

KÄYTTÖTAVARARYHMÄN TOIMINTATAPOJEN JA -MALLIEN KARTOITUS- JA KEHITYSPROJEKTI



Jauhiainen, Ville

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Kerava

KÄYTTÖTAVARARYHMÄN TOIMINTATAPOJEN JA -MALLIEN KARTOITUS- JA KEHITYSPROJEKTI

Ville Jauhiainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2010

Jauhiainen, Ville

KÄYTTÖTAVARARYHMÄN TOIMINTATAPOJEN JA -MALLIEN KARTOITUS- JA KEHITYSPROJEKTI

Vuosi 2010 Sivumäärä 56

Tämä opinnäytetyö tehtiin päivittäistavarakauppaketju X:n toimesta ja sen tarkoituksena oli kartoittaa ja kehittää yrityksessä käytettyjä tilaus-toimitusketjun hallintaan liittyviä toimintamalleja. Opinnäytetyöprojektissa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja kaupan alan toimintaympäristö toimi opinnäytetyön viitekehystenä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, tehostaako sähköinen tilaustapa toimeksiantaja yrityksen operatiivista toimintaa. Tavoitteena oli myös kartoittaa sähköisessä tilaustavassa esille tulleita ongelmakohtia ja sitä kautta kehittää kohdeyrityksen toimintamalleja. Koko tutkimuksen ajan kaikkia esille tulleita asioita tarkasteltiin kohdeyrityksen erään tavararyhmän näkökulmasta.

Opinnäytetyöprojekti jakautui kahteen eri osioon, ensin suoritettuun etsinnälliseen tutkimukseen, jossa perehdyttiin kohdeyrityksen toimintatapoihin ja kaupan alan toimintaympäristöön. Etsinnällinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluiden ja alan teoria kirjallisuuteen tutustumisen avulla. Etsinnällisen tutkimuksen jälkeen toisessa osiossa suoritettiin kuvaileva tutkimus, jossa kartoitettiin sähköisen tilaustavan hyötyjä ja ongelmakohtia. Hyötyjen ja ongelmakohtien kartoittaminen tapahtui strukturoidun lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelu keskittyi eri tilaustapojen vertailuun ja sähköisen tilaamisen toimivuuden arviointiin. Lomakehaastattelu lähetettiin päivittäistavarakauppaketjun myymälöihin 386 henkilölle, jotka olivat vastuussa käyttötavararyhmien tilaamisesta. Haastatteluun vastasi 56 henkilöä, joten vastausprosentti oli 14,5 %.

Tutkimustuloksissa selvisi, että käytössä olevista tilaustavoista sähköiset tilaustapavaihtoehdot, automaattinen tilaus ja tilaus kannettavalla tilauspöydällä, ovat nopeimpia ja toimivimpia tuotteiden tilaamiseen. Tutkimuksen mukaan automaattista tilausta pidettiin nopeana ja toimivana tilaustapana. Kannettavalla tilauspöydällä tilaamista pidettiin nopeana, mutta sen toimivuudessa nähtiin olevan kehittämistä. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös kohdeyrityksen eri jakelutieratkaisuja ja analysoitiin, mikä niistä olisi paras vaihtoehto päivittäistavarakauppaketju X:n eräälle tavararyhmälle. Johtopäätöksenä nähtiin, että varastomalli ei olisi sopiva vaihtoehto, joten valinta tulisi tehdä suoratoimitus- ja terminaalimallin välillä.

Asiasanat: Vähittäiskauppa, päivittäistavarakauppa, tilaus-toimitusketju, tavararyhmäjohtaminen, sähköinen tilaaminen

Jauhiainen, Ville

A Survey and Development Project of Procedures and Working methods in Company X's Consumer Goods Group

Thesis

Year	2010	Pages	56
------	------	-------	----

This thesis was conducted as an assignment for a Finnish retail chain company. The objective of this thesis was to clarify and develop the working methods that are used to control the order and supply chain process in Company X. In the project qualitative research methods were used and the theoretical context was based on retail environment. The main purpose of the thesis was to clarify if the electronic ordering enhances the Company X's operations. The project also aimed at bringing out problematic issues in the electronic ordering process and ways to develop the working methods in the Company X. During the research project all matters concerning the project were viewed from the perspective of one product group.

The project is divided into two sections. First a research was carried out to familiarize with the working methods of the target company and the business environment of retail industry. In the first part specialists of Company X were interviewed and also the literature concerning the retail industry. The second part of the research project was based on descriptive research methods. The main goal for the descriptive research was to survey the benefits and problematic issues of electronic ordering process of Company X. During the second part a structured survey was sent to the stores of Company X to 386 people, who were responsible for the ordering process of specialty goods. 56 people answered to the survey, so the answering percentage was 14.5%.

The research results revealed that when taking into account all the alternative ways to order specialty goods, automatic ordering and ordering by using handheld device were considered the quickest and most functional ways to do orders. The survey revealed that automatic ordering was seen as a quick and functional way to control the ordering process of specialty goods. However, ordering by using handheld device was seen as quick but it also emerged that there are some problems in the functionality of this ordering way. The distribution channels used in the Company X were also brought out in the thesis. One purpose of the thesis was to analyze what would be the best distribution channel solution would be for one specialty product group of Company X. In conclusion, the warehouse distribution model is not suitable in this case, so the choice should be made between the direct delivery model and the distribution center model.

Keywords: Retailing, Daily consumer goods, specialty goods

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Aihevalinnan tausta.....	8
1.2	Tutkimusongelma.....	9
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	9
1.4	Tutkimuksen rajaus.....	10
2	KAUPAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	10
2.1	Vähittäiskaupan ala.....	12
2.1.1	Päivittäistavara- ja erikoistavarakauppa.....	12
2.1.2	Tukku-vähittäiskauppa- ja ketjuliiketoimintamalli.....	14
2.1.3	Vähittäiskaupan arvoketjun keskeiset muutosvoimat.....	16
2.2	Vähittäiskaupan tilaus-toimitusketju.....	17
2.2.1	Yrityksien roolit kaupan tilaus-toimitusketjussa.....	17
2.2.2	Vähittäiskaupan arvoketju.....	18
2.2.3	Efficient Consumer Response.....	18
2.3	Toimitusketjuyhteistyö.....	19
2.3.1	Terminaalimalli.....	22
2.3.2	Suoratoimitusmalli.....	24
2.3.3	Varastomalli.....	24
2.4	Toimitusketjun tietovirrat.....	25
2.4.1	Päivittäistavaramyymälöiden tilausprosessi.....	26
2.4.2	Sähköinen tilaaminen.....	26
2.4.3	Organisaatioiden välinen tiedonsiirto.....	28
2.4.4	Internet-portaali.....	28
2.4.5	Automaattinen tilaaminen.....	29
2.5	Tavararyhmähallinta.....	30
2.5.1	Tavararyhmän määrittäminen.....	30
2.5.2	Tavararyhmien johtaminen.....	32
2.5.3	Lelut-tavararyhmänä.....	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	34
3.1	Tutkimusprosessi.....	35
3.2	Tapaustutkimus.....	37
3.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	38
3.4	Aineiston keräys.....	38
3.4.1	Teemahaastattelut.....	39
3.4.2	Strukturoitu haastattelu.....	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	40
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
4.1	Eri tilaustapojen tarkastelu nopeuden ja toimivuuden näkökulmasta.....	41

4.2	Nopean ja toimivan tilaustavan suhde	42
5	OPINNÄYTETYÖPROJEKTIN JOHTOPÄÄTÖKSET	43
5.1	Päivittäistavarakauppaketju X:n lelu-tavararyhmä case	43
5.2	Opinnäytetyöprojektin läpiviennin ja onnistumisen arvioiminen	46
5.3	Oman ammattitaidon kehittymisen arvioiminen	46
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	51

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on osa Laurea-ammattikorkeakoulussa suoritettua liiketalouden koulutusohjelmaa, jossa profiloivat opinnot painottuivat logistiikkaan. Opinnäytetyö perustuu päivittäistavarakauppakettu X:n toimintatapojen ja -mallien kartoittamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyöraportti koostuu viidestä eri luvusta, jotka ovat Johdanto, Kaupan toimintaympäristö, Tutkimusmenetelmät, Tulokset ja Johtopäätökset. Lisäksi raportin liitteenä on vähittäiskaupan keskeiset käsitteet.

Empiirisen tutkimuksen näkökulmasta opinnäytetyöprojekti jakaantui kahteen osaan, etsinnälliseen ja kuvailevaan tutkimukseen. Etsinnällisestä tutkimuksesta kirjoitetaan, sekä Johdantoluvussa, että Kaupan Toimintaympäristö-luvussa. Näissä luvuissa tuodaan esille, kuinka perehdyin kohdeyritykseen, tutkimusaiheeseen, tutkimusaiheen ja kohdeyrityksen toimintaympäristöön. Kuvaileva tutkimusvaihe taas liittyy kohdeyrityksen erään käyttötavararyhmän toimintamallien ja -tapojen kehitysprojektiin. Kuvailevassa tutkimuksessa tuodaan esille, mitä hyötyjä sähköisestä tilaustavasta on kohdeyrityksen tilaus-toimitusketjun näkökulmasta. Lisäksi, miten sähköisen tilaustavan toiminnallisuutta voidaan parantaa, kuuluu kuvailevan tutkimuksen piiriin. Edellä mainittuja kuvailevan tutkimuksen asioita käsitellään Tulokset ja Johtopäätökset -luvussa. Opinnäytetyössä pyrittiin kartoittamaan niitä näkökulmia, jotka vaikuttavat vähittäiskaupan tavararyhmänhallinnassa logististen valintojen päätöksentekoon. Tavararyhmää koskevien logististen valintojen päätöksentekoa tarkastellaan päivittäistavarakauppakettun ketjuyksikön näkökulmasta. Opinnäytetyöprojektin läpiviennin näkökulmasta etsinnällinen tutkimus suoritettiin ennen kuvailevaa tutkimusta. (Uusitalo 2001, 62).

Johdanto luvussa käydään läpi opinnäytetyöprojektin aihevalinnan taustaa, tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitetta sekä rajausta. Kaupan toimintaympäristö luvussa tarkastelun kohteina ovat vähittäiskauppa, päivittäistavarakauppa ja erikoistavarakauppa sekä kaupan arvoketju. Erityistarkastelun kohteeksi otetaan kaupan jakelumallit, tietovirta päivittäistavarakauppakettun tilaus-toimitusketjussa ja päivittäistavarakauppakettun tavararyhmähallinta.

Kolmas, Tutkimusmenetelmät luku keskittyy tutkimusmenetelmän valinnan perusteluun, tutkimuksen keinojen ja vaiheiden kuvaamiseen, tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin, sekä arviointiin tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevydestä. Tutkimusmenetelmät -luvussa tuodaan esille tutkimusprosessin eri vaiheet, sekä perehdytään tutkimusprosessin alkuvaiheen etsinnälliseen tutkimus puoleen ja sen jälkeiseen kuvailevaan tutkimukseen.

Neljännessä luvussa käsitellään opinnäytetyön aikana suoritetun kyselyhaastattelun tuloksia. Kyselyhaastattelu liittyi opinnäytetyön kehitysprojektiin, joka koski päivittäistavarakauppakettun erästä tavararyhmää ja sen toimintamalleja. Kyselyhaastattelu suoritettiin alkuvuodesta 2010. Tutkimus suoritettiin lomakehaastatteluna, joka lähetettiin 386 käyttötavara-

ryhmien tilaamisesta vastaavalle henkilölle, näistä lomakkeeseen vastasi 56, joten vastausprosentti oli 14,5 %. Ennen lomakehaastattelua suoritettiin kaksi asiantuntijahaastattelua, joiden tarkoituksena oli lisätä tietojani ja osaamistani päivittäistavarakaupan alasta ja siellä käytetyistä toimintamalleista ja näin edesauttaa itse tutkimuksen läpivientiä. Viimeisessä viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä niin tutkimustuloksista, kuin muista opinnäytetyöprojektin aikana esille tulleista asioista. Tarkoituksena on esittää kehitysehdotuksia niin tutkimusongelman ratkaisuksi, sekä muihin esille tulleisiin asioihin. Lisäksi viimeisessä luvussa tuodaan esille tutkimuksen aikana ilmenneitä lisäongelmia.

1.1 Aihevalinnan tausta

Opinnäytetyöaihe sai alkunsa lokakuussa 2009, kun aloitin työntekijänä suomalaisessa päivittäistavarakauppaketjun ketjuyksikössä ja kävi ilmi, että työskentelyn ohella olisi mahdollista tehdä opinnäytetyö yrityksen toimeksiannosta. Opinnäytetyöhön sopivaa aihetta kartoitettiin marraskuun puolesta välistä lähtien. Lopulta marraskuun loppuun mennessä saatiin täsmennettyä opinnäytetyön aihe. Opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen, koska se perustuu täysin päivittäistavarakauppaketjun tarpeeseen kehittää heidän toimintamallejaan. Valittu opinnäytetyöaihe sopii hyvin opintojen näkökulmaan, sillä aihe mahdollistaa logistiseen prosessin (Sakki 2003, 25) tarkastelun, joka on ollut keskeisessä asemassa Laurean ammattikorkeakoulun logistiikan profiloivissa opinnoissa.

Tutkimusta lähdettiin suorittamaan kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Toimintamallien kehittäminen perustui asiantuntijahaastatteluihin, joiden avulla kartoitettiin kohdeyrityksen toimintamalleja. Tutkimuksessa suoritettu lomakehaastattelu oli tärkeässä asemassa, sillä sen avulla pyrittiin taas kartoittamaan kohdeyrityksen toimitusketjun toimivuutta arvoketjun loppupään näkökulmasta. Kyseinen lomakehaastattelu lähetettiin kohdeyrityksen käyttötavararyhmien tilausprosessista vastuussa oleville henkilöille. Jo tutkimuksen ensimmäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että tavararyhmien toimintamalleja koskevien päätösten tekeminen on hyvin tapauskohtaista. Tietyllä tavararyhmällä käytössä oleva toimintamalli ei välttämättä sovellu toiselle tavararyhmällä. Tämän johdosta opinnäytetyön aihetta tarkennettiin koskemaan vain erään haasteellisen tavararyhmän toimintamallien kehittämistä. Tutkimuksessa on huomioitu tarkasteltavan tavararyhmän erityispiirteitä ja ominaisuuksia käsiteltäessä eri toimintamalliratkaisuja. Vaikka tutkimuksessa käsitellään aihetta vain yhden tavararyhmän näkökulmasta ja tuodaan esille vain sen erityispiirteitä, tuodaan raportissa esille yleisellä tasolla niitä asioita, joita tavararyhmien hallinnoinnista vastaavien henkilöiden tulee ottaa huomioon päätöksentekoprosessissa.

Huomion arvoista on, että opinnäytetyöraportin kaupan toimintaympäristö luku on laajempi muihin opinnäytetyöraportin lukuihin verrattuna. Jo opinnäytetyöprojektin alkuvaiheessa

tehtiin päätös käsitellä toimintaympäristöä laajemmin kuin muita, esimerkiksi tulokset ja johtopäätökset osioita. Kuten edellä on jo mainittu, tehdään tämä kehitysprojekti toimeksiantajalle yritykselle, joka ei kaikkia esille tulleita asioita välttämättä halua julkiseen jakeluun liikesalaisuuteen vedoten. Riskinä saattaisi siis olla, että koko opinnäytetyöraportti jäisi liian vajavaiseksi. Olikin perusteltua painottaa opinnäytetyöraportissa toimintaympäristön kuvausta.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma määriteltiin yhteistyössä toimeksiantaja yrityksen kanssa. Tutkimusongelman määrittelyssä mukana oli kohdeyrityksen myyntipäällikkö, joka toimi opinnäytetyöprojektissa toimeksiantajapuolen yhteyshenkilönä. Opinnäytetyöprojektissa tutkimusongelman painopiste on aikaisemmin mainitussa kuvailevassa tutkimuksessa, mutta se ohjasi myös tutkijaa paljon etsinnällisessä tutkimuksessa. Opinnäytetyön tutkimusongelma tiivistettynä yhteen lauseeseen on:

Minkälaisia etuja voidaan saavuttaa sähköistä tilaamista hyödyntävän toimintamallin käyttöönotolla päivittäistavarakauppaketjun erään käyttötavararyhmän tapauksessa?

Tutkimusongelma kysymykseen kiteytyy kaikki ne asiat, joihin tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia ja sen pohjalta on myös tehty tarkentavia lisätutkimusongelma kysymyksiä. Tutkimusongelma kysymykseen sisältyy erilaisten toimintamallien tarkastelu, esimerkiksi vastauksen etsiminen kysymykseen: Mikä jakelumalli sopii parhaiten tutkittavalle tavararyhmälle? Tilaus-toimitusketjun tietovirran tarkastelu nousee esille, kun etsitään vastausta kysymykseen: Mitä hyötyjä sähköisestä tilaamisesta on yritykselle? Tutkimusongelma kysymyksessä esille tulevaa käyttötavararyhmä - käsitettä tarkastellaan valikoimahallinnan näkökulmasta, etsien vastausta kysymykseen: Mitä asioita tulee ottaa huomioon tavararyhmää määrittäessä ja sen hallinnoimisessa?

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa käsitellään päivittäistavarakauppaketjun käyttötavararyhmän tilaus-toimitusketjua kuluttajalähtöisesti ketjuyksikön näkökulmasta. Tavoitteena on tehostaa päivittäistavarakauppaketjun erään tavararyhmän tilaus-toimitusketjua kehittämällä sen toimintamalleja. Tavoite voidaan jakaa niin etsinnälliseen kuin kuvailemiseen perustuvaan puoleen. Määrämittauksia mahdollisista saavutettavista hyödyistä ei tutkimuksessa ole tehty, perusteluja tälle valinnalle on tuotu esille Tutkimusmenetelmät -luvussa. Ketjuyksikön näkökulmasta tärkeintä on selvittää miten käyttötavararyhmän tilaus-toimitusketjuun sitoutuvia resursseja voidaan vähentää ja koko toimintaa tehostaa. Tutkimuksen tavoitteena on erityisesti selvittää

sähköisen tilaamisen vaikutus toiminnan tehostajana, tuoko sähköinen tilaaminen merkittäviä resurssi säästöjä tilaus-toimitusketjulle ja helpottaako se operatiivista toimintaa. Tutkimuksen avulla on tarkoitus tuottaa ketjuyksikölle tietoa sähköisen tilaamisen hyödyistä ja mahdollisista puutteista.

Kuluttajalähtöisyys tutkimuksessa tulisi huomioida siten, että mahdolliset toimintamallien kehitystoimenpiteet eivät heikennä asiakaspalvelutasoa. Esimerkiksi pitkällä tähtäimellä toimintamallien kehittämistä saavutetuista kustannussäästöistä ei varmasti ole yritykselle hyötyä, jos kehitystoimenpiteet samalla heikentävät merkittävästi yrityksen asiakaspalvelutasoa. Hokkanen, Karhunen ja Luukkainen (2004, 335) mainitsevat, kuinka ”asiakkaiden tarpeiden ja näkemysten tulee toimia lähtökohtana palvelun ja palvelun laadun kehittämiseksi”

1.4 Tutkimuksen rajaus

Ensimmäinen tutkimusta koskeva rajaus tehtiin, kun päätettiin tutkia vain market ja lähimyymä myymälätyyppejä ja niiden käyttötavararyhmien toimintamalleja. Tässä vaiheessa tutkimuksen ulkopuolelle rajautui muun muassa tavaratalo, hypermarket, supermarket, discounter ja convenience store myymälätyypit. (Päivittäistavarakauppa 2009-2010.)

Lisää rajoituksia tehtiin, kun tehtiin päätöksiä käyttötavararyhmien tarkastelusta. Opinnäytetyössä keskityttiin käyttötavararyhmien tarkasteluun, ja näin päivittäistavara tuoteryhmien tarkastelu rajautui tutkimuksen ulkopuolelle. Toimeksiantaja yrityksen näkökulmasta päivittäistavara tavararyhmien tarkastelusta ei olisi ollut käytännön hyötyä.

Käyttötavararyhmän arvoketjun resurssi tarkastelussa keskitytään erityisesti siihen, kuinka paljon aikaa eri toiminnot sitovat arvoketjussa. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään logistisessa prosessissa liikkuvan tieto-, maksu- ja tavaravirran tarkasteluun. (Sakki 2003, 25.) Näistä tietovirran tarkastelu on rajattu koskemaan operatiivista toimintaa koskevaa tiedonvaihtoa arvoketjun kumppaneiden välillä. Tavaravirran tarkastelu rajautuu koskemaan vain jakelukanava ratkaisuja ja maksuvirran tarkastelu jää kokonaan opinnäytetyön ulkopuolelle.

