hyvä käydä säännöllisesti 1–2 kertaa vuodessa yhtenäisen keskustelurungon pohjalta. (Hätönen 2011, 32–36.) Osaamista voidaan arvioida myös muiden menetelmien avulla, esimerkiksi kykytestien, persoonallisuustestien ja kirjallisten tehtävien avulla. Esimiehien arvioinnissa käytetään usein myös niin sanottua 360 asteen arviointia. (Viitala 2008, 160.)

Itseohjautuva oppiminen

Itseohjautuvassa oppimisessä kaikkein keskeisintä on oppijan oma aktiivinen rooli, jossa oppija itse vaikuttaa tavoitteen asetteluun, aineiston valintaan, oppimismenetelmiin ja arviointiin. Itseohjautuva oppija saa tarvittaessa oppimiseen ohjausta ja tukea lähipiiriltään. Itseohjautuva oppiminen soveltuu etenkin aikuisille. (Ruohotie 2000, 157–161.)

Zimmermanin oppimissyklissä itseohjautuvuus perustuu prosessiin (kuva7), josta voidaan erottaa eri vaiheina toimintaan sitoutuminen, toiminnan kontrolli sekä itsereflektio (Ruohonen 1998b, 77 – 78).



KUVA 7. Muunneltu Zimmermanin malli oppimissyklistä (Ruohonen 1998b, 77 – 78)

Zimmermanin mallissa toimintaan sitoutuminen luo edellytyksen oppimiselle. Määritteleviä tekijöitä sitoutumisessa ovat motivaatio, tavoite, strateginen suunnittelu ja käsitykset itsestä oppijana. (Ruohotie 1998b, 77.) Oppijan motivaatiotasoon vaikuttaa tehtävän mielekkyys ja sen saavutettavuus, mielenkiintoa asiaa kohtaan, hyöty oppijalle itselleen ja odotukset tehtävää kohtaan (Ruohotie 1998a, 94–95). Tavoitteen asettaminen ja toimintatavan valinta (strateginen suunnittelu) vaikuttavat myös sitoutumiseen ja lisäävät motivaatiotasoa. Toiminnan kontrolli ohjaa oppimista ja auttaa oppijaa keskittymään tehtävään ja itse oppimiseen. Samalla hän myös tarkkaillee itseään ja omaa etenemistään oppimisessa. (Ruohotie 1998a, 77.) Itsereflektoinnissa oppija arvioi itseään ja vertaa onnistumistaan asetettuihin ulkoisiin standardeihin tai tavoitteisiin. Oppija arvioi myös onnistumisen ja epäonnistumisen syitä, minkä jälkeen hän muuttaa toimintaansa. (Ruohotie 2000, 172 – 174.)

4.3 Työssä oppimisen kehittämisen menetelmät

Työssä oppinen käsitteenä tarkoittaa eri yhteyksissä useampaa eri asiaa. Ammatillisessa koulutuksessa työssä oppiminen tarkoittaa palkatonta työharjoittelua työpaikalla. Joissakin yrityksissä sitä pidetään synonyyminä perehdytykselle tai työnopastukselle

ja toisissa se tarkoittaa koko henkilöstön kehittämistä. Joku voi käsittää työssä oppimisen myös satunnaisena, tiedostamattomana oppimisena. Usein eri käsitteet eritellään toisistaan kirjoitustavalla, esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa työssäoppiminen kirjoitetaan yhteen ja laajemmassa tarkoituksessa erikseen. (Frisk (toim.) 2005, 5.) Tässä luvussa käsittelen työssä oppimista laajemmasta näkökulmasta. Oppimista työssä voidaan kehittää monen eri menetelmän avulla esimerkiksi mentoroinnilla, perehdyttämällä ja työnopastuksella (Frisk (toim.) 2005, 15).

Mentorointi

Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jossa kokeneempi ja osaavampi henkilö (mentori), oman alansa asiantuntija tukee ja opastaa nuorempaa, vasta kehittymässä olevaa henkilöä (aktoria) (Viitala 2008, 366). Mentorointi soveltuu esimerkiksi muutostilanteisiin, joissa kokeneempia henkilöitä tarvitaan kehittämistyön ohjaamiseen. Mentoroinnin aikana myös mentori itse kehittyy ja oppii. Mentoroinnissa molempien osapuolien on sitouduttava mentorointisuhteeseen ja haluttava jakaa osaamistaan. Mentorointisuhteen perusta on avoimuus, luottamuksellisuus ja tasavertaisuus. (Frisk (toim.) 58.) Mentorin on oltava halukas opettamaan ja jakamaan osaamistaan sekä hänen pitää olla tavoitettavissa ja käytettävissä sovittuina ajankohtina (Viitala 2008, 368). Aktorin taas puolestaan pitää olla motivoitunut oppimaan. Hänen pitää myös ymmärtää, että hän on itse vastuussa oppimisestaan ja kehittymisestään, sillä mentorin rooli on vain tukea häntä siinä. Keskeistä mentoroinnissa on keskusteleminen, kuunteleminen ja toisen henkilön tukeminen sekä kannustaminen. Mentori ei tarjoa valmiita ratkaisuja aktorille vaan kannustaa häntä itsenäiseen ajatteluun, toimintaan ja päätöksentekoon. Vastavuoroisesti mentori voi saada uutta intoa, ideoita ja ajatuksia omaan työhönsä toisesta näkökulmasta (Frisk (toim.) 2005, 58–59.)

Mentorointisuhteen pitää olla tavoitteellinen eli ennen suhteen alkamista mietitään mihin mentorointia tarvitaan ja mitä sillä tavoitellaan. Määriteltujen tavoitteiden pitää olla riittävän konkreettisia, jotta niitä on helppo seurata ja arvioida. Usein mentori on organisaation sisältä, mutta se voi yhtä hyvin olla ulkopuolinenkin henkilö. Etenkin silloin kun etsitään uusia toimintatapoja tai uutta osaamista, otetaan mentori yrityksen ulkopuolelta. (Frisk (toim.) 2005, 60.) Suositeltavaa kuitenkin on, että mentorina ei toimi aktorin lähin esimies (Viitala 2008, 366). Mentori ja aktori tapaavat toisiaan suunnitellun aikataulun mukaisesti noin kerran kuukaudessa tai tarvittaessa tiheäm-

min. Tapaamisiin valmistaudutaan etukäteen aiheeseen liittyvän kirjallisen materiaalin tai tehtävien kautta. Kahdenkeskisten tapaamisten lisäksi voidaan pitää myös ryhmätapaamisia. Molemmien puolisen palautteen antaminen koko mentorointisuhteen aikana on tärkeää, jotta tiedetään miten oppiminen kehittyy. Tämän lisäksi on hyvä etenkin pitemmissä mentorointisuhteissa pitää väliarviointeja ennen lopullista loppuarviointia. Tänä päivänä mentoroinnin ei välttämättä tarvitse olla kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta vaan se voi tapahtua myös esimerkiksi virtuaalisesti. (Frisk (toim.), 61.)

Koska mentorointi on kahden keskistä vuorovaikutusta, voidaan siinä myös epäonnistua. Epäonnistunut mentorointi on hyvä käydä läpi ja hyödyntää siitä saatuja kokemuksia mentoroinnin edelleen kehittämiseksi. (Lankinen ym. 2004, 102.)

Perehdyttäminen

Luonteeltaan perehdyttäminen on lyhykestoista opastusta työpaikkaan ja tehtävään työhön (Borgman & Packalén 2002, 120). Perehdytettävä henkilö voi olla uusi työntekijä, työhön palaaja, tilapäinen työntekijä tai lyhytaikainen sijainen. Perehdytettävä voi olla myös vanha työntekijä, jonka työtehtävät, työmenetelmät, laitteet tai välineet muuttuvat oleellisesti. Perehdytys on hyvä liittää osaksi myös työharjoittelijoiden ja opiskelijoiden työhöntuloa. (Kangas 2003, 4–5.)

Perehdyttämisen avulla työntekijää autetaan tutustumaan, oppimaan ja selviytymään uusista työtehtävistä. Perehdytyksen avulla helpotetaan myös tutustumista uusiin työkalureihin ja yhteistyöverkostoihin. Perehdytys suunnitelmassa huomioidaan aina työntekijän aikaisempi työtausta sekä tulevan työtehtävän luonne ja vaatimukset. Usein perehdyttäminen liitetään uusiin työntekijöihin, mutta myös niin sanotut vanhat työntekijät tarvitsevat perehdytystä työtehtävien ja työolojen muuttuessa tai pitkän loman / poissaolon päättyessä. (Frisk (toim.) 2005, 42.)

Perehdytettävälle on hyvä nimetä perehdytyksestä vastaava ohjaaja tai esimies, joka on ennakkoon valmistautunut perehdytykseen erillisen perehdytysprosessin mukaisesti. Tämän lisäksi perehdyttäjinä on hyvä toimia eri osa-alueiden asiantuntijoita. Perehdytys voidaan jakaa asiakokonaisuuksien osalta ja ajallisesti useampaan osaan. Yleis-perehdytyksessä tutustutaan organisaation toimintaympäristöön ja yleisiin asioihin, kun taas syventävässä perehdytyksessä tutustutaan omaan työympäristöön ja työtehtä-

viin. Keskeinen osa perehdytystä on vuorovaikutus, keskusteleminen, yhdessä tekeminen ja havainnointi. Perehdyttävän oma aktiivisuus ja halua oppia ovat myös keskeisessä roolissa perehdytyksessä. (Frisk (toim.) 2005, 42–43.) Perehdyttävän oppimista voidaan tukea oppimistehtävien tai erilaisien materiaalien esimerkiksi käsikirjojen, oppaiden, esitteiden ja vuosikertomuksien avulla (Kangas 2003, 10). Perehdytys ei saa loppua pelkkään perehdytysjaksoon vaan sitä pitää seurata kehityskeskustelujen tai kehityssuunnitelmien avulla myös myöhemmin. Työyhteisön henki ja osallistuminen perehdytyksen auttavat perehdytyksen onnistumisessa. (Frisk (toim.) 2005, 43.)

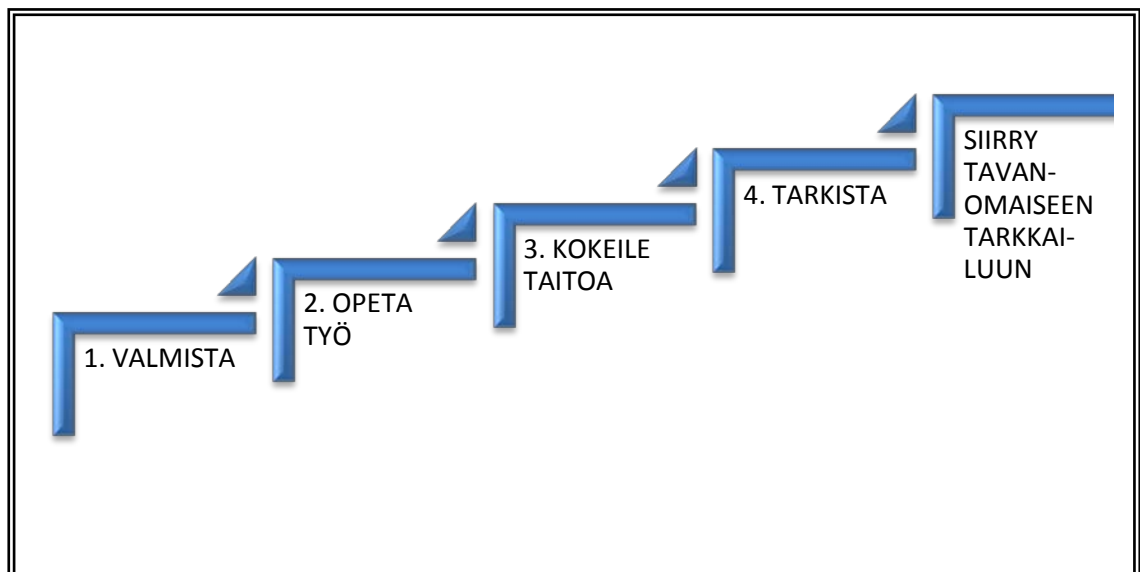
Hyvän perehdyttämisen avulla oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Sen lisäksi turvallisuusriskit vähenevät sekä myös poissaolot ja henkilökunnan vaihtuvuus, minkä seurauksena taas kustannukset laskevat. Perehdyttäminen vaikuttaa myös yritysmielikuvaan. (Kangas 2003, 5–6.) Viitalan (2008, 358) mukaan hyvä perehdyttäminen turvaa myös yrityksen laadun ja tuottavuuden jatkossa pitkällä aikavälillä.

Työnopastus

Välittömästi työpaikalla annettava työtehtävien opetus on työnopastusta, jossa pyritään työn äärellä tukemaan oppimista ja kehittämään taitoja (Kangas 2003, 13). Borgman ja Packalén määrittelevät (2002, 121) työnopastuksen osaksi perehdyttämistä. Työnopastuksen tavoitteena on hyvä työsuoritus ja myönteinen asenne työhön. Etenkin muutostilanteissa, joissa vaikutetaan työn sisältöön tai menetelmiin, työnopastus on käyttökelpoinen menetelmä. Työnopastusta tarvitaan silloin, kuin työ on tekijälleen uusi, työtehtävä muuttuu tai työntekijä palaa pitkän tauon jälkeen takaisin työhön. Työnopastusta voidaan käyttää myös silloin, kuin työtehtävään lisätään työmenetelmiä, tai se muuttuu luonteeltaan vaativammaksi. (Frisk (toim.) 2005, 49.)

Työnopastajan on tunnettava yritys ja opastettavat työt. Hänen pitää myös ymmärtää, miten työssä opitaan ja miten oppimista tuetaan ja ohjataan. Opastajan pitää olla myös innokas ja halukas opettamaan työssäoppijaa. (Kangas 2003, 14.) Työnopastuksen perusajatus on, että taidot opitaan vähitellen ja niiden kehittyminen ajallisesti kestää pitkään. Taitojen kehittymisen myötä myös suoritus paranee asteittain. (Frisk 2005, 50.)

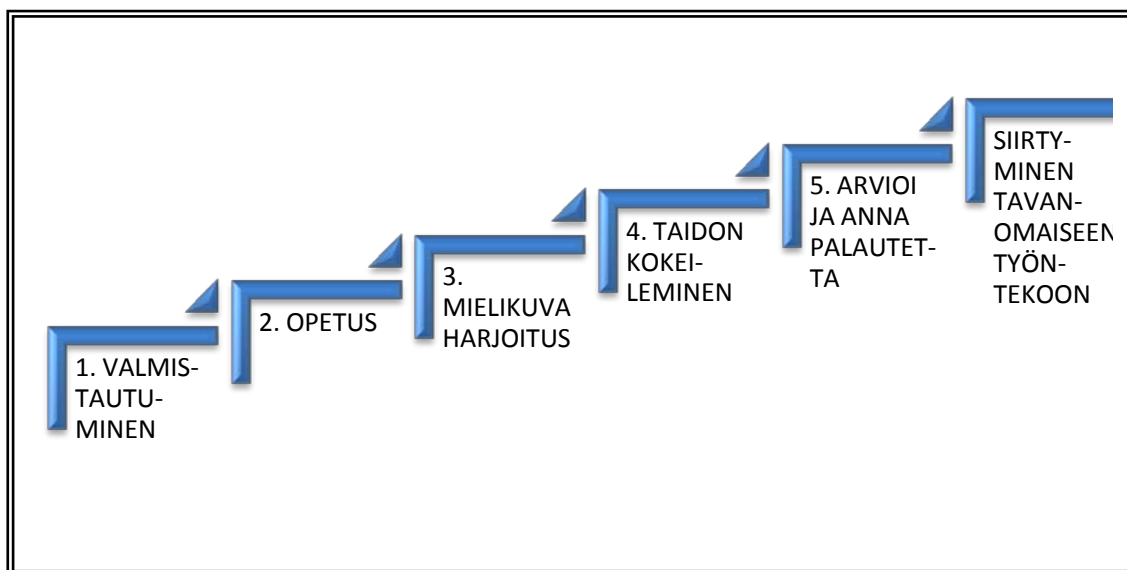
Käytetyin työnopastusmenetelmä Suomessa on neljän askeleen menetelmä (kuva 8), mikä koostuu neljästä vaiheesta. Menetelmän vaiheet ovat valmista, opeta työ, kokeile taitoja ja tarkasta. Ensimmäisessä (valmista) vaiheessa opastaja selvittää opastettavan entiset kokemukset, taidot ja tiedot sekä pyrkii luomaan luontevan suhteen opastettavaan. Samalla opastaja antaa yleiskuvauksen työstä sekä pyrkii syventämään opastettavan motivaatiota ja kiinnostusta asiaa kohtaan. Toisessa (opeta työ) vaiheessa opastaja näyttää ja selostaa suoritettavan työn sekä sen eri työvaiheet. Hän etenee työvaiheesta toiseen rauhallisesti ja perustellen. Kolmannessa (kokeile taitoja) vaiheessa opastettava suorittaa työtehtävää ja kertoo samalla oleelliset työvaiheet opastajalle. Tarvittaessa opastaja oikaisee ja auttaa opastettavaa sekä kannustaa ja rohkaisee. Neljännessä (tarkasta) vaiheessa opastettava alkaa työskennellä itsenäisesti. Opastaja rohkaisee opastettavaa kysymään apua tarvittaessa ja neuvo, mistä hän saa apua tarvittaessa. Opastaja käy satunnaisesti tarkastuskäynneillä ja antaa palautetta tehdystä työstä. (Vartiainen ym. 1989, 88–89.)



KUVA 8. Muokattu neljän askeleen menetelmä (Vartiainen ym. 1989, 89)

Neljän askeleen menetelmässä pyritään opastettavan sisäisen mallin kehittämiseen, kuvallisen ja sanallisen tiedon tarjoamiseen, puhumisen ja ajattelun huomioimiseen oppimisen kannalta sekä opastettavan motivaation ja itseluottamuksen tukemiseen (Vartiainen ym. 1989, 90–91).

Neljän askeleen menetelmässä opastettavan rooli koettiin liian passiivisena etenkin valmistautumisaskeleen aikana, minkä seurauksena kehitettiin viiden askeleen menetelmä (kuva 9), johon uutena askeleena otettiin mukaan mielikuvaharjoittelu.



KUVA 9. Muokattu viiden askeleen menetelmä (Frisk (toim.) 2005, 51

Ensimmäisessä (valmistautuminen) vaiheessa opastaja paneutuu kokemuksen, taitojen ja tietojen kartoittamiseen lisäksi myös tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamiseen yhdessä opastettavan kanssa. Tulevaa työtehtävää analysoidaan yhdessä tai sitten opastettava analysoi sitä itsenäisesti. Toisessa (opetus) vaiheessa keskeisintä on työtehtävän kokonaiskuvan syntyminen sekä keskeisimpien sääntöjen välittäminen opastettavalle. Työtehtävän keskeisimmät säännöt ja ohjeet ovat työtehtävän onnistumisen kannalta olennaisia. Nämä opastaja kertoo työtehtävän näytön yhteydessä. (Vartiainen ym. 1989, 94.) Kangas (2003, 15) peräänkuuluttaa opetus vaiheessa myös vuorovaikutusta, jotta opastettava ei koe näytettyä työtapaa ainoana oikeana tapana toimia.

Kolmannessa (mielikuvaharjoittelu) vaiheessa opastettava esimerkiksi kertoo työtehtävän pääkohdat ja etenemisen ennen varsinaista työtehtävän tekemistä. Tarvittaessa opastaja korjaa virheet ja antaa lisäohjeita työtehtävän suorittamiseen. Ennen varsinaista taidon kokeilu – vaihetta opastettava vielä kertaalleen mielessään toistaa suoritettavan tehtävän vaihe vaiheelta. (Frisk (toim.) 2005, 51; Kangas 2003, 15.)

Neljännessä (taidon kokeileminen) vaiheessa opastettava suorittaa tehtävän omassa tahdissaan annettujen ohjeiden mukaisesti opastajan seurattuna suoritusta. Opastettava arvioi omaa työsuoritustaan, minkä jälkeen opastaja antaa suorituksesta palautetta.

(Kangas 2003, 15.) Palautteen annossa pääpaino on positiivisella, kannustavalla palautteella (Vartiainen ym. 1989, 95). Kehitettävistä asioista annetaan rakentavaa palautetta, minkä jälkeen opastettavaa kannustetaan suorittamaan työtehtävä uudestaan (Frisk (toim.) 2005, 51). Viidennessä (arvioi ja anna palautetta) vaiheessa opastettava suorittaa työtehtävää itsenäisesti. Opastaja arvioi työn laatua yhdessä opastettavan kanssa säännöllisin väliajoin. Samalla hän rohkaisee opastettavaa kysymään apua aina tarvittaessa. (Frisk (toim.) 2005, 51.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön toimeksiantajan ja kuvaan yrityksen tilanteen valikoiman- ja tilanhallinnan kehitysprojektin alussa.

Toimeksiantajayritys on Suomessa rekisteröity julkinen pörssiyhtiö, joka harjoittaa vähittäiskauppaa. Yritys on perustettu vuonna 1975 ja myymälöitä Suomessa on noin 175 ja Baltian maissa parikymmentä. Yritys työllistää noin 540 työntekijää ympäri vuoden ja liikevaihto vuodessa on noin 60 miljoonaa euroa. Työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä on hyvin vähäistä. Yrityksen asiakaskunta on heterogeeninen (epäyhtenäinen), mutta tärkeän pääkohderyhmän muodostavat äidit ja tyttäret sekä opiskelijat ja lukiolaiset, unohtamatta sinkkuja, pienyrityksiä ja kuntia. Tuotevalikoima koostuu vakiotuotteista, joita löytyy ympäri vuoden jokaisesta myymälästä, sesonkituotteista ja yritykselle valmistetuista uniikkituotteista. Yrityksellä ei ole omaa valmistustoimintaa, joten myytävät tuotteet yritys hankkii kotimaisilta ja ulkomaisilta tavarantoimittajilta. Yritys on vahvasti mukana jokaisessa kalenterivuoden sesongissa ja tämän vuoksi yritystä voidaan sanoa hyvin sesonkipainotteiseksi. Sesonkipainotteisuus näkyy myös myymälöiden tuotevalikoimien nopeassa vaihtuvuudessa.

5.1 Hankintatoimi

Toimeksiantajayritys hankkii suurimman osa tuotteista Kaukoidästä. Yrityksen ostamisessa korostuu sesonkipainotteisuus. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä perusvalikoiman osalta valikoimajaksoja eikä myöskään selkeää, määriteltyä perusvalikoimaa. Perusvalikoimatuotteiksi mielletään yrityksessä tuotteet, joita sattuu olemaan varastossa paljon. Jokainen ostaja toimii melko itsenäisesti ostamisessa ja ostaa tuotteita oman mieltymyksen ja myymälöistä saadun palautteen perusteella. Ostamisen

määrässä tai valikoiman laajuudessa ei huomioida tilaa, johon tuotteet tulevat myyntiin. Yrityksen tietojärjestelmät eivät tue osto-organisaation toimintaa. Ostajat joutuvat keräämään tietoja hyvin monesta eri paikasta ja kokoamaan niitä Excel-taulukoihin.

Tuotteet täydentyvät myymälöihin automaattisesti sen jälkeen, kun ensijaot on tehty myymäläkokoluokkien mukaisesti. Tällä hetkellä myymälät on jaettu kolmeen kokoluokkaa, minkä mukaan myös myymälöiden tuotevalikoimat määräytyvät. Kokoluokat ovat A, B ja C. Kokoluokan A myymälästä löytyy koko yrityksen tuotevalikoima, kun taas kokoluokan C myymälästä vain murto osa. Samaan kokoluokkaan kuuluvat myymälät saavat aina saman määrän jakotuotteita, vaikka niiden myynnit poikkeavat joskus merkittävästi toisistaan. Tuotteet täydentyvät myymälöihin ensijaon jälkeen automaattisesti menekin mukaisesti. Tämän seurauksena hyvin myyvät myymälät myyvät usein ”ei oota”, kun tuotteet ovat loppuneet keskusvarastolta, kun taas vähemmän myyviin myymälöihin kertyy ylivarastoa.

