



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

VALIKOIMAN KEHITTÄMINEN

S-market Tuusniemi

TEKIJÄ: Elli Majavirta

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Elli Majavirta	
Työn nimi Valikoiman kehittäminen S-market Tuusniemi	
Päiväys	26.5.2020
Sivumäärä/Liitteet	41
Ohjaaja(t) Sirpa Vauhkonen, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa PeeÄssä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee valikoiman kehittämistä S-market Tuusniemellä. Päivittäistavaroiden valikoima koettiin lähtötilanteessa liian suppeaksi ja käyttötavaroiden taas liian laajaksi myyntiin ja asiakasprofiiliin nähden. Tavoitteena oli saada kokonaisvalikoimasta mahdollisimman hyvin myymälän asiakkaita palveleva ja parantaa asiakaskokemusta sekä sitä kautta varmistaa myynnin kehittyminen ja myymälän kannattavuus tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä havainnointia.</p> <p>Valikoimaan tehtävät muutokset päätettiin valikoiman toteutuksen, myynnin, myyntikatteen ja asiakaspalautteiden perusteella. Käyttötavaroiden valikoimaa pienennettiin reilusti ja vapautunut myyntitila otettiin käyttöön päivittäistavaroiden laajentuvalla valikoimalla. Työssä kerrotaan valikoimanhallinnasta ja valikoiman toteuttamisesta päivittäistavara-kaupassa. Työssä esitellään Lean-menetelmä ja kuinka sitä voidaan hyödyntää myymälän toiminnan kehittämisessä. Työssä esitellään myös myynnin, myyntikatteen, kannattavuuden ja budjetin merkitys kaupan alan yksikölle.</p> <p>Käytännön valikoimamuutos tehtiin alkuvuodesta 2019 ja opinnäytetyössä arvioidaan tehtyjen muutosten vaikutuksia noin vuosi tehdyn muutoksen jälkeen. Työssä arvioidaan, ovatko tehdyt muutokset olleet kannattavia erityisesti myynnin ja myyntikatteen näkökulmasta. Työssä tulokset avataan selkeästi tuoteryhmittäin. Asiakasnäkökulma on mukana opinnäytetyössä alusta loppuun. Asiakasprofiili on otettu huomioon valikoiman suunnittelussa, sen analysoinnissa sekä myös kehitysehdotuksissa. Asiakastytyväisyyttä arvioidaan asiakaspalautteiden ja asiakastytyväisyystutkimuksen avulla. Työssä annetaan myös kehitysehdotuksia tulevaisuuden valikoimanhallintaan sekä myynnin ja kannattavuuden kehittämiseen.</p>	
Avainsanat Valikoimanhallinta, valikoiman kehittäminen, myynti, päivittäistavara, käyttötavara, asiakaskokemus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Elli Majavirta			
Title of Thesis Developing selection in S-market Tuusniemi			
Date	26.5.2020	Pages/Appendices	41
Supervisor(s) Sirpa Vauhkonen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Cooperative PeeÄssä			
<p>Abstract</p> <p>This thesis discusses developing selection in a grocery store S-market Tuusniemi. The selection of daily consumer goods was too limited, and the selection of utility goods was too wide comparing to sales and customer profile. The goal was to make the selection to be the best possible for clientele and improve the customer experience and therefore ensure sales development and profitability in future. The research method used in this thesis was observation.</p> <p>The changes in the selection were decided based on implementation of selection, sales, sales profit and customer feed back. The selection of utility goods was reduced considerably, and the spare shelf space that came from reduced selection of utility goods was filled with the extended selection of daily consumer goods. Thesis opens up the ways to manage and develop selection in a grocery store. Lean is one method to utilize in developing store and it is introduced in thesis. Sales, sales margin, budget and profitability is being introduced in the thesis as well.</p> <p>Changes in selection were made in the beginning of the year 2019 and now approximately one year later the results of the changes are being analyzed in this thesis. It is vital to know whether the changes made have been profitable to the store. Especially the changes on sales and sales profit are being analyzed. The results are being opened up and analyzed in product group level as well. The customer point of view is taken into account throughout the thesis. Customer profile is analyzed and taken into consideration when planning selection, analyzing the results and in the development suggestions as well. Customer satisfaction is being analyzed based on customer feed back and customer satisfaction research. Development suggestions are given to manage selection and to develop sales and profitability in future.</p>			
<p>Keywords managing selection, developing selection, sales, daily consumer goods, utility goods, customer experience</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ HAVAINNOINTI JA YRITYSESITTELY	7
2.1	S-ryhmä	7
2.2	Osuuskauppa PeeÄssä	7
2.3	S-market Tuusniemi	8
2.4	Tutkimusmenetelmänä havainnointi	9
3	VALIKOIMAHALLINTA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA	10
3.1	Valikoimahallinta päivittäistavara-kaupassa ja S-marketissa	10
3.2	Asiakasnäkökulma valikoimahallinnassa	12
3.3	Asiakasprofiili	14
3.4	Lean	16
3.5	Kannattavuus	18
4	VALIKOIMAAN TEHDYT MUUTOKSET	20
4.1	Lähtötilanne tammikuu 2019	20
4.2	Käyttötavaravalikoiman muutos	20
4.3	Päivittäistavaravalikoiman muutos	21
4.4	Päivittäistavan (non-food) valikoiman muutos	21
4.5	Käytännön muutostyö	22
5	VALIKOIMAN MUUTOKSEN TULOKSET	23
5.1	Myynnin kehittymisen näkökulma	23
5.2	Päivittäistavara- tuotteet teollinen	24
5.2.1	Viljatuotteet	27
5.2.2	Leipomotuotteet teollinen	28
5.3	Päivittäistavara- tuotteet (non-food)	29
5.4	Käyttötavara- tuotteet	31
5.5	Valikoimatoteutus	32
5.6	Prosessinäkökulma	34
5.7	Asiakasnäkökulma	34
5.8	Yhteenveto tuloksista	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITETTÄVÄÄ	36

7 POHDINTAA	39
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	41

1 JOHDANTO

Työn aihe lähti aidosta tarpeesta kehittää S-market Tuusniemen valikoimaa. Käyttötavaravalikoima koettiin liian laajaksi sen myyntiin nähden ja toisaalta päivittäistavatuotteiden valikoima vastaavasti liian pieneksi. Supistamalla käyttötavaravalikoimaa oli tarkoitus saada päivittäistavatuotteille lisää myyntipinta-alaa ja kasvattaa niiden valikoimaa. Työn tavoitteena on kehittää S-market Tuusniemen valikoimaa osuvammaksi sen asiakaskunnalle, lisätä asiakastytyvyyttä sekä kehittää myyntiä ja myymälän kannattavuutta.

Käytännön muutostyö tehtiin alkuvuonna 2019 ja tässä opinnäytetyössä arvioidaan muutoksen onnistumista noin vuosi muutoksen jälkeen. Keskeistä tässä työssä on selvittää, millaisia muutoksia valikoimaan tehtiin ja arvioida ovatko tehdyt muutokset olleet kannattavia esimerkiksi myynnin näkökulmasta. Muutoksen onnistumista arvioidaan myynnin, erilaisten raporttien, asiakaspalautteiden ja käytännön työkokemuksen avulla. Työssä keskitytään myös antamaan kehitysehdotuksia siihen, kuinka myymälän valikoimaa tulisi kehittää tulevaisuudessa asiakaskunnalle sopivammaksi ja millä tekemisillä myyntiä voisi tässä yksikössä kehittää.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin havainnointia. Työskentelen S-market Tuusniemen marketpäällikkönä ja olin tekemässä muutosta alusta asti. Työtä varten olen havainnoinut valikoiman muutoksen onnistumista erilaisten raporttien avulla. Niiden lisäksi olen havainnoinut asiakaspalautteita, asiakkaiden käyttäytymistä ja omaa kokemusta arjen työssä myymälässä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ HAVAINNOINTI JA YRITYSESITTELY

S-market Tuusniemi kuuluu Osuuskauppa PeeÄssään ja seuraavassa lyhyt kohdeyrityksen ja paikkakunnan esittely.

2.1 S-ryhmä

S-ryhmä on asiakkaidensa omistama vähittäiskaupan ja palvelualan verkosto, jolla on Suomessa yli 1800 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostaa 19 itsenäistä alueosuuskauppaa ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta tytäryhtiöineen. S-ryhmän toiminnan tarkoitus on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. Se tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu-, ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. (S-ryhmä 2020).

Osuuskaupan jäseneksi liitytään maksamalla osuusmaksu (100 €). Asiakasomistajan etuihin kuuluvat mm. erilaiset hintaedit, kuukausittain maksettavat bonus ja maksutapaetu sekä maksuttomat S-pankin palvelut. Vuonna 2019 Suomessa oli lähes 2,4 miljoonaa asiakasomistajaa. Heille maksettava bonus oli 329 miljoonaa euroa ja keskimääräinen asiakasomistajaetu per jäsen oli 155 € kuukaudessa. (S-Ryhmä 2020).

2.2 Osuuskauppa PeeÄssä

Osuuskauppa PeeÄssä on S-ryhmän alueosuuskauppa. Se harjoittaa marketkauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppa 19 kunnan alueella Pohjois-Savossa. PeeÄssän toimialueella on 80 toimipaikkaa. Vuonna 2019 liikevaihto oli 597 miljoonaa euroa. Työntekijöitä PeeÄssä oli vuoden 2019 lopussa 1784. PeeÄssä on yksi maakunnan suurimmista yrityksistä.

PeeÄssän arvot ovat:

- Tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja
- Osaava ja innostunut henkilökunta
- Laadukas ja tehokas toiminta
- Vastuullinen yrityskansalainen

PeeÄssän toiminta-ajatus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Asiakasomistajia oli vuoden 2019 lopussa lähes 120 000 kpl, joka tarkoittaa sitä, että yli 82 % alueen asukkaista on s-etukortti. Osuustoimintaan kuuluu yhteiskunnallinen vastuu. Alueellisesti toimivat osuuskaupat työllistävät, investoivat ja käyttävät toiminnan tulosta oman alueensa hyväksi. (S-kanava).

Asiakasomistajat valitsevat vaaleissa joka neljäs vuosi 60-jäsenisen edustajiston. Hallintoneuvostoon kuuluu 21 jäsentä, joista 19 valitsee edustajisto. Kaksi muuta jäsentä valitsee osuuskaupan henkilöstö. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallituksen muodostavat osuuskaupan toimitusjohtaja ja 4-6 hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Hallintoneuvoston puheenjohtajana toimii osuuskaupan toimitusjohtaja. Osuuskaupan toimitusjohtajan tehtävänä on johtaa osuuskaupan toimintaa lain, osuuskaupan sääntöjen sekä hallintoelimien päätösten ja ohjeiden mukaisesti. (S-kanava).

2.3 S-market Tuusniemi

S-market on myymälätyypiltään supermarket, joka tarkoittaa itsepalveluperiaatteella toimiva päivittäistavaramyymälää, jonka myyntipinta-ala on vähintään 400 neliötä. Supermarketin määritelmään kuuluu, että sen valikoimasta yli puolet on elintarvikkeita. (Kilpinen & Saarinen 2016, 23). S-market ketju on Suomen suurin kaupan alan ketju. Ketjun mukana tulee tietty toimintamalli, markkinointi, valikoima, keskitetty ostotoiminta ja logistiikka. Konsepti on yhtenäinen ja se näkyy kuluttajalle esimerkiksi yhdenmukaisessa visuaalisessa ilmeessä sekä markkinointiviestinnässä. (Kilpinen & Saarinen 2016, 34.)

S-market Tuusniemi kuuluu Osuuskauppa PeeÄssään. Myymälän aukioloajat ovat maanantai – lauantai klo 7-21 ja sunnuntai klo 9-21. Myymälä on kooltaan 826 neliötä. Myymälässä työskentelee tällä hetkellä 8 työntekijää ja marketpäällikkö. Myymälän valikoima koostuu pääasiassa päivittäistavaratuotteista ja sieltä löytyy myös pieni valikoima käyttötavaraa. S-marketista löytyy lisäksi veikkauspiste ja Postin pakettiautomaatti. S-market on myös S-pankin asiointipiste. Kassalla voi tehdä S-tilille käteisnostoja ja -panoja, sekä myymälässä voi esimerkiksi tilata pankkitunnukset tai liittyä asiakasomistajaksi osuuskauppa PeeÄssään. S-marketin kiinteistöstä löytyy myös paikkakunnan ainoa apteekki ja pihalta kierrätyspiste sekä kesäasukkaita palveleva vesipiste.

Tärkein kilpailija on paikallinen K-market Tuusniemi. Muita lähialueen päivittäistavarakauppoja ovat lähialueen muut marketit: S-marketit Kaavi, Juankoski ja Outokumpu, K-market Timantti Kaavilla sekä Sale Riistavesi. Lisäksi Kuopion ja Joensuun hypermarketit ovat kilpailijoitamme, sillä moni alueen asukkaista työskentelee noissa kaupungeissa ja tekee ainakin osan ostoksistaan siellä.

Alueen väestörakenne on ikääntyvä ja väestön määrä pienenee vuosittain. Tämä asettaa haasteita myynnin kehittymiselle, kun asiakkaat vähenevät. Loma-aikaan alueen väestö kasvaa merkittävästi sillä Tuusniemellä on iso kesämökkikanta. Kesäkaupalla onkin valtava merkitys koko vuoden myynnin onnistumisen kannalta.

Tuusniemi sijaitsee Kuopion ja Joensuun välillä. Kuopioon matkaa tulee n. 60 km ja Joensuuhun n. 75 km. Tuusniemi sijaitsee aivan valtatie 9 varrella. Tuusniemeltä löytyy peruspalvelut, kuten peruskoulu, lukio, kirjasto, hammaslääkäri, terveydenhoitopalvelut, vanhusten palvelukeskus, lasten päivähoido, posti, pankki, ravintola, huoltoasema, kukkakauppa. Tuusniemen väkiluku 2019 lopussa oli 2477 ja väestö pienenee vuosittain. Väestö pieneni edellisestä vuodesta 2,9%. (Stat)

Pientaloja Tuusniemen alueella on 1353 kpl ja kesämökkejä lähes saman verran eli 1301 kpl. Kesämökkien määrä on siis valtava ja kesämökkiläisillä suuri merkitys alueen taloudelle, kun asukasluku kasvaa tilapäisesti merkittävästi. Kesäisin alueella järjestetään runsaasti erilaisia tapahtumia ja alue virkistyy hiljaisemman talviajan jälkeen. Kesämökkiläisten ostokäyttäytyminen on hieman erilaista kuin paikkakunnalla vakituisesti asuvien ja tärkeää onkin pohtia, kuinka heitä voisi palvella mahdollisimman kattavasti. Asiakasomistajatalouksia alueella on 1275 kpl, 88% kunnan asukkaista on asiakasomistajia. (Asiakasprofiili S-market Tuusniemi).