2 Kaupan toimintaympäristö

Opinnäytetyössä suoritettavan kehitysprojektin onnistunut läpivienti edellyttää toimintaympäristön kokonaiskuvan hahmottamista. Tarkasteltavan ja kehitettävän tavararyhmän osalta on hahmotettava, mitkä kaikki asiat vaikuttavat sen johtamiseen ja toimintamalli päätösten tekemiseen? Tässä opinnäytetyöraportissa pyritään käymään kattavasti läpi niitä asioita, jotka vaikuttavat kaupan ammattilaisen päätöksentekoprosesseihin, koskien muun muassa tava-

raryhmäjohtamista. Kaupan toimintaympäristön hahmottaminen on myös tärkeää henkilökoh-
taisella tasolla, kun haluan kehittää omaa kaupan alan ammattitaitoani.

Kaupan toimintaympäristö osiossa esille tulleita asioita pyrin refleктоimaan toimeksiantajalle
tehdyin kehitysprojektin näkökulmasta. Kaupan toimintaympäristö luvussa käsitellään sähköi-
seen tilaamiseen ja arvoketjussa liikkuvaan tietovirtaan liittyviä asioita, joihin päivittäistava-
rakauppaketjulle tehty kehitysprojekti tiiviisti liittyi.

Heinimäki (2006, 23) kuvaa kaupan toimintaympäristöä ja tulkitsee kaupan elinkeinona olevan
yhteiskunnan muutoksista riippuvainen, sopeutuen toimintaympäristönsä muutoksiin, mutta ei
juuri muuta itse ympäristöään. Näin ollen kaupan alan yrityksiin tulee olla sopeutumiskykyisiä
ja valmiita reagoimaan muutoksiin pärjätäkseen kilpailussa. Levy ja Weitz (2001, 27) tuovat
esille, kuinka nopeasti muuttuvasta ja erittäin kilpaillusta toimintaympäristöstä on kysymys.

Kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat monet eri asiat, esimerkiksi lait ja säädökset, kuten
työaikalaki ja kauppojen aukioloaikoihin ja myyntivalikoimiin, kaavoitukseen ja rakentami-
seen liittyvät säädökset. Muita vaikuttavia ja muutoksia aiheuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi
kuluttajarakenteen muutokset, uusi kilpailu, tuotealueen muutokset, toimialan keskittyminen
ja teknologiavetoiset muutokset. (Finne & Kokkonen 2005, 22.) Eryteisesti kuluttajan vaikutus
kaupan toimintaympäristöön on merkittävä. Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008,13) näkevät-
kin, että kuluttajan tarpeet ja odotukset ovat keskeisimpiä lähtökohtia vähittäiskauppayritys-
ten toiminnassa.

Tässä opinnäytetyössä kaupan toimintaympäristöä tarkastellaan tilaus-toimitusketjun näkö-
kulmasta ja selvitetään kysynnän ja toimitusten hallintaan liittyviä asioita. Toimitusten hal-
linnalla tarkoitetaan toimitusketjussa tapahtuvien toimintojen, kuten kuljetuksien, varastoin-
nin, hankintojen ja tuotannon, ohjaamista ja koordinoitua sujuvasti ja kustannustehokkaasti.
Pääpaino opinnäytetyössä on toimitusten hallinnan tarkastelussa, mutta myös kysynnän hal-
linnan tarkastelu on tarpeellista, koska toimitusten hallinta on kiinteästi kytköksissä kysynnän
hallinnan prosessiin. (Finne & Kokkonen 2005, 266)

Finne ja Kokkonen (2005, 172) mainitsevat kuinka kysynnän hallintaan sisältyy tuotteiden
kehittäminen, valikoimien muodostaminen ja markkinointiviestintä eri muodoissaan. Tässä
opinnäytetyössä tuotteiden kehittäminen ja markkinointiviestintä on rajattu tarkastelun ulko-
puolelle ja keskitytään vain valikoimien muodostamiseen ja hallinnointiin liittyviin asioihin.

Heinimäki (2006,23) jakaa kaupan toimintaympäristön kahteen eri toimintakategoriaan, tuk-
ku- ja vähittäiskauppaan. Hän myös mainitsee, kuinka nykyään yrityksiin sijoittaminen pel-
kästään yhteen näistä kategorioista on vaikeampaa, sillä suuret vähittäiskaupat ovat siirty-

neet osittain tukkukaupan kentälle ja tukkukauppaa harjoittaneet päivittäistavarakaupan keskusliikkeet ovat laajentaneet vähittäiskaupan kentälle. Tässä luvussa pääpaino on vähittäiskauppa puolen tarkastelussa, eritoten päivittäistavarakaupan toimintaympäristön kuvailemisessa.

2.1 Vähittäiskaupan ala

Lahtinen, Moisala ja Peltosaari (2008, 2) määrittelevät vähittäiskaupan olevan kuluttajaliiketoimintaa (B-to-C), jossa kauppa on arvoketjussa viimeinen toimija ennen loppuasiakasta. Kautto ym. (2008, 22) määrittelevät vähittäismyyntitermin tarkoittavan myyntiä lopulliselle kuluttaja-asiakkaalle ketjukaupoissa ja vähittäiskauppatерmin tarkoittavan fyysistä myymälää, joka on kaupan arvoketjussa lähimpänä lopullista kuluttaja-asiakasta. Vähittäismyynti sisältää kaiken kaupankäynnin, jota käydään yrityksen ja kuluttajan välillä, aina perinteisestä kaupan hyllyltä ostamisesta sähköiseen kaupankäyntiin. Vähittäiskauppaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, joita osin käydään läpi tässä luvussa. Kaikkia näkökulmia ei opinnäytetyössä tarkastella ja esimerkiksi verkossa tapahtuva sähköinen kaupankäynti on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Levy ja Weitz (2001, 9) näkevät vähittäiskauppojen neljäksi päätehtäväksi valikoimien tarjoamisen, sopivien eräkokojen tarjoamisen, tuotteiden varastoinnin ja palveluiden tarjoamisen. Valikoimien tarjoamisella pyritään siihen, että kuluttaja pystyy hankkimaan tarvitsemansa tuotteet yhdestä paikasta, eikä jokaista tuotetta joudu erikseen hankkimaan eri kaupasta. Vähittäiskauppa tarjoaa asiakkailleen valikoiman, jossa asiakas pystyy valitsemaan yksittäisen tuotteen, esimerkiksi muropaketin, useamman eri tuotteen valikoimasta. Sopivien eräkokojen tarjoamisella tarkoitetaan sitä, kuinka toimitusketjussa tuotteet kuljetetaan suurissa erissä tuotannosta vähittäiskaupalle, joka sitten tarjoaa kuluttajille tuotteita myytäväksi pienemmissä myyntierissä. Sopivien eräkokojen tarjoamisella saavutetaan kuljetuskustannussäästöjä toimitusketjussa. Vähittäiskauppa pitää varastoja, jotta kuluttajan on mahdollista hankkia tuotteita aina kun tarve hankkimiselle syntyy. On tärkeää, että tuotteita on saatavilla aina tarpeen tullessa, eikä kuluttajan näin tarvitse ostaa tuotteita suuria määriä kerralla ja varastoida niitä kotonaan. Vähittäiskauppa tarjoaa myös erilaisia palveluita, jotta kuluttajan olisi helpompaa ostaa ja käyttää tuotteita.

2.1.1 Päivittäistavara- ja erikoistavarakauppa

Vähittäiskauppa on siis yritysten ja kuluttajien välistä liiketoimintaa, josta yksi keskeisin tarkastelu näkökulma on päivittäis- ja erikoistavarakauppa jaottelu. Heinimäki (2006, 23) tuokin tämän jaottelun esille, kun hän määrittelee vähittäiskaupan jakaantuvan päivittäista-

vara-, tavaratalo- ja erilaisten erikoistavaroiden kauppaan, joista suurimmat toimialat ovat autokauppa, rautakauppa, tekstiili- ja vaatekauppa sekä apteekit.

Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan päivittäistavaroiden, joihin luetaan ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet sekä päivittäiskosmetiikka, koko valikoimaa myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa market myymälää. Päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä ruuan osuus on noin 80 prosenttia. (Päivittäistavarakauppa 2009-2010.)

Myös Finne ja Kokkonen (2005,19) tuovat esille päivittäis- ja erikoistavarakaupan jaottelun. He määrittelevät päivittäistavarakaupan olevan usein tapahtuvaa kaupankäyntiä joka käsittää jokapäiväisessä elämässä tarvittavat tuotteet, joita ovat esimerkiksi elintarvikkeet, siivousvälineet ja hygieniatuotteet. He myös mainitsevat, että muita erikoistavarakaupasta käytettyjä termejä ovat käyttötavara tai ”non-food”. Tässä opinnäytetyössä käytetään käyttötavaratermiä. Käyttötavaratermin käyttöön päädyttiin, koska erikoistavaratermiä käytetään niiden kauppojen kohdalla, joissa myydään pelkästään erikoistavaroita. Päivittäistavarakauppa ry:n 2009-2010 vuosikertomuksessa kerrotaan, että ”erikoistavaratermiä käyttävät erikoisliikkeet ja käyttötavaratermiä hypermarketit, tavaratalot ja ketjuliikkeet”. Käyttötavaratermin käytöllä opinnäytetyössä halutaan painottaa, että opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii päivittäistavarakaupan ala, jossa myydään sekä päivittäistavara- että käyttötavaratuotteita. Huomioitavaa on, että päivittäistavarakaupan toimintaympäristö poikkeaa erikoistavarakaupasta ja asettaa näin omat haasteet käyttötavararyhmän johtamiselle. Esimerkiksi on eri asia hallinnoida tilaus-toimitusketjua kodinkoneita myyvän erikoistavarakauppaketjun tapauksessa kuin päivittäistavarakauppaketjun tapauksessa. Erikoistavarakauppa perustuu pitkälti henkilökohtaiseen palveluun, kun taas päivittäistavarakauppa toimii itsepalveluperiaatteella. Erikoistavarakaupan tapauksessa tuotteen myyntiä pystytään edistämään myyntityöllä, kun taas päivittäistavarakaupassa tuotteen pitää myydä itse itsensä ja näin oikeanlaisen valikoiman muodostaminen on erittäin tärkeää. (Erikoiskaupanliitto) (Päivittäistavarakauppa ry vuosikertomus 2009-2010)

Erikoistavarakauppa sisältää kaikkien niiden tuotteiden myymisen, jotka eivät kuulu päivittäistavara kategorioihin. Erikoiskaupanliitto ry:n mukaan ”Erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn erikoiskaupan toimialan tuotteiden kauppaan ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunutta myymälää”.

Finne ja Kokkonen (2005,19) tuovat esille, kuinka käyttötavarakauppa koostuu hyvinkin erilaisista kaupan muodoista, joille yhteistä on päivittäistavarakauppaa harvempi ostorytmi ja yleensä keskittyminen rajatulle tuotealueelle. He mainitsevat pidemmän käyttöiän ja korkeamman yksikköhinnan olevan seikkoja, jotka erottavat käyttötavarat päivittäistavaroista.

Esimerkkejä tyypillisistä käyttötavaratuotteista ovat vaatteet, jalkineet, kodinsisustus, huonekalut, elektroniikka, kirjat, korut, urheilutarvikkeet, autot ja optikotuotteet. Huomion arvoista on, että eroa päivittäis- ja käyttötavaran välillä voi olla hankala määrittää joissain tapauksissa ja ero päivittäis- ja käyttötavaran välillä on häilyvä. (Finne & Kokkonen 2005, 20).

2.1.2 Tukku-vähittäiskauppa- ja ketjuliiketoimintamalli

Päivittäis- ja erikoistavarakauppa jaottelu perustuu siihen, minkälaisia tuotteita yritys myy, mutta vähittäiskaupassa toimivia yrityksiä voidaan tarkastella niiden liiketoimintamallien perusteella. Kautto ym. (2008, 69) näkemyksen mukaan yrityksillä on valittavanaan kaksi vaihtoehtoista liiketoimintamallia, nämä ovat tukku-vähittäiskaupamalli ja ketjuliiketoimintamalli. Tukku-vähittäiskaupamalli perustuu kauppakohtaiseen toimintaan ja kauppohenkilöstön itsenäiseen päätöksentekoon, kun taas ketjuliiketoimintamalli perustuu kauppohenkilöstön kokonaisvaltaiseen, loogiseen ja integroituun toimintatapaan, jossa päätöksenteko on keskitettyä. Kautto ym. (2008, 72) määrittelevät ketjuliiketoimintamallin tarkoittavan ”yhdenmukaisesti määritellyillä ketjukonsepteilla toimivaa ketjua, jossa ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle, ketjuyksikölle.”

Suomessa päivittäistavarakaupan alalla ketjuliiketoimintamalli on ollut vahvassa kasvussa 1990-luvulta lähtien ja Finne ja Kokkonen (2005, 83) tuovatkin esille, kuinka päivittäistavarakaupassa suuriin ketjuihin kuulumattomilla yrityksillä on enää alle kahdeksan prosentin osuus markkinoista.

Pelkästään tukku-vähittäiskaupamalliin liiketoimintansa perustavat yritykset saavat tehdä paljon töitä pystyäkseen kilpailemaan ketjuliiketoimintamallilla toimivia yrityksiä vastaan. Jo pelkästään keskitetyn ostamisen ansiosta nousevat ostovolyymit mahdollistavat paremman neuvotteluaseman ja näin halvemmat ostohinnat ketjuliiketoimintamallilla toimiville yrityksille. Tavarantoimittajan näkökulmasta ketjuliiketoimintamallista on etua. Heinimäki (2006, 110) tuokin esille, kuinka tavarantoimittajille kaupan ketjuuntumisesta on hyötyä siinä, että ostoneuvotteluissa osapuolena on yksi sopijapuoli eikä useita eri kauppiaita. Näin tavarantoimittajan pystyvät tekemään pitkäkestoisia sopimuksia, esimerkiksi vuosisopimuksia, kertaluontoisten sopimusten sijaan, mikä tuo tavarantoimittajalle logistisia etuja ja markkinointisäästöjä.

Kautto ym. (2008) ovat kiinnittäneet huomiota ketjuliiketoimintamallin vahvempaan asemaan tukku-vähittäiskaupamalliin verrattuna, ja mainitsevat kuinka perinteisistä tukku-vähittäiskaupamalleista ollaan luopumassa. Hokkanen, Karhunen ja Luukkanen (2004, 57) puolestaan mainitsevat kuinka kansallisella tasolla pelkästään ketjuliiketoimintaan siirtymisen ei välttämättä alentaisi kuluttajan näkökulmasta hintatasoa, vaan ajaisi kaikki pienet kaupat ja kioskit sulkemisen partaalle ja vähentäisi kilpailua. Kilpailun vähenemisellä on yleis-

sesti hintatasoa nostava vaikutus. Ketjuliiketoimintamalli ei kuitenkaan jää ainoastaan yhteisostojen tasolle, vaan toimintaa voidaan viedä yhteisostojakin pidemmälle. Ketjuliiketoimintamallissa yhteistyötä voi olla eritasoista ja Hukka (2005, 23-45) jakaakin ketjuuntumisen asteet kuudelle eri tasolle, joita ovat:

1. Yhteisostot

- Ostorenkkaat ja jäsenten valinta.

2. Yhteinen tunnus

- Yhteisyritys, markkinointi tavarantoimittajan varoin.

3. Yhteispalvelut

- Yhteiset tilipuitteet, tietojärjestelmäsuositus, tunnusluvut, koulutus, konsultointipalvelut.

4. Yhteismarkkinointi

- Yhteinen mainonta ja markkinointi omin varoin, yhteisesiintyminen, yhteisyrityksiä yhteistyötä varten ja tavaramerkin luonti.

5. Yhteispääomat

- Keskitetty logistiikka, kauppapaikkojen hankinta, brandin rakentaminen, konseptin rakentaminen, voitonjakosymykset ja uusien yrittäjien tulo.

6. Vertikaalinen yhteistyö

- Päätöksenvallan siirtyminen keskusyksikölle, franchising-sopimus, yrityskaupat ja fuusiot.

Päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa voidaan puhua jo korkeatasoisesta ketjuuntumisesta, mutta ei vielä kuudennen asteen vertikaalisesta yhteistyöstä. Hukka (2005, 33) määrittelee kuudennen asteen vertikaalisen yhteistyön tunnusmerkiksi päätösvallan muuttumisen horisontaalisesta vertikaaliseksi ketjun sisällä. Aikaisemmissa ketjuuntumisen tasoa kuvaavissa vaiheissa kauppiat olivat keskeisiä päätöksentekijöitä, joko suoraan itse tai sitten erilaisen edustusjärjestelmien kautta, mutta kuudennen asteen tasolla päätöksenteko vastuu on täysin ketjujohdolla. Yritys X:n kohdalla päätöksenteko ei ole vielä keskittynyt täysin ketjujohdolle. Levy ja Weitz (2001, 184) tuovat esimerkkinä vertikaalisesta integraatiosta tapauksen, jossa tavarantoimittaja esimerkiksi perustaa oman vähittäismyymälän, esimerkkinä urheiluvälineiden valmistajina tunnettujen Adidaksen ja Niken perustamat omat myymälät. Toisena esimerkkinä he tuovat esille tapauksen, jossa vähittäiskauppa tekee sopimuksen tai fuusioituu tuotantoyrityksen kanssa, ja näin saavat osin tai täysin vastuun omien merkkien valmistusprosessista.

2.1.3 Vähittäiskaupan arvoketjun keskeiset muutosvoimat

Tutkimusosiossa käsiteltävän lelu-käyttötavararyhmän näkökulmasta Finnen, Kokkosen ja Heinimäen esille tuomat muutostekijät (taulukko 1) tulevat vaikuttamaan siihen, kuinka päivittäistavarakauppaketju X:ssä johdetaan kyseisen käyttötavararyhmän tilaus-toimitusketjua ja kuinka kyseisen käyttötavararyhmän valikoima muodostetaan. Päivittäistavarakauppaketjun tapauksessa kyseessä ovat myymälät, jotka ovat kooltaan market myymälöitä 400 - 1000 neliötä sekä lähimyyvälöitä 100 - 400 neliötä. Haastavinta edellä mainituista muutostekijöistä päivittäistavarakauppaketju X:lle ovat myymäläverkoston harveneminen ja kaupan keskittyminen keskuksiin, koska keskuksissa päivittäistavaramyymälän vieressä saattaa olla lelutuotteiden tarjoamiseen erikoistunut myymälä. Pienen kokoluokan marketmyymälän on vaikea pärjätä pienellä valikoimallaan leluja erikoistuneen myymälän valtavaa valikoimaa vastaan. Varsinkin, kun kyseessä on palvelutuoteryhmä, jonka hintataso ei todennäköisesti ole kilpailukykyinen erikoismyymälän hintatason kanssa.

<p>Finne ja Kokkonen (2005, 22) kuvaavat vähittäiskaupan arvoketjuun vaikuttavia keskeisiä muutosvoimia, joita ovat:</p>	<p>Heinimäki (2006, 21) puolestaan nimeää kaupan toimintaympäristöön vaikuttavaksi tekijöiksi seuraavat seikat:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Teknologiaavetoiset muutokset • Toimialan keskittyminen • Lainsäädäntö ja yhteiskunta • Tuotealueen muutokset • Uusi kilpailu • Kuluttajarakenteen muutokset 	<ul style="list-style-type: none"> • Myymäläkokojen kasvu • Myymäläverkoston harveneminen • Kauppa ketjuuntuu • Kauppa keskittyy keskuksiin • Erilaiset kaupalliset keskuksat • Uudenaikaiset kauppakeskukset • Uudet myymälätyypit ja liiketoimintakonseptit • Ulkomaisten ketjujen tulo Suomeen • Kyläkaupat ja kivijalkamyymälät katoavat • Myymäläautot häipyvät maaseutumaisemasta • Sähköinen kauppa laajenee nopeasti ja hitaasti

Taulukko 1. Vähittäiskaupan ja kaupan toimintaympäristön keskeisimmät muutosvoimat

Uudistuneet vähittäiskauppojen aukioloajat tulevat vaikuttamaan market kokoluokan lelu-käyttötavararyhmän myyntiin ja siten sen johtamiseen, sillä nyt isomman kokoluokan hyper-

marketit voivat olla auki sunnuntaisin ja näin kuluttaja voi käydä valitsemassa lelu-tuotteensa hypermarketin laajemmasta valikoimasta. Tulevaisuudessa onkin tärkeää, että marketkoko-
luokan lelu-tavararyhmän valikoimassa on oikeat tuotteet ja siihen sitoutuvien resurssien
määrä on mahdollisimman alhainen. (Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen
aukioloajoista 27.10.2009/ N:o 945).