Osto-organisaatio päättää tuotteiden markkinoinnista, mutta ei ohjeista tuotteiden esillepanoa myymälöissä. Osto-organisaation vastuu ostetuista tuotteista loppuu siinä vaiheessa, kun tuotteet lähetetään keskusvarastolta myymälöihin myyntiin.

5.2 Myymälätoiminta

Toimeksiantajayrityksen pitkän historian vuoksi, jokainen myymälä on tilaratkaisuiltaan ja kalustukseltaan ainutlaatuinen. Myös toimintatavat vaihtelevat myymälöittäin. Myymäläpäälliköiden käytössä ei ole esimerkiksi sähköpostia vaan viestintä eri tahojen kanssa tapahtuu lähinnä puhelimen ja intranetin välityksellä.

Myymälät eivät itse tilaa tai osta mitään myytäviä tuotteita, vaan tuotteiden täydennys myymälöihin tapahtuu automaattisesti menekin mukaan. Uutuustuotteiden ensimmäiset myyntierät jaetaan myymälöihin kokoluokkien mukaisesti, minkä jälkeen ne siirtyvät automaattitäydennykseen. Lyhytkestoisten sesonkien aikana menevimpien tuotteiden täydennysmääriä nostetaan, jolloin myymälään syntyy tietoisesti varastoa näistä tuotteista. Normaalisti myymälöihin toimitetaan tavaraa 1–2 kertaa viikossa kokoluokasta riippuen.

Pääsääntöisesti myymälän oma henkilökunta laittaa kaikki myytävät tuotteet esille oman näkemyksensä mukaisesti. Tämän seurauksena samaa tuotetta saattaa olla useammassakin paikassa myymälässä myynnissä. Apuna tuotteiden esillepanossa henkilökunnalla on yleisohjeet, sekä jokaisesta sesongista tai kampanjasta tulee aina oma erillinen kuvallinen ohjeistus. Annettujen ohjeiden toteutumista myymälöissä seurataan vaihtelevasti. Kirjallisten ohjeiden lisäksi yrityksessä on käytössä esillepano-ohjaajaorganisaatio (EPO), joka kiertää myymälöitä auttamassa ja ohjeistamassa esillepanojen tekemisessä. EPO:t ovat mukana aina jokaisen uuden myymälän rakentamisessa tai suuremmassa myymälämuutoksessa.

Sesongin, esimerkiksi joulun, päättyessä jäljelle jääneet tuotteet pakataan takaisin keskusvarastolle säilytykseen odottamaan uutta sesonkia. Tuotteiden poistaminen ei ole jatkuvaa, vaan se keskittyy alennusmyynteihin. Tämän seurauksena myytäviä tuotteita kertyy myymälöihin ja myymälöiden varastonarvot kasvavat suhteellisen suuriksi menekkiin nähden. Joskus myymälöiden takavarastoja on jouduttu kesken kaudenkin tyhjentämään keskusvarastolle säilytykseen, jotta uudet tuotteet mahtuvat myymälään sisälle ja esille.

Tuotteiden saldoja myymälässä ylläpidetään kiertävien inventointien avulla. Joka viikko myymälä inventoi ennaltamäärätyt tuotteet. Inventointien tarkkuutta heikentää tuotteiden ”ripottelu” ympäri myymälää sekä ylisuuret varastot. Suuren tavaramäärän vuoksi osa tuotteista voi jäädä huomaamatta, tai niitä voi olla säilytyksessä myymäläntunnuksilla myös keskusvarastolla.

Suurin osa tuotteiden myyntihinnoista on painettu suoraan tuotteisiin. Myymälähenkilökunta hinnoittelee myös hyvin aktiivisesti tuotteita käsihinnoittelijalla tai sitten he tekevät itse tuotteille hyllynreunaan hintalaput. Kampanjatuotteille markkinointi toimittaa valmiit hintalaput kuorman mukana. Myymälöille ei ole annettu kuitenkaan selkeää, yhteistä ohjeistusta hintojen esillepanosta.

6 OSTO- JA MYYMÄLÄORGANISAATION TUTKIMUKSET

Tässä osiossa esittelen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimukseni tulokset. Aineiston keruumenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytin teemahaastattelua ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa Webropolin avulla toteutettua kyselylomaketta. Saa-

tuja tutkimustuloksia toimeksiantajayritys hyödynsi valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden tekemisessä.

6.1 Teemahaastattelu osto- ja myymäläorganisaatiolle

Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutin teemahaastatteluna keväällä 2011. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen eri organisaatiotasolla työskentelevien työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia valikoiman- ja tilanhallinnasta. Tämän lisäksi halusin kartoittaa, mitä tietoa myymälät haluavat, missä muodossa ja millä aikataululla sekä ovatko halutut tiedot mahdollisesti jo saatavilla eri sidosryhmiltä. Minua kiinnosti myös, minkälaiset valmiudet myymälähenkilökunnalla on toteuttaa valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistuksia myymälöissään. Tarvitaanko koulutusta ja jos tarvitaan, niin minkälaista koulutuksen pitäisi olla.

Toteutin haastattelut teemahaastatteluina, koska koin sen olevan sopivin ja eniten tietoa antavin menetelmä. Teemahaastattelussa minulla oli valmiin haastattelurungon lisäksi myös mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä sitä mukaan, kuin niitä nousi esille haastattelun edetessä. Ennen haastattelujen toteuttamista perehdyin alan kirjallisuuden avulla teemahaastatteluun käsitteenä, valmiiden kysymyksien tekemiseen ja itse haastattelutilanteeseen.

6.1.1 Teemahaastattelujen toteutus

Omassa tutkimuksessani halusin hyödyntää vähän aikaa toimeksiantajayrityksessä työskennelleiden, muualta tulleiden, työntekijöiden kokemuksia valikoiman- ja tilanhallinnasta. Halusin heidän vertaavan toimeksiantajayrityksen toimintatapoja aikaisempien työnantajien toimintatapoihin. Tämä sen vuoksi, että toimeksiantajayrityksen henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä, minkä vuoksi vanhoihin toimintatapoihin on juurruttu eikä niiden uudistamiselle kovin monikaan kokenut tarvetta. Halusin haastatteluun valittujen henkilöiden edustavan myös organisaatiomme eri sidosryhmiä, jotta saisin mahdollisimman kattavan näkökulman yrityksemme valikoiman- ja tilanhallinnasta. Pyysin henkilöstöpäälliköltä listan potentiaalisista, kriteerit täyttävistä henkilöistä. Hän lähetti minulle 13:sta potentiaalisen henkilön nimet ja yhteystiedot, joista valitsin 11 henkilöä. Osalle valituista henkilöistä lähetin sähköpostia ja osalle soitin henkilökohtaisesti puhelimella. Yhteydenottotavasta riippumatta kerroin valituille

henkilöille meneillään olevasta opinnäytetyöstäni, haastattelupyynnön syystä ja haastattelun tavoitteista. Pyydetyistä henkilöistä kahdeksan suostui osallistumaan tutkimukseeni. Kaikki haastateltavat halusivat alustavat haastattelukysymykset etukäteen ennakkotutustumista varten sähköpostilla tai postitse. Kysymyksiä asettelussa pyrin kuvaileviin, monisanaisiin kysymyksiin, joihin haastateltava ei voi vastata kyllä/ei vastauksilla. Eri sidosryhmille esitetyt haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Haastatteluun suostuneet henkilöt edustivat myymäläorganisaatiota, osto-organisaatiota sekä tilanhallintaa.

Alustavan yhteydenoton jälkeen sovin erikseen jokaisen haastateltavan kanssa haastatteluajan sähköpostitse tai puhelimitse 15.–16.2.2011. Suurimman osan haastatteluista sovin toimeksiantajan pääkonttorille Vantaalle ja pari haastattelua myymälöihin. Haastatteluaiakataulua tehdessä pyrin ottamaan huomioon siirtymäajat myymälöiden ja pääkonttorin välillä sekä muut mahdolliset viivästymiset. Varasin jokaiselle haastateltavalle aikaa noin tunnin, jotta ennättäisin aina haastattelun jälkeen kirjoittamaan ylös muistiinpanoja ja ajatuksia tehdystä haastattelusta. Nauhoitin kaikki haastattelut nauhurilla myöhempiä analysointia varten. Haastattelujen nauhoittamiseen olin pyytänyt etukäteen luvan jokaiselta haastateltavalta.

Osa haastateltavista oli perehtynyt lähettämiini ennakkokysymyksiin hyvin ja tehnyt muistiinpanojakin itselleen aiheeseen liittyen. Jokainen haastateltava suhtautui haastatteluun positiivisesti ja kehittämishakuisesti, nykyisiä toimintoja kyseenalaistaen ja uudelleen ideoiden. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 30–45 minuuttia per henkilö. Pääsääntöisesti haastattelu eteni alustavan kyselylomakkeen mukaisesti, mutta lomakkeen kysymyksiä lisäksi esitin myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelun tunnelma oli mielestäni hyvä ja avoin, haastateltavat olivat vapautuneita ja heidän oli helppo puhua omaan työhönkin liittyvistä haasteista ja toimintatapojen muuttamisesta. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja yhtä aikaisemmin tekemääni haastattelua lukuun ottamatta. Tämän kyseisen parihaastattelun toteutin palaverimatalla henkilöautossa testimielessä kahdelle myymäläorganisaatioon kuuluvalla henkilöllä. Hyvistä tuloksista johtuen liitin myös heidän haastattelunsa mukaan kehittämishankkeeseeni. Haastattelulupia kysyessäni ehdotin kahdelle osto-organisaation edustajalle parihaastattelua, mutta toinen haastateltavista koki sen kiusalliseksi, minkä vuoksi luovuin ajatuksesta heidän kohdallaan ja haastattelin myös heidät yksin.

Varasin haastattelujen litterointiin aikaa yhden päivän per haastattelu. Kaiken kaikkiaan litteroitavia ja analysoitavia haastatteluita oli kymmenen. Litteroin haastattelut kokonaisuudessaan 2.–11.5.2011. Litteroin tekstit suhteellisen tarkasti jättäen pois kuitenkin puheen välissä olevat tauot. Litteroin jopa osan hymähdyksistä, vaikka loppujen lopuksi ne olisi voinut jättää kokonaan pois, koska niistä ei ollut mitään hyötyä varsinaisessa analysointi vaiheessa.

Omassa tutkimuksessani tiesin jo ennen haastattelujen aloittamista, että tulen käyttämään päättelyn logiikassa teoriaohjaavaa päättelyä. Mikä taas johtuu siitä, että valitsemaani aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu tästä näkökulmasta, eikä näin ollen mitään ainoaa yhtä teoriaa voi aiheeseeni yhdistää, vaan tutkimustuloksien myötä myös käytettävä teoria alkaa hahmottua ja muodostua. On siis hyvin luonnollista, että aineisto ja teoria vuorottelevat tutkimuksessani ja joudun jopa välillä niitä väkisin toisiinsa yhdistämään.

Tässä tutkimuksessa päädyin aineiston teemoitteluun. Teemoittelun perusteena käytin haastattelukysymyksiäni, joihin pyrin löytämään yhtenäisiä vastauksia. Näiden lisäksi käytin myös muutamaa haastattelun yhteydessä nousutta yleisteemaa esimerkiksi inventointi. Käsittelin ensin kunkin organisaation haastattelut omina kokonaisuuksinaan, myymäläorganisaation omanaan ja osto-organisaation omanaan. Tilanhallinnan haastattelua en ole huomionnut analysointivaiheessa olenkaan, sillä huomasin litterointi vaiheessa, että haastattelun sisältö ei antanut tutkimuksen kannalta oleellista eikä merkittävää tietoa. Tämän jälkeen ryhmittelin myymälä- ja osto-organisaation haastattelukysymyksien vastaukset opinnäytetyöni välitavoitteen mukaisesti; mitä tietoa myymälät haluavat, missä muodossa ja millä aikataululla, onko haluttu tieto saatavilla osto-organisaatiolta ja minkälaiset valmiudet myymälähenkilökunnalla on toteuttaa valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeita myymälöissään. Tekstien käsittelyssä hyödynsin MAXqda ohjelmaa haastattelukysymyksien luokittelussa.

6.1.2 Teemahaastattelujen tulokset

Tässä luvussa kerron tarkemmin teemahaastattelujen (liite 1) tutkimustuloksista osto- ja myymäläorganisaatioissa. Osto-organisaatiosta haastattelin kolmea henkilöä ja myymäläorganisaatiosta kuutta. Tilanhallinnan haastattelua en ole huomionnut tutkimustuloksissa olenkaan.

Haastatteluhetkellä toimeksiantajayrityksessä perusvalikoimatuotteina ymmärrettiin vakiotuotteet, valikoimaan kuuluvat tuotteet, joita on saatavilla ympäri vuoden. Tämän lisäksi yrityksessä oli selkeitä sesonkituotteita sekä tuotteita, joita vaan myytiin niin kauan kuin niitä oli saatavilla keskusvarastolla. Tässä luvussa perusvalikoimatuote / valikoimatuote tarkoittaa tuotetta, jota myydään niin kauan kuin sitä keskusvarastosta ja myymälöistä löytyy.

Osto-organisaatio

Haastateltavat kertoivat, että ostoprosessi alkaa aina asiakkaiden tarpeiden kartoittamisesta ja analysoinnista. He eivät pyri omassa työssään luomaan uusia trendejä tai tarpeita, vaan enemmänkin huomioivat jo olemassa olevan asiakaskunnan ja heidän ostotottumukset sekä tarpeet. Ennen varsinaista tuotteiden ostamista, analysoidaan tuotteiden aikaisempi menekki, varastoon jääneiden tuotteiden määrä sekä tulevat trendit, sesongit ja kampanjat. Samassa yhteydessä pohditaan myös tuotteen elinkaarta eli miten pitkään tuotetta halutaan myymälöissä myydä ja milloin se poistetaan sieltä. Tuotteiden elinkaarien pituudet riippuvat tuotteiden menekistä. Jos tuotteella on odotettua parempi menekki, saattaa se jatkaa valikoimassa suunniteltua pidempään. Ostettujen tuotteiden menekkejä ja elinkaaria seurataan sekä tuotetasolla että tuoteryhmätasolla. Ostamisen yhteydessä pohditaan myös mihin tilaan tai kokonaisuuteen tuotteita ostetaan ja millainen tuotteen pakkauksen pitäisi olla. Ennen ostamista mietitään myös tuotteen markkinointia ja näkyvyyttä eri medioissa sekä hintatasoa. Erilaiset messut ja lehdet antavat ostajille suuntaviivoja siitä, mitä maailmalla on menossa tai tulossa.

Perusvalikoimatuotteista ostajilla oli eriäviä ajatuksia. Yksi haastateltavista koki, että hänen hallitsemassaan tuoteryhmässä ei ole ollenkaan perusvalikoimatuotteita, koska mallisto vaihtuu joka vuosi. Toinen haastateltava taas mielsi, että perusvalikoimatuotteita ovat sellaiset tuotteet, jotka myyvät kannattavasti ympäri vuoden. Perusvalikoimatuote voi olla hänen mielestään myös tuote, joka kuuluu osana tuotekokonaisuuteen. Perusvalikoimatuotteiden määrää ei saa kuitenkaan kasvattaa liikaa, koska silloin ne sitovat hänen mielestään paljon rahaa. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että perusvalikoimatuotteella piti olla tasainen menekki ja niiden saatavuuden piti olla hyvä ympäri vuoden. Tuotteen valikoituminen perusvalikoimatuotteeksi tai sesonkituotteeksi ei ollut aivan selkeää ostajille. Mitään tuotetta ei ostettu varsinaisesti

suoraan, tietoisesti perusvalikoimatuotteeksi. Tuotteesta tuli perusvalikoimatuote vasta sen jälkeen, kun se oli todistetusti myynyt riittävästi. Joskus liikaa ostetusta tuotteesta saattoi tulla perusvalikoimatuote sen vuoksi, että sitä oli vain liikaa keskusvarastolla. Sesonkituotteiden valikoituminen oli ostajien mielestä helpompaa ja selkeämpää senkin vuoksi, että kampanjointi niissä on vahvaa.

Kaksi haastateltavista koki, että perusvalikoiman päivittämisessä pitäisi ottaa vuoden aikana huomioon tuoteryhmän rooli ja sesongit. Valikoimajaksoja eri tavararyhmissä voisi vuoden aikana olla useampiakin, mutta tuotteiden vaihtuvuus voisi vaihdella niissä aina sesongin mukaan. Yksi haastateltavista koki, että valikoimajaksot voisivat vaihtua vuoden aikojen mukaan kevät, kesä, syksy ja talvi. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että jakson / sesongin lopussa tuotteita pitäisi uskaltaa aktiivisemmin poistaa. Nyt tuotteiden poistamisessa oltiin varovaisia ja niitä hyvin herkästi kerättiin takaisin keskusvarastolle säilytykseen seuraavaa sesonkia varten. Kaikki kokivat myös, että hyllykuvien tekeminen jo ostetuista tuotteista on aivan mahdollista kaikissa tuoteryhmissä.

Haastateltavat kertoivat, että heillä on jo tarjouspyyntö vaiheessa kaikki tarvittava tieto käytettävissään muun muassa nimi, koodi, väri, mitat, alkuperäismaa, pakkaus, myyntierä, hoito-ohjeet ja markkinointi. Tämä tieto on siirrettävissä myymälään, mutta tällä hetkellä siihen ei ole resursseja, aikaa eikä myöskään selkeää toimintamallia. Jokainen haastateltavista koki tiedon jakamisen myymäläkenttään erittäin tärkeänä sekä myös vastaavasti palautteen saamisen sieltä. Tämän lisäksi he haluaisivat jakaa tietoa tuotteista suoraan myös asiakkaille esimerkiksi teemalehtien, reseptien tai käyttöohjeiden muodossa. Haastateltavat tiedostivat hyvin, että tällä hetkellä he laittavat myymäläkenttään tuotteita, joista myymälöillä ei ole ennakkotietoa eikä myöskään käyttöohjeita. Tämän vuoksi informaation kulku ja tiedon välittäminen myymäläkenttään koettiin erittäin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Yksi haastateltavista koki, että suurin syy tähän on se, että toimeksiantajayrityksessä ei ole selkeää valikoimanhallintaa vaan on eletty hyvin vahvasti aina kampanjasta toiseen. Tiedottaminen on aina pääsääntöisesti hoidettu kampanjatiedotteella. Toimeksiantajayritys ei ole myöskään hänen mielestään varannut resursseja tarpeeksi tämän asian hoitamiseen. Yleisesti ongelmana koettiin myös se, että toimeksiantajayrityksen käyttämä intranet on hyvin sekava eivätkä nykyiset, käytössä olevat ohjelmistot tue osto-organisaation toimintaa. Käytössä olevista järjestelmistä ei saa suoraan tarvittavaa tietoa, minkä vuoksi ostajat

tekevät paljon manuaalista työtä, esimerkiksi yhdistelevät tietoja eri lähteistä Excel taulukoihin. Myöskään myymälöissä ei ole käytössä sähköpostia, joka mahdollistaisi kaksisuuntaisen viestinnän eri organisaatioiden välillä. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat, että tuotteiden nimiä pitäisi selkeyttää sekä lyhentää ja samalla informatiivista tietoa lisätä esimerkiksi mitat ja värit.

Ajallisesti tuotteen matka keskusvarastolle kestää parista päivästä yhdeksään kuukauteen, sen mukaan millainen tuote on kyseessä ja mistä se hankitaan. Jos kyseessä on ihan uusi tuotealue tai tuote, kestää pelkkä suunnittelu muutaman kuukauden, minkä jälkeen päästään miettimään vasta tilaamista. Kotimaisien tavarantoimittajien varastotuotteet ovat nopeimmillaan toimeksiantajayrityksen keskusvarastolla parissa päivässä tilaamisesta, mutta jos kyseessä ei ole varastotuote, voi sen toimitus kestää jopa puoli vuotta. Yleensä kotimaiset tavarantoimittajat kuitenkin toimittavat tuotteet 2–3 viikon kuluessa tilaamisesta. Eurooppalaisilla tavarantoimittajilla vastaava aika on noin 2–4 viikkoa tilauksesta. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tavarantoimittajalle on annettu etukäteen vuosiennuste menekistä. Jos tavarantoimittaja lähtee valmistamaan tilattuja tuotteita, saattaa toimitusaika olla puolikin vuotta. Kaukoidästä tilattaessa toimitusaika on aina vähintään puoli vuotta. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa sen, että tuotteita joudutaan ostamaan sesonkeihin jopa aikaisemmin, kun edellinen sesonki on myyty.

Kaikki haastateltavat kokivat, että teoriassa saman tuoteryhmän uutuustuotteiden toimittaminen on mahdollista myymälään, mutta käytännössä tämä ei aina välttämättä onnistu. Saman tavarantoimittajan uutuudet on yleensä helpompi ajoittaa myymälään samaan aikaan, kuin useamman eri tavarantoimittajan. Ja mitä tiukempaa aikataulua tavarantoimittajilta vaaditaan, sitä suuremmaksi kasvaa riski siitä, että asiat eivät mene niin kun on suunniteltu. Tilausaikatauluja aikaistamalla uutuustuotteiden yhtä aikaista saapumista myymälään voidaan parantaa. Tämä tarkoittaa kuitenkin käytännössä sitä, että osaan uutuustuotteista sidotaan rahaa hyvinkin aikaisessa vaiheessa, mikä taas ei ole haastateltavien mielestä hyvä asia kannattavuuden kannalta. Haastateltavat toteavat kuitenkin, että yllättävän hyvin toimituksien aikataulut pitävät paikkansa, vaikka tilaus-toimitusketjussa on monia asioita, joita pitää seurata ja varmistaa.

Myymäläorganisaatio

Haastateltavien aikaisemmat kokemukset valikoiman- ja tilanhallinnan toteutuksesta vaihtelivat hyvin paljon. Kahdella haastateltavista oli aikaisempaa kokemusta ketjuyrityksen valikoiman- ja tilanhallinnan toteutuksesta aikaisemmista työpaikoistaan. Yhdellä haastateltavalla oli jonkin verran tietoa aiheesta, mutta vastaavasti kolmella haastateltavalla ei ollut mitään aikaisempaa kokemusta tästä aiheesta. Heillä oli kuitenkin vahvat näkemykset siitä, miten asiat pitäisi hoitaa.

Paljon kokemusta asiasta omaavat haastateltavat kertoivat, että heidän aikaisemmissa työpaikoissaan oli ollut käytössä selkeät valikoimajaksot ja valikoimatuotelistat. Myymälöiden esillepanot olivat hyvin ohjattuja hyllykuvien ja erillisten kampanjaohjeistuksien avulla. Molemmissa yrityksissä tuotteita ostettiin ennalta määriteltyyn tilaan, mikä vaihteli myymäläkokoluokkien mukaan. Myymäläkohtaisen valikoiman muodostamisessa huomioitiin myös paikallisuus. Merkittävä osa yrityksen valikoiman- ja tilanhallinnan toteutusta oli säännöllinen raportointi ja asioiden ennakointi muun muassa työvuorosunnittelussa ja myymälätyöskentelyssä ylipäätään. Myymälöiden myymälätyöskentely oli hyvin ohjattua ja samalla myös suunniteltua. Molemmat haastateltavat kokivat, että he pystyvät hyödyntämään paljon aikaisempia kokemuksiaan nykyisessä työssään.