2.4 Tutkimusmenetelmänä havainnointi

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä havainnointia. Havainnoinnilla voidaan saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä ympäristössä tapahtuu. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua ja sitä käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun tai kyselyn lisänä. Havainnoinnilla selvitetään, mitä sen kohde tekee, miten sitä käytetään ja mitä siinä tapahtuu. Vaikeasti ennakoitavat ja nopeasti muuttuvat tilanteet ovat myös hyviä havainnoinnin kohteita. Havainnoinnin pitää olla järjestelmällistä ja tiedot rekisteröidään muistiin. Havainnointiin voi tarvita luvan ja yrityksen organisaation hyväksynnän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 114-115). Tämän työn teossa ei erillistä lupaa tarvittu, sillä työ tehtiin kehittämistyönä yritykselle ja työskentelin itse organisaatiossa.

Käytin työssä osallistuvaa havainnointia ja omakohtaisia kokemuksiani. Työskentelen kyseisen yksikön marketpäällikkönä ja olen ollut itse tekemässä muutosta alusta asti. Apunani valikoiman ja pohjakuvan suunnittelussa minulla oli esimieheni ja ketjuohjauksen tuki. Käytännön muutostyössä apua sain yksikön henkilökunnalta ja muutamilta PeeÄssän päivittäistavarakaupan päälliköiltä ja hyödynsin myös heidän palautteitaan arvioidessani muutoksen onnistumista.

Arvioin muutoksen onnistumista käytännön työn tekemisen kautta arjessa ja havainnoin asiakkaiden kokemuksia, palautteita ja käyttäytymistä myymälässä. Käytin tulosten analysoimiseen S-ryhmän sisäisiä raportteja, jotka sain Tahti-järjestelmästä. Hyödynsin työssä raportteja, jotka liittyivät myyntiin, myyntikatteeseen, hävikkiin ja valikoimatoteutukseen. Hyödynsin myös PeeÄssän sisäistä marraskuussa 2019 tehtyä asiakastyytyväisyystutkimusta, sekä PeeÄssän tuottamaa raporttia Tuusniemen asiakkaiden asiakasprofiilista. Käytin arvioinnissa mukana myös asiakaspalautteita, joita saimme asiakkailta sähköisesti sekä suoraan myymälässä suullisesti.

Kirjasin tarkat muistiinpanot ylös tehdyistä muutoksista ja niiden aikatauluista, sekä projektin etenemisestä kokonaisuutena. Kirjasin myös asiakaspalautteet ylös ja hyödynsin näitä kaikkia tietoja opinnäytetyön kirjoittamisprosessissa. Työn lopussa annettavat kehittämis ehdotukset perustuvat pitemmän ajan havainnointiin koskien asiakkaiden käyttäytymistä ja palautetta, omaa työkokemusta myymälän arjessa, sekä toki myös raportointitietoihin, joita olen analysoinut.

3 VALIKOIMAHALLINTA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

3.1 Valikoimahallinta päivittäistavara-kaupassa ja S-marketissa

Valikoimahallinta käynnistyy tuoteryhmän nykytilan arvioinnilla. Arvioinnissa on tarkoitus hankkia ja analysoida sellaista tietoa, jonka avulla tuoteryhmää ja sen osia ja merkitystä asiakkaille voidaan ymmärtää paremmin, jotta heidän tarpeisiinsa pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Samalla pyritään löytämään sellaisia alueita, joihin vaikuttamalla voidaan parantaa tuoteryhmän taloudellista kannattavuutta ja toisaalta kehittää sitä entistä asiakaslähtöisemmäksi. (Finne & Kokkonen, 2005, 228.)

Valikoimahallinta määrittää kuluttajille tarjottavan tuotevalikoiman sekä ne kriteerit, joilla ryhmän tuotenimikkeet otetaan mukaan tai poistetaan valikoimaista. Valikoimien hallinnan lähtökohtana on, että tuotetarjonta vastaa ketjun asiakaskohderyhmien tarpeita ja haluja sekä ketjuun kohdistuvia odotuksia. Tuotetarjonnan on oltava kustannustehokasta eli kiertonopeus on oltava nopea ja tarjota ketjulle sen tavoittelema tuotto. (Kautto & Lindblom 98.)

Kun tehdään valikoimapäätöksiä, analysoidaan ensin myymälän liikeidea tarkasti. Pääkohderyhmä täytyy tietää sekä kartoittaa kilpailijoiden valikoimat. Sen jälkeen päätetään, että millaista lajitelmaa tarjotaan ja miten laaja se tulee olemaan. Lajitelma koostuu eri tuoteryhmistä, jotka pilkkoontuvat vielä yksittäisten tuotteiden muodostamiksi valikoimiksi. (Saarinen & Kilpinen, 2016, 109-110). Tavararyhmä on joukko tuotteita tai palveluita, jotka liittyvät toisiinsa tai korvaavat toisensa (esimerkiksi virvoitusjuomat).

Tavararyhmähallintaprosessin avulla ketjun kaupoille laaditaan yksityiskohtainen tilanhallintasuunnitelma hyllykarttoineen. Suunnitelma perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, hyllyjen visuaalisuuteen ja menekin mukaiseen oikeaan tilankäyttöön. Tilanhallinnalla pyritään myös hyvään myyntitasoon ja myyntikatteen optimoimiseen. Tavararyhmähallinta edellyttää päivittäistavara-kaupan ketjulta huolellista tavararyhmän määrittelyä, suunnittelua ja suunnitelmien toteuttamista ja niillä on ratkaiseva vaikutus hyvän ketjutoiminnan ja asiakastyytyvyyden syntymiseen. (Kautto & Lindblom 94-95.)

Valikoimapäätöksiä rajaa myymälän koko, tyyppi ja sijainti sekä kilpailutilanne. Samaan vähittäiskaupan ketjuun voi kuulua erikokoisia myymälöitä, ja myymälän sijainti, asiakaskunta ja aukioloaika vaikuttavat merkittävästi valikoiman laajuuteen. Isoissa ketjuissa valikoimapäätökset tehdään pääosin keskitetysti valikoimapäälliköiden tai vastaavien toimesta ja edellä mainitut asiat pyritään huomioimaan mahdollisimman hyvin (Saarinen & Kilpinen, 2016, 110).

Yksittäisen kaupan valikoima muodostuu perusvalikoimasta ja kauppa-kohtaisesta täydentävästä valikoimasta, joka voi olla erilainen joka myymälässä. Perusvalikoimaa koskeva päätöksenteko on keskitetty ketjulle ja valikoimaa muodostetaan esimerkiksi kaupan menekkitietojen perusteella.

Tuotetarjonnan on oltava myymälässä riittävän laaja riittävän usein vaihtuva. (Kautto & Lindblom 100-101).

Valikoimien ja tuotteiden määrän kasvaminen näkyy myymälän hyllytilan rajallisuutena. Uusia tuotteita on hankalampi saada valikoimaan ja taistelu hyllytilasta on kasvanut. (Saarinen & Kilpinen, 2016, 111). Tuotteiden väliset erot eivät ole suuria ja tarjontaa on paljon. Valikoimapäätöksiä tehtäessä tärkeä tekijä on tavarantoimittaja edustaman merkin hinta-laatusuhde ja sen tarjoamat ostoehdot yhteistyölle (Saarinen & Kilpinen, 2016, 112).

Kaikissa S-marketeissa valikoima ei ole samanlainen, vaan valikoima räätälöity mm. myynnin ja asiakkaiden tarpeiden sekä myös myymälän koon mukaan. Tuoteryhmästä valitaan valikoimaluokan koko välillä S1-S6, josta S1 on suppein ja S6 laajin. Ketjuohjaus määrittelee valikoimaluokat ja niiden sisällöt. Pienimmästä valikoimaluokasta löytyy suosituimmat perustuotteet ja suuremmista valikoimaluokista löytyy enemmän vaihtoehtoja sekä rinnakkaistuotteissa, että myös muissa tuotteissa perusvalikoimaan verrattuna. Tuotteet jaotellaan myymälässä hyllymoduuleihin. Hyllymoduuli on 90 cm leveä hylly, johon kiinnitetään 40/50/60 cm syvyisiä hyllyjä halutulle hyllykorkeudelle. Mitä suurempi valikoimaluokka valitaan, sitä suuremman moduulitilan se vaatii myymälässä.

Sopivan valikoimaluokan valitseminen on tärkeää. Liian suuri valikoimaluokka aiheuttaa kuluja, kun tuotteita jää myymättä ja ne menevät hävikkiin. Lisäksi isomman valikoiman hallinta on työläämpää ja hitaampaa kun nimikkeitä on enemmän. Liian pieni valikoima taas aiheuttaa myyntieurojen menettämistä, kun asiakas ei saa kaikkea haluamaansa samasta kaupasta. Pienellä valikoimalla voi olla myös hankalampi aiheuttaa asiakkaalle heräteostoksien tarvetta ja ns. elämyksiä. Joskus myymälässä on reilusti tilaa jonkin tuoteryhmän myyntiin nähden, jolloin saatetaan ottaa käyttöön tarvetta suurempi valikoimaluokka tai sitten tarvetta suurempi moduulitila pienemmälle valikoimalle. Joskus myymälän valikoimaa rajoittavat ahtaat myyntitilat, jolloin valikoimasta saatetaan joutua tekemään todellista tarvetta suppeampi.

Valikoimasta pyritään tekemään alussa myymälää avatessa mahdollisimman osuva, mutta ajan kuluessa on silti tarpeellista tehdä valikoimaluokkiin myöhemmin muutoksia. Muutostarvetta voi aiheuttaa esimerkiksi muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tai kilpailutilanteessa. Jos tuotteiden kysyntä muuttuu selkeästi voi olla syytä tehdä valikoimaan muutoksia suuntaan tai toiseen. Valikoimaluokan muutoksia tehdessä voidaan käyttää arvioinnissa apuna esimerkiksi asiakaskyselyjä, myyntilukuja sekä erilaisia raportteja. Voidaan selvittää esimerkiksi sitä, millainen valikoimantoteutus kyseisessä tuoteryhmässä on ollut halutulla ajanjaksolla. Sen avulla saadaan tietää, montako tuotetta valikoimasta on myyty tai onko valikoimassa kokonaan myymättä jääneitä tuotteita. Tällaiset myymättä jääneet tuotteet ovat kaupalle kannattamattomia ja vievät tilaa joltakin potentiaalisesti paremmin myyvältä tuotteelta.

Jos valikoimantoteutus on lähellä 100 % se viittaa joko siihen, että valikoima on jo nyt osuva tai siihen, että myymälässä voisi olla tarve nostaa valikoimaa suuremmaksi ja saada asiakkaille lisää

valinnanvaraa. Jos taas valikoimasta jää reilusti tuotteita myymättä, kannattaa selvittää, millainen valikoima pienemmässä valikoimaluokassa on ja mahdollisesti pienentää valikoima siihen. Jos isompaan valikoimaluokkaan jää jokin yksittäinen hyvin myyvä tuote, sen voi poimia sieltä lisäksi pienemmän valikoimaluokan valikoimaan. Näin valikoima on osuvampi asiakaskunnalle ja ns. ylimääräisiä tuotteita ei ole hyllyssä tuomassa tappiota ja hukkaa.

Jokaiselle tuoteryhmälle on määritelty myymälään oma tilansa ja valikoima-aikansa. Näitä hallitaan valikoimajaksojen ja hyllykarttojen avulla. Tuoteryhmällä on useampi valikoimajakso vuodessa, jonka alussa tuoteryhmän tavarat järjestetään hyllykartan mukaisesti ja uutuustuotteille tehdään hyllypaikat. Samalla hyllystä poistetaan valikoimasta poistuvat tuotteet. Hyllykartta on ketjun tuottama ohje siitä, missä järjestyksessä ja kuinka monta samaa tuotetta hyllyssä on vierekkäin. Hyllykarttaan on merkitty myös hyllykorkeudet. Hyllykarttojen avulla voidaan luoda ketjun myymälöihin yhdenmukaisuutta, kun hyllyt saadaan näyttämään samankaltaisilta ja asiakkaiden on helppo tehdä niissä ostoksensa, kun logiikka on samanlainen. Hyllykarttojen avulla saadaan tilan käytöstä menekin mukaista ja hyllykartat perustuvat osaksi menneisyyden ostokäyttäytymiseen. Osa hyllykartoista on suunniteltu suoraan kyseiselle myymälälle perustuen mm. sen odotettuun myyntiin ja asiakaskunnan tarpeisiin ja osa kartoista on samanlaisia kaikille ketjun yksiköille toki huomioiden valikoiman laajuuden, joka vaihtelee eri yksiköissä.

3.2 Asiakasnäkökulma valikoimahallinnassa

Asiakastyytyväisyys luo pohjan vähittäiskaupparyityksen taloudelliselle menestykselle ja tuloksille sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä (Kautto, Lindblom & Mitronen, 2008, 29). Valikoimatyo lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista ja toiminnassa pyritään siihen, että valikoimasta tulee mahdollisimman osuva alueen asiakkaille.

Korkea asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä asia ja sitä mitataan erilaisilla tutkimuksilla pitkin vuotta. S-market Tuusniemellä toteutetaan asiakastyytyväisyysmittaus kerran vuodessa ja sen lisäksi vuonna 2019 tehtiin 2 kertaa NPS-mittaus (Net promoter score) sekä kuukausittaiset mystery shopping kierrokset. Myymälässä tehdään myös päivittäin myymäläkierros asiakasnäkökulmasta, jossa kierretään asiakkaan kokema myymäläkierros parkkipaikalta kassolle saakka ja arvioidaan kuvien sekä 1-4 arvosteluasteikon avulla myymälän kunto. Asiakaspalautteet ovat myymälälle todella tärkeitä toiminnan kehittämisen kannalta. Asiakastyytyvyyteen vaikuttavat monet eri asiat kuten asiakaspalvelu, esillepanot, myymälän siisteysaste, saatavuus, valikoima, hintataso, tarjoukset, pysäköintitilat, myymälän sijainti, aukioloajat, asiointin nopeus ja helppous. Tässä työssä keskitymme erityisesti valikoimaan ja sen kehittämiseen pitäen asiakasnäkökulman mielessä koko ajan prosessin eri vaiheissa.

PeeÄssän S-marketeille on tehty asiakaslupaukset, jotka ovat esillä myymälässä ja ovat kaiken toiminnan keskiössä. Ne ovat seuraavat:

1. Tervehdimme iloisesti hymyillen, valmiina palvelemaan

2. Hedelmät ja vihannekset ovat tuoreita ja tuotteita on riittävästi
3. Saat omasta kaupasta ostokset vaivattomasti ja helposti

Nämä asiakaslupaukset ohjaavat tekemistä S-market Tuusniemen arjessa ja vaativat henkilökunnalta jatkuvaa tekemistä. Asiakkaiden kohtaaminen positiivisella palveluasenteella tervehtien toivottaa asiakkaat tervetulleeksi myymälään. Pienellä paikkakunnalla asiakkaat tulevat nopeasti tutuiksi ja tärkeää on, että asioinnin lomassa vaihdetaan muutama sana. Hedelmä- ja vihannesosaston laadusta ja saatavuudesta huolehtiminen aamusta iltaan kuuluu jokaisen työntekijän työtehtäviin. Tuotteita täydennetään useampaan kertaan päivässä ja samalla huolehditaan, ettei hyllyissä ole pilaantuneita tuotteita. Kolmas asiakslupaus: saat omasta kaupasta ostokset vaivattomasti ja helposti pitää sisällään valtavan määrän tekemistä taustalla. Siihen kuuluu mm. seuraavia asioita: myymälän siisteystaso, kassapalvelun sujuvuus, valikoima, saatavuus sekä tuotteiden laatu ja tuoreus. Tämän opinnäytetyön aihe liittyy nimenomaan tämän kolmannen asiakaslupauksen toteuttamiseen.