2.2 Vähittäiskaupan tilaus-toimitusketju

Hugos ja Thomas (2006, 21) nostavat esille, että vähittäiskaupan tilaus-toimitusketjun tulisi
olla samassa linjassa yrityksen strategian kanssa. Esimerkkinä he tuovat kaksi toisistaan poik-
keavaa päivittäistavarakauppa konseptia, ensimmäisenä esimerkkinä on halpahintamyymälä
konsepti, joka perustuu halpuihin hintoihin ja tehokkuuteen. Toisena esimerkkinä on lähi-
myymälä konsepti, joka taas perustuu enemmän mukavaan ostokokemukseen ja ostamisen
helppouteen. Halpahintamyymälän toimitusketjun pitäisi siis olla yrityksen strategian mukai-
sesti tehokas, kun taas lähimyymälän pitäisi painottaa toimitusketjussaan nopeaa reagoituky-
kyä. Myös yritys X:n kohdalla kaikki päätökset koskien lelu-tavararyhmän toimintamalleja ja
toimintamalleja tulisi olla samassa linjassa yrityksen strategian kanssa.

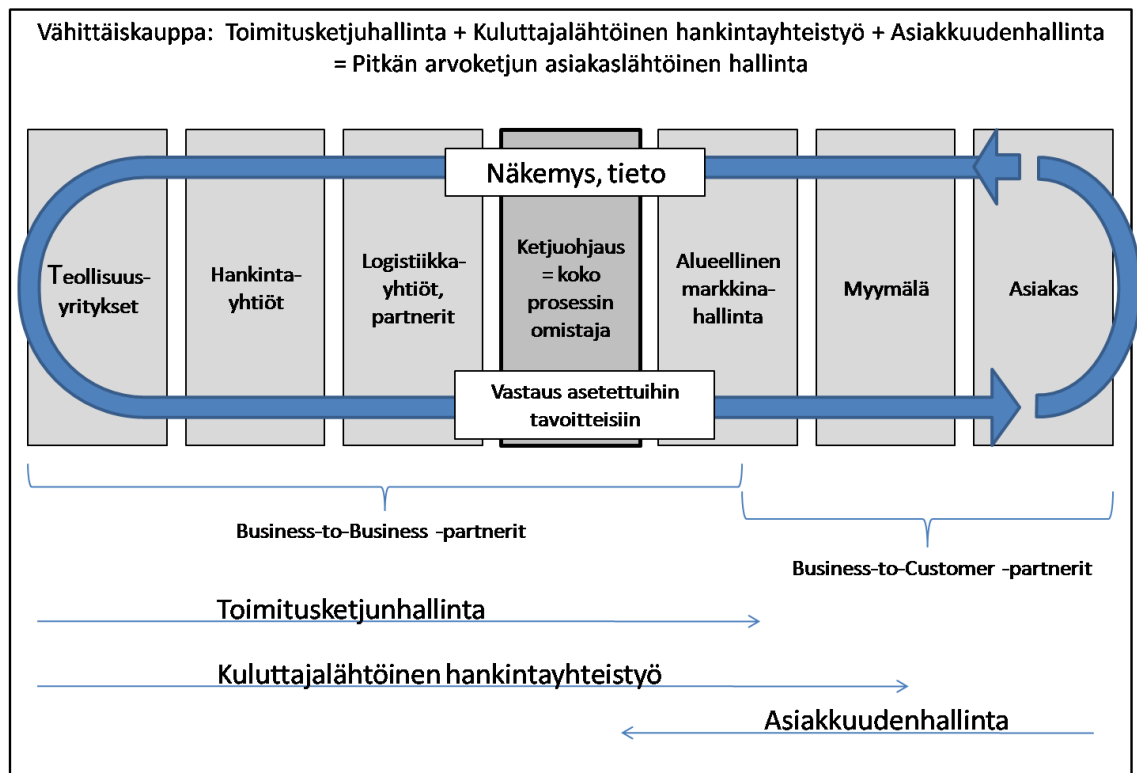
2.2.1 Yrityksien roolit kaupan tilaus-toimitusketjussa

Kaupan arvoketjuun koostuu useasta eri yrityksestä, aina tuotantoyrityksistä yksittäisiin vähit-
täismyymälöihin. Jos tarkastellaan arvoketjua siihen kuuluvien yritysten näkökulmasta, pai-
nottuu tarkastelu arvoketjun keski- ja loppupään yrityksiin, päivittäistavarakauppaketjun
ketjuyksikköön ja vähittäismyymälöihin

Jokaisella yrityksellä on oma roolinsa arvoketjussa, jonka lopputavoitteena on tuottaa lisäar-
voa yritykselle. Yritysten roolit arvoketjussa eivät kuitenkaan ole muuttumattomia, vaan
saattavat vaihdella ajan saatossa. Finne ja Kokkonen (2005, 15) tuovat esille, että yritykset
ovat yhä aktiivisemmin laajentamassa toimialuettaan arvoketjussa. Vertikaalisella integraati-
olla tarkoitetaan sitä, että yritys laajentaa omistustaan jakeluketjussa ylä- tai alavirtaan.
Esimerkiksi halpahintamyymälä Lidl on vertikaalisesti integroitunut yritys, sillä se ohjaa koko
arvoketjua tehokkaasti hankinnoista aina myymälään saakka. Vertikaalisen integroinnin etuja
on se, että arvoketjussa ei eri osapuolten väliseen kaupankäyntiin ja osaoptimointiin hukata
arvokkaita resursseja. Ominaista halpahintamyymälälle on omien merkkien myynnin merkittä-
vä määrä. (Finne & Kokkonen 2005, 127).

2.2.2 Vähittäiskaupan arvoketju

Vähittäiskaupan pitkä arvoketjun malli koostuu useista eri kumppaneista, jotka kaikki toimivat yhteistyössä tavoitteenaan saavuttaa kuluttajan tarpeiden tyydyttäminen tarjoamallaan tuotteilla ja palveluilla. Jokaisen arvoketjuun kuuluvan yrityksen pitäisi tuoda jotain lisäarvoa tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin. Hukka ym. (2006,163) tuovat esille, kuinka kaupan alan muutokset, kuten keskittyminen ja ketjuuntuminen, ovat vaikuttaneet arvoketjuun siten, että valta arvoketjussa on siirtynyt yhä selvemmin suurilta tavarantoimittajilta kaupalle ja edelleen kuluttajille. Arvoketjussa myymälöillä on ensisijainen rajapinta asiakkaisiin ja tieto kuluttajien tarpeista. Myymälöiden ja asiakkaiden välistä kaupankäyntiä kutsutaan Business-to-Consumer kaupankäynniksi, kun taas muut arvoketjun yritykset tekevät keskenään kauppaa, ja sitä kutsutaan Business-to-Business kaupankäynniksi.



Kuva 1. Pitkän arvoketjun malli sovellettuna Hukka & Isomäki & Kestilä & Kuoppamäki & Metso, K & Raninen, T & Tiainen, P, Toim. Rämö S. (2006, 163)

2.2.3 Efficient Consumer Response

Finne ja Kokkonen (2005, 147) määrittelevät ECR -toimintatavan olevan päivittäistavaratoimialan strategia, jossa jakelijat ja toimijat toimivat läheisessä yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. Heidän mukaansa tyypillisiä piirteitä ECR-toiminnalle ovat:

- Toimintaperiaatteiden sopivuus päivittäistavarakaupalle.
- Tarkastelun kohteena koko jakeluketju, ei pelkästään yksittäisten yritysten sisäiset toiminnot.
- Osapuolten toiminta perustuu läheiseen yhteistyöhön, eikä perinteiseen keskinäiseen kilpailuun.
- Lähtökohtana suunnittelussa ovat kuluttajan tarpeet ja toiveet.

ECR-toiminnassa ihannetilanne on, kun tuotteet virtaavat paperittoman ja pitkälti automatisoidun tarjontaketjun läpi tuotantolinjalta kassapöydälle asti mahdollisimman vähäisin häiriöin (Finne & Kokkonen 2005, 148). Tältä osin opinnäytetyön kehitysprojekti pyrkii kohti tehokasta ECR -toimintaa, koska tavoitteena on käyttöönottaa sähköinen tilaustapa, jonka myötä toiminta siirtyisi kohti paperitonta tiedonvirtaamista jakeluketjussa. ECR-toiminnassa mahdollisimman vähäisiin häiriöihin pyrkimys on osa opinnäytetyön kehitysprojektia, sillä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään niitä häiriöitä, joita sähköisessä tilaustavassa ilmenee. Kun toimeksiantajayritykselle selviää, mitä häiriöitä jakeluketjussa ja erityisesti sähköisessä tilaustavassa on, sillä on mahdollisuus korjata häiriö ja ottaa askel kohti tehokkaampaa ECR-toimintaa.

2.3 Toimitusketjuyhteistyö

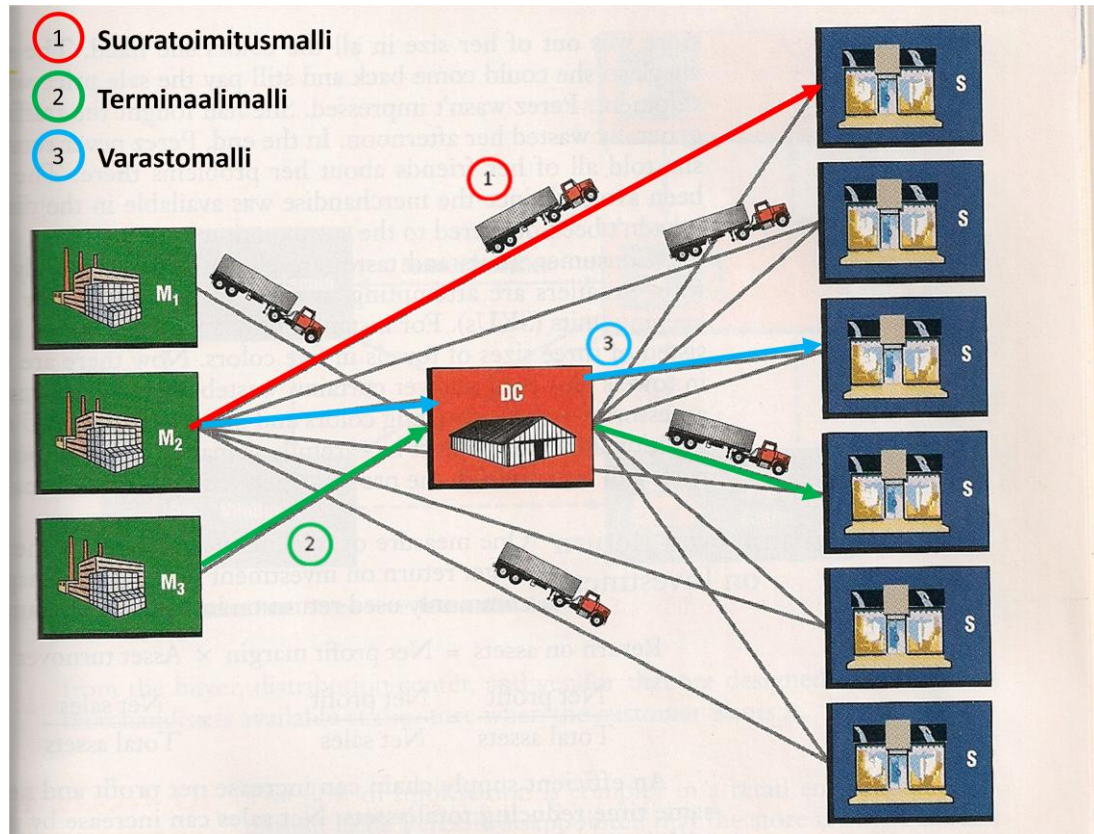
Tässä osiossa käsitellään toimitusketjun jakeluratkaisuja, joita päivittäistavarakauppaketju ja tavarantoimittajat hyödyntävät yhteistyössään tuotteiden fyysisessä siirtämisessä arvoketjussa eteenpäin kohti loppuasiakasta. Tuotteiden fyysinen siirtäminen suoraan tehtaalta kaupan hyllyille olisi ihannetilanne, mutta käytännössä jakelussa kaikkia tuotteita ei pystytä siirtämään ilman pysähdyksiä kaupan hyllyille, vaan tuotteita joudutaan varastoimaan tietyissä pisteissä toimitusketjua. Karhunen, Pouri ja Santala (2008,302) tuovat esille, kuinka varastointia tarvitaan sen aiheuttamista kustannuksista huolimatta, jotta arvoketjussa vältettäisiin varastoinnin puutteesta aiheutuvat moninkertaiset vahingot, kuten menetetty asiakaspalvelu. Menetetyllä asiakaspalvelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kuluttajan pettymystä kaupan asiakaspalveluun tilanteessa, jossa tuote on loppunut kaupan hyllyltä ja tästä johtuen kuluttaja valitsee vaihtoehtoisen tuotteen tai pahimmassa tapauksessa siirtyy ostamaan tuotteen kilpailevalta yritykseltä. Yrityksen kannattaa pitää mielessä, että kilpailijoille menetettyjen asiakkaiden takaisin saaminen on työlästä ja varmasti lopulta kallista.

Päivittäistavarakauppaketju X:n eri tavararyhmille on käytössä erilaisia jakelumalleja ja tavararyhmillä käytetyn jakelumallin valinta on aina tapauskohtaista. Päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa käytössä olevia jakelumalleja ovat terminaali-, varasto- ja suoratoimitusmalli. (Toimeksiantajan järjestelmäpäällikön haastattelu 2.12.2009)

Finne & Kokkonen (2005, 269) ovat todenneet, että kaikille tuotteille ei voida käyttää yhteisiä jakeluratkaisuja, koska tuotteet asettavat toisistaan poikkeavia haasteita jakelulle. He mainitsevat, kuinka toimitusten tehokkaan ohjauksen kannalta on tärkeää valita aina kulloiseenkin tilanteeseen sopiva jakeluratkaisu.

Jakeluratkaisun apuna voidaan käyttää Fisherin (1997) tekemää mallia, jossa tuotteet jaetaan kahteen eri ryhmään, funktionaalisiin ja innovatiivisiin tuotteisiin. Suurin osa päivittäistavaroista kuuluu funktionaalisten tuotteiden luokkaan, kun taas suurin osa käyttötavaroista kuuluu innovatiivisten tuotteiden luokkaan. Huomion arvoista on, että harva tuote on selkeästi funktionaalinen tai innovatiivinen, vaan tuote on näiden luokitusten välimuoto. Funktionaalisille tuotteille ominaisia piirteitä ovat hyvin ennustettavissa oleva kysyntä, melko pitkä tuotteen elinkaari, vähäiset tuotevariaatiot. Innovatiivisille tuotteille ominaisia piirteitä ovat vaikea kysynnän ennustettavuus, suuri tuotevariaatioiden määrä, tuotepuutteiden yleisyys, sekä sesongin jälkeiset alennukset. Fisherin jaottelun perusteella opinnäytetyössä tutkittavana oleva lelu-käyttötavararyhmä kuuluu innovatiiviseen tuoteluokkaan. Lelu-tavararyhmälle on ominaista selkeät sesongit ja näin ollen tiheästi vaihtuva valikoima. Suuret tuotevariaatiot ovat ominaista lelu-tavararyhmälle. Inkiläinen (2009, 57) selventää Fisherin tuotteen jakelukanavan valintaa koskevia päätöksiä. Funktionaalisten tuotteiden jakelussa tulisi hyödyntää kustannustehokkaita ratkaisuja, kun taas innovatiivisten tuotteiden kohdalla tulisi hyödyntää ketteriä jakeluratkaisuja.

Myöhemmin johtopäätös-osiossa palataan jakeluratkaisu aiheeseen, kun pohditaan, mikä jakeluratkaisu sopii parhaiten tutkitulle lelu-tavararyhmälle.



Kuva 2. Kuva yksinkertaistetusta toimitusketjusta sovellettuna (Levy & Weitz 2001, 319).

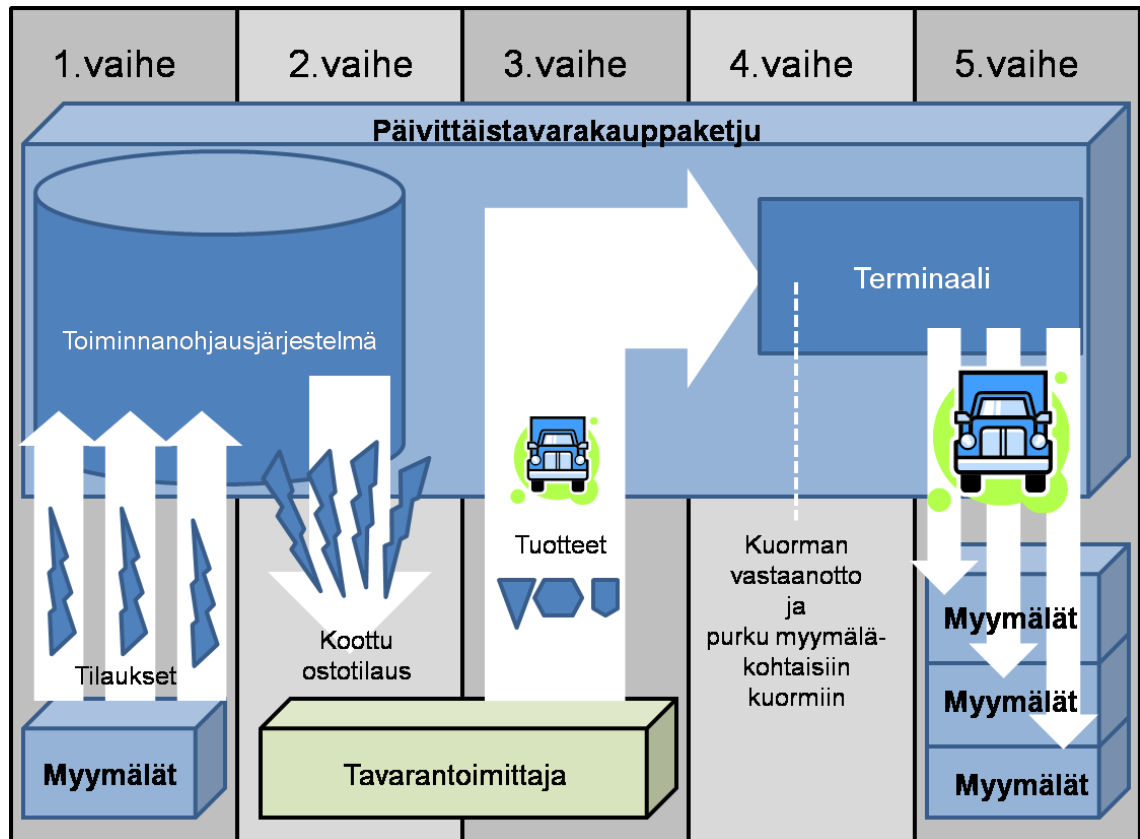
Levyn ja Weitzin (2001,319) esimerkkikuvaa (KUVA 2) yksinkertaistetusta toimitusketjusta pystytään hyödyntämään, kun tarkastellaan päivittäistavarakauppaketju X:n vaihtoehtoisia jakelumalleja. Kuvassa vihreät laatikot (M₁,M₂ ja M₃) kuvaavat toimitusketjun tavarantoimittajia, punainen laatikko (DC) kuvaa päivittäistavarakauppaketjun keskusvarastoa, joka toimii niin läpikulkuterminaalina, kuin varaston ominaisuudessa. Siniset laatikot (S) kuvaavat päivittäistavarakauppaketjun myymälöitä. Punainen (1) nuoli osoittaa suoratoimitusmallissa tavarankulkureittiä toimitusketjun läpi tavarantoimittajalta myymälään kuluttajan saataville, vihreä (2) nuoli osoittaa terminaalimallissa tavarankulkureittiä ja sininen (3) nuoli osoittaa varastomallissa tavarankulkureittiä. Terminaali-, varasto- ja suoratoimitusmalli kohdissa on käyty tarkemmin läpi päivittäistavarakauppaketju X:n jakelumalleja. Huomion arvoista on että, yhden tavarantoimittajan kanssa saatetaan hyödyntää useampaa toimintamallia. Toimintamallin valinta on riippuvainen tuotteesta tai ainakin tuoteryhmästä ja valinta tehdään sen mukaan, mikä toimintamalli sopii parhaiten tuotteelle tai tuoteryhmälle. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen menekki, saatavuus, toimitusajat, säilyvyys ja kuljetuskustannukset.

