Ari Arolaakso

Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan keräilyprosessikuvaus ja kehitysideat LEAN- näkökulmasta

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2023

KAMK • University of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Arolaakso Ari

Työn nimi: Osuuskauppa Arinan Ruoan verkkokaupan prosessikuvaus ja kehitysideat LEAN- näkökulmasta

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: Ruoan verkkokauppa, prosessi, prosessikuvaus, LEAN- ajattelu, vuokaavio, kannattavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan keräilytoiminnon eri vaiheita ja muodostaa niistä selkeä prosessikuvaus. Prosessikuvauksella luodaan selkeä kuvaus kokonaisuudesta ja tuodaan lisäarvoa toimintojen kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli prosessikuvauksen, haastattelujen ja havainnoinnin perusteella tuottaa kehitysideoita ruoan verkkokaupan kehittämiseksi hyödyntäen LEAN- menetelmiä. Kehitysideoiden tavoitteena oli parantaa työn sujuvuutta ja kannattavuutta.

Tietoperustassa keskityttiin hakemaan tietoa prosessista, prosessijohtamisesta, LEAN- menetelmistä sekä ruoan verkkokaupasta ja ruoan verkkokaupan kannattavuudesta.

Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonhankintamenetelminä käytettiin havainnointia ja haastattelua. Ensimmäisessä osuudessa havainnointia suoritettiin kolmessa suurimmissa ruoan verkkokaupantoimipisteissä. Toisessa osuudessa haastateltiin kolmen suurimman ruoan verkkokauppatoimipisteen myyntialuevastaavia, jotka vastaavat päivittäin operatiivisesta toiminnan ohjaamisesta. Kolmannessa osuudessa havainnoinnista ja haastatteluista saadut tulokset analysoitiin ja tutkimuksen pohjalta luotiin LEAN- menetelmää hyödyntäen kehitysideoita sujuvampaan arkeen, hukan minimointiin ja tehokkuuden parantamiseen.

Kehittämistehtävän tuloksena muodostui selkeä prosessikuvaus vuokaavio- muodossa Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan keräilyprosessista. Lisäksi kehitystehtävän tuloksena saatiin luotua kehitysideoita SOK:lle järjestelmän kehittämistä varten sekä Osuuskauppa Arinalle ruoan verkkokaupantoimipisteiden kehittämistä varten. Kehitysideoita voidaan skaalata myös uusille ruoan verkkokaupan toimipisteille.

Kehittämistehtävän tuloksia voidaan käyttää jatkokehittämiseen. Prosessikuvaus mahdollistaa tarkemman kehittämisen eri prosessin vaiheisiin. Myös eri prosessin vaiheiden mittaamista on kehitettävä, jotta kokonaisuuden onnistumista voidaan arvioida ja mitata tarkemmin.

KAMK • University of Applied Sciences

Abstract

Author(s): Arolaakso Ari

Title of the Publication: Process Description and Development Ideas for Arina's Online Food Store from a LEAN Perspective

Degree Title: Bachelor of Business Administration, Financial Administration

Keywords: online food store, process**,** process management, LEAN methods, flowchart, profitability

The aim of the thesis was to study the different stages of the online food collection function of Osuuskauppa Arina, Arina Cooperative Society, and to form a clear process description. The process description provides a clear description of the whole process and adds value to the development of the functions. In addition, the aim was to produce development ideas for the development of the online food store based on the process description, interviews, and observations, using LEAN methods. The aim of the development ideas was to improve workflow and profitability.

The theoretical framework is based on searching information about the process, process management, LEAN methods, the online food store, and online food store profitability. The thesis was a development assignment, the research part of which was conducted as a qualitative study. Observation and interviews were used as methods of data collection. In the first part, observations were implemented in three of the largest online food stores. In the second part, interviews were conducted with the sales area managers, who manage day-to-day operations of the three largest online food stores. In the third part, the results of the observations and interviews were analyzed and, using the LEAN methodology, the study generated ideas for smoother daily operations, minimizing wastage and improving efficiency.

As a result of the development task, a clear process description of the collection process in the online food store of Osuuskauppa Arina was created in a flowchart form. In addition, the development task resulted in development ideas for SOK for the development of the system and for Osuuskauppa Arina for the development of its online food stores. The development ideas can also be scaled up to new online food store locations. The results of the development task can be used for further development. The process description allows for more detailed development at different stages of the process. The measurement of the different process steps also needs to be developed in order to assess and measure the success of the whole process more accurately.

Sisällys

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset 2
1.2 Aiemmat tutkimukset ja kehittämistehtävät 3

2 Ruoan verkkokauppa 4
2.1 Ruoan verkkokauppa nykypäivänä 4
2.2 Ruoan verkkokaupan kannattavuus 5

3 Prosessi ja prosessikuvaus 6
3.1 Prosessi 6
3.2 Prosessijohtaminen 7
3.3 Prosessin kuvaus vuokaaviona 8

4 LEAN- menetelmät 10
4.1 5S- menetelmä työvälineiden paikkojen vakiointi 10
4.2 Hukan minimointi 12

5 Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan keräilyprosessin kehittäminen 13
5.1 Toimeksiantaja 13
5.2 Tutkimusmenetelmät 13
5.3 Tutkimuksen toteutus 14
5.4 Tutkimuksen tulokset 15
5.4.1 Prosessikuvaus 15
5.4.2 Haastattelun tulokset 20
5.4.3 Kehitysideat tutkimuksen pohjalta 22

6 Pohdinta 23

Lähteet 25

Liitteet

Symboliluettelo

AOK – Alueosuuskauppa

SOK – Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta

1 Johdanto

Suomessa on vahva kivijalkaruokakauppojen verkosto, ja ruoan verkkokauppa on nuori ilmiö Suomessa. Ruoan verkkokauppa on käynnistynyt Suomessa hitaasti. Vuonna 2020 koronaepidemian myötä rajoitukset houkuttelivat kuluttajat tekemään verkossa ruokaostoksensa. (Marttila 2022.)

Vaikka ruoan verkkokaupan suosio on kasvanut voimakkaasti, olemme esimerkiksi Ruotsia jäljessä. Ruotsissa ruokaostoksista tehdään verkon kautta noin 3 % ja Iso-Britanniassa osuus on 6,5 %. Ruokaostoksien osuus Suomessa verkon kautta on huomattavasti Ruotsia ja Iso-Britanniaa pienempi jääden 0,5 % päivittäistavaran osuudesta. (Hartwall n.d.)

Yhä useampi suomalainen tilaa nykyisen ruokaostoksensa verkosta joko kotiin tai noutopisteeseen. Kuluttajia viehättää verkosta ostamisessa ajansäästö ja helppous. Verkosta ruokaostosten tilaaminen on tuonut ostoksiin suunnitelmallisuutta ja säästöä heräteostosten jäädessä pois ostoskoreista. (Hartwall, n.d.)

Opinnäytetyön aiheena on Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan keräilyn prosessikuvauksen muodostaminen sekä kehitysideat ruoan verkkokaupan keräilyprosessin kehittämiseksi. Prosessikuvauksen tarkoitus on kuvata kaikki toiminnot, jotka koskevat ruoan verkkokauppa keräilyä. Ruoan verkkokaupan keräilytoimintaa tutkitaan havainnoimalla ja haastattelemalla vastuumyyjiä sekä tuodaan kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Opinnäytetyö rajataan ruoan verkkokaupan keräilyprosesseihin.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen ruoan verkkokauppatoiminnan kasvaessa voimakkaasti Suomessa. Osuuskauppa Arinan toimialueella ruoan verkkokauppa on kasvanut voimakkaasti sen aloittaessa Prisma Limingantullissa vuonna 2019. Osuuskauppa Arinassa on tällä hetkellä kolme Prismaa ja kolme S-Markettia ja Sokos Herkku Oulu, joissa on verkkokauppatoimintaa.

Aihe on myös itselleni mielenkiintoinen, sillä olen ollut perustamassa ruoan verkkokauppatoimintaa Osuuskauppa Arinassa ja se on nykyisessä työssäni yksi prosessivastuistani. Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuutta lisää se, että uusia ruoan verkkokaupan toimipisteitä on suunniteltu avattavaksi tänä vuonna ja kehittämistehtävän tuloksia voidaan hyödyntää uusien toimipaikkojen toiminnan aloituksessa.

Opinnäytetyön kehittämisehdotukset ovat luottamuksellista tietoa, joita ei esitetä tässä työssä.

1.1 Tutkimuksen kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Osuuskauppa Arinan verkkokaupan keräilyprosessi on jäänyt liian vähälle huomiolle ja se halutaan kuvata tarkoiksi osiksi. S-ryhmän ruoan verkkokaupan järjestelmistä saadaan suorituskykymittauksia vain itse keräilyyn liittyvästä toiminnasta. Keräilyn lisäksi tarve on kuvata koko prosessi työntekijän aloittaessa ja lopettaessa asiakkaan keräilyn kokonaisuudessaan.

Tämän työn tarkoitus ja tutkimusongelmana on kuvata ruoan verkkokaupan koko keräilyprosessi ja tuottaa siitä selkeä prosessikuvaus, sekä tuoda ruoan verkkokaupan toimintaan kehitysideoita LEAN- menetelmin. Tutkimuskysymyksinä ovat, mitkä tekijät vaikuttavat keräilyprosessiin ja miten prosesseja voidaan kehittää selkeämmiksi. Prosessikuvauksen ja LEAN- menetelmien avulla voidaan tuoda näkyviksi kaikki keräilyprosessin vaiheet ja hyödyntää tietoa henkilöstöhallinnassa ja tavoiteasetannassa.

Ruoan verkkokaupan tilausten määrä ja koko vaihtelee päivittäin, jolloin henkilöstöresurssin suunnittelu on haastavaa. Prosessikuvauksen avulla voidaan vähentää hukkaa ja saada henkilöstöresurssia suunniteltua tarkemmin. Tarkemman henkilöstöresurssisuunnittelun kautta voidaan ruoan verkkokauppakerääjiä hyödyntää myymälöiden muissa töissä paremmin.

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tutkimuksellinen osuus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksen. Tutkimus rajataan koskemaan ruoan verkkokaupan keräilyprosessia, eikä siinä huomioida muita vaiheita ruoan verkkokaupan toiminnan kokonaisuudesta. Tutkimusmenetelminä käytetään havainnointia ja haastattelua. Tutkija havainnoi ruoan verkkokaupan toimintoja puolueettomasta näkökulmasta ja haastattelee ruoan verkkokaupan vastuumyyjiä. Prosessikuvauksen tavoitteena on kuvata keräilyprosessin vaiheet. Kuvauksella avulla saadaan selville mahdollinen hukka. Tavoitteena on keräilyprosessin suoraviivaistaminen, läpimenoajan lyhentäminen ja henkilöstöresurssin optimointi. Nämä vaikuttavat prosessin tehokkuuteen ja kannattavuuteen.