Valikoimahallintaa lähdettiin tekemään asiakasnäkökulmasta käsin. Valikoimasta pyrittiin tekemään sellainen, joka palvelisi alueen asiakkaiden tarpeita mahdollisimman kattavasti ja se ottaisi huomioon myös kesäasukkaat. Valikoiman muodostamisessa otettiin huomioon myös asiakkaiden antamat valikoimatoiveet.

Tuusniemen asiakastytyväisyys on ollut hyvällä tasolla. 2019 marraskuussa tehtiin edellinen asiakastytyväisyystutkimus, jonka tulos oli 8,1 asteikolla 1-10. Tulos on parantunut edellisestä vuodesta 0,1 yksikköä. Tulos on myös PeeÄssän keskiarvon (7,9) sekä S-market ketjun keskiarvon (7,8) yläpuolella. Tutkimukseen vastasi 94 asiakasta, joista 76% oli iältään yli 51-vuotiaita. (Asiakastytyväisyystutkimus 2019).

TAULUKKO 1. Asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia

Vahvuuksia ja ylläpidettäviä toimintoja:	Kehitettäviä asioita:	Heikkoudet:
Kauppa on siisti ja puhdas	Tuotteet on helppo löytää	Myymälän hintataso
Kassapalvelu on nopeaa ja sujuvaa	Mainosten tuotteet ovat kiinnostavia	
Henkilökunnalta saa tarvittaessa apua ja lisätietoa	Kaupassa myytävät tuotteet ovat tuoreita ja laadukkaita	
Henkilökunta tervehtii myymälässä	Kaupassa on houkutteleva hedelmä- ja vihannesosasto	
	Tuotteiden saatavuus on kunnossa	

	Myymälässä on asiakkaan tarpeita vastaava valikoima	
--	---	--

Moni tärkeä asia koettiin olevan jo nyt kunnossa ja myymälän vahvuuksia ja ylläpidettäviä toimintoja. Näistä on erittäin tärkeä pitää kiinni ja huolehtia, että jatkossakin nämä asiat toteutuvat vähintään yhtä hyvin. Kehitettävät asiat olivat kyselyyn vastanneiden mielestä jo nyt hyvällä tasolla, mutta pienellä toiminnan parantamisella näitä voitaisiin saada siirrettyä vahvuuksien puolelle ja asiakaskokemusta paremmaksi. Myymälässä on panostettu tutkimuksen teon jälkeen entistäkin enemmän erityisesti hedelmä- ja vihannesosaston laatuun ja esillepanoon, joka on toivottavasti näkynyt myös parantuneena asiakaskokemuksena. Myymälän hintataso koettiin asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan heikkoudeksi. Myymälä tekee säännöllistä hintaseurantaa ja tavoitteena on olla paikkakunnan edullisin ostospaikka. (Taulukko 1.) Tähän tavoitteeseen on myös päästy.

Vaikka valikoima koettiin pääasiassa tarpeita vastaavaksi, oli avoimissa kommentteissa muutama valikoimaan liittyvä kehittävä kommentti. Yksi koki, että asiakkaat eivät voi saada omia valikoimatoiveitaan myymälän valikoimaan, toinen harmitteli sitä, että käyttötavaravalikoima on supistunut ja toivoi, että sukat eivät poistu valikoimasta ja kolmas totesi, että myymälän koko rajaa väkisin valikoimaa, vaikka olisi hienoa, jos valikoimaa saisi vielä kasvatettua. (Asiakastyytyväisyystutkimus 2019.) Tutkimuksen tuloksia kannattaa ehdottomasti hyödyntää valikoimia suunnitellessa sekä miettiessä, kuinka saisi viestittyä asiakkaille paremmin sen, että heidän palautteensa ja valikoimatoiveensa otetaan huomioon ja ne ovat erittäin tervetulleita.

3.3 Asiakasprofiili

Olennaista ketjutoiminnan suunnittelussa on asiakassegmentointi ja kohdeasiakasryhmien määrittäminen. Myymälän täytyy käsittää, mitä asiakasryhmiä ketju ensisijaisesti tavoittelee sekä millaisella tarjoomalla ja asiakaslupauksella se pyrkii asiakkaita palvelemaan. (Finne ja Kokkonen 87.) S-market Tuusniemen tavoitteena on palvella kattavasti lähialueen asiakkaita ja sen vaikutusalue on verrattain suppea.

Asiakkaita voidaan segmentoida eri kriteereillä. Yleisin segmentointi tehdään geodemografisten tietojen eli iän, sukupuolen, asuinpaikan ja tulotason perusteella. Asiakkaita voi näiden lisäksi segmentoida erilaisten ostoskäyntityyppien mukaan. Eri ostoskäyntityyppisiin voi liittyä hyvinkin erilaisia tarpeita. Roland Berger ja Partnering Group teki ECR Europelle v 2000 tutkimuksen, jossa kaupalle tunnistettiin seuraavat asiakassegmentit: pääostaja, täydennysostaja, impulssiostaja, nopeaa asiointia arvostava ostaja, hätäostaja ja tapaostaja. (Finne & Kokkonen 88-89.)

	Alue lkm.	% - osuus	IND	Koko Suomi lkm.	%- osuus
Kaikki taloudet yht.	1 303			2 679 182	
Nuoret yksinasuvat (<34 v.)	49	3,8%	36	283 342	10,6%
Lapsettomat nuoret parit (< 34 v.)	19	1,5%	34	114 873	4,3%
Taloudet 0-17 v. lapsia	172	13,2%	62	569 398	21,3%
7-12 vuotiaita lapsia	77	5,9%	60	263 154	9,8%
13-17 vuotiaita lapsia	79	6,1%	74	220 810	8,2%
Aikuisten taloudet (18-64 v.)	528	40,5%	85	1 278 444	47,7%
Eläkeikäisten taloudet (65+ v.)	607	46,6%	149	838 814	31,3%
Pienituloisia talouksia	515	39,1%	154	675 868	25,5%
Keskituloisia talouksia	679	51,6%	91	1 498 831	56,5%
Hyvätuloisia talouksia	123	9,3%	52	475 948	17,9%
Pientaloasunnot	1 353	93,6%	176	1 567 119	53,2%
Kesämökkit	1 301	88,6%	266	506 634	33,3%

KUVA 1. Talouksien lukumäärä ja ikärakenne Tuusniemellä (Asiakasprofiili S-market Tuusniemi 2020)

Tuusniemen kunnan alueen talouksien lukumäärä 2019 oli 1303 kpl, joista lapsiperheiden osuus oli 13,2% kun koko Suomen vastaava luku oli 21,3%. Nuoria yksinasuvia talouksia oli 3,8 %, Suomen vastaava luku 10,6%. Lapsettomia nuoria (alle 34 v.) pareja 1,5%, Suomessa 4,3%. Aikuisten talouksia (18-64 v.) oli 40,5 % ja Suomen vastaava luku oli 47,7%. Eläkeikäisten talouksien lukumäärä korostuu alueella, niitä oli 46,6% kun koko Suomen vastaava luku on 31,3%. Lisäksi vapaa-ajan asuntoja Tuusniemellä on 1355 kpl. Tuusniemellä siis väestössä korostuu yli 64-vuotiaiden osuus merkittävästi ja toisaalta lapsitalouksien osuus alikorostuu. Asukkaista pienituloisia on 39,1%, kun Suomen vastaava luku on 25,5. (Kuva 1.)

Asiakastiedoista voi nostaa kolme tärkeintä asiakassegmenttiä:

- 1) Eläkeikäisten taloudet (+65-vuotiaat)
- 2) Työikäisten taloudet (18-64-vuotiaat)
- 3) Kesäasukkaat

Valikoimaa kannattaa suunnata erityisesti työikäisille ja vanhuksille ja pyrkiä selvittämään heidän tarpeensa mahdollisimman kattavasti. Erityisesti talviaikaan nämä asiakasryhmät muodostavat suurimman osan myymälän myynnistä, joten on todella tärkeää ymmärtää mitä asioita he myymälässä arvostavat ja pohtia sitä, mistä syystä he mahdollisesti asioivat jossain muualla.

Kesäasukkaat sisältävät eri-ikäisiä ihmisiä, mutta heidät haluttiin nostaa työssä omaan asiakassegmenttiinsä, sillä asiakasryhmänä he ovat niin merkittäviä. Kesällä asiakasmäärä kasvaa selkeästi ja äärimmäisen tärkeää kesäkaupan onnistumisen kannalta on varmistaa

asiakastyytyväisyys sekä riittävä kesätuotteiden valikoima ja saatavuus koko kesän ajan. Grillaustuotteet- ja välineet, kaasut, jäätelöt, marjat, keksit, kylmälaukut ja kylmäkallet, juomat, aurinkorasvat, hyttyskarkoitteet, lehdet ja kesälelut kasvattavat menekkiä kesän aikaan reilusti ja näiden tuotteiden saatavuus ja siisti esillepanot ovat äärimmäisen tärkeitä myynnin ja myyntikatteen kannalta.

Väestörakenteella ja asiakassegmenteillä on selkeät vaikutukset myymälän valikoimaan. Esimerkiksi lapsille suunnattujen tuotteiden valikoimaa (lastenruoat, vaipat, lelut, lasten aluspukeutuminen) tuskin kannattaa lähteä laajentamaan, koska lapsiperheiden määrä on niin pieni. Elintarvikkeitten perusvalikoima kannattaa pitää riittävän laajana, jotta asiakkaat löytävät toivomansa tuotteet valikoimasta. Perusvalikoimaan kannattaa nostaa yksittäisiä valikoimatoiveita herkästi, jotta alueen asiakkaita pystytään palvelemaan mahdollisimman osuvasti. Erityisesti tärkeimpiin asiakasryhmiin kuuluvilta henkilöiltä kannattaa myös kysyä, kuinka valikoima vastaa heidän tarpeisiinsa ja reagoida palautteisiin. Tuusniemen alueen asiakkaista suuri osa on pienituloisia ja tämäkin asia on tärkeää huomioida valikoimaa suunnitellessa. Erilaiset kampanjatuotteet kannattaa laittaa selkeästi esille ja aina muistaa varmistaa, että edullisimpiakin menekkituotteita on aina saatavilla, vaikka myyntikate niistä jäisikin pienemmäksi. Asiakastyytyväisyys edellä kuitenkin mennään, vaikka totta kai myymälän kannattavuus huomioiden.

3.4 Lean

Lean-johtamisfilosofia on menetelmä, joka kokoaa yhteen useita prosessien kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia ja vie ne yhteen johtamisjärjestelmään. Lean perustuu erityisesti asiakasarvon kasvattamiseen prosessiin hukkaa ja turhia toimintoja vähentämällä. Leanin perimmäinen idea on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti. Tähän lisäarvon parantamiseen pyritään vähentämällä hukkaa ja virheitä. Hukkaa on kaikki mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä hukkia ovat seuraavat: ylituotanto, odottelu, tarpeeton kuljettaminen, turha käsittely, ylimääräiset varastot, tarpeeton liikkuminen, virheet ja käyttämättä jätetty työntekijän luovuus. (Vuorinen 2014, 71-74.)

Leanin pääperiaatteet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Asiakkaan arvon miettiminen
2. Arvoketjun tunnistaminen
3. Tuotannon virtaus
4. Imuohjauksen toteuttaminen
5. Täydellisyyteen pyrkiminen

Leania on sovellettu erityisesti teollisuuden alan yrityksiin, mutta sitä on alettu soveltaa myös muiden toimialojen yritysten toimintaan (Vuorinen, Tero, 78). Asiakaspalvelua ei kannata viedä liian pelkistetyksi ja riisutuksi, sillä se helposti kääntyy epätyytyttäväksi asiakaskokemukseksi eivätkä

asiakkaan tarpeet tule tyydytetyksi. Työntekijöille täytyy jättää asiakaspalvelutilanteisiin joustoa ja omaa harkintaa.

Lean menetelmää voidaan soveltaa tähänkin palvelualan kohdeyritykseen ja tässä yhteydessä keskitymme lähinnä valikoiman kehittämiseen leanin oppeja hyödyntäen. Tämän opinnäytetyön tekoprosessi lähti liikkeelle asiakkaan arvon miettimisestä. Pohdittiin, että minkälainen valikoima olisi asiakaskunnalle paras mahdollinen ja millainen valikoima ja pohjakuva toisi asiakkaille parhaan mahdollisen lisäarvon. Asiakaspalautteet kirjattiin ylös ja valikoiman muodostuksessa ne otettiin huomioon. Näiden tietojen mukaisesti supistettiin vähiten lisäarvoa tuovat tuotteet valikoimasta ja lisättiin paljon lisäarvoa tuovien tuoteryhmien valikoimaa.

Seuraavaksi vuorossa on yrityksen arvoketjun tunnistaminen. Tavaroiden ostaminen, hinnoittelu ja logistiikka ovat asioita, johon ketjuliikkeenä S-ryhmällä on omat prosessinsa, joihin emme tässä työssä keskity. Keskitymme niihin tekemisiin, joihin myymälän henkilökunta voi suoraan arjessa vaikuttaa. Kun valikoima on hiottu mahdollisimman osuvaksi myymälän asiakaskunnalle ja vähän lisäarvoa tuottavat tuotteet poistettu valikoimasta on prosessi toimivampi ja voimme tarjota kasvavalla valikoimalla lisäarvoa asiakkaille. Tavoitteena on, että asiakas saa kaikki tarvittavat tuotteet helposti yhdellä ostokerralla S-market Tuusniemen valikoimasta.

Pelkkä valikoiman hiominen ei tuo lisäarvoa asiakkaalle, vaan tärkeää on huolehtia koko prosessin toimivuudesta, joka asiakaskokemukseen liittyy. Tuotteiden täytyy olla purettuna kuormasta paikoillaan hyllyssä, tavaroiden esillepanon on oltava siisti ja runsas, päiväyksistä on huolehdittava, uutuustuotteet on laitettava paikoilleen hyllykarttojen mukaisesti, jokaisella tuotteella on oltava oikea saldotieto sekä maksimimäärä järjestelmässä. Lisäarvoa asiakkaalle tuo myös se, että esillepanot ovat mielenkiintoisia ja varsinkin hyllynpäädyillä ja kausialueilla voi tuoda asiakkaille tärkeää lisäarvoa. Erittäin tärkeää on se, että asiakaspalvelu on hyvätasoista ja asiakas kokee olevansa tervetullut myymälään. Asiointireissun on oltava helppo ja toimiva aina parkkipaikalta kassalle saakka. Asiakas haluaa ostaa laadukasta tavaraa helposti ja sujuvasti ilman turhaa odottelua. Hukkaa asiakkaalle tuo se, että hän ei saa haluamaansa tavaraa, joutuu käymään mahdollisesti useammin myymälässä, tai odottamaan esimerkiksi kassajonossa. Asiakkaan kokema hukka täytyy pyrkiä poistamaan kokonaan.