Myös hieman kokemusta omaava haastateltava oli aikaisemmin työskennellyt ketjuyrityksessä, jossa kaikki valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistukset tulivat keskitetysti intranetin kautta. Haastateltava kertoi, että yrityksessä oli hyvin tarkkaan määritelty, mihin tuotteet laitetaan esille, mitä valikoimista poistuville tuotteille tehdään ja millä hintaa ne myydään. Kaikki tekeminen myymälässä oli hyvin tarkkaan ohjeistettua ja jokaisen työntekijän piti myös noudattaa annettuja ohjeistuksia. Haastateltava koki, että etenkin hyllykuvia voisi myös toimeksiantajayrityksessä joltain osin hyödyntää. Toimeksiantajayrityksen myymälöiden erilaisuus olisi joltain osin kuitenkin tässä haaste.

Kaikkien haastateltavien mielestä valikoiman tai sesongin vaihdon tekemisen myymälässä pitäisi alkaa suunnittelusta. Suunnitteluvaiheessa myymäläpäällikkö kohdistaisi ja huomioisi olemassa olevat resurssit ja työtunnit oikeaan kohtaan sekä miettisi missä järjestyksessä ja kuka suunnitellut asiat tekisi. Suunnittelujakson pitäisi olla kuitenkin

sen verran pitkä, että kokonaisuuden pystyisi ottamaan huomioon ja myös asiakaspalvelulle jäisi aikaa. Suunnitelman tekeminen vaatii kuitenkin sen, että myymälässä on enakkoon tietoa muun muassa muutoksien suuruudesta, vaihtuvista tuotteista, hinnoista, esillepanosta. Tämän tiedon pitäisi olla myymälöiden käytettävissä niin aikaisin, että muutokset voidaan huomioida myös työvuoroissa. Tämän lisäksi haastateltavat toivoivat, että kaikkia muutoksia ei tehtäisi aina kerralla vaan ne jaksotettaisiin koko vuodelle. Päivitettävän tuoteryhmän luonne ja päivitystarve pitäisi aina huomioida. Osa haastateltavista koki, että valikoiman ja sesongin vaihdokset voi tehdä päiväsaikaan muun työn ohessa. Mutta osa taas koki, että paras ja tehokkain tapa on tehdä ne silloin, kun myymälä on kiinni.

Haastateltavilla oli hyvin erilaisia ajatuksia siitä, milloin tieto valikoiman päivityksissä pitäisi olla myymälässä. Yksi haastateltavista koki, että myymälöillä pitäisi olla enakkoon tiedossa koko vuoden valikoimajaksot ainakin jollakin tasolla. Osa mielestä taas riitti, että tieto on kuukautta tai kahta aikaisemmin myymälässä. Tulevaa tietoa voisi haastateltavien mielestä myös jaksottaa ajallisesti. Kuukautta aikaisemmin tietoa siitä, mitä on tulossa ja viikkoa aikaisemmin tietoa siitä, mihin tuote laitetaan esille ja miten sitä käytetään. Kaikki haastateltavat olivat ehdottomasti sitä mieltä, että myymälä tarvitsee ennakkotietoa siitä, mitä on tulossa, mihin tuote laitetaan esille ja miten tai mihin tuotetta käytetään. Osa haastateltavista toivoi myös tuotteista käyttöohjeita, joita voisi jakaa asiakkaille mukaan. Myös enakkoon tuleva listaus poistuvista tuotteista koettiin tärkeäksi ennakkotiedoksi.

Kaikki haastateltavat halusivat, että uudet tuotteet ovat myymälässä noin viikkoa aikaisemmin ennen kuin muutos tehdään. Yksi haastateltavista sanoi, että kaikkein parastahan olisi jos tuotteet tulisivat edellisenä päivänä tai jopa samana päivänä, kun muutoksia tehdään. Tällä tavalla tuotteen läpimenoaika nopeutuisi, eivätkä ne seisoisi missään vaiheessa. Kaikki haastateltavat kokivat myös, että kunkin tuoteryhmän uutuustuotteiden pitäisi tulla kaikki kerralla, jotta myös esillepano voitaisiin tehdä kerralla valmiiksi. Tällöin myymälään ei jäisi myöskään tyhjiä koloja tai piikkejä. Myymälät voisivat valmistella myös enakkoon tilan, johon uutuustuotteet tulevat ja nopeuttaa valikoimasta poistuvien tuotteiden menekkiä hinnan alennuksilla. Ennen uutuustuotteiden tulemistä pitäisi olla kuitenkin aina tieto siitä, mihin tuotteet laitetaan esille, kuinka paljon niitä tulee kerralla ja miten niitä käytetään. Kaikki ennakkotieto

tulevista uutuustuotteista ihan missä muodossa tahansa on haastateltavien mielestä tervetullutta tietoa myymälöihin.

Haastateltavien mielestä muutoksien tekeminen pitäisi ohjeistaa kirjallisesti myymälöihin. Siitä millainen kirjallisen ohjeen pitäisi olla, oli hyvin eriäviä mielipiteitä. Haastateltavat, joilla ei ollut kokemusta valikoiman- ja tilanhallinnasta ennestään, kokivat, että ohjeistuksen ei tarvitsisi olla kovinkaan tarkka. Suuntaa-antava, tuotekonaisuudet kuvaava ohje riittäisi kertomaan, mihin mikin tuote on ajateltu laitettavan. Haastateltavat, joilta löytyi aikaisempaa kokemusta valikoiman- ja tilanhallinnasta, kokivat, että hyllykuvat ovat ehdottomasti paras apuväline myymälöille valikoimamuutoksien tekemiseen. Niiden avulla tuotteiden esillepano helpottuu ja nopeutuu. Sekä sen avulla varmistetaan myös, että eri tuotteiden käyttöyhteys sekä suunniteltu rooli toteutuu myös myymälässä. Yksi haastateltavista toi kuitenkin esille sen, että hyllykuvien tekeminen pitäisi ohjeistaa myymälöille ja etenkin niiden soveltaminen, koska myymälöiden kalusteet ovat niin erilaiset. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, tuotteet pitäisi laittaa aina suoraan hyllyyn ilman ylimääräistä käsittelyä. Yksi haastateltavista kertoi myös, että ketjuohjeistuksesta huolimatta, tuotteita hinnoitellaan käsin paljon, mistä taas päästäisiin eroon, jos hintalaput tulisivat tuotteille valmiina. Myymäläprosessit pitäisi myös kuvata, jolloin parhaat menetelmät voitaisiin kopioida ja ottaa käyttöön koko ketjussa.

Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että valikoimasta poistuvat tuotteet pitäisi siirtää myyntiin myymälän poistopisteeseen. Vain pari haastateltavaa koki poistuvien perusvalikoimatuotteiden paremmaksi myyntipaikaksi niiden oman paikan. Tällöin tuotteiden alehinta merkittäisiin hintalappuun eikä itse tuotteeseen kuten poistopisteessä. Kummassakin tavassa hintamerkinän pitäisi olla kuitenkin niin selvä, että se herättää asiakkaan huomion heti. Kaikki haastateltavat toivoivat kuitenkin selkeämpiä ja yhtenäisempiä ohjeita tuotteiden poistamisesta. Tuotteiden poistamisen pitäisi olla myös aktiivista ja myymälähenkilökunnalla pitäisi olla enemmän päätäntävaltaa poistettavien tuotteiden hinnoista. Kukaan haastateltavista ei kokenut järkevänä tuotteiden edes takaisin kuljettamista myymälän ja keskusvaraston välillä. Heidän mielestään tuotteiden toimitus myymälöihin pitäisi katkaista sen verran ajoissa, että myymälään ei kertyisi liikaa poistettavaa. Tällöin uskallettaisiin tehdä myös kovempia hinnanalennuksia tarvittaessa pienemmälle tavaramäärälle menettämättä kokonaiskatetta. Ylipäätään poistotuotteista pitäisi päästä haastateltavien mielestä mahdollisimman

nopeasti eroon, jotta niiden käsittelemiseen ei kuluisi turhaan myymälän työtunteja. Yksi haastateltavista myös koki, että poistopisteen huoltamisesta, ylläpidosta ja koosta pitäisi olla selkeät ohjeet, jotta poistopiste olisi houkutteleva eikä lähtisi laajenemaan suhteettoman isoksi. Poistopiste pitäisi myös merkitä myymälässä jollakin tavalla, että asiakas tunnistaa sen helposti.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos kaikki edellä mainitut asiat (valikoima, hyllykuva, poistokäytäntö, hinnannäyttö) olisivat kunnossa, niin yhden kynttilämoduulin tekemiseen myymälässä menisi ainoastaan puolesta tunnista kahteen tuntiin aikaa. Tämä edellyttäisi mainittujen asioiden lisäksi sen, että myymälähenkilökunta on ennakoon valmistellut tilan, varannut varusteluosot sekä esille laitettavat tuotteet. Jos esillepanon saisi tehdä myymälän aukioloajan ulkopuolella, menisi siihen vähemmän aikaa kuin myymälän ollessa auki.

Kaikki haastateltavat kokivat, että valikoimalistauksen pitäisi olla sähköisessä muodossa intranetissä. Puolet haastateltavista halusi, että myymälähenkilökunta voi halutessaan tulostaa valikoiman paperille, jolloin sen kanssa voisi liikkua ja työskennellä paremmin myymälässä. Puolet taas kokivat, että pelkkä sähköinen versio riittää, jolloin tieto olisi koko ajan reaaliaikaista. Kaikki haastateltavat halusivat, että valikoimalistauksessa olisi tuotteen nimi, EAN-koodi numeroina sekä viivakoodina ja hinta. Osa halusi listauksessa näkyvän myös myyntierän sekä mahdolliset tulevat kampanjat. Yksi haastateltavista toi esille, että valikoimalistaus pitäisi ryhmitellä tuoteryhmittäin, jolloin tiedon hakeminen olisi nopeampaa ja helpompaa. Sähköiseen versioon olisi hyvä liittää myös reaaliaikaisesti päivittyvät keskusvaraston tuotesaldot, jolloin myymälä näkisi, onko tuotetta mahdollista tarvittaessa tilata lisää.

Haastateltavilla oli hyvin eriäviä mielipiteitä siitä, millainen hintalappu olisi hyvä myymälässä. Osa koki, että nykyiset hyllynreunaan laitettavat hintalaput ovat hyviä, toisien mielestä ne olivat taas liian pieniä tai liian isoja. Kaksi haastateltavaa jopa koki, että kaikissa tuotteissa ei voi edes käyttää niiden koon vuoksi valmiiksi painettua hintalappua, vaan tuotteen hinta on laitettava käsin suoraan tuotteeseen. Tähän ongelmaan ratkaisuksi yksi haastateltava ehdotti hintaryhmähinnoittelua. Yksi haastateltavista oli myös sitä mieltä, että hyllynreunan hintalapussa pitäisi olla myös kuva tuotteesta. Etenkin kampanjatuotteissa hän koki tämän myyntiä edistävänä toimenpiteenä. Eriävistä mielipiteistä huolimatta, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hintala-

pussa pitää olla selkeä tuotteen nimi, hinta, ean-koodi numeroina sekä viivakoodina. Etenkin viivakoodi koettiin tärkeäksi sen vuoksi, että se nopeuttaa tuotteiden inventointia myymälässä. Kaikki haastateltavat halusivat tulostaa valmiit hintalaput intranetistä myymälässä, jolloin niitä saisi tulostaa oikean määrän omaan tarpeeseen eikä näin ollen olisi kenenkään toisen tekemisestä riippuvainen. Tällöin etenkin kampanjahintalaput olisivat aina ajoissa myymälässä. Yksi haastateltavista koki erittäin työläänä hintalappujen tekemisen myymälässä. Tämän vuoksi hän toivoi, että ne tulisivat valmiina. Hän toivoi myös, että kampanjahintalaput tulisivat entiseen tapaan joko postissa tai tavarakuorman mukana. Jokainen haastateltava koki myös katkovii-vapaperin tervetulleena uudistuksena hintalappujen tekemiseen.

Enemmistö haastateltavista koki, että valikoiman päivittämisessä pitää ottaa huomioon tuoteryhmien luonne ja luontainen vuoden ajoista johtuva rytmi. Valikoima pitäisi näin ollen päivittää porrastetusti eri tuoteryhmien sesongit huomioiden. Osa koki, että heti vuoden vaihteen jälkeen pitäisi olla valikoimassa suurempi päivitys, sillä myymälä pitäisi saada uudistettua nopeasti joulun jälkeen. Muut päivitykset voisivat olla tätä pienempiä. Valikoima koettiin myös niin laajaksi ja epäselväksi käsitteenä, että myymälähenkilökunta ei selviydy sen päivittämisestä kerralla säännöllisin väliajoin. Kaksi haastateltavista ei osannut kommentoida kysymykseen ollenkaan.

Myymälähenkilökunnan koulutustarpeesta haastatelluilla aluepäälliköillä ja myymäläpäälliköillä oli ihan eriävät mielipiteet. Enemmistö myymäläpäälliköistä koki, etteivät he tarvitse valikoimanhallinnan toteuttamiseen mitään lisäkoulutusta, yleinen infopäivä tarvittaessa riittää. Yksi haastateltavista jopa totesi hyllykuvista, että ”ne ovat kyllä maailman helpoimmat”. Samainen haastateltava kertoi, että esimerkiksi hänellä on niin pitkän linjan työntekijät, että ne tietävät kyllä kaiken. Vain yksi myymäläpäällikkö myönsi, että voi olla aika paljon myymälöitä, jotka tarvitsevat apua tämän asian kanssa. Haastateltava koki, että koulutuksen pitäisi tapahtua myymäläympäristössä pienissä ryhmissä. Apuna koulutuksessa voisi olla esimerkiksi opaskirja esillepanokuvien kera. Aluepäälliköt taas kokivat, että myymälähenkilökunnan valmiudet ja osaaminen vaihtelevat todella paljon myymälä kohtaisesti. Osalle myymälähenkilökunnasta riittäisi aivan varmasti yleinen infopäivä, mutta osalle pitäisi todennäköisesti järjestää henkilökohtaista opastusta. Myös osa aluepäälliköistä tarvitsisi tässä asiassa lisäkoulutusta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että koulutus pitäisi järjestää porrastetusti. Eli aluepäällikkö kouluttaa myymäläpäällikön ja myymäläpäällikkö oman

henkilökuntansa. Kaksi haastateltavaa ehdotti erillisiä kenttäkouluttajia, jotka voisivat auttaa myymälöitä ongelmatilanteissa ja mennä paikan päälle opastamaan myymälähenkilökuntaa tarvittaessa. Yksi haastateltavista ehdotti myös, että valikoimanhallinnan toteuttaminen myymälässä liitettäisiin osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä.

6.2 Kyselytutkimus myymäläpäälliköille

Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutin lomakekyselynä syksyllä 2011. Kyselyn tavoitteena oli vahvistaa kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia sekä tuoda tutkimukseen lisää myymälänäkökulmaa. Tämän lisäksi näiden kahden tutkimuksen välissä myymälät toteuttivat yhden esillepanoryhmän hyllykuvan, minkä ohjeistuksesta ja toteutuksesta halusin lisää tietoa jatkoa varten.

6.2.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen Webropolin avulla kaikille toimeksiantajayrityksen myymäläpäälliköille tai heidän kakkosille myymäläpäällikön ollessa estynyt. Ennen kyselylomakkeen tekemistä perehdyin sen teoriaan ja analysointiin alan kirjallisuuden avulla. Määrällisessä tutkimuksessani päätin harkinnanvaraisesti, että tutkittava perusjoukko tulee olemaan toimeksiantajayrityksen myymäläpäälliköt, koska he joutuvat ohjaamaan ja opastamaan oman myymälänsä henkilökuntaa valikoiman- ja tilanhallinnan toteutuksessa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kartoittaa heidän tämän hetkinen osaamisensa ja toiveensa myöhemmin järjestettävän koulutuksen laajuudesta ja koulutustavasta. Uskoin myös saavani heiltä paikkansa pitävimmät ja totuudenmukaisimmat vastaukset. Tämän lisäksi suurin osa myymälöistä on henkilökuntamäärältään pieniä, jolloin keskimääräinen henkilökuntamäärä on noin 2–6 henkilöä, joista ainoastaan myymäläpäällikkö työskentelee kokoaikaisena. Koska myymäläpäälliköiden kokonaismäärä on toimeksiantajayrityksessä suhteellisen pieni, päädyin kokonaisotantaan eli jokainen myymälän myymäläpäällikkö tai hänen varahenkilönsä vastaa lomakekyselyyn. Osa myymäläpäälliköistä työskenteli myös yhtä aikaa kahdessa myymälässä esimiehenä. Tällä tavalla otoskooksi muodostui 165 myymäläpäällikköä tai kakkosta.

Kyselylomakkeen sisällön muotoilussa hyödynsin alan kirjallisuutta, jotta siitä tulisi mahdollisimman selkeä ja helposti vastattava. Kysymyksiä lähdin muotoilemaan tutkimuksen välitavoitteen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustuloksien pohjalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksissa oli joidenkin kysymyksien kohdalla hajontaa ja näihin kysymyksiin halusin kvantitatiivisen kyselyni avulla saada vahvistusta. Kyselyn pituuden pyrin pitämään suhteellisen lyhyenä, jotta vastaamisen ei menisi liian paljon aikaa. Lopullista kyselylomaketta en testannut ennen varsinaista aineiston keräämistä, mutta katsoimme sen useampaan otteeseen läpi työpaikkakouluttajani kanssa. Omassa tutkimuksessani liitin kyselyn alkuun saatesanat, joissa kerroin tutkimuksen tarkoituksesta. Toivoin saatesanojen kannustavan myymäläpäälliköitä myös vastaamaan kyselyyn. Liitteessä 2 on toteuttamani saatekirje ja liitteessä 3 kyselylomake.

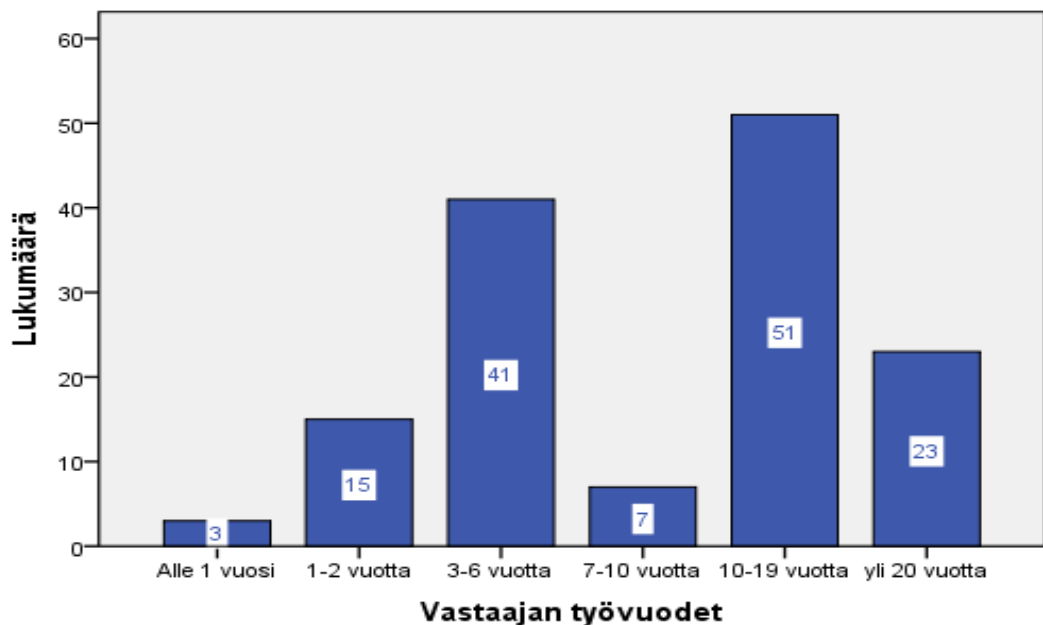
Toimeksiantajan markkinointisuunnittelija tarkasti vielä kertaalleen kyselylomakkeen sisällön ja ulkoasun ennen, kun hän syötti sen Webropol – ohjelmaan. Tämän jälkeen se julkaistiin toimeksiantajan intranetissä 22.8.2011. Vastausaikaa kyselyyn annettiin yksi viikko. Kyselyyn vastanneiden määrä 24.8.2011 oli 70 kappaletta. Nostaaksemme vastaajien määrää, laittoi markkinointisuunnittelija muistutuksen intranettiin 25.8.2011 kyselyyn vastaamisesta. Kysely sulkeutui 26.8.2011 klo 12.00, jolloin kyselyyn oli vastannut 140 henkilöä. Markkinointisuunnittelija lähetti minulle kyselyyn vastanneiden vastaukset sähköpostilla pari tuntia kyselyn päättymisen jälkeen. Aineisto oli tekstimuodossa Excel-tilaukossa. Tarkistin aineiston ja havaitsin, että jokainen vastaaja oli vastannut jokaiseen kysymykseen asiallisesti, joten minun ei tarvinnut hylätä yhtään vastausta. Kyselyyn vastanneita oli 140, mikä oli tutkimuksen kannalta riittävä otos perusjoukosta (165). Koska otos kuvasi mielestäni riittävän hyvin perusjoukkoa, en pitänyt sitä myöskään vääristyneenä. Tuloksien tarkistamisen jälkeen aloitin tietojen muuttamisen numeroiksi. Annoin jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehdolle oman numeron, jonka sitten syötin ja tallensin SPSS tilasto-ohjelmaan analysointia varten. Tietojen kirjaamisvaiheessa pyrin olemaan rauhallinen ja tarkka, että virheitä ei syntyisi. Ennen kirjaamista latsin SPSS-tilasto-ohjelman koulun koneelta ja tutustuin alan kirjallisuuden avulla tilasto-ohjelman käyttämiseen. Kirjaamisen jälkeen tarkistin, että syötettyjä tietoja on yhtä paljon, kun alkuperäisessä Excel - taulukossa vastauksia.

6.2.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerron tarkemmin toteutetun kyselytutkimuksen (liite 4) tuloksista. Saatujen tuloksien analysoinnissa on käytetty apuna SPSS-tilasto-ohjelmaa sekä Excel-tilaukointia. Kyselytutkimuksen vastaukset on jaoteltu kysymyksien mukaisesti.

