

Sähköisen järjestelmän soveltuvuus tuoteryh- män kilpailutusprosessiin

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (ylempi AMK), Digitaaliset ratkaisut
2022
Heidi Sjöblom

Tiivistelmä

Tekijä Sjöblom, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 52	
Työn nimi Sähköisen järjestelmän soveltuvuus tuoteryhmän kilpailutusprosessiin		
Tutkinto Tradenomi (ylempi AMK), Digitaaliset ratkaisut		
<p>Kehittämistehtävässä tutkittiin sähköisen kilpailutusjärjestelmän soveltuvuutta valitun päivittäistavararyhmän kilpailutusprosessiin. Tutkimuksessa selvitettiin tehostaako järjestelmän käyttö kilpailutusprosessin sujuvuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä sekä onko osallistujille annettu kirjallinen ohjaus prosessin aikana ollut riittävää. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa ohjeistus sähköisen kilpailutusjärjestelmän käytöstä ja sopivuudesta prosessiin.</p> <p>Kehittämistehtävän teoriaosuudessa käsiteltiin leanin ideologiaa ja prosesseja. Tarkastelua jatkettiin perehtymällä kaupan yhteiskunnalliseen asemaan, ketjuliiketoimintamalliin, tuotevalikoiman merkitykseen sekä tuoteryhmien erilaiseen roolitukseen valikoiman sisällä. Yritysten hankintaosaamista ja kilpailutusmenettelyä sekä kilpailutuksen toteuttamiseen soveltuvia järjestelmiä havainnoitiin teoriaosuuden loppupuolella. Tutkimusosuus toteutettiin suorittamalla kilpailutus sähköisen järjestelmän avulla valitulle päivittäistavararyhmälle.</p> <p>Tulosten perusteella havaittiin, että järjestelmän avulla suoritettu kilpailutus sujuvoitti prosessia tehostamalla sen suoraviivaista toteutumista ja nopeuttamalla työskentelyä. Tuottamattoman toiminnan tunnistaminen parantui. Järjestelmässä suoritettu kilpailutus edisti prosessin hahmottamista yhtenäisenä kokonaisuutena. Kilpailutukselle annettiin ajalliset raamit, jotka helpottivat työskentelyn aikatauluttamista ja suunnittelua. Järjestelmän käyttö harmonisoi prosessin mukaiset työskentelytavat ja lisäsi toiminnan läpinäkyvyyttä.</p>		
Asiasanat sähköinen kilpailutusjärjestelmä, mallinnuspohja, prosessi		

Abstract

Author(s) Sjöblom, Heidi	Type of Publication Thesis, MBA	Published 2022
	Number of Pages 52	
Title of Publication Suitability of e-sourcing tool for product group tender process		
Name of Degree Master of Business Administration, Digital Solutions		
<p>The objective of the study was to evaluate suitability of an e-sourcing tool for product group tender process. It was examined if the use of the system promotes the fluency of the tender process and transparency of operation. It was also discovered whether the level of information supplied to participants has been sufficient. The aim of the paper was to produce instructions manual of the e-sourcing tool.</p> <p>The theory section examines lean ideology and processes. It further continues to review the social status of trade, chain business model, the meaning of product assortment and the different role of product groups within the category. Sourcing activities, tender process and suitability and use of e-sourcing systems were observed. The data were gathered by conducting a tender using an electronic system for a selected product group.</p> <p>The results indicate a clear improvement of tender process obtained by e-sourcing tool. Process became more efficient and less time consuming. Recognition of unproductive activity were improved. Scheduling helped to plan and organize workload. The use of electronic system harmonized modes of operation and increased transparency of the process.</p>		
Keywords e-sourcing tool, template, process		

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus	2
1.3	Tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
2	LEAN TOIMINTASTRATEGIANA	7
2.1	Määritelmä ja periaatteet	7
2.2	Ideologian syntyhistoria	9
2.3	Prosessien tarkastelu	10
2.3.1	Prosessin määritelmä	10
2.3.2	Littlen laki	11
2.3.3	Pullonkaulojen laki	11
2.3.4	Vaihtelun laki	12
3	KETJUUNTUMINEN TUO TEHOKKUUSETUJA KAUPALLE	13
3.1	Kauppan yhteiskunnallinen asema	13
3.2	Ketjuliiketoiminnan määritelmä ja toteutus	14
3.2.1	Omistusperusteinen ketjumalli	16
3.2.2	Sopimusperusteinen ketjumalli	16
3.3	Ketjuuntumisen hyödyt ja haitat	17
3.4	Ketjukonsepti määrittelee toiminnan periaatteet.....	18
3.5	Asiakassegmentointi.....	20
4	TUOTEVALIKOIMALLA ON KESKEINEN ROOLI KAUPASSA.....	22
4.1	Tuoteryhmäjohtaminen	22
4.2	Tuoteryhmien erilaiset roolit ja strategiat myynnin ajureina	25
4.3	Valikoimanhallinta ja hinnoittelu	26
5	YRITYSTEN HANKINTAOSAAMINEN JA KILPAILUTUSMENETTELY	29
5.1	Hankinnan määritelmä	29
5.2	Kilpailutusmenettelyn määritelmä ja toimintatapa	31
5.3	Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen	33
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS	36
6.1	Toimenpiteet ennen kilpailutuksen toteuttamista.....	36
6.1.1	Mallinnuspohjan ensimmäinen välilehti: kilpailutuksen määrittely.....	37
6.1.2	Mallinnuspohjan toinen välilehti: osallistujien ylläpito	37
6.1.3	Mallinnuspohjan kolmas välilehti: kysymyslomake	38

6.1.4	Mallinnuspohjan neljäs välilehti: tarjouspohjataulukko	38
6.2	Toimenpiteet kilpailutuksen aikana ja jälkeen	39
7	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET	40
7.1	Kilpailutusjärjestelmän soveltuvuus	40
7.2	Kilpailutusprosessin sujuvoittaminen ja läpinäkyvyys	41
7.3	Tarve lisätiedon tuottamiselle	42
8	TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	43
8.1	Sähköisen kilpailutusjärjestelmän merkitys järjestäjäorganisaatiolle	43
8.2	Sähköisen kilpailutusjärjestelmän vaikutukset muille toimijoille	45
8.3	Jatkuvan parantamisen menetelmä ja Demingin kehä	46
	Lähteet	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Vähittäiskaupan ja tavarantoimittajien yhteistyö tähtää entistä paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseen. Kuluttajille tämä ilmenee monipuolisina ja riittävän laajoina valikoimina ja sitä kautta saavutettuna asiakastyytyvyytenä. Kaupat pyrkivät jatkuvasti kannattavamman liiketoiminnan kehittämiseen. Kysynnän hallinnalla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon sisältyy uusien tuotteiden kehittäminen, valikoimien muodostaminen sekä kuluttajille suunnattu markkinointiviestintä. Kysynnän hallinnassa kauppaketjut ovat avainasemassa, sillä ne toimivat kuluttajilta tulevien toiveiden ja teollisuuden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden yhtymäkohdassa. (Finne & Kokkonen 2005, 172.)

