

Miika Saaristo

TUOTEVALIKOIMAN
UUDELLEEN PROFILOINTI
CASE: SALE PYHÄRANTA

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

TUOTEVALIKOIMAN UUEDELLEEN PROFILOINTI CASE: SALE PYHÄRANTA

Saaristo, Miika
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Kuisma, Pekka
Sivumäärä: 45
Liitteitä: 0

Asiasanat: hävikki, myyntikate, päivittäistavarakauppa, profilointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on optimoida Sale Pyhärannan tuotevalikoima myymälän käytössä olevaan tilaan profilointimuutosten avulla. Myymälän voimassa olevaa valikoimaa profiloidaan niin, että esillepanoryhmät, joissa tuotteistus on havaittu liian suureksi käytettävissä olevaan tilaan nähden, muutetaan vastaamaan optimaalista tilaa. Valikoimaa ei supisteta myynnin kustannuksella vaan tuotevalikoima säilyy asiakaslähtöisenä. Profiloinnit toteutetaan tarkkojen analyysien pohjalta aikaisemmat myyntikatteet, hävikit ja myynnit huomioiden ja vain valikoimamuutoksia tarvitseviin tuoteryhmiin. Sale Pyhäranta on yksi Osuuskauppa Keulan yhdeksästä Salemyymälästä. Sale Pyhärannassa myyntipinta-alaa on vähän, jonka vuoksi oikean tuotevalikoiman hallinta myymälässä on haastavaa. Työssä tavoitellaan kannattavuuden kehitystä tuotevalikoiman näkökulmasta. Myymälän liian suuri tuotevalikoima lisää hävikkiriskiä sekä vaikuttaa useaan päivittäistavarakaupassa mitattavaan tunnuslukuun. Työn teoriaosuudessa käsitellään yrityksen kannattavuutta ja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, tärkeimpinä mittareina myyntikate ja hävikki. Teoriaosuudessa tutustutaan myös myynnin ja asiakkaan tärkeyteen sekä kuvataan tilanhallinnan ja hyllykarttojen merkitys päivittäistavarakaupassa.

Työn tuloksena Sale Pyhärannan hävikki laski merkittävästi. Profiloointimuutosten jälkeen Sale Pyhärannan on mahdollista toteuttaa hyllykarttoja aiempaa paremmin. Myös myyntikatteessa havaittiin kehitystä. Julkiseen työhön ei sisällytetty yrityksen ja myymälän kannalta salaisina pidettäviä tunnuslukuja tai muuta tietoa. Toimeksiantajalle toimitettiin raportti tunnuslukujen muutoksista sellaisenaan kuin ne toteutuivat. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain päivittäistavaroita.

RE-PROFILING OF THE PRODUCT SELECTION CASE: SALE PYHÄRANTA

Saaristo, Miika
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
May 2017
Supervisor: Kuisma, Pekka
Number of pages: 45
Appendices: 0

Key words: loss, sales margin, grocery, profiling

The purpose of this thesis is to optimize Sale Pyhäranta grocery store's product range in order to make it more suitable for the store's space with the help of profile changes. The changes apply to product groups where the productization is currently too large. Sale Pyhäranta's annual turnover shouldn't decrease because of the changes and product range continues to answer to customers' needs. The changes will be made in the base of the exact analysis of the earlier sales margins, losses and sales. Changes apply only to certain product groups. Sale Pyhäranta is one of the nine Sale grocery stores of Osuuskauppa Keula. Sale Pyhäranta is a small grocery store where the product range management is quite challenging. The goal of this thesis is to improve profitability by making changes to product range. The current product range of the store is too large which causes the risk of loss. It also affects several statistics which are being measured in the grocery stores.

The theoretical framework of this thesis includes company's profitability and the factors that affects profitability. The most important factors are the sales margin and loss. The theoretical framework also describes the importance of sales, customers, space management and shelf maps for the grocery store.

As a result of this thesis the loss of Sale Pyhäranta decreased significantly. After the profile changes it's easier for Sale Pyhäranta to make shelf maps. In addition, sales margin improved. Public thesis doesn't include secret statistics or other information of the grocery store. Osuuskauppa Keula was given the report of the actual changes of the statistics. The thesis applies only to groceries.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA SUOMESSA.....	7
3	OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT JA RAJAUS.....	8
3.1	Määrällinen tutkimus	8
3.2	Opinnäytetyöongelma ja rajausta	9
4	YRITYKSEN KANNATTAVUUS	10
4.1	Elinvoimaa myynnistä	11
4.2	Arvonmuodostus asiakkaan ja kaupan välillä.....	12
4.3	Myyntikate	13
4.4	Hävikin hallinta.....	15
4.5	Saatavuuden varmistaminen	17
5	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	18
5.1	S-ryhmä.....	18
5.2	Osuuskauppa Keula	19
5.3	Sale Pyhäranta.....	20
6	MYYMÄLÄN VALIKOIMAHALLINTA.....	21
6.1	Tuoteryhmäjohtaminen	21
6.2	Ketjuliiketoiminnan mallintaminen	22
6.3	Tuote ja tarve	24
6.4	Valikoiman profilointi	26
6.5	Tilanhallinta	27
6.6	Tuotteet esillepanoryhmissä	28
6.7	Hyllykartat S-ryhmässä.....	28
6.8	Valikoiman toteutus	30
7	PROFILOINTIMUUTOSTEN TOTEUTUSPROSESSI.....	31
7.1	Lähtöaineiston kerääminen	32
7.2	Toimipaikkakäynti ja muutosten vahvistaminen	34
7.3	Profiloinnin ja tilanhallinnan toteutus.....	35
7.4	Toteutuneet tunnusluvut mittausjakson jälkeen.....	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TEKIJÄN ARVIO TULOKSISTA.....	39
9	TULOSTEN LUOTETTAVUUS JA LAATU.....	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomen päivittäistavaramarkkinalle on ollut jo pitkään tyypillistä, että myynti keskityy isoihin myymälöihin. Suurilla myymälöillä on päävastuu kuluttajien valtakunnallisesta elintarvikehuollosta. Pienillä myymälöillä on kuitenkin myyntivolyymiaan suurempi tärkeys ja Suomen asuttavuuden kannalta tärkeä rooli paikallisen elintarvike- ja päivittäistavaratarjonnan tuottamisessa. (Päivittäistavarakaupan www-sivut 2017.)

Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät yrityksiltä nopeaa reagointikykyä ja kustannustehokkuutta. Yrityksen tärkeimpänä toimintakyvyn ylläpitäjänä voidaan pitää kannattavuutta. Myyntikate on päivittäistavarakaupassa yksi tärkeimmistä kannattavuuden tunnusluvuista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on optimoida Sale Pyhärannan tuotevalikoima myymälän käytössä olevaan tilaan. Sale Pyhäranta on pieni myymälä, jossa liian suuri tuotevalikoima käytettävissä olevaan tilaan luo haasteita valikoiman ylläpitoon. Työssä tavoitellaan kannattavuuden kehitystä tuotevalikoiman näkökulmasta. Myymälän liian suuri tuotevalikoima lisää hävikkiriskiä sekä vaikuttaa useaan päivittäistavarakaupan mitattavaan tunnuslukuun, kuten valikoiman toteutukseen ja hyllykarttatuotantoon. Edellä mainituilla mittareilla on välillisiä vaikutuksia myymälän tehokkaassa toiminnassa.

Olen töissä kohdeyrityksessä, joten opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii työnantajani Osuuskauppa Keula. Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa ja hyötyä työnantajalleni. Sale Pyhärannan valikoimaan tehtävät muutokset viedään myymälässä toteutukseen. Sale Pyhärannan myyntikate on ollut heikompi Osuuskauppa Keulan muihin samaan ketjuun kuuluviin toimipaikkoihin nähden. Hävikinhallinnan lisäksi muutoksilla haetaan kehitystä valikoiman toteutukseen sekä hyllykarttojen toteutusasteeseen. Hävikin ja myyntikatteen vertailulukuna käytetään myymälän vuoden 2016 helmikuun ja maaliskuun toteutuneita lukuja. Valikoiman toteutuksen vertailulukuna käytetään myymälän viime vuoden keskiarvolukua, joka on laskettu eri kuukausien toteutuneista arvoista. Hyllykarttojen onnistumisasteen muutoksesta ei tässä työssä haeta

täysin relevantteja lukuja johtuen hyllykarttatuotannon jaksottumisesta läpi kalenterivuoden. Valikoiman toteutuksen seurannalla todetaan myymälän yliprofilointi.

Tuotevalikoiman muokkaamista kutsutaan valikoimatyössä profiloinniksi. Myymälän voimassa olevaa valikoimaa profiloidaan niin, että esillepanoryhmät, joissa tuotteistus on liian suuri myymälän käytettävissä olevaan tilaan nähden, muutetaan vastaamaan optimaalista tilaa. Valikoimaa ei supisteta myynnin kustannuksella vaan tuotevalikoiman tulee säilyä asiakaslähtöisenä. Profiloinnit toteutetaan tarkkojen analyysien pohjalta aikaisemmat myyntikatteet, hävikit ja myynnit huomioiden ja vain valikoimamuutoksia tarvitseviin tuoteryhmiin.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on tyypillistä selvittää lukumäärin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita kuvataan numeerisesti ja selvitetään asioiden välisiä riippuvuuksia ja tapahtuneita muutoksia. Mittaukset ovat kontrolloituja ja tulossuuntautuneita. Määrällisen tutkimuksen aineistoa kerätään erilaisista rekistereistä ja tietokannoista.

Opinnäytetyön analysoitavan aineiston kerääminen tapahtuu mittausten avulla. Tehtyjen valikoimamuutosten vaikutuksia seurataan S-ryhmän käytössä olevasta raportointijärjestelmästä, Tahti Tapahtumatietovarastojärjestelmästä. Saatu aineisto on kokonaisuudessaan numeerisessa muodossa. Tuloksia mallinnetaan myös kuvioiden ja taulukoiden avulla. Profiloinnit toteutetaan S-ryhmän Tuotehallintajärjestelmällä, josta käytetään nimitystä Tuhti.

Työn teoriaosassa käsitellään yrityksen kannattavuutta ja kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, tärkeimpinä mittareina myyntikate ja hävikki. Teoriaosuudessa käydään läpi myös myynnin ja asiakkaan merkityksestä päivittäistavarakaupassa sekä tutustutaan valikoimahallintaan ja tuoteryhmäjohtamiseen. Teoriaosuudessa tuodaan esille myös tilanhallinnan ja hyllykarttojen merkityksestä vähittäiskaupassa.

Työn empiriaosuudessa kerrotaan valikoimamuutosten toteutusprosessista, aineiston keräämisestä, analysoinnista, muutosten viemisestä toteutusvaiheeseen ja lopulta to-

teutukseen. Empiriaosassa tuodaan esille myös myymälän valikoimaan tehdyt muutokset sekä esitellään saadut tulokset. Julkiseen työhön ei sisällytetä yrityksen ja myymälän kannalta salaisina pidettäviä tunnuslukuja tai muuta tietoa. Toimeksiantajalle toimitetaan raportti tunnuslukujen muutoksista sellaisenaan kuin ne toteutuvat. Tutkimus on rajattu heti alkuun koskemaan vain päivittäistavaraa, josta Sale Pyhärannan myynti suurimmaksi osin koostuu.

2 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA SUOMESSA

Päivittäistavarakauppa on yksi osa elintarvikeketjua. Elintarvikeketju kokonaisuudessaan työllistää 300 000 henkilöä eri työtehtävissä, kuten maataloudessa, valmistuksessa, kaupassa, jakelussa ja suurkeittiöalalla. Suomalaista elintarvikeketjua voidaan pitää tehokkaana kansainvälisessä vertailussa. Suomessa verotus on korkeaa ja elintarvikealan toimijoita koskevaa lainsäädäntöä on paljon. Yksi tekijä Suomalaisen elintarvikeketjun toimivuuteen on kaupan tehokas toiminta. Ruuan hinnasta yli 40 % on veroja. Suomalaiset käyttävät tuloistaan vain noin 13 % ruokaan. Ilman veroja ruuan hinta Suomessa on lähes EU-maiden keskiarvossa. Suomalaisen ruokaketjun tulee pysyä kilpailukykyisenä myös kansainvälisellä tasolla, sillä Suomi on osa maailmanlaajuisesta ruokamarkkinaa. (Päivittäistavarakauppa 2016, 5.)

Kaupan osuus ruokaketjussa on merkittävä. 2000-luvulla kaupan vastuut, tehtävät ja kustannukset ovat kasvaneet huomattavasti. Tuottojen ja kustannusten erotuksesta syntyvästä myyntikatteesta kauppa maksaa työntekijöiden palkat, ylläpitää laajaa myymäläverkostoa ja maksaa omaavalvonnan edellyttämät kustannukset. Kaupan kustannuksia lisää myös elintarvikeketjun logistiikka. (Päivittäistavarakauppa 2016, 5.)

Päivittäistavaroita ovat elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Näitä ovat esimerkiksi kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Elintarvikkeiden osuus päivittäistavaramyy-mälöiden myynnistä on noin 80 %. Päivittäistavarakauppa myy tavallisesti päivittäis-tavaroiden koko valikoimaa. Päivittäistavarakaupalle on tyypillistä ketjuuntuminen

sekä logistiikan ja hankinnan keskittyminen. Volyymit tulee olla suuria, jotta logistiikka voi toimia kustannustehokkaasti. Kustannustehokkaalla toiminnalla tuotteiden hinnat pysyvät alhaisina, valikoimatarjonta laajana ja palvelu laadukkaana. Päivittäistavaroiden vähittäiskaupan arvo vuonna 2015 oli Suomessa noin 16,6 miljardia euroa. (Päivittäistavarakauppa 2016, 8.)

3 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT JA RAJAUS

3.1 Määrällinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien suhteista ja eroista. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti ja tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Saatuja tuloksia esitetään numeroina tai tunnuslukuina. Tunnuslukuja tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilkka 2007, 13-14.)

Määrällisessä tutkimuksessa mittaamista on kaikki, missä tehdään eroja havaintoyksiköiden kesken ja määritellään eroavaisuuksia. Käytännössä mittaaminen on havaintoyksikön kuten esineen tai asian ominaisuuksien mittaamista valituilla muuttujilla. (Vilkka 2007, 36.)