Vastaajien profiili

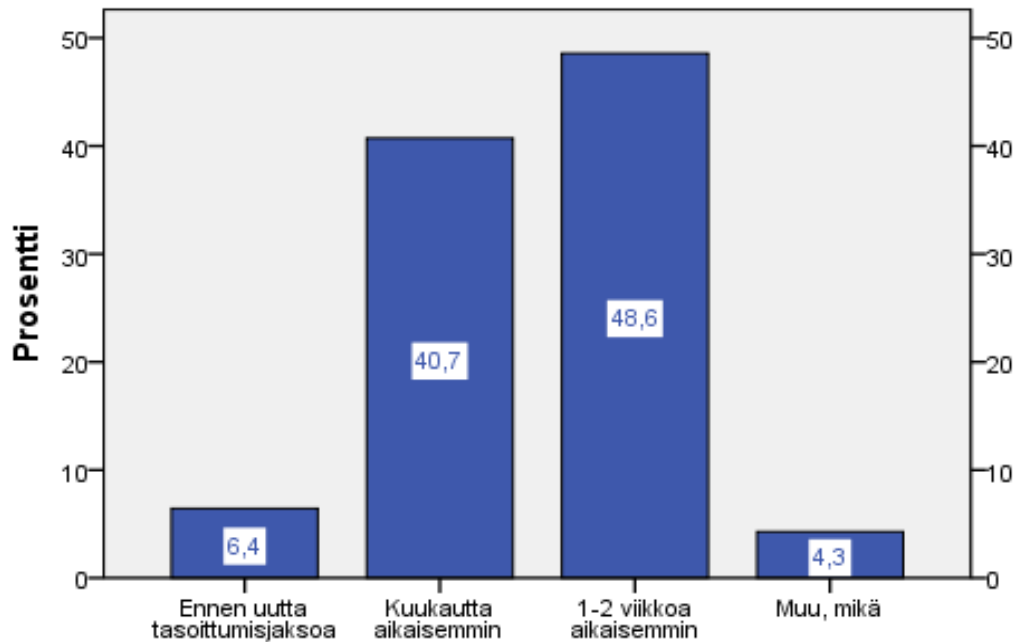
Kyselyyn vastasi yhteensä 140 henkilöä, joista myymäläpäälliköitä oli 114 ja myymäläpäällikön varahenkilöitä, niin sanottuja kakkosia oli 26 (liite 4, taulukko 1). Vastanneista enemmistö oli yli 40-vuotiaita (liite 4, taulukko 2) ja merkittävä enemmistö (122hlöä) oli työskennellyt toimeksiantaja yrityksessä yli kolme vuotta (kuva 10). Vain kolme kyselyyn vastanneista oli työskennellyt kyselyn teko hetkellä alle vuoden toimeksiantajan palveluksessa.



KUVA 10. Vastaajien työssäolovuodet toimeksiantajayrityksessä

Tiedottaminen valikoiman muutoksista ja sen toimittaminen myymälään

Melkein puolet vastaajista 48,6 % (68 hlöä) toivoi saavansa tiedon valikoimassa tapahtuvista muutoksista 1–2 viikkoa aikaisemmin ja yli 40 % jopa kuukautta aikaisemmin (kuva 11; liite 4, taulukko 4). Valikoimassa tapahtuvia muutoksia ovat muun muassa hyllykuvien päivittäminen, hintamuutokset ja listaukset poistuvista tuotteista. Muu, mikä osioon vastanneista puolet toivoi tiedon olevan myymälöissä noin kolmea viikkoa aikaisemmin, jotta muutokset voisi ottaa huomioon myös työvuorosuunnittelussa. Yksi vastanneista toivoi tiedot muutoksista jopa kahta kuukautta aikaisemmin.

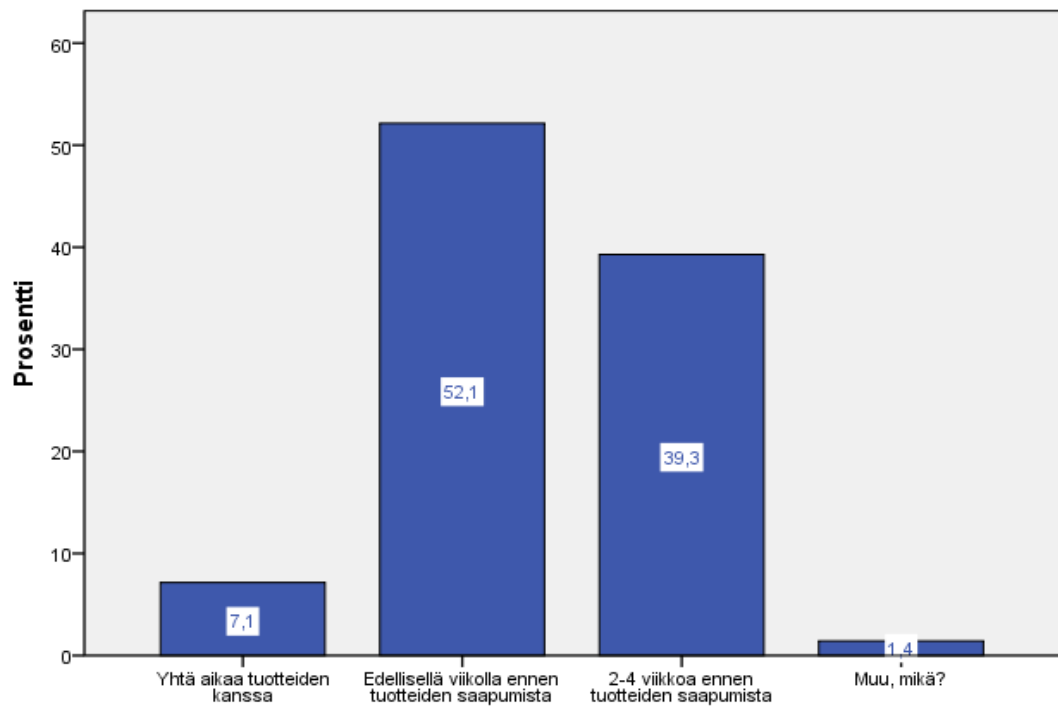


KUVA 11. Valikoimamuutoksien tiedottaminen myymälöihin

Paras tapa toimittaa valikoimalistat myymälään on enemmistön 46,4 % (65 hlöä) mielestä intranet, josta vastaajat voivat tulostaa itse valikoimalistat haluamanaan ajankohdaksi (liite 4, taulukko 5). Vastanneista 35,7 % (50 hlöä) halusi valikoimalistat postitse. Muu, mikä osioon vastanneista osa piti nykyistä mallia hyvänä, jossa listat on luettavissa intranetissä. Kolme vastanneista toivoi saavansa valikoimalistat kuorman mukana sekä yksi sähköisesti inventointilaitteessa.

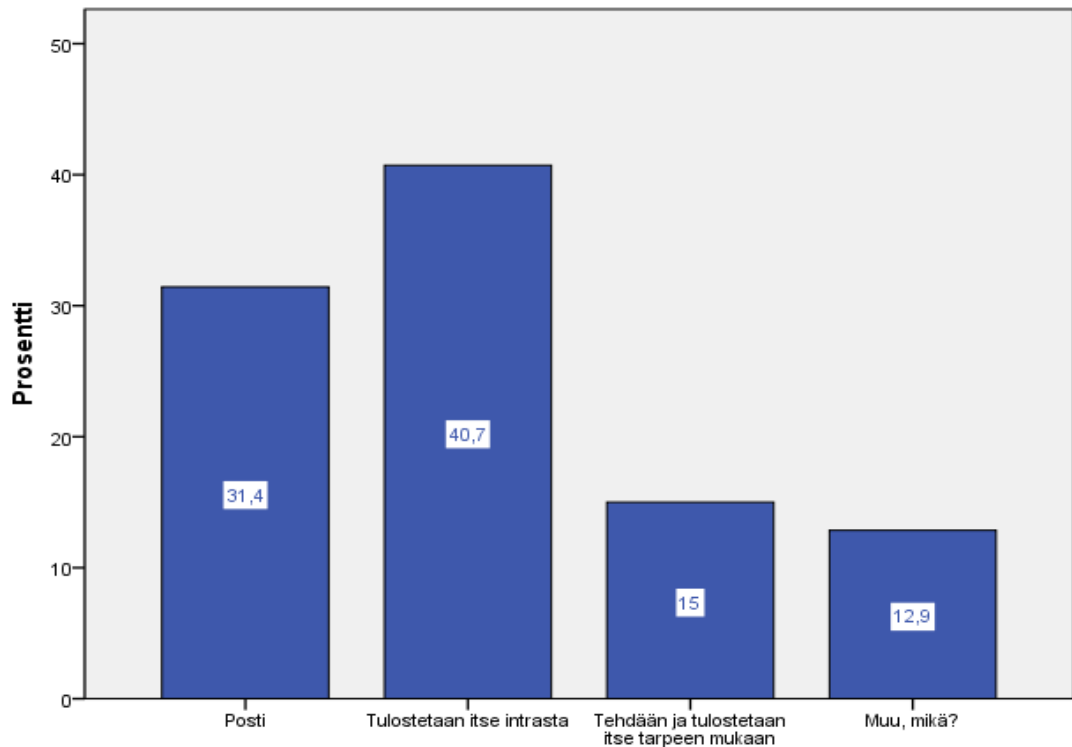
Uutuus tuotteiden esillepano- ja käyttöohjeiden sekä hintalappujen myymälään toimittaminen

Yli puolet 52,1 % (73 hlöä) vastanneista toivoi saavansa uutuus tuotteiden esillepano- ja käyttöohjeet myymälään edellisellä viikolla ennen varsinaisten tuotteiden saapumista (kuva 12; liite 4, taulukko 6). Vastanneista 39,3 % (55 hlöä) toivoi saavansa esillepano- ja käyttöohjeet jopa 2–4 viikkoa aikaisemmin, kuin tuotteet saapuvat. Muu, mikä osioon vastanneista yhdelle riitti, että ohjeet tulevat 1–2 viikkoa aikaisemmin ja toinen toivoi, että esillepano-ohjeet tulevat ennen työvuorosunnittelua, noin kuukauden aiemmin, ja tuotteiden käyttöohjeet samassa yhteydessä kuin tuotteetkin.



KUVA 12. Uutuus tuotteiden esillepano- ja käyttöohjeiden toimittaminen myymälöihin

Ristiintaulukoinnin avulla on havaittavissa, että vastaajan iällä ja työssäolovuosilla on lievä vaikutus siihen, kuinka paljon aikaisemmin vastaaja haluaa tiedon valikoiman muutoksista (liite 4, taulukot 7 ja 8). Osa kokeneemmista, pitemmän työuran yrityksessä tehneistä ja samalla myös iäkkäämmistä vastaajista toivoi ennakkotiedon valikoiman muutoksista tulevan ennen uutta tasoittumisjaksoa, kun taas merkittäväälle enemmistölle alle kaksi vuotta työskennelleistä riitti huomattavasti lyhyempi aika (1–2 viikkoa) Yksi kyselyyn vastanneista kommentoi muu, mikä osiossa, että ”*Kampanjat tarkkoine aikatauluineen pitää olla jo ennen tasoittumisjakson suunnittelua. Pienemmät esillelaitto-ohjeistukset riittää kaksi viikkoa aikaisemmin. Mutta tietenkin ennen kuin tavara on myymälässä. Jos tavara on ennen ja laitetaan hyllyyn ja ohjeet tulee jälkeen, tehdään työ ihan turhaan kahdesti*”.



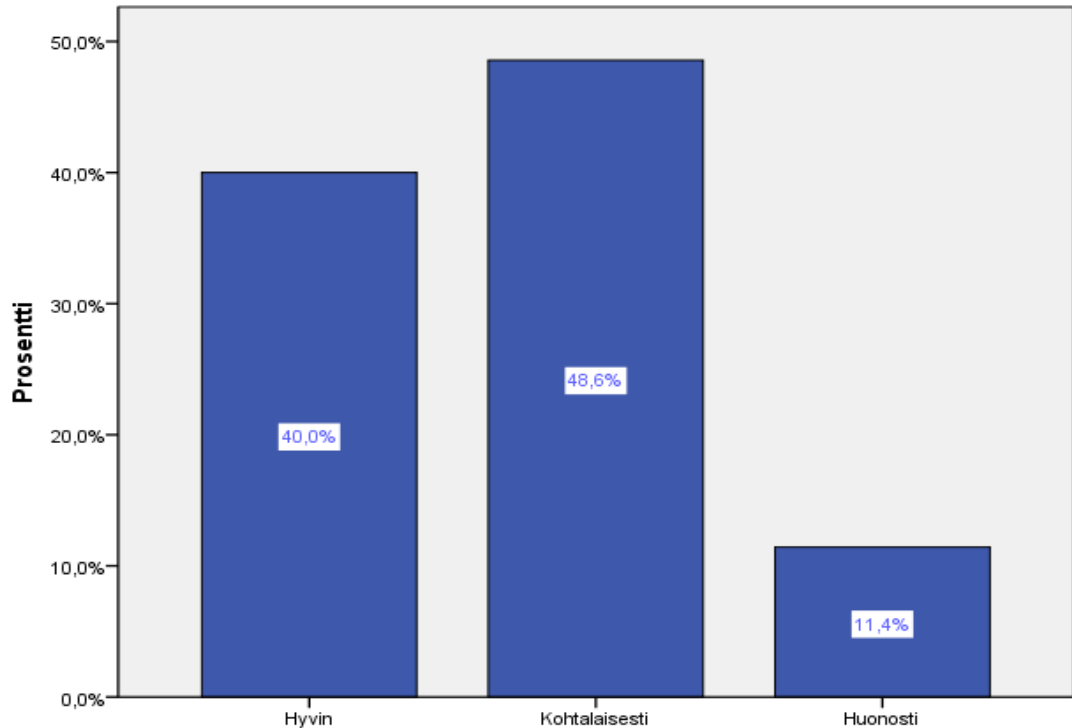
KUVA 13. Hintalappujen toimittaminen myymälöihin

Enemmistö vastaajista 40,7 % (57 hlöä) halusi tulostaa hintalaput itse intranetistä (kuva 13; liite 4, taulukko 9). Vastaavasti 31,4 % (44 hlöä) vastaajista toivoi saavansa ne postitse. Muu, mikä osioon vastanneista enemmistö halusi hintalaput kuorman mukana. Osalle vastanneista toimitustavalla ei ollut väliä, kunhan vain hintalappujen tiedot olisivat oikein eikä niitä tarvitsisi tehdä myymälässä tämän vuoksi uudestaan. Myös oikeaa, myymälälle sopivaa hintalapun kokoa ja kappalemäärää toivottiin, ettei suurin osa valmiista hintalapuista tämän vuoksi päädy roskiin. Yksi vastanneista toivoi sekä valmiita hintalappuja että myös mahdollisuutta lisätulostukseen intranetistä tarvittaessa.

Kevään 2011 korttiprojektin onnistuminen omassa myymälässä ja lisäohjeen hyödyllisyys

Vastanneista 48,6 % (68hlöä) koki, että keväällä 2011 toteutettu postikorttien hyllykuvan mukainen esillepano onnistui kohtalaisesti ja vastaavasti 11,4 % koki sen onnistuneen huonosti (kuva 14; liite 4, taulukko 10). Kyselyyn vastanneista 40 % (56 hlöä) koki sen onnistuneen hyvin. Suurimpana syynä toteutuksen epäonnistumisessa pidettiin sekavaa ohjeistusta sekä liian pientä tuntimäärää verrattuna työn määrään. Osalla

postikorttien vaatima tila oli liian pieni tai sitä vaihdettiin kesken tekemisen. Osalla taas tarvittavia kalusteita oli liian vähän, jotta postikortit olisi saatu hyllykuvan mukaisesti esille. Kaksi vastanneista piti ”typeränä” koko hyllykuvan tekemistä, eikä ymmärtänyt miksi se ylipäättään piti tehdä. Myös tuotepuutteet ja puuttuvien tuotteiden tilaaminen hankaloitti muutaman vastaajan mielestä projektin onnistumista.



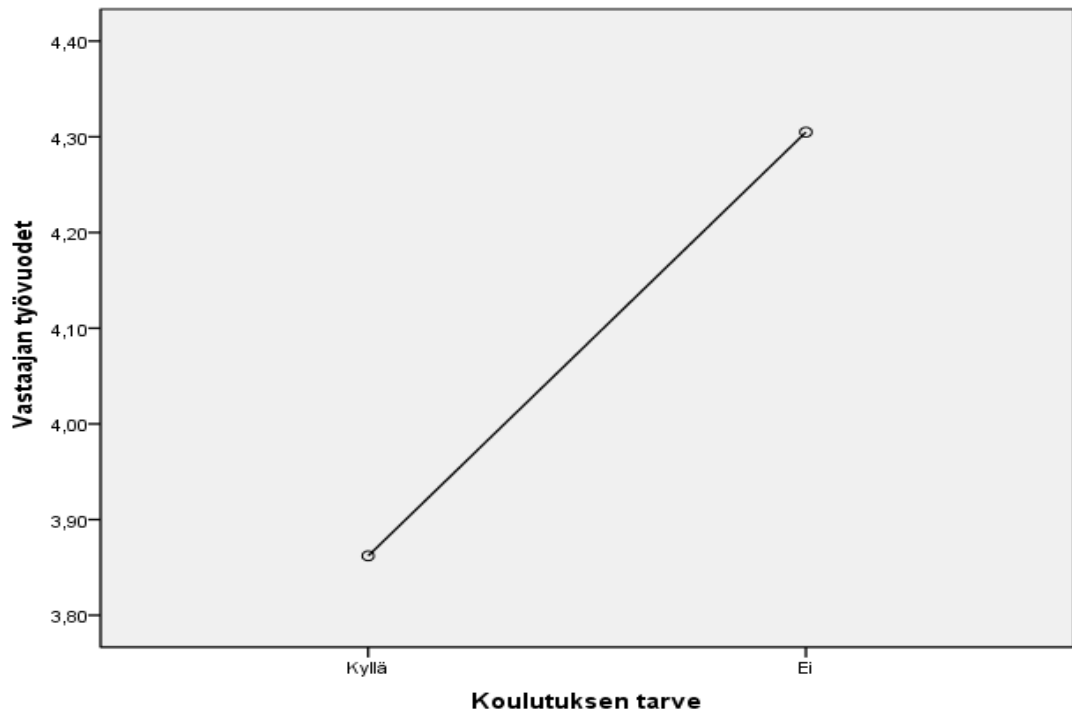
KUVA 14. Korttiprojektin onnistuminen myymälässä

Merkittävä enemmistö 77,1 % (108 hlöä) koki kuvallisen lisäohjeistuksen auttaneen esillepanossa (liite 4, taulukko 11). Vastanneista 12,1 % (17hlöä) ei kokenut sen auttaneen, ja vastaavasti 10,7 % (15 hlöä) ei osannut sanoa autoiko se, vai ei esillepanossa.

Valikoiman- ja tilanhallinnan toteuttaminen ja ohjaaminen omassa myymälässä sekä koulutuksen toteuttaminen

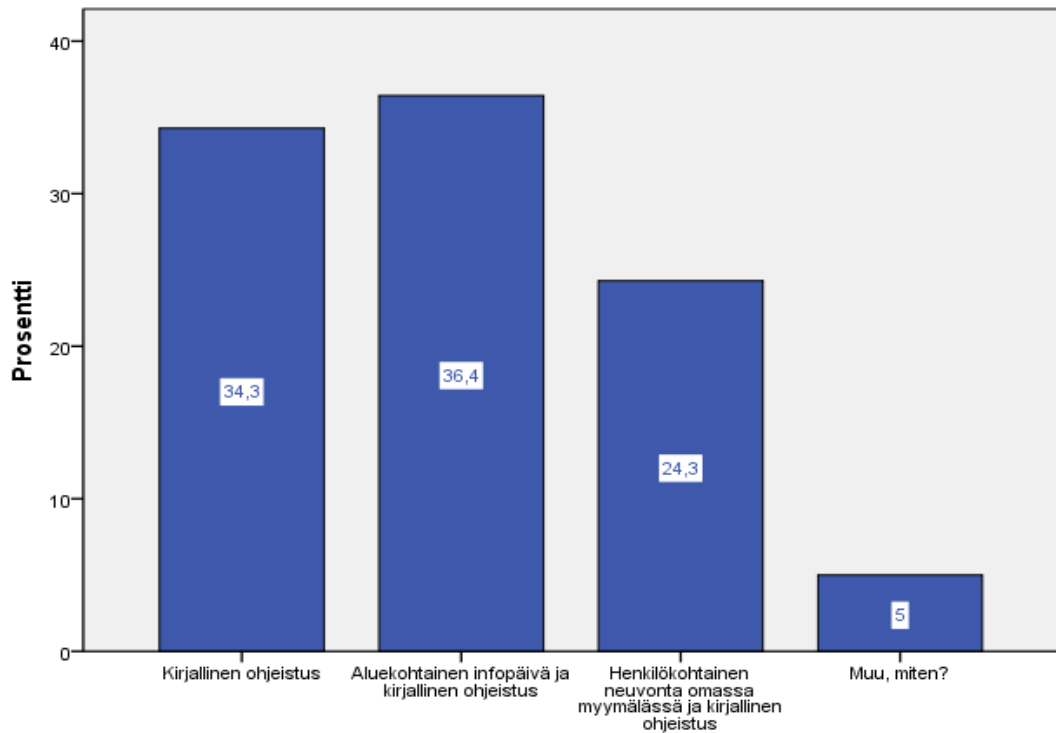
Yli puolet vastaajista 58,6 % (82hlöä) koki, että ei tarvitse lisää tietoa valikoiman- ja tilanhallinnan toteuttamisesta ja ohjaamisesta omassa myymälässä (liite 4, taulukko 12). Ristiintaulukoinnin avulla on selvästi havaittavissa, että vastaajan työssäolo-vuosilla oli merkittävä vaikutus koulutuksen tarpeeseen. Vastaajat, joilla oli takanaan

vähän työssäolovuosia, halusivat enemmän koulutusta kuin vastaajat, jotka olivat olleet pitempään töissä toimeksiantaja yrityksessä (kuva 15).



KUVA 15. Vastaajan työvuosien vaikutus koulutustarpeeseen

Vastaajan iällä ei ollut merkitystä koulutuksen tarpeeseen (liite 4, taulukko 13). Tästä huolimatta seuraavassa kysymyksessä 11 hieman alle puolet vastanneista 47,1 % (66hlöä), kertoi tarvitsevansa lisätietoa ja ohjeistusta muun muassa esillepanojen soveltamisesta, valikoiman laajuudesta ja sen sisällä tapahtuvista muutoksista, listausta poistuvista tuotteista ja tuotetietoutta. Yksi kyselyyn vastanneista toivoi, *”Tuotetietoa uudesta tuotteesta: selkeät käyttöohjeet, käyttötarkoitus ja yhteensopivat oheistuotteet. Uuden valikoiman laajuus; miten paljon uusi valikoima tarvitsee tilaa myymälässä. Mihin yhteyteen uusi valikoima sijoitetaan. Perustavarat: heti kun vakiotuote on loppunut varastolta, tulee saada infoa siitä, milloin sitä taas on saatavilla. Intraan selkeä tuote- ja esillelaitto-osio, josta löytyy tuotteiden käyttöohjeet, kynttilöiden paloajat ja ominaisuudet, esillelaittovinkit. Intra on hyvä työväline, sitä hyödynnetään aivan liian vähän!”*. Kaksi vastanneista toivoi yleistä infopäivää sekä yksi vastaajista halusi perusteluja sille, miksi joitain tuotteita poistetaan valikoimista. Suurin osa vastanneista koki kaiken mahdollisen tiedon tervetulleeksi ja hyväksi.



KUVA 16. Koulutuksen toteuttaminen

Kuvasta 16 voi havaita, että koulutuksen eri toteuttamistapojen välillä ei ollut merkittäviä eroja. Vastaajista 36,4 % (51 hlöä) halusi koulutuksen tapahtuvan aluekohtaisen infopäivän ja kirjallisen ohjeistuksen avulla. Vastaajista 34,3 % halusi kirjallisen ohjeen ja 24,3 % (34 hlöä) henkilökohtaista neuvontaa omassa myymälässä sekä kirjallisen ohjeen (liite 4, taulukko 14). Vastaajista 5 % (7 hlöä) oli vastannut muu, mikä – kohtaan, jossa he toivoivat, että koulutuksessa huomioidaan aina muutettavan valikoiman suuruus eli isommissa muutoksissa olisi aluekohtainen infopäivä ja pienemmissä muutoksissa riittäisi kirjallinen ohjeistus.