Teollisuuden ja kauppaketjujen yhteistyön keskiössä on tuoteryhmäjohtaminen, jonka avulla tavararyhmiä hallinnoidaan ja suunnitellaan ketjutasolla. Valikoimia voidaan joissain tapauksissa räätälöidä myymäläkohtaisesti. Tuoteryhmäjohtamisen perusajatuksena on määritellä kilpailukykyisin tuotevalikoima todellisen kulutuskysynnän mukaan. Koska tarjolla olevien tuotteiden nimikemäärä on laaja, mutta hyllytila on rajallinen, halutaan ennalta määriteltyn tilaan tuotteistaa mahdollisimman houkutteleva tavaravalikoima. Tuoteryhmäjohtamisen avulla valikoimia tarkastellaan kaupallisten lukujen valossa. Nopeasti kiertäville tuotteille annetaan enemmän tilaa ja toisaalta heikosti myyvien tuotteiden hyllynäkyvyyttä rajataan tai poistetaan ne kokonaan valikoimasta. Toiminta tähtää siihen, että asiakas löytää etsimänsä tuotteet suhteellisen vähällä vaivalla. (Finne & Kokkonen 2005, 173-174.)

Kilpailuttamisella pyritään saavuttamaan hankinnan ja toimitusketjun mahdollisimman suuri tehokkuus. Useasti kilpailutus kohdistuu tuotteita tai palveluja tarjoaviin toimittajiin. Kilpailuttaminen on järkevää, jos osallistuvien toimittajien lukumäärä on riittävä, tuotteet ovat vertailukelpoisia keskenään ja osallistujien välille muodostuu aito kilpailutilanne. Menetelmän uskotaan ylläpitävän toimittajien tehokkuutta. Ajatuksena on markkinavoimien luonnollinen painostus, joka kannustaa jokaista toimittajaa edelleen parantamaan toimintakyvykkyytään. Jos toimittaja ei pärjää kilpailutuksessa vaadituilla kriteereillä, vaihdetaan se toiseen. Tehokkuuden lisäksi kilpailuttamisella haetaan piristystä vakiintuneisiin toimintamalleihin ja toimittajakenttään sekä lisätään yleistä painetta kilpailuttamiselle toimialasta riippumatta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 245.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on kaupan alan yritys X, jolla on maanlaajuinen myymäläverkosto. Kehittämistehtävässä kilpailutus toteutetaan eräälle päivittäistavararyhmälle sähköisen, selainpohjaisen kilpailutusjärjestelmä Y:n avulla. Opinnäytetyössä havainnoidaan kilpailutusprosessia järjestelmän toiminnallisuuden näkökulmasta. Kilpailutettavan

päivittäistavararyhmän tuotteita käytetään jokapäiväisessä elämässä ja niitä ostetaan tarpeeseen. Tuoteryhmä koostuu useista eri brändeistä ja nimikemäärä on suuri. Ryhmä on vahvasti mukana eri kauppaketjujen kampanjoissa ja tuotteet ovat hintakilpailtuja. Tuoteryhmä vaatii jatkuvaa ylläpitoa nimikemäärän vaihtuvuuden takia. Kilpailutukseen osallistuvat toimittajat tarjoavat tuoteryhmään kuuluvia tuotteita. Osa toimittajista hallinnoi yhtä tuoteryhmään kuuluvaa brändiä, toiset toimittajat osallistuvat kilpailutukseen useilla brändeillä.

Sähköisen kilpailutusjärjestelmän hyödyntäminen tarjoonee mahdollisuuden kilpailutusprosessin entistä suurempaan tehokkuuteen ja läpinäkyvyyteen, prosessin suoraviivaisempaan työstämiseen sekä datan hallintaan. Vastaavanlaista tutkimusta ei olla kilpailutusjärjestelmän soveltamisen osalta kuvantunlaiselle tuoteryhmälle kohdeorganisaatioissa aiemmin tehty.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ohjeistus sähköisen kilpailutusjärjestelmän käytöstä ja soveltuvuudesta erään päivittäistavararyhmän kilpailutusprosessiin. Kehittämistehtävässä kuvataan järjestelmän avulla tehdyn kilpailutustapahtuman mallinnuspohjan välilehtien vaatimat työvaiheet järjestäjäorganisaation näkökulmasta ennen kilpailutusta, kilpailutuksen aikana sekä sen jälkeen. Lopputuotosta voidaan hyödyntää muissa vastaavanlaisissa projekteissa sekä käyttää ohjeistuksena kohdeorganisaation sisällä muulle henkilöstölle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella sähköisen kilpailutusjärjestelmän soveltuvuutta valitun päivittäistavararyhmän kilpailutusprosessiin. Kehittämistehtävässä tutkitaan parantaako sähköisen kilpailutusjärjestelmän hyödyntäminen prosessin sujuvuutta ja läpinäkyvyyttä, sillä etukäteisoletuksen mukaan kaikki kommunikaatio osapuolten välillä sekä prosessissa vaadittujen tietojen syöttäminen tapahtuu järjestelmässä. Tällöin lyhenisi merkittävästi aika, joka aikaisemmillä kilpailutuskierröksillä on käytetty yksittäisten sähköpostien, puhelinsoittojen sekä erinäisten dokumenttien vastaanottamiseen ja tallentamiseen.