Prosessikuvauksella ja tutkimuksella hukasta saadaan tarkempaa tietoa ja suunnitelmallisuutta henkilöstöresurssien käyttöön ruoan verkkokaupassa. Ruoan verkkokaupan suurin kustannus on henkilöstökulut ja niiden täsmällinen käyttäminen on tehokkaan prosessin edellytys.

1.2 Aiemmat tutkimukset ja kehittämistehtävät

Ruoan verkkokaupasta on tehty useita opinnäytetöitä. Useat näistä opinnäytetyötutkimuksista liittyvät ruoan verkkokaupan tulevaisuuden näkymiin tai nykytilanteen analysointiin. Myös ruoan verkkokaupan kannattavuutta tutkivia kehittämisprojekteja on tehty aiemmin toisille toimijoille.

Ruoan verkkokaupan kannattavuutta on tutkittu aiemmin. Kyseisissä tutkimuksissa on tutkittu ruoan verkkokaupan kokonaisuutta. Tutkimukseni poikkeaa aiemmista tutkimuksista siten, että se on rajattu henkilöstöresursseja vaativaan osuuteen, josta muodostetaan prosessikuvaus sekä tutkitaan prosessien eri osien kehittämistä.

Roosa Korppinen tutki vuonna 2020 opinnäytetyössään ruoan verkkokaupan kannattavuutta ja kuvasi opinnäytetyössään ruoan verkkokaupan eri vaiheita. Korppinen esitti kehitysehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi tutkimuksessaan. Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa työvälineiden saatavuus, taukojen ajoittaminen sekä iltavuorossa suoritettavat työtehtävät (Korppinen 2020, 36).

2 Ruoan verkkokauppa

Kun suunnitellaan verkkokauppaa ja sen prosessia, on tärkeää suunnitella ja arvioida resursseja sekä prosessin omistajuutta. Kannattaa miettiä, edellyttääkö verkkokauppa ihan uusia prosesseja ja mitä jo olemassa olevia prosesseja voisi hyödyntää. On myös hyvä miettiä, onko varmasti tarpeeksi osaamista, resursseja ja vaadittavaa tietotaitoa. Eri kanavien erityistarpeiden huomioiminen on myös tärkeää. (Hallavo 2013, 7.4.)

Verkkokauppa vaatii myös teknologiaa. Verkkokaupalla on alusta ja taustajärjestelmä, ja näiden lisäksi kokonaisuuteen voi liittyä kolmannen osapuolen teknologiaratkaisuja. (Hallavo 2013, 9.1.) Näitä ratkaisuja voivat olla esimerkiksi internetselain, mobiiliversio, kosketusnäytöt, tuoteselaaminen, tuotehaku, tilausprosessi ja maksuliikenne. Muita tärkeitä osuuksia ovat keräily, pakkaaminen, varaston hallinta, palautukset, valikoimien hallinta, tuotetiedot ja erilaiset kumppanuusliittymät. (Hallavo 2013, 9.2.)

2.1 Ruoan verkkokauppa nykypäivänä

Vuonna 2020 verkkokaupan myynti nousi ja kasvuprosentit olivat satoja. Vuodesta 2021 odotettiin yhtä merkittävää kasvua, koska nettikaupan käytöstä oli tullut vakiintunut tapa. SOK:n ja K-Ryhmän tilastojen mukaan jakelupisteiden määrä kolminkertaistui ja laajennuksia luvattiin lisää. Kauppaketjut uskovat kysynnän pysyvän vahvana edelleen. SOK:n Matti Torniaisen mukaan on saavutettu uusi taso myynnille, koska osa kulutuksesta on kanavoitunut verkkoon. (Komulainen 2021.)

Ruoan verkkokaupan kasvu on hieman tasaantunut koronavuosien jälkeen. Kilpailu on hionut palvelua ja hintoja. Ostajaryhmissä on sen sijaan tullut muutosta. Keskon Antti Rajala ja SOK:n Emma Similä kertovat, että perinteinen ostajaryhmä on ollut suunnitelmallisesti ja kerran viikossa tilaava ryhmä ja sen rinnalle on tullut nopean elämänrytmin omaavat ihmiset. Tuotteita voidaan tilata hyvinkin lyhyellä varoitusajalla. Suosiotaan on juuri kasvattaneet nopeat toimitukset. Kotiinkuljetukset ovat suosittu muoto, kuten myös nouto myymälästä on noussut suosituksi tavaksi. (Mannermaa 2022.)

S-ryhmässä tuoreet tutkimukset ja asiakastutkimukset osoittavat, että asiakkaat ovat tyytyväisiä S-ryhmän laajaan valikoimaan ja palveluun verkkokaupassa. Verkkokaupan kehityksessä S- ryhmä

huomioi aina asiakkaiden tarpeet ja toiveet ja saatu palaute kertoo aina työn oikean suunnan. S-ryhmässä avattiin vuonna 2021 täysin uusittu ruoan verkkokauppa, jonka kehitykseen asiakkaat otettiin mukaan heti alkumetreillä. Asiakastyytyväisyys on ollut koko matkan ajan nousussa. Koronapandemian alussa verkkokauppojen myymälöitä oli 31 ja nyt niitä on jopa 250. Keskiostos S-ryhmän ruoan verkkokaupassa on noin 120 euroa, ja 58 prosenttia valitsee noudon ja 42 prosenttia kuljetuksen. (S- ryhmä 2022.)

Keräilyn ruoan verkkokaupassa hoitavat ihmiset. Kun kerääjä saa tilauksen, voi järjestelmä automaattisesti opastaa hänelle reitin, joka on mahdollisimman nopea ja tehokas. Kun keräilyä tekee ihminen, ovat virheet aina mahdollisia. Järjestelmä voidaan kuitenkin ohjelmoida niin, että mikäli keräilijä yrittää skannata väärää tuotetta, järjestelmä ilmoittaa virheestä. Kun asiakas tilaa ruoan nettikaupasta, hänellä ei ole mahdollista vaikuttaa siihen, millainen tuote tai tuotteissa voi olla puutteita. Nämä asiat ovat keräilijän vastuulla, eli huolehtia esimerkiksi tuoreista tuotteista ja ettei pilaantunutta tuotetta laiteta asiakkaalle. (Ketola 2017.)

2.2 Ruoan verkkokaupan kannattavuus

Kannattavuus on yrityksen yksi tärkeimpiä edellytyksiä. Yritys on kannattava, kun se tuottaa rahaa enemmän kuin kuluttaa. Kun yritys on kannattava, sen on mahdollista kehittyä ja kasvaa. Yrityksen kannattavuuden ollessa hyvä, se kykenee laajentamaan markkina-aluetta, kasvattaa tuotevalikoimaa ja jopa luomaan lisää työpaikkoja. Voit vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen tehostamalla työvaiheita, karsimalla turhia vaiheita pois ja myös miettimällä turhia kustannuksia. (Suomi.fi 2021.)

Kustannusnäkökulmasta elintarvikkeiden verkkokauppa voi toimia pienillä varastokustannuksilla, kun taas keräily varastosta ja tuotteiden kotiinkuljetus voi olla suhteellisen kallista. Haasteena asiakaskunnalle voi olla maksuvalmius kuljetuksesta, he eivät välttämättä ole valmiita maksamaan kovin korkeaa hintaa. (Logistiikan maailma 2023a.)

Ruoan verkkokaupan palvelukykyä ja keräilyn tehokkuutta voidaan mitata nopeuteen perustuvalla mittarilla. Kuinka kauan aikaa kuluu yhden tilauksen tai tilausrivin toimittamiseen. Keräilyprosessin aikaan lasketaan tilausten käsittely, keräily, pakkaus ja lähetys. Nopeuteen perustuvaa mittaria voidaan käyttää pitkään aikavälin mittarina kokonaistehokkuudesta, koska toimitettavien tilausten rivimäärät sekä keräiltävät tuotteet vaihtelevat ja vaikuttavat mittaustulokseen. (Logistiikan maailma 2023b.)

3 Prosessi ja prosessikuvaus

Kokonaisuutena prosessi on toisiinsa liittyvien tehtävien ja tapahtumien muodostama kokonaisuus. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Yritysten on pyrittävä parantamaan kilpailukykyään, ja sitä parannetaan muun muassa tarjoamalla entistä parempia tuotteita ja parempaa palvelua. Prosessissa tärkeitä etenemisen kohtia ovat tuotteen luontiprosessi, asiakkuuksien hallinta, hankinta, tuotanto ja toimitusprosessi. Sivussa toimivat prosessia tukevat asiat, kuten strateginen suunnittelu, tietohallinto, taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Hyvän prosessin tunnusmerkkejä on se, että se luo arvoa asiakkaille, toiminta on tavoitteellista ja tuo laadukasta ja tehokasta palvelua. Kun prosessi on hyvä ja yksinkertainen, se voi estää virheitä tapahtumasta ja näin ollen samalla tuoda poikkeamia esiin, jotta niihin voin puuttua. Prosessia tulee myös seurata eri mittarein, joista saadaan tietoon kehityksen kohteet. Seurannassa saadaan hyvin selville esimerkiksi hukkatyö ja sen vaiheet. (Logistiikan maailma 2023c.)

3.1 Prosessi

Prosessit luovat asiakkaalle lisäarvoa ja yritys käyttää niihin omia resursseja. Prosessi on asiakkaalta asiakkaalle- ketju, jossa asiakas voi olla ulkoinen, sisäinen tai vieras. Keskeisiä ominaisuuksia prosessiajattelussa ovat päämääräsuuntautuneisuus, asiakaskeskeisyys, systemaattinen ajattelu, lisäarvoa tuottava toiminta, palautteiden hyödyntäminen toiminnassa ja tuloksellisuuden kehittäminen. Prosessiajattelu voidaan mieltää myös turhan työn karsimiseksi, jolloin se tehostaa toimintaa. Prosessiin kuuluvat myös tietojärjestelmät, dokumentointi ja työkalut, jotka ovat tärkeitä käytännön työssä ja vaiheiden automatisoinneissa. Prosessi voi koskea mitä tahansa osaa yrityksessä, kuten liiketoimintaa hyödyttävää tai muuta hyötyä tavoittelevaa toimintaa. Yritystoiminnassa on eroja prosessien kesken, prosesseina voi olla esimerkiksi liiketoimintaprosessi, jolla yritys tekee rahaa, kun taas prosessi voi olla mikä tahansa muu prosessi, kuten yrityksen sisäinen prosessi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3–4.)