Määrällisessä tutkimuksessa edetään tavallisesti teoriasta käytäntöön. Tämän jälkeen palataan käytännöstä teoriaan tulosten tulkinnan ja analyysin avulla. (Vilkka 2007, 25.) Tutkija voi käyttää aineiston keräämiseen valmiita rekistereitä tai tilastoja. (Vilkka 2007, 30.) Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerättiin S-ryhmän käytössä olevasta Tahti raportointijärjestelmästä. Tulokset saatiin numeerisessa muodossa, joita käsiteltiin havainnollistavaan muotoon Excel -taulukkolaskentaohjelmalla.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkistellaan työn lopussa. Saatujen tutkimustulosten todenmukaisuutta tulee pohtia tarkasti. Työn tutkija tarkastelee tuloksia sisällön ja menetelmän mukaisesti oman asiantuntemuksensa pohjalta. (Valli 2015, 7.)

3.2 Opinnäytetyöongelma ja rajaus

Opinnäytetyön ongelmana on selvittää tuotevalikoiman profiloinnin vaikutusta hävikkiin ja myyntikatteeseen. Opinnäytetyöni kohteena on Osuuskauppa Keulaan kuuluva toimipaikka Sale Pyhäranta. Aineistoa kerätään kahden kuukauden mittausajanjaksoilta (helmikuu-maaliskuu 2017). Vertailulukuina käytetään myymälän edellisen vuoden vastaavaa ajankohtaa.

Tietojen analysoinnissa käytetään seuraavien muuttujien tietoja: myynti, myydyt yksiköt, hävikki ja hävikkiprosentti, myyntikate ja myyntikateprosentti, saatavuusprosentti, hyllykarttojen toteutusprosentti, valikoiman toteutusprosentti, valikoimaprofiili ja valikoimaluokka. Muuttujien lähtöarvot saadaan yrityksen käytössä olevasta raportointijärjestelmästä. Myös työn tulokset saadaan raportointijärjestelmästä. Tutkimuksessa myyntikatteen esittämiseen käytetään Tahti -raportoinnista saatavaa tahtikatetta. Mukaan otettu aineisto on rajattu koskemaan vain päivittäistavaroita.

Opinnäytetyön menetelmänä on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on tyypillistä selvittää lukumäärin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita kuvataan numeerisesti ja selvitetään asioiden välisiä riippuvuuksia ja tapahtuneita muutoksia. Mittaukset ovat kontrolloituja ja tulossuuntatuneita. Määrällisen tutkimuksen aineistoa kerätään erilaisista rekistereistä ja tietokannoista.

Opinnäytetyöni analysoitavan aineiston kerääminen tapahtuu mittausten avulla. Tehyjen valikoimamuutosten vaikutuksia seurataan S-ryhmän raportointijärjestelmällä (Tahti Tapahtumatietovarastojärjestelmä). Saatu aineisto on kokonaisuudessaan numeerisessa muodossa. Aineistoa mallinnetaan myös kaavioiden ja taulukoiden avulla. Profiloinnit toteutetaan S-ryhmän Tuotehallintajärjestelmällä, josta käytetään nimitystä Tuhti.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen vaikutus valikoimamuutoksilla on Sale Pyhärannan myyntikatteeseen?
2. Saadaanko Sale Pyhärannan hävikki laskemaan uudelleenprofiloinnin avulla?
3. Onko Sale Pyhärannan myyntikatetta mahdollista saada samalle tasolle Keulan muihin Sale-ketjun myymälöihin nähden?
4. Millainen vaikutus myynnin rakenteella on Sale Pyhärannan myyntikatteeseen?

Työn tuloksena saadaan numeerisia lukuja muutosten vaikutuksesta. Toimeksianto jatkuu opinnäytetyön toteuttamisen jälkeen ja vaikutuksia seurataan kuukausittain. Tarvittaessa tehdään korjaustoimenpiteitä.

4 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Kannattavuus on yritystoiminnan toimintaedellytys. Yritystoiminnan tulee olla kannattavaa, jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa. Yleisesti kannattavuus voidaan esittää tulojen ja menojen vertailuna. Kannattavuudella ilmaistaan yrityksen tuottavuutta rahaprosessin näkökulmasta. Yksinkertaisimmillaan kannattavuus on yrityksen voittoa, mutta kannattavuutta voidaan kuvata myös liikevaihdon ja sidotun pääoman ja voiton välisenä suhteena. (Brax, S-A 2007, 5). Mikäli yrityksen kannattavuus on heikkoa, toimintaedellytykset heikkenevät ja toiminnan päättymisen tulee ennen pitkää vastaan. Heikko kannattavuus tarkoittaa käytännössä, että yritys tuottaa tappiota. (Balance Consulting 2017.)

Kannattava liiketoiminta tuottaa voittoa. Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa. Lyhyellä aikavälillä yksittäinen tuote tai liiketoiminta-alue voi olla kannattamatonta. Yksi liiketoiminnan haasteita on pitää toiminta kokonaisuutena kannattavana. Yrityksen pitää myös osata lopettaa kannattamaton toiminta tai tuote oikeaan aikaan. (Viitala & Jylhä 2013.) Kannattavuuden pelkistettynä kaavana voidaan pitää seuraavaa:

TUOTOT – KUSTANNUKSET = VOITTO

Yrityksen tulokseen vaikuttavat tuotot ja kustannukset. Yksinkertaisuudessaan tulos paranee, kun tuottoja lisätään tai kustannuksia pienennetään. Tuotot lisääntyvät, jos myyntimäärä kasvaa tai tuotteesta saadaan parempi hinta. Tulokseen voidaan vaikuttaa myös muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia alentamalla. (Tomperi 2010, 41.)

Tulosta voidaan parantaa, jos

- myynti kasvaa
- myyntihintoja nostetaan
- kiinteät kustannukset laskevat
- muuttuvat kustannukset laskevat (Tomperi 2010, 41)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan muuttuvien kustannusten kautta haettua kannattavuuden parantamista, johon ratkaisua haetaan hävikin osalta. Hävikki on osa muuttuvia kustannuksia. Tässä työssä ei oteta kantaa tuotteiden myyntihintoihin eikä kiinteisiin kustannuksiin. Myynnillä on suuri merkitys ja valikoimamuutosten vaikutuksia myyntiin seurataan läpi projektin. Valikoimamuutoksia ei toteuteta myynnin kustannuksella eli asiakaslähtöinen valikoima säilyy myymälässä entiseen tapaan.

Kilpailun kiristyminen on johtanut siihen, että kaupan alan yritysten on etsittävä tehokkaampia liiketoimintamalleja kannattavuuden säilymiseksi. Laajaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys menestyy nykyään ainoastaan kokonaisvaltaisesti, loogisesti ja integroidusti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla. (Kautto & Lindblom 2005, 12.) Kaupanalan hintakilpailu on rajua ja yrityksen kannattavuuden säilyttäminen edellyttää äärimmäisen kustannustehokasta toimintaa. Kustannustehokkuuden mahdollistaa ainoastaan vain rakenteeltaan tehokas ketjuliiketoimintamalli. Ketjuliiketoimintamallista on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön osassa 6.

4.1 Elinvoimaa myynnistä

Myyntiä voidaan kuvata käsitteellä vaihtokauppa. Toisin sanoen, kun annetaan jotain, saadaan jotain. Vaihtokauppa edellyttää kahta keskeistä asiaa: Tulee olla tarve asiaan,

jota vaihdetaan ja lisäksi tulee olla halu tehdä vaihtokauppaa myyjän tai yrityksen kanssa. Esimerkiksi kun nälkäinen ihminen haluaa ruokaa, hän valitsee kaupan, jonka ruokaa haluaa ostaa. Vastineeksi kauppa saa asiakkaalta rahaa. Yksinkertaisuudessaan myynti perustuu näihin kahteen asiaan. (Kokonaho 2011, 6.)

Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää yritykseltä, että tuotteita tai palveluita myydään oikealla tavalla, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla ja oikeille asiakkaille. Myynti vahvistaa yrityksen elinvoimaa ja toimintaa. Asiakkaiden ostamat tuotteet tuovat yrityksen tarvitsemaa vastiketta, jolla yritys voi toimia. (Kokonaho 2011, 15-16.)

Kannattavuuden perusta syntyy asiakassuhteista. Asiakkaiden kanssa asiointi synnyttää yritykselle myyntituloa. Käsitteeseen liikevaihto päästään, kun myyntituloista vähennetään myönnettyt alennukset, hyvitykset sekä arvonlisäverot. Liikevaihto kuvaa yrityksen toiminnan kokoa ja kasvua. Yritykselle ei synny liikevaihtoa ilman maksavia asiakkaita. Liikevaihdon kasvu on keskeistä kannattavuuden kannalta, koska liikevaihdon tulisi kasvaa samalla kuin kustannukset kasvavat. Useat kustannuserät kasvavat ajan myötä ainakin inflaation verran. Yrityksen tulee suhteuttaa liikevaihdon kasvu omaan historiaan, tavoitteisiin, kilpailijoihin sekä toimialaan, jotta liikevaihdosta saadaan johtopäätöksiä menestyksen ja kilpailukyvyn osalta. Asiakkaiden kanssa syntyvistä liiketoimista kertyy yritykselle myyntituloa. (Niskavaara 2012.)

4.2 Arvonmuodostus asiakkaan ja kaupan välillä

Nykyaikaisessa vähittäistavarakaupassa liiketoiminta perustuu asiakaskeskeisyyteen. Kaupan tulee ansaita asiakastyytyväisyys ja saada asiakas toistuvasti käyttämään kaupan palveluita. Tyytyväinen asiakas korreloi vahvasti yksittäisen myymälän myyntiin. Tyytyväinen asiakas kasvattaa myymälän kassavirtaa ja luo pohjan vähittäiskauppayrityksen taloudelliselle pohjalle, tulokselle sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Kaupan tulee antaa asiakkaalle arvon tunteen, jonka hän kokee tehdessään kaupassa tavaroiden tai palvelujen hankintaa. Asiakkaan kokema arvo on yksi kaupan toiminnan lähtökohdista. Kaupan tulee kehittää asioita, joilla asiakkaan kokemaa arvoa parannetaan. Tällaista palveluntarjontaa ovat esimerkiksi kaupan tuotevalikoima. Kaupan

tulee auttaa asiakasta toimimaan tämän toiminnalleen asettamien tavoitteiden odottamalla tavalla. Kaupalla tulee olla käsitys siitä, mitä asiakas tarvitsee ja mitkä tekijät toteuttavat asiakkaan toiveet. Asiakkaan arvon muodostumiseen on esitetty teoria, jossa arvonmuodostus voidaan jakaa kolmeen osaan: perusarvoon, differoivaan lisäarvoon ja tulevaisuuden arvoon. Seuraavassa on esitetty arvonmuodostusten vaikutukset asiakkaan ja kaupan välillä. (Kautto 2008, 29-30.)

Perusarvon muodostuminen alkaa siitä, että kaupan perustoiminta on kunnossa. Perustoimintaan kuuluu myymälän hyvä saatavuus, edullinen ja luotettava hintataso sekä myymälän siisteys ja kunto. Jos jokin peruselementeistä pettää, asiakkaalle syntyy huono ostokokemus ja asiakassuhde voi päättyä. Asiakas voi siirtyä myös kilpailijalle. Kaupan ei ole mahdollista edetä seuraavalle tasolle, jos perusarvo pettää. Peruarvojen ollessa kunnossa kaupalla on mahdollisuus arvoketjun seuraavalle tasolle, differoivaan lisäarvoon. Differoiva lisäarvo koostuu pienistä asioista, kuten kanta-asiakasjärjestelmistä. Myös myymälän tarjoamia etuja tai kampanjoita voidaan pitää elementteinä, jotka tuovat asiakkaalle lisäarvoa perusarvon lisäksi. Kun perusarvot ja differoiva lisäarvo toimivat yhdessä, lisääntyy asiakkaan ostouskollisuus ja ostojen keskittäminen. Kokonaisuutta voidaan kutsua asiakastytyvyydeksi. (Kautto 2008, 30-31.)

Tulevaisuuden arvo on olennaista eteenkin uusissa ketjukonsepteissa tai nykyisten konseptien uudistamisessa. Tulevaisuuden arvolla tarkoitetaan tulevaisuuden tuomia asiakkaita ja heidän arvostustaan. Esimerkiksi ikärakenteet, elämäntyyli ja etniset ryhmät tuovat uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Asiakkaiden tulevaisuuden tarpeista tulee hankkia tietoa ja sitä pitää pystyä analysoimaan ja tekemään oikea-aikaisia johtopäätöksiä. (Kautto 2008, 31-32.)

4.3 Myyntikate

Myyntikate on kaupalle tärkeä mittari. Myyntikate saadaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset. Myyntikatteen kaava on kuvattu alla.

$$\text{MYYNTIKATE (€)} = \text{TUOTOT} - \text{MUUTTUVAT KUSTANNUKSET}$$

Virallisessa tuloslaskelmassa ei nykyään erotella kuluja muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Myyntikattea käytetäänkin yleisesti tunnuslukuna vain tukku- ja vähittäiskaupassa. Myyntikatteella ei myöskään ole yleistä arvosteluasteikkoa. Tunnuslukua ei täten voida käyttää eri toimialojen välisessä vertailussa. Eri alojen toimijoilla myyntikatteen taso vaihtelee myyntikatteen tekijöistä riippuen. Myyntikatteen suhteelliseen tasoon vaikuttavia tekijöitä voivat olla mm. ostojen suuruus tai katetason käyttäminen kilpailukeinona (Balance Consulting 2017.)

Analyysiyhtiö Balance Consultingin mukaan elintarvikkeiden vähittäiskaupan myyntikate on jo vuosia ollut 24 prosentin tuntumassa. Viime vuosina käyttökateen osuus on kuitenkin laskenut liikevaihdon pysyessä ennallaan kulujen kasvaessa. Yrityksen käyttökate muodostuu liiketoiminnan tuloista ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Käyttökatteesta käy ilmi liikevaihdosta jäävä kate, kun toimintakulut on vähennetty. Käyttökate on myyntikatteen lisäksi yleinen yrityksen kannattavuuden mittaamisessa käytetty käsite. (Balance Consulting 2017.)

