

Suomen Lähikauppa Oy:öön kuuluu kolme kauppaketjua: Siwa, Valintatalo ja Euromarket. Valtakunnallisesti toimiva yhtiö haluaa olla lähikaupan suunnannäyttäjänä ja tehdä lähikaupoista yhä vetovoimaisempia ostospaikoja. Suomen Lähikauppa Oy:n liikevaihto vuonna 2008 oli hieman yli 1,4 miljardia euroa. Sen yhteensä 750 myymälässä työskentelee 7.000 kaupan osaajaa.

Ketjuohjauksesta myymäläkohtaiseen ohjaukseen QPR ScoreCardin avulla

ASIAKAS-CASE:



"Parasta on johtamisen kaupakohtaisuus: voimme seurata ja johtaa yhden kaupan näkökulmasta tarvitsematta enää mennä historiallisten keskiarvojen taakse. Voimme sallia, että asia voi perustellusti poiketa tavoitteesta, kunhan vain saamme tiedon miksi ja mitä sen korjaamiseksi tehdään."

Niclas Ahlbom
Johtaja, kauppatoiminnot,
Suomen Lähikauppa Oy

Toiminnanohjausjärjestelmän rakentaminen ja suorituskyvyn johtaminen vähittäiskaupassa.

Käytetyt johtamismallit:

- Lean Retail

Käytetyt QPR-ohjelmistot:

- QPR ScoreCard

QPR-ohjelmistojen integrointi muihin järjestelmiin:

- Kassajärjestelmä

Suomen Lähikauppa Oy käynnisti syksyllä 2006 hankkeen uuden toiminnanohjausjärjestelmän ja johtamistavan luomiseksi. Tavoitteena oli yhtenäistää ja tehostaa myymälöiden toimintatapa, parantaa asiakaskokemusta sekä kehittää yrityksen tulosta. Tähän pääsemiseksi käynnistettiin kaksi ja puoli vuotta kestänyt koko henkilöstöä koskettanut ja helmikuussa 2009 valmistunut muutosjohtamisprojekti.

"Hankkeeseen liittyvän Lean Retail -pohjaisen toiminnanohjausjärjestelmäprojektin tavoitteena on pystyä asettamaan ja seuraamaan tavoitteita. Tämän lisäksi haluamme yksinkertaisia "liikennevaloja" hyödyntämällä raportoida takaisin nopeammalla aikavälillä kuin mitä tuloslaskelmalla on mahdollista," Suomen Lähikauppa Oy:n kauppatoiminnoista vastaava **Niclas Ahlbom** kertoo.

Uuden johtamisen viitekehikseksi valittiin asiakastyytyvyyden ja laadun parantamiseen, toiminnan kustannuksien pienentämiseen ja tuotannon nopeuttamiseen tähtäävän Lean-ajattelun vähittäiskaupan tarpeisiin kehitetty sovellus.

Parempaa asiakkaalle, henkilöstölle ja yritykselle

Lean-ajattelun mukaisesti tavoitteet asetettiin niin asiakkaan, työntekijän kuin työnantajan kannalta. Asiakkaalle haluttiin antaa parempaa palvelua, työntekijöiden työolosuhteita ja motivaatiota kehittää sekä parantaa yrityksen tehokkuutta.

Yksi keskeinen muutos oli siirtyä taloudellisiin mittareihin perustuvasta

tulosjohtamisesta suoritusten johtamiseen. Samalla siirryttiin ketjuohjauksesta kauppakohtaiseen ohjaukseen asettamalla kullekin mitattavalle asialle kauppakohtaiset, ei enää keskimääräiset tavoitteet.