Kokonaisuudessa prosessikarttaa hahmottaessa on hyvä lähteä liikkeelle yrityksen toimintaympäristöstä ja sen mukana olevista arvoketjuista. Prosessikartan hahmottamisessa kannattaa selvittää ketkä ovat keskeisiä asiakkaita liiketoiminnassa ja millaisen ketjun asiakkaat, alihankkijat ja yritys muodostavat yhdessä. On myös hyvä miettiä, puhutaanko yrityksen kannalta arvoketjusta

vai arvoverkostosta. Yrityksellä voi olla liiketoimintaa asiakkaiden ja alihankkijoiden lisäksi myös lainsäätäjien ja muunlaisten kumppanien suuntaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8.)

Prosessia kannattaa kokeilla ensin rajatuissa ja tuetuissa olosuhteissa ennen kuin se otetaan laajamittaiseen käyttöön. Prosessi voidaan pilotoida käyttämällä materiaalia pienessä mittakaavassa. Usein pilotoinnin ja testauksen jälkeen tuloksena löydetään vielä parannustarpeita, jotka on hyvä ottaa huomioon ennen laajamittaista käyttöönottoa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.)

3.2 Prosessijohtaminen

Prosessia tulee johtaa ja ohjata. Keskeistä johtamisessa on asettaa prosessille päämääristä johdetut tavoitteet. Ja ymmärtää sekä myös seurata prosessista tullutta palautetta ja hyödyntää palautetta kehittelyssä. Palaute ei kerro ainoastaan tuotoksen suorituskyvystä, vaan myös itse prosessin kulusta ja toiminnasta. Prosessia on hyvä johtaa koko toiminnan ajan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

Prosessijohtamisessa on hyvä ottaa huomioon toimintamallit, välineet, sisältö ja osaaminen. Kaikki nämä ovat tärkeitä osioita, jotka pitävät prosessin kokonaisuutena. Kilpailukyvyn kannalta myös yksi tärkeä asia on prosessin idea. Sillä erotutaan kilpailijoista. Prosessin johtamisessa on hyvä miettiä yhteistä visiota, arvoja, eri näkökulmia ja myös strategista päämäärää sekä niiden mittareita ja tavoitteita. Myös eri keinot ja suorituskyky ovat tärkeitä näkökulmia. (Pitkänen 2010, 76,94.)

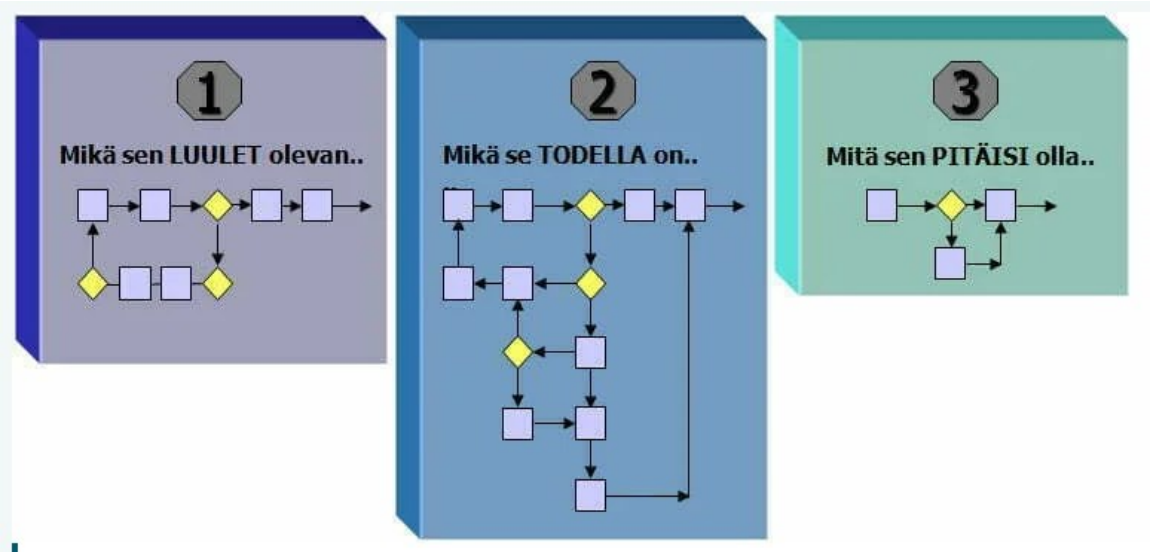
Ensisijaisesti prosessijohtaminen on parantamisen johtamista. Muutoksen voi mieltää henkilökohtaisena oppimisprosessina, mutta muutosjohtaminen on tuon prosessin organisointia. Jokainen kokee muutoksen erilaisena ja tähän vaikuttavat muun muassa kokemukset omasta tai tiimin menestyksestä, mutta myös käsitys nykytilanteesta ja tulevaisuuden haasteista. Johtajan on hyvä luoda innostava ilmapiiri ja kertoa miksi asioita on hyvä muuttaa. On tärkeää luoda merkityksiä ja konkretisoida muutosta. Johtaminen omalla esimerkillä luo parhaan strategian prosessille. Kun johtaa esimerkillä, niin ihmiset seuraavat. Johtajan on hyvä ajatella prosessia matkana ja tehdä prosessille esim. kartta, jota seurata ja johon kirjattu esimerkiksi resurssit sekä aikataulut prosessin johtamiseen ja kehittämiseen. (Laamanen n.d.)

Töiden organisoiminen perustuu toimintaprosessiin ja niiden työvaiheisiin. Prosessit auttavat henkilöstöä ymmärtämään toiminnan kokonaisuuden ja oman työn merkityksen. Prosessijohtaminen tuo koko organisaatiolle kattavan toiminnan. Asiakkaat vaativat organisaatioilta luotettavuutta, nopeutta, laatua ja kilpailukykyistä hintaa. Jotta organisaatio pärjää näillä osa-alueilla vaati se johtajuutta, joka ylläpitää jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä ja innovatiivisuutta. Näin saadaan koko organisaatio osallistumaan toiminnan kehittämiseen. (Tuottavuustyö 2019.)

3.3 Prosessin kuvaus vuokaaviona

Usein prosessien kehittämisen ensimmäinen askel on prosessien kuvaaminen. Vaikka olisi jo olemassa kuvaukset laatustandardeista, on hyvä tehdä kuvaus ja prosessin selventäminen, joka auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja löytämään kehittämisen kohteita sekä tunnistaa hukkaa ja viiveitä. Hyvin usein prosessin kehittämiselle on lähtökohtana lyhentää läpäisyaikaa. (Logistiikan maailma 2023c.)

Prosessien kuvaukset ovat osa laatujärjestelmää ja tavoitteiden saavuttamista. On tärkeää tietää mitä tekee, jotta saadaan aikaan merkittäviä tuloksia. Kuvassa yksi nähdään esimerkki prosessin kuvauksesta. Vuokaavio antaa hyviä neuvoja ja apuja ymmärtää prosessia. Ymmärtämällä toimintaa kykenee paremmin ennustamaan ehdotettujen muutosten seuraukset. Vuokaavio antaa johtamiselle arvokasta tietoa. (Kokkonen 2007.)



Kuva 1. Prosessin kuvaus (vuokaavio n.d.)

Vuokaavion etuja on sen yksinkertaisuus. Yhdessä kuvassa on tarpeeksi tietoa, josta voi sanoa, että tämä on meidän tehtävä. Toisena vuokaavio antaa kuvan ongelmasta ja siitä mitä parannuksia voi tehdä. Vuokaavio luo prosessiin osallistuville henkilöille tiedon siitä mikä heidän työnsä on, ja näin on mahdollista lisätä tehokkuutta ja vähentää virheitä. (Vuokaavio n.d.)

4 LEAN- menetelmät

LEAN:in perustana on asiakkaan arvo. Ajatuksen mukaan yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkailleen arvoa. Kun kehitetään LEAN- ajattelun mukaisesti se tarkoittaa sitä, että asiakkaan arvo on määritelty, tuottamattomat ja arvoa tuottavat toiminnot on tunnistettu, pyritään poistamaan hukka ja pyritään tuottamaan toiminnot mahdollisimman sujuviksi. Yksi LEAN:in kulmakivistä on jatkuva parantaminen, jossa hukkaa eliminoidaan ja virtausta parannetaan. Kun LEAN- mallissa puhutaan kehittämisestä, sen keskeisessä roolissa ovat työtä tekevät ihmiset. Yksi suurimpia hukkia ovat ihmisen osaamisen käyttämättä jättäminen. Toiminnan mittaamisella ja mittareiden viemisellä osaksi johtamista, tuetaan jatkuvaa parantamista. (Logistiikan maailma 2023d.)

Periaatteena LEAN- menetelmälle on ymmärtää se miksi yrityksen kannattaa aloittaa prosessi ja sen jälkeen mietitään mitä ja miten. LEAN:ssa ongelmanratkaisua lähestytään esimerkiksi havainnoimalla. Voidaan havainnoida esimerkiksi jonkin asian ongelmaa ja sen jälkeen mietitään itse ongelmaa ja mietitään, miten sen voitaisiin tehdä paremmin. Laadun ja tehokkuuden perusta ovat standardit ja prosessit. (Mikkonen 2022, 44–47.)

Erilaisia LEAN- menetelmiä ovat esimerkiksi Gemba- menetelmä eli hukkakävely, Kaizen eli jatkuva parantaminen, Kanban- menetelmä eli töiden visuaalinen etenemistaulu, Value Stram Mapping sekä 5S- ja 6- menetelmät (Muotio 2022.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin 5S- menetelmän vakiointiin ja hukan minimointiin vaikuttaviin tekijöihin palvelualalla.