Samalla toimialalla vaikuttavien toimijoiden myyntikatteen tarkastelussa tulee ottaa huomioon myynnin rakenteen vaikutus katteeseen. (Balance Consulting 2017.) Ei voida olettaa, että samalla tapaa toimivien tai samaan ketjuun kuuluvien päivittäistavarakauppojen myyntikatteet olisivat aina lähellä yhtenäistä tasoa. Kaupan sijainti ja ympäristö vaikuttavat myynnin rakenteeseen, joka saattaa näkyä kaupan myyntikatteessa. Matalakatteisten tavararyhmien suuri myynti voi pitää kaupan liikevaihtoa korkealla tasolla, mutta myyntikatteen tasoa muita yksiköitä alhaisempana.

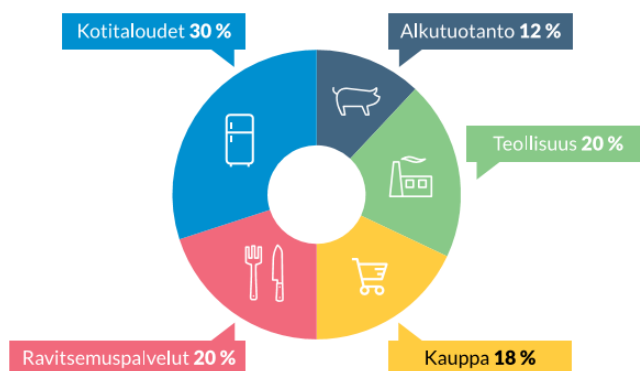
Katetuotto ja myyntikate ovat synonyymeja. Vastaavasti katetuottoprosentti ja myyntikateprosentti. Tuotteiden myynti tuottaa yritykselle tuloja ja näiden tuottamisesta koituu kustannuksia. Kannattavuutta voidaan tarkistella katetuottolaskelmalla, jossa tarkastelua voidaan tehdä päivän, viikon, kuukauden tai vuoden jaksoissa. Katetuottolaskennassa käytetään aina arvonlisäverottomia hintoja, sillä arvonlisävero on yritykselle läpimenoerä. Asiakas maksaa arvonlisäveron, jonka yritys tilittää valtiolle. Tuotteiden hinnoittelun yhteydessä myyntihintaan lisätään arvonlisävero. (Saaranen, Koltola & Pösö 2016, 37.)

Katetuottolaskennan kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia ovat tuotteiden hankintaan tai valmistukseen liittyvät kulut. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi tilavuokrat, markkinointi-, lämmitys-, siivous- ja tietohallintokulut sekä poistot. Katetuottolaskennan tuottojen määritteitä ovat myyntituotto, katetuotto ja tulos. Myyntituottoon vaikuttavat myyntiyksikköjen määrä sekä tuotteen hinta. Katetuotto saadaan, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Tulos saadaan, kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset. Katetuottolaskelma on kuvattu alla. (Saaranen ym. 2016, 38.)

	MYYNTITUOTTO
-	MUUTTUVAT KUSTANNUKSET
=	KATETUOTTO (MYYNTIKATE)
-	KIINTEÄT KUSTANNUKSET
=	TULOS (VOITTO TAI TAPPIO)

4.4 Hävikin hallinta

Hävikki on yksi yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Päivittäistavarakaupan jäsenyritysten elintarvikkeista hävikkiin päätyy keskimäärin 1,7 prosenttia. (Päivittäistavarakauppa Ry, 2017.) Eniten ruokakauppojen hävikkiä aiheuttavat tuorepuolen tuoteryhmät. Näitä tuoteryhmiä ovat hedelmät ja vihannekset, leipomotuotteet, liha-, kala- ja einesvalmisteet sekä maitotaloustuotteet. Ruokakaupan ruokahävikki on keskimäärin 13 kiloa suomalaista kohti. Suurin osa ruokahävikistä syntyy kotitalouksissa. Kaaviossa 1. on kuvattu ruokahävikin jakaantuminen elintarvikeketjussa.



Kaavio 1. Ruokahävikin jakautuminen elintarvikeketjussa. MTT, Foodspill-tutkimus 2010, 2012.

Hävikin hallinta on myymälälle tärkeää. Tämän eteen kaupat tekevät jatkuvasti työtä. Ruokakauppojen hävikki on saatu viime vuosina laskuun hyvän menekinhallinnan sekä sähköisten ennuste- ja tilausjärjestelmien avulla. Hävikin laskuun on vaikuttanut myös logistiikan tehostaminen sekä aukioloaikojen vapautuminen. Myös ammattitaitoinen henkilökunta tukee myymälän hävikinhallintaa. (Päivittäistavarakauppa 2016, 6.)

Alennuskäytäntö vähentää ruokakaupan hävikkiä. Tuotteita voidaan myydä alennetuilla hinnoilla parasta ennen- merkinnän tai viimeinen käyttöpäivä -päiväyksen läheisyydessä. Myymättä jääneitä elintarvikkeita annetaan myös hyväntekeväisyyteen. Tämä on myös ensisijainen tapa toimia sovittujen säännösten mukaisesti. Eviran ruoka-apuohje vuonna 2013 helpotti ruoka-avun toteuttamista. (Päivittäistavarakauppa 2016, 6.) Evira, eli tarkemmin Elintarviketurvallisuusvirasto valvoo elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua omilla tutkimuksillaan. (Eviran www-sivut 2017.)

Myymälöiden välillä on suuria hävikinvaihteluja. Selittäviä tekijöitä ovat hävikinhallintaan liittyvien raportointien- tai analysointikäytäntöjen vaihtelevuus. Hävikinhallinnassa tulee tunnistaa myymälät ja tuoteryhmät, joissa korostuu heikko myynti, huono kate ja korkea hävikki. Ruokakaupan hävikkiä voidaan ehkäistä automatisoiduilla ja ennustepohjaisilla tilausjärjestelmillä. Automatisoitu tilausjärjestelmä pyrkii tilaamaan myymälään menekin mukaisen määrän tuotteita, todetaan Päivittäistavarakauppa ry:n Kauppa vähentää ruokahävikkiä-tiedotteessa.

Hävikillä tarkoitetaan tuotteiden katoamista, vanhenemista, pilaantumista, rikkoutumista tai yleisesti tuotteen myyntikelvottomuutta. Hävikki on suoraan menetettyä myyntiä. Päivittäistavarakaupan tuoretuotteissa hävikki on huomattava ongelma ja saattaa olla useita prosentteja tuoteryhmien myynnistä. Hävikin taloudelliset vaikutukset ovat huomattavia ja hävikki näkyykin suoraan yrityksen tuloksessa. Hävikkiä esiintyy alkutuotannosta aina myymälän hyllyyn asti. Hävikki voi olla tunnistettua tai tunnistamatonta. Tunnistettu hävikki havaitaan ja kirjataan myymälän järjestelmään. Myymättä jääneet pilaantuneet tuoretuotteet ovat hyvä esimerkki tunnistetusta hävikistä. Tunnistamatonta hävikkiä on esimerkiksi varkaushävikki. (Finne & Kokkonen 2005, 280–281.)

Kaupan tulee pyrkiä minimoimaan hävikki. Jotta hävikki saadaan laskemaan, on keskeistä tunnistaa mistä hävikki syntyy. Tulee tunnistaa myymälät, tuoteryhmät ja tuotteet, jotka ovat erityisen alttiita hävikille. Tämän jälkeen hävikkiin tulee paneutua syvällisemmin ja tunnistaa prosessit ja toimintamallit, jotka ovat hävikin taustalla. Tämän jälkeen voidaan suunnitella toimenpiteet hävikin ehkäisemiseksi. (Finne & Kokkonen 2005, 281–282.)

4.5 Saatavuuden varmistaminen

Asiakas haluaa löytää tarvitsemansa tuotteen helposti ja nopeasti asioidessaan myymälässä. Myymälän hyllyt tulee olla loogisesti tavaroitettut ja tuotteiden saatavuuden kunnossa. Myymälän saatavuus ei saisi koskaan kärsiä kellon aikaan katsomatta. Väitetään, että tuotteiden heikko saatavuus on suurin tekijä asiakassuhteen päättymiselle. Myymälään saapuessaan asiakas haluaa helppoa ja vaivatonta asiointia. Hyllypuutteita ei saa olla ja hintamerkinnot tulee olla kunnossa. Myymälän täytyy olla siisti ja puhdas. (Kautto, M 2008, 35.)

Toimitusten hallinnan keskeinen tavoite on saatavuuden varmistaminen. Jos asiakkaan etsimä tuote on myymälän hyllyltä loppu, seurauksena voi olla myynnin menetys ja pahimmillaan asiakkaan menetys. Tuotepuutteita tuleekin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Hyllystä puuttuvaa tuotetta saattaa olla myymälän takavarastossa, mutta ei asiakkaan saatavilla. Tällainen tilanne tulkitaan tuotepuutteeksi. (Finne & Kokkonen 2005, 276.)

Jos tuotepuute on toistunut myymälässä useasti, kaupan riski asiakkaan menettämistä kasvaa huomattavasti. Joskus tuotepuute saattaa johtua toimittajan tai tuotannon ongelmista. Tällöin asiakkaalle voidaan tiedottaa puutteesta hyllyyn sijoitettavien kyltien avulla. Tällä tavoin voidaan vähentää asiakkaan henkilökunnalle esittämiä kysymyksiä. Asiakkaan pettymystä tuotepuutteeseen ei kuitenkaan saada vähennettyä.

Tuotepuutteille on tunnistettu eri syitä. Tuotepuute on saattanut aiheutua tilausvirheestä tai tuotetta voi löytyä myymälän varastosta, joka on jäänyt hyllyttämättä. Kampanjoiden aikana tuotteita saatetaan myydä myymälässä useista eri paikoista ja asiakas

kokee tuotteen puuttumisen, jos yhdestäkin myyntipaikasta tuote on loppu. Myös näpistykset ja muu hävikki saattavat sotkea tuotteiden saldotietojen oikeellisuuden, joista voi seurata ongelmia saatavuudessa. Joskus tuotepuutteita voidaan paikata korvaavilla tuotteilla. Tällöin asiakkaalle tarjotaan vastaavanlaista tuotetta loppuneen tilalle. (Finne & Kokkonen 2005, 277–278.)

Tuotepuutteiden vastakohta on ylivarastointi. Tällöin asiakas ei koe hyllypuutetta ja saa haluamansa tuotteen, mutta myymälän varastossa tuotteita on yli tarpeen. Kun tuotteita kertyy myymälän varastoon, turvaudutaan alennuksiin tai pahimmassa tapauksessa tuotteet joudutaan hävittämään. Tästä seuraa menetetyn katteen lisäksi myös tuotteiden hankinnan ja hävittämisen kustannukset. (Finne & Kokkonen 2005, 278–279.) Optimaalinen tuotteiden tilajako myymälässä vähentää ylivarastoinnin riskiä.

5 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

5.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Suomessa on yli 1600 S-ryhmän toimipaikkaa. S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu seitsemän paikallisosuuskauppaa. SOK tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Osuuskauppojen verkosto on maanlaajuinen. Lisäksi SOK harjoittaa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa myös Baltian alueella ja Pietarissa. (S-kanava [www-sivut](http://www.s-kanava.fi) 2017.)

Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajia ovat asiakkaat. S-ryhmässä omistajia kutsutaan asiakasomistajiksi. S-ryhmän toiminnallinen tarkoitus on tuottaa kannattavasti palveluita ja etuja asiakasomistajilleen. Toiminnan lähtökoh- tana ovat asiakkaan tarpeet ja arjen helpottaminen palveluiden ja etujen avulla. (S-kanava 2017.)

S-ryhmän palvelutarjontaan kuuluvat marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä rautakaupan palvelut. Joidenkin osuuskauppojen palvelutarjontaan kuuluvat lisäksi autokauppa ja maatalouskauppa. S-Pankki tarjoaa kattavaa pankkipalvelua kaikille asiakasomistajille. (S-kanava 2017.) S-ryhmän liiketoimintamalli on kuvattuna seuraavassa kuvassa 1.



Kuva 1. S-ryhmän liiketoimintamalli ja sen tarkoitus (S-kanava 2017).

5.2 Osuuskauppa Keula

Osuuskauppa Keula on raumalainen, S-ryhmään kuuluva osuuskauppa, jonka omistaa sen 30 000 toimialueella asuvaa jäsentä. (Osuuskauppa Keulan www-sivut, 2017.) Osuuskaupan sääntöjen nojalla omistajajäseniä kutsutaan asiakasomistajiksi. Keulan vähittäismyynti vuonna 2016 oli noin 170 miljoonaa euroa. Keulan liiketoiminta-alueita ovat market- ja erikoistavarakauppa, ABC- liiketoiminta, ravintolakauppa sekä S-Pankki. Osuuskauppa Keula toimii Euran, Eurajoen, Laitilan, Säkylän, Pyhärannan ja Rauman alueilla (Keula Corporate Governance Statement 2017.) Keulan toimialueella

palvelee Prisma, seitsemän S-marketia, yhdeksän Salea, ABC-liikennemyymälä, Lai-tilan Tupa, Liikennemyymälä Talliketo, Emotion, Rauman Hiusprisma, Amarillo, kaksi Pressoa, PizzaBuffa sekä kolme Hesburgeria. (Osuuskauppa Keulan toimintakatsaus, 2015.)

Keula työllistää tällä hetkellä lähes 500 henkilöä ja on toimialueensa suurin palvelualan työnantaja. Keulan toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakasomistajilleen kilpailukykyisiä palveluita ja etuja. Keulan arvot ovat:

- Olemme asiakasta varten
- Vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä
- Toiminnan jatkuva uudistaminen
- Tuloksellinen toiminta

5.3 Sale Pyhäranta

Sale on yksi S-ryhmän vähittäiskauppaketju, joka toimii lähes kaikkialla Suomessa. Sale-myymälöiden tuotevalikoima on pienempi kuin suurien S-ryhmän vähittäisketjujen, S-markettien ja Prismojen tuotevalikoima. Sale-myymälän tuotevalikoimasta löytyy kuitenkin kaikki tarvittavat arjen peruselintarvikkeet.

Sale Pyhäranta on yksi Keulan yhdeksästä Sale -myymälästä. Sale Pyhäranta on Keulan pienin Sale, jonka vähittäismyynti vuonna 2016 oli noin 1,2 miljoonaa euroa. Myymälän kokonaispinta-ala on noin 220m², josta myyntipinta-alaa noin 151 m². Myyntipinta-alaa on vähän, jonka vuoksi oikean tuotevalikoiman hallinta myymälässä on haastavaa.