2.3.1 Terminaalimalli

Finne ja Kokkonen (2005,309) määrittelevät terminaalimallin olevan toimintamalli, jossa ”tuotteita ei varastoida lainkaan, vaan ne ainoastaan käyvät varastossa tai kuljetusterminaalissa, jossa ne yhdistellään muihin samalle vastaanottajalle meneviin toimituksiin.”

Karhunen ym. (2008,395) jakavat terminaalit tavaraterminaaliksi ja logistiikkaterminaaliksi - ryhmiin. Kauttakulkuterminaalit ovat tavaraterminaaliksi ryhmään kuuluvia, joissa tavarat siirtyvät kuljetusvaiheesta toiseen ja tyypillisiä kauttakulkuterminaaliksi ovat auto-, satama-, lento- ja rautatieterminaalit. Näissä terminaaleissa tehdään yleensä tavarankorjauksia, lajittelua, kuormausta ja välivarastointia, jolla tarkoitetaan sitä, kun tavarat odottavat jatkokuljetusta. Tässä opinnäytetyössä käsitellyssä tapauksessa on kyse maaliikenneterminaalista, joka tutkitavan kauppaketjun tapauksessa sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Karhunen ym. (2008,400) tuovat myös esille, että maaliikenneterminaalit pyritään aina sijoittamaan liikenteellisesti edullisiin paikkoihin ja Suomessa yritysten ja kuluttajien kuljetustarpeet lukumääräisesti keskittyvät Etelä-Suomeen. Edelliseen väittämään viitaten päivittäistavarakauppaketju X:n terminaalien sijainti pääkaupunkiseudulla on näin ollen perusteltua.

Tässä opinnäytetyö raportissa cross-docking- ja flow-through - käsitteet kuvaavat kahta toisistaan hieman poikkeavaa kauppaketju X:n käyttämää toimintatapaa (Toimeksiantajan järjestelmäpäällikön haastattelu 2.12.2009), vaikka esimerkiksi Finne ja Kokkonen (2005, 309) tulkitsevat käsitteet yhdeksi ja samaksi asiaksi, terminaalitoimitusmalliksi. Cross-Docking - mallissa toimittaja veloitetaan keräämään ja laputtamaan toimitukset asiakaskohtaisesti välittämällä tavarantoimittajalle myymäläkohtaisen sähköisen keräilyohjeen, kun taas flow-through -mallissa kyseistä keräilyohjetta ei käytetä, vaan tuotteet jaetaan myymäläkohtaisesti vasta yritys X:n terminaalissa. Molemmissa terminaalimallin tavoissa hyödynnetään koottua ostotilauksia, jossa yksittäisten myymälöiden tilaukset ovat koottu tavarantoimittajalle yhdeksi tilaukseksi.



Kuva 3. Kohdeyhtymisen terminaaliprosessi.

Kohdeyhtymisen terminaalimalliprosessi (KUVA 3) voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään päivän aikana myymälöiltä tulevat tilaukset. Toisessa vaiheessa ketjuyksikön toiminnanohjausjärjestelmä tekee eräajon, joka prosessoi kaikki myymälöiltä tulleet tilaukset yhdeksi kootuksi ostotilaukseksi tavarantoimittajalle. Kolmannessa vaiheessa tavarantoimittaja kerää tuotteet varastostaan ja lähettää tilaukset ketjun terminaaliin tilaussanomassa välitettynä toimituspäivänä. Neljännessä vaiheessa tavarantoimittajan toimitus vastaanotetaan terminaalissa ja jaetaan myymäläkohtaisiin toimituksiin. Viidennessä vaiheessa myymäläkohtaiset tilaukset kuljetetaan myymälöihin ketjun kuormissa.

Terminaalimallissa on eri toimitusrytmejä käytössä, riippuen kauppaketjun ja tavarantoimittajan välisestä sopimuksesta. Yleisin toimitusrytmi on 48 tuntia, eli tilatut tuotteet toimitetaan 48 tunnin sisällä tilauksen saapumisesta, muita käytössä olevia toimitusrytmejä ovat 72 tuntia ja 96 tuntia, joita käytetään toimittajan maantieteellisen etäisyyden mukaisesti. (Kohdeyhtymisen järjestelmäpäällikön henkilökohtainen tiedonanto, 21.4.2010.)

Terminaalitoimintamallin sujuvuuden kannalta on erittäin tärkeää, että tavarantoimittajilta saapuvat toimitukset terminaaliin tulevat oikeaan aikaan toimitusrytmin mukaisesti, sillä

muuten terminaalin operatiivinen toiminta hankaloituu merkittävästi. Esimerkiksi, jos tavarantoimittajilta saapuvat toimitukset ovat myöhässä, ei terminaalisissa ehditä jakaa tuotteita myymäläkohtaisiin kuormiin. (Kohdeyrityksen järjestelmäpäällikön haastattelu 2.12.2009.)

2.3.2 Suoratoimitusmalli

Suoratoimitusmallissa päivittäistavarakauppaketjun myymälät tekevät tilaukset tavarantoimittajalle suoraan käyttäen eri tilaustapoja, kuten sähköistä tilaamista, tilaamista sähköpostilla, faksilla tai puhelimella, riippuen tavarantoimittajan ja ketjuyksikön yhteistyömallista. Suoratoimitusmallissa tuotteiden kuljetus tapahtuu tavarantoimittajan tiloista, joko suoraan tuotantotehtaalta tai heidän varastoltaan, suoraan asiakkaalle eli kauppaketjun myymälöihin. Tavarantoimittaja kerää kauppakohtaisien ostotilauksien perusteella tuotteet varastostaan tai suoraan tuotannosta, josta ne sitten kuljetetaan suoraan kauppoihin myytäväksi.

Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008,71) tuovat esille, kuinka Suomessa ja muualla maailmalla on nähtävissä selvä kehitystrendi perinteisestä tukku-vähittäiskaupamallista ketjuliiketoimintamalliin siirtymisessä. Tämä toimintamallien muutos voi omalta osaltaan vaikuttaa vähentävästi suoratoimitusmallin käyttöön, sillä kun ketjuyksiköt enemmässä määrin vastaavat keskitetysti ostotoiminnasta, niin myös joidenkin tuotteiden kannalta on tehokkaampaa siirtyä esimerkiksi terminaalmalliin. Finne ja Kokkonen (2005, 272) tuovatkin esille, kuinka yhä suurempi osa tuotevirroista kulkee kaupan keskusvarastojen tai terminaalien kautta.

Päivittäistavarakaupan alalla suoratoimitusmallia käytetään muutamien korkea volyymituoteryhmien tapauksissa, kuten panimo-, maito- ja leipomotuotteet. Panimotuotteiden suoratoimitus jakelumalli valitsee perustellaan huomattavien volyymien ja samoilla kuljetusreiteillä olevien ravintoloiden ja Alkojen perusteella. Maito- ja leipomotuotteiden jakelua suoraan kauppoihin on perusteltu tuotteiden lyhyiden myyntiaikojen ja tuoreusvaatimusten perusteella. Näillä tuotteilla on myös usein paikallisia tavarantoimittajia, joka tukee myös suoratoimitusmallin käyttöä, tuotteiden kuljettaminen suoraan kauppoihin on käytännöllistä lyhyempien kuljetusmatkojen ansiosta. (Finne & Kokkonen 2005, 272.) Lisäksi tavarantoimittajan näkökulmasta katsottuna, monilla suurilla suoratoimittajilla on oma kuljetuslogistiikka ja -kalusto, jota haluavat käyttää ja tästä syystä suosivat suoratoimitusmallia. (Kohdeyrityksen järjestelmäpäällikön henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2010.)

2.3.3 Varastomalli

Varastomallia käytetään päivittäistavarakaupan alalla varsinkin niillä tuoteryhmillä, joiden kysyntä vaihtelee suuresta ja jotka ovat strategisesti tärkeitä yritykselle palvelutason ylläpitämisen kannalta. Muita syitä yrityksellä päätyä varastointimallin käyttöön saattaa olla tava-

rantoimittajan toimitusaikojen vaihtelu ja yllättävät häiriöt liiketoiminnalle, kuten raaka-ainepuutteet. Tuotannon näkökulmasta saattaa olla kannattavaa pitää varastoja, sillä näin ollen voidaan päästä kustannustehokkaampaan liiketoimintaan. Suurempia tuotantoeriä tekemällä voidaan säästää tuotantokoneiden puhdistukseen ja uudelleensäätämiseen menevää aikaa. Finne ja Kokkonen (2005, 301) mainitsevat, kuinka päätöksen tekeminen varastojen suuruudesta ja sijainnista on jatkuvaa tasapainoilua.

Hokkanen, Korhonen ja Laakkonen (2004, 142) tuovat esille Lambertin ja Stockin perusteluita, miksi varastointi on joissain tapauksissa kannattavaa. Heidän mukaansa varastoinnilla voidaan muun muassa alentaa kuljetuskustannuksia ja tuotantokustannuksia, tukea yrityksen asiakaspalvelupolitiikkaa, tasata markkinatilanteen muutoksia, mahdollistaa edullisemmat suuret hankintaerät, varmistaa toimitukset ja tasata yllättäviä markkinatilanteen muutoksia.

Päivittäiskauppaketju X:n tapauksessa varastomalli toimii niin, että ketjuyksikkö tekee tilaukset tuotteista tavarantoimittajille, jonka jälkeen tuotteet toimitetaan keskusvarastolle. Myymälöiden tekemät tilaukset pystytään keräämään välittömästi keskusvarastosta ja lähettämään heti seuraavassa kuormassa. (Toimeksiantajan järjestelmäpäällikön haastattelu 2.12.2009).

2.4 Toimitusketjun tietovirrat

Tässä osiossa käsitellään tavarantoimittajien, ketjuyksikön ja myymälöiden välillä liikkuvaa tietovirtaa. Karrus (2001, 410) määrittelee tietovirran olevan ”yksi logistisen kanavaseperatioajattelun päävirroista, jossa tapahtuu tiedon liikkuminen logistisessa ketjussa”. Tietovirrassa liikkuvalla tiedolla voidaan katsoa tarkoittavan kaikkea sitä tietoa, jota arvoketjun kumppanit välittävät ja vaihtavat toisilleen, esimerkiksi myymälöiden tekemien tilauksien kulkeutumisesta tavarantoimittajille ja vastaavasti tavarantoimittajien lähettämien laskujen kulkeutumisesta takaisinpäin tilaus-toimitusketjussa ostavalle osapuolelle. Valikoimahallintaan ja varastoon sitoutuvan pääomaan liittyvän tiedon jakaminen kumppaneiden kesken on osa arvoketjun tietovirtaa.

Tietovirralla voidaan tarkoittaa kumppaneiden jakamaa tietoa niiden omista toimintamalleista ja kustannusrakenteista. Finne ja Kokkonen (2005, 401, 413) kertovat ECR 10 vuotta - tutkimuksessa esille tulleesta havainnosta, kuinka arvoketjun kumppaneiden välisen yhteistyön kehittämisessä toimintamallien ja joissain tapauksissa kustannusrakenteiden kuvaaminen kumppaneille on tärkeää arvoketjun kokonaisuuden kehittämisen kannalta. Tietovirralla voidaan siis tarkoittaa sekä operatiiviseen toimintaan liittyvän tiedon jakamista osapuolten välillä, mutta myös liiketoiminnan strategisiin valintoihin ja linjauksiin liittyvän tiedon jakamista.

Strategisen tiedon jakaminen kumppaneiden välillä tiivistää kumppaneiden välistä yhteistyötä, mutta toisaalta vaatii osapuolilta syvempää luottamusta toisiinsa.

Tässä luvussa tietovirran tarkastelu on rajattu koskemaan pelkästään operatiivista tietovirtaa arvoketjussa, kuten tilaus- ja laskutusprosessiin liittyviä toimintamalleja. Päivittäistavara-kauppaketjun kyky hankkia ja hallita arvoketjussa liikkuvaa tietoa on edellytys menestyksekäseen arvoketjun johtamiseen ja kaupan liiketoiminnan kehittämiseen. (Kautto ym. 2008, 163.) Tässä luvussa tuodaan esille niitä teknologiaratkaisuja, joiden avulla kaupan ketjuyksikö pystyy parantamaan kykyään hankkia ja hallita arvoketjussa liikkuvaa tietoa.

2.4.1 Päivittäistavaramyymälöiden tilausprosessi

Kestilä (2006, 63) kertoo Retail - kaupan työt ja toiminta -kirjassa kuinka myymälöiden tilaus-toiminnassa tarkkuus ja tehokkuus ovat avainasemassa ja kuinka tilaustoiminnan oikeellisuus vaikuttaa merkittävästi kaupan tulokseen. Oikealla tilaustoiminnalla pystytään pitämään varastoarvot sovitun alhaisena sekä vähentämään myymälän hävikkiä. Asiakaspalvelu on yksi myymälähenkilökunnan aikaa vievistä ja tärkeistä tehtävistä, joskin vähittäismyynnin alalla on käytössä konsepteja, joissa asiakaspalvelun rooli ei ole merkittävä. Esimerkiksi halpahintamyymälät, joissa toiminta perustuu itsepalveluun ja siten henkilöstökulut saattavat olla jopa melkein puolet vähemmän kuin perinteisessä supermarketissa (Finne & Kokkonen 2005, 125).

Muita myymälähenkilökunnan työtehtäviä ovat muun muassa tuotteiden tilaaminen, tavarantoimitus ja vastaanotto ja myyntikunnostus, tuotteiden hinnoittelu ja tuotetietojen tarkastaminen, tavaroiden hyllytystyö, tavaroiden varastointiin ja säilyttämiseen liittyvät tehtävät ja kassatyöskentely. Onkin selvää, että myymälähenkilökunnalla on paljon työtehtäviä, joihin kuluu työaika, joten tuotteiden tilaamiseen käytetty aika tulisi olla mahdollisimman vähäinen.

2.4.2 Sähköinen tilaaminen

Päivittäistavara-kauppaketju X:n toiminta ei perustu edellä mainittuun halpahintamyymäläkonseptiin, joten mitä enemmän aikaa asiakaspalveluun myymälähenkilökunta kykenee käyttämään sen parempi. Tämän takia onkin suotavaa kehittää niitä toimintoja, joilla mahdollisesti pystytään vähentämään muihin työvaiheisiin kulutettavan työajan määrää. Sähköistä tilaustapaa pidetään esimerkiksi puhelintilausta tehokkaampana ja nopeampana toimintatapana. (Rämö ym. 2006, 64) Tämän johdosta empiirisessä tutkimusosiossa selvitettiin sähköisen tilaamisen hyötyjä ja ongelmia, koska lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että sähköisen tilaustavan käyttäminen on kannattavaa ja sen kehittäminen olennaista Päivittäistavara-kauppaketju X:n liiketoiminnan kannalta.

Finne & Kokkonen (2005, 293) toteavat: ”Suuri osa päivittäistavarakaupan myymälöistä on siirtynyt sähköiseen tilaamiseen, jossa kaikki tuoteryhmän tuotteet tilataan yhtä tilausjärjestelmää hyödyntäen.” Näin on pääsääntöisesti päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa, vaikkakin vielä on myymälöitä, joissa kaikkien tavararyhmien tilaamisessa ei hyödynnetä ai-noastaan yhtä tilausjärjestelmää, vaan tilaukset tehdään muita tilaustapoja hyödyntäen ja näin tilaukset eivät näy kauppaketjun käyttämässä toiminnanohjausjärjestelmässä.

Tässä opinnäytetyössä sähköisellä tilaamisella tarkoitetaan kauppaketjun omalla tilausjärjestelmällä tehtyä tilausta. Esimerkiksi myymälän sähköpostilla tekemä tilaus suoraan tavarantoimittajalle ei sisälly sähköiseen tilaamiseen, sillä tilaustiedot eivät siirry ketjun taustajärjestelmiin, vaan ne jouduttaisiin kirjaamaan manuaalisesti järjestelmään. Sähköisen tilaamisen merkittävänä etuna Päivittäistavarakauppaketju X:n näkökulmasta onkin se, että tieto on ketjuyksikön hyödynnettävänä reaaliaikaisena.

Tutkittavan lelu-tavararyhmän tapauksessa tutkimuksen alussa käytössä oli suoratoimitusmalli ja tilaukset tehtiin manuaalisesti puhelinta tai sähköpostia käyttäen tavarantoimittajalle. Yhtenä ongelmana sähköisen tilaamisen käyttöönotolle on voinut olla tavarantoimittajan kyvyttömyys vastaanottaa sähköisiä tilauksia, koska heillä ei ole siihen tarvittavia järjestelmiä ja laitteistoja. Levy ja Weitz (2001, 327) korostavatkin, että joskus arvoketjun partnereiden kesken yhteensopivien järjestelmien kehittäminen tulee liian kalliiksi vähittäiskaupalle tai tavarantoimittajalle. Ratkaisuna tähän ongelmaan he näkevät arvoa lisäävät verkostot (VAN), jotka ovat kolmannen osapuolen tarjoama palvelu, jossa palveluntarjoaja helpottaa kumppaneiden elektronista tiedonsiirtoa tekemällä osapuolien järjestelmän yhteensopiviksi. Kyseessä on siis 3PL-toimintamalli, jossa yritys ulkoistaa logistisia toimintojaan kolmannelle osapuolelle eli palveluntuottajayritykselle. (Jalanka & Salmenkari & Winqvist 2003, 53). Tarkemmin tähän ratkaisuun myöhemmässä internet portaali -osiossa.

Sähköisen kaupankäynnistä saatavat hyödyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään, kustannusten alentamiseen, asiakaspalvelun parantamiseen ja markkinoiden laajentamiseen. Näistä olennaisia hyötyjä tutkittavana olevan lelu-tavararyhmän tilausprosessin kehittämisen näkökulmasta ovat kustannusten alentaminen ja asiakaspalvelun parantaminen. Markkinoiden laajentaminen käsittää verkkokaupankäynnin, jota tässä tutkimuksessa ei ole otettu tarkastelun kohteeksi. Sähköisen tilaamisen ansiosta kustannussäästöjä arvoketjun yrityksille syntyy käsittelykulujen vähentymisen, päällekkäisten työvaiheiden poistumisen sekä virheiden vähenemisen myötä, sillä tietoa ei tarvitse käsitellä manuaalisesti, vaan se liikkuu yritykseltä toiselle sähköisesti. (Sähköisen kaupankäynnin aapinen 1999.)

2.4.3 Organisaatioiden välinen tiedonsiirto

Päivittäistavarakauppaketjun ja tavarantoimittajien välillä tapahtuva tiedon siirto on enemmässä määrin elektronista ja tietojärjestelmien välistä, varsinkin kun puhutaan kysyntään ja menekkiin liittyvästä tiedonvaihdosta. Myös Finne ja Kokkonen (2005, 293) kertovat kuinka päivittäistavarakaupan alalla on yleistä, että tieto siirtyy organisaatioiden välillä sähköisesti. Homeen (2003, 26) mukaan organisaatioiden välinen tiedonsiirto on keskeinen edellytys kuluttajälähtöisen hankintayhteistyön kehittämiseksi.

Sakki (2003, 181) mainitsee, kuinka tietojen siirtäminen järjestelmästä toiseen vaatii tiettyjen sovittujen muoto-määräysten noudattamista ja säätelyä, kuten edifact. Jos päivittäistavarakauppa ja tavarantoimittaja haluavat käyttää edifact-standardeihin pohjautuvaa tiedonsiirtämistä, täytyy osapuolien välillä olla tarpeeksi paljon jatkuvaa kaupankäyntiä ja siten tiedonvaihtoa, jotta se olisi kannattavaa. Tämä perustuu siihen, että yrityksessä edifact-standardeja lukemaan pystyvän järjestelmän pystyttäminen on työlästä ja aiheuttaa kustannuksia. Tosin nykyään edifact-standardeja lukemaan pystyvän järjestelmän pystyttäminen ei ole enää niin kallista kuin vuonna 2003. Kyseistä järjestelmää voidaan jopa vaatia, jotta B-to-B -liiketoiminta ja yhteistyö tavarantoimittajan ja päivittäistavarakauppaketjun kanssa edes aloitettaisiin. (Kohdeyrityksen järjestelmäpäällikön henkilökohtainen tiedoksianto 21.4.2010)

2.4.4 Internet-portaali

Nykyään on mahdollista muuntaa sähköinen tilaus esimerkiksi faksi- tai sähköpostimuotoon, ja näin tavarantoimittajan ei tarvitse investoida kalliisiin järjestelmiin, jotka ovat integroitua päivittäistavarakauppaketjun järjestelmään. Turban, King, Lee, Warkentin ja Chung (2006) mainitsevat internettiin pohjautuvasta EDI toimintamallista (*Internet based (web) EDI*), joka toimii internetissä ja on laajalti hyödynnettävissä suurimmalla osalla yrityksiä, mukaan lukien pienet ja keskikokoiset yritykset.