4.1 5S- menetelmä työvälineiden paikkojen vakiointi

Termi 5S tulee alkujaan japaninkielisestä sanoista. 5S on turvallisen ja tehokkaan työympäristön perusta. Usein LEAN- johtamisen projekti alkaa niin, että otetaan käyttöön 5S- menetelmä. Kyse on merkittävästä asiasta, joka tuo järjestyksen työympäristöön. LEAN:ssa on kyse järjestelmällisyydestä, jossa epäjärjestys ei ole tarkoituksenmukaista. 5S- menetelmään täytyy sitoutua, koska sitä täytyy jatkuvasti ylläpitää. Tämä tarkoittaa myös johdon aktiivista läsnäoloa työympäristössä, puuttumista epäjärjestykseen ja tilojen jatkuvaa arviointia. Kun luodaan työympäristöön järjestys se parantaa tuottavuutta, työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. Materiaalien etsimiseen ei kulu

aikaa, kun tavarat ovat oikeassa paikassa ja käytön jälkeen ne palautetaan myös omalle paikallensa. (Stoor, Kilponen & Jokinen 2020, 12.)

Järjestelmällinen ja siisti työympäristö tuo lisää tehokkuutta. 5S on yksi käytetyimpiä LEAN- menetelmiä ja se toimii hukan poistamiseen. Alat, joissa on fyysistä toimintaa tai tarvikkeita voivat hyötyä tästä menetelmästä. 5S- menetelmä on hyvät tapa pitää työpaikka siistinä, järjestelmällisenä, ja viihtyisänä. Sinänsä yksinkertainen idea, mutta ajan kuluessa tavoista aletaan tinkiä. Tällöin kuluu aikaa tavaroiden etsimiseen, sidotaan rahaa varastoon ja tehdään laiminlyöntejä. Niin fyysisten kuin digitaalisten asioiden kohdalla 5S toimii hyvin. (Mikkonen 2022, 126.)

Sortteeraus on yksi osa 5S- menetelmää. Siinä poistetaan turhaa ja tarpeetonta tavaraa, joka helpottaa työskentelyä, tuo viihtyisyyttä ja vähentää myös tapaturmia. Tavarat luokitellaan hyödylliseen, ehkä hyödylliseen ja turhaan. Nämä kategoriat laputetaan ja katsotaan kaikille oma paikka. Systematisointi on osana 5S- menetelmää, jossa luodaan tavaroille omat paikat. Työkaluille ja tarvikkeille katsotaan omat paikat ja ne merkitään mahdollisimman visuaalisesti. Myös lähtevät ja saapuvat tavarat merkitään ja niille luodaan selkeästi merkityt paikat. Nimeämiset, värikoodaukset, työkaluseinät tai muut vastaavat helpottavat systematisointia. On hyvä miettiä tavaroille optimaaliset sijainnit. Se mitä tarvitsee joka tunti, on hyvä olla heti käden ulottuvilla. Harvemmin tarvittavaa tavaraa voi sijoittaa esimerkiksi kävelymatkan päähän. Mitä tarvitsee todella harvoin voi laittaa kauemmaksi esimerkiksi varastoon. Systematisoinnissa on tärkeää ajatella työpisteitä niin, että ne palvelevat kaikkia, jotka sitä tarvitsevat. Tämä periaate toimii niin fyysisiin toimintoihin kuin digitaalisiin toimintoihin. Siivous 5S- menetelmässä ei niinkään tarkoita siivousta, vaan tarkoituksena on luoda tehokas ja turvallinen työympäristö. Työtilalle laaditaan siisteysohje ja toimitaan sen mukaisesti. Jätetään myös työtila aina sellaiseen tilaan, että seuraava voi aloittaa työnsä suoraan. (Mikkonen 2022, 127–129.)

Kun standardoidaan käyttäen 5S- menetelmää, niin tällöin luodaan toiminnan perusperiaatteet. Mietitään esimerkiksi sitä, miten jokin asia tulisi olla turvallisen ja tehokkaan toiminnan näkökulmasta. Ohjeet voivat olla visuaalisia. 5S- menetelmää tulee myös seurata. Tämä on myös koko prosessin tärkein vaihe, jos menetelmistä halutaan oikeasti hyötyä. On tärkeää seurata, että standardointia noudatetaan ja varmistetaan tason säilyminen. Jos poikkeamia ilmenee, niitä kehitetään. Seurannan tärkeimpiä työkaluja ovat visualisointi, mittarointi ja auditointi. Visualisointia kannattaa käyttää mahdollisimman paljon esimerkiksi kiinnittämällä työpisteiden seinille kuvat, miltä standardityöpisteen tulisi näyttää. Mittarointia taas tehdään kyseisen tarpeen mukaan, esi-

merkiksi mittaroidaan siisteyden ylläpitoa. Auditointi on käytänteiden aika ajoin tehtävää läpikäyntiä. Tämä on hyvä tapa varmistaa käytänteiden toimivuus, standardien toimivuus ja systemaattisen tavan hyödyntäminen. (Mikkonen 2022, 130–131.)

4.2 Hukan minimointi

LEAN- filosofia keskittyy parantamaan asiakkaan kokemaa arvoa. Strategiana LEAN- menetelmä saavuttaa enemmän parempia palveluja tai tuotteita samoilla olemassa olevilla resursseilla. Tavoitteena on arvon lisääminen, läpimenon kasvattaminen ja hukan vähentäminen on sen keino. Hukkaa on esimerkiksi osaamisen vajaa käyttö, laatuongelmat, kuljetus, liike tai uudelleen tekeminen. Epätasapaino on yksi muoto, joka havaitaan toiminnoissa. Epätasapaino auttaa esimerkiksi paljastamaan läpimenon esteet. Ylikuormitus taas kohdistuu työnsuorituksen kohteeseen. Tämä ei pelkästään koske esimerkiksi linjaa tai tehdasta, vaan mitä tahansa toimintoa missä voidaan tuottaa arvon lisäystä. (Piirainen 2014.)

LEAN:ssa on useita hukkamuotoja, ja ne tunnistetaan hyvin esimerkiksi palvelualoilla. Muotoja ovat esimerkiksi turha odottelu, tarpeettomat kuljetukset / siirrot, virheet, vialliset tuotteet, hyödyntämätön osaaminen ja ihmisten käyttäytyminen. Turhassa odottelussa korostuu laitteiden vajaakäyttö tai henkilöstö ei voi toimia täydellä teholla jonkin asian myöhästymisen vuoksi. Turhassa kuljetuksessa ja siirrossa taas kuljetetaan materiaalia enemmän kuin on tarpeellista tai viedään turhia tavaroita varastoon tai sieltä pois. Virheet ja viat tuovat asiakkaille heikon asiakaskokemukset ja virheiden korjaamiseen kuluu paljon aikaa, mikäli tuotteet ovat virheellisiä. Osaamisen hyödyntämisessä ei hyödynnetä tarpeeksi henkilökunnan osaamista. Ihmisten käyttäytyminen henkilökohtaisella tasolla voidaan ajatella jopa juurisyyksi muille tavoille. Henkilökohtainen käyttäytyminen tulee ihmisestä itsestään, ja ihmisten välinen vuorovaikutus voi luoda hukkaa suuressa määrin. (Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä n.d.)

5 Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan keräilyprosessin kehittäminen

Osuuskauppa Arina aloitti ruoan verkkokauppatoiminnan vuonna 2019 tukemaan kivijalkamyymälöitä, osana SOK:n yhteistä strategiaa. Tällä hetkellä Osuuskauppa Arinassa on ruoan verkkokauppatoimintaa kolmessa Prismassa, kolmessa S-Markettia sekä Sokos Herkku Oulussa. Suunnittelussa on lisätä lähiaikoina kolmeen Prismaan ruoan verkkokauppatoimintaa.

5.1 Toimeksiantaja

Osuuskauppa Arina on toimeksiantajana opinnäytetyöhön. Osuuskauppa Arina on vuonna 1917 perustettu Pohjois-Suomessa toimiva kuluttajaosuuskauppa. (Arina n.d.) Osuuskauppa Arina toimii market- ja ABC-kaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan sektoreilla, tuottaen palveluita yli 180 toimipaikassa. Osuuskauppa Arinan omistaa yli 180 000 kotitaloutta Pohjoissuomessa. (sttinfo 2023.)

Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan myynti on kehittynyt todella hyvin mutta kannattavuuden parantamista on kehitettävä. Kehittämistehtävän tarkoitus on kuvata ruoan verkkokaupan koko keräilyprosessi ja tuottaa siitä selkeä prosessikuvaus, sekä tuoda ruoan verkkokaupan kehitysideoita LEAN- menetelmin. Prosessikuvauksen avulla voidaan tuoda näkyviksi kaikki keräilyprosessin vaiheet, joista voidaan Lean-menetelmien avulla saada kehitysideoita, joita saatua tietoa voidaan hyödyntää henkilöstöhallinnassa ja tavoiteasetannassa.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Haastattelu on yleinen tapa luoda tutkimusaineistoa. Kun tehdään tutkimushaastattelua, on tavoitteena tuottaa tietoa ja ainestoa. Haastattelija joutuu itse miettimään, millaista tietoa haluaa tavoitella ja missä menevät saadun tiedon rajat. Haastatteluiden pohjalta voidaan tuoda esiin kokemuksia, tosiasioita, puhetapoja ja kulttuurin merkitystä. Laadullisessa haastattelussa ajatuksena on, että haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta vastaamisen tapa on vapaa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.)

Havainnoimalla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi ei ole satunnaista, vaan se on systemaattista tarkkailua. Havainnointia käytetään

haastattelun lisänä ja tukena. Etuja havainnoissa on tieto yksilön ja ryhmien toiminnasta ja organisaation toiminnasta. Havainnoimalla voidaan hyvin tutkia myös tilanteita, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa tai muuttuvat nopeasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Havainnointi on aineiston keräämistä ja uusien havaintojen tuottamista (Vilkka 2006).

On järkevää laatia aineiston keruusta ja sen edustavuustarkasteluista erillinen liite, näin siihen voidaan viitata, kun asiaa käsitellään tutkimuksessa. Aineistoa dokumentoidessa on hyvä ottaa huomioon seuraavia asioita, ketkä ovat vastuussa suunnittelusta, ketkä siihen osallistuvat, aineiston kerääjä, aineistokeruun ajankohta, tiedonkeruun muut täsmennykset (Tietoarkisto n.d.)

Tutkimusten tulosten analysointiin ja tulkitsemiseen liittyy asioita, jotka ovat välttämättömiä tulosten sisällön ymmärtämiseksi. Tutkimusta analysoidessa tekstistä poimitaan olennaiset asiat ja tämä on hyvä oppia tekemään esimerkiksi yhdistellen ja tuloksia vertailen. Näin tekstin tulokset eivät ole vain pelkkää kopiointia. Tutkimusta analysoidessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi kuvailemalla asioita tiiviisti ja käyttämällä liitteitä, huomioiden kenelle tutkimustulokset esitetään (Tietoarkisto n.d.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, jonka tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineistoa hankittiin havainnoimalla ja haastattelulla. Ensimmäisessä osuudessa havainnointia suoritetaan kolmessa suurimmissa ruoan verkkokaupantoimipisteissä. Havainnoinnin tuloksena saadaan keräilyprosessin eri vaiheet kuvattua, jotta niistä voidaan tuoda kehitysideoita.