Pienillä myymälöillä on suuri merkitys maanlaajuisesti elintarvikehuollon ja asuttavuuden säilymisessä. Kilpailukeinoina voidaan pitää läheisyyttä ja palveluntarjontaa. 70 % Suomen myymäläverkostosta on alle 400 m² kokoisia myymälöitä. (Päivittäistavarakauppa 2016.) Osuuskauppa Keulalle on tärkeää, että Pyhärannan kunnan asuk-

kaille voidaan tarjota oma lähikauppa, jossa ostokset voi tehdä nopeasti ja vaivattomasti pysyvästi edulliseen hintaan. On siis tärkeää tunnistaa pienten myymälöiden mahdollisuudet ja kehittää myymälän tuloksellista toimintaa.

Sale Pyhärannan myynti kasvaa kesäkautena merkittävästi, kun kesäasukkaat saapuvat kuntaan mökkeilemään. Sale Pyhärannan myynti kasvaa toukokuusta elokuuhun lähes 1,5 kertaiseksi muihin kuukausiin nähden. Suurimmillaan kesäkuukausien myynti voi kasvaa jopa kaksinkertaiseksi talvikuukausien hiljaisimpaan aikaan nähden. Kesäkauden aikana Sale Pyhärannan myyntikatteen taso on tavallisesti hyvällä tasolla, mutta alhaisempi myyntikate korostuu syksyn ja talven aikana.

6 MYYMÄLÄN VALIKOIMAHALLINTA

6.1 Tuoteryhmäjohtaminen

Kaupankäynnin lähtökohta on kannattavan liiketoiminnan kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta. Kysynnän hallinta koostuu kokonaisuudessaan tuotteiden- ja palvelutarjonnan suunnittelusta sekä niiden viestimisestä asiakkaalle. Kysynnän hallintaa on valikoimien muodostus. Voidaan puhua myös kysynnän suunnittelusta. Suunnittelu itsessään on kyseenalainen ilmaisu, sillä yrityksellä on rajalliset mahdollisuudet luoda kysyntää. Tärkein tavoite luoda hyötyä kaikille osapuolille: kaupalle, tavarantoimittajille sekä kuluttajille. (Finne & Kokkonen 2005, 172.)

Kysynnän hallinta nähdään tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan yhteystoimintana. Osa tätä prosessia on tuoteryhmäjohtaminen, jota pidetään kysynnän hallinnan ytimenä. Karkeasti tuoteryhmäjohtaminen tarkoittaa sitä, että yritys voi itse ohjata liiketoimintayksiköitä ja päättää palvelun tarjonnasta ja valikoimasta asiakastarpeiden mukaan. Tuoteryhmäjohtamisella pyritään optimoimaan erilaisille myymälöille tuotevalikoima siten, että valikoimissa olevat tuotteet ovat valikoimissa juuri kysynnän vuoksi. (Finne & Kokkonen 2005, 173.)

Tarve tuoteryhmäjohtamiselle johtaa juurensa aikaan, kun uusien tuotteiden määrä kaupan hyllyillä kasvoi räjähdysmäisesti. Tällöin valikoiman hallinnasta tuli vaikeaa. Toinen keskeinen asia oli vähittäiskaupan tilanhallinta. Tilahallinnan lähtökohtana on saada myymälän vähäisistä myyntineliöistä paras mahdollinen hyöty. Rajalliseen hyllytilaan pyritään sijoittamaan kuluttajan tarvitsema valikoima. Myymälän käytössä oleva tila on usein liian pieni suhteessa siihen, kuinka paljon uusia tuotteita markkinoille lanseerataan. Tilanhallinnalla pyritään antamaan hyvin myyville tuotteille enemmän hyllytilaa ja hyllynlämmittäjät poistetaan valikoimista. Tilanhallinnan avulla myös myymälätyöskentely tehostuu. Asiakkaan on myös helpompi löytää tuotteet hyllystä. (Finne & Kokkonen 2005, 173–174.)

Ketjukonseptissa tavararyhmien ja alatavararyhmien tuotelukumäärät ja hinnoittelustrategian painotukset määritellään asiakaslupausten ja vahvuuksien mukaisesti. Tuotetuksessa ketjun omien tuotteiden osuus on tärkeää. Myös varastokierron tulee olla nopeaa ja myyntineliöiden käyttö tehokasta. Ketjun tekemää perusvalikoimaa täydentävät myymälän paikalliset valikoimat laajuuden ja tilanhallinnan suhteessa. Paikallisella valikoimalla voidaan kohdentaa alueellisia tarpeita, mutta tämä ei kuitenkaan saa tuottaa ongelmia ketjun perusvalikoiman ja yhteisten sääntöjen toteuttamisessa. (Kautto & Lindblom 2005, 86-87.)

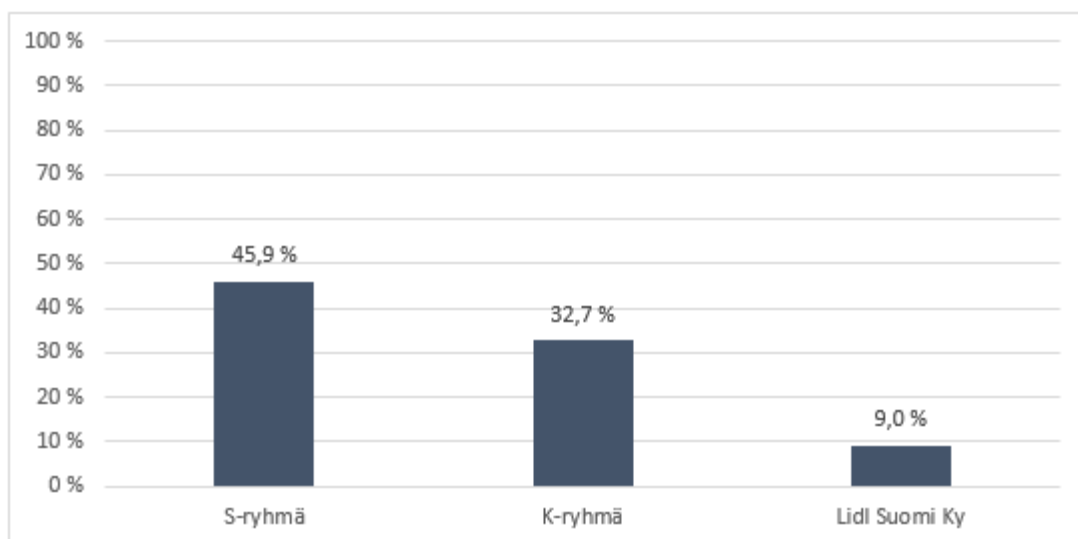
6.2 Ketjuliiketoiminnan mallintaminen

Kilpailun kiristyminen on johtanut siihen, että kaupan alan yritysten on etsittävä tehokkaampia liiketoimintamalleja kannattavuuden säilymiseksi. On todettu, että nykypäivänä laajaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys selviytyy vain ketjuliiketoimintamallilla. Perinteisistä tukku-vähittäiskaupparakenteista ollaankin vähitellen luopumassa. Tätä kehityssuuntaa on havaittu sekä Suomessa että muualla maailmassa. (Kautto & Lindblom 2005, 12.)

Ketjukonseptin mukaisesti toimivat kaupat ja niiden yhteiselimenä toimiva ketjuyksikkö muodostavat yhdessä ketjun. Ketjutoiminnan lähtökohta on sen jatkuva kehittäminen. Ketjuliiketoimintaa toteutetaan ketjukonseptin mukaisesti operatiivisissa liike-

toimintaprosesseissa. Näitä prosesseja ovat tavararyhmähallinta, markkinointi, osto-toiminta ja tilaus-toimitusprosessi. Tavararyhmähallinnan tavoite on tuottaa konseptin määräysten mukaisia ketjuvalikoimia. Valikoimien tulee olla asiakaslähtöisiä, kiinnostavia ja kilpailukykyisiä. Markkinoinnin tehtävä on luoda ketjulle ja ketjun tuotteille tunnettavuutta. Ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessit ovat ketjuliiketoiminnan logistisia prosesseja. Kaikkien neljän operatiivisen prosessin tavoitteena on toimia yhtenäisesti ja vuorovaikutteisesti koko toimitusketjun läpi asiakkaaseen asti. (Kautto & Lindblom 2005, 12-13.)

Ketjuuntumisen kautta tavoitellaan markkinoinnin ja suurtuotannon etuja. Kun ketjun ketjuyksikkö tuottaa suurimman osan markkinoinnista, saadaan päällekkäisiä kuluja karsittua. Keskitetyllä asiakasprosessin hallinnalla saadaan lisäksi luotua ketjubrändiä. Ketjun kauppojen tulisi noudattaa yhteisiä menettelytapoja, jotta ketjun tuottamat asiakasprosessit toimivat oikein. On siis tärkeää, että kaupat sitoutuvat noudattamaan ketjuyksikön tekemiä päätöksiä. (Kautto & Lindblom 2005, 15-16.) Suurtuotannosta saadaan etuja silloin kun ketjuyritys hallitsee kauppojen valikoimia kattavasti ja osto-osasto neuvottelee ehdot luotettavasti ja uskottavasti koko ketjun volyymilla. (Kautto & Lindblom 2005, 15-16.) Alla olevaan kuvioon 2. on kuvattu kolmen suurimman päivittäistavarakauppaketjun markkinaosuudet Suomessa vuodelta 2015.



Kuvio 2. S-ryhmän, K-ryhmän ja Lidl Suomi Ky markkinaosuudet Suomessa 2015 (Päivittäistavarakaupan www-sivut 2017).

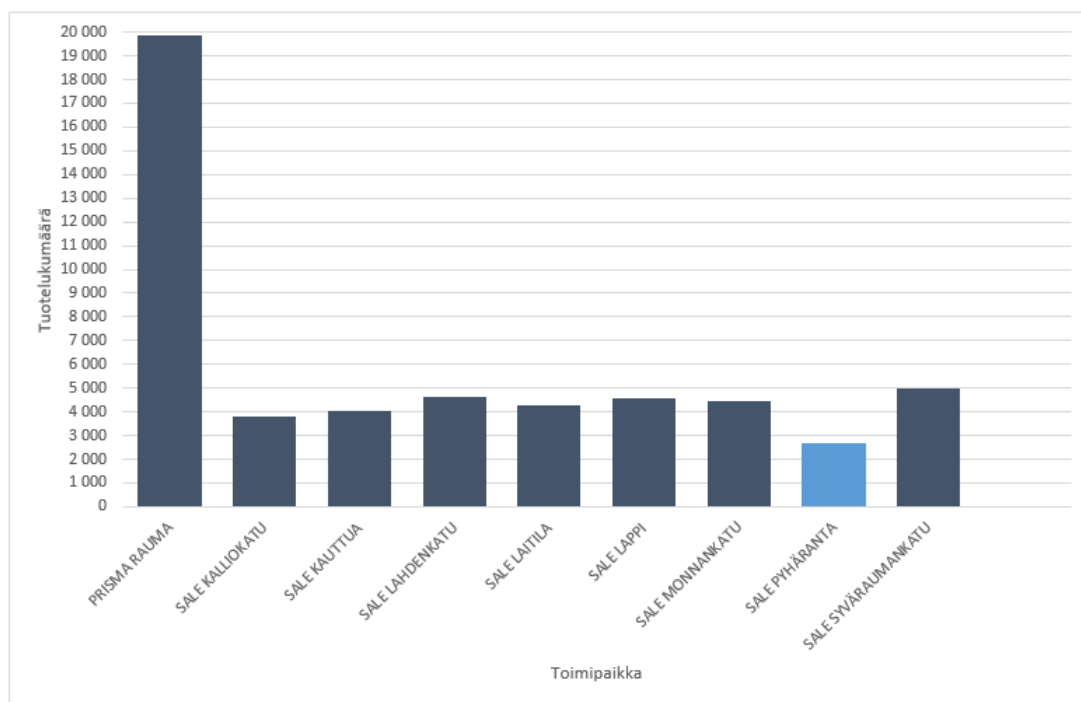
S-ryhmän toiminta alkoi 1990-luvun alkupuolella. Ketjukonseptit S-market ja Prisma olivat alussa ja vielä nykypäivänä kauppaverkoston runko. Samoihin aikoihin käynnistyi myös Bonus-kanta-asiakasjärjestelmä, jolla on ollut paljon merkitystä asiakkuuksien hallinnassa. (Kautto & Lindblom 2005, 34.)

Kaupan tulee hallita tiedon paljoutta kehittääkseen ketjuliiketoimintaa. Kauppojen kehittynyt tiedonhallinta onkin avannut mahdollisuuksia tuottavammalle toiminnalle aina asiakkuuden hallinnasta logistisen ketjun päähän asti. Ketjutoiminnan kehityshistorian perusteella voidaan todeta, että tiedon keräämisellä ja hallinnalla on suuri merkitys koko ketjuliiketoiminnan aloittamiseen. Tuotteiden ja tavararyhmien myynneistä, tuotoista ja kannattavuudesta saatu tieto aloitti toiminnan ja valikoimien kehittämisen uudella tavalla. (Kautto & Lindblom 2005, 28-29.)

6.3 Tuote ja tarve

Päivittäistavarakaupan valikoimien ytimenä voidaan pitää kuluttajien tarpeita ja odotuksia. Myymälän kokonaisvalikoima muodostuu ketjun tuottamasta perusvalikoimasta sekä myymäläkohtaisesta tuotevalikoimasta. Myymälän valikoima koostuu tavallisesti isommista volyymituotteista sekä tietyille asiakasryhmille tärkeistä tuotejoukoista. (Päivittäistavarakauppa 2016, 10.) Tällaisia tuotejoukkoja ovat esimerkiksi gluteenittomat tuotteet, joille löytyy oma asiakaskunta.

Päivittäistavarakaupan vuosijulkaisussa mainintaan, että myymälöiden valikoimat ovat viimeisten 20 vuoden aikana kolminkertaistuneet. Pienten ja suurten myymälöiden valikoimien koko vaihtelee suuresti. Pienissä myymälöissä tuotelukumäärät pyörivät 2000 kappaleessa, kun taas isoissa hypermarketeissa tuotteita voi olla valikoimassa jopa 30 000. Seuraavan sivun kuviossa 3. on kuvattu valikoimissa olevien päivittäistavaroiden tuotelukumääriä Keulan Sale-myymälöiden ja Rauman Prisman osalta. Myymälän tuotelukumäärä elää jatkuvasti, kun uutuuksia tulee valikoimiin ja tuotteita poistuu. Kuviossa olevat luvut ovat tammikuun 2017 alun tilanteesta. Kuvio havainnollistaa pienten myymälöiden ja suurten hypermarkettien valikoimatuotteiden isoa eroa.