Kuten edellä mainittiin, edifact-standardeja tukevan järjestelmän hankkiminen on iso investointi yritykselle. Päivittäistavarakaupan alalla suuren ketjuliikkeen ja isojen tavarantoimittajien on helpompi tehdä sopivan EDI-järjestelmän investointipäätös, sillä heidän tapauksessa edut ovat merkittäviä suuren tietosiirtomäärän ansiosta. Ketjuliikkeillä on kuitenkin suurien tavarantoimittajien lisäksi pienempiä tavarantoimittajia, joilla ei ole resursseja investoida kyseisiin järjestelmiin. Tutkitun päivittäistavarakauppaketjun lelu-tavaroiden tapauksessa kyseessä on tavararyhmä, jonka tuotteet toimivat palvelutuotteina ja niiden menekki on hyvin sesonkipitoista ja epätasaista. Tästä syystä tavarantoimittajan ei ole kannattavaa tehdä suuria investointeja, jotta yritysten väliset toiminnanohjausjärjestelmät olisivat integroitua,

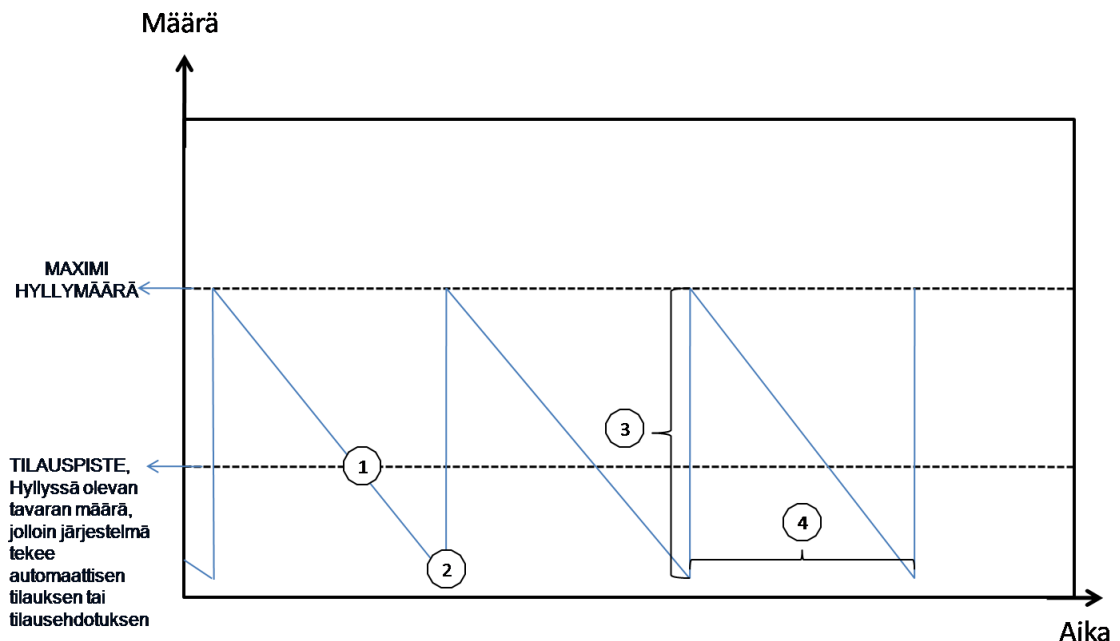
koska yrityksiä välillä ei nähdä olevan tarpeeksi tiedonvaihtoa suhteessa saavutettaviin hyötyihin.

2.4.5 Automaattinen tilaaminen

Automaattisessa tilaamisessa tuotetäydennys perustuu todelliseen myyntitietoon, eikä pitkän aikavälin ennusteisiin tai varmuusvarastoihin. Tilaukset muodostuvat kassajärjestelmään kirjautuneen myynnin perusteella ja menekkiennusteiden avulla, eikä tilausta tee myymälähenkilökunta. (Finne & Kokkonen 2005, 294)

Automaattisen tilaamisesta saavutettavia hyötyjä ovat muun muassa lisämyynti, myymälän vaihto-omaisuuden hallinnan tehostuminen sekä sitoutuneen pääoman vähentyminen. Lisämyyntiä saavutetaan, koska tarvesuunnittelun avulla ei oo -myynnin määrä vähentyy, tuotteet eivät ehdi loppua ennen uuden tilauksen tekemistä. Myymälän vaihto-omaisuutta pystytään hallitsemaan tehokkaammin, koska tilausprosessi helpottuu, joskin tämä vaatii tarkkaa tavaravastaanottamista ja lisää inventointien ja saldo oikaisujen tärkeyttä.

(Julkaisematon Päivittäistavarakauppaksetju X:n materiaali)



Kuva 4. Mallinnus tarvesuunnittelun toimintamallista sovelletuna Stockin ja Lambertin täydennystilauksen vaikutus tuotteen varastoarvoihin kiinteän kysynnän ja toimitusajan tapauksessa (Stock & Lambert 2001, 233).

Kuvassa 4 tuodaan esille, mihin automaattinen tilaaminen perustuu. Kuvaajassa sininen viiva kuvastaa sen hetkistä varastossa olevaa tavarän määrää. Kuvaajan alempi katkoviiva kertoo

tilauspisteen eli sen varastomäärän, jolloin järjestelmä tekee automaattisen tilauksen tavarantoimittajalle tai vaihtoehtoisesti tilausehdotuksen, jonka myymälähenkilökunnan tulee vielä hyväksyä. Ylempi katkoviiva kuvaa maksimi varastomäärää, eli kun sininen viiva on ylemmän katkoviivan kohdalla, tarkoittaa se sitä, että hyllyssä on niin paljon tavaraa kuin sinne mahtuu. Kohdassa yksi sininen viiva kohtaa tilauspisteviivan, joten järjestelmä tekee tilauksen tavarantoimittajalle. Kohdassa kaksi, myymälä vastaanottaa tilatut tavarat ja varastomäärä nousee maksimitasolle. Kohta kolme, kuvastaa toimitusmäärää, eli ennalta sovittua määrää, jonka tavarantoimittaja lähettää myymälään. Kohdan yksi ja kaksi välinen ajasta käytetään toimitusaika nimitystä, toimitusajalla tarkoitetaan sitä aikaa, joka kestää tilauksen lähettämisestä siihen, kun tavara saapuu myymälään.

Tutkittavan lelu-tavararyhmän kannalta tarvesuunnittelun käyttöönottoa hankaloittavat merkittävästi se, että lelu-tuotteiden menekki on hyvin sesonkeihin painottuvaa ja valikoimat uudistuvat usein. Myös päivittäistavarakauppaketju X:n käyttötavaroiden tilaamisesta vastuussa oleva henkilö toi ilmi, että tarvesuunnittelun hyödyntäminen lelu-tavararyhmän kohdalla lisäisi merkittävästi myymälähenkilökunnan tilaamiseen käyttämää työajan määrää. (Päivittäistavarakauppaketjun X:n myymälätyöntekijän haastattelu 18.03.2010)

2.5 Tavararyhmähallinta

Stassen ja Waller (2002) tuovat esille tavararyhmähallinnan tärkeyden, kun he kuvailevat kuinka valikoiman laajuudella on vaikutus vähittäiskaupan käyttökatteeseen ja logistisiin kustannuksiin, ja sitä kautta erityisesti vähittäiskaupan kannattavuuteen. Vähittäiskaupalla on useita eri tavararyhmiä hallittavanaan, joskin hallittavien tavararyhmien määrä riippuu kaupan tarjonnan laajuudesta eli lajitelmasta. Lajitelmalla tarkoitetaan sitä, montako tavararyhmää kaupan tarjontaan kuuluu. Valikoimalla taas tarkoitetaan tarjonnan syvyyttä eli kuinka monta tuotenimikettä kuhunkin tuoteryhmään sisältyy. Päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa tutkittaviksi myymälöiksi on rajattu market kokoluokan myymälät, joten niissä käyttötavararyhmä lajitelmien laajuus ja valikoimien syvyys on vähäisempi verrattuna erikoisliikkeisiin sekä supermarket- ja hypermarket-kokoluokan myymälöihin. (Finne & Kokkonen 2005, 104)

2.5.1 Tavararyhmän määrittäminen

Tavararyhmä koostuu valikoimista tuotteita, jotka kuluttaja näkee sopivina korvikkeina toisilleen (Levy & Weitz 2001, 349). Esimerkiksi kohdeyrityksen tapauksessa toisiaan lähellä olevat tuotteet, kuten siivousvälineet on määritelty omaksi tavararyhmäksi ja lelutuotteet omaksi. Aina tavararyhmä jaottelu ei tapahdu edellä mainitulla tavalla, vaan tavararyhmä voidaan myös muodostaa yhden tavaramerkin tuotteista, esimerkiksi vaatteita myyvässä tavaratalossa

yhden tuotemerkin tuotteet, kuten paidat, takit, housut ja kengät, voivat muodostaa yhden oman tavararyhmänsä. Tärkeintä tavararyhmän määrittämisessä on, että kaikki toimitusketjun jäsenet hyväksyvät tavararyhmä määrittäykset ja tavararyhmän määrittäminen on kuluttajalähtöistä (Levy & Weitz 2001, 349.)

Tavararyhmien määrittely on olennainen osa tavararyhmähallintaprosessia. Muita tavararyhmähallintaprosessiin kuuluvia tekijöitä ovat tavararyhmän rooli, analysointi, tavoitteet, strategia, taktiikka ja ohjeistus. (Timonen 2001, 42.) Timosen jalkapalloon liittyvä vertauskuva tavararyhmähallintaprosessista kuvaa kuinka toimivaprosessi vaatii hyvää yhteistyötä, sekä selkeitä ja avoimia toimintamalleja.

TUOTERYHMÄJOHTAMINEN	JALKAPALLOJOUKKUEEN VALMENTAMINEN
1. Tuoteryhmän määrittely	1. Valmentaja kokoaa joukkueen
2. Tuoteryhmän rooli	2. Valmentaja määrittelee pelaajien pelipaikat ja roolit
3. Tuoteryhmän analysointi	3. Valmentaja analysoi vastustajia ja omia resurssejaan
4. Tuoteryhmän tavoitteet	4. Valmentaja asettaa tavoitteet vastustajittain ja koko kaudelle
5. Tuoteryhmän strategiat	5. Konkretisoi pelityylin ja havainnollistaa sen eri pelaajien kannalta
6. Tuoteryhmän taktiikka	6. Valmentajaa laatii taktiikan vastustajittain
7. Tuoteryhmän ohjeistus	7. Ennen peliä ja puoliajalla valmentaja antaa tarkat ohjeet, miten toimitaan, jotta saavutettaisiin tavoitteet.

Taulukko 2. Timosen (2001, 42) tavararyhmäjohtamisen ja jalkapallojoukkueen valmentamisen vertauskuva.

Finne ja Kokkonen (2005, 173) määrittelevät tavararyhmähallinnan tarkoittavan ”kaupan tuoteryhmien ohjaamista omina liiketoimintayksiköinä sekä niiden suunnittelua ja räätälöintiä jopa myymäläkohtaisesti asiakastarpeiden täyttämiseksi.” Levyn ja Weitzin (2001, 379) mukaan, vähittäiskauppa ei olisi kykenevä tuotteiden järkevään ostotoimintaan, jos vähittäiskaupan myymiä tuotteita ei jäsenneltäisi tavararyhmiksi ja johdettaisi tavararyhmistä vastuussa olevien ostajien toimesta. He mainitsevat myös kuinka ostajat usein tekevät yhteistyötä tärkeimpien tavarantoimittajiensa kanssa. Etenkin tavararyhmän tärkeimpien tuotteiden

osalta on tärkeää tehdä yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, jotta tuotteiden toimitusketju toimisi mutkattomasti ja siten tuotteita olisi oikea määrä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Levy & Weitz 2001, 347) Nousevana trendinä onkin siirtää tavararyhmähallinnan vastuuta tavarantoimittajille. (Stassen & Waller 2002, 140.) Päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa on tiettyjä tavararyhmiä, joissa tavarantoimittajien vastuuta tavararyhmän hallinnassa on lisätty. Esimerkkinä vastuun lisäämisestä voi olla tavarantoimittajien edustajien käyttö, jotka käyvät katsomassa, että tuotteiden esillepano on kunnossa ja tekevät lisätilauksia niille tuotteille, jotka ovat loppu tai loppumaisillaan. (Myyntipäällikkö, henkilökohtainen tiedonanto, 18.03.2010)

Edellä mainittujen määritelmien ja näkemyksien mukaan tavararyhmänhallinta edellyttää vähittäiskaupanyrityksiltä logistista kyvykkyyttä ja osaamista. Stassen ja Waller (2002) tuovatkin esille Morashin, Drögen ja Vickeryn määritelmän, että logistiset kyvykkyudet ovat joko kysyntä- tai toimitusketju suuntautuneita ja tähän jaotteluun perustuen he katsovat tavararyhmähallinnan kuuluvan kysyntälähtöiseen luokkaan. Finne ja Kokkonen (2005, 173) näkevät tavararyhmähallinnan osana kysynnän hallintaa. Heidän mukaansa kysynnän hallinta on pitkälti osin tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan yhteistoimintaa. Voidaankin sanoa, että arvoketjun toimijoiden yhteistyö kuluttajalähtöisestä näkökulmasta on avainasia toimivalle tavararyhmähallinnalle. Kuluttajalähtöisyyden painottaminen tavararyhmähallinnassa on tärkeää, sillä esimerkiksi Finne ja Kokkonen (2005, 172) tulkitsevat: ”Kysynnän hallinta on viime kädessä kauppajohtoista toimintaa, koska kauppa muodostaa rajapinnan kulutuskysynnän ja tuote- tai palveluntarjonnan välille.” Heidän mukaansa varsinkin tuoteryhmäjohtaminen nähdään enenevässä määrin kaupan ydinosaamisalueena, sillä viime kädessä vain kauppa itse voi päättää, mitä tuotteita ja palveluita se tarjoaa asiakkailleen omissa myymälöissään.

2.5.2 Tavararyhmien johtaminen

Tavararyhmähallinnan olennaisia osaamisalueita on se, kuinka yritys tekee päätöksiä valikoiman laajuuden ja varastossa säilytettävien tuotteiden määrän välillä. Stassen ja Waller (2002) mainitsevatkin tavararyhmäjohtamista käsittelevässä *Logistics and assortment depth in the retail supply chain: Evidence from grocery categories* -artikkelissaan, kuinka varaston ja valikoiman vaihtelun johtaminen rajoitetun tilan puitteissa, huomioon ottaen myyntitehokkuus, on logistinen osaamisalue, jota tarvitaan vähittäiskaupan toimitusketjussa. Pouri (1997,42) tuo esille kuinka on laskettu, että yrityksen hankkiessa myyntitulonsa kaksi kertaa toista yritystä suuremmalla valikoimalla, niin suurempaa valikoimaa pitävällä yrityksellä materiaalien käsittelykustannukset ovat tavanomaisilla työ- ja toimitustavoilla noin 40 % suuremmat kuin pienempää valikoimaa pitävällä yrityksellä. Vähittäismyymälän valikoiman laajuudesta päättäminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen kannalta, mutta yrityksen taloudellisen kannattavuuden kannalta.

Tavararyhmähallintaa voidaan tarkastella myös kaupan operatiivisten liiketoimintojen näkökulmasta. Kautta ym. (2008, 158) jakavat kaupan operatiiviset liiketoimintaprosessit kahteen luokkaan, asiakkuusprosesseihin ja logistisiin prosesseihin. Tavararyhmähallinta on osa kaupan asiakkuusprosessia ja sen tavoitteena on tuottaa kauppaketjun konseptin määritysten mukainen, asiakaslähtöinen, kiinnostava ja kilpailukykyinen ketjun valikoima. (Kautto & Lindblom & Mitronen 2008, 139-140).

Stassenin ja Wallerin (2002) mukaan vähittäismyynnissä yrityksen tulee logistisesta näkökulmista ottaa huomioon tavararyhmälle käytettävissä oleva tila, varastointikustannukset, käyttökate, tavaroiden korvattavuus sekä tavaroiden loppumisesta aiheutuvat myynnin menetykset, kun tehdään päätöksiä valikoiman laajuudesta. He tuovat myös esille ainutlaatuisiin tuotteisiin ja korviketuotteisiin perustuvan jaottelun, kun puhutaan valikoiman laajentamisesta. Ainutlaatuisilla tuotteilla tarkoitetaan niitä tuotteita, joiden kohdalla kuluttajalla ei ole valittavana juurikaan vastaavanlaisia tuotteita, vaan ne tulevat aivan uusina tuotteina valikoimaan. Korviketuotteilla taas tarkoitetaan niitä tuotteita, joiden kohdalla vastaavia tuotteita on saatavilla paljon ja uudet tuotteet ovat korvikkeina jo valikoimissa oleville tuotteille. Ainutlaatuisille tuotteille on ominaista että ne eivät ole kovinkaan hintakilpailtuja ja näin nostavat tuoteryhmän käyttökate, kun ne lisätään valikoimiin. Ainutlaatuisella tuotteella saadaan tuotua myös lisämyyntiä joko uusien tai vanhojen asiakkaiden kautta. Korviketuotteilla taas ei saada lisättyä tavararyhmän käyttökate, koska valikoimaan lisättyjen tuotteiden myynti vähentää muiden valikoimissa olevien tuotteiden myyntiä.

2.5.3 Lelut-tavararyhmänä

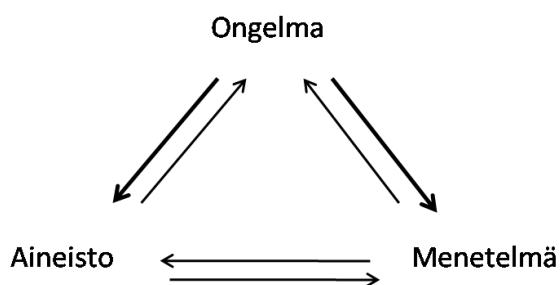
Lelutuotteet ovat tavararyhmänä haastava tavararyhmäjohtamisen näkökulmasta. Lelu - tavararyhmälle on ominaista valikoiman laajuus ja tiheä vaihtuvuus. Lelu -tuotteiden menekki on myös hyvin sesonkeihin painottuvaa, joista paras sesonki ajoittuu jouluun marras- joulukuulle.

Pouri (1997, 67) tuo esille Lillrankin esittämän syy/seuraus-suhteen koskien yrityksen suhdetta hintaan, laatuun ja nopeuteen. Lillrankin mukaan ilman kustannusten hallintaa ei voi kilpailla laadulla, ilman laadukkaita toimintatapoja ja ohjausjärjestelmiä on turha yrittää kilpailla nopeudella ja ilman nopeutta ei ole mielekäästä kilpailla laajoilla tuotevalikoimilla ja sen vaihteluilla. Johtopäätöksenä Pouri (1997, 67) tulkitsee, että jos yritys haluaa laajan valikoiman, niin kehittäminen tulisi aloittaa järjestyksessä kustannukset - laatu - systeemit - nopeus - tuotevalikoima.

Tätä syy/seuraus-suhdetta voidaan tarkastella myös tutkittavan lelut -tavararyhmän näkökulmasta. Koska kyseessä on päivittäistavara-kauppaketju ja rajauksena market kokoluokan myymälät, niin lelut -tavararyhmän valikoima on suppeampi verrattuna leluja myyviin erikois-kauppoihin, supermarket ja hypermarket kokoluokan myymälöihin. Market kokoluokan myymälöissä lelut -tavararyhmän tuotteet kuuluvat palvelutuotteisiin, sillä market myymälöiden ensisijainen tarkoitus on ruokatuotteiden myyminen ja muiden tavararyhmien avulla pyritään lisäämään asiakasuskollisuutta. Laajoilla valikoimilla kilpaileminen ei tule kysymykseen lelut -tavararyhmän kohdalla, mutta usein vaihtuva valikoima asettaa samanlaisia haasteita kuin laaja valikoima. Lelut -tavararyhmän valikoima vaihtuu useasti, koska suurimman osan valikoiman tuotteista elinkaari on lyhyt. Näin edellä mainitun syy/seuraus -suhteen kannalta lelut -tavararyhmän toimintamallin kehittäminen on perusteltua.