Lisäksi kehittämistehtävässä selvitetään, onko toimittajaosapuolelle kohdistettu ja sähköisesti tiedoksi annettu kilpailutusprosessiin liittyvä ohjeistusinformaatio ollut riittävää ja miten hyvin tiedon harmonisointi ennen kilpailutusta on onnistunut. Lopuksi havainnoidaan, miten paljon uutta ja ennalta suunnittelematonta tietoa joudutaan kilpailutuksen aikana tuottamaan prosessin eteenpäin viemiseksi.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan nykyhetkessä tehtävää sähköistä kilpailutusta eräälle päivittäistavarakaupan tuoteryhmälle. Tutkimus keskittyy havainnoimaan

kilpailutusprosessia. Kohdeorganisaatio, tuoteryhmän tarkempi kuvaus tai kilpailutukseen käytettävä verkkosivu ovat prosessin kuvauksen kannalta toisarvoisia.

1.3 Tutkimuskysymykset

Järventausta ym. (1999, 45) mainitsevat, että tutkimusongelmalla tarkoitetaan sellaisia tutkimuksen aihepiiriin liittyviä kysymyksiä, joihin tutkimus pyrkii löytämään vastauksen. Tutkimus kuvitteellisesti verhoutuu tutkimuskysymysten ympärille. Tutkimusongelmien määrä vaihtelee yhdestä useampaan ja valitun tutkimusmenetelmän tulee edesauttaa vastausten työstämistä. Tulokset esitellään jokaisen tutkimuskysymyksen osalta erikseen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

- Soveltuuko sähköinen kilpailutusjärjestelmä valitun päivittäistavararyhmän kilpailuttamiseen?

Kehittämistehtävä perustuu tämän pääkysymyksen todentamiseen. Jos sähköinen kilpailutusjärjestelmä taipuu kuvatonlaiseen kilpailutusprosessiin, antaa se mahdollisuuden tutkimuksen toistettavuuteen. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin pohtia, johtuuko kilpailutuksen onnistuminen järjestelmän toiminnallisuudesta vai tuoteryhmälle annetusta tarkastelutasosta. Samalla avautuu tilaisuus jatkotutkimukselle sen osalta, voidaanko järjestelmän käyttö laajentaa koskemaan muita tuoteryhmiä.

Opinnäytetyön alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Edistääkö kilpailutusjärjestelmän käyttö prosessin sujuvuutta ja parempaa läpinäkyvyyttä?
- Vaatiiko prosessin läpivienti uuden ja ennalta suunnittelemattoman tiedon tuottamista kesken kilpailutuksen?

Tutkimuksen aikana pohditaan, millaisia havaintoja tutkimuskohteesta saadaan, miten ne liittyvät toisiinsa sekä miten ne edesauttavat tutkimusongelmien ratkaisemisessa. Tutkimushavaintojen tekemiseen liittyvät läheisesti valitut tutkimusmenetelmät ja kriittinen ajattelu. Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan sellaisia käytänteitä, joita hyödyntämällä tutkittavasta kohteesta saadaan erilaisia havaintoja. Kriittinen ajattelu tarkoittaa, että tehdyt havainnot tarvitsevat tuekseen perusteluja. Havaintojen pohjalta työstetty materiaali ei kuitenkaan itsessään ole vastaus tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2006, 78-81.)

Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti (2006, 79) kertovat, että hypoteesien testaaminen toteuttaa tutkimuksen kriittistä ajattelutapaa ja samalla selviää sopivatko hypoteesit yhteen tehtyjen havaintojen kanssa. Hypoteeseja voidaan verrata jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja niistä

saatuihin tuloksiin. Lisäksi tutkimuksessa tulisi todentaa valittuja menetelmähypoteeseja. Ne ovat erilaisia oletuksia aiheen tärkeydestä tai parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen soveltuvasta menetelmästä. On tavanomaista, että kehittämistutkimuksessa valittuun menetelmään kohdistuvat perustelut jäävät sivurooliin, sillä suurin huomio kiinnittyy saatuihin tuloksiin.

1.4 Tutkimusmenetelmä

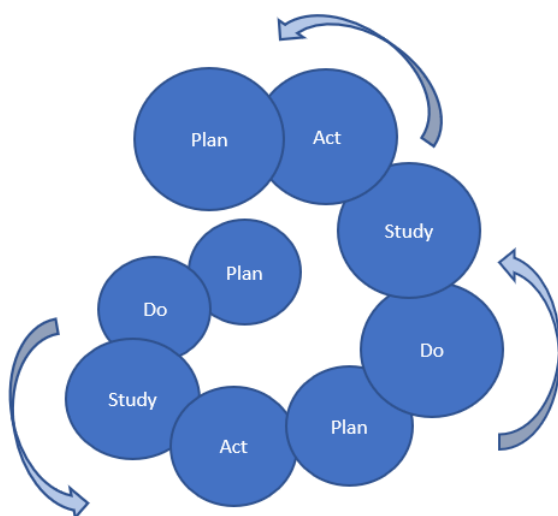
Opinnäytetyö on kehittämistutkimus ja keskeisenä kirjoittamista ohjaavana tekijänä hyödynnetään prosessimaisen kehittämisen näkökulmaa. Salonen ym. (2017, 29) toteavat, että kehittämistoiminnan keskiössä ovat käsitys tiedosta, sen tuottamisesta sekä ymmärrys saatujen tulosten tulkinnasta. Kehittämistoimintaan osallistuvien henkilöiden tulee tiedostaa mahdollisimman yhteneväisesti mitä ollaan kehittämässä ja miten kohdetta voidaan päivittää, muuttaa tai muulla tavoin uudistaa. Parannusta kohteeseen työestetään yhteisillä toimintatavoilla ja käsitteillä. Osana kehittämistoimintaa tulee pohtia millaiseen todellisuuskäsitykseen ja kehittämisoitteeseen käytännön työskentely pohjautuu. Kehittämiskohteelle tehdyt parannukset ovat aina tekijänsä näköisiä ja avoimia tulkinnalle.

Toikko & Rantanen (2009, 16) kertovat, että kehittämisellä halutaan saavuttaa nykyhetkeä toimivampi malli tai rakenne ja kehittäminen tähtää aina muutokseen. Alkusysäyksen muutokselle antaa yleensä nykyhetkessä havaitut haasteet tai ajatus jostakin uudesta ja paremmasta. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Se viestittää muutoksesta, jota luonnehditaan erilaistumiseksi. Viesti on selkeästi eteenpäin menevä, menneestä kohti tulevaa.