Kuvio 3. Valikoimatuotteiden lukumäärä 2.1.2017, Keulan Prisma ja Salet.

Rauman Prismassa päivittäistavaroita oli mittaushetkellä valikoimissa lähes 20 000 kun taas Sale Pyhärannan valikoimissa hieman yli 2 600. Sale Pyhärannan valikoimatuotteiden lukumäärä muuttuu profilointimuutosten jälkeen. Työn empiirisessä osassa kuvataan profilointien vaikutus valikoimatuotteiden lukumääriin.

Tuotteiden hankintaprosessi vaihtelee yrityksestä riippuen. Suomessa päivittäistavara-kaupan hankinnat tehdään suurimmaksi osin viiden toimitusketjun kautta, joista yksi on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK. S-ryhmän ketjuvalikoimat muodostetaan ketjuohjauksen toimesta. Lisäksi valikoiman muodostamiseen osallistuvat osuuskaupan valtuuttama henkilö ja myymäläpäällikkö. (Päivittäistavarakauppa 2016, 10).

Kaupan tuotevalikoima elää läpi vuoden. Uutuuksia tulee ja vanhoja poistuu. Hyvin myyvät tuotteet saavat hyllyiltä enemmän tilaa ja vastaavasti heikosti myyvien tuotteiden hyllytilaa pienennetään tai poistetaan valikoimista kokonaan.

Private label -tuotemerkeillä kuluttajille halutaan tarjota laadukkaita tuotteita edulliseen hintaan. Private label tuotteet ovat kaupan omia tuotteita, joilla kauppa hakee

asiakasuskollisuuden lisäksi etuja brändin vahvistamiseen, toimitusketjun hallintaan sekä kaupan katteen kehittämiseen. Myös asiakaskuntaa on mahdollista kasvattaa oman merkin tuotteilla. Tämä puolestaan kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Kaupan omien merkkien osuus vuonna 2015 oli asiakkaiden ostoista noin 23 %. (Päivittäistavarakauppa 2016, 10). S-ryhmän ruokakauppojen omia tuotemerkkejä ovat Kotimaista, Rainbow ja X-tra tuotemerkit. (Patarummun www-sivut 2017.)

6.4 Valikoiman profilointi

Myymälän valikoiman profiloinnilla tarkoitetaan tuotevalikoiman muokkaamista. Tuotevalikoiman tulee olla sopeutettu käytettävissä olevaan tilaan. Valikoiman profilointi tapahtuu valikoimaluokkaa muuttamalla. Pienmyymälöiden valikoimaluokat ovat S-ryhmän valikoimarakenteessa jaettu kahdeksaan kokoluokkaan Y1-Y8. Ketjuohjauksessa tehdään tuotteistukset kaikkiin valikoimaluokkiin. Tuotelukumäärä kasvaa aina suuremman valikoimaluokan mukaan. Esimerkiksi jälkiruoka ja texmex esillepanoryhmässä Y1-valikoimaluokkaan kuuluu tarkistushetkellä 24 tuotetta ja Y2-valikoimaluokkaan Y1-valikoimatuotteiden lisäksi 26 tuotetta. Profiilin vaihtuessa Y2:sta Y1:seen muuttuu myös esillepanoryhmän tilatarve. Y2-profiili tarvitsee kaksi moduulia myymälätilaa, kun taas Y1:n tuotevalikoima mahtuu yhteen moduuliin. Myymälän saa hyllykartoilta tiedon valikoimaprofiilien moduulitarpeista.

Profiloidun valikoiman lisäksi yksittäisiä tuotelisäyksiä voidaan tehdä ketjuyksikön valikoimaan. Yksittäisiä valikoimalisäyksiä voivat olla muun muassa asiakkaiden toiveet. Valikoimalisäykset pitää aina olla perusteluja. Lisäksi näiden myyntiä tulee seurata aktiivisesti ja varmistaa, ettei ketjuvalikoiman ulkopuolelta lisätyt tuotteet päädy säännöllisesti hävikkiin. Lisävalikoiman tuotteet saattavat estää ketjuyksikkökohtaisen hyllykartan toteutumisen, koska hyllytila käy liian ahtaaksi.

6.5 Tilanhallinta

Päivittäistavarakaupan tilanhallintaa on harjoitettu jo 1980-luvun puolivälistä alkaen. Myymälän myyntitilaa pyrittiin tilanhallinnan avulla hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Tilanhallinnan tarkoitus on, että myyntitilaan sijoitetaan valikoimakokonaisuuksia, jotka vastaa asiakkaan tarpeita ja on kaupalle tuottava. Myymälä toteuttaa tilanhallintaa järjestelmistä saatavien hyllykarttojen avulla. Finne ja Kokkonen nimittävät kirjassaan hyllykarttoja hyllykuviksi. Tilanhallintasovellukset piirtävät hyllykuvat, joiden pohjalta myymälän työntekijä asettelee tuotteet omille paikoille hyllyyn. Rajallinen hyllytila voi johtaa siihen, että tuotteita on pakko poistaa valikoimasta.

Hyllykuvia piirrettäessä tulee ottaa huomioon myös estetiikka. Tuotteita on mahdollista ahtaa tehokkaasti käytettävissä olevaan tilaan, mutta tällöin hyllyt eivät ole hyvän näköisiä. Siisti ja järjestyksessä oleva hylly parantaa asiakkaan mielikuvaa. Näistä syistä hyllykuvia pidetäänkin keskeisenä myymälöiden ja ketjuohjauksen välisenä valikoiman toteuttamisen välineenä. (Finne & Kokkonen 2005, 250–252.)

Myymälän on mahdollista saavuttaa seuraavia hyötyjä toteuttaessaan hyllykarttoja:

- Ketjun yhteiset toimintatavat
- Hyllyt ovat asiakkaiden tarpeiden mukaisia
- Tuotteiden järjestys on looginen
- Saatavuus paranee, kun tuotteiden menekki on huomioitu tilanjaossa
- Kysyntää voidaan ohjata eri tuotteille
- Uutuudet ovat selkeästi esillä

Finne ja Kokkonen toteamusten lisäksi voidaan tilanhallinnan hyötynä nähdä myymälätyöskentelyn tehokkuus. Hyllykartan toteutuessa myymäläkohtaisesti saadaan hyllykartoilta tilausparametrit tuotteille automaattisesti. Näin myymälässä säästyy aikaa, kun järjestelmä hoitaa tilausprosessin kulun alusta alkaen.

Tavararyhmähallinta on ketjun ja tavarantoimittajan välinen toimintamalli, jossa tavararyhmiä johdetaan strategisina yksikköinä. Tavararyhmän määrittely on tavararyhmä-

hallinnan perusta, jossa tuotteistusta tehdessä huomioidaan kuluttajien tarpeet ja mieltymykset. Tavararyhmä muodostuu tuotteista ja palveluista, jotka asiakkaan näkökulmasta muodostavat riippuvuuden. Kustakin tavararyhmästä voidaan erotella vielä alaryhmiä asiakkaan päätöksentekomallin mukaisesti. Ketjun kaupoille luodaan tilanhallintasuunnitelma hyllykuvineen tavararyhmähallintaprosessin kautta. Asiakkaan ostokäyttäytyminen, loogiset hyllyt sekä menekin mukainen tilanjako kuuluvat tilanhallintasuunnitelmaan keskeiseen ideaan. Tilanhallinnalla on mahdollista hallita myös myyntikatteen tasoa. Kaupan tulee toteuttaa ketjuvalikoimaa, tilanhallintaa ja hyllykuvia ketjüsäännösten mukaisesti. (Kautto & Lindblom 2005, 94.)

6.6 Tuotteet esillepanoryhmissä

Tuotteiden hallinta esillepanoryhmittäin on S-ryhmän oma tapa ryhmitellä tuotteita. Esillepanoryhmä jakautuu kahdeksaan alatasoon. Jokaisella ketjulla on profilointitaso, jolle myymälän profiili määritellään. Prismoissa profilointitaso on pääasiallisesti 7., S-marketeilla 6., pienmyymälöillä ja liikennemyymälöillä 5.

Esillepanoryhmäkohtainen profilointi helpottaa valikoiman ja tilan yhteensovittamista. Oikeaa valikoimaluokkaa valittaessa kunnioitetaan pääasiallisesti käytettävissä olevaa tilaa. Ketjuohjaus tuottaa vuosittain aputaulukon esillepanojen profilointia varten. Aputaulukosta käy ilmi kuinka paljon kunkin esillepanoryhmän profiili tarvitsee myymälätilaa, jotta hyllykartta on mahdollista toteuttaa.

S-ryhmässä on käytössä valtakunnallinen tavararyhmittely Kaukeva. Kaukeva on Kaupan keskusvaliokunnan nimissä luotu kotimainen tuotteiden ryhmittely, joka luotiin 1960-luvulla. (GS1 Finland). Myymälän kassajärjestelmä käyttää Kaukeva -tavararyhmittelyä.

6.7 Hyllykartat S-ryhmässä

Valikoimamuutoksia tulee päivittäistavarakaupassa tiuhaan tahtiin. Valikoimamuutoksia ohjataan tavallisesti jaksonvaihdosten mukaisesti. Ketjuohjaus tuottaa jokaiselle

uudelle valikoimajaksolle esillepanoryhmäkohtaisia hyllykarttoja. Kaikille esillepanoryhmille on saatavilla oma hyllykartta. Hyllykarttoille ja edelleen hyllyyn päätyvä valikoima syntyy eri tekijöiden yhteistyönä. Tärkein tekijä on asiakkaan tarve. Hyllykarttoille päätyy tuotteita myös ajan trendien mukaisesti. (Ässälehti 2013.) Tuotteet sijoitetaan hyllyihin hyllykartan mukaisesti. Hyllykarttojen tarkoitus onkin antaa tuotteille oikea järjestys myymälään. Tavallisesti suurivolyymiset tuotteet saavat eniten hyllytilaa. Sillä, sijaitseeko tuote ylä-, ala-, vai keskihyllyllä on myös tuotteen menekkiin olennaisesti vaikutusta. Keskihyllyltä myytävän tuotteen menekki on yleensä suurinta. Kaikille tuotteille ei ole mahdollista antaa hyllyn parasta sijoituspaikkaa.

Myymälän on mahdollista käyttää joko yleiskarttaa tai ketjuyksikkökohtaista hyllykarttaa. Myymälä tulostaa yleiskartan Tuhti-järjestelmästä. Myymälä valitsee käytettävän hyllykartan esillepanoa vastaavan valikoimaprofiilin mukaan. Kulkusuunta määräytyy myymäläkierron mukaan. Yleiskartalta löytyy kaikki ketjuvalikoimaan kuuluvat tuotteet. Yleiskarttaa käytetään silloin, kun ketjuyksikkökohtaista hyllykarttaa ei onnistuttu tuottamaan.

Suurimpaan osaan esillepanoista on saatavilla ketjuyksikkökohtainen hyllykartta. Ketjuyksikkökohtainen hyllykartta on nimensä mukaisesti myymäläkohtainen ja kartalla oleva tuotteistus vastaa täysin myymälässä olevaa valikoimaa. Yksittäisiä tuotteita on mahdollista ohjata pois kartalta oleellisella syyllä. Ketjuyksikkökohtaiselle hyllykartalle nousevat ketjuvalikoiman lisäksi myymälän lisävalikoiman tuotteet. Näitä ovat tuotteet, jotka ovat nostettu myymälän valikoimaan ylemmistä valikoimaluokista tai paikallisilta toimijoilta. Myös ketjuyksikkökohtainen hyllykartta tulostetaan Tuhti-järjestelmästä. Mikäli myymälän valikoima esillepanoryhmässä ylittää tilaan mahtuvan ketjuvalikoiman, ei voida luvata, että ketjuyksikkökohtainen hyllykartta toteutuu onnistuneesti. Alueosuuskauppa on vastuussa jokaisen ketjuyksikkönsä myymäläpohjan, allokointien ja kalustetietojen oikeellisuudesta. Hyllykarttatuotantoa varten on välttämätöntä, että kaikilla tuotteilla on mitta- ja esillepanotapatiedot Tuotehallintajärjestelmässä oikein.

Tavoitetila on tuottaa myymälälle mahdollisimman paljon onnistuneita ketjuyksikkökohtaisia hyllykarttoja. Kun myymälä toteuttaa esillepanon ketjuyksikkökohtaisen

hyllykartan mukaisesti, siirtyvät hyllykartalta tuotteille automaattisesti hyllytilat, tilausrajat, toimituspakkaukset sekä menekit. Näin myös tuotteiden tilaaminen käynnistyy automaattisesti.

Ketjuyksikkökohtaiset hyllykartat tehostavat myymälän toimintaa. Kun esillepano on toteutettu ketjuyksikkökohtaisen hyllykartan mukaisesti, tuotteiden hyllytilat ovat oikein eikä myymälän tarvitse käyttää aikaa hyllytilojen muuttamiseen. Kun tuotteiden hyllytilat ovat oikein, toimii myös tilaaminen. Tilausjärjestelmä pitää huolen tuotteiden saatavuudesta.

Sale Pyhärannan on ollut haasteellista toteuttaa hyllykarttoja rajallisen hyllytilan vuoksi. Myymälän ketjuyksikkökohtaisten hyllykarttojen toteutusaste tulee kehittymään profilointimuutosten jälkeen, kun myymälään on tehty oikea, tarvittava tilajako esillepanoryhmien osalta.

6.8 Valikoiman toteutus

Tahti-raportoinnista saatavalla raportilla seurataan myymälän valikoiman toteutusta. Valikoiman toteutus kertoo prosenttiosuuksin, kuinka paljon myymälän valikoimaan kuuluvia tuotteita on myyty valitulla ajanjaksolla. Jos myymälän valikoiman toteutusprosentti olisi 100, olisi myymälä myynyt valitulla ajanjaksolla kaikkia valikoimaan kuuluvia tuotteita ainakin yhden kappaleen. Kun tuote myydään kassajärjestelmään, siirtyy tästä tieto Tahtiin.