Kehittämistehtävän toisessa osuudessa haastateltiin kolmen suurimman ruoan verkkokauppatoimipisteen myyntialuevastaavia, jotka vastaavat päivittäin operatiivisesta toiminnan ohjaamisesta toimipaikoissa. Haastattelut toteutettiin Teams- kokouksena, jossa voitiin täsmentää tiedonkeruuseen liittyvät täsmennykset ja kysymysten ymmärtämistä oikealla tavalla.

Kolmannessa osuudessa havainnoinnista ja haastatteluista saadut tulokset analysoitiin ja tuotiin tutkimuksen pohjalta kehitysideoita sujuvamman arjen, hukan minimoimiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Havainnoinnin ja haastattelun tuloksia yhdisteltiin ja vertailtiin, jotta tulosten sisältö on ymmärrettävää ja olennaisimmat asiat saadaan tuloksissa esille.

Kehittämistehtävän tulosten yhteenveto liitteineen esitellään Osuuskauppa Arinan johtoryhmälle, jotka päättävät kehittämistehtävän kehitysideoiden käytäntöön viemisestä.

5.4 Tutkimuksen tulokset

Seuraavissa alaluvuissa esitetään havainnoinnin ja haastattelujen tutkimustulokset sekä käsitellään kehitysideoita, jotka syntyivät tutkimuksen perusteella.

5.4.1 Prosessikuvaus

Ruoan verkkokaupan toiminta alkaa asiakkaan, kun asiakas tekee tilauksen. Ruoan verkkokaupan keräilyprosessissa vaiheita on kuusi vaihetta. Nämä vaiheet ovat vaihe 1, valmistautuminen, vaihe 2, tilausten valitseminen, vaihe 3, keräilylaatikoiden kokoaminen, vaihe 4, keräilykierros, vaihe 5, tilauksen veloittaminen ja vaihe 6 on tilausten hyllytys tai varastointi.

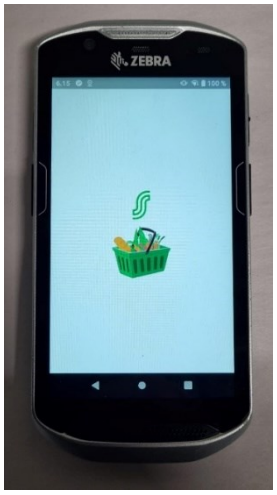
Ruoan verkkokaupan keräilyprosessi alkaa, kun asiakas tekee tilauksien S-kaupat.fi- verkkosivustolla tai S-kaupat- sovelluksessa. Asiakas valitsee ensin toimipaikan, josta hän haluaa tehdä joko noutotilauksen tai kotiinkuljetustilauksen. Kotiinkuljetus ei ole kaikissa toimipaikoissa mahdollista. Seuraavaksi asiakas valitsee aikaikkunan, jolloin asiakas haluaa noutaa noutotilauksensa tai kotiinkuljetustilauksen toimitettavan kotiosoitteeseen. Seuraavaksi asiakas valitsee haluamiansa tuotteita ostoskoriin. Ostosten jälkeen asiakas täyttää yhteystietonsa sekä syöttää laskutusnumeronsa tai maksukortin tiedot järjestelmään. Viimeisessä vaiheessa asiakas voi tarkistaa ostoskorin sisällön, sekä poistaa luvan korvata tuotteita. Jos lupa korvata poistetaan, ei asiakkaalle voida korvata puuttuvia ostoskorin tuotteita vastaavilla tuotteilla. Lisäksi asiakas voi jättää viestikenttään tarkentavia ohjeita tai pyyntöjä kerääjille esimerkiksi korvattavista tuotteista. Seuraavaksi raportoidaan tarkemmin ruoan verkkokaupan keräilyprosessin vaiheet.

Vaihe 1. Ruoan verkkokauppakeräilijät valmistautuvat tilausten käsittelyyn ottamalla työvälineet käyttöön. Havainnoidessa kaikissa kolmessa toimipaikassa työvälineiden paikat oli vakioitu ja ne olivat helposti saatavilla (kuva 2 ja kuva 3).

Kuva 2. Työvälineiden vakioidut paikat

Kuva 3. Keräilykärryt vakioiduilla paikoilla

Keräily suoritetaan Zebra TC57- laitteella, johon on asennettu SOK:n keräilysovellus (Keräytin) (kuva 4). Lisäksi työvälineisiin kuuluu radiopuhelin, sormiskanneri (kuva 5) sekä keräilykärryt ja pakkausmateriaalit.



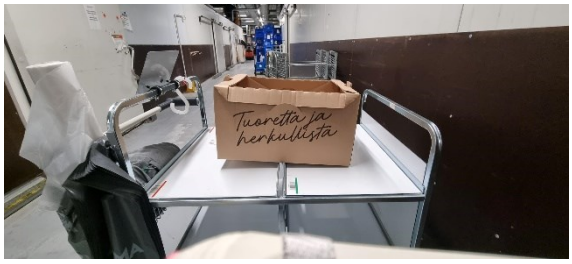
Kuva 4. Zebra- laite

Kuva 5. Sormiskanneri

Vaihe 2. Tilausten valitseminen ja QR- koodien tulostaminen. Ruoan verkkokauppakeräilijä valitsee kerättävät tilaukset tai tilauksen. Tilaukset kerätään aikaikkuna järjestyksessä, jolla varmistetaan, että kaikki tilaukset tulevat kerätty ajoissa. Tilauksia suositellaan kerättävän 2–3 kerrallaan, koska itse tuotteiden kerääminen on aikaa vaativaa. Varsinkin käveleminen tuotteita kerätessä, tuotteiden pakkaamisen sekä korvaavien tuotteiden hakeminen on aikaa vaativaa. Asiakkaiden tilaukset erotetaan toisistaan tarratulostimella tulostettavasta uniikista QR-koodista.

Vaihe 3. Keräilylaatikoiden kokoaminen. Ruoan verkkokauppakeräilijä kokoaa tarvittavan määrän laatikoita keräilyn suorittamista varten (kuva 6 ja kuva 7). Keräilijöitä helpottamaan keräilysovellus laskee arvioidun laatikkomäärän tilausta kohden.

Kuva 6. Keräilylaatikko varastoituna



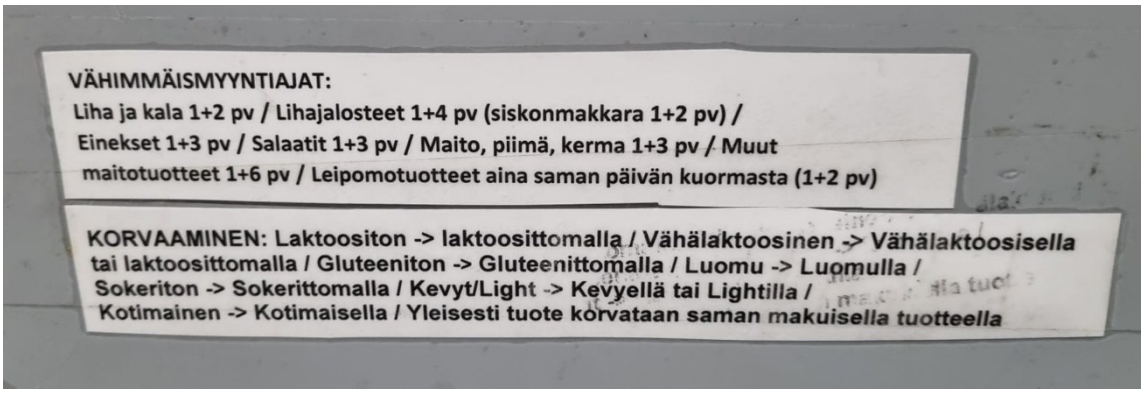
Kuva 7. Keräilylaatikko koottuna

Vaihe 4. Keräilykierros. Keräilykierroksesta on saatavilla dataa taustajärjestelmistä. Keräilykierroksilla ruoan verkkokaupankeräilijät keräävät asiakkaiden tuotteita optimoidun keräilyjärjestyksen mukaisesti, jota voidaan muokata tarpeen tullen. Ruoan verkkokauppakeräilijät käyttävät tuotteiden skannaamiseen, joko sormiskanneria tai Zebra-laitetta. Optimoitu keräilyjärjestys ja sijaintipaikkatiedot (kuva 8 ja kuva 9) nopeuttavat keräilijöiden toimintaa. Suurin osa keräilyyn kuluvasta ajasta menee tuotteelta toiselle siirtymisessä sekä poikkeamiin, esimerkiksi korvaavien tuotteiden etsimiseen.

Kuva 8. Sijaintipiste

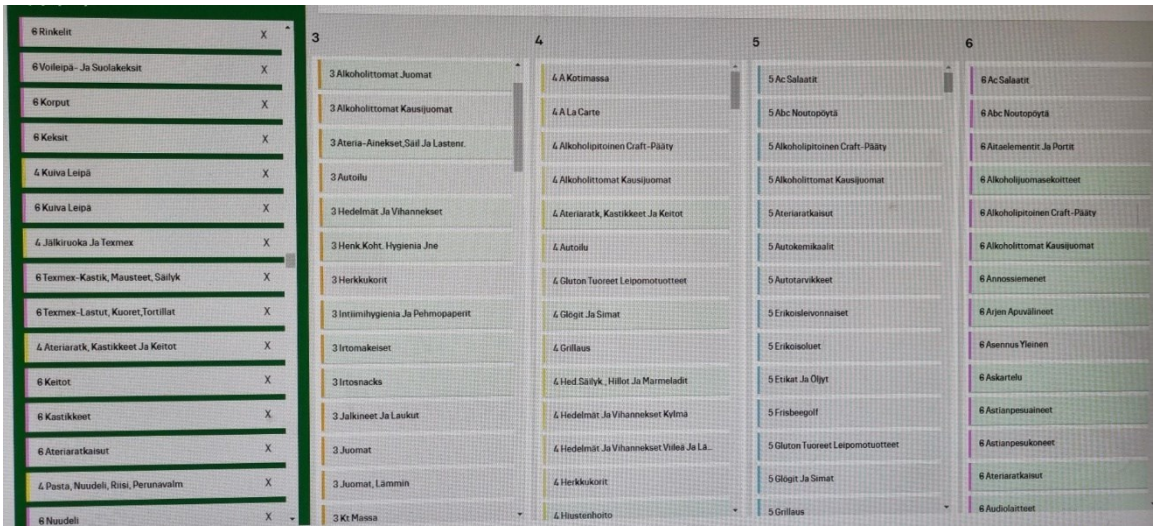
Kuva 9. Sijaintipiste hyllynreunassa

Parhaan asiakaskokemuksen takaamiseksi tuotteiden korvaamiseen on ohjeistus, jossa huomioidaan asiakkaiden erikoisruokavaliot sekä mahdolliset allergeenit. Asiakkaat ostavat ruoan verkkokaupasta useiden päivien ostokset, joten vähimmäismyyntiaikoihin on eri tuoteryhmille määritelty myös mahdollisimman pitkät myyntiajat (kuva 10).