3 Tutkimusmenetelmät

Yksi osa tätä opinnäytetyötä on empiirinen tutkimus, joka alkoi marraskuun 2009 loppupuolella ja saatiin päätökseen huhtikuun 2010 alkupuolella. Uusitalo (2001, 49) tuo esille Pöntisen näkemyksen, jonka mukaan empiirinen tutkimus muodostuu kolmesta osasta (KUVA 5), joita ovat: ongelma, aineisto ja menetelmä. Kuva 5 havainnollistaa edellä mainittujen osien vuorovaikutussuhteita. Paksummat nuolet merkitsevät vahvempaa vaikutussuhdetta kuin ohuemmat nuolet. Kuva korostaakin tutkimusprosessissa ongelman vahvaa asemaa ja sitä voidaan pitää koko tutkimuksen lähtökohtana. Myös opinnäytetyön aikana suoritettussa tutkimuksessa oli nähtävissä selkeästi kaikki edellä mainitut kolme asiaa.



Kuva 5. Tutkimusasetelma (Uusitalo, 2001, 49)

Tutkimus perustui yrityksessä havaittuun haasteelliseen liiketoiminnan osa-alueeseen, jota haluttiin kehittää eli näin syntyi tutkimusasetelman ongelma. Kehitysaihetta jalostettiin toimeksiantajan kanssa aina joulukuun loppupuolelle asti, jolloin lopulta saatiin määritettyä lopullinen ja tarkennettu tutkimusaihe ja -ongelma. Kuukauden kestänyt tutkimusaiheen ja -ongelman jalostaminen oli tarpeen, jotta tutkija kykeni perehtymään toimeksiantajayrityksen

organisaatioon ja toimintatapoihin. Oli myös tarpeellista käydä keskusteluja tutkijan ja toimeksiantajan välillä siitä, mitä tutkimuksen avulla lopulta haluttiin saavuttaa.

Tutkijan perehtyminen tapahtui asiantuntijahaastatteluiden avulla, sekä lukemalla toimeksiantajan yrityksen liiketoimintaa koskevia ohjemateriaaleja. Empiirisen tutkimuksen asiantuntijahaastattelut voidaan luokitella etsinnällisen tutkimuksen ryhmään, joka perustuu tutkimusongelman alustavaan kartoittamiseen. Kun taas aineiston keruumenetelmänä käytetty strukturoitu haastattelu voidaan luokitella kuuluvan kuvailevan tutkimuksen ryhmään, jossa tarkoituksena on kuvata jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä, historiallista kehitystä tai muita tunnuspiirteitä. (Uusitalo 2001, 62-63). Tutkijan ja toimeksiantajan väliset keskustelut tähtäsivät siihen, että tutkimusongelma olisi yritykselle ajankohtainen ja tarpeellinen kehitysaihe ja toisaalta tutkijan opintoihin liittyvä. Keskusteluissa päädyttiin myös siihen, että tutkimusongelmaa käsiteltäisiin laadullisesta näkökulmasta. Tärkeimpänä syynä nähtiin, että tutkimusongelmaa ei pystytä luotettavasti ja tarkasti mittaamaan, koska siihen vaikuttaa niin monta eri tekijää. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 31) mainitsevat, kuinka usein käytännössä saattaa olla niin, että ei ole taloudellisesti kannattavaa tilastollisesti tutkia tiettyä asiaa tai siten ei saavutettaisi riittävän luotettavaa ja tarkkaa aineistoa.

Tutkimuksen ensimmäisen kuukauden aikana molemmat, sekä tutkijan perehtyminen että tutkimusaihe ja -ongelma saatiin valmiiksi. Ensimmäisen kuukauden aikana tehtiin päätös tutkimusstrategiasta. Tutkimus tulisi olemaan tapaustutkimus, jossa aihetta käsiteltäisiin pääosin laadulliselle tutkimukselle tyypillisten piirteiden mukaan.

Hirsjärvi ym. (1997, 179) painottavat: ”Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa. Olemassa olevien menetelmien tuntemus ja soveltamistaito on tärkeää.” Tässä tutkimusmenetelmät luvussa käydäänkin läpi mitä tutkimusmetodeita eli -menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseen olisi mahdollista soveltaa.

Tutkimuksessa käytettävien menetelmien valinnat pohjautuivat tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmä valintoja tehtäessä tärkeintä oli pohtia, mikä olisi paras menetelmävaihtoehto olemassa olevista menetelmistä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Hirsjärvi ym. (1997, 197) tuovat esille, kuinka ”tutkimusongelma ja menetelmä ovat toisiinsa tiiviissä yhteydessä.” Lopulta suoritettussa tutkimuksessa päädyin käyttämään asiantuntijahaastattelua sekä strukturoitua haastattelua. Perusteluja valinnoille tulee myöhemmin tässä luvussa.

3.1 Tutkimusprosessi

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 39) tuovat esille Hammersleyn ja Atkinsonin tulkinnan laadullisen tutkimusprosessin kulusta, joka voidaan jakaa kahdeksaan pääkohtaan. Tutkimus-

prosessi saa alkunsa kun herää uteliaisuus jotain ilmiötä kohtaan, tämän tutkimuksen kohdalla se syntyi, kun yrityksellä ja opiskelijalla oli halu kehittää lelu-tavararyhmän toimintamallia. Ensimmäisen vaiheen arkitietoon perustavasta työskentelytavasta siirrytään toisessa vaiheessa tapahtuvaan aiheen tarkempaan tarkasteluun ja arkitieto alkaa muuttua tutkimusongelmaksi. Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkimusongelma tarkentui lelu-tavararyhmän tilaustavan tarkasteluun ja erityisesti sähköisen tilaustavan mahdollisten etujen ja haittojen kartoittamiseen. Tutkimusmenetelmän valinta on tutkimusprosessin kolmas vaihe, opinnäytetyön tutkimuksen osalta tutkimusmenetelmä vaihtoehtoja, valintaa ja valinnan perusteluja on käsitelty omassa tutkimusmenetelmän valinta -osiossa. Neljäntenä vaiheena he mainitsevat aineiston keräyksen, kyseessä olevassa tutkimuksessa päädyin käyttämään muutamaa eri aineiston keruutapaa. Näistä keruutavoista ja valintojen perusteluista kerrotaan enemmän aineiston keräys -osiossa.

Kun aineisto tutkimusta varten on kerätty, on aika analysoida kerättyä aineistoa. Aineiston analysointi muodostuu suurelta osin aluksi yhteyksien ja erojen etsimisestä aineistoa lajittelemalla ja luokittelemalla, selventävät Hammersley ja Atkinson Koskisen ym. (2005) mukaan. Omassa tutkimuksessani analysointi pohjautuu siihen, että etsin ne tapaukset, joissa sähköisestä tilaamisesta on ollut jotain tiettyä hyötyä tai haittaa tavaroiden tilausprosessissa. Analyysivaiheen jälkeen, kun aineisto on lajiteltu ja luokiteltu, voidaan tehdä hypoteeseja selvinnestä ilmiöistä. Esimerkiksi suoritettussa tutkimuksessa hypoteesit voisivat liittyä esille tulleeseen sähköisen tilaustavan ongelmaan tai hyötyyn. Esimerkki hypoteesi voisi olla, että sähköinen tilaaminen lisää kaupassa tapahtuvaa tilausten jälkiselvittelyjä. Tai vaihtoehtoisesti, että sähköinen tilaaminen vähentää merkittävästi kaupan henkilökunnan tilaamiseen kuluvaa työaikaa.

Yhtenä työtehtävänä pidetään myös tulosten yleistämistä, johon laadullisessa tutkimuksessa voidaan pyrkiä toisinaan, mutta ei aina. Tässä tutkimuksessa tulosten yleistäminen ei ole välttämättä toteutettavissa tai ainakaan suoraan ei varmuudella voida todeta että vastaavan tyyppisistä tutkimuksista saataisiin samanlaiset tulokset. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että tutkimuksessa on tehty asiantuntijahaastatteluja, joissa ilmenneet asiat ovat osin haastateltaviin henkilöihin sidonnaisia. Tutkimuksen laatua tämä ei sinällään heikennä, sillä tutkimuksessa keskitytään yhden tietyn yrityksen toimintatapoihin, joten heillä sähköisen tilaamisen hyödyiksi tai haittoiksi todetut asiat eivät välttämättä ole etuja tai ongelmia toisessa yrityksessä. Tutkimuksessa saavutetut tiedot ovat tapauskohtaisia, mutta tutkimuksen perimmäinen tarkoitus onkin ratkaista kyseisen tapauksen ongelmat. Tämän tutkimuksen yleistäminen vaatisi myöhemmin suoritettavan vastaavan tutkimuksen, mutta tässä tapauksessa se vaatisi liikaa resursseja, joten sen suorittaminen vain yleistettävyyden todentamiseksi ei ole kannattavaa.

Viimeisenä työvaiheena pidetään argumentaatiota, jossa tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista. Viimeisessä vaiheessa tulee selvittää, mitä teoreettisia johtopäätöksiä tuloksista voidaan tehdä. Tuloksia tulee myös verrata mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin. Tämän tutkimuksen tapauksessa argumentaatiovaihe perustuu lähinnä toimeksiantajan kanssa käytäviin keskusteluihin, joissa selvitetään onko tutkimuksissa esille tulleita asioita tiedostettu yrityksessä aiemmin.

3.2 Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö perustuu yksittäiseen tapaukseen, toimeksiantajan lelu-käyttötavararyhmän toimintamallin kehitysprojektiin. Koskinen ym. (2005, 155) mainitsevat kuinka tapaustutkimuksessa tapaus voi olla esimerkiksi yrityksen prosessi. Opinnäytetyön tutkimuksen aihe perustuu toimeksiantajayrityksen yhden prosessin kehittämiseen, joten johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyseessä on siltä osin tapaustutkimus. Tapaustutkimusta voidaan kutsua myös case-tutkimukseksi. Uusitalo (2001, 76) mukailee Robert K. Yinä määritellesään case-tutkimusta, joka voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Case-tutkimuksissa voidaan hyödyntää erilaisia aineiston keruumenetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointia, dokumentteja ja tilastoja. Perusteluina yhteen tapaukseen perustuvaan tutkimukseen voidaan mainita, että se on teorian kannalta kriittinen tapaus, ainutlaatuinen tapaus, paljastava tapaus tai vertaileva tapaus.

Opinnäytetyössä suoritettu tapaustutkimus sijoittuu edellä mainituista vaihtoehdoista ainutlaatuisen tapauksen joukkoon. Käyttötavararyhmänä lelutuotteet poikkeavat esimerkiksi siivoustavararyhmän tuotteista sillä, että siivous tuotteiden menekki on melko tasaista, kun taas lelujen menekki on vaihtelevampaa ja sesonkeihin painottuvaa. Voidaan todeta, että lelu on tavararyhmänä ainutlaatuinen tapaus. Täytyy tosin mainita, että jokaisella käyttötavararyhmällä on ominaisia piirteitä, jotka vaikuttavat tavararyhmän hallintaan ja näin jokaista tavararyhmää tulisi käsitellä yksittäisenä tapauksena.

Tutkimusta voidaan myös tarkastella ajan näkökulmasta. Uusitalo (2001, 74) tuo esille poikkileikkaus- ja pitkittäistutkimus erottelun. Näistä kahdesta vaihtoehdosta oma tutkimukseni on poikkileikkaustutkimus. Tutkimuksessa selvitetään sähköisen tilaamisen hyötyjä ja haittoja yhtenä ajankohtana, johtuen opinnäytetyöprosessin aikataulusta. Ideaali tilanne olisi selvittää sähköisen tilaamisen hyötyjä ja haittoja ja sen jälkeen tutkia pidemmällä aikavälillä, miten toimintamallin käyttöönotto on onnistunut.

3.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Koskinen ym. (2005, 45) jakavat laadullisen tutkimuksen menetelmät neljään pääluokkaan, haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin ja narratiivisiin, diskurssi- ja keskusteluaineistoihin. He myös huomauttavat, että menetelmää valittaessa ei aina pystytä valitsemaan tutkimukseen parhaiten soveltuvaa menetelmää, sillä valintaa ohjaavat usein enemmän tutkijan tiedot, kokemus ja resurssit kuin teoreettiset vaatimukset. Tässä tutkimuksessa edellä mainituista seikoista valintaan vaikutti tutkimukseen käytettävissä olevien resurssien määrä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelut. Tutkimuksen aikana suoritettiin sekä kasvotusten tapahtuvia asiantuntijahaastatteluja että strukturoitu kyselylomakehaastattelu, joka lähetettiin vastaajille sähköisesti. Haastattelumenetelmä oli kokonaisuutena paras vaihtoehto valittavista vaihtoehdoista, koska se mahdollisti kattavan aineiston hankinnan käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Teoreettisesta näkökulmasta hyvänä vaihtoehtona olisi ollut havainnointimenetelmä, erityisesti tilausprosessin kartoittamisen näkökulmasta. Tutkijan jalkautuminen myymälöihin ja koko tilausprosessin vierestä seuraaminen olisi tuonut autenttisen tiedon siitä, mitä hyviä ja huonoja puolia sähköisessä tilaamisessa on. Esteenä menetelmän käytölle oli se, että havainnointimenetelmässä ei olisi riittänyt pelkästään yhdessä myymälässä suoritettu tarkkailu, vaan tarkkailua olisi pitänyt suorittaa useammassa myymälässä. Tähän tutkijalla ei ollut käytettävissä tarpeeksi resursseja. Myöskään dokumentteihin perustuva menetelmä ei ollut mahdollinen, sillä aikaisempaa ajankohtaista dokumentointia aiheesta ei ollut saatavilla. Kyseessä on yksittäinen tapaus, joten vaikka aiheeseen liittyvää materiaalia olisikin käytössä, sen analysointi ja siitä vedettävät johtopäätökset eivät olisi todennäköisesti käyttökelpoisia. Myöskään selostavat ja muut keskusteluaineistot eivät sovellu tähän tapaukseen resurssirajoitteen takia. Tutkittavan päivittäistavarakauppaketjun myymälät sijoittuvat ympäri Suomea ja laadukkaan aineiston keräämiseen menisi tutkijalta liikaa aikaa verrattuna käytettävissä olevaan aikaan. Koko projektin läpi viemiseen oli varattuna aikaa puoli vuotta ja se tehtiin tutkijan normaalien työtehtävien ohella.

3.4 Aineiston keräys

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tapaa tutkimusaineiston keräämiseen, teemahaastatteluita ja strukturoitua haastattelua. Tarkoituksena oli kerätä aineistoa, jota pystytään analysoimaan laadullisin menetelmin, mutta strukturoidun haastattelun osalta hyödynnetään myös määrälliselle tutkimusmenetelmälle ominaisia tapoja. Määrälliselle tutkimusmenetelmälle tyypillisten tapojen käyttö rajoittui ainoastaan strukturoidun haastattelun kysymysten asetteluun. Tutki-

muksen edetessä kävi ilmi, että pelkästään avoimia kysymyksiä sisältävässä haastattelussa, kohdeyrityksen aikaisempiin kokemuksiin perustuen, on erittäin todennäköistä että vastausprosentti jää todella alhaiseksi. Suurena riskinä oli, että kukaan haastattelun vastaanottaneista henkilöistä ei vastaisi kyselyyn.

3.4.1 Teemahaastattelut

Tutkimuksen aikana suoritettiin useampi asiantuntijahaastattelu, joissa haastateltavina oli päivittäistavarakauppaketjun henkilökuntaa. Haastateltavina olivat yrityksen järjestelmäpäällikkö, järjestelmäasiantuntija, yritysneuvoja ja erään myymälän käyttötavara-vastaava. Lisäksi kävin tutkimusaiheeseen liittyviä avoimia keskusteluja päivittäistavarakauppaketjun erään yksikön myyntipäällikön, kahden eri myymälän myymäläpäälliköiden ja käyttötavara-vastaavien kanssa.

Teemahaastatteluissa tarkoituksena oli saada vastaajilta heidän näkemyksiään tutkimusaiheeseen. Haastatteluja sovittaessa käytiin läpi tutkimusaihe, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun, mutta mitään tarkkoja kysymyksiä ei annettu. Tarkoituksena haastatteluissa oli tutkimusongelman kokonaisvaltainen tarkastelu ja mahdollisten uusien näkökulmien saaminen. Haastatteluissa kysyttiin avoimia kysymyksiä, joihin haastateltavat pystyivät vastaamaan omin sanoin ja näin myös tuomaan kokonaan uusia näkökulmia aiheeseen.

3.4.2 Strukturoitu haastattelu

Toisena aineiston keruu tapana käytettiin strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua. Koskisen ym. (2005, 104) mukaan strukturoidulla haastattelulla viitataan pääsääntöisesti surveyhaastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisyjärjestyksen ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostin välityksellä kaikille päivittäistavarakauppaketjun marketkokuoluokan myymälöiden myymäläpäälliköille, yhteensä 386 henkilölle. Lomakehaastattelu oli suunnattu myymälöissä käyttötavaroiden tilaamisesta vastaaville henkilöille. Kyselyn saatetekstissä kehoitettiin myymäläpäällikköä, jos hän ei itse vastannut käyttötavaroiden tilaamisesta, välittämään viesti myymälässä käyttötavaroiden tilaamisesta vastaavalle henkilölle. Lomakehaastattelu koostui sekä monivalinta- että avoimista kysymyksistä.

Ensisijainen tarkoitus lomakehaastattelulla oli kerätä avoimien kysymyksien avulla aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Yrityksessä oli kokemusta lomakehaastatteluiden tekemisestä ja näiden kokemusten perusteella kävi ilmi, että vastausprosentti pelkästään avoimia

kysymyksiä sisältäviin lomakehaastatteluihin oli todella pieni. Tästä johtuen lomakehaastattelussa päädyttiin käyttämään osin monivalintakysymyksiä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

”Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti.” (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tutkimusmenetelmät luvussa onkin käsitelty tutkimusprosessin etenemisen kulku sekä kerrottu keitä tutkimuksessa on haastateltu. Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tärkeimmät asiantuntijahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Näin voidaan olla varmoja siitä, mitä haastateltava on sanonut ja se voidaan konkreettisesti myös todentaa.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Uusitalo 2001, 84) Tässä tutkimuksessa asiantuntijahaastatteluja käytettiin, jotta saataisiin kokonaisvaltainen kuva yrityksen toimintamalleista, kuten sähköisestä tilausmallista, ja lelu-tavararyhmän arvoketjusta. Tässä mielessä asiantuntijahaastattelut mittasivat juuri sitä, mitä niiden oli tarkoituskin mitata. Strukturoidussa haastattelussa kerätty aineisto perustuu käyttötavaroiden tilaamisesta vastaavien henkilöiden mielipiteisiin käytetyistä toimintamalleista. Haastattelun avulla saatiin kartoitettua vastaajien mielipiteitä sähköisen tilaamisen hyödyistä ja kehittämiskohteista.

Tutkimuksen reliabelius eli toistettavuus voidaan todentaa esimerkiksi siten, että myös joku muu henkilö tekisi samasta aiheesta yrityksessä tutkimuksen ja päätyisi samoihin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 227) Yrityksen toimintamallien kuvailun osalta tutkimusta voidaan pitää reliabelina, sillä tutkimuksen uudelleen suorittamisessa päädyttäisiin toimintamallien osalta samoihin tuloksiin. Suoritetuissa teemahaastatteluissa haastateltavien kuvaillessa toimintamalleja perustuvat vastaukset yrityksen toimintatapoihin ja siltä osin tutkimustulokset ovat toistettavissa. Teemahaastatteluissa kysyttiin myös vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä sähköisen tilaamisen toimivuudesta ja siltä osin vastaaviin tutkimus tuloksiin ei välttämättä toistetussa tutkimuksessa päästä. Strukturoidun haastattelun kohdalla tarkoituksena oli mitata niitä etuja, joita sähköisestä tilaamisesta voidaan saavuttaa, sekä selvittää mitä ongelmakohtia sähköisessä tilausmallissa on.