Jos tuotteen saldotieto on järjestelmässä väärin, ei automaattinen tilausjärjestelmä osaa tilata tuotetta oikein vaan sitä tulee joko liian paljon tai liian vähän ja väärään aikaan. Maksimimäärä on taas se määrä, jota tuotetta mahtuu hyllypaikalle ja tämä asetetaan jokaiselle myymälän tuotteelle. Mikäli se on liian pieni, järjestelmä tilaa tavaraa liian vähän ja saatavuus vaarantuu. Jos taas liian suuri, tavara ei mahdu paikoilleen. Nämä virhetilanteet näkyvät asiakkaalle joko saatavuuden heikentymisenä tai henkilökunnalle varastoinnin kasvamisena, kun tuotteet eivät mahdu kerralla hyllyyn omalle paikalleen. Tämä taas lisää työtä varaston läpikäymiseen, joka taas voi näkyä asiakaskokemusta heikentävänä, kun henkilökunnan työaika kuluu varastotyöhön.

Tuotannon virtaus on hoidettava siten, että kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely karsitaan pois ja materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt. Saldojen, maksimimäärän, esillepanojen ja kuorman purkamisen lisäksi täytyy huolehtia mm. siitä, että myymälässä on siistit varastot, kaikilla tuotteilla on siellä selkeät paikat, varaston koko pyritään pitämään pienenä ja se käydään läpi säännöllisesti. Palautuslogistiikasta (tyhjät lavat, rullakot ja toimituslaatikot) täytyy myös huolehtia päivittäin. Koko henkilökunnan täytyy tietää prosessin kulku ja osaaminen on varmistettava. Kun nämä taustatyöt on hoidettu huolellisesti, se näkyy asiakkaalle hyvänä saatavuutena ja siisteillä esillepanoilla.

Imuohjauksen toteuttaminen tulee näiden edellisten toimintojen jälkeen. Kun edelliset vaiheet ovat hiottu toimiviksi varastoinnin tarve vähenee, varaston kierto nopeus kasvaa, valikoiman tuotteet myyvät hyvin, myynti kokonaisuutena kasvaa, päiväyshävikki pienenee ja ennen kaikkea asiakkaan kokema arvo kasvaa eri tavoilla.

Täydellisyyteen pyrkiminen on viimeinen vaihe lean prosessissa. Tätä viimeistä vaihetta voisi kutsua myös jatkuvan kehittämisen malliksi. Kun perusasiat ovat kunnossa lähdetään hiomaan prosessia vieläkin paremmaksi ja samalla pyritään poistamaan toiminnasta loputkin hukkaa aiheuttavat asiat. Prosessien ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkuvaa työtä eikä lopu koskaan. Valikoimia on kehitettävä jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, saldotietoja päivitetään jatkuvasti, esillepanoista huolehditaan päivittäin ja asiakastyytyväisyydestä huolehditaan koko ajan. Henkilökunnan osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää ja on pohjana prosessin onnistumiselle.

3.5 Kannattavuus

Kaupan kannattavuuden kolme keskeistä tekijää ovat myyntituotot, myyntikate ja myynnin aiheuttamat kustannukset. Myyntituotoista vähennetään myynnin oikaisuerät ja välilliset verot ja saadaan siten liikevaihto. Liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset eli tuotteiden hankintahinnat ja jäljelle jää myyntikate. Myyntikatteella katetaan toiminnan kiinteät kustannukset, josta muodostuu käyttökate. Siitä vähennetään poistot, korot ja verot ja saadaan tulokseksi voitto tai tappio. (Kilpinen & Saarinen, Kaupan taitajaksi, 210.)

Kaupan alan yrityksessä myynti on tärkeä mittari toiminnan onnistumisen arvioinnissa. Budjetilla tarkoitetaan yrityksen tulevaa toimintaa varten laadittua rahamääräistä toimintasuunnitelmaa. Budjetti laaditaan yleisimmin kalenterivuodeksi kerrallaan ja se voidaan jakaa pienemmiksi tarkkailujaksoiksi. S-market Tuusniemelle on tehty myyntibudjetti, johon pääsemistä seurataan päivä-, kuukausi- ja vuositasolla. Myyntiä on helppo seurata ketjun tuottamien myyntiraporttien avulla kokonaisymyntinä tai tuoteryhmittäin ja verrata myynninkehittymistä edelliseen vuoteen sekä budjettiin nähden.

Hävikillä tarkoitetaan myymättä jääneitä tuotteita, joita päivittäistavarakaupassa syntyy esimerkiksi tuotteen pilaantumisen tai pakkauksen rikkoontumisen vuoksi. Hävikki pienentää myyntikatteen määrää. Hävikinhallinta on todella tärkeässä roolissa päivittäistavarakaupassa. Hävikkiin vaikutetaan monin eri tavoin myymälässä. Tuotteita pyritään tilaamaan automaattisen tilausjärjestelmien avulla

mahdollisimman oikea määrä menekkiin nähden, jolloin myymättä jääneiden tuotteiden lukumäärä jää mahdollisimman pieneksi saatavuuden kuitenkin vaarantumatta. Tuotteet hyllytetään päiväysjärjestyksessä ja pian päiväysvanhaksi menevien tuotteiden hintaa alennetaan. Ilta-aikaan myydään -30% alelaputetut tuotteet -60% alennuksella. Myymättä jääneet tuotteet lahjoitetaan hyväntekeväisyyteen, joten kierrätykseen menevän hävikin määrä on todella pieni. S-marketissa myyntiä, myyntikatetta ja hävikkiä voidaan seurata päivätasolta lähtien aina vuositasolle saakka ja lukuja verrataan edelliseen vuoteen ja budjettiin. S-marketissa myyntituottoihin pyritään vaikuttamaan esimerkiksi valikoimalla, saatavuudella, menekin mukaisella tilaamisella ja esillepanoilla.

Tärkeänä tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli kehittää myyntiä positiiviseen suuntaan tai pitää se vähintäänkin aikaisemman vuoden tasolla. Haasteena myynnin kehittämisessä Tuusniemen alueella on sen iäks väestörakenne ja vuosittain vähenevä asukasluku. Markkina siis pienenee jatkuvasti. Myyntiä voidaan kasvattaa joko asiakaslukumäärää tai keskiostosta lisäämällä. Kun asiakaslukumäärän kasvattaminen on vaikeaa, jää tärkeäksi tehtäväksi huolehtia olemassa olevista asiakkaista ja heidän tarpeistaan mahdollisimman hyvin ja pyrkiä kasvattamaan heidän keskiostostaan ja tekemään heistä sitoutuneita asiakkaita. Keskiostokseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden esillepanoilla, hyllynpäädyillä, tuotesuositteluilla sekä lisämyynnillä myymälässä ja kassalla. Kaupan pitäminen siistissä kunnossa ja käytävät vapaina ylimääräisestä tavarasta helpottaa ostosten tekemistä. Laadukkaalla ja yksilöllisellä asiakaspalvelulla on todella suuri merkitys asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Keskeistä on, että kaikki toiminta on asiakaslähtöistä ja asiakkaan kokemuksen parantamiseen tähtäävää. Tavoitteena on myös saada houkutelua tällä hetkellä muualla asioivia alueen asiakkaita tekemään ostoksensa yhä useammin S-market Tuusniemellä. Tähän pyritään samoilla keinoilla kuin keskiostoksen kasvattamiseen.

4 VALIKOIMAAN TEHDYT MUUTOKSET

4.1 Lähtötilanne tammikuu 2019

Kehitystyön tavoitteena oli tarjota myymälän asiakkaille mahdollisimman osuva valikoima päivittäistavaratuotteita ja tarvittava määrä käyttötavaraa. Myymälän pohjakuvasta ja tuotteiden valikoimasta oli tavoite saada toimivampi niin asiakkaiden kuin myymälän arjen käytännön toiminnan näkökulmasta. Menekkituotteiden myyntipinta-alaa sekä valikoimaa pyrittiin kasvattamaan, jolloin myös varastointitarpeen pitäisi pienentyä.

Lähtötilanteessa päivittäistavaravalikoima oli melko pieni ja valikoimatoteutus oli lähes kaikissa tuoteryhmissä lähellä 100 %. Se tarkoittaa sitä, että lähes kaikkia valikoimaan kuuluvia tuotteita myytiin halutulla tarkastelujaksolla. Se kielii usein siitä, että laajemmalle valikoimalle voisi olla kysyntää. Jos taas valikoiman toteutusprosentti olisi alhainen, olisi valikoima todennäköisesti liian suuri kyseiselle myymälälle ja sitä kannattaisi lähteä mahdollisesti supistamaan tai muuttamaan esillepanoja.

Lähtötilanteessa valikoimatoiveita tuli asiakkailta runsaasti ja niitä oli toisinaan vaikea toteuttaa ahtaiden myyntitilojen vuoksi. Tuotteita jouduttiin myös täydentämään hyllyyn usein, sillä myyntitilat olivat paikoin liian pienet. Tavoitteena oli sujuvoittaa arjen työtä myymälässä ja vähentää ylimääräistä hyllytystarvetta varaston ja myymälän välillä.

4.2 Käyttötavaravalikoiman muutos

S-market-ketju on keskittynyt päivittäistavarakauppaan ja valikoiman rajaus on välttämätöntä, toki myymälän koko tuo tähän myös omat luonnolliset rajansa. Pienellä paikkakunnalla, josta on pitkät välimatkat muihin kauppoihin voi olla tärkeää, että lähikaupasta löytyy tietyt peruskäyttötavaratuotteet kuten sukat ja sukkahousut.

Valikoimaa lähdettiin pienentämään myynnin ja valikoimatoteutuksen perusteella. Nämä tuoteryhmät jätettiin kokonaan pois: kenkienhoito, ulko- ja aluspukeutuminen (pl. pieni määrä sukkia), ruoan valmistus ja kattaminen, pienet kodinkoneet, legot ja rakennuspalikat, rakennus ja remontointi sekä autoilutarvikkeet. Lisäksi leluvalikoimaa sekä lamppu ja patterivalikoimaa pienennettiin. Toimistotarvikkeet ja askartelu oli ainoa käyttötavarapuolen tuoteryhmä, jonka valikoimaa suurennettiin.

Poisjätettävien tuotteiden myynti oli alhainen, tuotteiden myyntiaika oli pitkä ja niistä aiheutui myymättöminä tuotteina hävikkiä myymälälle. Asiakasprofiilin mukaisesti lapsiperheiden lukumäärä alueella on pieni, joten siinäkin mielessä lelujen ja lasten aluspukeutumisen valikoiman vähentäminen oli perusteltua. Pienentyneeltä käyttötavaravalikoimalta vapautui monta kymmentä myyntimoduulia päivittäistavaran tuotteiden käyttöön. Kun käyttötavaravalikoiman pienennystarve oli suunniteltu, valikoimasta poistuvat tuotteet myytiin alennuksella pois. Asiakkaita informoitiin

tulevasta valikoimamuutoksesta myymälässä sekä sosiaalisessa mediassa. Myymättä jääneet tuotteet lahjoitettiin asiakkaille sekä hyväntekeväisyyteen.

4.3 Päivittäistavaravalikoiman muutos

Valikoimaa tarkasteltiin myynnin ja valikoimatoteutuksen perusteella. Lisäksi otettiin huomioon saadut asiakaspalautteet ja valikoimatoiveet. Tuoretuotteiden valikoima koettiin sopivaksi niin myynnin kuin käytettävän myyntitilan perusteella, joten tässä työssä keskitytään teollisen, non-foodin ja käyttötavartuotteiden valikoimahallintaan. Teollisen tuotteissa oli erityisen suuri tarve saada valikoimaa kasvatettua suuremmaksi.

Osassa tuoteryhmistä valikoimaluokka säilyi entisellään: makeiset, lemmikkieläinruoka ja -tarvikkeet, kuiva leipä, voileipä- ja suolakeksit, ateriaratkaisut, kastikkeet ja keitot, jälkiruoka, texmex, hedelmäsäilykkeet, hillot ja marmeladit, vihannes-, liha-, ja kalasäilykkeet, lastenruoka, jauhot, mausteet, kuivatut hedelmät, makeuttaminen, terveystuotteet, urheiluravinteet, tupakka ja panimojuomat.

Osassa tuoteryhmistä myyntipinta-alaa suurennettiin, mutta valikoima säilyi ennallaan: hedelmäsäilykkeet ja panimojuomat. Hedelmäsäilykkeiden pinta-ala suurennettiin, sillä muutoksen yhteydessä kalusteeseen jäi yksi ylimääräinen moduuli ja panimojuomien myyntipinta-alan kasvattamisen taustalla oli tarve saada enemmän tuotteita esille myymälään ja pienentää siten varastointitarvetta.

Suuressa osassa tuoteryhmistä valikoimaluokkaa suurennettiin: Kasvimaidot/UHT-maidot, keksit, korput ja rinkelit, hiutaleet ja suurimot, murot ja myslit, pasta ja nuudeli, riisi ja perunavalmisteet, maustaminen ja kastikkeet, sipsit ja snacksit. Yhdenkään tuoteryhmän valikoimaa ei ollut syytä pienentää. Lähes kaikkien tuoteryhmien tuotteiden sijainti myymälässä vaihtui. Valikoima laajeni niin merkittävästi, että tarvittava hyllytila kasvoi ja tuotteet vaativat lisää myyntitilaa. Tämä aiheutti sen, että osa tuotteista täytyi siirtää kokonaan uuteen paikkaan, jotta tila riitti uudelle valikoimalle. Paikoilleen jäivät makeiset, keksit, lemmikkieläinruoat- ja tarvikkeet sekä jauhot. Valikoimaan saatiin yhteensä n. 500 uutuustuotetta muutoksen myötä.

4.4 Päivittäistavan (non-food) valikoiman muutos

Pt non-food tuotteilla tarkoitetaan päivittäistavaroihin kuuluvia tuotteita, joita ei syödä kuten hygieniatarvikkeet, pehmopaperit ja siivousaineet- ja tarvikkeet. Seuraavien tuoteryhmien valikoimaa suurennettiin: pehmopaperit, intiimihygienia, kodin puhdistus ja astianpesuaineet, saippuat, pyykinpesu, huuhtelu ja käsitiskiaineet sekä kattaustarvikkeet.

Seuraavat valikoimat säilyivät ennallaan: hiustenhoito, kosmetiikkatarvikkeet ja aurinkolasit, vauvanhoito, ihonhoito, vaipat, siivoustarvikkeet, kukat. Kaikki non-foodin tuotteet vaihtoivat

myymälässä paikkaa. Valikoimamuutokset päätettiin valikoiman toteutuksen, myynnin ja asiakastoiveiden perusteella.