6.3 Omat havainnot

Oma havaintoni on koko tutkimuksen ajan ollut osallistuvaa havainnointia eri tilanteissa muun muassa palavereissa ja epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissa, joiden yhteydessä ja jälkeen olen tehnyt muistiinpanoja. Olen työskennellyt kaupan alalla viimeiset 16 vuotta eri tehtävissä ja organisaatioissa, minkä vuoksi osa havainnoista perustuu luonnollisesti omiin kokemuksiin ja näkemyksiin valikoiman- ja tilanhallinnasta. Olen jakanut omat havaintoni kehitysprojektin ja opinnäytetyöni etenemisen mukaisesti eri vaiheisiin. Näissä vaiheissa kuvailen aina omia sen hetkisiä tunnelmia ja havaintoja.

Kehitysprojekti alkaa

Kehitysprojektin alusta alkaen osto-organisaatio ja etenkin myymälät ovat olleet innoissaan asiasta. Myymälöiden kokemat valikoiman- ja tilanhallinnan ongelmat ja haasteet hidastavat ja hankaloittavat myymälöiden päivittäistä tekemisestä paljon ja juuri tähän myymälät toivovat helpotusta kehitysprojektin myötä. Myymälähenkilökunnalla eikä myöskään osto-organisaatiolla ole kuitenkaan selkeää näkemystä tai ymmärrystä siitä, kuinka isosta muutoksesta loppujen lopuksi on kyse. Ehkä tämän vuoksi heidän muutosvastarintansa on erittäin vähäistä.

Teemahaastattelu

Kaikki haastateltavat olivat innostuneita tulevasta valikoiman- ja tilanhallinnan kehittämisprojektistä ja he kokivat sen tärkeänä ja hyvänä asiana. Haastateltavista kuitenkin huomasi, että he eivät aivan täysin käsittäneet kuinka suuresta muutoksesta valikoiman- ja tilanhallinnan kehittämisprojektissä on kyse. Etenkin myymäläorganisaation edustajista huomasi, että he eivät täysin ymmärtäneet eri käsitteiden merkitystä ja eroavuuksia. Suurin osa haastateltavista sekoitti keskenään perusvalikoimatuote- ja sesonkituotekäsitteet sekä mielsi perusvalikoimalistauksen nykyiseksi perushinnastoksi, josta löytyy kaikki keskusvarastolla saatavilla olevat tuotteet. Myös hyllykuva käsitteenä oli vieras osalle. Tästä huolimatta haastateltavat itse kokivat, että eivät henkilökohtaisesti tarvitse lisäkoulutusta valikoiman- ja tilanhallinnassa, mutta mahdollisesti muut työntekijät sitä toimeksiantajayrityksessä tarvitsevat.

Osto-organisaation edustajien puheenvuoroissa korostui varsinainen ostaminen eikä niinkään koko tuoteprosessin hallitseminen ja johtaminen. Tämä tuli esille muun muassa siinä, että ostajilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, kuinka paljon mitäkin heidän tuotettaan mahtuu myymälässä hyllyyn tai esille. Tämä puolestaan aiheuttaa sen, että joissakin tapauksissa myyntierät ovat liian suuria ja tuotteita joudutaan varastoimaan myymälässä. Pahimmassa tapauksessa tuote ei edes kokonsa puolesta välttämättä mahdu hyllyyn. Heillä ei ollut myöskään kuvaa siitä, mihin tilaan he ostavat omia tuotteitaan.

Kaikki haastateltavat organisaatiot toimivat hyvin itsenäisesti, eivätkä he kovin hyvin tienneet, mitä eri organisaatioiden ihmiset tekevät tai miten he toimivat. Eri organisaatioiden toimintaa ei ole esimerkiksi perehdytyksessä heille esitelty. He olivat selvästi oman alansa asiantuntijoita omassa organisaatiossaan. Tämän vuoksi kokonaiskuva tuoteprosessista oli heikko. Eri organisaatioiden välinen vuorovaikutus oli myös vähäistä, minkä myös haastateltavat toivat esille eri yhteyksissä.

Postikorttiprojekti

Teemahaastattelusta kerättyjen tuloksien pohjalta toimeksiantajayritys päätti toteuttaa yhden tuoteryhmän hyllykuvan yhteistyössä tavarantoimittajan kanssa. Myymälöihin toimitettiin hyllykuva, johon oli kuvattu jokainen esillepantava tuote koodin kera. Kuvallisen ohjeistuksen mukana oli myös kirjallinen ohjeistus hyllykuvan tekemisestä, mutta erillistä koodilistaa esillepantavista postikorteista ei ollut. Myymäläpäälliköt määrittivät yhdessä aluepäällikön kanssa esillepantavien postikorttien sijainnin myymälässä. Tarvittaessa tilanhallinnan suunnittelija auttoi tilan määrittelyssä.

Jo heti tekovaiheessa tuli myymälöiltä paljon palautetta korttihyllykuvan tekemisestä. Lähinnä palaute koski annettua ohjeistusta ja siinä määriteltyä aikaa, joka hyllykuvan tekemiseen oli arvioitu kuluvan. Haastatteluista saadun palautteen perusteella, annetussa ohjeessa ei kerrottu sen tarkemmin, miten hyllykuva tehdään, vaan lähinnä ohjeistuksessa kerrottiin tarvittavista kalusteista, tilasta, uusien korttien täydennystilailmisesta ja siitä mitä vanhoille postikorteille tehdään. Kahvipöydissä ja palaverissa kuullun palautteen perusteella, suurimmalla osalla oli ollut kuitenkin vaikeuksia hyllykuvan lukemisessa ja toteutuksessa. Hyllykuvassa käytettyjen postikorttien kuvat eivät olleet vastanneet myymälässä olleiden korttien kuviin ja tämän lisäksi myös koodit olivat ainakin joidenkin korttien osalta olleet väärinä. Myymälähenkilökunnalla oli ollut myös vaikeuksia hahmottaa, miten hyllykuva olisi järkevintä toteuttaa, ja toteutustavat olivatkin vaihdelleet hyvin paljon. Osa myymäläpäälliköistä ei myöskään ymmärtänyt, miksi ylipäätään korttiprojekti piti toteuttaa ja kortit asetella hyllykuvan mukaisesti. Korttiprojektin toteutus myymälöissä venyi annetusta aikataulusta useamman päivän projektiksi. Saadun palautteen perusteella myymälöihin toimitettiin intranetin välityksellä kuvallinen lisäohjeistus, jossa ohjeistettiin miten hyllykuvaan luetaan ja miten hyllykuvan saa toteutettua mahdollisimman hyvin. Suurin osa myymälähenkilökunnasta koki ohjeen hyväksi apuvälineeksi, mutta osa kritisoi sen myö-

häistä tulemista. Mielestäni jo korttiprojektin toteutuminen ja siitä saatu palaute osoittivat, että myymälähenkilökunta tarvitsee lisäkoulutusta.

6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä luvussa olen ryhmitellyt teemahaastattelut, kyselytutkimuksen ja omat havainnot välitavoitteen mukaisesti (liite 5) ja verrannut saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Toimeksiantajayritys hyödynsi tutkimuksista saatuja tietoja valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden tekemisessä. Näiden valmiiden toimintaohjeiden käytäntöön viemiseen paneudun tarkemmin varsinaisessa kehittämissuunnitelmassa.

Myymälöiden haluama tieto ja sen saatavuus osto-organisaatiosta

Tuotteiden ostaminen tapahtuu toimeksiantajayrityksen osto-organisaatiossa perinteisen ostoprosessin mukaisesti, jossa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen jälkeen käynnistyy varsinainen tuotteiden ostaminen. Tuotteiden päähankintapaikkana on toiminut Kaukoita, minkä seurauksena toimitusajat ovat suhteellisen pitkät sekä myös eräkoot suuria. Tämä on aiheuttanut myös sen, että ennako-ostojen ja messuostojen osuus on ollut merkittävä osa kokonaisostobudjetista. Ostotilanteessa on usein tärkeimpänä kriteerinä ollut edullinen ostohinta ja usein muut mahdolliset oheiskustannukset on unohdettu ostopäätöstä tehdessä. Toimeksiantajayrityksen ostaminen on ollut teoreettiseen viitekehyksen mukaisesti luonteeltaan *shoppailevaa*. Tämän seurauksena vuosien saatossa on toimeksiantajayrityksen varastonarvo kasvanut ja samalla myös tuotteiden kiertonopeus hidastanut. Tätä suuntausta on edesauttanut myös tuotteiden varovainen poistaminen myymälöissä. Sesongin tai kampanjan päättyessä tuotteet on mieluummin pakattu ja kuljetettu keskusvarastolle säilytykseen kuin poistettu myymälöissä alennetulla hinnalla. Näin ollen toimeksiantajayrityksen tilaus-toimitusketju ei ole ollut yhdensuuntainen, pikemminkin poikkeuksesta kahdensuuntainen, mikä on omalta osaltaan aiheuttanut ylimääräisiä kustannuksia niin varastoinnissa kuin lähtevässä prosessissa.

Suurien eräkokojen, ylivarastojen ja sesonkipainotteisuuden myötä myös haastateltavien näkemykset valikoimaan kuuluvista tuotteista vaihtelevat paljon. Yhden haastateltavan mielestä valikoimatuotteiden määrää ei saa kasvattaa liikaa, koska silloin tuotteet sitovat liikaa rahaa. Toinen haastateltavista taas myönsi, että usein valikoima-

tuotteeksi määräytyivät tuotteet, joita oli vain ”vahingossa” ostettu liikaa ja niitä oli jäänyt varastoon. Haastateltavat kokivat selkeästi sesonkituotteiden ostamisen helpommaksi ja selkeämmäksi kuin perustuotteiden, vaikka käytännössä asian pitäisi olla toisin päin. Rämön (toim.) (2008, 201) mukaan sesonkituotteiden osuuden pitäisi olla kaupan tuotevalikoimasta vain noin 15–20 %, kun vastaavasti arkipäiväntuotteiden osuuden pitäisi olla reilusti yli puolet. Osa haastatelluista ostajista oli miettinyt oman vastualueensa tuotteille erilaisia rooleja, mutta selkeää, systemaattista tuoteryhmäjohtamisen prosessin mukaista toimintaa osto-organisaatiossa ei ollut. Suurin syy varmasti tähän oli se, että toimeksiantajayrityksessä ei ollut nimettyä henkilöä, jonka vastuulle asia olisi kuulunut eikä myöskään osto-organisaatiolla ole aikaisempaa kokemusta tai osaamista tuoteryhmäjohtamisesta. Myöskään osto-organisaation käytössä oleva teknologia ei tue osto-toimintaa vaan tarvittava tieto kerätään usein manuaalisesti useasta eri lähteestä.

Osto- ja myymäläorganisaatio työskentelevät suhteellisen irrallaan toisistaan, minkä voi havaita muun muassa tiedon siirtymisessä puolelta toiselle. Tilaus-toimitusketjun yhtenä oleellisena osa-alueena on tiedon välittäminen ja käsitteleminen eri osa-alueilla rajapinnoista huolimatta. Jo osto vaiheessa osto-organisaatio miettii tuotteiden esillepanoa, tuotekokonaisuuksia, käyttötarkoitusta, mutta valitettavasti tämä tieto ei siirry kuitenkaan myymälöihin. Jokainen myymäläorganisaation haastateltava toi selvästi esille sen, että he haluaisivat ennakkotietoa ostetuista tuotteista, niiden esillepanosta sekä käyttötarkoituksista, jotta niiden myyminen lopulliselle asiakkaalle olisi helpompaa.

Tuotetietoutta kaivattiin niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin mukaan jaettavaksi. Tuotetietoutta kaivattiin etenkin uutuustuotteista; mitä niillä tehdään ja miten niitä käytetään. Myös perustuotteiden hoito-ohjeista, materiaaleista ja valmistusmaasta kaivattiin tietoa. Tämän lisäksi toivottiin myös tietoa tuotteiden jakomääristä sekä tulevista tuotteista. Tieto tulevan tavaran jakomääristä ja tulevista tuotteista mahdollistaisi ennakkosuunnittelun myymälässä ja helpottaisi myymälätyöskentelyä etenkin pienemmissä myymälöissä sekä parantaisi myös asiakaspalvelua, kun osaisi kertoa asiakkaille paremmin, mitä uutuustuotteita on tulossa.

Esillepano-ohjeiden toivottiin olevan suuntaa antavia, koska jokaisen myymälän kaluste- ja tilaratkaisut ovat yksilöllisiä. Tämä taas viestiin omalta osaltaan siitä, että

toimeksiantajayrityksen ketjuliiketoiminta ei ole tiivistä eikä näin ollen kovin tarkkaan ohjattua (konseptoitua). Haastateltavat kertoivatkin, että yleensä he itse miettivät mihin tai miten esillepanevat myymälään tulevat tuotteet. Jokaiseen myymälään on suunnitteluvaiheessa määritelty kampanja-alue, kassa-alue, asiakaskierto ja osastot, jotka koostuvat tuoteryhmistä, mutta tuotteiden tarkempia paikkoja ei ole määritelty. Myymäläpäälliköllä on ollut valta halutessaan vaihtaa kokonaisien osastojen paikkoja, jos hän on sen tarpeelliseksi myynnin tekemisen kannalta kokenut. Tämän seurauksena myymälähenkilökunta on hyvin aktiivisesti vaihtanut osastojen ja tuoteryhmien paikkoja omissa myymälöissään, sekä myös lisännyt tai poistanut myyntikalusteita. Esillepanoissa on korostunut myös myymälähenkilökunnan oma näkemys siitä, mitä tuotteita heidän asiakkaansa myymälästä tulevat hakemaan, ja mitä tuotetta, pitää olla mitenkkin paljon esillä. Usein tuotteen massaesillepanoon on vaikuttanut se, että tuotetta vain on sattunut olemaan paljon myymälässä eikä niinkään tuotteen myyvyys. Myymälähenkilökunnan tekeminen on ollut hyvin tuote- ja esillepanokeskeistä, eikä asiakaspalveluun ole tämän vuoksi henkilökunnan mukaan jäänyt paljon aikaa.

Hyllykuvia pidettiin hyvänä asiana, mutta käsitteenä ne sekoitettiin kampanja- ja sesonkiesillepano-ohjeisiin. Myymälät toivoivat, että enemmän ohjeistettaisiin mihin tuoteryhmään tai minkä tuotteen yhteyteen uusi tuote sijoitetaan. Nytkin valmiita esillepanokuvia joudutaan myymälässä soveltamaan tarpeen mukaan. Erilaiset myymäläkalusteet koettiin suurimmaksi haasteeksi ja esteeksi yhdenmukaiselle toiminnalle. Tämän vuoksi haastateltavat eivät kokeneet hyllykuvien toteuttamista mahdolliseksi sellaisenaan, vaikka se on ideana hyvä. Finnen ja Kokkosen (2005, 254–256) mukaan ratkaisu tähän on selkeiden sovellusohjeiden tekeminen, joiden avulla myymälähenkilökunta pystyy ratkaisemaan eteen tulevat kalusteisiin ja pohjaan liittyvät ongelmat. Valikoimasta poistuvista tuotteista toivottiin hyvissä ajoin poistolistaa sekä samanaikaisesti ohjeistusta, mitä niille tehdään. Toimeksiantajayrityksessä ei ole selkeää toimintamallia tuotteiden poistamiseen eikä myöskään ylivaraston hillitsemiseen. Tähän sekä osto- että myymäläorganisaatio toivoivat aggressiivisempaa otetta ja enemmän rohkeutta. Tuotteiden edestakainen kuljettaminen varaston ja myymälän välillä koettiin aikaa ja rahaa vieväksi.

Tuotteiden saatavuudesta kaivattiin myös enemmän ajan tasalla olevaa tietoa. Tällä hetkellä myymälän henkilökunta ei näe keskusvaraston varastosaldoja tuotteiden osalta, eivätkä he näin ollen pysty kertomaan asiakkaalle milloin puuttuvaa tuotetta on

saatavilla tai tuleeko sitä ylipäättään enää ollenkaan. Selkeät valikoimajaksot ja valikoimat helpottaisivat henkilökuntaa tässä asiassa merkittävästi, sillä valikoimaan kuuluvia tuotteita pitäisi olla aina valikoimajakson ajan saatavilla keskusvarastolta. Tämä edellyttää tietysti sen, että niitä on sinne osto-organisaation toimesta ostettu.

Osto-organisaatio kertoi, että suunnittelu- ja tilausvaiheessa heillä on tiedossa kaikki myymälähenkilökunnan haluama tieto; tuotteen nimi, tuotekoodi, materiaalitiedot, värit, mitat, alkuperäismaa, hoito-ohjeet, pakkauskoko, mahdollinen hinta ja markkinointikanava sekä kuvia vaihtelevasti ostettavista tuotteista. Pieniä muutoksia ennakkotietoihin voi tulla matkan varrella esimerkiksi mittasuhteissa tai toimitusajoissa. Näin ollen kaikki myymälöiden haluama tieto on käytännössä saatavilla noin kuusi kuukautta aikaisemmin, ennen kun tuotteet saapuvat myymälään. Olemassa oleva tieto pitäisi vain poimia useammasta eri lähteestä ja muokata myymälöille sopivaan muotoon. Tietoa ei ole aktiivisesti kuitenkaan myymälöiden käyttöön tuotettu, koska sen kerääminen eri lähteistä on koettu aikaa vieväksi.

Yksi osto-organisaation haastateltavista ehdotti, että tuotteiden ostamisen jälkeen voisi heti tehdä valmiiksi niin sanotun mallistotiedotteen, joka laitettaisiin sitten myymälöiden tiedoksi, kun ajankohta on valmis. Haastateltavien mielestä hyllykuvien tekeminen eri tuoteryhmissä on periaatteessa mahdollista. Tällä hetkellä osto-organisaatiossa ei kuitenkaan ole tarpeeksi resursseja, minkä vuoksi keskitytään pääasiassa kampanjatieläntämiseen. Haastateltavat kokivat asian kuitenkin erittäin tärkeäksi ja heidän mielestään kyseessä on enemmän resursointi ja ajankäyttö kysymys. Heidän mielestään asioita pitäisi ajatella suurempina kokonaisuuksina ja vastuita pitäisi selkeyttää. Nyt useampi ihminen hoitaa samoja työtehtäviä muun muassa tuotetietojen ylläpitoa, jolloin virheiden määrä kasvaa.

Myymälöiden haluaman tiedon muoto

Halutun tiedon (tuotetietous, hintalaput, käyttö- ja esillepano-ohjeet) toivottiin olevan saatavilla sekä sähköisessä että tulostettavassa muodossa käyttäjän tarpeen mukaan. Tärkeänä saatavuudessa pidettiin sitä, että tieto on saatavilla nopeasti ja helposti sekä ennalta luvattuna ajankohtana hyvissä ajoin, jotta varsinaiseen tekemiseen jää riittävästi aikaa. Valikoimalistojen toivottiin olevan jaettuna selkeisiin ja kompakteihin tuoteryhmiin, jotta tarvittavan tiedon etsiminen on nopeaa ja vaivatonta.

Tuotetietoudesta kaivattiin myymälä- sekä asiakasversiota. Asiakasversion käyttöohjeiden pitäisi olla sellaisessa muodossa, että ne voisi tarvittaessa tulostaa asiakkaalle mukaan. Jatkuvaa päivittämistä vaativien tietojen kohdalla haastateltavien mielestä riittäisi pelkkä sähköinen tieto kassapäätteellä, mistä sen voisi tarvittaessa nopeasti asiakkaalle tarkistaa viivakoodia lukemalla.

Haastateltavilla oli hyvin eriäviä mielipiteitä siitä, miten tai missä muodossa hinnat pitäisi esittää asiakkaille. Osa koki nykyiset hintalappukoot hyväksi, osan mielestä taas ne olivat väärän kokoisia. Kahden mielestä hintalappuja ei voinut edes käyttää kaikissa tuotteissa, vaan ketjuohjeen vastaisesti ne pitäisi hinnoitella käsin käsihinnoittelijalla. Yksi haastateltavasti toivoi, että hintalapuissa olisi myös kuva selvyyden vuoksi tuotteesta. Eriävistä mielipiteistä huolimatta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hintalapussa pitää olla esillä tuotteen nimi, hinta, ean-koodi numeroina sekä viivakoodina. Enemmistö molempiin tutkimuksiin vastanneista oli myös sitä mieltä, että myymälä tulostaa itse tarvittavan määrän hintalappuja intranetistä.

Myymälöiden haluaman tiedon ajallinen jaksotus ja saapuminen

Haastatellut mielsivät vuoden kierron suhteellisen samaksi vuodesta toiseen (pääsiäinen, vappu, jouluku), joten valikoimajaksoit voitaisiin määrittellä jopa vuositasolla. Tämän uskottiin lisäävän myymälän henkilökunnassa suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta sekä vähentävän turhaa työtä. Jokaisen tuoteryhmän oma rytmi toivottiin otettavan myös huomioon valikoimajaksojen ja valikoiman määrittelyssä. Valikoiman päivittämisen pitäisi tapahtua järkevästi niin, että jokainen tuoteryhmä uudistuisi jossain vaiheessa vuotta. Joitakin tuoteryhmiä pitäisi päivittää useammin kuin kerran vuodessa, kun taas joillakin riittäisi 1–2 kertaa vuodessa. Myös teoreettisessa viitekehysessä Finne ja Kokkonen (2005, 253) toteavat porrastetun valikoiman päivittämisen myymälän kannalta paremmaksi vaihtoehdoksi kuin yhdellä kertaa suoritettavan. Porrastetussa valikoimien päivittämisessä voidaan ottaa paremmin huomioon myymälän käytettävissä olevat resurssit, eikä myöskään vaikutus myyntiin ole niin merkittävä.

Toimeksiantajayrityksen työaikasuunnittelun pohjana on tasoittumisjakso, jonka pituus on keskimäärin 13 viikkoa. Pääsääntöisesti jokaiseen tasoittumisjaksoon sattuu

ainakin yksi kampanja tai suurempi sesonki. Tasoittumisjaksojen avulla työtunnit kohdistetaan oikeille viikoille budjetoidun myynnin ja suunniteltujen työtehtävien mukaisesti niin, että aina on tarvittava määrä henkilökuntaa oikeaan aikaan töissä. Haastateltavat kokivat, että uuden tasoittumisjakson suunnittelun yhteydessä olisi hyvä saada tieto myös tulevalla tasoittumisjaksolla tapahtuvista valikoiman päivityksistä. He toivovat suunnitteluvaiheessa ainoastaan ”karkean” tason tietoa eli miten monta tuoteryhmää päivitetään, millä viikolla päivitykset tehdään ja mitä nämä päivitettävät tuoteryhmät mahdollisesti olisivat. Ohjeet valikoiman päivityksistä tarkentuisivat siten päivityksen lähestyessä.

Haastateltavat toivoivat, että vähintään kuukautta ennen tuoteryhmän päivitystä, he saisivat tarkemman tiedon siitä, mitä tuotteita poistetaan, mitä poistuville tuotteille tehdään, mitkä tuotteet jatkavat valikoimassa, mitä uusia tuotteita tulee valikoimaan, miten tuotteet laitetaan esille (mahdolliset hyllykuvat) ja kampanjoidaanko tuotteilla jakson aikana. Tällöin he ennättäisivät huomioimaan tulevan valikoiman päivityksen tarkemmin työvuorosuunnittelussa, valmistelemaan muutettavan tilan, myymään poistuvat tuotteet pois alta ja tilaamaan tarvittaessa lisää myymäläkalusteiden varuste-luosia. Enemmistö kyselyyn vastanneista taas koki, että riittää kun tarvittava tieto on heidän käytettävissään 1–2 viikkoa aikaisemmin. Tässä selkeästi iäkkäämmät ja pitemmän työuran toimeksiantajayrityksessä tehneet kaipasivat tiedon muutoksista aikaisemmin kuin nuoremmat, lyhyemmän aikaa työskennelleet.