Sale Pyhärannan valikoiman toteutusaste on todettu olevan alhainen. Alhainen valikoiman toteutus johtuu myymälän liian suuresta tuotevalikoimasta. Profiloimalla myymälän tuotevalikoima uudelleen saadaan valikoimaa toteutettua suuremmalla toteutusasteella. Valikoiman toteutuksella ei ole myynnin tai katteen välistä synergiaa vaan tällä voidaan todeta tuotteet, jotka eivät tuota myyntiä. Opinnäytetyössä todetaan valikoiman toteutusasteella tarve myymälän profilointien uudistamiselle.

7 PROFILOINTIMUUTOSTEN TOTEUTUSPROSESSI

On todettu, että valikoimalähtöinen muutosprosessi tulee Sale Pyhärannassa toteuttaa. Profilointimuutosten tarve voidaan todeta valikoiman toteutusasteella. Valikoiman toteutusaste kertoo prosenttiluvuin myytyjen tuotteiden osuuden myymälän kokonaisvalikoimasta. Lähtöarvon mittaus tehtiin vuoden 2016 osalta kuukausikohtaisen keskiarvon mukaan. Mittaus kannatti toteuttaa keskiarvomittauksella siitä syystä, että valikoimatuotteiden lukumäärä vaihtelee kuukausittain muun muassa jaksonvaihdoksien yhteydessä. Mikäli mittaus olisi tehty ainoastaan viime vuoden helmikuun ja maaliskuun toteutuneiden tulosten pohjalta, lähtöarvot eivät olisi täysin relevantteja. Valikoiman toteutuksen keskiarvo Sale Pyhärannassa oli viime vuonna 63,5 prosenttia. Tämän mukaan yli 36 prosenttia myymälän valikoimiin kuuluvista tuotteista jäi kokonaan myymättä. Myymälän valikoimissa todettiin olevan tuotteita, jotka veivät hyllytilaa, mutta eivät myyneet. On myös mahdollista, että tuotteet eivät hyllyyn asti ole missään vaiheessa päätyneet. Tämä antaa lähtökohdan valikoimien muutostarpeelle. Lähtöarvojen mittaus tehtiin päivittäistavaroiden osalta. Käyttötavaran tuote-alue oli työstä rajattu kokonaan pois.

Muutosprosessin toteamisen jälkeen edettiin myymälän tunnuslukujen analysointiin. Myymälän tunnuslukujen keruu alkoi selvittämällä esillepanoryhmien katerakennetta. Tahdista raportointiin esillepanoryhmien aikaisemmin toteutuneet myyntikatteen ja paikallistettiin muutosta kaipaavat tuote-alueet. Lisäksi Tahdista raportointiin myymälän ketjuyksikkökohtaisessa valikoimassa olevat tuotteet. Katerakenteen perusteella tunnistettiin lisävalikoiman tuotteet, joiden valikoima mahdollisesti tulisi päättää.

Pelkästään esillepanoryhmän toteutuneen myyntikatteen pohjalta profiloinnin muutostarvetta ei voitu todeta. Tarvittiin tieto myös esillepanojen toteutuneista myynneistä. Koska muutoksia ei toteuteta myynnin kustannuksella oli tärkeää huomioida toteutuneen myynnin ja myyntikatteen suhde. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu tarkemmin analysoitavan aineiston keräämisestä, toteutusvaiheesta sekä myymälän valikoimiin tehdyistä muutoksista.

7.1 Lähtöaineiston kerääminen

Myymäläkohtaista tunnuslukuaineistoa saadaan S-ryhmän käytössä olevasta Tahti - raportointijärjestelmästä. Tahdista löytyy valmiita raportteja päivittäiseen johtamiseen sekä myymälätyötä tukevaan työskentelyyn. Tahdista on saatavilla raportteja muun muassa hävikin, myyntikatteen, valikoiman toteutuksen ja saatavuuden analysointiin. Tahtiin siirtyy yön aikana edellisen päivän toteutuneet tunnusluvut. Raportoija valitsee, miltä ajanjaksolta toteutuneita lukuja haluaa tarkastella. Seuraavassa on esitelty pääpiirteittäin Tahdin valmiita raportteja, joita lähtöaineiston keruussa käytettiin.

OK04-03 Ketjuyksikkökohtaiset valikoimat -raportilta saadaan lisävalikoiman tuotteet, jotka ovat nostettu myymälän valikoimaan ketjuvalikoiman ulkopuolelta tai ylemmistä valikoimaluokista. Raportilla on mukana myös opinnäytetyössä tärkeänä pidettävien tunnuslukujen mittarit eli myynti, myynti yksiköt ja kate-eurot tuotetasolla.

OK04-12 Ketjuyksikön profiilit ja allokoituvat tilat -raportilta saadaan myymälän esillepanoryhmien valikoimaprofiilit sekä myymälässä olevien kalustepaikkojen lukumäärät.

OK04-01 Valikoimatuotteiden lukumäärä, myyntiosuudet.... -raportilta saadaan myymälän valikoimissa olevien tuotteiden lukumäärä. Lisäksi raportin avulla voidaan selvittää myymälän valikoiman toteutusastetta.

OK02-01 Rivialennukset ja hävikki kehityslukuineen -raportilla tutkitaan hävikkiä halutulla tuotehierarkiatasolla. Raportilta voidaan valita, halutaanko hävikkiä analysoida tuotejoukkoina (esimerkiksi esillepanoryhmissä) tai mahdollisesti tuotetasolla asti.

Valmiiden raporttien lisäksi tietoa kerättiin raportin rakentajalla tehdyistä omista raporteista. Raportin rakentajalla raportoija voi valita raportille tarvitsemansa tunnuslukujen mittarit. Tämä yksinkertaistaa raportin ulkoasua ja helpottaa raportin tulkintaa, kun työssä tarpeettomat tunnusluvut saadaan raportilta rajattua pois.

Valikoimamuutosten valmistelussa tietoa kerättiin yhteen useilta eri raporteilta. Tahdistä saatujen tunnuslukujen lisäksi tietoa tarvittiin tilanhallinnan mitoitusaulukosta. Mitoitusaulukosta saatiin tarvittavaa tietoa kunkin valikoimaluokan tarvitsemasta tilajasta. Tiedot vietiin Excel -taulukkolaskentaohjelmaan. Taulukkoon listattiin myymälän kaikki päivittäistavaroiden esillepanoryhmät. Kunkin esillepanoryhmän profiloitava taso merkittiin taulukkoon erikseen. Sale-ketjussa pääasiallinen profiloitintaso on viisi, mutta on myös poikkeuksia, joissa profiloitintaso on tätä tasoa alempi. Tilanhallinnan osalta oikea profiloitintaso on tärkeä. Väärä esillepanoryhmän profiloitintaso johtaa ketjuyksikkökohtaisen hyllykartan epäonnistumiseen. Lisäksi taulukkoon lisättiin sarake kunkin esillepanoryhmän nykyisestä profiilista, joiden pohjalta yliprofilointi tunnistettiin. Näiden lisäksi taulukkoon vietiin esillepanoryhmien toteutuneet myynnit ja myyntikatteet. Alla olevaan taulukkoon on havainnollistettu taulukon ulkoasua rajatuilla valinnoilla. Värillä korostettu esillepanoryhmä kertoo esillepanoryhmän profiloitintason. Esimerkkitaulukkoa on yksinkertaistettu ja muokattu julkiseen työhön esitettävään muotoon.

= PROFILOINTITASO									
EPR4	EPR5	EPR6	PROFIILI	My €	My € ind	Ka €	Ka € ind	Ka %	Ka % +/-
4 VALINTA: LIHA, KALA JA -VALMIST.	5 VALINTA: LIHA, KALA JA KALAVALM.	6 VALINTA: KALA JA KALAVALMISTEET	Y2						
4 VALINTA: LIHA, KALA JA -VALMIST.	5 VALINTA: LIHA, KALA JA KALAVALM.	6 VALINTA: SILLIT JA SILAKAT	Y2						
4 TUOREET LEIPOMOTUOTTEET	5 RUOKALEIVÄT JA KOTIPAISTO	6 TUMMAT RUOKALEIVÄT	Y3						
4 ATERIA-AINEKSET, SÄIL. JA LASTENR.	5 VIHANNES-, LIHA- JA KALASÄILYK	6 KURKKU- JA PUNAJUURISÄILYKKEET	Y2						
4 VILJATUOTTEET RIISI PERUNAVALM	5 HIUTALEET, SUURIMOT, MUROT, MYSLIT	6 MUROT JA MYSLIT	Y2						
4 VILJATUOTTEET RIISI PERUNAVALM	5 JAUH, TÄRKKELYSKSET, MUUT VILJATUOT.	6 JAUHOT, TÄRKKELYSKSET, MUUT VILJA	Y2						
4 VILJATUOTTEET RIISI PERUNAVALM	5 PASTA, NUUDELI, RIISI, PERUNAVALM	6 PASTA JA NUUDELI	Y2						
4 VILJATUOTTEET RIISI PERUNAVALM	5 PASTA, NUUDELI, RIISI, PERUNAVALM	6 RIISI JA PERUNAVALMISTEET	Y2						
4 PUHDISTUS- JA PESUAINEET	5 KODIN PUHD. - JA ASTIANPESUAINEET	6 KODIN PUHD. - JA ASTIANPESUAINEET	Y2						
4 PUHDISTUS- JA PESUAINEET	5 PYYKINPESU, HUUHTELU JA KÄSITTELY	6 PYYKINPESU, HUUHTELU JA KÄSITT.	Y2						

Taulukko 1. Esimerkki koostetusta taulukosta mittareineen.

Sale Pyhärannassa profiloituja päivittäistavaroiden esillepanoryhmiä oli kaikkiaan 50. Profiloitavien esillepanoryhmien määrä vaihtelee myymälän kokoluokan mukaan. Taulukkoon koottujen tunnuslukujen pohjalta tunnistettiin esillepanoryhmät, joihin profiloitimuutos tulisi toteuttaa. Tunnistetuille esillepanoryhmille lisättiin taulukkoon ehdotus uudesta valikoimaprofiilista. Esimerkkitaulukossa tätä saraketta ei näytetä.

Yliprofilointien lisäksi rakennettiin Tahdistä saatujen toteutuneiden tunnuslukujen avulla taulukko, jonka avulla tunnistettiin hävikin taso kaikissa esillepanoryhmissä. Hävikin arvoa tutkittiin euromääräisesti sekä prosenttiosuuksin.

Vertailemalla Keulan Sale-myymälöiden hävikin tunnuslukuja tunnistettiin esillepanoryhmät, joissa Sale Pyhärannan hävikki korostui ketjun keskiarvosta.

Profiloidun valikoiman lisäksi tutkittiin myymälän ketjuyksikkökohtaista valikoimaa. Ketjuyksikkökohtaisia valikoimatuotteita ovat lisävalikoiman tuotteet, jotka ovat nostettu myymälän valikoimaan ketjuvalikoiman ulkopuolelta tai ylemmistä valikoimaluokista. Lisävalikoiman tuotelistaus ajettiin Tahdista. Lisävalikoimissa olevat tuotteet käytiin yksitellen läpi ja taulukkoon merkittiin tuotteet, jotka mahdollisesti tulisi valikoimasta poistaa. Poistettavien listalle nousi tuotteet, joiden myyntimäärä suhteessa hyllytilaan ei ollut tuottavalla tasolla.

Profiilin muutostarve todettiin kaikkiaan 22 esillepanoryhmään. Lisävalikoiman osalta todettiin, että poistotarve olisi noin 60 tuotetta. Muutoksia ei vielä tässä vaiheessa toteutettu. Lähdeaineiston keruu toteutettiin kokonaisuudessaan tammikuun 2017 aikana.

7.2 Toimipaikkakäynti ja muutosten vahvistaminen

Lähtöaineiston keräämisen jälkeen tehtiin toimipaikka käynti Sale Pyhärantaan. Muutosehdotukset käytiin yhdessä myymäläpäällikön kanssa läpi. Toimipaikkakäynnin yhteydessä sovittiin, että profilointimuutokset toteutetaan kaikkiin 22 esillepanoryhmään. Lisäksi sovittiin, että 60 lisävalikoiman tuotetta poistetaan valikoimasta. Myymäläpäällikön kanssa sovitut muutokset raportointiin.

Samalla toimipaikkakäynnillä myymälän tilatiedot tarkistettiin. Uusille valikoimaprofiileille määriteltiin uusi tilajako mitoitustaulukon mukaisesti. Muutostiedot raportointiin. Samalla toimipaikkakäynnillä tarkistettiin tilajako myös niistä esillepanoryhmistä, joihin muutostarvetta ei todettu. Näin ollen tilanhallinnan järjestelmässä oleva tieto varmistettiin täysin paikkaansa pitäväksi.

7.3 Profiloinnin ja tilanhallinnan toteutus

Sale Pyhärannan profilointimuutokset toteutettiin tammikuun 2017 aikana. Muutokset vietiin järjestelmiin Osuuskauppa Keulan konttorilla, josta tarvittavia järjestelmiä hallitaan. Profiilimuutokset tehtiin Tuotehallintajärjestelmään (Tuhti) siten, että uudet profiilit saatiin voimaan jo hyvissä ajoin tammikuun 2017 aikana.

Todettiin, että muutokset kannattaa toteuttaa heti vuoden alkuun. Mittausjaksolle helmikuusta maaliskuuhun ei kohdistu päivittäistavarakaupan myynteihin vaikuttavia sesonkeja. Kauppojen aukiolot vapautuivat vuoden 2016 alussa, joten myyntipäivien määrä oli stabiili. Profilointien tuomaa muutosta seurataan läpi vuoden ja vuonna 2018 on myymälästä saatavilla koko vuodelta vertailukelpoisia lukuja.