4.5 Käytännön muutostyö

Tehtävä muutos oli todella suuri ja pohjakuvaan täytyi tehdä isoja muutoksia. Tuoretuotteet rajattiin pois tästä muutoksesta, sillä niiden valikoima säilyi ennallaan eikä muutokselle ollut tarvetta.

Pohjakuvan teossa apuna oli ketjuohjauksen myymäläsuunnittelija Lilja Hakola. Hakolaa informoitiin tarvittavista valikoimamuutoksista ja odotuksista pohjakuvaan ja sitä muokattiin yhteistyössä hänen kanssaan useampaan kertaan. Lopputuloksena oli, että lähes kaikkien tuotteiden myyntipaikka vaihtui muutoksessa. Muutos oli siis todella merkittävä ja iso.

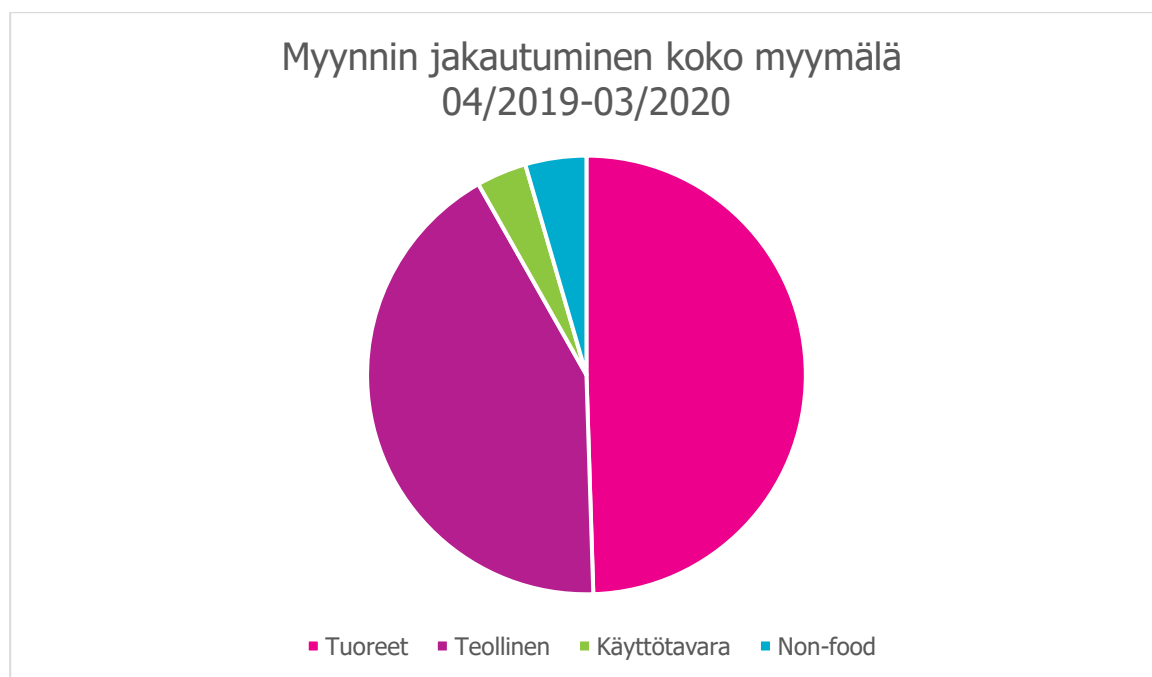
Pohjakuvan valmistuttua käytännön muutostyö saattoi alkaa. Siihen kuului muutospäivän työvuorojen ja työtehtävien suunnittelu, valikoimaluokkien muutosten tekeminen käytännössä, hyllykarttojen ja uutuusetikettien tulostaminen sekä uutuustuotteiden tilaaminen. Lisäksi täytyi tilata riittävä määrä hyllylevyjä, etiketinpidikkeitä, hyllynreunalistoja, asennuttaa uudet käytäväopasteet ja siirättää sisääntuloportti uuteen kohtaan. Sisääntuloportin siirron ansiosta saimme myymälään hieman lisää myyntitilaa sisääntulon yhteyteen. Muutospäivänä toteutettiin ketjun suunnittelemat hyllykartat, siirrettiin kaikki tuotteet uusille paikoille ja laitettiin uutuustuotteet esille.

Muutoksen valmisteluun meni aikaa n. 2 kuukautta ja käytännön muutostyöstä suurin osa valmistui yhden muutospäivän ja sitä seuraavan viikon aikana helmi-maaliskuun vaihteessa 2019. Maaliskuun loppuun mennessä muutos oli viimeistelyjä myöten kokonaan valmis.

5 VALIKOIMAN MUUTOKSEN TULOKSET

5.1 Myynnin kehittymisen näkökulma

Seuraavissa osioissa verrataan myyntiä eri tuoteryhmissä kalenterivuosi valikoimamuutoksen jälkeen. Muutos valmistui 2019 maaliskuun loppuun mennessä ja vertailtava ajanjakso on 4/2019 – 3/2020 välillä ja tätä ajanjaksoa verrataan edellisen vuoden vastaaviin lukuihin, jolloin muutosta ei ollut vielä tehty. Kaikki myyntitiedot, myyntikatteet ja valikoiman toteutusprosentit on saatu myyntiraporteista S-ryhmän sisäisestä TAHTI-raportointijärjestelmästä. Luvuissa käsitellään myyntieurojen kehittymistä edellisestä vuodesta. Myyntilukuja ei avata euromääräisinä, sillä ne ovat salassapidettäviä tietoja ja yrityssalaisuuksia. Kaikki myynnin muutos tiedot kerrotaan siksi indeksimuutoksina tai prosenttiyksikköinä. Myynnin kehitys avataan eri tasoilla: koko myymälä, päivittäistavarat, käyttötavarat, non-food.



KUVA 2. Myynnin jakautuminen koko myymälä

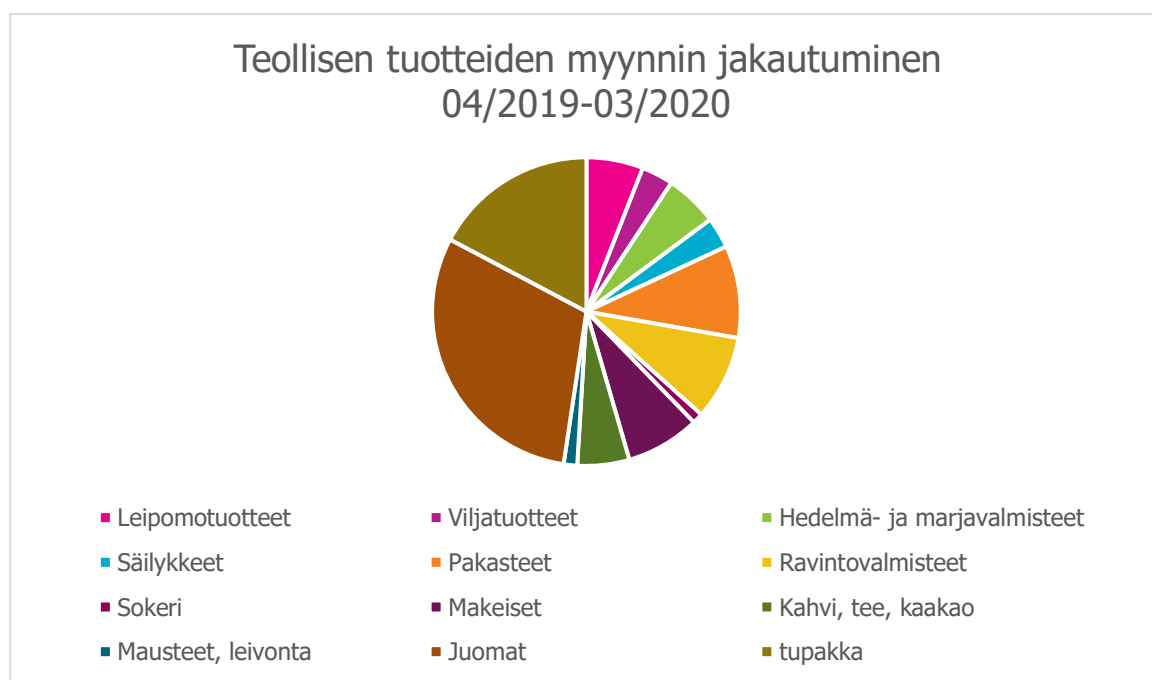
Myynnistä n. 49,5 % tulee tuoretuotteista, 42,3 % teollisen tuotteista, 4,5 % non-foodista ja 3,7 % käyttötavaroista. Koko myymälän myynti kehittyi ajanjaksolla hieman yli edellisen vuoden tason myynti-indeksillä 102. Teollisten tuotteiden myynti-indeksi oli 100, tuoretuotteiden 103, non-food tuotteiden 104 ja käyttötavaroiden 86. (Kuva 2.)

TAULUKKO 2. Myyntikatteen muutos koko myymälä

Myyntikate yhteensä	-0,11%
Teolliset	-0,13%
Tuoretuotteet	-0,25%
Pt-non-food	+0,76%

Myyntikate myymälässä on pysynyt lähes edellisen vuoden tasolla, myyntikatteen määrä oli pienentynyt 0,11%. Teollisten tuotteiden myyntikate pienentyi 0,13%, tuoretuotteiden 0,25% ja Non-food tuotteiden kasvoi 0,76%. (Taulukko 2.) Myyntikatteen muutoksiin paneudutaan tarkemmin myöhemmissä kappaleissa tuoteryhmittäin.

5.2 Päivittäistavaratuotteet teollinen



KUVA 3. Teollisen tuotteiden myynnin jakautuminen

Kokonaisuutena teollisten esillepanoryhmä kehittyi ajanjaksolla 4/2019-03/2020 edelliseen vuoteen verrattuna indeksillä 100. Teollisten tuotteiden myynnin osuus koko myymälän myynnistä oli 42,3 %. Tärkeimmät myynnin lähteet olivat juomat, tupakkatuotteet ja pakasteet. Niiden jälkeen suurin osa myynnistä tulee ravintovalmistet ryhmästä, makeisista, teollisista leipomotuotteista, sekä kahvista, teestä ja kaakaosta. (Kuva 3.)

TAULUKKO 3. Myyntieurojen kehittymisindeksit sekä myyntikatteen muutos teollinen

	Myynnin kehittymisindeksi	Myyntikatteen muutos (%)
Teolliset yhteensä	100	-0,13
Pakasteet ja jäätelöt yhteensä	100	+1,65
Leipomotuotteet teollinen yhteensä	109	-0,60
Viljatuotteet yhteensä	114	+0,42
Hedelmä- ja marjavalmisteen yhteensä	102	+0,46
Säilykkeet yhteensä	98	+0,57
Ravintovalmisteen yhteensä	105	+0,21
Sokerit yhteensä	101	-1,53
Makeiset	104	+0,50
Kahvi, tee, kaakao	104	-0,95
Mausteet, leivonta, säilöntä	103	+0,59
Juomat	95	-1,30

Pakasteiden myynti jäi edellisen vuoden tasolle, eikä sen valikoimaan tehty muutoksia. Juomien myynnin vähenemiseen edellisvuodesta vaikuttaa jonkin verran 2019 kesän viileys ja toisaalta vuoden 2018 hellekesä, joka nosti silloin myyntiä reilusti. Myynti jäi 95 tasoon edellisestä vuodesta (Taulukko 3). Juomiin kuuluvat alkoholijuomat, sekä virvoitusjuomat ja vedet. Myyntipinta-alat kasvoivat juomissa erityisesti lonkerossa. Kaikkien juomien myyntipaikat vaihtuivat hieman, mutta valikoima säilyi ennallaan. Siidereiden ja lonkeron myynti kasvoi hyvin (105 kehitys), mutta oluiden pieneni merkittävästi (90) ja virvoitusjuomien sekä vesien (97), alkoholittomien viinien ja oluiden (89) (Taulukko 3). Esillepano ja saatavuus ovat olleet hyvällä tasolla, mutta jostain syystä erityisesti oluen myynti on vähentynyt edellisestä vuodesta.

Teollisen leipomotuotteiden myynti kehittyi hienosti indeksillä 109 ja tuoteryhmässä tehtiinkin iso valikoiman nosto. Viljatuotteiden myynti on myös kehittynyt todella hyvin indeksillä 114 (Taulukko 3). Jauhojen myynti on myös kehittynyt hyvin, vaikka muutoksia valikoimaan tai myyntitilaan ei tehty. Hiutaleiden, riisien, murojen ja myslien sekä pastan valikoimaa laajennettiin ja se näkyy selkeästi viljatuotteiden ryhmän myynnin kasvuna.

Hedelmä- ja marjavalmisteen valikoima säilyi ennallaan, tosin kaikkien myyntipaikka vaihtui uuteen. Tähän tuoteryhmään sisältyy mehut, hillot, kuivatut hedelmät ja pähkinät. Mehujen myyntikehitys oli maltillisempaa 2019 viileän kesän vuoksi. Hillojen, kuivattujen hedelmien ja marjojen sekä pähkinöiden ja mantelien myynti on kehittynyt erityisen hyvin. (Taulukko 3.)

Kuivatut hedelmät sekä pähkinät ovat nyt aiempaa näkyvämmällä myyntipaikalla ja se on selkeästi vaikuttanut myyntiin.

Säilykkeiden valikoima säilyi ennallaan, kaikkien tuotteiden myyntipaikka vaihtui uuteen paikkaan eri puolelle myymälää. Selkeästi näitä tuotteita ei ole löydetty yhtä helposti kuin aiemmin, sillä myynti jäi 98 edellisestä vuodesta. Texmex-tuotteiden myyntikehitys jäi 98 tasoon edellisestä vuodesta. (Taulukko 3.) Valikoima säilyi ennallaan, mutta sijainti ei ole enää yhtä hyvä kuin aiemmin.

Ravintovalmisteisiin kuuluvat ateria-ainekset, kastikkeet, perunavalmisteet, jälkiruoat, luontaistuotteet, lemmikkieläinruoat -ja tarvikkeet. Ateria-ainekset, kastikkeet, perunavalmisteet ja jälkiruoat ovat kehittäneet myyntiä hienosti. Näiden tuotteiden valikoimiin tehtiin laajennus, erityisesti kastikkeiden ja majoneesien valikoima kasvoi merkittävästi muutoksessa ja se näkyy positiivisena myynnin kehittymisenä. Lemmikkieläinruokiin ja -tarvikkeisiin ei tehty muutoksia. Lemmikkieläinruokien myynti kehittyi hieman indeksillä 101, mutta lemmikkieläintarvikkeiden myynti jäi tasolle 89. (Taulukko 3.)

Sokerivalikoimaan eikä myyntipaikkaan tehty muutoksia. Myynti on kehittynyt hieman edellisvuodesta 101 indeksillä. Makeisten myynti on kehittynyt hyvin indeksillä 102. Mausteet, leivonta ja säilöntä ryhmän myynninkehitys oli 103 edellisestä vuodesta. Tähän ryhmään kuuluvat suola, sinappi, etiket, mausteet, herkkukorit, hyytelöaineet, korppujauhot, säilöntäaineet ja terveystuotteet. Sinappien ja etikoiden valikoimaa kasvatettiin. (Taulukko 3.)