Viimeistään viikkoa ennen uusien tuotteiden saapumista, haastateltavat toivoivat saavansa uutuustuotteista tuotetietouspaketin, jossa kerrotaan uuden tuotteen ominaisuuksista ja käyttö mahdollisuuksista. Oikea-aikainen tuotetietouspaketti koettiin etenkin askartelutuotteiden osalta erittäin tärkeäksi.

Myymälähenkilökunnan valmiudet toteuttaa valikoiman- ja tilanhallintaa myymälässä

Haastatelluilla aluepäälliköillä ja myymäläpäälliköillä on hyvin erilaiset näkemykset siitä, miten hyvin myymälähenkilökunta pystyy suoriutumaan valikoiman- ja tilanhallinnan toteutuksesta omissa myymälöissään. Aluepäälliköiden mielestä myymälähenkilökunnan osaaminen on hyvin vaihtelevaa, minkä vuoksi tarvetta lisäkoulutukselle nähtiin. Vastaavasti myymäläpäälliköiden mielestä koulutukselle ei ole tarvetta asian helppouden vuoksi. Sama näkemys on myös merkittäväällä enemmistöllä kyselytutki-

mukseen vastanneista, vaikka samaan aikaan suurin osa vastaajista koki suoriutuneensa kevään 2011 korttiprojektista vain kohtalaisesti. Osa koki projektin jopa onnistuneen huonosti. Nämä kaksi asiaa ovat mielestäni selkeästi ristiriidassa keskenään. Ristiriitaisuutta korostaa myös se, että korttiprojektin jälkeen myymälähenkilökunnalta tuli erittäin paljon suullista palautetta projektin toteutuksesta, niin palavereissa kuin kahvipöytäkeskusteluissa. Projektin kokonaisuhyötyä ei nähty ja tekeminen koettiin työlääksi, koska hyvin harva oli aikaisemmin vastaavanlaisia hyllykuvia tehnyt. Osittain reagointiin vaikutti myös teoreettisessa viitekehyksessä esiin tullut suhtautuminen vanhasta poisoppimisen vaikeuteen. Viitalan (2008, 141–142) mukaan ihminen pyrkii olemaan uskollinen omille päätelmilleen ja pyrkii automaattisesti välttämään tilanteita, joita ei välttämättä hallitse tai joissa hän kokee epävarmuutta. Ehkä mukana reagoinnissa oli myös pientä muutosvastarintaa uutta asiaa kohtaan.

Vaikka suurin osa vastanneista koki, että ei tarvitse lisäkoulutusta, niin silti he toivoivat saavansa lisäohjeistusta esillepanojen soveltamisesta eri kalusteisiin, valikoiman laajuudesta ja sen sisällä tapahtuvista muutoksista. Mahdollisen lisäkoulutuksen toivottiin tapahtuvan alueellisten infopäivien yhteydessä kirjallisen ohjeistuksen avulla, jotta kysymyksen esittäminen olisi helpompaa. Ensisijaisesti koulutuksen kohde olisi myymäläpäällikkö, jotka sitten veisi tiedon omaan myymäläänsä. Kouluttajan toivottiin olevan sellainen henkilö, joka tuntee asian hyvin, ei siis välttämättä aluepäällikkö. Koulutusaineisto pitäisi liittää myös jollain tapaa uusien työntekijöiden perehdytykseen.

7 TOIMINTAMALLI

Tässä luvussa kerron, miten toimeksiantajayrityksen on hyvä viedä myymälöissä käytäntöön valmiit valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistukset, jotta niistä tulisi pysyvä toimintamalli myymälöissä. Toimintamalli perustuu saatuihin tutkimustuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Toimintamallissa oletettu valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistus on hyllykuvan toteuttaminen myymälässä. Toimintamallin runkona toimii Zimmermanin oppimissykli, jonka pohjalta on tehty liitteessä 6 oleva hyllykuvaprosessin vuokaavio ja liitteessä 7 oleva kuvaus siitä.

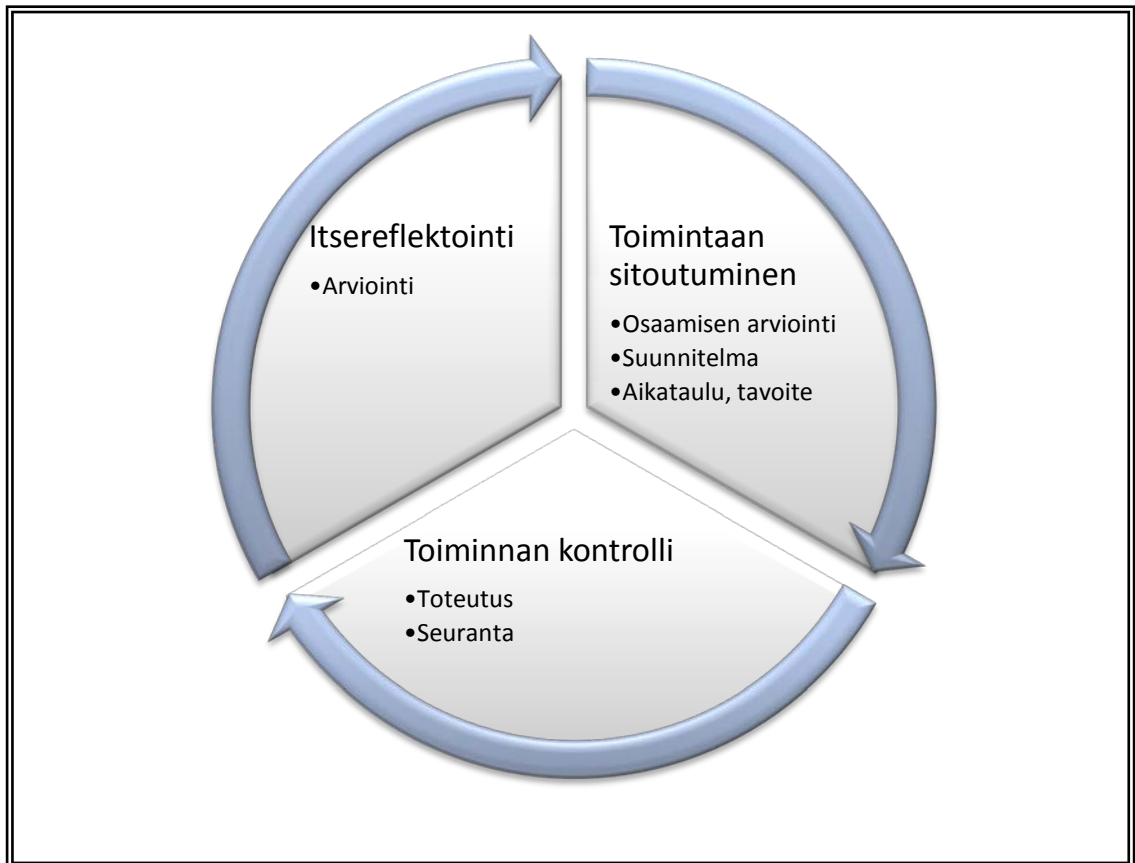
7.1 Infopäivä

Tutkimustuloksien ja korttiprojektista saadun ristiriitaisen palautteen perusteella on toimeksiantajayrityksen hyvä ennen varsinaisten valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden käyttöön ottoa pitää myymäläpäälliköille yleinen infopäivä. Tällä tavalla toimeksiantajayritys pystyy varmistamaan sen, että jokaisella asiaa eteenpäin vievällä on riittävät perustiedot tulevasta kehitysprojektin tuomista muutoksista. Koska lähiesimiehen rooli tulee olemaan toteutuksessa ja sen seurannassa keskeisessä roolissa, on infopäivä hyvä järjestää ensin aluepäälliköille ja vasta sen jälkeen alueellisesti myymäläpäälliköille. Infopäivän aikana on hyvä kuvata koko tuleva valikoiman- ja tilanhallinnan kehitysprojekti, jotta jokainen asian kanssa tekemisessä oleva ymmärtäisi sen laajuuden sekä sen mukanaan tuomat muutokset. Tämän lisäksi on hyvä käydä läpi valikoiman- ja tilanhallinnan käsitteitä ja niiden vaikutusta myymälähenkilökunnan käytännön työhön.

7.2 Hyllykuvaprosessi

Hyllykuvaproessin runkona on Zimmermanin malli oppimissyklistä (kuva 17), minkä perustana on yksilön itseohjautuvuus. Itseohjautuva oppiminen soveltuu erityisen hyvin aikuisille oppijoille ja keskeisessä roolissa siinä on oppija itse. Se on tyyliltään myös hyvin selkeä ja helposti sovellettavissa toimeksiantajayritykseen, jossa yhden myymälän henkilökuntamäärä vaihtelee kahdesta henkilöstö kymmeneen henkilöön per myymälä.

Hyllykuvaproessin eri vaiheet olen jakanut oppimissyklissä seuraavasti. Toimintaan sitoutumisen vaiheeseen kuuluvat osaamisen arviointi, suunnitelman tekeminen ja aikataulun sekä tavoitteiden luominen. Toiminnan kontrolli vaiheessa tehdyt suunnitelmat toteutetaan ja niiden etenemistä seurataan. Viimeisessä itsereflektointi vaiheessa omaa suoritusta arvioidaan ja siitä saadaan palautetta.



KUVA 17. Hyllykuvaprosessi Zimmermanin oppissykliä soveltaen

Kun uusi päivitetty hyllykuva saapuu myymälään, alkaa hyllykuvaprosessi uudestaan toimintaan sitoutumisen vaiheesta ja etenee toiminnan kontrollin kautta itsereflektointiin.

Osaamisen arviointi

Jokaisen työntekijän oppiminen ja osaaminen on hyvin yksilöllistä, joten eri oppimismallien ja menetelmien soveltuvuutta ja hyödyntämistä on hyvä miettiä aina tapaus- ja tilannekohtaisesti. Alueellisen infopäivän jälkeen aluepäällikkö kartoittaa keskustelun avulla, millainen valmius myymäläpäälliköllä on edelleen kouluttaa ja opastaa omaa henkilökuntaansa hyllykuvien toteutuksessa. Samassa yhteydessä hän arvioi myös myymäläpäällikön motivaatiotasoa sekä mahdollista muutosvastarintaa. Keskustelun apuna voi olla erillinen arviointilomake, johon myymäläpäällikkö on ennakkoon voinut tutustua.

Jos myymäläpäällikkö on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä vähän aikaa tai hän kokee muuten tarvitsevansa tukea esimerkiksi myymälän pohjan ja toteutus aikataulun suunnittelussa, voi aluepäällikkö ohjata myymäläpäällikön avuksi mentorin. Mentori-
na toimii toinen, kokeneempi myymäläpäällikkö, joka tukee ja auttaa mentoroitavaa koko hyllykuvaprosessin ajan. Mentoroinnin alussa määritellään, mihin sillä pyritään ja mitä hyötyä mentoroinnilla tavoitellaan. Etenemistä seurataan ja siitä raportoidaan aluepäällikölle säännöllisin väliajoin.

Suunnitelma, aikataulu ja tavoite

Osaamisen arvioinnin jälkeen myymäläpäällikkö tutustuu toteutettaviin hyllykuviin ja niiden ohjeistukseen. Tutustumisen jälkeen myymäläpäällikkö sijoittaa annetut hyllykuvat oman myymälänsä pohjaan, aikatauluttaa hyllykuvien tekemisen ja varaa työvuorosuunnittelusta tarvittavat resurssit. Hän arvioi myös, millä keinoilla pääsee asetettuihin tavoitteisiin ja tarvitseeko näiden saavuttamiseen apua aluepäälliköltä tai esillepano-ohjaajilta. Aluepäällikkö tutustuu myymäläpäällikön suunnitelmaan ja antaa palautetta siitä. Jos aluepäällikkö hyväksyy suunnitelman, voi myymäläpäällikkö aloittaa sen toteuttamisen omassa myymälässään. Jos suunnitelma ei ole ohjeiden mukainen, tarkentaa myymäläpäällikkö suunnitelmaa tai tekee sen kokonaan uudestaan.

Toteutus ja seuranta

Myymäläpäällikkö ohjeistaa ja opastaa omaa henkilökuntaansa hyllykuvien toteuttamisessa ja valvoo, että suunnittelussa aikataulussa pysytään. Myymäläpäällikkö raportoi intranetin välityksellä aluepäällikölle hyllykuvien toteutuksen etenemisestä sekä mahdollisista haasteista niiden toteutuksessa. Toimeksiantajayrityksen pitkän historian vuoksi, myymälöiden kalusteratkaisut poikkeavat hyvin paljon toisistaan. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä on käytössä vähintään kolmea eri kalustemallia, sekä useita eri versioita niistä. Esillepano-organisaatio tekee myymälähenkilökunnalle hyllykuvien soveltamisohjeen. Tämän avulla myymälähenkilökunta voi toteuttaa hyllykuvat omassa myymälässään. Ongelmatilanteissa myymäläpäällikkö voi olla yhteydessä esillepanopäällikköön, joka tarvittaessa opastaa myymälää puhelimitse.

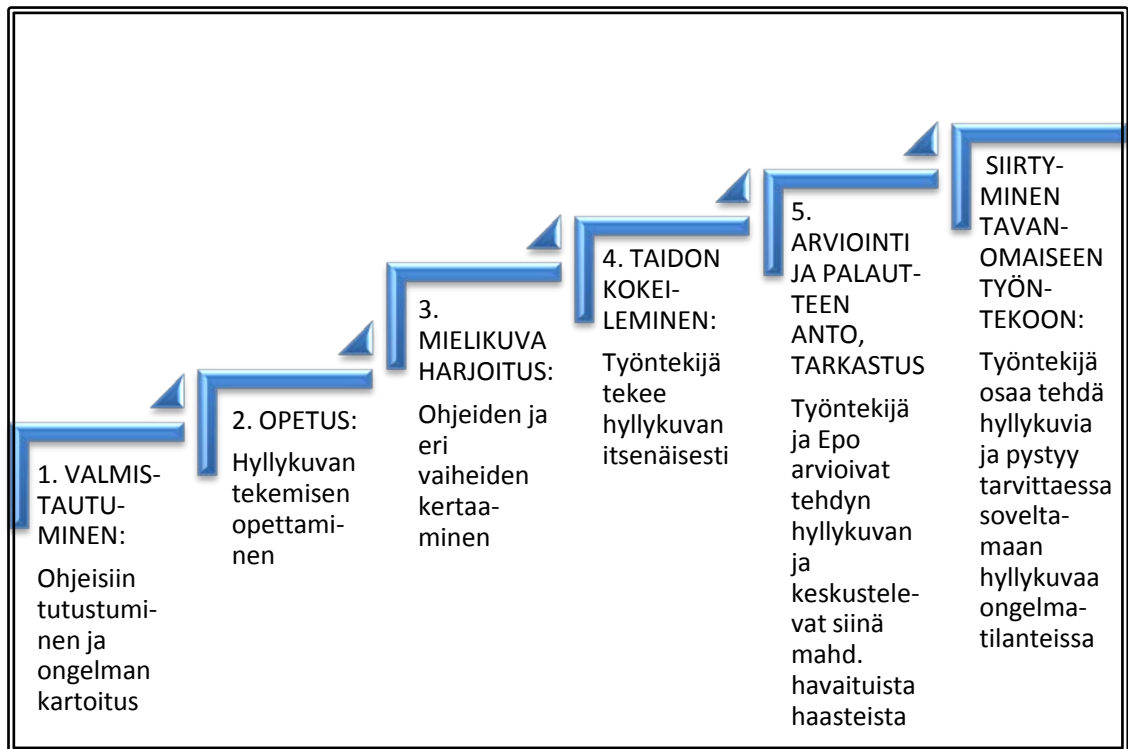
Tarkastus esillepano-ohjaajat ja aluepäälliköt

Esillepano-ohjaajat ja aluepäälliköt kiertävät myymälöitä ja samalla seuraavat sekä raportoivat, miten hyllykuvaprosessi etenee. Erityisesti he kiinnittävät huomiota siihen, miten tarkasti annettuja ohjeita on noudatettu, ja miten niitä on sovellettu tarvittaessa. Esillepano-ohjaajat raportoivat jokaisen myymäläkäynnin omalle esimiehelleen, joka koostaa palautteet eteenpäin. Jos myymälällä on toteutuksessa suurempia ongelmia tai haasteita, voi esillepano-ohjaaja mennä tarvittaessa myös paikan päälle myymälään opastamaan. Opastuksen apuna käytetään työnopastuksen muokattua neljän askeleen tai viiden askeleen mallia. Mallin valintaan vaikuttaa myymälän henkilökunnan ongelman laatu.

Työnopastus

Esillepano-ohjaaja opastaa henkilökuntaa heidän omassa myymälässään toteuttamaan annetut hyllykuvat ohjeiden mukaisesti. Esillepano-ohjaaja ei tee hyllykuvia henkilökunnan puolesta vaan tukee, opastaa ja kehittää heidän taitojaan joko neljän askeleen tai viiden askeleen mallin mukaisesti ongelman laadusta riippuen. Nämä kaksi mallia poikkeavat toisistaan ainoastaan mielikuvaharjoituksen osalta, jota neljän askeleen mallissa ei ole.

Kuvassa 18 on muokattu malli hyllykuvan työopastuksesta viiden askeleen mallin mukaisesti. Ensimmäisessä (valmistautuminen) vaiheessa myymälähenkilökunta tutustuu ohjeisiin yhdessä esillepano-ohjaajan kanssa. Esillepano-ohjaa kartoittaa hyllykuvien toteuttamisessa eteen tulleet ongelmat ja asettaa yhdessä henkilökunnan kanssa päivän tavoitteet. Tehtäviin hyllykuviin tutustutaan yhdessä. Toisessa (opetus) vaiheessa esillepano-ohjaaja näyttää myymälässä, miten hyllykuva tehdään ja mitä asioita sen tekemisessä on hyvä huomioida. Kolmannessa (mielikuvaharjoitus) vaiheessa henkilökunta kertoo hyllykuvan toteuttamisen päävaiheet esillepano-ohjaajalle. Esillepano-ohjaaja korjaa tai neuvoo lisää tarvittaessa eri työtehtävän vaiheita. Neljännessä (taidon kokeileminen) vaiheessa henkilökunta alkaa tehdä hyllykuvaa omassa tahdissaan. Esillepano-ohjaaja seuraa tekemistä vierestä. Viidennessä (arviointi ja palautteen anto) vaiheessa henkilökunta arvioi omaa suoritustaan ja esillepano-ohjaa antaa suorituksesta myös palautetta sekä mahdollisia kehittämisehdotuksia. Henkilökunta siirtyy tavanomaiseen työntekoon.



KUVA 18. Hyllykuvan muokattu työnopastus viiden askeleen mallin mukaisesti

Esillepano-ohjaaja raportoi omalle esimiehelleen suoritetusta työnopastuksesta ja sen toteutuksesta. Työnopastuksen lopputavoite on, että myymälän henkilökunta pystyy jatkossa itsenäisesti tekemään hyllykuvat ohjeistuksen mukaisesti sekä pystyy tarvittaessa soveltamaan hyllykuvaa ongelmatilanteissa.

Itsearviointi

Hyllykuvien toteuttamisen jälkeen, myymäläpäällikkö itsearvioi, miten hyvin hyllykuvien toteutuksessa onnistuttiin ja mitä mahdollisia haasteita tekemisen yhteydessä tuli vastaan. Hän vertaa toteutusta annettuun hyllykuvamalliin ja kirjaa mahdolliset poikkeamat hyllykuvan soveltamisesta poikkeavaan kalusteeseen. Samassa yhteydessä myymäläpäällikkö ja henkilökunta kirjaavat myös muut mahdolliset havainnot (onnistumiset / epäonnistumiset) ylös. Kirjatut asiat käydään yhdessä aluepäällikön kanssa läpi, minkä jälkeen ne viedään eteenpäin johdolle tiedoksi. Hyllykuvien päivittämisen yhteydessä nämä ensimmäisellä kierroksella havaitut epäkohdat voidaan sitten korjata niin hyllykuvissa kuin toteutuksessakin.

7.3 Esimiehen rooli muutoksen läpiviennissä

Jo teemahaastattelujen yhteydessä kaikki myymälä-organisaation edustajat toivat esille esimiehen merkityksen ja roolin valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeistuksien eteenpäin viennissä. Jokainen koki, että ohjeistamisen ja seurannan pitäisi tapahtua ylhäältä alaspäin siten, että aina lähin esimies kouluttaisi johdettavansa. Tarvittaessa apuna voi olla myös joku muu asiantuntija, mutta lähin esimies on kuitenkin aina vastuussa asioiden eteenpäin viennistä.

Esimiehen rooli on merkittävä muutoksen läpiviennissä ja etenkin sen toteutuksen seurannassa. Osaamisen arvioinnin yhteydessä esimiehen on hyvä lisäksi arvioida myös johdettavan muutokseen sitoutuminen ja sen tuomia haasteita. Omien havaintojen perusteella toimeksiantajayrityksen työntekijöille on kaikkein haastavinta sitoutua muutokseen sitoutuminen. Esimiehen on hyvä pohtia millainen rooli työntekijällä on mahdollisesti muutostilanteessa, jotta hän osaa suhtautua ja etenkin toimia oikealla tavalla muutosta johdettaessa.

Toimeksiantajayrityksen aikaisemmissa muutosprojekteissa selkeänä haasteena on koettu seuranta ja sen systemaattisuus. Pääsääntöisesti projektit ovat käynnistyneet vauhdikkaasti, mutta ajan saatossa ne ovat kuitenkin hiipuneet ja työntekijät ovat palanneet takaisin noudattamaan vanhoja toimintatapoja. Tämän vuoksi valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden käytäntöön viemisessä on erittäin tärkeää, että esimies seuraa aktiivisesti ohjeiden toteutumista käytännössä ja raportoi siitä myös säännöllisesti omalle esimiehelleen. Seuraaminen sekä raportointi on liitettävä jatkuvaksi osaksi koko prosessia eli myös alun jälkeen on seurattava ja raportoitava esimerkiksi hyllykuvien päivittämisestä. Jatkuvan seuraamisen ja raportoinnin myötä myös varsinaista toimintaa voidaan kehittää rakentavasti muun muassa hyllykuvien ulkoasun osalta.

Seuraamisen ja raportoinnin lisäksi esimiehen on kyettävä myös tukemaan omia työntekijöitään heidän kehittymisessään ja oppimisessaan. Työilmapiirin pitää olla avoin ja vaikeistakin asioista pitää pystyä puhumaan. Työntekijöiden on helpompi hahmottaa kokonaisuus, jos esimies pilkkoo sen pienempiin osa-alueisiin ja asettaa selkeitä, konkreettisia välitavoitteita. Asetettujen välitavoitteiden kautta seurantakin on helpompaa sekä myös konkreettisempaa. Esimiehen roolina on myös tiedon jakaminen sekä palautteen vastaanottaminen ja edelleen välittäminen.

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön onnistumista asetettujen välitavoitteiden ja lopullisen tavoitteen kautta. Tämän lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta sekä sen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

8.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle toimintamalli, minkä avulla yritys voi viedä myymälöiden toteutettavaksi valmiit valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeet. Välitavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykselle mitä tietoa, millä aikataululla ja missä muodossa myymälähenkilökunta tarvitsee, jotta he voivat toteuttaa annetut ohjeet käytännössä mahdollisimman tehokkaasti ja helposti.