4 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Kuten aiemmin tutkimusmenetelmä osiossa esille tuotiin, suoritettiin opinnäytetyön aikana strukturoitu lomakehaastattelu, joka lähetettiin 386 vastaajalle sähköpostin välityksellä. Haastattelulomake lähetettiin vastaajille maaliskuun 2010 alkupuolella. Haastatteluun oli vastausaikaa vähän reilu kaksi viikkoa ja lopulta haastatteluun vastasi 56 henkilöä. Lomakehaastattelun vastausprosentti oli 14,5 %. Haastattelussa käsiteltiin kaikkia myymälöiden käyttämiä tilaustapoja ja pyrittiin saamaan tietoa niiden toimivuudesta ja esille tulleista ongelmista. Erityisesti keskityttiin sähköistä tilaamista koskeviin kysymyksiin, koska tarkoituksena tutkimuksessa oli selvittää, mitä hyötyjä sähköisen tilaamisen käyttöönotolla voidaan saavuttaa lelu-tavararyhmän tapauksessa. Haastattelukysymykset eivät olleet sidottu koskemaan pelkästään lelu-tavararyhmän tuotteiden tilaamista, vaan kysymykset koskivat sähköistä tilaustapaa yleisellä tasolla riippumatta siitä, minkä tuoteryhmän kohdalla sähköistä tilaustapaa käytetään. Kysymyksiä ei sinänsä tarvinnut rajata koskemaan ainoastaan lelu-tavararyhmää, sillä itse tilausprosessi, sen toimivuus ja siihen kulutettu työaika ei ole sidonnainen tilattavaan tuoteryhmään. Kun myymälässä käyttötavaroiden tilaamisesta vastaava henkilö esimerkiksi tekee uuden tilauksen kannettavalla tilauspöydällä, ei sillä ole tilausprosessin kannalta merkitystä, onko tilattavana tuotteena lelu-tavararyhmän tai siivous-tavararyhmän tuote.

4.1 Eri tilaustapojen tarkastelu nopeuden ja toimivuuden näkökulmasta

Lomakehaastattelussa selvisi, että kaikista käytössä olevista tilaustavoista selkeästi eniten käytettiin kannettavaa tilauspöydettä käyttötavara tuotteiden tilaamiseen. Muita tilaustapavaihtoehtoja olivat sähköposti, puhelin tai faksi. Lisäksi yhtenä vaihtoehtona on tavarantoimittajan edustajan käynti myymälässä ottamassa tilaukset vastaan. Edustajan käyntiin liittyy usein kaupan arvoketjussa vastuun siirtäminen tavararyhmän hoitamisesta tavarantoimittajille. Näin edustaja käy katsomassa, mitkä tuotteet ovat myyneet, poistaa huonosti myyvät tuotteet valikoimista ja katsoo että tuotteiden esillepano on kunnossa. Lelu-tavararyhmän osalta edustajien käyttö ei ole poikkeuksellista. Perusteluja tavarantoimittajan edustajan käytölle lelu-tavararyhmän tapauksessa on esimerkiksi se, että myymälän henkilökunnalla ei ole tarpeeksi resursseja perehtyä lelu-tavararyhmän valikoiman tuotteisiin, jotta pystyisivät ylläpitämään ja tilaamaan oikeita tuotteita oikeaan aikaan. Tavarantoimittajan edustaja pystyy keskittämään aikansa pelkästään lelu-valikoiman hoitamiseen ja hänellä on tarkempi käsitys valikoiman tuotteista.

Selkeästi nopeimpana tilaustapana tutkimuksen mukaan pidettiin tarvesuunnittelua, joka vapauttaa myymälähenkilökunnan tilaamiseen käytettävän ajan lähes kokonaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että tarvesuunnittelussa inventaarioiden ja saldojen paikkaansa pitävyyden

merkitys kasvaa. Seuraavaksi nopeimpana tilaustapana tutkimuksen mukaan pidettiin kannettavan tilauspäänteen hyödyntämistä käyttötavaratuotteiden tilauksien tekemiseen.

4.2 Nopean ja toimivan tilaustavan suhde

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, pitävätkö vastaajat nopeinta tilaustapaa toimivimpana tilaustapana? Automaattista tilaamista pidettiin yhtä toimivana ja nopeana tilaustapana. Kannettavan tilauspäänteen tapauksessa tilaustavan toimivuus ei saanut yhtä paljon kannatusta kuin sen nopeus. Kannettavan tilaustavan toimivuudessa ongelman nähtiin muun muassa toimitusongelmat, tuote ei tule kaappoihin, vaikka tilaus tavarantoimittajille on tehty. Ongelmasinänsä ei liity suoranaisesti sähköisen tilaustavan toimivuuteen, vaan enemmän tavarantoimittajan toimitusvarmuuteen. Mutta samaan asiaan liittyen ongelmallisena nähtiin, että kannettavasta tilauspäänteestä ei heti tilauksen yhteydessä näe, onko tuotetta saatavilla vai ei. Tilattavien tuotteiden saatavuustiedon saaminen vaatisi erillistä toimenpidettä, jossa saatavuusraportti ajettaisiin järjestelmästä. Erään käyttötavaratuotteiden vastuussa olevan henkilön haastattelun yhteydessä ilmeni, että edellä mainittua saatavuusraporttia ei järjestelmällisesti oteta, koska se vie liikaa työaikaa.

Yhtenä vaatimuksena kannettavan tilauspäänteen käytön toimivuudessa nähtiin, että on oleellista tietää tuotteiden oikeat tuotetietonumerot, kuten EAN-koodi, myyntierä ja niin edelleen, ja että nämä numerot on syötetty järjestelmään oikein. Myöskään uusien tuotteiden tilaamiseen kannettava tilauspääntä ei ole paras mahdollinen, koska sen avulla ei pystytä näkemään tuotteen kuvia.

Kyselyyn vastanneet olivat kaikki käyttäneet kannettavaa tilausjärjestelmää jo vähintään yli 11 kuukautta, joten käyttökokemus vastaajilla kannettavan tilauspäänteen osalta oli hyvällä tasolla. He, jotka olivat siirtyneet viimeisen vuoden aikana kannettavan tilauspäänteen käyttöön jonkun tavararyhmän kohdalla, kokivat että tilauksien tekeminen on helpottunut ainakin vähän tai merkittävästi. Automaattiseen tilaamiseen viimeisen vuoden aikana jonkun tavararyhmän kohdalla siirtyneiden vastaajien kohdalla selkeä enemmistö näki sen helpottaneen tilaamista merkittävästi.

Empiirisessä tutkimuksessa tuli esille, että automaattista tilaamista pidetään nopeimpana ja kätevimpanä tapana kaikista käytössä olevista tilaustavoista. Esille tulleita ongelmia automaattisen tilaamisen kohdalla olivat muun muassa jatkuva tuotetietojen muuttaminen järjestelmään, keräilyvirheiden huomioitta jättäminen ja ettei myymälähenkilökunta saa reaaliaikaista tietoa, jos vaikka tuotteen lopettamisesta tai väliaikaisesta loppumisesta. Ongelmana nähtiin myös tuotteiden toimitusongelmat eli tuotetta ei tule myymälään, vaikka järjestelmä on tilauksen tehnyt ja hyllyistä tuotteet ovat loppumaisillaan

Suurimpana ongelmana automaattiseen tilaamiseen liittyen tutkimuksessa nähtiin olevan yllättävät kysynnän vaihtelut sekä tuotesaldojen oikeellisuus. Erikseen tutkimuksessa tuotiin esille ongelmakohtana myös mahdolliset keräilyvirheet, joita automaattinen tilaaminen ei huomioi.

5 Opinnäytetyöprojektin Johtopäätökset

Tässä luvussa tuodaan esille empiirisestä tutkimuksesta tehtäviä johtopäätöksiä, koskien erityisesti sähköistä tilaustapaa ja esille tulleita ongelmakohtia. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyön läpivientiä ja onnistumista sekä oman ammattitaidon kehittymistä opinnäytetyöprojektin aikana.

5.1 Päivittäistavarakauppaketju X:n lelu-tavararyhmä case

Sähköinen tilaaminen nähtiin selvästi oikeana tapana tilata käyttötavaratuotteita päivittäistavarakauppaketjun market ja lähimyymälä kokoluokan myymälöissä. Automaattisen tilaamisen roolia tulisi kehittää ja jatkossa kartoittaa mahdollisuuksia, mille kaikille käyttötavararyhmille automaattista tilaamista pystyttäisiin hyödyntämään. Päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa automaattisen tilaamisen hyödyntäminen ei tällä hetkellä ole kannattavaa johtuen käyttötavararyhmän erityispiirteistä. Suurimmat haasteet automaattisen tilaamisen kohdalla ovatkin tuotteiden kysynnän muutoksen asettamat haasteet saldojen hallinnalle. Kannettavan tilauspäätteen hyödyntämisen kohdalla tärkeimpänä kehittämiskohteena on käyttäjäystävällisyyden kehittäminen. Käyttötavaratuotteiden tilaamisesta vastuussa olevien henkilöiden tulisi pystyä luottamaan siihen, että tilatut tuotteet saapuvat ja tuotteiden saatavuustilanne olisi vaivattomasti ja reaaliaikaisesti heidän käytettävissään.

Alan kirjallisuuteen perehtymisen ja empiirisen tutkimuksen jälkeen johtopäätöksenä voidaan sanoa, että suurimmat edut sähköisen tilaamisen käyttöönotosta lelu-tavararyhmän tapauksessa ovat myymälöissä tilauksien tekemiseen käytetyn ajan vähentyminen sekä tilauksia koskevan tiedon parempi ja avoimempi näkyvyys arvoketjussa. Tietovirran kulun toimivuutta ja tehokkuutta voidaankin pitää yhtenä tärkeimpänä tekijänä koko arvoketjun kannalta. Tätä puoltaa Hugos ja Thomas (2006, 13), kun he tulkitsevat tiedon olevan pohjana yrityksen päätöksenteossa ja yhdistää kaikkia toimitusketjun toimintoja ja prosesseja. Heidän mukaansa yrityksen toimitusketjun kyvykyys määritetään, kun yritys tekee päätöksiä viiden avaintekijän suhteen. Näitä avaintekijöitä ovat tuotanto, varasto, sijainti, kuljetus, ja tieto. Tietoa voidaan pitää perustana yrityksen päätöksenteossa muiden neljän avaintekijän suhteen.

Jakelutien valinnan suhteen lelu-tavararyhmän tapauksessa varastomalli ei ole paras vaihtoehto, sillä lelu -tuotteiden menekki ei ole sitä luokkaa, että tuotteita kannattaisi säilyttää päivittäistavarakauppaketjun keskusvarastossa. Joten valinta jakelutien suhteen tulee tehdä suoratoimitus- ja terminaalmallin välillä. Lelu-tavararyhmän menekin vaihtelevuus ja vähäisyys kallistaa valinnan suoratoimitusmallin puoleen. Jotta terminaalmallista saataisiin hyödynnettyä sen parhaat puolet, tulisi menekin olla suurempaa ja tasaisempaa. Suuren ja tasaisen menekin myötä tavarantoimittaja pystyisi kokoamaan päivän aikana tulleet tilaukset yhteen ja lähettämään päivittäistavarakauppaketjun keskusvarastolle, josta se jaettaisiin pienempiin toimituseriin. Näin toimitusketjussa kyettäisiin saavuttamaan skaalaetuja muun muassa kuljetuksen suhteen. Pienen ja epätasaisen menekin tapauksessa, kuljetussäästöjä ei saavuteta siinä määrin, että siitä olisi merkittäviä etuja toimitusketjun kumppaneille. Huomiointavaa on myös, että toimivassa terminaalmallissa kuljetuspäiviä tulisi olla mahdollisimman usein, esimerkiksi jokaisena arkipäivänä, jotta tavaravirta olisi sujuvaa ja myymälät saisivat tavaransa mahdollisimman pian tilauksen tekemisen jälkeen. Päivittäiskauppaketjun terminaalien toimintakapasiteetti on myös rajallinen, joten ei ole järkevää hyödyntää jotain toimintamallia, jos siitä ei synny merkittäviä etuja koko arvoketjulle. Tutkimuksen lopputuloksena voidaan sanoa, että jakelukanavan valintapäätökseen tarvittaisiin lisätietoa. Jotta jakelutien valinta olisi järkevä ja perustuisi faktatietoon, tulisi suorittaa lisätutkimus, jossa selvitetäisiin toimitusrytmiin ja toimituseräkokoihin liittyviä asioita. Lopuksi on kuitenkin hyvä tuoda esille Lahtisen ym. (2008, 19) mainitsema Bucklinin näkemys, jonka mukaan ”paras jakelutie-ratkaisu on saavutettu silloin, kun mitkään muut yritykset eivät pysty saavuttamaan enemmän katetta tai asiakkaiden tyytyväisyyttä.”

Lelu-tavararyhmää koskevia johtopäätöksiä voidaan myös tarkastella vähittäiskauppa arvoketjun keskeiset muutosvoimat -osiossa tulneiden asioiden näkökulmasta. Yhtenä lelu-käyttötavararyhmään vaikuttavana tekijänä on vähittäiskauppojen aukioloaikoihin tulleet muutokset, jonka johdosta myös hypermarketkokoluokan myymälät voivat olla auki sunnuntaisin klo 12-21. (Päivittäistavarakauppa ry, Vähittäiskaupan aukioloajat 1.12.2009 lähtien.) Riskinä market ja lähimyymälä kokoluokan myymälöille voi olla, että sunnuntaisin lelu-tuotteita näistä myymälöistä ostaneet asiakkaat siirtyvät ostamaan tuotteet hypermarket kokoluokan myymälöistä. Päivittäistavarakauppaketju X:n tapauksessa kehitysehdotuksena ketjuyksikkö voisi tutkia, kuinka suuri osuus lelu-tuoteryhmän sunnuntaipäivien myynnillä on verrattuna koko viikon vähittäismyynteihin. Näin päivittäistavarakauppaketju X saisi enemmän tietoa siitä, kuinka paljon mahdollisesti vähittäiskauppojen uudet aukioloajat tulevat vaikuttamaan market ja lähimyymälä kokoluokan lelu-tavararyhmän myynteihin.

Uusien ketjujen tulo Suomeen saattaa myös vaikuttaa lelu-tavararyhmän myyntiin market ja lähimyymälä kokoluokan myymälöissä. Hyvänä esimerkkinä on erikoistavarakauppa Toys R Us -lelukauppaketjun rantautuminen Suomeen vuonna 2006. Toys R Us on lelukauppaketju, jolla

on yli 1500 taloa 22 eri maassa ja tällä hetkellä Suomessa neljä eri myymälää. (Toys R Us. 2010.) Market ja lähimyymälä kokoluokan myymälät eivät kykene vastaamaan suuren lelu-kauppaketjun lajitelman laajuuteen tai valikoiman syvyyteen, mikä sinänsä ei ole tarkoitukseen. Haasteena market ja lähimyymälä kokoluokan myymälöille on, että suuren globaalien lelu-kauppaketjun ostovolyymien ja tiukan ketjuohjauksen kautta saavuttamat ostohinta edut saattavat näkyä kuluttajalle merkittävästi edullisimpina hintoina. Toisaalta on ymmärrettävää, että marketeissa ja lähimyymälöissä ei pystytä vastaamaan lelujen myyntiin erikoistuneen kauppaketjun hintoihin. Kautto ja Lindblom (2005, 77) tuovat esille, kuinka hinnoittelustrategiassa määritellään hinnoittelussa käytettävät periaatteet. Päivittäistavara-kauppaketju X:n tapauksessa hinnoittelustrategiasta päättäminen kuuluu ketjuyksikölle. Ketjuyksikössä tulee tehdä päätöksiä siitä, millä hintatasolla lelu-käyttötavara tuotteet myydään ja millaista hintamielikuvaa halutaan luoda. Pitäisikö lelu-käyttötavara tuotteiden hintatason olla kilpailukykyinen verrattuna erikoistavara-kauppaketjun hintoihin vai kilpailevien saman kokoluokan myymälöiden hintoihin? Todennäköisesti tärkeämpää on hintataso verrattuna jälkimmäiseen vaihtoehtoon.

Lelu-tavararyhmän tulevaisuutta tarkasteltaessa ei pidä myöskään unohtaa sähköisen kaupankäynnin laajentumista (Heinimäki 2006, 21). Andersonin (2006, 27) pitkä häntä -teoria yhdistää vähittäiskaupan kentällä suhteellisen vähän myyvät tuotteet ja suuren varaston siten, että sähköisen kaupankäynnin myötä vähän myyvät tuotteet muodostavat suuren myynnin, periaatteella pienistä puroista syntyy suuri järvi. Hänen mukaansa ainoa tuoteryhmä, johon pitkän hännän talous oppeja ei voi soveltaa on jokin täysin erilaistumaton paljoushyödyke. On selvää että lelu-tavararyhmänä ei ole erilaistumaton tuoteryhmä, vaan päinvastoin. Näin ollen pitkän aikatahtaimen lelu-tavararyhmää koskevissa suunnitelmissa sähköinen kaupankäynti on syytä huomioida.

Yhteenvetona lelu-tavararyhmän empiirisestä tutkimuksesta ja sen tutkimustuloksista voidaan tulkita, että tutkimusta jakautuu työntuottavuus ja toiminnan kehittämisen osa-alueisiin. Työntuottavuuden näkökulma perustuu sähköisen tilaustavan resurssien tarkasteluun ja siihen, kuinka sähköisellä tilaamisella on mahdollista tehostaa päivittäistavara-kauppaketju X:n myymälälogistiikkaan sitoutuvia kustannuksia. Onkin tuotu esille, että vähittäiskaupan arvo-
ketjun logistisista kustannuksista 60 % sitoutuu myymälöiden myymälälogistiikkaan, joka sisältää tilaamisen, tuotetietojen hallinnan, tavaran käsittelyn ja muut työt. Loput 40 % kustannuksista jakautuvat tasan arvoketjussa kuljetuksen ja varastoinnin kesken. (Halonen 2004, 2) Näin ollen, sähköisen tilaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen on perusteltua. Empiirisessä tutkimuksessa esille tulleita sähköisen tilaamisen ongelmakohtia voidaan tarkastella toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Miten eteen tulleita ongelmakohtia pystyttäisiin ratkaisemaan, jotta koko tilaus-toimitusketju toimisi tehokkaasti yhtenä sujuvana virtana.

5.2 Opinnäytetyöprojektin läpiviennin ja onnistumisen arvioiminen

Opinnäytetyöprojektin läpivieminen ennalta sovitun aikataulun mukaisesti oli lopulta melko haastavaa, sillä opinnäytetyön tekemiseen käytettävissä oleva aika oli hyvin rajallinen. Opinnäytetyöprojektin ajan työskentelin kokoaikaisena tuoteassistentin toimenkuvalla päivittäistavarakauppa X:ssä, mutta toimeksiantajan joustavuuden ansiosta oli projektin läpivieminen mahdollista. Opinnäytetyöaiheen selkeytyminen vei myös oman aikansa, mutta kaikesta huolimatta projektille asetettu valmistumistavoite, viimeistään huhtikuun 2010 puoleen mennessä, saavutettiin ajallaan. Projektin läpiviennin ja kokonaisuuden onnistumiseen vaikuttivat niin toimeksiantaja yrityksen puolella yhteyshenkilönä toiminut myyntipäällikkö ja Laurean ammattikorkeakoulun puolelta opinnäytetyöohjaajana toiminut Heikki Lahtinen.

5.3 Oman ammattitaidon kehittymisen arvioiminen

Opinnäytetyöprojekti oli ainutlaatuinen mahdollisuus tutustua merkittävän päivittäistavara-kauppaketjun ketjujohdon toimintaan ja nähdä mitä päätöksiä kaupan alan ammattilaiset tekevät päivittäisissä työtehtävissään. Projektin myötä kuva vähittäiskaupan toimitusketjusta avartui. Oma ammattitaitoni logistisesta toimitusketjun johtamisen näkökulmasta kehittyi projektin aikana. Pääsin näkemään, kuinka vähittäiskaupan ammattilaiset johtavat toimitusketjua ja samalla reflektoimaan alan kirjallisuudesta esille tulleita oppeja käytäntöön.

Lähteet

Painetut julkaisut:

Anderson, C. 2006. Pitkä häntä, Miksi tulevaisuudessa myydään enemmän vähempää. Suomentaja Pietiläinen K. Helsinki: Terra Cognita Oy.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WS Bookwell Oy.

Halonen, H. 2004. Kaupan parhaat menetelmät, koko logistinen prosessi huomioiden, Tampere: Karisto Oy.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita, 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Kirjayhtymä Oy.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. (toim.) & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 38.

Home, N. (toim.) 2003. Puheenvuoroja ECR-toiminnasta. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisu B-46.

Hugos, M. & Thomas, C. 2006. Supply chain management in the retail industry. John Wiley & Sons.

Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Kuoppamäki, M., Metso, K., Raninen, T. & Tiainen, P. Toim. Rämö S. 2006. Retail, Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Oy

Jalanka, J. & Salmenkari, R & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen, käsikirja ulkoistamisprosessista, Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.