Kahvin, teen ja kaakaon valikoima säilyi ennallaan, ainoastaan kahvin myyntiala pienentyi vastaamaan tarvetta yhdellä moduulilla. Myynti kehittyi kuitenkin hienosti 104 indeksillä. Mausteiden, leivonnin ja säilönnän myynti on kasvanut hienosti, kokonaisuus on kehittynyt 103 indeksillä edellisestä vuodesta. (Taulukko 3.)

Myyntikatteen määrä teollisissa tuotteissa pienentyi edellisestä vuodesta 0,13%. Eniten myyntikate on pienentynyt prosentuaalisesti makeutusaineissa (kesällä oli pitkään sokeri kampanjassa), juomissa (myynti vähentynyt edellisestä vuodesta) kahvissa (näissäkin paljon kampanjoita) sekä leipomotuotteet teollisissa. Myyntikate on taas kehittynyt eniten pakasteissa, säilykkeissä, mausteissa, leivonnassa ja säilönnässä sekä makeisissa. (Taulukko 3.)

5.2.1 Viljatuotteet

Viljatuotteiden tuoteryhmän myynti kehittyi eniten edellisestä vuodesta, joten analysoidaan tarkemmin syitä siihen. Osaan viljatuotteisiin kuuluvista tuoteryhmistä tehtiin valikoiman laajennus.

TAULUKKO 4. Viljatuotteiden myyntieurojen kehittymisindeksit, valikoiman tila ja myyntikatteen muutos

	Myyntin kehittymisindeksi	Valikoiman tila	Myyntikatteen muutos (%)
Viljatuotteet yhteensä	114		+0,42
Vehnäjauhot	112	Valikoima säilyi ennallaan	+4,44
Ruisjauhot	105	Valikoima säilyi ennallaan	+1,75
Muut jauhot/ainekset	103	Valikoima säilyi ennallaan	+0,11
Hiutaleet	120	Valikoima suureni	+0,92
Riisit	115	Valikoima suureni	+0,76
Suurimot	99	Valikoima säilyi ennallaan	-0,06
Tärkkelykset	100	Valikoima säilyi ennallaan	+1,11
Murot ja myslit	121	Valikoima suureni	-0,36
Pastat	114	Valikoima suureni	-2,41
Muut viljatuotteet	109	Valikoima säilyi ennallaan	+0,35

Viljatuotteiden myynti kehittyi loistavasti ajanjaksolla. Tuotteet, joiden valikoimaa suurennettiin, kehittivät myyntiään todella merkittävästi. Suurin osa viljatuotteiden myyntieuroista tulee muroista ja myseleistä, hiutaleista, sekä riisistä ja pastasta. Tehty valikoiman laajennus oli selkeästi tarpeellinen ja myynti kasvoi näissä selkeästi. Myyntikate viljatuotteissa oli kehittynyt 0,42%. (Taulukko 3.)

5.2.2 Leipomotuotteet teollinen

Leipomotuotteet teollisen tuoteryhmän myynti kehittyi toiseksi eniten edellisestä vuodesta, joten analysoidaan syitä siihen tarkemmin. Alla myynnin kehittymisindeksi, valikoiman tila sekä myyntikatteen muutos.

TAULUKKO 5. Leipomotuotteiden myyntieurojen kehittymisindeksit, valikoiman tila ja myyntikatteen muutos

	Myynnin kehittymisindeksi	Valikoiman tila	Myyntikatteen muutos (%)
Leipomotuotteet teollinen yhteensä	109		-0,60
Kuivaleipä	93	Valikoima säilyi ennallaan	-3,04
Korput ja rinkelit	106	Valikoima suureni	+0,83
Keksit	110	Valikoima suureni	-0,92
Snacksit	124	Valikoima suureni	+0,13
Muut leipomotuotteet	100	Valikoima säilyi ennallaan	-0,92

Kuivaleipä = näkkileivät, hapankorput, varrasleivät, riisikakut, muut kuivat leivät: Näiden valikoima säilyi ennallaan, mutta myyntipaikka siirtyi hieman syrjempään aiemmasta. Näiden tuotteiden myynti jäi 93 % tasolle edellisestä vuodesta ja uusi myyntipaikka vaikuttaa varmasti asiaan. Näiden tuotteiden myyntikate tippui peräti 3,04 % alaspäin, joka selittyy myyntipaikan vaihtumisesta seuranneella myynnin pienenemisellä. (Taulukko 5.)

Korput ja rinkelit = sokerikorput, kahvirinkelit, muut korput ja rinkelit: Valikoima suureni ja myynti kasvoi 106 %. Tuotteiden myyntikate kasvoi 0,83%. (Taulukko 5.)

Keksit = voileipäkeksit, täytekeksit, kahvikeksit, herkkukeksit, vohvelit, pikkuleivät, piparkakut, erityisruokavaliokseksit, muut keksit. Valikoima suureni ja myynti kasvoi 110 %. Tuotteiden myyntikate pieneni 0,92%. Tässä näkyy se, että valikoimaan on noussut joitakin erikoistuotteita, jotka eivät mene kaupaksi vaan päiväysvanhenevat ja aiheuttavat siten hävikkiä. (Taulukko 5.)

Snacksit = perunalastut, juustosnacksit, popcornit, suolapähkinät, dippikastikeaineokset, muut snacksit. Pähkinöiden valikoima säilyi ennallaan, mutta muiden tuotteiden valikoima kasvoi merkittävästi. Myyntipinta-ala kasvoi reilusti ja pähkinöiden uusi myyntipaikka on nyt pääkäytävän varrella aiempaa myyvämmällä paikalla. Myynti kasvoi huomalla 124 prosentilla ja myyntikate kasvoi 0,13%. (Taulukko 5.)

Muut leipomotuotteet = pakattu säilyvä leipä ja patongit, kakku- ja torttupohjat, kakut, kääretortut, leivokset, muut leipomotuotteet. Tuotteiden myynti jäi edellisen vuoden tasolle indeksillä 100. Valikoimaan ei tehty muutoksia ja myyntipaikkakin säilyi ennallaan. Tuotteiden myyntikate pieneni 0,92%. (Taulukko 5)

5.3 Päivittäistavaratuotteet (non-food)

PT non-food tuotteilla tarkoitetaan päivittäistavaravalikoimaan kuuluvia tuotteita, joita ei syödä. Valikoimaa laajennettiin saippuoissa, kuukautissuojissa, kertakäyttökattaustuotteissa, kynttilöissä, puhdistusaineissa ja pehmopapereissa.

TAULUKKO 6. Myynnin kehittämissindeksit ja myyntikatteen muutos PT non-foodissa

	Myynnin kehittämissindeksi	Myyntikatteen muutos (%)
PT non-food yhteensä	104	+0,76
Puhtaus ja kauneudenhoito 1 yhteensä	102	+1,53
Puhtaus- ja kauneudenhoito 2 yhteensä	99	-1,91
Lääkkeet, farmaseuttiset tuotteet	92	+1,87
Pakastus- ja ruoanvalmistustuotteet	107	-0,18
Kertakäyttökattaustuotteet	108	-1,22
Kynttilät ja kynttilätarvikkeet	108	+1,10
Puhdistusaineet, paperit ja siivoustarvikkeet	108	+0,81

Näiden tuotteiden myynti kokonaisuutena kehittyi edellisvuodesta indeksillä 104. Pt non-food tuotteiden myynnin osuus kokonaisymyynnistä oli n. 4,5 %. Myyntikate kasvoi edellisestä vuodesta 0,76%. (Taulukko 5.) Nämä tuotteet eivät juurikaan aiheuta hävikkiä sillä niissä ei ole päiväyksiä. Valikoiman laajennus nosti myyntieurojen määrää reilusti, jolloin on luonnollista, että myös myyntikatteen määrä kasvaa. Tuotteiden myyntikate on korkeampi kuin teollisen tuotteiden sillä kiertonopeus on hitaampaa.

Puhtaus- ja kauneudenhoito 1 ryhmään kuuluvat: suunhoitotuotteet, deodorantit, saippuat, parranajotuotteet, hiustenhoitotuotteet, vauvanvaipat, vauvanhoitotuotteet, vanutuotteet ja laastarit, kuukautissuojat ja jalkojenhoitotuotteet. Erityisen hyvin tässä tuoteryhmässä kehittyi hiustenhoitotuotteiden ja kuukautissuojien myynti niin prosenttien valossa kuin myös euromääräisesti. Valikoima laajeni saippuatuotteissa ja kuukautissuojissa. (Taulukko 5.)

Puhtaus- ja kauneudenhoito 2 ryhmään kuuluvat: hajuedet, ihonhoitotuotteet, kynsikosmetiikka, hius- ja kosmetiikkatarvikkeet, korut ja aurinkolasit, pesu- ja hygienia- ja siivoustarvikkeet sekä hyttyskarkotteet. Näistä ainoastaan hyttyskarkotteiden myynti kehittyi edellisestä vuodesta. Kaikkien näiden valikoima säilyi ennallaan. (Taulukko 5).

Lääkkeet ja farmaseuttiset tuotteet tarkoittavat nikotiinikorvaushoitotuotteita ja niiden myynti väheni merkittävästi edellisestä vuodesta, vaikka valikoimaan tai esillepanoon ei tehty muutoksia. Pakastus- ja ruoanvalmistustuotteiden sekä kertakäyttökattaustuotteiden ja kynttilöiden myynti kehittyi todella hienosti indeksillä 108 ja näiden kaikkien valikoimaa ja myyntipinta-alaa kasvatettiin. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 7. Myynnin kehittyminen, valikoiman tila ja myyntikatteen muutos puhdistusaineissa, papereissa ja siivoustarvikkeissa

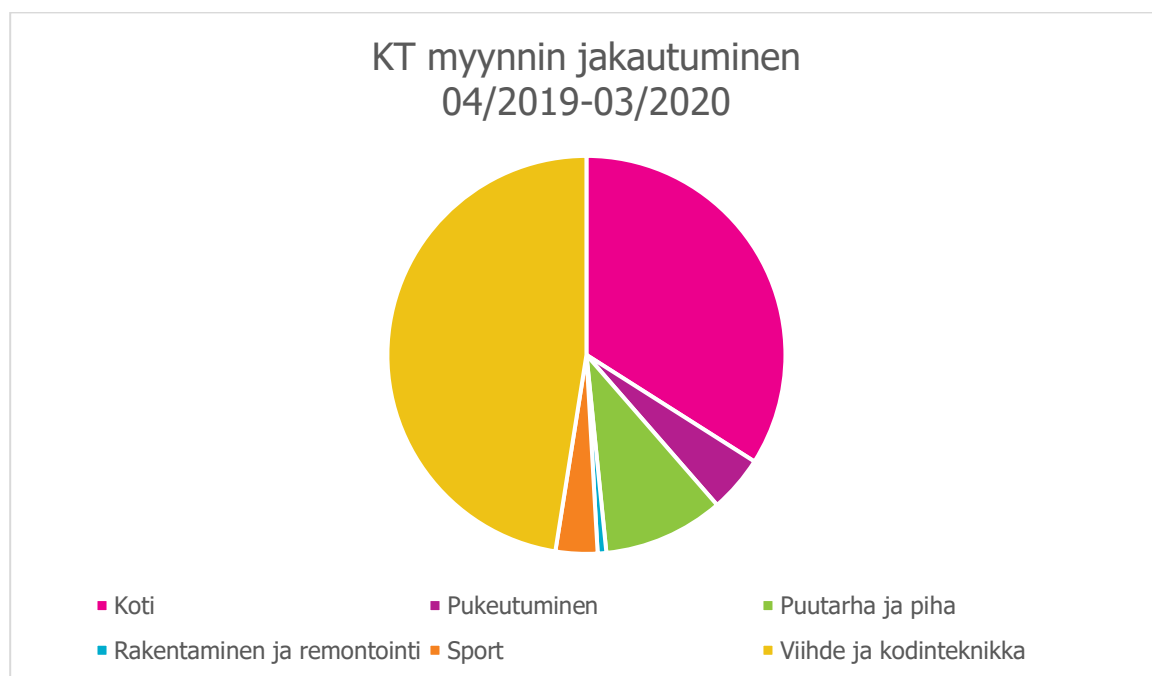
	Myynnin kehittymisindeksi	Valikoiman tila	Myyntikatteen muutos (%)
Puhdistusaineet, paperit ja siivoustarvikkeet yhteensä	104		+0,24
Tekstiilien pesu- ja puhdistusaineet	97	Valikoima laajeni	+0,67
Kodin puhdistusaineet	102	Valikoima laajeni	+0,13
Siivoustarvikkeet	105	Valikoima säilyi ennallaan	+0,32
Pehmopaperit	108	Valikoima laajeni	+1,90

Puhdistusaineet, paperit ja siivoustarvikkeet ryhmän myynti kasvoi todella hienosti.

Siivoustarvikkeita lukuun ottamatta näiden tuotteiden valikoimaa kasvatettiin ja myyntipinta-ala myös samalla kasvoi. Erityisesti pehmopapereiden myynti on kasvanut hienosti, samoin myös siivoustarvikkeiden myynti on kasvanut hyvin. Myös kodin puhdistusaineiden myynti kävi hienosti, mutta tekstiilin pesu ja puhdistusaineiden myynti jäi alle edellisen vuoden tason indeksillä 98 vaikka valikoimaa suurennettiin. (Taulukko 6.)

5.4 Käyttötavaratuotteet

Käyttötavaratuotteiden valikoima pienehti rajusti muutoksessa. Tulosten vertailtava ajanjakso on 4/2019 – 3/2020 välillä ja niitä verrataan edellisen vuoden vastaaviin lukuihin, jolloin muutosta ei ollut vielä tehty.



KUVA 4. Käyttötavaratuotteiden myynnin jakautuminen

Käyttötavaratuotteissa tapahtui merkittävä valikoiman pienennys, jolla on toki ollut vaikutus käyttötavaroiden kokonaisyhteensä pienentävästi. Käyttötavaroiden myynti on pienentynyt edellisvuodesta indeksillä 87. Käyttötavaratuotteiden myynnin osuus koko myymälän myynnistä oli yhteensä hieman alle 4 %. Myyntieuroista n. 54 % muodostuu lehti- ja kukkamyyntistä. (Kuva 4.)

TAULUKKO 8. Käyttötavaratuotteiden myynninkehitys ja myyntikatteen muutos tuoteryhmittäin

	Myynnin kehittämissindeksi	Myyntikatteen muutos (%)
Käyttötavarat yhteensä	87	±0,65
Koti yhteensä	84	+1,56
Pukeutuminen yhteensä	42	+2,03

Puutarha ja piha yhteensä	109	+0,23
Sport yhteensä	84	-5,21
Viihde ja kodintekniikka yhteensä	94	+1,10

Kodin tuotteiden valikoimaa pienennettiin ja se näkyy kokonaisymyynnin pienentymisenä. Kodin tuotteisiin kuuluvat sisustus- ja taloustekstiilit, langat, astiat ja työvälineet, kattamisastiat, kotitaloustarvikkeet, kasvit ja kukat sekä sähkötarvikkeet. Näistä myynnillisesti merkittävien tuoteryhmä on kasvit ja kukat. Pukeutumisen tuotteiden myynti on odotetusti pienentynyt runsaasti indeksien valossa, mutta euromääräinen muutos ei ole merkittävä. Näiden tuotteiden valikoimaa pienennettiin merkittävästi muutoksessa. Puutarhan tuotteiden myynti kehittyi valtavan hyvin ajanjaksolla ja myös euromääräisesti näiden myynti oli hyvällä tasolla. (Taulukko 7.)