Opinnäytetyössä olen mielestäni päässyt asetettuun välitavoitteeseen, josta saatuja tuloksia toimeksiantajayritys on voinut sitten hyödyntää myymälöiden valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeissa. Tuoteryhmäjohtamista koskeva teoreettinen viitekehys tuki osittain haastatteluista ja kyselytutkimuksista saatuja tuloksia, mutta osalle tuloksista ei löytynyt mitään vastaavuutta tai selitystä teoriasta. Tämä varmasti osittain johtuu siitä, että tutkimuksen aine on hyvin toimeksiantajalähtöinen. Aihetta ei ole tutkittu paljon myymälän näkökulmasta aikaisemmin. Tämän lisäksi toimeksiantajayrityksen koko tuoteryhmäjohtamisenprosessi on vasta hyvin alussa kehitystyön osalta, mikä näkyy myös saaduissa vastauksissa niin osto- kuin myymäläorganisaatiossa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä, lopullisena tavoitteena, oli luoda toimintamalli Yrityksen X laatimien valmiiden valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden käytäntöön viemiseksi. Keskeisintä toimeksiantajayrityksen kannalta toimintamallin kehittämisessä oli sen helppokäyttöisyys, käytännön läheisyys sekä toiminnan pysyvyys. Mielestäni onnistuin toteuttamaan nämä kriteerit luomassani toimintamallissa, minkä runkona toimii mukaillusti Zimmermannin oppimissykli.

Teoreettinen viitekehys rakentui opinnäytetyöprosessin edetessä tutkimuksen ympärille. Alan kirjallisuutta kaupanalan logistiikasta ja käytännön myymälätyöskentelystä on saatavilla vähän ja usein aihetta käsittelevät kirjoittajat ovat samoja henkilöitä. Vastaavasti taas kirjallisuutta oppimisesta löytyi paljon, mutta se ei aina välttämättä tuke-

nut tutkittavaa aihetta tai sitten se oli liian vaikeaselkoista toimeksiantajayrityksen tarpeisiin.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksen luotettavuuden mittareina toimivat tutkimuksen validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (pysyvyys). Validiteetissa arvioidaan, että mittaako tutkimus sitä, mitä tutkimuksen oli tarkoitus mitata ja kartoitettavaksi kysymykset oikeita asioita. Tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan taas siten, että tutkimuskäytännöt kuvataan niin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, että kuka tahansa ulkopuolinen ymmärtää ja voi toistaa saman tutkimuksen uudestaan halutessaan. Reliabiliteettia lisää myös se, että samaan tutkimustulokseen päädytään myös kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Pidän tutkimukseni kokonaisluotettavuutta hyvänä, sillä sain valituilla tutkimusmenetelmillä kattavat vastaukset asetettuihin välitavoitteisiin, joista saatuja tuloksia toimeksiantajayritys on voinut hyödyntää valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeiden tekemisessä. Näin ollen triangulaatio toteutuu opinnäytetyössäni. Saatujen tutkimustuloksien ja teoreettisen viitekehyksen avulla olen pystynyt luomaan toimintamallin, jonka uskon toimivan myös käytännössä toimeksiantajayrityksessä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereinä käytetään tutkimuksen uskottavuutta, jossa korostuu tutkimustuloksien aineistosta nouseminen. Tutkija ei sekoita omia näkemyksiään tutkimustuloksiin, vaan pitää nämä kaksi käsitettä erillään. Tutkimustuloksien siirrettävyys on myös yksi luotettavuuden arviointikriteereistä. Tutkimustuloksien siirrettävyys riippuu tutkimus- ja sovellusympäristön samantyyppisyydestä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös varmuuden, vahvistettavuuden ja realistisuuden näkökulmista. Tutkimuksessa tulee ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan ennustamattomat tekijät sekä eliminoida omat ennakoasenteet. Tämän lisäksi tutkijan pitää esittää tekemänsä ratkaisut niin seikkaperäisesti, että luki- ja pystyy myös niitä arvioimaan ja seuraamaan. Aineiston sisällöllinen merkittävyys muun muassa organisaatiolle, on myös yksi kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikri-

teereistä. Tutkimuksella pitää olla tarkoitus. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös aineiston riittävyyden näkökulmasta. Saadut vastaukset alkavat toistamaan itseään, eikä aineistosta nouse enää mitään uutta esimerkiksi haastatteleamalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysin on oltava myös tarpeeksi kattava sekä vakuuttava. Aineistoa analysoidaan tutkimusongelman ja tavoitteiden mukaisesti sekä tutkimuksen raportointi on johdonmukainen ja perusteltua, ”läpinäkyvää”. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138.)

Opinnäytetyöni kvalitatiivisen tutkimuksen toteutin teemahaastatteluina. Pysin huomioimaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteerit jo haastattelukysymyksiä muotoillessani. Mielestäni tutkimukseni validiteetti on hyvä, sillä sain haastattelukysymyksieni avulla kattavat vastaukset asetettuun välitavoitteeseen. Myös tutkimuksen reliabiliteetti on kattava, sillä olen kuvannut opinnäytetyöraportissa tutkimuksen kulun mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Halutessaan näin ollen joku toinen tutkija voi toteuttaa saman haastattelun kysymyksieni pohjalta uudestaan sekä poimia vastaukset asetettuun välitavoitteeseen. Haastatteluaineiston koen riittävänä, sillä haastateltavien vastaukset olivat loppujen lopuksi hyvin yhdenmukaisia. Välttämättä minun ei ehkä olisi edes tarvinnut haastatella niin montaa henkilöä kuin haastattelin.

Vastaukset opinnäytetyöraporttiin olen poiminut sellaisenaan litteroiduista teksteistä. Omat havainnot ja haastatteluista saadut tutkimustulokset olen pitänyt tietoisesti toisistaan erillään. Tutkimustulokset eivät välttämättä ole siirrettävissä tai yleistettävissä muualle ainutkertaisuutensa vuoksi. Saatuihin tutkimustuloksiin vaikuttaa niin merkittävästi haastateltavat henkilöt sekä toimeksiantajayrityksen sen hetkinen tilanne valikoiman- ja tilanhallinnan prosessissa. Tutkimustulokset olen pyrkinyt esittämään mahdollisimman ymmärrettävästi ja seikkaperäisesti, jotta myös ulkopuolisen, asiaan perehtymättömän on helppo seurata tutkimuksen ja tuloksien etenemistä ja syntymistä. Valitsemaani aihetta ei ole aikaisemmin tästä näkökulmasta tutkittu, minkä vuoksi saatuja tutkimustuloksia ei voi suoraan verrata minkään muun tutkimuksen tuloksiin. Tämän vuoksi tutkimukseni vahvistettavuus ei toteudu. Tästä huolimatta koen, että kvalitatiivisesta tutkimuksestani saadut tulokset olivat avuksi toimeksiantajayritykselle korttiprojektin testaamisessa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on hyvä, jos koko perusjoukko on edustettuina ja satunnaisvirheitä on mittaamisessa mahdollisimman vähän. Kokonaisluotettavuutta voidaan arvioida uusintamittauksella. Vastaavasti kokonaisluotettavuutta voidaan lisätä kriittisellä arvioinnilla muun muassa asiantuntijoiden tai kollegoiden toimesta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttaa aina kvantitatiivisessa tutkimuksessa asetettu vaatimustaso, joka vastaa kysymykseen, miten tutkimus tehdään. Tutkimuksen tulee tehdä tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Vilka 2007, 149–154.)

Tämän lisäksi tutkimustyötä tehdessä on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa, että tutkija ei missään tutkimuksen vaiheessa saa loukata tutkimuksen kohderyhmää ja tutkija on vastuussa omasta tutkimuksestaan ja sen tuloksista. Tutkimusetiikan lisäksi tutkijan on huomioitava voimassa oleva lainsäädäntö ja toimittava sen mukaisesti muun muassa yksityisyyden ja tekijänoikeuksien tiimoilta. (Vilka 2007, 89–92.)

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tarkoitus oli vahvistaa jo kvalitatiivisessa teema-haastattelussa saatuja tuloksia sekä tämän lisäksi kerätä tietoa postikorttihyllykuvan toteutuksesta myymälöissä. Kyselyyn vastanneiden määrä oli hyvä (140 / 165), minkä vuoksi pidän tutkimuksen otosta riittävänä. Tämän vuoksi en myöskään pidä tutkimuksesta saatuja tuloksia vääristyneinä, enkä suorittanut uusintamittauksia. Tutkimuksen toteutuksen ja saatujen tutkimustuloksien analysoinnin olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta kuka tahansa muu tutkija voi tutkimuksen halutessaan toteuttaa. Tutkimuksen reliabiliteettia lisää mielestäni myös se, että saadut tutkimustulokset ovat pääkohdiltaan samanlaiset kuin aikaisemmin toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuksen tuloksia voi heikentää se, että saadut tulokset ja havainnot eivät ole yleistettävissä ja jokainen kyselyyn vastanneista ei välttämättä ole ymmärtänyt jokaista kysymystä samalla tavalla.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jonka kehittämistehtävänä oli luoda toimintamalli toimeksiantajayritykselle. Tämän toimintamallin testaaminen käytännössä ja jatko-

hittäminen on yksi monista mahdollisista jatkotutkimusmahdollisuuksista. Vaikka kehittämistehtävän tarkoituksena ei ollut yleistää saatuja tutkimustuloksia, olisi kiinnostavaa silti tutkia, voisiko luotua toimintamallia käyttää myös jossain toisessa vastaavanlaisessa ketjussa.

Tehtyä tutkimusta voisi tarkastella myös osto-organisaation näkökulmasta. Miten osto-organisaation toiminta muuttuu tuoteryhmäjohtamisen prosessin myötä ja miten uudet toimintatavat ja -ohjeet saadaan pysyväksi osaksi myös heidän työtään.

Erilaisien ohjeistuksien kehittäminen kaupanalan näkökulmasta olisi myös yksi jatkotutkimuksen mahdollisuus. Kaupan alalla on niin monta tapaa tehdä asioita kuin on tekijääkin ja sen seurauksena myös tehokkuuserot ketjun sisällä on valtavat. Toimintatapojen yhdenmukaistamisella ja parhaiden tapojen monistamisella koko ketjuun saataisiin valtavia kustannussäästöjä vuositasolla. Jokainen työtehtävä pitäisi erikseen kuvata ja samalla myös luoda ohjeistus sen toteuttamiseen.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, mutta samalla myös opettavaa, koska oma tietoisuus tutkittavasta aiheesta kasvoi koko ajan. Haastavaksi opinnäytetyöstä teki valittu aihe, josta löytyi paljon niin sanottua hiljaista tietoa, mutta vähän painettua tekstiä. Opinnäytetyö on ollut sekä valitun aiheen että itseni kannalta kasvuprosessi. Kun hahmottelin aihetta syksyllä 2010 toimeksiantajayrityksen kehitysjohtajan kanssa, ei minulla ollut aivan selvää käsitystä siitä, miten tulen tutkimuksen toteuttamaan ja mitä tutkimusmenetelmiä käytän. Käytäntöön valikoiman- ja tilanhallinnan ohjeita on viety jo pitkään, mutta aiheena sitä ei ole tutkittu kovin paljon myymälän näkökulmasta. Väli- ja lopputavoite alkoivat hahmottua vuoden 2011 aikana, mutta keinot joilla lopulliseen tavoitteeseen päästään, eivät vielä tuolloin olleet selvillä. Tämän vuoksi opinnäytetyöprosessin eteneminen ja varsinkin kirjoittaminen ei edennyt suunnitelmien mukaisesti kevään ja kesän 2012 aikana. Vasta viimeisen puolen vuoden aikana, siirryttyäni osaksi valikoiman- ja tilanhallinnan organisaatiota, olen oivaltanut ja alkanut ymmärtää aihetta kokonaisuutena entistä paremmin ja sen kautta myös opinnäytetyöraportin kirjoittaminen on edennyt.

Vaikea sanoa, olisinko tehnyt jotain toisin matkan varrella, todennäköisesti en. Vaikka aihe toi omat haastavuutensa mukanaan, kiinnosti se minua erittäin paljon ja koin, että etenkin nyt siitä on minulle todella paljon hyötyä nykyisessä työssäni. Oikeastaan voin melkein kiittää aihetta siitä, että minulla on ylipäättään nykyinen työ.

Toimintamalli on tarkoitettu toimeksiantajayrityksen käyttöön ja on luotu heidän tarpeittensa pohjalta, mutta uskon, että sitä voitaisiin hyödyntää myös muissa samanlaisissa ketjuyrityksissä ainakin osittain soveltaen.

LÄHTEET

Alhanen, Kai, Kansanaho, Anne, Ahtiainen, Olli-Pekka, Kangas, Marko, Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.

Arikoski, Juha, Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Christopher, Martin 2005. Logistics and Supply Chain Management Creating Value-Adding Networks. Great Britain: Pearson Education Limited.

Cox, Roger, Brittain, Paul 2000. Retail Management. Edinburgh Gate Harlow England: Pearson Education Limited

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas 1998. ECR – asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta. Helsinki: Werner Söderström Oyj.

Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Finne, Sami & Sivonen, Hanna 2009. The Retail Value Chain How to gain competitive advantage through Efficient Consumer Response (ECR) strategies. London and Philadelphia: Kogan Page.

Frisk, Tarja (toim.) 2005. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Haapanen, Mikko, Vepsäläinen, Ari P.J. & Lindeman, Taru 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: Werner Söderström Oyj.

Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila 2006. Kauppa Toiminnan suunnittelusta markkinoitiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hukka, Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hokkanen, Simo & Virtanen, Seppo 2012. Varastonhoitajan käsikirja. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.

Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Inkiläinen, Aimo 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kangas, Pirkko 2003. Pehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Karjalainen, Leila 1998. SPSS – perusteet. Mikkeli: Pii-Kirjat Ky.

Karrus, Kaij E. 1998. Logistiikka. Helsinki: WSOY.

Kautto, Matti, Lindblom, Arto & Mitronen, Lasse 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ketokivi, Mikko 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Koskinen, Iipo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Laine, Markus (toim.), Bamberg, Jarkko (toim.) & Jokinen, Pekka (toim.) 2007. Tapauksien tutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lankinen, Pentti, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Oy.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Oy.

Metsämuuronen, Jari 2002. Tilastollisen päättelyn perusteet. Helsinki: International Methelp Oy.

Metsämuuronen, Jari 2001. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Helsinki: International Methelp Oy.

- Moilanen, Raili 2001, Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Paunonen – Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rasi, Ilkka, Lepola, Esa, Muhli, Arto & Kanninen, Aila 2006. SPSS 14.0 for Windows perusteet. Oulu: Oulun yliopisto.
- Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija 2006. Logistiikka PK-yrityksessä hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ruohotie, Pekka 1998a. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka 1998b. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Rämö, Satu (toim.) 2008. Retail Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta B2B – vähemmällä enemmän. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Sakki, Jouni 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Sakki, Jouni 1997. Logistinen prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Talja, Katri 2003. Optimaalisen myyntieräkoon hyödyntäminen päivittäistavaramyyntälän tehokkaassa tilankäytössä. Teoksessa Home, Niilo (toim.) Puheenvuoroja ECR-toiminnasta. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-46, 37–63.
- Toikka, Pirjo 2008. Osto- ja hankintatoimi tehokkaaksi liiketoiminnan osaksi. Logistiikka 7, 10 – 11.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tähtinen, Juhani, Laakkonen, Eero & Broberg, Mari 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:20.
- Uusitalo, Hannu 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Varma 2006. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. PDF-dokumentti.
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 1.4.2013.

Vartiainen, Matti, Teikari, Veikko & Pulkkis, Anneli 1989. Psykologinen työopetus. Helsinki: Otatieto.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Zelst, van Susan, Donselaar, van Karel, Woensel, van Tom, Broakmeulan, Rob & Fransoo, Jan 2005. A model for store handling potential for efficiency improvement. PDF-dokumentti.
http://w3.tue.nl/fileadmin/tm/Capaciteitsgroepen/OPAC/Zelst_et_al.pdf. Päivitetty 12.5.2005. Luettu 26.3.2013.

Aluepäälliköt, myymäläpäälliköt

1. Miten aikaisemmassa työpaikassasi hoidettiin valikoiman- ja tilanhallintaa?
2. Miten voit hyödyntää näitä menetelmiä toimeksiantajayrityksessä?
3. Millainen olisi ihanteellinen tapa suorittaa toimeksiantajayrityksen myymälässä valikoiman päivitys tai sesongin vaihto perusosastolla?
4. Miten valikoiman päivytyksessä / vaihdossa pitäisi huomioida työvuorosuunnittelu?
5. Milloin tieto valikoiman päivytyksestä / muutoksesta pitäisi tulla myymälään?
6. Milloin ja miten uusien tuotteiden pitäisi tulla myymälään?
7. Miten muutoksen tekeminen pitäisi ohjeistaa myymälässä?
8. Miten valikoimasta poistuvat tuotteet olisi hyvä merkitä myymälässä?
9. Mitä valikoimasta poistuville tuotteille pitäisi tehdä myymälässä?
10. Kuinka kauan ajallisesti menisi aikaa yhden kynttilämoduulin päivittämiseen, jossa kaikki yllä olevat asiat olisivat kunnossa ja tieto tulisi ajoissa myymälään?
11. Mitä tietoja valikoimalistauksessa olisi hyvä olla?
 - a. minkälainen ulkomuoto; luettavissa tietokoneen näytöltä vai paperiversiona myymälässä?
12. Mitä tietoja hyllynreunaetiketeissä (hintalapuissa) pitäisi olla?
 - a. minkälainen ulkomuoto
 - b. pitäisikö etiketit toimittaa etukäteen kuorman mukana/postitse myymälään vai voisiko myymälä itse tulostaa ne intranetistä katkoviivapaperille?
13. Miten jaksottaisit valikoiman päivittämisen vuoden sisällä?
 - a. kaikki kerralla säännöllisin väliajoin
 - b. jokaisella tuoteryhmällä omarytmi huomioiden tuoteryhmän tuotteet
14. Minkälaiset valmiudet myymälähenkilökunnalla on mielestäsi toteuttaa valikoimanhallintaa?
 - a. tarvitaanko lisäkoulutusta
 - b. minkälaista lisäkoulutusta tarvitaan, jos tarvitaan
 - c. miten koulutus pitäisi järjestää

Osto-organisaatio

1. Kuvaile millainen on tyypillinen ostoprosessi?
 - a. miten ostoprosessissa huomioidaan ennakkoon esim. trendit, tuleva markkinointi (kampanjat, tapahtumat) tms.
 - b. määritelläänkö tuotteelle elinkaari jo ostoprosessin yhteydessä?
 - c. kuinka pitkiä Yrityksen X tuotteiden elinkaaret yleensä ovat?
 - d. miten säännöllisesti / systemaattisesti tuotteita seurataan elinkaaren aikana
2. Miten valikoima muodostetaan ja miten sitä hallitaan esim. määrällisesti?
 - a. miten perustuotteet valikoituvat
 - b. miten sesonkituotteet valikoituvat

Haastattelukysymykset

3. Miten jaksottaisit perusvalikoiman päivittämisen vuoden sisällä?
 - a. kaikki kerralla säännöllisin väliajoin
 - b. jokaisella tuoteryhmällä omarytmi huomioiden tuoteryhmän tuotteet
4. Mitä tietoja on käytettävissä tuotteesta heti ostopäätöksen jälkeen?
5. Miten kauan kestää ostetun tuotteen matka
 - a. suomalaiselta tavarantoimittajalta myymälään?
 - b. eurooppalaiselta tavarantoimittajalta myymälään?
 - c. Kaukoidän tavarantoimittajalta myymälään?
6. Miten käytännössä saadaan kaikki saman tuoteryhmän uutuudet yhtä aikaa toimitettua myymälään? Mitä pitää huomioida
 - a. ostossa
 - b. varastolla keruussa
 - c. jossain muussa sidosryhmässä

Tilahallinnan suunnittelija

1. Kuvaile millainen on tyypillinen tilan suunnittelun prosessi?
2. Miten voit hyödyntää aikaisemmasta työstäsi valikoiman- ja tilanhallinnan menetelmiä toimeksiantajayritykseen? Mitä sieltä voi hyödyntää?
3. Miten tarvittava tila myymälässä määritellään käytännössä tuotteille? Ovatko ensin tiedossa tilaan tulevat tuotteet vai tilan koko?
4. Mitä kaikkea pitää tietää ennakkoon, jotta tila voidaan myymälässä määritellä tietylle tuoteryhmälle esim. askartelulle?
5. Kuinka kauan ajallisesti tilan määrittäminen kestää?
6. Mitä taitoja, erityisosaamista myymälähenkilökunnalta vaaditaan, jotta he osaavat tehdä tilanhallinnan muutokset itsenäisesti omassa myymälässään ohjeiden mukaisesti

LIITE 2.
Kyselytutkimuksen saatekirje

Hyvä myymäläpäällikkö / kakkonen!

Toimeksiantajayrityksen valikoiman- ja tilanhallintaprosessien kehittäminen jatkuu edelleen ja, jotta yhdessä saavuttaisimme parhaan mahdollisen lopputuloksen, tarvitsemme Teidän apuanne.

Oheinen linkki aukaisee kyselyn, jossa kartoitamme myymäläpäällikön / kakkosen näkemystä valikoiman- ja tilanhallintaan liittyvissä kysymyksissä.

Kysely on osa toimeksiantajayritykselle tekemääni opinnäytetyötä ko. aiheesta ja toivon jokaisen myymälän vastaavan siihen **X. X** mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Miia Immonen

Kyselylomake myymäläpäälliköille / kakkosille

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Asemasi Yrityksessä X
 - a) Myymäläpäällikkö
 - b) myymäläpäällikön varahenkilö = kakkonen

2. Ikäsi
 - a) alle 20 vuotta
 - b) 20 - 29 vuotta
 - c) 30 - 39 vuotta
 - d) 40 – 49 vuotta
 - e) 50 – 59 vuotta
 - f) 60 vuotta tai yli

3. Työssäolovuotesi Yrityksessä X
 - a) alle 1 vuotta
 - b) 1 - 2 vuotta
 - c) 3 – 6 vuotta
 - d) 7 – 10 vuotta
 - e) 10 – 19 vuotta
 - f) yli 20 vuotta

VARSINAISET KYSYMYKSET

4. Kuinka kauan aikaisemmin tieto valikoiman muutoksista (esillepano, hintojen päivittäminen, poistuvat / uutuus tuotteet) pitäisi olla myymälässä?
 - a) ennen uutta tasoittumisjaksoa
 - b) kuukautta aikaisemmin
 - c) 1 – 2 viikkoa aikaisemmin
 - d) muu, mikä?

5. Mikä olisi paras tapa valikoimanlistan toimittamiseen?
 - a) posti
 - b) tulostetaan itse intranetistä
 - c) sähköisessä muodossa inventointikapulassa
 - d) muu, mikä?

6. Kuinka paljon aikaisemmin uutuus tuotteiden esillepano- ja käyttöohjeiden pitäisi olla myymälässä?
 - e) yhtä aikaa tuotteiden kanssa
 - f) edellisellä viikolla ennen tuotteiden saapumista
 - g) 2 – 4 viikkoa ennen tuotteiden saapumista
 - h) muu, mikä?