Karhunen, J. & Pouri, R. & Santala, J. 2008. Kuljetukset ja varastointi - järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Toinen painos. Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Kautto, M & Lindblom A & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kautto, M & Lindblom A. 2005. Ketju, Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Koskinen, I & Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lahtinen, H. & Moisala, A. & Peltosaari, L. 2008. Kaupan palveluiden ennakointi 2008-2015, Kuuma- ja Hyvinkään-Riihimäen-talousalueet. Uudenmaan TE-keskuksen julkaisuja 15.

Levy, M & Weitz, B. 2001. Retailing Management. McGraw-Hill Higher Education.

Pouri, R. 1997. Bisneslogistiikka. Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Sakki, S. 2003. Tilaus-Toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B -prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Stock, J & Lambert, D. 2001. Strategic logistics management. 4.painos. McGraw-Hill Higher Education.

Timonen, A. 2001. Category management, Tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas. Juva: WSOY.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma, Johdatus tutkielman maailmaan. 7.painos. Juva: WSOY.

Artikkelit:

Fisher, M.L. 1997. What is the right supply chain for your product? Harvard Business Review. March-April Vol. 75 Issue 2, 105-116.

Stassen, R.E. & Waller, M.A. 2002. Logistigs and assortment depth in the retail supply chain: Evidence from grocery categories. Journal of Business Logistics. Vol.23 No. 1, 125-143.

Elektroniset lähteet:

Erikoiskaupan liitto. <http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php> (luettu 28.03.2010).

Laki, N:o 945, vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista, Annettu Helsingissä 27 päivänä marraskuuta 2009.

Päivittäistavarakauppa ry. 2009. Päivittäistavarakauppa 2009-2010 -julkaisu. Erweko.

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 1999. Sähköisen kaupankäynnin aapinen. [PDF -dokumentti].

http://www.tieke.fi/julkaisut/oppaat_yrityksille/sahkoisen_kaupankaynnin_aapinen/

Toys R Us. 2010. Myymälät, Lehdistö. [www-dokumentti]. < <http://www.toysrus.fi/> >. (luettu 15.4.2010)

Turban, E & King, D & Lee, J & Warkentin, M & Chung, M. 2006. Glossary [PDF -dokumentti].

http://wps.prenhall.com/bp_turban_ec_2006/39/10080/2580577.cw/index.html (luettu 13.4.2010)

Julkaisemattomat lähteet:

Kohdeyrityksen materiaali, luettu

Kohdeyrityksen järjestelmäpäällikön ja järjestelmäasiantuntijan haastattelu, 3.12.2009

Kohdeyrityksen myyntipäällikön henkilökohtainen tiedonanto, 18.3.2010

Kohdeyrityksen käyttötavaravastaavan haastattelu, 18.3.2010

Kohdeyrityksen järjestelmäpäällikön sähköpostikeskustelu, 21.3.2010

Kuva-, Kuvio- ja Taulukko

Kuva 1. Pitkän arvoketjun malli sovellettuna Hukka & Isomäki & Kestilä & Kuoppamäki & Metso, K & Raninen, T & Tiainen, P, Toim. Rämö S. (2006, 163)	18
Kuva 2. Kuva yksinkertaistetusta toimitusketjusta sovellettuna (Levy & Weitz 2001, 319). ...	21
Kuva 3. Kohdeyrityksen terminaaliprosessi.	23
Kuva 4. Mallinnus tarvesuunnittelun toimintamallista sovelletuna Stockin ja Lambertin täydennystilauksen vaikutus tuotteen varastoarvoihin kiinteän kysynnän ja toimitusajan tapauksessa (Stock & Lambert 2001, 233).	29
Kuva 5. Tutkimusasetelma (Uusitalo, 2001, 49)	34
Taulukko 1. Vähittäiskaupan ja kaupan toimintaympäristön keskeisimmät muutosvoimat	16
Taulukko 2. Timosen (2001, 42) tavararyhmäjohtamisen ja jalkapallojoukkueen valmentamisen vertauskuva.	31

Liitteet

Liite 1 Opinnäytetyöhön liittyvää käsitteistöä.....	52
Liite 2 Strukturoitu haastattelu	57

Liite 1 Opinnäytetyöhön liittyvää käsitteistöä

Arvoketju	Niiden toimenpiteiden (esim. hankinta-, tuotanto- ja jakelutoimenpiteiden) ketju, joiden avulla vaiheittain suoritetaan arvonlisäys.
B-to-B	Business-to-Business. Liiketoimintaa kahden yrityksen välillä, esimerkiksi tavarantoimittajan ja ketjuyksikön välistä liiketoimintaa voidaan kutsua B-to-B -liiketoiminnaksi
B-to-C	Business-to-Consumer. Liiketoimintaa yrityksen ja kuluttajan välillä, esimerkiksi vähittäismyymälän ja asiakkaan välistä liiketoimintaa voidaan kutsua B-to-C -liiketoiminnaksi.
Brandi	Nimi, merkki, symboli, muotoilu tai jokin näiden yhdistelmä, jota käytetään tunnistamaan yhden tuottajan tuotteet tai palvelut toisistaan sekä erilaistamaan ne kilpailijoiden tarjonnasta.
Convenience store	Pienmyymälät ja kioskit, joiden myyntipinta-ala on alle 100m ² ja joissa myydään pääosin päivittäistavararoita. Elintarvikekioskin myynti voi tapahtua luukun kautta tai itsepalvelu- tai palvelumyymälän tapaan. Kioskin myyntivalikoima on kioskiasetuksella rajoitettu.
EAN-koodi	European Article Numbering. EAN-koodissa on rakenteeltaan 13-merkkinen numerosarja, johon kuuluu myös optisesti luettavissa oleva viivasymboli. Tiedonkäsittelyä jakeluketjussa helpottamaan kehitetty järjestelmä, joka mahdollistaa nopeamman ja virheetömämmän tietovirran.
EDI	Electronic Data Interchange. Organisaatioiden välinen (määrämuotoisen) tiedon siirto tieto- ja teletekniikkaa käyttäen
EDIFACT-standardit	Mahdollistaa organisaatioiden välisen tiedonsiirron toteuttamisen järjestelmästä toiseen "käsin koskematta", mutta vaatii kuitenkin että sanoman muoto on yhdessä ennalta sovitussa muodossa. Edifact-standardit määrittävät missä muodossa sanomien pitää olla, jotta yritysten järjestelmät pystyvät ymmärtämään sen.

EOQ	Economic Order Quantity eli taloudellinen eräkoko. Nimikekoh- tainen täydennyserän koko, joka on laskettu täydennyskustannuk- sen, varastointikustannuksen ja kysynnän sekä mahdollisesti puu- tekustannuksen perusteella.
Franchising	Markkinointi- ja jakelutapa, jossa päämies myöntää henkilölle tai yritykselle oikeuden harjoittaa liiketoimintaa sovitulla tavalla erikseen sovitun ajan, sovitulla maantieteellisellä alueella saa- den tästä taloudellisen korvauksen.
Funktionaalinen tuote	Toinen pääryhmä Fischerin kehittämästä mallista, jossa tuotteet jaetaan kahteen ryhmään, kun tehdään päätöksiä mitä toimitus- mallia tuotteen kohdalla käytetään. Funktionaalisen tuotteen ominaisuuksia ovat mm. helppo ennustettavuus, pitkä elinkaari (yli 2 vuotta), alhainen myyntikate (5-20%), vähän tuotevariaati- oita.
Halpahintamyymälä	Valikoimissa noin 600-800 nimikettä edullisilla hinnoilla. Halpa- hintamyymälöiden omilla merkeillä on merkittävä osuus valikoi- mista.
Hävikki	Tuotteiden katoaminen, vanheneminen, pilaantuminen, rikkou- tuminen, tai muuten myyntikelvottomaksi meneminen on hävikki- ä. Kaupalle hävikki tarkoittaa menetystä myyntituloista ja tuot- taa kaupalle taloudellista vahinkoa.
Horizontaalinen ketjumalli	Toiminta perustuu yrittäjien kanssa tehtyihin horisontaalisiin sopimuksiin, joiden mukaan liiketyyppien tai ketjujen kauppias- ta muodostuvat johtokunnat käyttävät päätäntävaltaa ketjun pe- rusvalikoimien, markkinointitoimenpiteiden ja hankintapaikkojen päätöksenteossa.
Hypermarket	Myyntipinta-alaltaan yli 2500 m ² myymälät. Kuluttajat odottavat kattavaa valikoimaa myös käyttötavaroista sekä muista oheispal- veluista päivittäistavaroiden lisäksi.
Innovatiivinen tuote	Toinen pääryhmä Fischerin kehittämästä mallista, jossa tuotteet jaetaan kahteen ryhmään, kun tehdään päätöksiä mitä toimitus- mallia tuotteen kohdalla käytetään. Innovatiivisen tuotteen omi-

naisuuksia ovat mm. vaikea ennustettavuus, lyhyt elinkaari (3kk-1vuosi), korkea myyntikate 20-60%, paljon tuotevariaatioita.

Jakelu	Arvoketjussa tuotteiden toimittaminen asiakkaiden saataville. Sisältää lopputuotteiden fyysisen kuljettamisen lisäksi toimitusketjussa tapahtuvan varastoinnin, hankinnat ja tuotannon sekä näihin liittyvien tietovirtojen hallinnan.
Ketju	Ketjun muodostavat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivat ketjun kaupat ja näiden yhteiselimenä toimiva ketjuyksikkö.
Ketjukonsepti	Ketjukonseptin määrittämisessä olennaista ovat asiakaslupaukset, jotka hyvin toteutettuna ja asiakaskohtamisessa lunastettuina saavat aikaan korkeaa ketjun merkin tunnettuutta ja arvostusta ja siten tyytyväisiä asiakkaita.
Ketjuliiketoimintamalli	Ketjuliiketoimintamalli on ketjun kokonaisvaltainen, looginen ja integroitu toimintatapa.
Ketjun läpimenoaika	Aika, joka kuluu tuotteen kulkemiseen ketjun lävitse aina alkuhankinnasta asiakkaalle asti
Lajitelma	Eri tarkoituksiin myytävien tavararyhmien määrä; lajitelma voi olla laaja tai suppea; voidaan käyttää myös nimitystä sortimentti.
Lähimyymä	Lähimyymäloistä käytetään myös lähikauppa termiä ja lähimyymäloitä määrittäessä valinta perustuu myymälän sijaintiin. Lähikaupat ovat mitkä hyvänsä kuluttajaa lähellä olevat päivittäistavaramyymälat, mutta useimmin tilastoinnissa lähikauppa ryhmään kuuluvat pinta-alaltaan alle 400m ² olevat valintamyymälat.
Liikennemyymälä	Huoltamoiden yhteydessä toimivat päivittäistavaroiden myyntipisteet.
Market-myymä	Päivittäistavaroiden perusostopaikka, jonka myyntipinta-ala noin 400-1000 m ² . Kilpailukyky perustuu ostamisen sujuvuuteen ja

myymälän läheisyyteen, eikä kilpailuetua pystytä luomaan kattavan valikoiman avulla rajallisen myymälätilan takia.

OVT	Organisaatioiden välinen tiedonsiirto. Kts. EDI
Päivittäistavara	Päivittäistavaralla tarkoitetaan elintarvikkeiden lisäksi muita päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita hankitaan elintarvikkeostosten yhteydessä.
Päivittäistavarakauppa	Usein käytetään lyhennettä pt-kauppa. Päivittäistavarakauppa käsitteellä rajataan vähittäiskaupasta ne tuotteet, joita ostetaan usein ja käytetään joka päiväisessä elämässä. Esimerkkejä pt-tuotteista ovat elintarvikkeet kuten maito ja leipä.
QR	Quick Response. Nopean vasteen toimintamalli." Quick Response -ajattelussa korostuvat ketterän toimitusketjun piirteet".
RFID	Radio Frequency Identification. Saattomuistiin perustuva järjestelmä, jossa saattomuistissa olevan tiedon tunnistaminen tapahtuu radiotaajuuksien avulla. Saattomuistit toimivat joko ilman omaa energialähdettä (passiivinen saattomuisti) tai pienoiskun avulla (aktiivinen saattomuisti).
Sortimentti	Lajitelmien ja valikoimien yhteisnimitys, kts, lajitelma
Supermarket	Myyntipinta-ala on 1500-2499 m ² . Kilpailuetua pyritään saavuttamaan kattavan valikoiman ja tuotteiden varman saatavuuden avulla.
Tavaramerkki	Juridinen käsite, joka kertoo tuotteen valmistajan tai valmistustajan yksinkäyttöoikeudesta merkkiin.
Tavaratalo	Monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 2500 m ² . Minkään yksittäisen myynnissä olevan tavararyhmän myyntipinta-ala ei saa ylittää puolta tavaratalon kokonaismyyntipinta-alasta.
Terminaalimalli	Cross Docking. Läpivirtausperiaatteella toimiva varasto.

Tietovirta	Yksi logistisen kanavaseparaatioajattelun päävirroista, jossa tapahtuu tiedon liikkuminen logistisessa ketjussa.
Valikoima	Samaan käyttötarkoitukseen myytävien tuotteiden määrää, esimerkiksi kenkävalikoima; erikoisliikkeissä valikoima on syvä.
VAN	Value added networks. Sähköisessä tilaamisessa käytetyt kolmannen osapuolen tarjoama palvelu, jossa kaupan ja tavaran-toimittajan välinen tiedonsiirto muokataan keskenään sopivaksi.
Vendor Managed Inventory	VMI. Automaattisen tilaamisen muoto, jossa tavarantoimittaja täydentää kaupan varastoa saamiensa myyntitietojen pohjalta.
Vertikaalinen ketjumalli	Tarkoittaa yhdenmukaisesti määritellyillä ketjukonsepteilla toimivaa ketjua, jossa ketjun olennaisten asioiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle.

Liite 2 Strukturoitu haastattelu

1. **Kuinka usein kaupassanne käytetään seuraavia tilaustapoja käyttötavaratuotteiden tilauksen tekemiseen?**

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| • Puhelin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Fax | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Sähköposti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Tilaus Symppiksellä (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Edustaja käy kaupassa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

vaihtoehdot: (1)ei koskaan, (2)harvoin, (3)joskus, (4)usein, (5) aina

2. **Mikä seuraavista tilaustavoista on toimivin tapa tehdä käyttötavaratuotteiden tilauksia?**

- Puhelin
- Fax
- Sähköposti
- Tilaus symppiksellä (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä)
- Tarvesuunnittelu (automaattinen tilaaminen)

2.1 Miksi? (vapaaehtoinen avoin kysymys)

3. **Mikä seuraavista tilaustavoista on nopein tapa tehdä käyttötavaratuotteiden tilauksia?**

- Puhelin
- Fax
- Sähköposti
- Tilaus symppiksellä (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä)
- Tarvesuunnittelu (automaattinen tilaaminen)

3.1 Miksi? (vapaaehtoinen avoin kysymys)

4. **Onko kauppanne siirtynyt symppis tilaamisen (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä) piiriin viimeisen vuoden aikana jonkun käyttötavararyhmän tapauksessa?**

- ON
- EI

Jos on, niin kysymykset 4.1- 4.5

4.1 Kuinka kauan uusi symppis tilaustapa (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä) on ollut käytössä kyseisellä käyttötavararyhmällä?

- Kuukauden
- 2-4 kuukautta
- 5-7 kuukautta
- 8-10 kuukautta
- 11-12 kuukautta

4.2 Onko symppis tilaus (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä) helpottanut tilauksien tekemistä ja sinun työskentelyä?

- Ei, päinvastoin se on hankaloittanut tilauksien tekemistä ja työskentelyäni
 - Ei ole merkittävästi helpottanut tilauksien tekemistä tai työskentelyäni
 - On helpottanut vähän, mutta ei merkittävää eroa edelliseen tilaustapaan verrattuna
 - Sähköinen tilaaminen on helpottanut merkittävästi tilauksien tekemistä ja työskentelyäni
- Miten? (vapaaehtoinen kysymys)

4.3 Onko symppis tilaus (tilaus kaupan sähköisellä käsipäätteellä) nopeuttanut tilauksien tekemistä ja sinun työskentelyä?

- Ei, minulla menee huomattavasti tilauksien tekemiseen ja selvittelyyn
- Ei ole merkittävästi nopeuttanut tilauksien tekemistä tai työskentelyäni
- On nopeuttanut vähän, mutta ei merkittävää eroa edelliseen tilaustapaan verrattuna
- Sähköinen tilaaminen on helpottanut merkittävästi tilauksien tekemistä ja työskentelyäni

4.4 Mikä työvaihe vie eniten aikaa käyttötavara tuotteiden tilaamisessa?

4.5 Mikä on suurin hyöty/ haitta symppis tilaustavasta (sähköisestä tilaustavasta) teidän kaupan näkökulmasta? (vapaaehtoinen)

5. **Onko kauppanne siirtynyt tarvesuunnittelun piiriin viimeisen vuoden aikana jonkun käyttötavararyhmän tapauksessa?**

- ON
- EI

Jos ON niin kysymykset 5.1-5.5

5.1 Kuinka kauan tarvesuunnittelu on ollut käytössä kyseisellä käyttötavararyhmällä?

- Kuukauden
- 2-4 kuukautta
- 5-7 kuukautta
- 8-10 kuukautta
- 11-12 kuukautta

5.2 Onko tarvesuunnittelu helpottanut tilauksien tekemistä ja työskentelyä?

- Ei, päinvastoin se on hankaloittanut tilauksien tekemistä ja työskentelyä
- Ei ole merkittävästi helpottanut tilauksien tekemistä tai työskentelyä
- On helpottanut vähän, mutta ei merkittävää eroa edelliseen tilaustapaan verrattuna
- Tarvesuunnittelu on helpottanut merkittävästi tilauksien tekemistä ja työskentelyäni

Miten? (vapaaehtoinen kysymys)

5.3 Onko tarvesuunnittelu nopeuttanut tilauksien tekemistä ja sinun työskentelyä?

- Ei, minulla menee huomattavasti tilauksien tekemiseen ja selvittelyyn
- Ei ole merkittävästi nopeuttanut tilauksien tekemistä tai työskentelyäni
- On nopeuttanut vähän, mutta ei merkittävää eroa edelliseen tilaustapaan verrattuna
- Sähköinen tilaaminen on helpottanut merkittävästi tilauksien tekemistä ja työskentelyäni

5.4 Mikä työvaihe vie eniten aikaa käyttötavara tuotteiden tilaamisessa?

5.5 Onko jokin seuraavista aiheuttanut ongelmia tarvesuunnittelun yhteydessä

- Tuotesaldojen oikeellisuus (Virheellisten saldojen takia tuotetta on tullut liikaa/liian vähän)
- Kysynnän vaihtelut (Yllättävän kysynnän vaihtelun takia tuotteet ovat loppuneet kaupasta)

5.4 Mikä on suurin hyöty/ haitta symppis tilauksesta ja sähköisestä tilaustavasta teidän kaupan näkökulmasta? (vapaaehtoinen)

6. Arvioi kuinka yleistä on, että perustatte tuotteita kaupan toiminnanohjausjärjestelmään

- Erittäin yleistä (Perustamme useita tuotteita joka kerta kun valikoimiin tulee muutoksia)
- Yleistä (Perustamme muutamia tuotteita joka kerta kun valikoimiin tulee muutoksia)
- Melko yleistä (Perustamme useita tuotteita, mutta vain joka 2-3 kerta kun valikoimiin tulee muutoksia)
- Silloin tällöin (Perustamme yksittäisiä tuotteita, mutta vain joka 2-3 kerta kun valikoimiin tulee muutoksia)
- Harvinaista (Olemme perustaneet yksittäisiä tuotteita vain yhden kerran)
- Erittäin harvinaista (Emme ole joutuneet perustamaan yhtään tuotetta ikinä)

7. Arvioi kuinka usein joudutte korjaamaan käyttötavaratuotteiden saldoja kaupan toiminnanohjausjärjestelmään, tai joudutte pyytämään jotain muuta henkilöä korjaamaan tuotetietoja

- Koko ajan (Korjaan tuotesaldoja järjestelmään joka päivä)
- Usein (Korjaan tuotesaldoja järjestelmään kerran viikossa)
- Melko usein (Korjaan tuotesaldoja järjestelmään kerran kuukaudessa)
- Silloin tällöin (Korjaan tuotesaldoja järjestelmään noin 1-5 kertaa vuodessa)
- Erittäin harvoin (Olen korjannut tuotesaldoja järjestelmään 1-5 kertaa viimeisen kolmen vuoden aikana)
- En koskaan (En ole koskaan korjannut tuotesaldoja järjestelmään)

8. Arvio miten kauan sinulla kuluu viikottain aikaa käyttötavaratuotteiden tilausten tekemiseen.

jana

1h -----o-----

20h