Urheiluravinteiden uusi myyntipaikka on ollut asiakkaiden vaikea löytää opasteista huolimatta, aiempi paikka makeishyllyn luona oli todella hyvä, joten tällä on ollut selkeä vaikutus myyntiin alentavasti. Valikoima on säilynyt ennallaan. Viihteen ja kodintekniikan myynti on vähentynyt indeksillä 94 edellisestä vuodesta. Se johtuu kodinkoneiden myynnin lopettamisesta, sekä lelujen valikoiman pienentämisestä. Viihteeseen ja kodintekniikkaan sisältyvät lehdet ja lelut ja nämä tuotteet ovat käyttötavaratuotteista euromääräisesti paras myynnillisesti. (Taulukko 7.)

Vaikka myynti-indeksi pieneni reilusti edellisestä vuodesta, voidaan tulokseen kuitenkin olla tyytyväisiä, sillä käyttötavaravalikoima pieneni muutoksessa todella radikaalisti ja myyntimäärä ei pienentynyt suhteessa läheskään yhtä paljon kuin valikoima pienentyi. Tämä kertoo siitä, että valikoimassa oli aikaisemmin paljon tuotteita, joille ei yksinkertaisesti ollut kysyntää. Myyntikatteen määrä on prosentuaalisesti noussut vuoden takaisesta ja käyttötavaroiden kannattavuus on hyvällä tasolla (Taulukko 7). Käyttötavaroiden myyntikatteen määrä on korkeampi kuin päivittäistavaroiden tuotteissa, joten oikealla valikoimalla on mahdollista saada koko myymälän kannattavuutta parannettua.

5.5 Valikoimatoteutus

Lähtötilanteessa valikoimatoteutus oli lähellä 100 % melkein kaikissa teollisen tuotteiden tuoteryhmissä ja kaikissa tuoteryhmissä, joiden valikoimaa lähdettiin suurentamaan. Tarkastellaan tässä osiossa, minkälainen valikoimatoteutus on nyt vuosi muutoksen jälkeen. Valikoiman toteutusprosentti on laskettu 2020 kolmen ensimmäisen kuukauden myyntien perusteella. Valikoimatoteutus lasketaan jakamalla halutulla jaksolla myytyjen tuotteiden lukumäärä valikoimassa olevien tuotteiden lukumäärällä. Tarkastellaan tässä osiossa kuivien elintarvikkeiden valikoimatoteutusta, sillä tuotteita on lukumääräisesti näissä eniten ja suurin valikoiman muutos tehtiin näihin tuotteisiin.

TAULUKKO 9. Valikoimatoteutus kuivat elintarvikkeet

Valikoimatoteutus 1-3/2020	
Kuivat elintarvikkeet yhteensä	93,1%
Kuiva leipä	93,3 %
Keksit	84,4 %
Korput ja rinkelit	92 %
Snacksit	96,8 %
Jauhot, tärkkelykset	97,2 %
Hiutaleet, suurimot	98,6%
Murot ja myslit	100 %
Pasta, riisi, nuudeli, perunamuusi	97,3 %
Lämpimästä myytävät ateriaratkaisut	96,5 %
Säilykkeet	96,4 %
Lastenruoat	93,9 %
Kuivatut hedelmät, marjat, pähkinät ja siemenet	89,9%
Lemmikkieläinruoat	95,8%
Lemmikkieläintarvikkeet	100%
Makeuttaminen	97,8%
Makeiset	83,7%
Maustaminen	91%

Valikoiman toteutusprosentti näyttää olevan pääosin todella hyvällä tasolla. Heikoin tulos tilastollisesti näyttää olevan makeisissa, mutta tulosta heikentää se, että irtomakeiset lasketaan tähän mukaan. Irtomakeisia tilataan 40 eri koodilla myymälään, mutta myydään vain yhdellä myyntikoodilla ulos, joten se pienentää koko tuoteryhmän valikoimatoteutusta. Jos irtomakeiset rajaa pois tuloksista, niin makeisten valikoimatoteutukseksi tulee n. 97,5%. (Taulukko 8.)

Keksien valikoimatoteutus jää alle 85%:iin ja valikoimasta jäi ajanjaksolla myymättä 29 tuotetta. Alkuvuosi ei ole keksien parasta myyntiaikaa, vaan keksien myynti on parhaimmillaan kesäaikaan, jolloin suurin osa noista 29 tuotteesta tulee luultavasti käymään kaupaksi. Mikäli näin ei tapahdu, niin kannattaa selvittää, olisiko valikoimaa kannattavaa pienentää. Valikoimatoteutus oli kuitenkin suhteellisen hyvällä tasolla talviaikaankin ja kekseistä tulee paljon myyntieuroja, joten valikoimaa ei

kannata lähteä herkästi pienentämään. Toisaalta myyntikatteen määrä on kuitenkin kekseissä pienentynyt edellisestä vuodesta. Kuivatut hedelmät, marjat, pähkinät ja siemenet jää myös valikoimantoteutukseltaan alle 90%:n, mutta kun tulosta tarkastelee syvemmin, niin vain 7 tuotetta on jäänyt valikoimasta myymättä, jota voidaan pitää kohtuullisena tuloksena. (Taulukko 8.)

Lähellä 100% olevien tuoteryhmien valikoimaa ja sen toteutusta kannattaa seurata ja mahdollisesti tehdä muutoksia valikoimaan, mikäli laajemmalle valikoimalle löytyy tarvittava myyntitila. Tarkkailtavia tuoteryhmiä ovat murot ja myslit, lemmikkieläintarvikkeet, hiutaleet ja suurimot, makeuttaminen, sekä jauhot ja tärkkelykset.

5.6 Prosessinäkökulma

Tavoitteena muutoksessa oli myös helpottaa ja tehostaa työskentelyä myymälässä. Varastoinnin tarvetta oli myös tarkoitus vähentää. Tuotteet ovat nopeita hyllyttää, kun kuluvan päivän kuorma mahtuu kerralla hyllyyn, eikä varastoinnin tarvetta silloin juuri tule. Hyllyttäminen muuttuu tehottomammaksi, kun tuotteita joutuu viemään varastoon ja täyttämään sieltä uudestaan toisena päivänä hyllyyn. Tavoitteena olikin se, että menekkituotteiden hyllytiloja saataisiin kasvatettua.

Nyt menekkituotteiden myyntipinta-alat ovat suurentuneet ja siten varastoinnin määrä on vähentynyt ainakin osassa tuoteryhmiä. Panimojuomat saivat reilusti lisää myyntipinta-alaa ja se on selkeästi vähentänyt varastoinnin tarvetta, kun suurin osa tuotteista mahtuu kerralla hyllyyn. Pehmopapereissa laajeni sekä valikoima että myyntipinta-ala ja tämä on todella paljon vähentänyt varastointitarvetta, kun pääosin kaikki tuotteet mahtuvat suoraan hyllyyn.

Pelkkä suurentunut hyllytila ei ole ainoa tekijä varastoinnin vähentymisessä. Muutoksen yhteydessä huolehdimme myös tarkasti siitä, että myymälän kaikkien tuotteiden saldotiedot olivat järjestelmässä oikein ja jokaiselle tuotteelle määriteltiin oikea maksimimäärä. Tilausjärjestelmä tarvitsee nämä tiedot, jotta se toimii mahdollisimman tehokkaasti ja tilaa tuotteita oikean määrän oikealle päivälle. Saldo- ja maksimimäärätiedot on pidetty yllä aktiivisesti muutoksen jälkeen ja tämä on todella paljon helpottanut prosessin toimivuutta. Myymälän hyllyjen siistimiseen on panostettu runsaasti ja kaupan ilme on saatu pidettyä siistinä.

5.7 Asiakasnäkökulma

Asiakkailta on saatu paljon palautetta koskien tehtyä valikoimamuutosta. Laajentunutta päivittäistavaravalikoimaa on todella paljon kiitelty ja todettu sen helpottavan arkea, kun ei tarvitse lähteä enää ostoksille toiseen kauppaan. Valikoimaan on otettu myös paljon tuotteita, joita myymälän omat asiakkaat ovat sinne toivoneet. Nämä tuotteet merkitään myymälän hintaetikettiin ylimääräisellä "asiakastoive"-merkinnällä, jotta asiakkaat tietävät, että oman toiveensa voi saada valikoimaan.

Uutta pohjakuvaa on kommentoitu puolesta ja vastaan. Toiset ovat sitä mieltä, että se on hyvä ja selkeä, vaikka tuotteita joutuikin alkuun hieman etsimään. Toisaalta uusi hyllyjärjestys on aiheuttanut varsinkin iäkkäämmälle asiakaskunnalle haasteita löytää etsimänsä tuotteen. Myös asiakastyytyväisyystutkimuksessa arvosana pienehkö kohdassa ”etsimäni tuotteet ovat helppo löytää myymälästä”. Lisäksi pienentyneestä käyttötavaravalikoimasta tulee välillä kehittävää palautetta, mutta vähemmän kuin aluksi uskottiin. Jonkin verran toivotaan takaisin laajempaa valikoimaa pukeutumisen tuotteita, kodinkoneita ja keittiötarvikkeita.

5.8 Yhteenveto tuloksista

Käyttötavaravalikoima on supistunut merkittävästi suunnitelman mukaisesti ja pienentyneen valikoiman myötä käyttötavaran myynti on myös luonnollisesti pienentynyt. Ainoastaan puutarhan ja pihan tuotteiden myynti kasvoi vuoden takaisesta. Menetetty myyntieurot on saatu korvattua päivittäistavara tuotteiden myynnin kasvun kautta. Kokonaisymyynti on myös hieman kasvanut, joka oli muutoksen taustalla tärkeä tavoite.

Kaikki tuoteryhmät (pl. tekstiilien pesuaineet), joiden valikoimaa laajennettiin, on kasvattanut selkeästi myyntiään. Vaikuttaa siltä, että valikoiman nosto oli hyvin tarpeellinen ja on tuonut lisämyyntiä toimipaikkaan sekä lisäarvoa asiakkaille. Erityisen hyvin myynti kehittyi teollisen tuotteissa viljatuotteissa, teollisissa leivontatuotteissa ja ravintovalmisteissa. Non-foodin tuotteiden parhaat myynnin kehitykset tulivat puhdistusaineista, pehmopapereista, kynttilöistä ja kertakäyttökattauksen tuotteista.

Valikoimatoteutus on hyvällä tasolla myymälässä ja jonkin verran valikoiman laajennustarvetta vielä tulosten perusteella olisi. Isoja muutoksia ei kuitenkaan myymälän koon vuoksi pysty enää valikoimaan tekemään, joten erityisesti asiakkailta saatuihin valikoimatoiveisiin kannattaa reagoida herkästi ja räätälöidä valikoimaa niiden mukaan.

Asiakastyytyväisyys on säilynyt hyvällä tasolla ja jopa hieman parantunut edellisestä vuodesta. Asiakkaiden palautteet on otettu huomioon ja kaikki suullisesti annetut palautteet pyritään kirjaamaan ylös, jotta viesti jää muistiin ja siihen pystytään helpommin reagoimaan. Uusi hyllyjärjestys tuotti alussa jonkin verran ongelmia, kun asiakkaat eivät meinanneet löytää tuotteita, mutta tilanne tasaantui nopeasti. Pääsääntöisesti palaute muutoksesta on ollut positiivista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITETTÄVÄÄ

Tulosten lisäksi on tärkeää arvioida, miksi tulokset ovat sellaiset kuin ne ovat. Sen lisäksi on tärkeää arvioida, että mitä asioita valikoimassa ja tuoteryhmien sijoittelussa voisi kehittää tulevaisuudessa, jotta asiakkaiden kokema arvo kasvaa ja myynti pysyy hyvällä tasolla. Muuttotappiokunnassa myynnin kehityksen varmistaminen ei välttämättä ole helppoa, mutta se on sitäkin tärkeämpää. Tehdyt valikoimamuutokset ovat olleet onnistuneita ja oikeansuuntaisia. Myymälän hyllyjärjestys on muutoksen jälkeen selkeämpi, hyllytilaa on saatu lisättyä meneville tuotteille reilusti lisää ja valikoima on kasvanut menekkituotteissa. Käyttötavaravalikoiman selkeä pienentäminen oli hyvä ratkaisu, sillä myymälän valikoimista saatiin paljon huonosti myyviä tuotteita pois ja tilalle paremmin myyvää tavaraa. Valikoima ei kuitenkaan ole koskaan ns. valmis vaan sen pitää kehittyä jatkuvasti. Tässä kappaleessa keskitytään antamaan kehitysehdotuksia tulevaisuuden valikoimahallintaan ja myymälän asiakastyytyvyyden, myynnin, myyntikatteen ja toiminnan kehittämiseen.

Suolat, liemivalmisteet ja leivontatuotteet siirtyivät muutoksen myötä hieman sivuun mausteista. Asiakkaat kyselevät näiden myyntipaikkaa usein, vaikka ne siirtyivätkin vain entisen paikan selkäpuolelle. Nämä pitäisi siirtää mausteiden viereen ja niiden paikalle pitäisi siirtää vastaavasti texmex tuotteet. Tämän muutoksen tekeminen vaatii koko riisi- ja pastahyllyn siirtämistä kahdella moduulilla vasemmalle, eli kyseessä tulisi olemaan melko työläs muutos. Sen myötä texmex-tuotteet olisivat hieman loogisemmassa paikassa sipsihyllyn läheisyydessä. Tämä voisi mahdollistaa myynnin sekä myyntikatteen kasvamisen näissä molemmissa tuoteryhmissä, kun ne tulisivat paremmin asiakkaille näkyville. Texmex-tuotteet ovat usein heräteostos, joten niiden täytyisi olla hyvin esillä myymälässä, jotta ne herättelevät ostamaan.

Hedelmäsäilykkeille jäi moduulin isompi myyntitila kuin se oikeastaan tarvitsisi ja tuotteille on tällä hetkellä menekkiä suuremmat myyntitilat. Tämän tilan voisi käyttää tehokkaammin joko isontamalla säilykkeiden viereen sijoitettua hillovalikoimaa tai sitten suurentamalla hedelmäsäilykkeiden valikoimaa laajemmaksi vastaamaan tilaa. Molempien tuoteryhmien myyntieurojen määrä on lähes identtinen. Hillojen myyntikehitys oli 1-3 2020 108 indeksillä viime vuoteen, kun taas hedelmäsäilykkeiden myyntikehitys oli vain 101, joten tämän perusteella vaikuttaa siltä, että hillojen valikoimaa kannattaisi laajentaa. Kun taas tarkastellaan myyntikatetta, on hedelmäsäilykkeillä 10 prosenttiyksikköä korkeampi myyntikate kuin hilloilla. Sen perusteella selkeästi hedelmäsäilykkeiden valikoimaa kannattaisi kasvattaa.