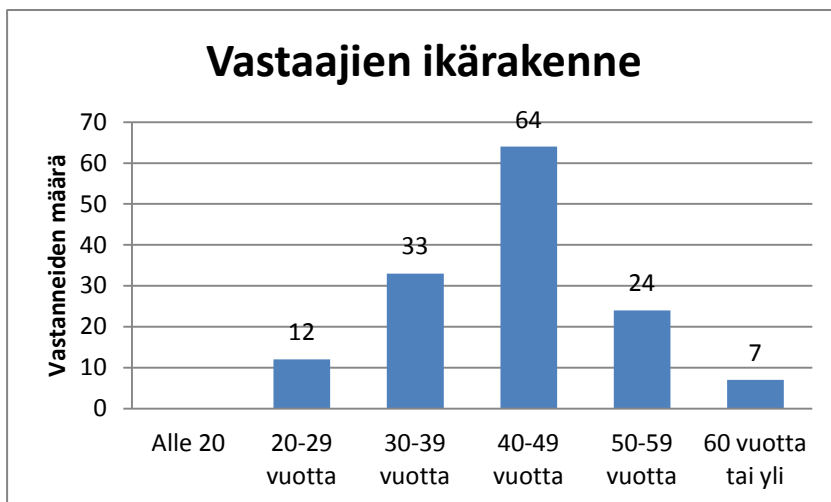
Kyselylomake myymäläpäälliköille / kakkosille

7. Mikä olisi paras tapa toimittaa valmiit hintalaput myymälään?
- a) posti
 - b) tulostetaan itse intranetistä
 - c) tehdään ja tulostetaan itse tarpeen mukaan
 - d) muu, mikä?
8. Kuinka hyvin kevään 2011 korttiprojektin toteutus onnistui myymälässäsi?
- a) hyvin
 - b) kohtalaisesti
 - c) huonosti
9. Auttoiko kuvallinen lisäohjeistus korttiprojektin tekemistä myymälässäsi?
- a) kyllä
 - b) ei
 - c) en osaa sanoa
10. Tarvitsetko lisää tietoa valikoiman- ja tilanhallinnan toteuttamisesta ja ohjaamisesta omassa myymälässäsi?
- a) kyllä
 - b) ei
11. Minkälaista lisätietoa haluat valikoiman- ja tilanhallinnan toteuttamisesta ja ohjaamisesta omassa myymälässäsi?
12. Miten koulutus pitäisi toteuttaa?
- a) kirjallinen ohjeistus
 - b) aluekohtainen infopäivä ja kirjallinen ohjeistus
 - c) henkilökohtainen neuvonta omassa myymälässä ja kirjallinen ohjeistus
 - d) muu, miten?

TAULUKKO 1. Vastaajien määrä ja asema toimeksiantajayrityksessä



TAULUKKO 2. Vastaajien ikärakenne



TAULUKKO 3. Vastaajien työssäolovuodet toimeksiantajayrityksessä

	Lukumäärä	Prosentti
Alle 1 vuosi	3	2,1
1–2 vuotta	15	10,7
3–6 vuotta	41	29,3
7–10 vuotta	7	5,0
10–19 vuotta	51	36,4
yli 20 vuotta	23	16,4
Yhteensä	140	100,0

Kyselytutkimuksen tulokset

TAULUKKO 4. Valikoimamuutoksien tiedottaminen myymälöihin

	Lukumäärä	Prosentti
Ennen uutta tasoittumisjaksoa	9	6,4
Kuukautta aikaisemmin	57	40,7
1–2 viikkoa aikaisemmin	68	48,6
Muu, mikä	6	4,3
Yhteensä	140	100,0

TAULUKKO 5. Valikoimamuutoksien toimittaminen myymälöihin

	Lukumäärä	Prosentti
Posti	50	35,7
Tulostetaan itse intranetistä	65	46,4
Sähköisessä muodossa inventointikapulassa	14	10,0
Muu, mikä?	11	7,9
Yhteensä	140	100,0

TAULUKKO 6. Uutuus tuotteiden esillepano- ja käyttöohjeiden toimittaminen myymälöihin

	Lukumäärä	Prosentti
Yhtä aikaa tuotteiden kanssa	10	7,1
Edellisellä viikolla ennen tuotteiden saapumista	73	52,1
2-4 viikkoa ennen tuotteiden saapumista	55	39,3
Muu, mikä?	2	1,4
Yhteensä	140	100,0

Kyselytutkimuksen tulokset

TAULUKKO 7. Vastaajan iän vaikutus valikoiman muutoksien toimitusajankohtaan (ristiintaulukointi)

			Kuinka kauan aikaisemmin tieto valikoiman muutoksista pitäisi olla myymälässä?				Vastajia yhteensä
			Ennen uutta tasoittumisjaksoa	Kuukautta aikaisemmin	1–2 viikkoa aikaisemmin	Muu, mikä	
Vastaajan ikä	20–29 vuotta	Määrä	0	5	7	0	12
		% vastaajan ikä	,0 %	41,7 %	58,3 %	,0 %	100,0 %
	30–39 vuotta	Määrä	2	9	18	4	33
		% vastaajan ikä	6,1 %	27,3 %	54,5 %	12,1 %	100,0 %
	40–49 vuotta	Määrä	2	32	28	2	64
		% vastaajan ikä	3,1 %	50,0 %	43,8 %	3,1 %	100,0 %
	50–59 vuotta	Määrä	4	9	11	0	24
		% vastaajan ikä	16,7 %	37,5 %	45,8 %	,0 %	100,0 %
	60 vuotta tai yli	Määrä	1	2	4	0	7
		% vastaajan ikä	14,3 %	28,6 %	57,1 %	,0 %	100,0 %
Vastaajia yhteensä		Määrä	9	57	68	6	140
		% vastaajan ikä	6,4 %	40,7 %	48,6 %	4,3 %	100,0 %

Kyselytutkimuksen tulokset

TAULUKKO 8. Vastaajan työvuosien vaikutus valikoiman muutoksien toimitusajankohtaan (ristiintaulukointi)

			Kuinka kauan aikaisemmin tieto valikoiman muutoksista pitäisi olla myymälässä?				Vastaajia yhteensä
			Ennen uutta tasoittumisjaksoa	Kuukautta aikaisemmin	1–2 viikkoa aikaisemmin	Muu, mikä	
Vastaajan työvuodet	Alle 1 vuosi	Määrä	0	0	2	1	3
		% vastaajan työvuodet	,0 %	,0 %	66,7 %	33,3 %	100,0 %
	1–2 vuotta	Määrä	0	4	10	1	15
		% vastaajan työvuodet	,0 %	26,7 %	66,7 %	6,7 %	100,0 %
	3–6 vuotta	Määrä	1	18	19	3	41
		% vastaajan työvuodet	2,4 %	43,9 %	46,3 %	7,3 %	100,0 %
	7–10 vuotta	Määrä	0	5	2	0	7
		% vastaajan työvuodet	,0 %	71,4 %	28,6 %	,0 %	100,0 %
	10–19 vuotta	Määrä	6	22	22	1	51
		% vastaajan työvuodet	11,8 %	43,1 %	43,1 %	2,0 %	100,0 %
	yli 20 vuotta	Määrä	2	8	13	0	23
		% vastaajan työvuodet	8,7 %	34,8 %	56,5 %	,0 %	100,0 %
Vastaajia yhteensä		Määrä	9	57	68	6	140
		% vastaajan työvuodet	6,4 %	40,7 %	48,6 %	4,3 %	100,0 %

TAULUKKO 9. Hintalappujen toimittaminen myymälöihin

	Lukumäärä	Prosentti
Posti	44	31,4
Tulostetaan itse intranetistä	57	40,7
Tehdään ja tulostetaan itse tarpeen mukaan	21	15,0
Muu, mikä?	18	12,9
Yhteensä	140	100,0

TAULUKKO 10. Postikorttiprojektin onnistuminen omassa myymälässä

	Lukumäärä	Prosentti
Hyvin	56	40,0
Kohtalaisesti	68	48,6
Huonosti	16	11,4
Yhteensä	140	100,0

TAULUKKO 11. Kuvallisen lisäohjeen hyödyllisyys

	Lukumäärä	Prosentti
Kyllä	108	77,1
Ei	17	12,1
En osaa sanoa	15	10,7
Yhteensä	140	100,0

TAULUKKO 12. Lisätiedon tarve valikoiman- ja tilanhallinnan toteuttamiseen ja ohjaamiseen omassa myymälässä

	Lukumäärä	Prosentti
Kyllä	58	41,4
Ei	82	58,6
Yhteensä	140	100,0

TAULUKKO 13. Vastanneiden ikä vs. koulutus tarve

			Tarvitsetko lisää tietoa valikoiman- ja tilanhallinnan toteuttamisesta ja ohjaamisesta omassa myymälässäsi?		Vastaajia yhteensä
			Kyllä	Ei	
Vastaajan ikä	20–29 vuotta	Määrä	5	7	12
		% vastaajan ikä	41,7 %	58,3 %	100,0 %
	30–39 vuotta	Määrä	14	19	33
		% vastaajan ikä	42,4 %	57,6 %	100,0 %
	40–49 vuotta	Määrä	27	37	64
		% vastaajan ikä	42,2 %	57,8 %	100,0 %
	50–59 vuotta	Määrä	8	16	24
		% vastaajan ikä	33,3 %	66,7 %	100,0 %
	60 vuotta tai yli	Määrä	4	3	7
		% vastaajan ikä	57,1 %	42,9 %	100,0 %
Vastaajia yhteensä		Määrä	58	82	140
		% vastaajan ikä	41,4 %	58,6 %	100,0 %

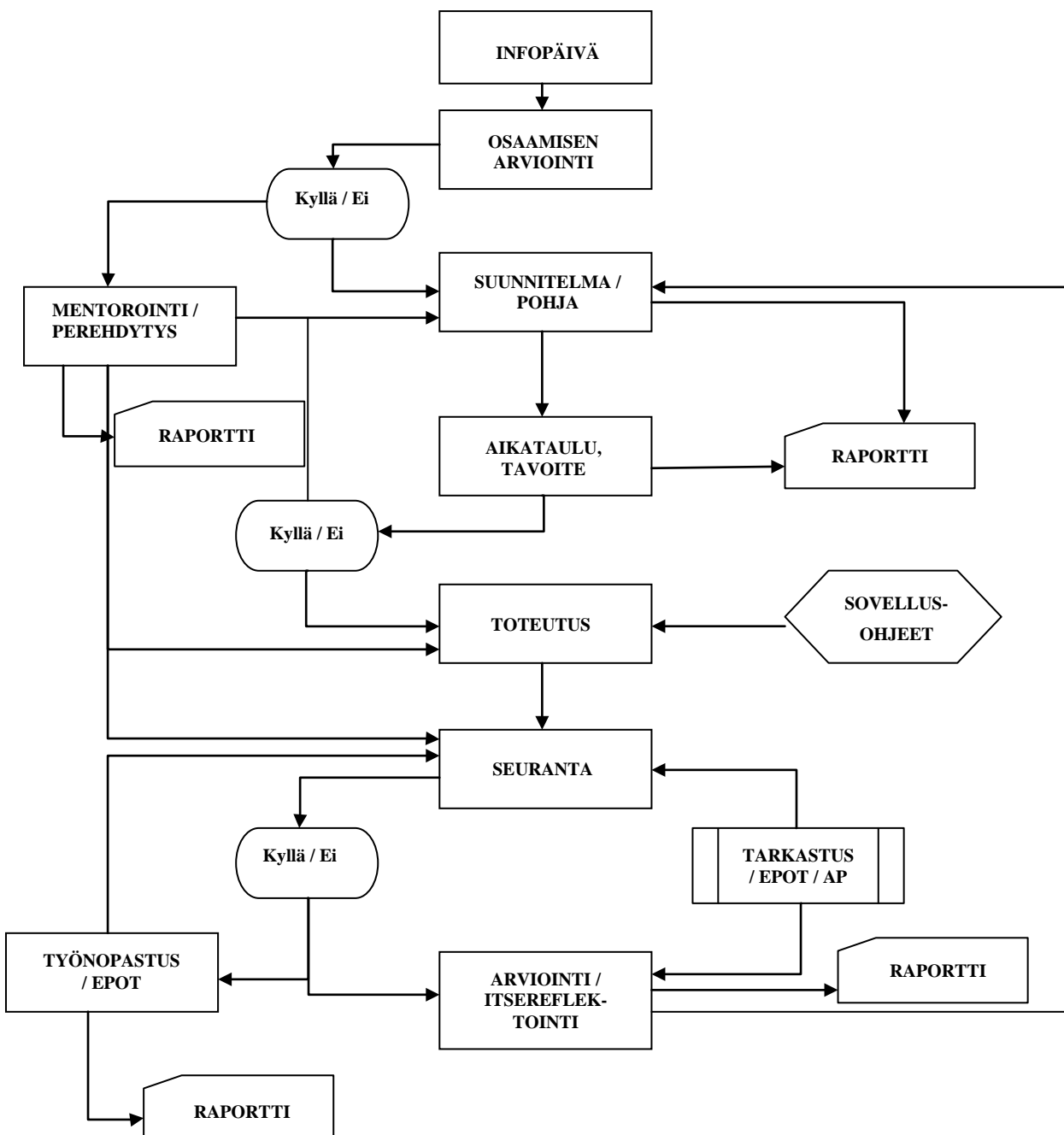
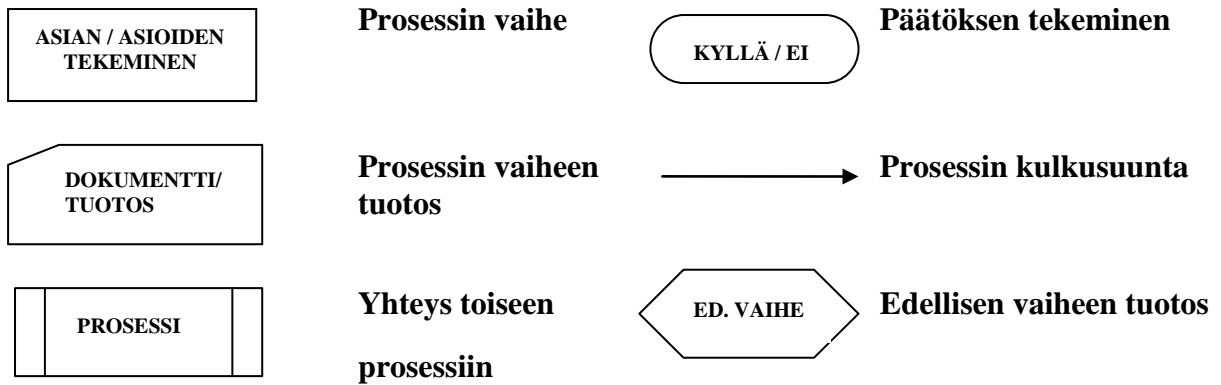
TAULUKKO 14. Koulutuksen toteuttaminen

	Lukumäärä	Prosentti
Kirjallinen ohjeistus	48	34,3
Aluekohtainen infopäivä ja kirjallinen ohjeistus	51	36,4
Henkilökohtainen neuvonta omassa myymälässä ja kirjallinen ohjeistus	34	24,3
Muu, miten?	7	5,0
Yhteensä	140	100,0

Yhteenveto tutkimustuloksista

Mitä tietoa myymälät haluavat?	Onko haluttu tieto saatavilla?	Missä muodossa?	Millä aikataululla?	Millä aikataululla tieto on saatavilla?	Millaiset valmiudet
Valikoimajaksot ja valikoimalistat <ul style="list-style-type: none"> - tuotteen nimi - ean-koodi (numeroina ja viivakoodilla) - myyntihinta - myyntierä (ehkä) - kampanjatieto - poistuvat tuotteet ja mitä niille tehdään - esillelaitto, hyllykuvat 	Saatavilla oleva tieto <ul style="list-style-type: none"> - tuotteen nimi - tuotekoodi - materiaalitiedot - värit - mitat, kilot, kuutiot - alkuperäismaa - hoito-ohjeet - pakkauskoko, määrä - mahd. hinta - markkinointi - kuvia vaihtelevasti 	Paperiversio; tulostetaan itse intranetistä Sähköisessä muodossa inventointikapulassa. Pilkkottuna selkeisiin tavararyhmiin.	Vuositaso runko Tasoittumisjakson yhteydessä tieto tulevan tasoittumisjakson yhteydessä tehtävistä päivityksistä tuoteryhmätasolla Kuukautta aikaisemmin tieto valikoimajakson vaihtumisesta; poistuvat tuotteet, uutuus tuotteet, jatkavat tuotteet, hyllykuvat, esillelaitto, kampanjat tms.	Tarjouksen pyyntö tilanteessa max. noin 6kk:ta aikaisemmin. Valikoimajaksoja ei ole määritelty virallisesti. Valikoimaa ei ole määritelty virallisesti.	Osaaminen vaihtelevaa. Pienryhmäkoulutusta Kirjallinen ohjeistus, kuvallinen info Myymäläpäällikkö koulutetaan ja hän vie tiedon omaan myymälään. Liitettävä perehdytykseen
Tuotetietous <ul style="list-style-type: none"> - uutuustuotteet - perusvalikoimatuotteet - jakomäärät - tulevan tavaran info 		Paperiversio; tulostetaan itse intranetistä. Myymäläversio ja asiakasversio; käyttöohjeet. Sähköisessä muodossa mm. materiaalit yms. ominaisuudet. Pilkkottuna selkeisiin tavararyhmiin / tuoteryhmiin.	Viikkoa ennen uutuustuotteen saapumista; käyttöohjeet, esillelaitto, ominaisuudet		
Tuotteiden saatavuus		Sähköisessä muodossa inventointikapulassa tai intranetistä	Jatkuvaa Perusvalikoimatuotteiden saatavuus taattava		
	Kaikki tarvittava tieto saatavilla, mutta nykyinen ohjelma ei tue toimintaa, vaatii paljon manuaalista työtä ostoorganisaatiolta. Resurssointi ja ajankäyttö kysymys.				

PROSESSIKUVAUSTEN SYMBOLIT



VALIKOIMAN- JA TILANHALLINNAN OPPIMISPROSESSIN KUVAUS**1. INFOPÄIVÄ**

- Aluepäälliköille ja myymäläpäälliköille tarkoitettu yleinen infopäivä, missä käydään läpi perusasioita valikoiman- ja tilanhallinnon prosessin tuomista muutoksista.
- Vastuhenkilöt: Ylin johto
- Kelpuutus: Infopäivät pidetty
- Dokumentti: Palaverimuistio päivistä

2. OSAAMISEN ARVIOINTI

- Myymäläpäällikön ja henkilökunnan osaaminen kartoitetaan yrityksen ohjeiden mukaisesti.
- Aluepäällikkö arvioi myymäläpäällikön osaamisen ja myymäläpäällikkö henkilökunnan
- Apuna voidaan käyttää erillistä lomaketta / kehityskeskustelua
- Osaamisen arvioinnin perusteella aluepäällikkö antaa luvan jatkaa prosessin mukaista toimintaa tai sitten hän ohjaa myymäläpäällikön avuksi mentorin.
- Vastuhenkilöt: Aluepäällikkö, myymäläpäällikkö
- Kelpuutus: Arviointikeskustelu käyty
- Hyväksyy: Aluepäällikkö / Kenttäpäällikkö

3. MENTOROINTI / PEREHDYTYKSEN

- Aluepäällikkö havaitsee, että myymäläpäällikkö tarvitsee tukea suunnitelmien ja ohjeiden toteutuksessa omassa myymälässään. Aluepäällikkö ohjaa avuksi mentorin.
- Uusi, vähän työkokemusta omaava myymäläpäällikkö. Perehdytys jatkuu mentorin tuella eteenpäin.
- Mentorina toimii toinen, kokeneempi myymäläpäällikkö
- Mentori tukee ja opastaa mentoroitavaa koko prosessin ajan
- Vastuhenkilöt: Aluepäällikkö, mentori, myymäläpäällikkö
- Kelpuutus: Mentorointi- / perehdytysprosessin toteuttaminen
- Hyväksyy: Aluepäällikkö
- Dokumentti: Mentorointi- / perehdytysraportti / - suunnitelma

4. SUUNNITELMA / POHJA

- Myymäläpäällikkö lukee ohjeistuksen ja suunnittelee miten toteuttaa sen omassa myymälässään
- Myymäläpäällikkö sijoittaa myymälälle annetut hyllykuvat myymälän pohjaan
- Vastuhenkilö: Myymäläpäällikkö
- Kelpuutus: Suunnitelma tehty
- Hyväksyy: Aluepäällikkö
- Dokumentti: Suunnitelma

Hyllykuvaprosessin kuvaus

5. AIKATAULU / TAVOITE

- Myymäläpäällikkö asettaa kokonaistavoitteen suunnitelman toteutukselle ja pilkkoo sen pienempiin välitavoitteisiin.
- Myymäläpäällikkö huomioi suunnitelman ja aikataulun työvuorosuunnittelussa.
- Vastuhenkilö: Myymäläpäällikkö
- Kelpuus: Aikataulu ja työvuorosuunnitelma tehty
- Hyväksyy: Aluepäällikkö
- Dokumentti: Aikataulu ja työvuorolistat

6. TOTEUTUS

- Aluepäällikön hyväksyn jälkeen myymäläpäällikkö aloittaa hyllykuvien toteutuksen suunnitelman ja ohjeiden mukaisesti henkilökunnan kanssa omassa myymälässään.
- Jos aluepäällikkö ei hyväksy suunnitelmaa, tekee myymäläpäällikkö sen uudestaan.
- Esillepano-organisaatio tuottaa hyllykuvien sovellusohjeet eri kalustetyypeille
- Vastuhenkilö: Myymäläpäällikkö
- Kelpuus: Suunnitelma hyväksytty / hylätty
- Hyväksyy: Aluepäällikkö
- Dokumentti: Kuittaus hyväksynnästä

7. SEURANTA

- Myymäläpäällikkö seuraa suunnitelman toteutumisesta ja raportoi viikoittain sen etenemisestä aluepäällikölle.
- Myymäläpäällikkö puuttuu mahdollisiin poikkeamiin (aikataulu muutokset, varuste- luosapuuotteet tms.) ja raportoi tarvittaessa myös niistä aluepäällikölle.
- Ongelmatilanteissa myymäläpäällikkö voi pyytää työnohjausta Aluepäälliköltä / Epoilta.
- Vastuhenkilö: Myymäläpäällikkö
- Kelpuus: Seurantaraportti aluepäällikölle
- Hyväksyy: Myymäläpäällikkö / Aluepäällikkö
- Dokumentti: Kuittaus hyllykuvaan, seurantaraportti

8. TARKASTUS ESILLEPANO-OHJAAJAT (EPO:T) JA ALUEPÄÄLLIKÖT (AP:T)

- Esillepano-ohjaajat ja aluepäälliköt tekevät ns. pistokokeita myymälöihin, joissa he konkreettisesti toteavat miten suunnitelmat etenevät.
- Ongelmatilanteissa myymälälle voidaan antaa tarvittaessa työnohjausta tai opastusta esim. puhelimitse.
- Vastuhenkilö: Aluepäällikkö, Esillepano-ohjaajat (EPOT)
- Kelpuus: Raportti myymäläkäynnistä
- Hyväksyy: Lähin esimies
- Dokumentti: Raportti

Hyllykuvaprosessin kuvaus**9. TYÖNOPASTUS**

- Esillepano-ohjaaja neuvoo myymälää hyllykuvien tekemisessä työnopastuksen prosessin mukaisesti.

- Vastuunhenkilö: Esillepano-ohjaaja
- Kelpuus: Toteutunut työnopastus
- Hyväksyy: Esillepano-ohjaajapäällikkö
- Dokumentti: Raportti työnopastuksesta

10. ITSEARVIOINTI

- Myymäläpäällikkö arvioi toteutunutta lopputulosta vrt. annettu ohje.
- Myymäläpäällikkö ja henkilökunta arvioivat omaa onnistumistaan / epäonnistumistaan ja kirjaavat havainnot ylös seuraavaan kertaa varten.
- Myymäläpäällikkö raportoi toteutuksen ja siinä mahdollisesti havaitut haasteet aluepäällikölle.

- Vastuunhenkilö: Myymäläpäällikkö
- Kelpuus: Arvioinnin suorittaminen, kehitystoimenpiteet
- Hyväksyy: Myymäläpäällikkö, Aluepäällikkö
- Dokumentti: Raportti

Uusien, päivitettyjen hyllykuvien myötä prosessi käynnistyy myymälässä uudestaan suunnittelusta, aikataluttamisesta ja tavoitteiden asetannasta.