Opinnäytetyön lähestymistapa on pragmaattinen. Pragmaattisuudesta eli käytännönläheisyydestä Salonen ym. (2017, 30) mainitsevat, että lähestymistapa perustuu näkemykseen, jossa työelämään kohdistuvia haasteita pyritään ratkaisemaan käytettävissä olevan tiedon ja kohteen parantamiseksi suunnitellun työskentelyn avulla hallitusti. Toiminnasta syntyy uutta tietoa, joka hyödyttää osallistujia ja parantaa prosessin toimivuutta. Pragmatismi tunnetaan myös asenteena, jossa hyötyjä haetaan käytännöllisyyden ja toimivuuden näkökulmista. Esimerkiksi työelämälähtöistä kehittämistoimintaa arvioidaan sen hyödyn kautta, joita se tuo nykytilanteeseen verrattuna. Tehdyt toimenpiteet eivät ole ikuisia. Ne jättävät tilaa inhimilliselle erehtymiselle ja korjaavien toimenpiteiden tekemiselle tarpeen vaatiessa.

Kehittämistutkimuksen ideologia pohjautuu leanin toimintafilosofiaan. Tutkimusmenetelmänä tulee olemaan jatkuvan parantamisen menetelmä ja siihen soveltuvana mallina Plan-Do-Study-Act-malli eli PDSA (kuvio 1). Menetelmä tähtää jatkuvan muutoksen

työstämiseen, jossa uutta tietoa luodaan kokeilemalla ja nykyhetken toimintaa korjaamalla. Menetelmästä käytetään nimitystä Demingin kehä. (Torkkola 2015, 39-40.)



Kuvio 1. PDSA-sykli (mukailtu Torkkola 2015)

PDSA-sykli koostuu pienistä muutoksen kehistä. Malli tarjoaa jäsenneilyn lähestymistavan kokeelliseen oppimiseen ja mahdollisuuden toiminnan korjaamiseen saatujen tulosten perusteella. (Connelly 2021, 61.) Mallin avulla tehostetaan prosesseja, ratkaistaan toimintoihin liittyviä haasteita sekä edistetään esimerkiksi yritystoiminnan kehittämistä (Lerche ym. 2020, 64). Toiminnan lähtökohtana on muodostaa hypoteesi aikaisempien kokemusten tai tunteiden pohjalta ja vahvistaa tapahtumat kokeilun kautta. Toiminnan päätellään noudattavan kaavaa, josta tehdään yleispäteviä lainalaisuuksia. (Torkkola 2015, 41-42.)

PDSA-syklin ensimmäinen vaihe on suunnittelu (Plan). Projektin alussa pohditaan mitä halutaan saavuttaa, millä keinoin muutos toteutetaan ja miten muutosta mitataan (Connelly 2021, 61). Valittujen menetelmien tulee tukea kehittämistyötä. Kokeen käytännönjärjestelyjen suunnittelu aloitetaan syklin ensimmäisessä vaiheessa. Kokeen toteuttaminen (Do) tehdään suunnitteluvaiheen jälkeen. (Lerche ym. 2020, 64, 66.) Testaus tehdään vain niin pienellä laajuudella kuin se hypoteesin todentamisen kannalta on tarpeellista (Torkkola 2015, 41).

Tutkimisvaihe (Study) keskittyy toteutetun tehtävän analysointiin. Oleellista on todentaa, onnistuiko kehittämistehtävä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja havaittiinko poikkeamia. Tutkimukseen negatiivisesti vaikuttaneet seikat tai epäonnistumiset tuodaan ilmi.

Toimintavaiheessa (Act) tehdään päätös menetelmän jalkauttamisesta tai sen hylkäämisestä. Kokeen tulosten perusteella pohditaan, onko uutta mallia järkevää lähteä toteuttamaan vai tuleeko testin tavoitetta, suoritustapaa tai jotain muuta kriteeriä muuttaa. Sen jälkeen arvioidaan tarve uusintatestille. Jos tulosten perusteella todetaan alkuperäisen kokeen olleen epäonnistunut, se hylätään ja jatketaan uusien toimintatapojen kehittämistä. (Torkkola 2015, 41-42.)

PDSA-menetelmän avulla tehdään jatkuvaa parantamista ja prosessista oppimista. Menetelmä tarjoaa tilaisuuden muuttaa valittuja toimenpiteitä seuraavaan muutoksen kehään nykyhetkestä saatujen tulosten perusteella. Tulosten esittämisen yhteydessä havainnollistetaan prosessin aikana tehdyt muutokset. (Connelly 2021, 61.)

2 LEAN TOIMINTASTRATEGIANA

2.1 Määritelmä ja periaatteet

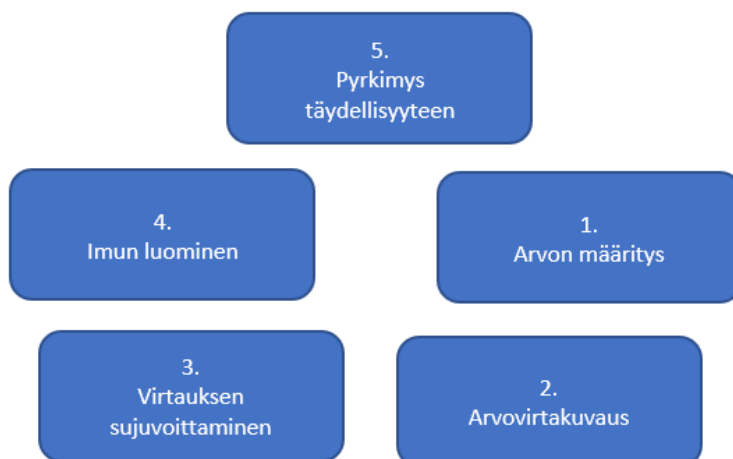
Edeltävässä Tutkimusmenetelmät-luvussa kerrottiin, että PDSA-sykli kuuluu osana laajaan ja monisäikeiseen ideologiaan nimeltä lean. Lean on toimintastrategia, jonka avulla yrityksessä pyritään arvon tuottamiseen lisätyön ja tuhlauksen määrää vähentämällä. Wickramasinghe & Wickramasinghe (2017, 532-533) kertovat, että tuhlausta ovat kaikki toiminnot, jotka eivät asiakkaan näkökulmasta tuo lisäarvoa tuotteelle tai palvelulle. Näitä ovat esimerkiksi liika- tai vajaatuotanto, odotusajat, raaka-aineiden tai komponenttien tarpeettomat siirtelyt, virheet ja toimitilojen vajaakäyttö. Vastaavasti arvoa tuovat toiminnot ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä ja ne tehdään oikein heti ensimmäisellä kerralla.