Kuva 10. Korvaamissäännöt ja vähimmäismyyntiajat

Optimoidussa keräilyjärjestyksessä huomioidaan myös kylmäketjun katkeamattomuus, joten kylmäsäilytystä vaativat tuotteet kerätään keräilykierroksen viimeisinä. Osassa myymälöitä suoritettiin pakasteiden, palvelutorituotteiden ja käyttötavaratuotteiden aluekeräilyä. Aluekeräilyssä yksi ruoan verkkokauppakeräilijä käy keräämässä kaikkien tilausten pakastetuotteet valmiiksi kylmävarastoihin noudettaviksi (kuva 11).



Kuva 11. Reittioptimointi

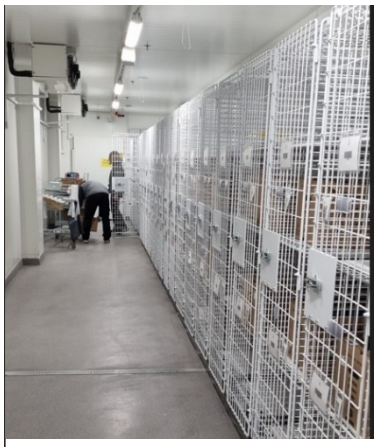
Keräilykierros päättyy, kun ruoan verkkokaupankeräilijä on saanut kaikki asiakkaiden tuotteet kerättyä ja keräytin- sovellus ilmoittaa keräilykierroksen tuotteiden olevan kerätty. Keräilijä palaa

taustatiloihin seuraavaa vaihetta varten. Datan saaminen taustajärjestelmistä loppuu keräilykierroksen valmistumiseen.

Vaihe 5. Veloituksen suorittaminen. Ruoan verkkokaupankeräilijä skannaa tilaukset kassajärjestelmään tilausten veloittamiseksi. Keräytin-sovelluksesta tarkistetaan veloituksen onnistuminen ennen seuraavaa vaihetta. Mikäli verkkomaksaminen ei jostain syystä onnistu, ottaa ruoan verkkokauppakeräilyjä ensimmäiseksi yhteyttä asiakkaaseen tekstiviestillä. Näin varmistetaan asiakkaan verkkomaksamisen aktivointi. Jos tilaus on lähellä toimitusaikaa, voidaan asiakkaalle myös soittaa. Viimeisin vaihtoehto on maksulinkin lähettäminen tai tilauksen peruminen, koska tilauksia ei voida luovuttaa asiakkaille, mikäli veloitus tilauksesta ei onnistu. Maksamiseen liittyvät poikkeamat ovat todella työllistäviä ja aikaa vieviä.

Vaihe 6. Tilausten hyllytys tai varastointi. Ruoan verkkokauppakeräilijät siirtävät asiakkaiden tilaukset ruoan verkkokaupan kylmätiloihin varastoitavaksi kotiinkuljetusta varten tai tilaukset hyllytetään noutopisteen lokeroihin (kuva 12 ja kuva 13). Noutopisteeseen lokeroinnin jälkeen järjestelmä lähettää asiakkaalle tekstiviestin, josta asiakas saa noutolokeroiden avaamista varten koodin.

Kuva 12. Kotiinkuljetusten varastointi



Kuva 13. Noutolokerikot

Seuraavaksi ruoan verkkokauppa keräilijä siirtyy takaisin vaiheeseen 2 ja valitsee asiakkaan tai asiakkaiden tilauksia uusille keräilykierroksille.

Dataa saadaan vain yhdestä vaiheesta ruoan verkkokauppakeräily prosessin vaiheesta, vaikka vaiheita on yhteensä kuusi vaihetta. Ensimmäinen vaihe toistuu vain kerran työpäivän alussa mutta kaikki muut vaiheet toistuvat niin monta kertaa kuin keräilijä tekee keräilykierroksia. Liitteessä 1 on kuvattu verkkokaupan keräilyprosessi vuokaavio- muodossa selkeyttämään tutkimustulosta.

Vuokaavio ruoan verkkokaupan prosessista auttaa ymmärtämään kaikki prosessiin liittyvät vaiheet. Prosessikaavion kautta voidaan ymmärtää eri vaiheiden vaikutus arjen sujuvuuteen ja toiminnan tehokkuuteen.

5.4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelun pohjan ensimmäisessä kokonaisuudessa kysyttiin ruoan verkkokaupantietojärjestelmien toimintojen ja muiden työvälineet tuomaa lisäarvoa. Haastattelupohja liitteessä 2.

Ruoan verkkokaupan asiakasnäkymää ja keräyttimen toimintoja hallitaan hallintapaneelista. Hallintapaneeli on ohjauskeskus, jolla määritellään keräilyreitit, hallitaan tilausikkunoiden määrää sekä luodaan aluekeräystä varten keräilyalueita mahdollisuuksien mukaan.

Vastaajat kokivat hallintapaneelin toiminnot arjessa toimiviksi ja tärkeäksi osaksi ruoan verkkokaupan arjen hallintaa. Hallintapaneelin kehitysversiot ovat tehneet siitä selkeämmän ja toimivamman, mutta osa koki myös sekavuutta, koska toimintoja on liikaa ja kaikkia toimintoja ei voida hyödyntää pienemmissä toimipaikoissa. Yhteenvetona vastaajat ovat yhtä mieltä toimivuuden parantumisesta ja helppokäyttöisyydestä. Hyödylliseksi nähtiin asiakaspalautteiden seuraaminen mutta toivottiin vastaamismahdollisuutta suoraan ilman asiakaspalvelua. Hyödylliseksi ja erinomaiseksi ominaisuudeksi vastaajat totesivat myös kehitysideoiden lähettämisen järjestelmän kautta suoraan asiantuntijoille.

Keräyttimen toiminnoista vastaajat kokivat myös toimintoja olevan liikaa, joita ei voida pienemmissä toimipaikoissa käyttää. Sijaintipaikkojen näkyminen kerääjille tuo kaikkien vastaajien mielestä lisäarvoa keräilyn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Sijaintipaikkojen päivittäminen jaksonvaihteiden aikaan oli kaikkien vastaajien mielestä työlästä. Hukkaa keräyttimen toiminnoissa tuottaa vastaavien mielestä aluekeräyksen yksilöllisten tarrojen tulostamien useaan kertaan. Hukkaa vastaavien mielestä tuottaa myös omien tilausten löydettävyys keräyttimen tilausten yhteenvedosta. Hukkaa tuottaa vastaajien mielestä myös Wifi-yhteyden katkeaminen sekä lisätyötä aiheuttaa mahdollisuus lähettää ”tilaus valmis” – viesti asiakkaalle, vaikka tilauksesta on vielä keräämättä osa tuotteista. Yksi vastaajista koki Zebra-laiteen olevan kankea laite käyttää käytännön työssä.

Muiden työvälineiden osalta vastaajat, kokivat sormiskannerien tuovan lisäarvoa ja tehokkuutta ruoan verkkokaupankeräilyyn, mutta yhteysongelmia kohdatessa syntyy myös hukkaa. Uuden

malliset isommat keräilykärryt mahdollistavat suurempien ja useampien tilausten keräämisen, joka minimoi askelia ja tehostaa tilausten keräilemistä. Radiopuhelimet vastaajat kokevat tehokkuutta parantavana työkaluna ongelmatilanteiden ratkaisuun. Hukkaa vastaavat kokevat tarratulostimien toiminnoissa, koska tarratulostimissa ei ole muistia niin ongelmia tulee nauhan loppuessa. Tarroja ei myöskään voi laittaa jonoon vaan pitää odottaa tarratulostimen vapautumista.

Työvaiheiden kuvauksesta ja dokumentoinnista haastateltavat olivat yhtä mieltä. SOK tuottamat ohjeistukset ja toimintamallit eivät sovellu arjen käyttöön, koska ovat intrassa liian hankalasti saatavilla ja ohjeistukset ovat liian pitkiä. Toimipaikoille on tuotettu AOK:n toimesta yksinkertaistetumpia ohjeita esimerkiksi perehdytykseen. Tehokkuuden näkökulmasta nopeimman avun saa kysymällä työkaverilta. Yksi haastateltava on kerännyt itse tehtyjä ohjeita kansioon kassapisteelle.

Haastattelun toisessa kokonaisuudessa kysyttiin ruoan verkkokaupan toimintaympäristön, toimintamallien ja arkijohtamisen tuottamasta lisäarvosta sekä arjen hukasta.

Haastateltavat kokivat oman toimintansa nykyisen toimintaympäristön ahtaaksi ja epäkäytännölliseksi. Ruoan verkkokaupan toimitilat on rakennettu sinne mihin ne ovat mahtuneet, koska ruoan verkkokauppatoiminta ei ole ollut alkuperäisissä pohjapiirrossuunnitelmissa vaan ne on lisätty osaksi Prisman palvelukokonaisuutta. Haastateltavat kokevat esimerkiksi aluekeräilyn kehittämisen haastavana tai mahdottomana nykyisessä toimintaympäristössä. Haastateltavat ovat kukin omissa toimitiloissaan standardoineet tärkeimmille työvälineille nimetyt paikat 5S- toimintamallin mukaisesti, jotta toiminta pysyisi mahdollisimman tehokkaana ahtaasta tilasta huolimatta.