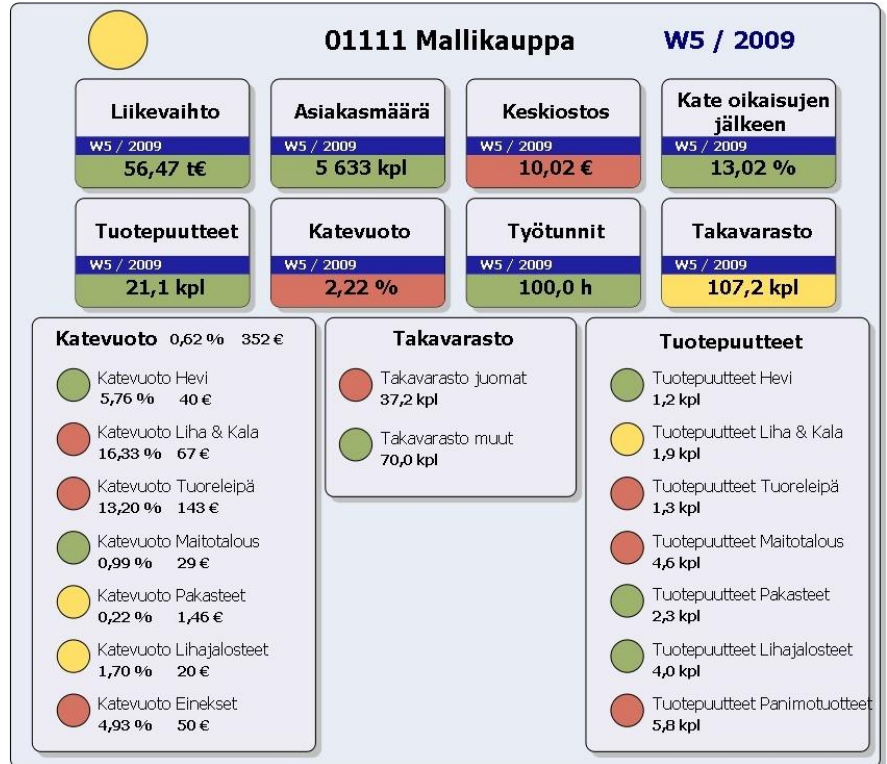
Kauppakohtainen ohjaus ei tarkoita, että asiat voidaan päättää jokaisessa myymälässä, vaan että yksittäiseen kauppaan liittyvät asiat päätetään myymälän lähtökohdista. Tällöin voidaan huomioida esimerkiksi kunkin kaupan kehitysaste, kilpailutilanne ja vaikutusalueen väestörakenne.

Eilisen tiedosta saman päivän tietoon

Kun Suomen Lähikauppa päätti siirtää tulosluvuilta johtamisesta suorituskäytännön ohjauksesta suorituskäytännön ohjauksesta järjestelmästä ollut vielä päätöstä. Yhtiössä oli jo käytössä Ruoriksi-kutsuttu ohjausjärjestelmä. Siihen kerättiin tietoa ”perinteisen sinikantisen vihon”, taulukkolaskentaohjelmiston ja päivätason myymäläseurannan avulla. Käytännössä ohjaus perustui edellisen päivän toteutuneesta myynnistä kertovaan tietoon.

Ruorin kehitystyön yhteydessä huomattiin, että laajentamalla yhtiön johdon rajatussa käytössä jo olevan suorituskäytännön mittaamiseen kehitetyn QPR ScoreCard -ohjelmiston käyttöä, oli mahdollista kerätä päivätasolla verkkopohjaisesti tietoa kolmen myymäläketjun kaikista myymälöistä. Asiaa ryhdyttiin edistämään yhdessä QPR:n kanssa. QPR on toteuttanut QPR ScoreCard -ohjelmiston integroinnin kolmen myymäläketjun kassajärjestelmiin sekä osallistunut mittarisen kehittämiseen ja eri käyttäjätasojen näkymien luontiin.

Aiemmin myymälöiden ohjaus perustui taloudellisiin mittareihin (mm. käyttökate, henkilöstö- ja kiinteät kulut, alennukset, oikaisu, varastoarvo). Niitä verrattiin historiallisiin keskiarvoihin. Kun budjetista havaittiin poikkeamia, ketjujohtaja välitti kenttäjohtajan kautta käskyn aluepäälliköille kertoa edelleen oman alueensa myymäläpäälliköille korjaavista toimista. Tuloslaskelman



kautta tarkasteltuna korjaustoimien vaikutusta pystyttiin arvioimaan noin kahden kuukauden kuluttua. Aikaviiheen takia korjaustoimet saattoivat mennä liian pitkälle, mikä johti korjauskierteeseen. Nyt korjaustoimet voidaan aloittaa heti ja niiden vaikutuksia arvioida jo viikon sisällä.

”Nyt suorituksia johdetaan puhumalla asioista niiden oikeilla nimillä ja kauppakohtaisesti. Ruorissa voimme määrittellä, minkälaisessa kehitysvaiheessa ja kilpailutilanteessa yksittäinen myymälä on. Tämän tiedon turvin voimme sallia poikkeamia keskikarvoista. Suoritusta voidaan ohjata kauppakohtaisesti ja ymmärtää, miten yksittäisen kaupan kannattaa toimia. Ruori säilyttää luonnollisestikin edelleen mahdollisuuden ohjata myös taloudellisilla mittareilla”, Niclas Ahlbom sanoo.

Tavoiterajat ja korjauskäskyt asetetaan säännöllisesti pidettävissä myymäläketjujohdon palavereissa. Samalla sovitaan yhtiötason tavoitteiden jakautuminen kolmen ketjujen kesken.

Aluepäälliköt jalkauttavat tavoitteet omille alueilleen yksittäisen kaupan viikkotason tietojen valossa. Kun poikkeamia tavoitteista esiintyy, on järjes-

Suomen Lähikauppa Oy ohjaa myymälöidensä toimintaansa päivä-tasolla QPR ScoreCard -pohjaisella toiminnanohjausjärjestelmällään. Kuvan malliesimerkki esittää myymäläpäällikön näkymää.

telmään mahdollista syöttää kirjallinen taustaselvitys sekä selostus tehtävistä korjaustoimenpiteistä.