Kun lisätyön ja hukkan määrää vähennetään, siirrytään resurssitehokkuudesta kohti virtaustehokkuutta. Vastavuoroisesti virtaustehokkuuden parantaminen tehostaa yrityksen resurssitehokkuutta. Resurssitehokkuus tarkoittaa olemassa olevien resurssien mahdollisimman tuloksellista hyödyntämistä. Toimintamallilla on pitkät perinteet teollisuuden kehityshistoriassa. Kehityssuunnan mukaisesti prosessin eri toiminnot jaetaan pienempiin osatekijöihin ja jokaisen osan toteutuksesta vastaa erillinen yksikkö. Koska jokainen yksikkö toistaa samoja tai lähes samantyyppisiä tehtäviä, saavutetaan mallilla merkittäviä mittakaavaetuja. Nämä kaksi periaatetta ovat mahdollistaneet tuotteisiin kohdistuneiden yksikkökulujen laskun. Resurssitehokkuudessa keskiöön nousevat tuotteen tai palvelun valmistuksesta vastaavat henkilöt, työkonet tai toimitilat. Tehokkuutta mitataan tietynä hetkenä tapahtuvana resurssin hyödyntämisenä. (Modig & Åhlström 2013, 9-10, 124.)

Virtaustehokkuudessa näkökulma on toinen. Siinä keskiössä ovat työstettävät komponentit, yksiköt tai palveluiden osalta toiminnan keskipisteenä olevat henkilöt. Toiminnan tai palvelun kohdetta kutsutaan virtausyksiköksi ja se kulkeutuu eli virtaa yrityksen tai prosessin läpi. Virtaustehokkuudessa tarkastelu painottuu jalostettavaan eli virtaavaan yksikköön. Oleellista on tunnistaa, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu valitun tarkastelujakson aikana. Yrityksen näkökulmasta virtaustehokkuus kertoo, miten kannattavasti se huolehtii virtausyksiköidensä kehittämisestä. (Modig & Åhlström 2013, 13-14.)

Leanin toimintastrategiassa on viisi pääperiaatetta (kuvio 2). Ensimmäisenä periaatteena on määrittää saatava hyöty asiakkaan näkökulmasta. Näin saadaan parempi ymmärrys asiakkaan tarpeista. Seuraavaksi tulee tehdä arvovirtakuvaus, jolloin selviää yrityksen senhetkinen suorituskyky. Kolmantena periaatteena on virtauksen sujuvoittaminen. Siinä pyritään hukkan poistamiseen ja läpimenoaikojen lyhentämiseen. Neljäs periaate on imun luominen. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys aloittaa tuotannon vasta silloin, kun asiakastilaus

on vastaanotettu. Viidentenä periaatteena on pyrkimys täydellisyyteen. Sitä ylläpidetään jatkuvaan parantamiseen tähtäävällä toiminnalla ja parantaminen on käynnissä koko ajan. Kehittäminen voidaan kohdistaa organisaation eri osa-alueisiin tai toimintoihin ja sitä toteutetaan eripituisilla aikajännteillä. (Kuisma 2021, 13.)



Kuvio 2. Leanin pääperiaatteet (mukailtu Kuisma 2021)

Pyrkimystä täydellisyyden tavoittelussa rajoittaa olemassa oleva vaihtelu. Aikaisemmin todettiin, että leanissa pyrkimyksenä on siirtyä resurssitehokkuudesta kohti virtaustehokkuutta. Samalla resurssitehokkuus kohenee. Vaihtelu kuitenkin tekee suuren virtaus- ja resurssitehokkuuden yhdistämisen hyvin vaikeaksi, ellei mahdottomaksi. Jotta tämä onnistuu, yrityksellä tulee olla tiedossa sekä asiakkaiden nykytarpeet että tulevaisuuden toiveet. Vaikka yritys panostaa resursseja asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen ja ennakointiin, on niiden arvioiminen sitä vaikeampaa mitä pidemmälle tulevaisuuteen ennustaminen ulottuu. Lisäksi yrityksellä tulee olla reaaliajassa rajattomat mahdollisuudet tarpeiden ja toiveiden täyttämiseen. Tämä vaatii resursseilta täydellistä joustavuutta ja mukautumista olemassa oleviin tilanteisiin. Niiden pitää olla täysin luotettavia eikä esimerkiksi koneen rikkoutumista tai työntekijän sairastumista saa tapahtua. Täydellisen virtaus- ja resurssitehokkuuden saavuttaminen on hyvin haastavaa. Sen sijaan jokaiselle yritykselle muodostuu vaihtelun kautta tehokkuusraja. Se kertoo, miten paljon yrityksen on mahdollista nostaa virtaus- ja resurssitehokkuuttaan. Yritys päätyy jollekin tehokkuusrajan pisteistä riippuen siitä, kumpaan tehokkuusmittariin se panostaa enemmän. (Modig & Åhlström 2013, 102-105.)

Leanin menestyksenkäs soveltaminen tuotannossa edellyttää luotettavien ja pitkäikäisten toimittajasuhteiden rakentamista. Valmistus aloitetaan vasta sitten kun tilaus on

vastaanotettu ja jokaisen valmistuserän tulee täyttää vaaditut laatumääreet. Raaka-aineita tai komponentteja tuotetaan tarvittavan kokoisissa erissä säännöllisesti ja valmiit tuotteet toimitetaan käyttöön ilman ylimääräistä varastointia. Raaka-aineiden laatu on yhdenmukaista, niitä toimitetaan tilattu määrä ja toimitukset ovat aikataulussa. Jotta tämän toimintamallin toteuttaminen onnistuu, tulee yritysten välillä olla saumaton ja molempiin suuntiin kulkeva tiedon, materiaalien ja raaka-aineiden virtaus. Leanin periaatteita sovelletaan koko tuotantoketjuun. Kun yritys toteuttaa leanin ideologiaa tuloksellisesti, näkyy se tuotteen loppukäyttäjälle toimitusvarmuuden parantumisena, lyhyempinä toimitusaikoina ja laajempina tuotevalikoimina. (Prajogo ym. 2015, 221-222, 224.)