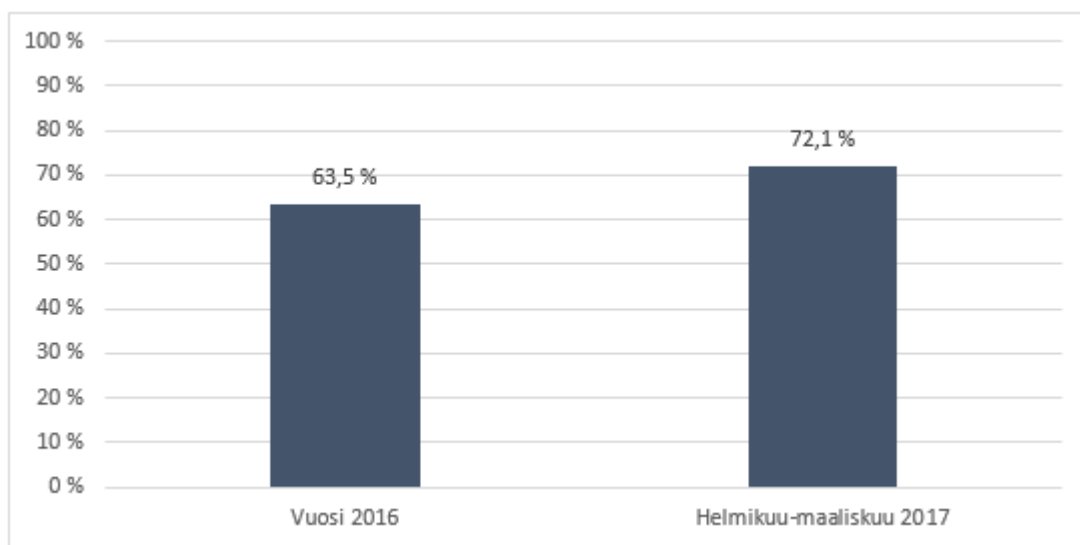
Profilointimuutokset sekä lisävalikoimatuotteiden poistot tallennettiin Tuotehallintajärjestelmään. Mittausjakson aikana Sale Pyhärannan lisävalikoimaan tehtiin muutamia tuotelisäyksiä. Lisäykset kirjattiin ylös. Myymäläpäällikön kanssa sovittiin, että jos mittausjakson aikana tulee tarve valikoimalisäyksille (muun muassa asiakastoiveet), nämä kirjataan ylös.

Tuhtiin tehtyjen profilointimuutosten jälkeen vietiin tilanhallinnan järjestelmään myymälän uusi tilajako. Muutosten myötä esillepanoryhmien tilajako myymälässä muuttui. Muutokset tulee viedä tilanhallinnan järjestelmään, jotta ketjuyksikkökohtainen hyllykarttatuotanto voi toimia. Tavoitetila on toteuttaa kaikki ketjuyksikkökohtaisessa hyllykarttatuotannossa olevat esillepanot ketjuyksikkökohtaisella hyllykartalla. Tällöin myymälätyöskentely tehostuu, kun järjestelmä hoitaa tilausprosessin automaattisesti ja tuotteet saavat oikean hyllytilan suoraan hyllykartalta.

7.4 Toteutuneet tunnusluvut mittausjakson jälkeen

Mittausjakso oli 1.2.-31.3.2017. Tässä työssä ei tavoiteltu hävikin ja myyntikatteen osalta ennalta määriteltyä tunnusluvun tasoa tai raja-arvoa. Työn tarkoituksena oli optimoida Sale Pyhärannan tuotevalikoima myymälän käytössä olevaan tilaan ja parantaa myymälän kannattavuutta tuotevalikoiman näkökulmasta. Sale Pyhärannan liian

suuri tuotevalikoima lisäsi hävikkiriskiä ja vaikutti useaan päivittäistavarakaupan mittavaan tunnuslukuun. Lisäksi muutoksilla haettiin parannusta hyllykarttojen toteutukseen. Vertailua tehtiin myymälän edellisen vuoden vastaavan ajanjakson toteutuneisiin tunnuslukuihin. Lisäksi vertailussa käytettiin samaan ketjuun kuuluvien Keulan toimipaikkojen toteutuneita tunnuslukuja. Sale Pyhärannan päivittäistavararyhmien valikoiman toteutuksen keskiarvo helmikuun ja maaliskuun 2017 osalta oli 72,1 prosenttia. Profiloitujen 22 esillepanoryhmän vastaava luku oli 75,9 prosenttia. Kuvioon 4. on havainnollistettu muutos päivittäistavaroiden osalta.



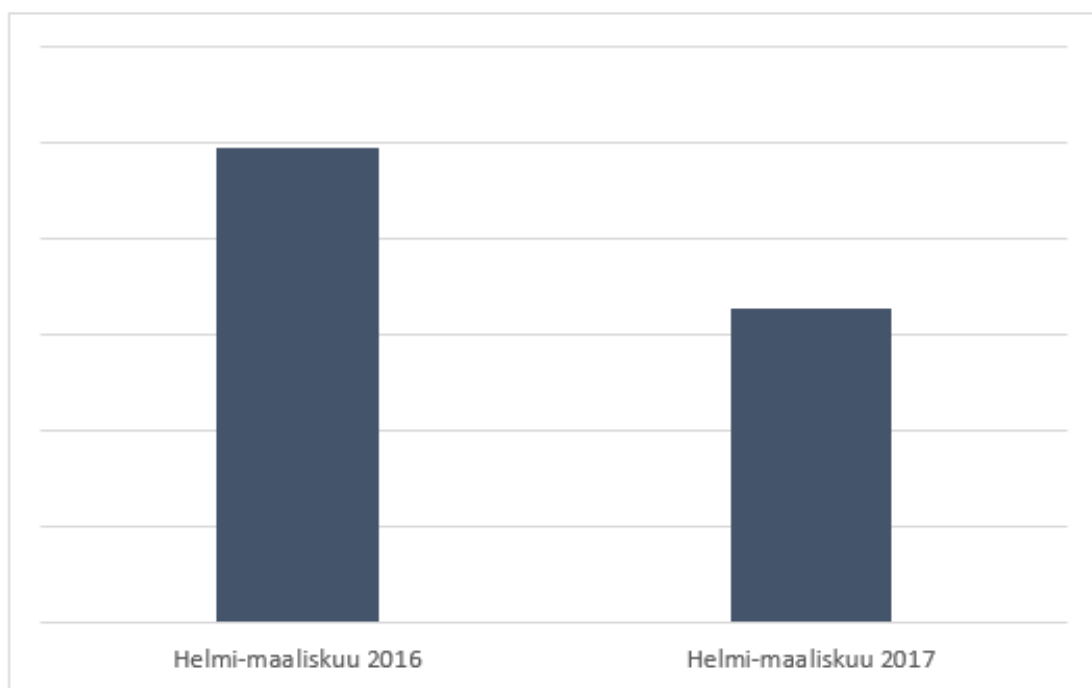
Kuvio 4. Valikoiman toteutusasteen keskiarvot, Sale Pyhäranta.

Todettiin, että profilointimuutoksilla oli vaikutusta valikoiman toteutukseen. Sale Pyhärannan valikoiman toteutus kasvoi mittausjaksolla lähes 9 prosenttia viime vuoden keskiarvosta. Myymälän on jatkossa mahdollisuus toteuttaa hyllykarttoja aiempaa paremmin, kun tilaa vapautui myymättömiltä tuotteilta. Lisäksi mahdollisuus onnistuneisiin ketjuyksikkökohtaisiin hyllykarttoihin kasvaa.

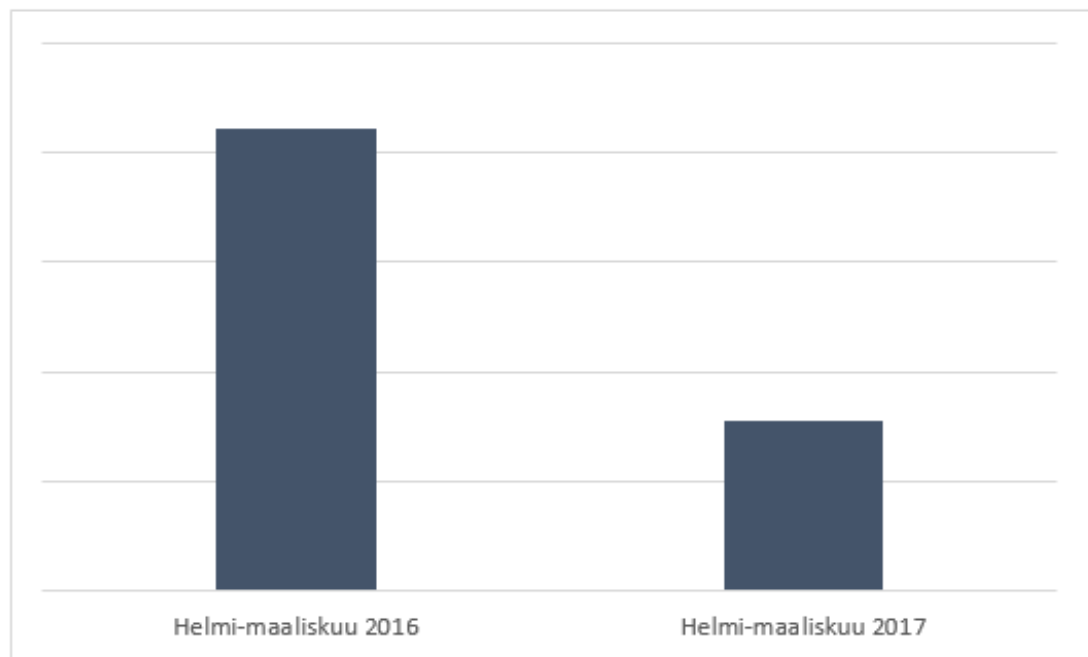
Työssä ei käsitelty erikseen Sale Pyhärannan kuukausikohtaisia hävikin tunnuslukuja. Mittaustuloksena tarkisteltiin helmikuun ja maaliskuun kumulatiivista, kirjattua hävikkiä. Kuten valikoiman toteutuksessa, myös hävikin mittaamisessa tuloksia tarkisteltiin sekä päivittäistavaroiden että profiloitujen esillepanoryhmien osalta erikseen. Koko

päivittäistavararyhmän helmikuun ja maaliskuun 2017 yhteenlaskettu hävikki Sale Pyhärannassa laski vuoden takaisesta yli 30 prosenttia. Sale Pyhärannan hävikin kehitys vuoden takaiseen oli Keulan kaikista Sale-myymlöistä selvästi suurin.

Profiloitujen esillepanoryhmien helmi-maaliskuun 2017 hävikki laski vuodentakaisesta yli 60 prosenttia. Muutos oli suuri, joten profilointimuutoksilla todettiin olevan selkeä vaikutus kirjattuun hävikkiin. Sale Pyhärannan prosentuaalinen hävikki oli käsitellyissä esillepanoryhmissä myös Keulan Sale-myymlöiden osalta alhaisin. Alla oleviin kuvioihin 5. ja 6. on havainnollistettu kirjatun hävikin osalta tapahtuneet muutokset. Tässä opinnäytetyössä tuloksia ei esitetä toteutuneina lukuina, vaan muutokset esitetään toteutuneiden lukujen osalta visuaalisesti. Toteutuneet tunnusluvut raportoidaan toimeksiantajalle sellaisenaan kuin ne toteutuivat.



Kuvio 5. Kirjatun hävikin muutos, kaikki päivittäistavarat, Sale Pyhäranta.



Kuvio 6. Kirjatun hävikin muutos, profiloidut 22 esillepanoryhmää, Sale Pyhäranta.

Tässä työssä ei käsitelty erikseen kuukausikohtaisia myyntikatteiden tunnuslukuja. Mitä tuloksina tarkisteltiin helmikuun ja maaliskuun kumulatiivista myyntikatetta. Kuten hävikin, myös myyntikatteiden osalta tuloksia tarkisteltiin sekä päivittäistavaroiden että profiloitujen esillepanoryhmien osalta erikseen. Myyntikatteessa havaitut muutokset eivät olleet täysin vertailukelpoisia, koska Tahti-raportointijärjestelmään tehtiin vuoden vaihteessa myyntikatteiden rakenteeseen vaikuttavia muutoksia. Näin ollen vuoden 2016 ja 2017 Tahtikate ei ole täysin vertailukelpoinen. Myyntikatteiden kehitystä olikin kannattavinta vertailla Osuuskauppa Keulan samaan ketjuun kuuluvien myymälöiden osalta, ei toteutuneita lukuja sellaisinaan.

Koko päivittäistavararyhmän sekä profiloitujen 22 esillepanoryhmän myyntikate kehittyi Sale Pyhärannassa vuoden takaisesta. Profiloitujen esillepanoryhmien myyntikatteiden kehitys oli huomattava. Sale Pyhärannan myyntikatteiden prosentuaalinen kehitys oli molemmissa mitattavissa tuote-alueissa Keulan Sale-myymlöiden kesken suurinta.

Profilointien jälkeen Sale Pyhärannan on mahdollista toteuttaa hyllykarttoja aiempaa paremmin. Hyllykarttojen avulla tuotteiden sijainnit hyllyissä ovat loogisia ja asiakkaiden tarpeiden mukaisia. Hyllykarttojen toteutuksella myös ketjun yhtenäiset toimintatavat toteutuvat. Onnistuneiden ketjuyksikkökohtaisten hyllykarttojen lukumäärää ei tässä vaiheessa ole mahdollista todeta, sillä jaksonvaihdoksia on läpi vuoden ja tieto onnistuneista hyllykartoista saadaan kuukausittain aina takautuvasti vuoden loppuun asti. On kuitenkin odotettavissa, että ketjuyksikkökohtaisia hyllykarttoja saadaan jatkossa tuotettua aiempaa enemmän. Ketjuyksikkökohtaiset hyllykartat tehostavat myymälän toimintaa. Kun esillepano on toteutettu myymäläkohtaisen hyllykartan mukaisesti, tuotteiden hyllytilat ovat oikein eikä myymälän tarvitse käyttää aikaa hyllytilojen muuttamiseen. Tuotteiden hyllytilojen ollessa oikein toimii myös tilaaminen. Tilausjärjestelmä pitää huolen tuotteiden saatavuudesta. Sale Pyhärannassa on edelleen esillepanoryhmiä, joihin ei tässä työssä voitu vaikuttaa ja joissa hyllykarttojen toteutus tulee olemaan haastavaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TEKIJÄN ARVIO TULOISTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tuotevalikoiman profiloinnin vaikutusta Sale Pyhärannan hävikkiin ja myyntikatteeseen. Profiloinnit toteutettiin tarkkojen analyysien pohjalta aikaisemmat myyntikatteet, hävikit ja myynnit huomioiden ja vain valikoimamuutoksia tarvitseviin esillepanoryhmiin. Lisäksi muutoksilla haettiin parannusta tilanhallintaan. Todetut muutostarpeet vietiin Sale Pyhärannassa toteutukseen.

Kaikkiaan 22 myymälän päivittäistavaroiden esillepanoryhmään tehtiin muutos. Lisävalikoiman osalta todettiin poistotarve 60 tuotteelle. Muutoksia tehtiin sekä tuoretuotteiden- että kuvien elintarvikkeiden tavararyhmiin. Myös panimojuomiin, päivittäiskäyttötavaroihin ja hygienian tuotealueisiin tehtiin muutoksia. Profilointien jälkeen Sale Pyhärannan päivittäistavaroiden valikoima pieneni lähes 11 prosenttia.