Haastateltavat käyttävät ruoan verkkokaupan järjestelmistä saatavaa raportointia tavoitteellisuuden mittaamisessa. Haastateltavat kokevat tavoitteet selkeiksi ja saavutettaviksi. Tehokkaan ruoan verkkokauppa keräilyn lisäksi haastateltavat seuraavat toiminnan laatua esimerkiksi tuotteiden korvaus prosenttien avulla sekä 100 % onnistuneiden tilausten määrinä. Järjestelmistä saatavan raportoinnin haastateltavat kokevat helpoksi tulkita ja raportointi tuo apua arkijohtamiseen.

Arkijohtamisen osalta haastateltavat oli yhtä mieltä siitä, että tehtäväkorttien mukainen toiminta ja välineiden toimivuus varmistavat arjen sujumisen tavoitteellisena. Haasteena ja hukkana nähdään Prisman muiden osastojen välinen yhteistyö. Se koettiin haastavaksi jopa heikoksi, joka vaikeuttaa prosessien sujuvuutta. Arjen sujuvuutta ja ohjaamista vaikeuttaa myös järjestelmän tekniset häiriöt, kuten maksuliikenneongelmat. Arjen ohjaamisessa ja palautteiden antamisessa haastateltavien näkemykset hieman erosivat toisistaan. Yksi haastateltavista antoi palautetta työ-

suorituksista viikoittain ja käy kolmen kuukauden välein henkilökohtaiset keskustelut kehittymisestä, jossa kerätään samalla kehitysideoita ja vinkkejä arkeen. Kaksi muuta haastateltavaa kokivat saavansa esihenkilöltään vähän tukea toiminnan kehittämiseen, ja kokivat sitä kautta arjen ohjaamisen sekä palautteen antamisen vaivalloisena. Kumpikin haastateltava oli kuitenkin samaa mieltä siitä, että palautteen antaminen ohjaa palautteen saajaa kohti tavoitteita.

Osaamisen varmistamisesta haastateltavat olivat yhtä mieltä, siitä että laadukas perehdytys on todella tärkeä onnistumisten varmistaja arjessa. Haastateltavat kokivat perehdytyksen lisäksi omien vuorokorttien ja toimintamallien olevan tärkeitä osaamisen varmistamisessa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tuntea oman työryhmän yksilöt. Näin heitä voidaan auttaa onnistumaan yksilöllisellä ohjauksella. Myös oman esimerkin näyttäminen oli haastateltavien mielestä tärkeää. Osaamisen varmistamiseksi haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että virheisiin ja toimintamalleista poikkeamisiin tulee puuttua heti, jotta poikkeamat ja vääränlaiset työskentelytavat eivät jää tavaksi toimia. Haastateltavat korostivat myös ruoan verkkokauppaan tulevien sisäisten viestinnän merkitystä. Viestit ja uudet tiedot laitetaan Workplace:n kautta kaikkien saataville. Yksi haastateltavista koki halukkuutta kehittää myös itseään mahdollisilla ruoan verkkokauppaan liittyvillä sisäisillä koulutuksilla, nykyisen ruoan verkkokauppa valmentajan antaminen koulutusten lisäksi.

Haastattelun tulokset hieman yllättivät itseni siinä mielessä, että vaikka koemme toimivamme hyvinkin yhtenäisesti yhteisillä toimintamalleilla, on eroavaisuutta tullut jonkin verran toimipaikkojen välillä. Toisaalta toimipaikkojen erilaiset toimintaympäristöt ovat muovanneet toimintamalleja kyseiseen toimipaikkaan toimivimmiksi.

5.4.3 Kehitysideat tutkimuksen pohjalta

Tutkimuksen tuloksia analysoinnista löytyi monia asioita, joita voidaan kehittää hukan vähentämiseksi ja toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Kaikki kehitysideoita ei Osuuskauppa Arinassa voida toteuttaa mutta nämä ideat on hyvä viedä eteenpäin SOK:n ruoan verkkokaupan kehitystiimille, jolloin kaikki alueosuuskaupat voivat hyötyä ideoista.

Kehitysideat ovat loogisesti jaettu kahteen osaan: Kehitysideat SOK:n ruoan verkkokaupan ketjuohjaukselle, ja kehitysideat toimintaympäristöön, työvälineisiin sekä arkijohtamiseen, joihin voimme Osuuskauppa Arinassa vaikuttaa omilla päätöksillä ja tekemisillä.

6 Pohdinta

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa Osuuskauppa Arinalle ruoan verkkokaupan prosessikuvaus ja kehitysideoita LEAN- menetelmä hyödyntäen. Aineistonhankintamenetelminä olivat havainnointi ja vastuumyyjien haastattelut. Työn tuloksena saatiin selkeä kuvaus vuokaaviomuodossa ruoan verkkokaupan keräilyprosessin vaiheista. Lisäksi haastattelun sekä havainnoinnin perusteella saatiin luotua kehitysideoita niin SOK:lle kuin Osuuskauppa Arinan verkkokauppatoimipisteille.

Pidän tutkimusta luotettavana, koska asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Lisäksi tutkimustuloksena tuotettu prosessikuvaus avasi toiminnan kehittämiseen uudenlaisen näkökulman, kun ruoan verkkokaupan keräilyprosessit on aukaistu pienemmiksi vaiheiksi. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tukee skaalattavuus kaikkiin Osuuskauppa Arinan ruoan verkkokaupan toimipisteisiin ja jopa kaikkiin S- ryhmän ruoan verkkokaupan toimipisteisiin. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa myös huomioon, että kehitysideoiden osalta järjestelmiin liittyvät kehitysideat viedään SOK:lle, koska Osuuskauppa Arinassa niiden eteen ei voida muulla tavalla vaikuttaa.

Prosessikuvauksen avulla voidaan kehittää kaikkien prosessinvaiheiden mittaamista ja sitä kautta saada validimpaa dataa keräilytoiminnasta. Nykyinen data antaa vain yhden vaativimman prosessin vaiheen dataa toimipaikoille saataville. Kannattavuuden ja toiminnan sujuvuuden kehittämiseksi tulee löytää keinoja mitata kaikkien vaiheiden ajankäyttöä ja hyödyntää sitä dataa palautekeskusteluissa. Yksi mahdollinen vaihtoehto on lisätä nykyiseen dataan muiden vaiheiden keskiarvoajat, jolloin saadaan nykyistä tarkempaa dataa. Tällöin resurssiensuunnittelu ja tavoitteet saadaan tarkemmalle tasolle.

Tutkimuksen kehitysideoista saadaan SOK:lle paljon kehitysideoita järjestelmien ja laitteiden toimivuudesta, jotka vaikuttavat todella paljon työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Kehitysideat ruoan verkkokaupan toiminnan arkeen ja sen johtamiseen saatiin tutkimuksessa hyvin selville.

Tehokkaan ruoan verkkokauppa keräilijän peruspilari tehdään perehdytysvaiheessa. Toimintaympäristön standardointi ja siisteys luo mahdollisuudet tehokkaalle toiminnalle. Kokonaisuuteen vaikuttaa myös esihenkilön tuki, arkijohtaminen ja tavoitteiden selkeys sekä tavoitteissa onnistuminen yksilötasolla. Kannattavuuteen suuresti vaikuttava tekijä keräilijän tehokkuus edellyttää

työn, työtapojen tuntemista sekä motivaatiota päästä tavoitteisiin. Palautteiden antaminen, arkijohtaminen sekä tiedottamisen rooli korostuu tavoitteisiin pääsemiseksi. Myös tarkempaa dataa saataessa saataisiin tavoitteet tarkemmalle tasolle.

Työnantajan näkökulmasta ruoan verkkokauppa ei ole kovinkaan kannattavaa vaan paremminkin osa palvelukokonaisuutta. Ruoan verkkokauppa on vahvistanut asemaan osana päivittäistavarakauppaa ja on tulevaisuudessa kilpailukeino tulevaisuudessa vahvistamassa kivijalkamyymälän toimintaa. Tutkimuksen perusteella johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimukselle oli tarve. Tutkimustulosten perusteella kannattavuuden parantamiseksi on vielä paljon kehitysideoita toteuttamatta kannattavuuden parantamiseksi. Järjestelmien, työvälineiden, toimintaympäristön suunnittelun sekä arkijohtamisen roolien toimivuus ja standardoidut tavat toimia korostuvat hukan vähentämisessä ja tehokkuuden parantamisessa. LEAN- ajattelumallien hyödyntäminen toimintaympäristössä mahdollistaa sujuvan toiminnan siltä osin, kun se on mahdollista.

Tutkimuksen aiheista voisi tehdä jatkotutkimuksia, kunhan tutkimuksen kehitysideoita on otettu käyttöön arjessa ja järjestelmien toimivuutta on kehitetty paremmaksi. Kannattavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta pienetkin kehitysaskeleet tuovat parannusta. Raportoinnin kehittäminen on tärkeimpiä asioita, joita ruoan verkkokaupassa tulee kehittää. Kaikkien ruoan verkkokaupan prosessien eri vaiheita tulisi saada mitattua, jotta voidaan keskittyä ja kehittää heikoimpia vaiheita. Lisäksi saataisiin vertailukelpoisempaa dataa, jolloin saataisiin selville, tuoko kaikkien vaiheiden mittaaminen lisäarvoa tavoitteellisuuteen ja kannattavuuteen.

Oma osaaminen kehittyi kehittämistehtävän aikana paljon. Syventyminen prosessien, prosessijohtamisen ja prosessikuvauksen teoriaan oli mielenkiintoista ja silmiä aukaisevaa. Varsinkin pienien asioiden ja poikkeaminen vaikutuksen merkityksen työn virtaukseen. Prosessit tulee paloitella mahdollisimman pieniksi palasiksi, jotta voidaan tutkia tarkemmin esimerkiksi kannattavuuteen liittyviä seikkoja prosessien osalta. LEAN- menetelmät ovat työnkuvan kautta valmiiksi tutumpi asia, mutta 5S- menetelmän vakioinnin potentiaalia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää varmasti paremminkin.

Kokonaisuudessa opinnäytetyö prosessin aikana olen myös kehittynyt arvottamaan asioita sekä kalenteroimaan tekemisiä päivittäin entistä tarkemmalla tasolla. Koenkin suunnitelmallisuuden, ajankäytön ja priorisoinnin kehittyneen opinnäyteprosessin aikana. Näitä oppeja voin hyödyntää myös työelämässä ja parantaa omaa työssäjaksamista.

Lähteet

Arina. (N.d.). 100 vuotta osuuskauppatoimintaa. Saatavilla 12.4.2023. https://arina.fi/arina100/

Hallavo, J. (2013). Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.