2.2 Ideologian syntyhistoria

Leanin ideologia on lähtöisin Japanista, jossa toisen maailmansodan jälkeen oli pulaa kaikesta. Japanilaiset valmistajat totesivat, ettei heillä ole suurta pääomaa käytettävänä tehdastoimintojen uudelleenrakentamiseen. Toyota toimi tilanteessa toisin. Heillä varaston arvo, toimintaan sijoitetun pääoman määrä sekä henkilöstön tarve oli maltillisempi. Silti toiminta oli kannattavaa ja tuotelukumäärä kasvoi. Toyotan tehtaalla noudatettiin leanin toimintaperiaatteita, jossa keskiöön nousivat tuotantokulujen vähentäminen sekä tuottavuuden kasvu ja laadun parantaminen. Tehtaalla ei pureuduttu ainoastaan tuotannollisiin näkökulmiin, vaan ideologiaa sovellettiin henkilöstön työmotivaation parantamiseen, työssä viihtymiseen, kommunikaation tehostamiseen sekä tiimin päätöksenteon kehittämiseen. Leanin ideologian synty perustuu Toyotan tehtailla kehitettyyn toimintastrategiaan, joka tunnetaan nimellä Toyota Production System eli TPS. Sen kaksi oleellisinta seikkaa ovat Just-in-Time (JIT) eli juuri oikeaan tarpeeseen tehty tuotanto sekä ihmisten kunnioitus. Näin vahvistetaan työntekijöiden aktiivista osallistumista päätöksentekoon sekä vähennetään turhan työn määrää. (Bhamu & Sangwan 2013, 876-877.)

Koska lean on toimintastrategia jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, toteutetaan sitä yrityksissä monilla eri tavoilla ja käytettävissä olevat keinot jaetaan useammalle hierarkiatasolle. Hierarkiapyramidin ylimmällä tasolla ovat yrityksen arvot. Jotta virtaustehokkuuden parantaminen onnistuu, tulee yrityksen arvojen viestiä keskinäisen yhteistyön merkityksen ja toisten kunnioituksen puolesta. Tällöin henkilökunta saavuttaa keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen, jotka edesauttavat suuren virtaustehokkuuden toteutumista. Hierarkiapyramidin toisella tasolla ovat yrityksen periaatteet. Ne viitoittavat miten yrityksen tulee ajatella virtaustehokkuuden edistämiseksi. Kaksi periaatetta korostuvat yli muiden. Virtaus tulee luoda läpi koko organisaation ja samalla estää virtauksen heikentämiseen tähtäävä toiminta. (Modig & Åhlström 2013, 142-144.)

Kolmannella hierarkiapyramidin tasolla ovat yrityksen käyttämät menetelmät. Keinoissa on paljon valinnanvaraa, mutta muutamia yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat esimerkiksi arvovirtakuvaus ja 5S-menetelmä. Arvovirtakuvauksen avulla tunnistetaan yrityksen arvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot. 5S:n eli sortteerauksen, systematisoinnin, siivouksen, standardoinnin ja seurannan myötä luodaan tehokkaasti toimiva organisaatio, jossa vaihtelun määrä vähenee. Hierarkiapyramidin alimmalla tasolla ovat yrityksen käyttämät työkalut. Ne viitoittavat miten leania toteutetaan toimintastrategiana yrityksen arjessa. Jotta yritys onnistuu tehokkaasti hallinnoimaan omassa toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia, valitsee se toimintaansa parhaiten soveltuvat menetelmät ja työkalut. (Modig & Åhlström 2013, 144-146.)

2.3 Prosessien tarkastelu

2.3.1 Prosessin määritelmä

Prosessi on toisiinsa sidoksissa olevien toimintojen joukko. Sitä hallinnoidaan ja ohjataan erilaisilla resursseilla halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Yritykset toimivat prosessilähtöisesti ja prosesseja mallinnetaan visuaalisina tapahtumaketjuina. Visuaalisuus helpottaa monimutkaisten toimintojen seuraamista. Havainnollistaminen tehostaa ongelmien tunnistamista ja niihin voidaan puuttua ajoissa. Kun prosessit tehostuvat, näkyy se yrityksen tuottavampana toimintana esimerkiksi yksikkökustannusten laskun, tuotantomäärien kasvun tai parantuneiden läpimenoaikojen osalta. Prosessit edistävät vastuuden tasaisempaa jakautumista. Kun prosesseja kehitetään, kehittyy samalla osallistujien yhteistyö läpi organisaatio-rajoiden. (Ritola 2020, 3-4.)

Prosessi koostuu useista eri osista. Ydinprosessi tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta keskeisintä prosessia. Tuki- ja osaprosessi ovat ydinprosessia tukevia tai sivuavia prosesseja. Vaihe tarkoittaa osaproessin toimintoa ja tehtävä on vaiheen osa. Ydintehtävä osoittaa yrityksen keskeisimmän tehtävän. (Mäkinen 2020, 13-14.) Prosesseilla havainnollistetaan toimintaa, toimintoja ja vastuunjakoja. Onnistuneen prosessin jalkauttaminen vaatii aina suunnittelua. Osallistujien roolit kuvataan ja vastuut määritetään sekä kirjataan muistiin. Prosessi-informaatio jaetaan prosessin toimintaa ohjaavaan tietoon ja toiminnan tuloksena syntyvään informaatioon. (Ritola 2020, 6.)

Prosesseja tarkastellaan erilaisten mittareiden avulla. Ajallista onnistumista mitataan odotusajalla tai kiertoajalla. Resurssien hyödyntämistä tai hävikin määrä viittaavat kustannusta arvottavaan mittariin ja laadullista onnistumista mitataan asiakastyytyvyydellä tai virheiden määrällä. Osassa mittareista tulos saadaan helposti. Toiset mittarit edellyttävät pidempää seuranta-aikaa, kuten esimerkiksi tuotearviot tai kanta-asiakkuusanalyysit.