Opinnäytetyössä tutkittiin myymälän tunnistettua eli kirjattua hävikkiä. Työn tuloksissa ei oteta kantaa selittämättömään hävikkiin. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että

profilointimuutoksilla oli vaikutusta kirjattuun hävikkiin. Sale Pyhärannan kirjattu hävikki laski merkittävästi edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan nähden. Tärkeä osa hävikin hallintaa on myös myymälän ammattitaitoinen henkilökunta, joka osaamisellaan huolehtii toiminnan tuloksesta. Hävikkiä seurataan aktiivisesti ja ongelmakohtiin puututaan ajoissa. Hävikin hallinnan työ on jatkuvaa.

Myös myyntikate kehittyi. Kehitys on nähtävissä parhaiten profiloitujen esillepanoryhmien tuloksissa. Myyntikatteen vertailukelpoisuuteen vaikutti Tahtiin vuoden vaihteessa tehty rakennemuutos. Tämän vuoksi Tahdistä saatuja toteutuneita myyntikatteen tunnuslukuja ei suoraan voitu tuloksissa todeta. Voidaan kuitenkin todeta, että muutoksilla oli vaikutusta myyntikatteen kehitykseen. Myös rahdilla on vaikutusta Tahdin katteeseen. Pienellä liikevaihdolla operoivan myymälän Tahtikatteessa näkyy rahdin vaikutus alentavasti. Toimituspäivien lukumäärällä rahdista aiheutuviin kustannuksiin voidaan vaikuttaa, mutta Sale Pyhärannan osalta toimituspäivien lukumäärää ei nykyisestä ole tarkoitus vähentää. Sale Pyhärannan kokonaistoimituspäivien lukumäärää on aiempina vuosina tarkisteltu ja näihin ei toistaiseksi olla tekemässä muutoksia.

Yliprofilointi todettiin valikoiman toteutusasteella. Profiloointimuutosten jälkeen valikoiman toteutus parantui. Muutoksella mahdollistetaan hyllykarttojen toteutus aiempaa paremmin. Valikoimamuutokset haluttiin toteuttaa niin, ettei muutokset näy mitenkään myymälän liikevaihdossa. Tuotevalikoima säilyi muutosten jälkeenkin asiakaslähtöisenä. Tulosten pohjalta todettiin, että Sale Pyhärannan myynnin taso säilyi mittausjakson aikana. Havaittiin myös pientä liikevaihdon kehitystä.

Saatavuus on aina ollut Sale Pyhärannassa hyvällä tasolla. Todettiin, että saatavuus säilyi profiloointimuutosten jälkeen myymälässä entisellä tasolla. Tämä oli myös osa työn tavoitetta.

Sale Pyhärannan myyntikate kehittyi viime vuodesta. Myyntikatteen tasoero pieneni Keulan samaan ketjuun kuuluviin myymälöihin nähden. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää valikoiman profiloinnin vaikutusta myyntikatteeseen. Profilointi oli yksi tapa vaikuttaa myyntikatteen rakenteeseen.

Myyntikatteen rakenteeseen vaikuttaa valikoiman ja hävikin lisäksi muita tekijöitä. Myynnin rakenne voi näkyä kaupan myyntikatteessa. Jos myymälän matalakatteisten tavararyhmien myynnin osuus kokonaismyynnistä on suuri, myyntikatteen taso voi poiketa samaan ketjuun kuuluvista toimipaikoista. Myynnin rakenteen erot voivat johtua myymälän sijainnista tai asiakaskunnasta. Tulosten pohjasta tunnistettiin muutamia matalakatteisia esillepanoryhmiä, joissa Sale Pyhärannan myyntiosuudet kokonaismyynnistä osoittautuivat Keulan Sale-ketjun myymälöiden keskiarvoa suuremmiksi. Merkityksellisestä erosta ei kuitenkaan voida puhua. Toisaalta pienellä liikevaihdolla operoivan ketjuyksikön tunnusluvuissa pienetkin myynninrakenteessa tapahtuvat muutokset näkyvät tunnusluvuissa herkemmin. Voidaan todeta, että täsmällisellä valikoimatyöllä ja onnistuneella hävikin hallinnalla myyntikatteen tasoa on mahdollista kehittää. Myyntikatteen rakenteeseen vaikuttaa kuitenkin useita tunnistamattomia tekijöitä, jonka vuoksi yksiselitteistä vastausta ei voida antaa kysymykseen: Onko Sale Pyhärannan myyntikatetta mahdollista saada samalle tasolle Keulan muihin Sale-ketjun myymälöihin nähden?

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi hävikin osalta kannattavaa tutkia kirjatun (tunnistetun hävikin) hävikin lisäksi tunnistamatonta hävikkä. Tunnistamaton hävikki on sitä, jota ei havaita tai tunnisteta ja jonka syytä ei lähtökohtaisesti voida määrittää. Valikoimatyö itsessään voidaan myös luokitella jatkotutkimukseksi, sillä myymälän valikoima elää läpi vuoden jaksonvaihdoksien mukaisesti. Eteenkin kesä kautena myynnin rakenne muuttuu paljon.

Opinnäytetyön toteutus oli mielenkiintoinen kokonaisuus. Työ oli haastava ja monimuotoinen johtuen työn rakenteesta. Alun suunnittelu, muutosten toteutus ja tulosten analysointi muodostivat laajan kokonaisuuden, jossa jokainen osa-alue vaati suunnitelmallisuutta. Työn tuloksissa erityistä tyytyväisyyttä toi kirjatun hävikin merkittävä kehitys. Työ saavutti mielestäni sille asettamani tavoitteet ja tuotti hyötyä kohdeyritykselle. Vastaava valikoimien muutosprosessi on mahdollista toteuttaa myös muihin toimipaikkoihin, mutta prosessi olisi tällöin kuvaukseltaan erilainen. Sale Pyhärannan vähäinen myyntipinta-ala johti siihen, että toteutus tehtiin sellaisenaan kuin se työssä esitettiin. Suurempien myymälöiden muutosprosessi olisi erilainen ja muutoksia haettaisiin todennäköisesti eri näkökulmista.

Profilointimuutoksilla haettiin kehitystä useaan päivittäistavarakaupassa mitattavaan tunnuslukuun. Alla olevaan taulukkoon 2. on koostettu opinnäytetyössä mittauksen kohteena olleet Sale Pyhärannan tunnusluvut ja kerrottu tulosten pohjalta johtopäätös kunkin tunnusluvun muutoksesta mittausjakson jälkeen.

Mitattu tunnusluku	Johtopäätös
Valikoiman toteutus	Kehittyi merkittävästi
Kirjattu hävikki	Kehittyi merkittävästi
Myyntikate (Tahtikate)	Kehittyi hyvin
Hyllykarttojen toteutusaste	Tulee kehittymään (raportoidaan takautuvasti)
Hyllysaatavuus	Säilyi erinomaisella tasolla
Myynti	Myynti tavoitetasolla

Taulukkoon 3. on koostettu opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja tulosten pohjalta vastaukset kuhunkin kysymykseen. Kaikki toteamukset edustavat tekijän omaa näkemystä.

Tutkimuskysymys	Toteamus
1. Millainen vaikutus valikoimamuutoksilla on Sale Pyhärannan myyntikatteeseen?	Myyntikate kehittyi muutosten jälkeen = kehittävä vaikutus.
2. Saadaanko Sale Pyhärannan hävikki laskemaan uudelleenprofiloinnin avulla?	Kirjattu hävikki saatiin laskemaan uudelleenprofiloinnin avulla.
3. Onko Sale Pyhärannan myyntikatetta mahdollista saada samalle tasolle Keulan muihin Sale-ketjun myymälöihin nähden?	Ero kaventui myyntikatteen kehittyessä. Todetaan, että vastaava katetaso pitäisi olla saavutettavissa.
4. Millainen vaikutus myynnin rakenteella on Sale Pyhärannan myyntikatteeseen?	Tunnistettiin muutamia matalakatteisia esillepanoryhmiä, joissa myyntiosuudet kokonaisymynnistä olivat keskiarvoa suurempia. Ei kuitenkaan todettu olevan merkittävää vaikutusta.

9 TULOSTEN LUOTETTAVUUS JA LAATU

Tutkimuksen vaatimustaso vaikuttaa määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen. Vaatimustasolla saadaan vastaus kysymykseen, miten tutkimus toteutetaan. Vaatimustaso vastaa kysymykseen, miten tutkimus tehdään. Määrällinen tutkimus tulee toteuttaa tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen tulee tuottaa jotain uutta. Tutkimuksen tulee olla myös riittävän avoin ja mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkijan tulee myös arvioida työn suunnittelu ja toteutus sekä

saatujen tulosten pätevyys. Tutkijan tulee olla rehellinen ja kykenevä arvioimaan virheiden mahdollista vaikutusta tuloksiin. (Vilkka 2007, 154.)

Tutkimuksen validiutta tulee tarkistella työn aikana. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa alkujaan haluttiin mitata. Validius on silloin hyvä, kun tutkija ei joudu käsitteiden tasolla harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat. (Vilkka 2007, 150.) Tutkimuksen validius tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoituksen mukaisella tiedonkeruulla. Tutkijan tulee mitata oikeita asioita ja tutkimuskysymykset tulee olla selkeitä ja kattavia. (Vilkka 2007, 152.) Työn aikana on kannattavaa pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon tutkija kirjaa tehdyt ratkaisut ja perustelut. Muistiinpanot helpottavat tutkimusraportin toteuttamista ja lopputulosten analysointia. (Vilkka 2007, 151.)

Tahti -raportointijärjestelmästä saatavat tiedot ovat luotettavia. Tahdistä saaduilla tunnusluvuilla tehtiin tarkkarajainen analysointi tuoteryhmätasolta aina tuotetasolle asti, joiden pohjalta muutosprosessia vietiin eteenpäin. Lähtötilanteen ja tulosten analysoinnissa sekä raportoinnissa korostui tekijän oma asiantuntevuus. Lisäksi kaikki toteutusvaihetta edeltävä tutkimustyö raportoitui. Myös tulokset raportointiin ja toimek-siantajalle toimitettiin kattava raportti tunnuslukujen muutoksista sellaisenaan kuin ne toteutuivat.

Myyntikatteessa havaitut muutokset eivät olleet täysin vertailukelpoisia, koska Tahti-raportointiin tehtiin vuoden vaihteessa myyntikatteen rakenteeseen vaikuttavia muutoksia. Näin ollen vuoden 2016 ja 2017 Tahtikate ei ole täysin vertailukelpoinen. Saatujen tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös tuoteryhmien jaksonvaihdokset. Jaksonvaihdosten yhteydessä tuotteita poistuu ja uutuuksia tulee valikoimaan. Tätä ei kuitenkaan voida pitää toteutuksen ajankohtaan vaikuttavana tekijänä, koska päivittäistavarakaupassa jaksonvaihdoksia on läpi vuoden. Mittausjaksolle helmikuusta maaliskuuhun ei kohdistunut päivittäistavarakaupan myynteihin merkittävästi vaikuttavia sesonkeja. Pääsiäinen osui vuonna 2016 maaliskuun lopulle ja oli täten mukana vertailujaksolla. Tällä ei kuitenkaan todettu olevan vaikutusta tuloksiin. Myymälöiden aukiolot vapautuivat tammikuussa 2016, joten myyntipäivien määrä oli lähes stabiili. Viime vuoden helmikuussa oli yksi myyntipäivä tätä vuotta enemmän. Tämä huomioitiin tulosten analysoinnissa.

LÄHTEET

- Balance Consulting. Kauppalehti tietopalvelut. Tunnusluvut. Viitattu 7.2.2017. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/>
- Brax, Saara. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Viitattu 17.2.2017. <http://www.tekes.fi/>
- Eviran www-sivut. Viitattu 28.2.2017. <http://www.evira.fi>
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.
- GS 1 Finland. Tuotetietopankki. Kaukeva. Viitattu 8.2.2017. <https://www.gs1.fi/ohjeet/synkka-ohjeet-ja-tuki/tuotetietopankin-ohjeet-ja-tuki/koodilistat/kaukeva-tavararyhmittely>
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju: Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.
- Kokonaho, Tommi. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Viitattu 7.3.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/book/978-952-246-112-4>
- Niskavaara, E. 2012. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 6.3.2017. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.119103>
- Osuuskauppa Keula. Corporate Governance Statement. 2017. Viitattu 4.3.2017.
- Osuuskauppa Keulan Toimintakatsaus 2015. Viitattu 10.2.2017.
- Osuuskauppa Keulan www-sivut 2017. Viitattu 1.2.2017. <http://www.keula.fi>
- Patarumpu. S-ryhmän oma merkki -tuotteissa on tieto alkuperämaasta. Viitattu 17.2.2017. <https://www.patarumpu.fi>
- Päivittäistavarakauppa 2016. Vuosijulkaisu. <http://pty.fi>
- Päivittäistavarakauppa ry. 2017. Ruokahävikin vähentäminen kaupoissa. Viitattu 7.2.2017. <http://www.pty.fi/kaupan-toiminta/ruokahavikin-vahentaminen/>
- Päivittäistavarakauppa ry. 2016. Kauppa vähentää ruokahävikkiä – esimerkkejä yrityksistä. Viitattu 7.2.2017. http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Esitteet/Kauppa_vahentaa_ruokahavikkia_Esite_web_2016.pdf
- Päivittäistavarakauppa ry:n www-sivut. 2017. Viitattu 28.2.2017. [http://www.pty.fi /](http://www.pty.fi/)

Saaranen, P., Koltola, E. & Pösö, J. 2016. Liike-elämän matematiikka. 11. uudistettu painos. Helsinki: Edita. Viitattu 9.3.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lil-lukka.samk.fi/fi/book/9789513768911>

S-kanavan www-sivut. 2017. Viitattu 10.1.2017.
<http://www.s-kanava.fi>

Tahti-raportointijärjestelmä. 2015. Järjestelmän käyttöohje.

Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.

Tuhti-tuotehallintajärjestelmä. 2015. Järjestelmän käyttöohje.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 9.3.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lil-lukka.samk.fi/fi/book/978-952-451-661-7>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.92358>

Ässälehti 2013. Ruokaa kaupan. <http://view.sok-julkaisut.fi>