Tieto suoraan kassajärjestelmästä

Kassajärjestelmään integroitu QPR ScoreCard vapauttaa normaalitalanteessa myymäläpäällikön suoritus-tiedon syöttämisestä Ruoriin. Vain ne asiat, jotka hän haluaa raportoida erikseen (esim. selitykset poikkeamiin) tulee kirjata järjestelmään.

QPR ScoreCard -valinnan kolmena parhaan etuna Ahlbom näkee seuraavat asiat:

- Johtamisen kauppakohtaisuus. Toimintaa on mahdollisuus seurata ja johtaa yhden kaupan näkökulmasta tarvitsematta mennä keskiarvojen taakse.

- Reagointiherkkyys ja raportointisykli. Kaupassa tarvitaan päivätason seurantaa, mutta konsernissa riittää viikkotasoa. Tavoitteita on mahdollista asettaa ja seurata niiden savuttamista.
- Yksinkertaisuus ja integrointi. Data syötetään vain yhden kerran.

Parempi asiakasnäkökulma puutetiedolla

Uuden toimintamallin käyttöönoton yhteydessä Suomen Lähikauppa ryhtyi kootusti keräämään tietoa mm. tuotepuutteista.

”Haluamme tehdä asioita asiakasnäkökulmasta. Yksi avain tähän ollut kootun tiedon kerääminen tuotepuutteista”, Ahlbom sanoo.

Myös tavarantoimittajat ovat olleet kiinnostuneita tästä tiedosta. Varsinkin kampanjoiden yhteydessä on eduksi voida seurata kampanjatuotteiden puutteita päivätasolla.

Kahden ja puolen vuoden projekti

Toimintamallien uudistaminen ja toiminnanohjausjärjestelmän sisäanajo Suomen Lähikauppa Oy:n kolmeen kauppaketjuun kesti yhteensä kaksi ja puoli vuotta. Hanke toteutettiin ketju kerrallaan ja kosketti konsernin koko 7.000 henkilön organisaatiota.

Konsernin omasta henkilöstöstä muodostettuun täyspäiväiseen projektiorganisaatioon kuului projektin koko kestoajan keskimäärin noin 50 henkilöä.

Hankkeen käynnistämiseen osallistui ulkopuolinen liikkeenjohdon konsultti. Muutosagentit valittiin tämän avulla. Havainnoimalla yksittäisiä myymälöitä tehtiin oletuksia muutoksen toteuttamistavasta. Toteuttamistapaa testattiin ja vaikutukset varmistettiin tuloslaskelmaan avulla.

Ahlbomin mukaan kriittinen massa saatiin muutoksen taakse hyvin hoidetulla viestinnällä. Normaaleista töistä irrotettiin kymmeniä henkilöitä, joille annettiin muutosagenttikoulutus. He huolehtivat hankkeen jalkauttamisesta jokaisessa myymälässä. Kahden viikon ajan he kävivät hanketta läpi kertoivat, miksi se tehdään ja mikä muuttuu.

”Varsinaisen levitysvaiheen alkaessa meillä oli ensimmäisen neljän viikon jälkeen kokemusta 20 myymälästä. Niiden joukosta löytyi muutama erittäin positiivisen kehityksen omaava kauppa, joiden ympärille rakennettiin viestintä. Näin saimme muutosagentteja. Kriittinen massa saatiin kussakin ketjussa hankkeen taakse noin ensimmäisen kolmanneksen jälkeen. Ja kun saimme kriittisen massan muutoksen taakse, loput tulivat perässä”, Ahlbom kertoo.

”Aiemmin korjaustoimet saattoivat mennä johtamisen aika-viiveen takia liian pitkälle. Tämä johti korjauskierteeseen. Nyt korjaustoimet voidaan aloittaa heti ja niiden vaikutuksia arvioida jo viikon sisällä.”

*Niclas Ahlbom
Johtaja, kauppatoiminnot,
Suomen Lähikauppa Oy*

”Oman ulottuvuuden projektille toi se, että ymmärryksemme ja halumme kasvoivat projektin myötä. Kun lähdimme liikkeelle, ei meillä ollut valmista näkymää lopputuloksesta. Pääsimme nopeasti alkuun, mutta kieltämättä oma mieli on muuttunut useasti. Nyt meillä on työkalu, jolla voimme todeta, että haluttu toimintatapa on toteutettu ja varmistaa myös, että muutos säilyy”, Ahlbom arvioi.

Nyt projektiorganisaatio on purettu ja toimivan organisaation tehtävä varmistaa, että muutos pysyy ja tarvittaessa kehittää toiminnanohjausjärjestelmää edelleen.