Prosessin toteutumista tarkasteleva mittari heijastelee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Kun tarkoituksena on tehostaa tuotantoa, valitaan aikaa tai kustannusta arvottava mittari. Laadullisia määreitä yritys hyödyntää silloin, kun sen tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta valitussa segmentissä. Mittareiden tulee olla yhdenmukaiset yrityksen ydinarvojen kanssa. (van der Aalst ym. 2016, 3.)

2.3.2 Littlen laki

Littlen lain mukaan yhden virtausyksikön läpimenoaika prosessissa riippuu siellä olevien keskeneräisten yksiköiden määrästä sekä yhden yksikön työstämiseen käytetystä ajasta. Läpimenoaika tarkoittaa prosessin alkamisen ja loppumisen välistä aikaa. Keskeneräiset virtausyksiköt ovat niitä osia, jotka ovat jo prosessin sisällä, mutta niiden työstö on vielä käynnissä. Työstöaika kertoo millä nopeudella virtausyksiköt jättävät prosessin. Koska läpimenoaikaan vaikuttavat sekä virtausyksiköiden lukumäärä että yhden yksikön työstämiseen käytetty aika, voidaan parametreja muuttamalla vaikuttaa yhden yksikön kokonaisläpimenoaikaan. Kun työstettävien virtausyksiköiden määrä prosessissa kasvaa, pitenee läpimenoaika. Esimerkiksi lentokentällä turvatarkastukseen odottavien henkilöiden lukumäärän kasvaessa kestää entistä kauemmin, kunnes kaikki ovat tarkastuksesta läpi päässeet. (Modig & Åhlström 2013, 34-36.)

Little (2011, 540-541) toteaa, että jos kolmesta muuttujasta - läpimenoaika, keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä, työstöaika - kaksi tunnetaan, voidaan kolmas laskea. Vaikka muuttujat ovat erilaisia, antavat ne tärkeää tietoa prosessin tehokkuudesta. Littlen laki kohtelee parametreja johdonmukaisesti ja osoittaa riippuvuussuhteen muuttujien välillä. Littlen lain hyötyjä sovelletaan järjestelmiin joko poistamalla tehottomia toimintoja tai parantamalla valittujen muuttujien tuottavuutta.

2.3.3 Pullonkaulojen laki

Pullonkaulojen laki tarkoittaa prosessin osia tai vaiheita, jotka estävät virtausyksikön joutuvan siirtymisen prosessissa eteenpäin. Pullonkaulailmiö tapahtuu läpivirtaukseltaan hitaimmassa prosessin vaiheessa. Samalla se vaikuttaa virtausyksikön kokonaisläpimenoaikaan. Pullonkaulailmiöön vaikuttavat kaksi periaatetta. Huolimatta siitä, onko virtausyksikkönä ihminen vai materiaali, syntyy aina ennen pullonkaulaa jono. Pullonkaulan takia seuraavat toimenpiteet joutuvat odottamaan toteutumistaan, jolloin niitä hyödynnetään vajaateholla. Vaikka ilmiön pyrkisi estämään resurssien määrää kasvattamalla tai toimintaa tehostamalla, ilmestyy pullonkaula jonnekin muualle. Se, miksi pullonkauloja esiintyy, johtuu vaihtelusta sekä siitä, että projektin vaiheet tulee tehdä ennalta määrättyssä järjestyksessä. Esimerkiksi lentokentällä ennen koneeseen pääsyä on pitänyt jättää matkatavarat, suoriutua

turvataarkastuksesta ja löytää oikea lähtöportti. Nämä vaiheet tulee tehdä tietyssä järjestyksessä. Vaihtelua prosessiin tulee siitä, että henkilöillä menee eripituisia aikoja vaiheiden suorittamiseen. (Modig & Åhlström 2013, 37-39.)

Pullonkaulailmiötä lähestytään useasta eri näkökulmasta. Se voi olla toiminto, joka rajoittaa tuotantoa. Toisen määritelmän mukaan se on järjestelmän taso, jolla on suurin merkitys koko toiminnon hidastumiselle. Kolmas määritelmä tuo esille, että pullonkaula on järjestelmässä oleva laite, jonka valmistusaste on kaikkein pienin verrattuna muihin järjestelmässä oleviin laitteisiin. Järjestelmässä voi esiintyä useita pullonkauloja, jotka siirtyvät prosessin eri vaiheisiin. Tällöin pullonkaulailmiö määritellään toiminnoksi, joka vaikuttaa koko järjestelmän suoritustehoon. Mitä suurempi on vaikutus, sitä merkittävämpi on pullonkaula. Pullonkaulat ovat kestoiltaan hetkellisiä tai pitkäaikaisia. Hetkelliset pullonkaulat esiintyvät eri prosesseissa vaihtelevina ajanjaksoina. Tällöin järjestelmän suoritustehoon vaikuttavat samanaikaisesti useat eri pullonkaulat. Lyhytaikaisten pullonkaulojen ajallinen kesto vaikuttaa myös siihen, millainen vaikutus pitkäaikaisilla pullonkauloilla on järjestelmän toimintakykyyn. (Roser ym. 2015, 7.)

2.3.4 Vaihtelun laki

Vaihtelun laki havainnollistaa prosesseissa esiintyvän vaihtelun merkityksen. Kun vaihtelun määrä lisääntyy, läpimenoaika kasvaa. (Torkkola 2015, 59.) Prosesseissa vaihtelua aiheuttavat resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät. Resurssien osalta esimerkiksi tuotantolaitte voi mennä epäkuuntoon, käyttöjärjestelmä toimia hitaasti tai uusi työntekijä tehdä työn hitaammin kuin kokenut henkilökunta. Virtausyksiköiden vaihtelu näyttäytyy esimerkiksi siten, että kampaamon asiakkaat haluavat erilaisia kampauksia, korjaamolle jätetyissä autoissa on erilaiset huoltotarpeet tai ihmisten kirjoittamat hakemukset ovat väärin täytettyjä. Ulkoisina tekijöinä ovat muun muassa sää tai jonkin asian tapahtuminen epäsäännöllisin väliajoin. Erityisen haastavaa vaihtelua on välttää silloin kun virtausyksiköt ovat ihmisiä, sillä jokaisella on omat yksilölliset tarpeet. (Modig & Åhlström 2013, 40-41.)