Hartwall. (N.d.) Miksi enää kävisit marketissa? Ruoan ostaminen netissä yleistyy. Saatavilla 12.2.2023. https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/miksi-enaa-kavisit-marketissa-ruoan-ostaminen-netissa-yleistyy/

Heiskanen, S. (2021). Kansikuva. S- ryhmä 2021 brändikuvaus. Saatavilla S- ryhmä sisäinen intra 12.5.2023.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (N.d.). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 16.4.2023. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä. (N.d.). Hukkamuodot. Saatavilla 10.2.2023. https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/kpedu-lean/hukkamuodot

Ketola, J. (2017). Ruuan verkkokaupan nykytila ja tulevaisuus. Saatavilla 2.2.2023. https://www.kauppavalmennus.com/ruuan-verkkokaupan-nykytila-ja-tulevaisuus

Kokkonen, O. (2007). Prosessikuvaus – vuodiagrammi ja arvovirtakuvaus (VSM). Saatavilla 3.2.2023. https://qkk.fi/prosessikuvaus-vuodiagrammi-ja-arvovirtakuvaus-vsm/

Komulainen, K. (2021). Ruoan verkkokauppa jatkaa kasvuaan – myös pienet paikallismarketit lähteneet mukaan: kälviäläiskauppa toimittaa asiakkailleen 50 pakettia viikossa. Saatavilla 12.2.2023. https://yle.fi/a/3-11827805

Korppinen, R. (2020). Ruoan verkkokaupan kannattavuus: Kauppakassi-palvelu Turun Osuuskaupassa. AMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005138838

Laamanen, K. (N.d.). 14 periaatetta, jotka edistävät prosessijohtamisen muutoksessa onnistumista. Saatavilla 7.2.2023. https://www.innotiimi-icg.fi/insights/muutoksen-periaatteet/

Logistiikan maailma. (2023a). Verkkokaupan logistiikka. Saatavilla 3.4.2023. https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/digitalisaatio/verkkokaupan-logistiikka/

Logistiikan maailma. (2023b). Varaston toiminnan mittaaminen. Saatavilla 4.4.2023. https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/

Logistiikan maailma. (2023c). Prosessien kehittäminen. Saatavilla 28.1.2023. https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/

Logistiikan maailma. (2023d). Lean-ajattelu. Saatavilla 29.1.2023. https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/

Mannermaa, J. (2022). Ruoan verkkokaupoista halutaan nyt nopeita toimituksia – jätit tarjoavat noutotilauksia parhaimmillaan ilmaiseksi. Saatavilla 9.2.2023. https://yle.fi/a/74-20008518

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. (2010). Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Saatavilla 6.2.2023. https://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201012131381

Marttila, S. (2022). Ruoan verkkokauppa on tullut jäädäkseen – edessä mielenkiintoinen vuosikymmen. Saatavilla 12.2.2023. https://www.paytrail.com/blog/ruoan-verkkokauppa-on-tullut-jaadakseen

Mikkonen, T. (2022), Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Muotio, L. (2022). LEAN- ajattelu ja -menetelmät muotoilun tutkimuksessa. Saatavilla 13.5.2023. https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/lean-ajattelu-ja-menetelmat-muotoilun-tutkimuksessa/

Piirainen, A. (2014). Lean ja hukka – Muda, Mura ja Muri. Saatavilla 9.2.2023. https://sixsigma.fi/lean-ja-hukka/

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 16.4.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/

Pitkänen, R. (2010). Johtamisen suurenmoinen keveys. Helsinki: Infor.

Stoor, T., Kilponen, T. & Jokinen, T. (2020). 5S on tehokkaan ja turvallisen työympäristön perusta. Oamk_Kone with Passion (2), 12-15. https://www.oamk.fi/images/Oamk_kone/lean-erikoisnumero2.pdf

Suomi.fi. (2021). Kannattavuuden varmistaminen. Saatavilla 4.4.2023. https://www.suomi.fi/yritykselle/muutokset-ja-kriisitilanteet/taloudelliset-vaikeudet/opas/talousvaikeuksien-ennaltaehkaisy/kannattavuuden-varmistaminen

S-ryhmä. (2022). S-kaupat.fi on suosituin ruoan verkkokauppa. Saatavilla 12.2.2023. https://s-ryhma.fi/uutinen/s-kaupat-fi-on-suosituin-ruoan-verkkokauppa/2HCn5RvbRwiaJEW1x8DMAV

Sttinfo. (2023). Uutishuone. Saatavilla 12.4.2023. https://www.sttinfo.fi/uutishuone/osuuskauppa-arina/r?publisherId=68574190

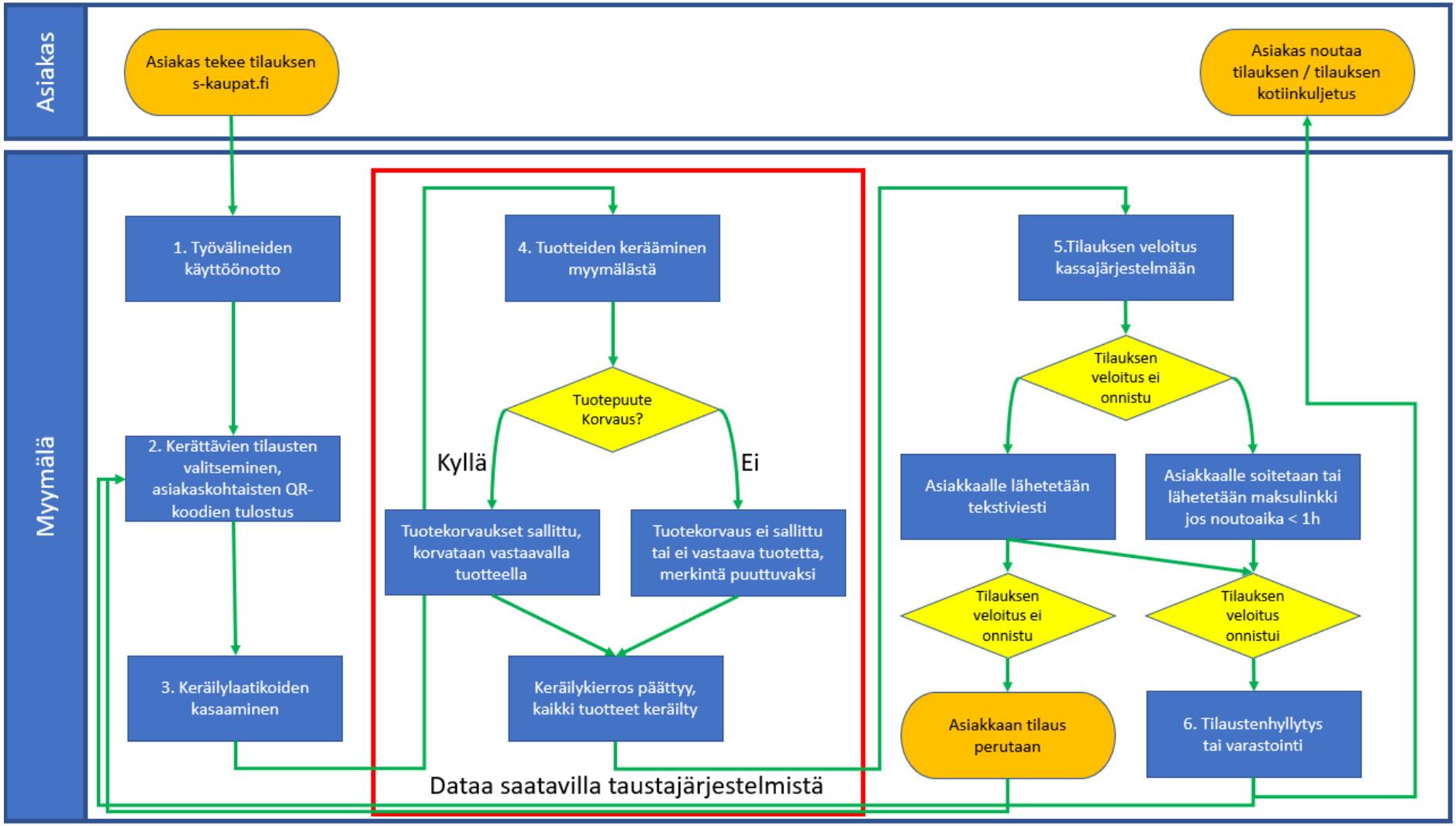
Tietoarkisto. (N.d.). Aineiston dokumentointi ja raportointi. Saatavilla 12.5.2023. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/raportointi/raportointi/

Tuottavuustyö. (2019). Sujuvat prosessit. Saatavilla 8.2.2023. https://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit

Vilkka, H. (2006). Tutki ja havainnoi. Saatavilla. 16.4.2023. http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf

Vuokaavio. (N.d.). Vuokaavio. Saatavilla 3.2.2023. https://fi.economy-pedia.com/11032905-flowchart

Ruoan verkkokaupankeräilyprosessi kuvaus vuokaaviona



Haastattelupohja vastuumyyjien haastatteluun

Haastattelupohja ruoan verkkokaupankeräilytoiminnoista

KAIKISSA KYSYMYKSISSÄ POHDITAAN ASIAKKAALLE LISÄARVOA, HUKAN POISTAMISTA JA TAVOITTEELLISTA TEKEMISTÄ, JOTTA TOIMINNOT OLISIVAT MAHDOLLISIMMAN SUJUVIA JA STANDARDISOITUJA

1. **Ruoan verkkokaupantietojärjestelmät ja muut työkalut?**

1a. Hallintapaneelin toimintojen lisäarvo ja hukka?

_____
_____

1b. Keräyttimen toimintojen lisäarvo ja hukka?

_____
_____

1c. Muiden työvälineiden toimintojen lisäarvo ja hukka?

_____
_____

1d. Kuinka työvaiheet on dokumentoitu tai kuvattu?

_____
_____

2. **Ruoan verkkokauppa toimintamallit ja arkijohtaminen?**

2a. Toimintaympäristö – 5S standardointi

_____
_____

2b. Ruoan verkkokaupantoiminnan tavoitteellisuuden mittaaminen ja hyödyntäminen?

_____
_____

2c. Arkijohtaminen – Prosessien sujuvuus, ohjaaminen ja palaute?

_____
_____

2d. Osaamisen varmistaminen?

_____
_____

Vastaukset käsitellään ja muokataan tunnistamattomiksi.

Kiitos ajasta ja vastauksista

Ari Arolaakso