Lemmikkieläinruoista tulee paljon myyntieuroja sekä myyntikatetta ja vaikka valikoima on jo nyt melko laaja niin kysyntää laajemmallekin valikoimalle Tuusniemen alueella voisi olla. Ihmiset tuntuvat olevan hyvin eläinrakkaita ja monelta löytyy kotieläimiä sekä metsästyskoiria on alueella paljon. Valikoiman laajennus vaatisi melko suuren muutoksen myymälän pohjakuvassa, mutta voisi olla kannattavaa selvittää, olisiko muutos jossain vaiheessa mahdollista tehdä. Koiranmakkaraluste on pieni ja valikoima sen vuoksi suppea. Tulevaisuudessa kannattaa kartoittaa, onko mahdollista saada koiranmakkaroille isompaa myyntikalustetta ja siten laajentaa myös koiranmakkaroiden valikoimaa.

Tekstiilien pesu- ja puhdistusaineiden myynti jäi vaisuksi edelliseen vuoteen nähden, vaikka valikoimaa suurennettiin. Tätä kannattaa seurata ja mahdollisesti pienentää valikoimaa, mikäli myynti ei lähde kehittymään tulevaisuudessa. Vapautuvalle myyntitilalle voisi saada jotain tuotetta, jonka avulla myymälän kannattavuus paranisi.

Käyttötavaravalikoima on nyt järkevän kokoinen ja helposti hallittava. Mikäli valikoimaan haluaisi lähteä tekemään muutoksia, on se tehtävä tarkasti harkiten. Sukkavalikoimaa on vielä kolmen moduulin verran ja mahdollisesti siinä on hieman ylimääräistä, tätä asiaa kannattaa seurata. Lisäksi voisi olla hyvä selvittää, että olisiko tarpeellista nostaa pieni valikoima esimerkiksi keittiötarvikkeita tai pienkodinkoneita takaisin valikoimaan. Näitä jonkin verran kysytään ja niistä voisi saada tarpeellisia myyntieuroja ja myyntikatetta. Kynnyskysymykseksi toki nousee tässäkin se, että löytyykö näille tuotteille tarvittavaa myyntitilaa. Varsinkin kesäasukkaita ajatellen näille tuotteille olisi kysyntää loma-aikaan. Mahdollisesti myymälä menettää tällä hetkellä joitakin asiakkaita, kun näiden tuotteiden puuttumisen vuoksi käydään ostoksilla isommissa marketeissa ja tehdään siellä samalla ruokaostokset.

Makeisten myynnin osuus on teollisista tuotteista suuri ja valikoimatoteutus korkea, lisäksi tuotteilla on korkea myyntikate. Jos tila antaisi myöden olisi hyvä saada tälle tuoteryhmälle lisää myyntitilaa ja valikoimaa. Suklaan ja purukumien sekä pastillien valikoimaluokka on makeispusseja pienempi ja niitä kannattaisi suurentaa, mikäli tila näille löytyisi. Take away kahvin myynti voisi olla myös hyvä idea ja pieni lisämyynnin lähde. Se voisi myös kasvattaa irtoleivonnaisten tai välipalojen myyntiä. Paikkakunnalla on kahvila huoltoaseman yhteydessä, mutta sen aukioloajat eivät ole joka päivä yhtä laajat kuin S-marketin, joten kahville voisi olla siinäkin mielessä kysyntää.

Lehtien myynti käy Tuusniemellä hyvin ja esillepanoon kannattaa panostaa, jotta myynti pysyy korkealla tasolla. Lehtihylly on pidettävä siistissä kunnossa ja kassalla olevat lehtitelineet siisteinä, ajankohtaisina ja kiinnostavina jotta ne herättävät ostamaan. Valikoimaa voisi laajentaa pötkareilla ja niille voisi ottaa käyttöön hyllynpäädyn. Tuotteille voisi olla kysyntää paikkakunnalla jo mökkiläistenkin takia.

Urheiluravinteiden myynti on heikentynyt selkeästi ja suurin syy taustalla on sijainnin muuttuminen aiempaa heikommaksi. Kannattaa selvittää, mikäli tuotteille löytyisi parempi myyntipaikka, sillä nämä tuotteet ovat usein heräteostoksia ja niiden olisi hyvä sijaita esimerkiksi hyllynpäädyssä pääkäytävän varrella.

Tulevaisuudessa myös digitaalisten palveluiden käyttäminen varmasti kasvaa. Esimerkiksi itsepalvelukassat ovat mahdollisesti tulevaisuutta myös Tuusniemellä. Ostosten keräily ja kotiintointipalvelut mahdollisesti tulevat arkipäiväistymään ja tämän palvelun käyttöönottoa kannattaa harkita tulevaisuudessa toki toiminnan kannattavuus huomioiden. Keräilypalvelu voisi olla suosittu mökkiläisten keskuudessa, joista monet ovat saattaneet tottua käyttämään palvelua jo kotipaikkakunnallaan. Heidän olisi helppo tilata ostokset valmiiksi kerättyinä myymälään ja välttää

mahdollisesti pitkänkin ajomatkan jälkeen kauppareissun tekeminen myymälässä. Tulevaisuudessa palvelulle voisi olla kysyntää myös paikallisissa asiakkaissa. Asiakasprofiiliin mukaisesti asiakaskunta koostuu iäkkäämmistä henkilöistä, jotka eivät välttämättä pääse asioimaan kaupassa itse. Usein kynnyskysymykseksi heidän osaltaan nousee digitaalisten palveluiden käyttömahdollisuuden puuttuminen, jolloin ostoslista täytyisi toimittaa joko puhelimitse tai kirjallisesti, joten se tulisi ottaa huomioon mahdollista keräilypalvelua kehitettäessä.

Pelkkä valikoiman osuvuus ei riitä myynnin tai myyntikatteen kehittämiseen vaan tarvitaan muita toimenpiteitä, jotta valikoima myös toteutuu oikealla tavalla myymälässä. Tuotteiden saatavuudesta on pidettävä huolta ja varmistettava, että tavarat eivät lopu kesken. Kaupan hyllyjen esillepanoihin täytyy kiinnittää paljon huomiota jokapäiväisessä arjessa. Kun hyllyt ovat siistit ja tuotteet etureunassa, tuotteet tulevat paremmin esiin ja valikoima näyttää samalla laajemmalta. Hyllynpäätysten pitäminen ajankohtaisena ja mielenkiintoisena on tärkeää sekä myynnin, että asiakaskokemuksen takia ja tähän kannattaa myymälässä panostaa tulevaisuudessa vielä aiempaa enemmän. Hyllynpäätysten avulla saa nostettua tuotteet hyvin esille ja samalla saa aiheutettua pientä elämystä asiakkaille myynnin kasvattamisen lisäksi.

Asiakaspalvelun laadulla on todella tärkeä rooli siinä, miten myymälän myynti ja asiakastyytyväisyys kehittyy. On todella tärkeää, että koko henkilökunta kohtaa asiakkaan aidosti ja ammattitaitoisesti ja vahvistaa asiakkaan sitoutumista kauppaan ostopaikkana. Valikoimaa kannattaa tehdä tutuksi asiakkaille esillepanojen lisäksi esimerkiksi tuotesuosittelujen kautta. Tärkeää on myös auttaa asiakasta huomaamaan, että heidän palautteillaan ja valikoimatoiveillaan on merkitystä ja niitä kuunnellaan. Asiakaspalautetta kannattaa myös kysyä suoraan asiakkailta ja kirjata palautteet tarkasti ylös. Valikoimatoiveet ja palautteet täytyy kirjata ylös, jotta niistä on apua myymälän toiminnan kehittämisessä jatkossa. Asiakkaiden valikoimatoiveita kannattaa nostaa esille sekä sosiaalisessa mediassa, että myymälässä hyllynreunaetikettien avulla lisäinfotekstien kautta.

7 POHDINTAA

Opinnäytetyön aihe oli itselleni hyvin konkreettinen ja mielenkiintoinen ja sain siitä apua omaan työhöni markempäällikkönä. Koen myös, että vuoden mittainen myynnin tarkastelu aika antoi luotettavan kuvan myymälän kokonaisymyynnistä ja valikoiman toimivuudesta, sillä kausivaihtelu on suurta Tuusniemellä. Kun myynti esimerkiksi kesällä kasvaa, se parantaa kesäkaupan ajaksi myynnin lisäksi myyntikatetta, valikoiman toteutusta ja pienentää hävikkiä. Kun hiljaisemmat talvikuukaudet otettiin tarkasteluun mukaan, niin saatiin luotettava kokonaiskuva myymälän todellisesta myynnistä ja muista mittareista. Toki kuukausitasoinen tietojen analysoiminen olisi myös ollut mielenkiintoista ja olisi voinut antaa lisää apua valikoimanhallintaan ja myynnin kehittämiseen.

Normaalijärjessä ei näin tarkkaa myyntilukujen tarkastelua tuoteryhmätasolla tule tehtyä, joten tämä oli todella silmiä avaavaa. Ymmärrän nyt paremmin sen, miten valikoimalla ja esillepanoilla voidaan vaikuttaa myynnin kehitykseen ja myyntikatteeseen, kuinka iso merkitys esillepanoilla myynnin ja myyntikatteen kannalta on ja miten tärkeää on ensisijaisesti kuunnella asiakkaiden toiveita ja kokemuksia valikoimaan liittyen. Uskon, että tämän työn tekemisestä on apua työssäni tulevaisuudessa ja tulen käymään vastaavia lukuja läpi aiempaa säännöllisemmin ja teen valikoimanhallintaa aktiivisesti. Myyntikatteeseen vaikuttamisen keinot myös selkenivät itselleni tämän työn myötä ja tiedän nyt tarkemmalla tasolla tuoteryhmien kateprosentit.

Työn tavoitteena oli kehittää valikoimaa osuvammaksi myymälän asiakaskunnalle, lisätä asiakastytyvyyttä sekä kehittää myyntiä ja myymälän kannattavuutta paremmaksi. Valikoima on nyt tulosten perusteella parempi kuin aiemmin ja laajentuneelle päivittäistavaroiden valikoimalle on ollut kysyntää ja myyntiä. Käyttötavaran valikoiman osuvuus on vielä hieman epävarmaa ja valikoimaan joudutaan mahdollisesti tekemään tulevaisuudessa muutoksia. Jonkin verran toivotaan käyttötavaraan laajempaa valikoimaa ja tätä asiaa kannattaa harkita.

Asiakastytyväisyys nousi hieman edellisestä vuodesta ja se oli hyvällä tasolla, mutta kehitettävää vielä riittää toiminnan parantamisessa, jotta tyytyväisyys saadaan vieläkin paremmalle tasolle. Myynti kasvoi tarkastelujakson aikana hieman edellisestä vuodesta, joten tähän tulokseen voi olla tyytyväinen. Paikkakunnan asukasluvun pieneneminen vaikeuttaa myynnin kasvutavoitteita. Myyntikate kokonaisuutena jäi hieman edellistä vuotta heikommalle tasolle, joten tässä asiassa ei muutoksessa onnistuttu, toki ero ei iso ollut edelliseen vuoteen. Myyntikatteeseen ja kannattavuuteen on kiinnitettävä tulevaisuudessa entistä suurempi huomio ja tehtävä tarvittavia toimenpiteitä sen parantamiseksi. Keinoja myyntikatteen parantamiseksi ovat esimerkiksi menekin mukainen tavarankäyttö, esillepanojen ylläpitäminen siisteinä, hyllynpäätyjen tuotteistus mielenkiintoisilla ja korkeakatteisilla tuotteilla sekä valikoiman pitäminen asiakaskunnalle osuvana ja kiertonopeus hyvänä.

Tulee olemaan mielenkiintoista seurata kuinka näille tässä opinnäytetyössä käsitellyille myyntiluvuille käy kuluvan vuoden aikana. Aion selvittää kuinka myynti ja myyntikate on kehittynyt vuonna 2020

tuoteryhmittäin ja pohtia tarvittavia valikoimamuutoksia niiden pohjalta. Erityisesti käyttötavaran lukujen muutos on kiinnostava nähdä.

Koen että tästä työstä oli selkeä hyöty toimipaikalle, jolle työn tein. Käyttötavaran valikoiman pienennys ja päivittäistavaroiden valikoimalaajennus olisi tehty 2019 alkuvuonna joka tapauksessa, mutta ilman tätä työtä tehtyjen valikoimamuutosten analysointi olisi jäänyt näin tarkalla tasolla tekemättä. Työn tulokset jäävät nyt talteen ja niistä on mahdollisesti apua tulevaisuudessa valikoimamuutoksia tehtäessä. Myös se, että oma ammatillinen osaamiseni kehittyi tehtäessä tätä opinnäytetyötä hyödyttää itseni lisäksi myös toimipaikkaa ja PeeÄssää toimiessani yrityksen työntekijänä.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi syvällisempi asiakasprofiilin tai asiakaskokemuksen tutkiminen, jotta valikoimasta saisi muokattua vieläkin osuvamman asiakaskunnalle sekä samalla parantamaan yrityksen kannattavuutta. Aiheesta voisi tehdä esimerkiksi laajan asiakastyytyväisyystutkimuksen, jossa pureuduttaisiin asiakkaiden toiveisiin valikoimaa kohtaan tarkasti. Siten valikoimaa olisi helppo lähteä kehittämään. Myyntilukuihin voisi myös paneutua tätä työtä syvemmin kuukausitasolle ja jopa tuotetasolle saakka.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ASIAKASPROFIILI S-market Tuusniemi 05/2020

ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS S-market Tuusniemi 11/2109

FINNE, Sami ja KOKKONEN, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

KAUTTO, Matti ja LINDBLOM, Arto 2005. Ketju - Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

KAUTTO, Matti, LINDBLOM, Arto ja MITRONEN, Lasse 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

SAARINEN, Tarja ja KILPINEN, Minna 2016. Kaupan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

SELIN, Erica ja SELIN, Jarmo 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: RT-Print Oy.

S-KANAVA 2020. Osuuskauppa PeeÄssällä erinomainen vuosi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 5.2.2020. https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/uutinen/osuuskauppa-peeassalla-erinomainen-vuosi/5352991_11286?fbclid=IwAR2l1JLmufTqMzgx7SkMKFeQHfVuqZpJ_VfGCamWx7oYIzPTZvZNVWNSqAQ Viitattu 1.5.2020.

S-RYHMÄ 2020. Tietoa meistä. Verkkojulkaisu. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista> Viitattu 1.5.2020.

STAT 2020. Kuntien avainluvut.

<https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2020&active1=857> Viitattu 1.5. 2020.

TAHTI-raportit: S-ryhmän sisäiset raportit: Myynti, myyntikate, hävikki ja valikoimantoteutus

TUUSNIEMI 2020:

<https://www.tuusniemi.fi/documents/7646151/7755055/Hyvinvointikertomus+2018.pdf/51adf7c2-698f-4110-9ac8-690f6b8dcb55>

VUORINEN: Strategiakirja 20 työkalua