Vaihtelulta suojautumisen laki osoittaa, että vaihteluun varaudutaan joko keskeneräisen työn määrää lisäämällä, työn kestoa pidentämällä tai tuotantotehoa edistämällä. Tapahtumista piirretään vaihtelua havainnollistava aikasarja, jossa näytetään, miten paljon yksittäinen tapahtuma poikkeaa keskiarvosta. Näin saadaan kokonaiskuva vaihtelun määrästä tietyssä tapahtumajoukossa. (Torkkola 2015, 192-195.)

3 KETJUUNTUMINEN TUO TEHOKKUUSETUJA KAUPALLE

3.1 Kaupan yhteiskunnallinen asema

Kaupan ala jakaantuu tukku- ja vähittäiskauppaan. Tukkukaupaksi luokitellaan yritys, jonka asiakaskunta koostuu valtaosin toisista yrityksistä eli esimerkiksi vähittäiskaupasta tai muista palvelu- ja tuotantotoimintaa harjoittavista toimijoista. Vähittäiskaupassa asiakkaina ovat tuotteita ostavat kuluttajat. Sekä tukkukauppa että vähittäiskauppa jaetaan edelleen pienempiin sektoreihin kaupan luonteen viitoittamana. Tukkukaupassa ryhmittely sisältää kulutustavaroiden tukkukaupan sekä teknisen tukkukaupan, johon kuuluvat rakennustointa sekä liikennettä ja teollisuutta edesauttavat toimialat. Vähittäiskauppa jakaantuu päivittäistavara-, tavaratalo- ja moninaisten erikoistavaroiden kauppaan. (Heinimäki 2006, 23.)

Finne & Kokkonen (2005, 19) toteavat, että päivittäistavarakauppa nimensä mukaisesti viittaa tuotteisiin, joita tarvitaan useasti jokapäiväisessä elämässä ja joiden ostaminen on rutiininomaista. Esimerkkinä näistä tuoteryhmistä ovat elintarvikkeet sekä siivous- ja hygieniatuotteet. Erikoistavaroita eli käyttötavaroita ostetaan huomattavasti harvemmin. Niiden ostaminen on suunnitelmallisempaa ja ostopäätösprosessi on monimuotoisempi. Joskus kuluttaja hankkii tietoa ostettavasta tuotteesta etukäteen. Tuotteiden kuluttajahinnat ovat korkeampia. Käyttötavaroiksi luokitellaan muun muassa sisustukseen ja urheiluun liittyvät tuotteet sekä elektroniikka.

Ero päivittäistavarakaupan ja erikoistavarakaupan välillä on selkeä. Tämän huomaa esimerkiksi siitä, miten isot ruokakaupat myyvät lähes kaikkea mahdollista päivittäistavaroiden saralla, mutta kaiken kattavat käyttötavarakaupat loistavat poissaolollaan. Tämä johtuu valtavasta nimikemäärästä, joka jopa pelkästään yhteen toimialaan keskittyneellä erikoistavarakaupalla on valikoimissaan. Tästä esimerkkinä ovat muun muassa urheilukaupat. Koska nimikemäärä on suuri, on yhdelle tuotteelle kohdistuva menekkivaade heikompaa kuin nopeakiertoisessa päivittäistavarakaupassa. Käyttötavarat viipyvät varastossa pidempään ja niiden kiertonopeus on hitaampaa. (Retail Kaupan työt ja toiminta 2011, 15-16.)

Käyttötavaroiden ostopiikit rytmittyvät sesonkien ympärille. Niiden keskeisenä aiheuttajana ovat vuodenajat kesä ja talvi sekä juhlapyhistä kaikissa tavararyhmissä joulun. Toisaalta esimerkiksi vaatekaupassa sesongit pyörivät lähes koko ajan. Koska käyttötavarakauppa on hyvin sesonkivetoista, on kulutuskysynnän ennustettavuus nimiketasolla haastavaa. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa ostomäärät eivät kohtaa todellisen kysynnän kanssa. Jos ostettu määrä on liian suuri, korjataan sitä sesongin jälkeisillä alennusmyynneillä. Liian vaatimaton määrä loppuu kesken sesongin aikana. Päivittäistavarakaupassa ostopiikit jakaantuvat tasaisemmin kalenterivuoden ympärille. Kesä- ja talvisesongit näkyvät kuluttajalle

erilaisina sesonkiin sopivina tuotevalikoimina ja vaihtuvina sesonkilajitelmina. (Retail Kaupan työt ja toiminta 2011, 17.)

Kauppa on palveluelinkeino, joka sopeutuu yhteiskunnassa tapahtuviin vaihteluihin. Kauppa ei itse osallistu toimintaympäristönsä muuttamiseen, vaan havainnollistaa muutoksia esimerkiksi tarjolla olevien tuotevalikoiden kautta. Yhteiskunnassa kaupan toimialaa kutsutaan seurannaiselinkeinoksi, jolla on liiketaloudellinen kannattavuusvaatimus. Voiton tavoittelun lisäksi kauppa hoitaa tavaroiden ja palveluiden välittämisen, pyrkii vastaamaan kuluttajien tarpeisiin kilpailukykyisellä valikoimalla sekä hallinnoi tavaroiden ja palveluiden logistista saatavuutta maanlaajuisesti. Joissain tapauksissa kaupan alaan kohdistuvien vaatimusten ja sen yhteiskunnallisen roolituksen välillä on epäsuhta. Kaupan liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, mutta silti turvata maanlaajuinen jakelu ja jatkuva tavaroiden ja palveluiden saavutettavuus. (Heinimäki 2006, 23.)

Palvelutason ja saavutettavuuden turvaamisella on suuri merkitys yksittäiselle kuluttajalle. Koska Suomi on harvaan asuttu maa, jossa etäisyydet ovat osassa maata pitkiä, nämä vaatimukset korostuvat. Maankäyttö- ja rakennuslaki edellyttää, että asemakaavassa on huomioitava alueellisten palveluiden saatavuus. Siinä voidaan tarpeen vaatiessa kommunikoida kaupan fyysinen pinta-ala. Kaupan tarjoamille palveluille ei olla laissa asetettu kilometrimääräistä enimmäisetäisyyttä tai kauppamatkaan käytettävissä olevaa ajallista maksimiaikaa. Kaupan tarjoamien palveluiden saatavuus heikentyy myymäläverkoston supistumisen myötä. Vaikutus näkyy erityisesti maakuntapitäjissä, joissa etäisyydet ovat jo lähtökohtaisesti suuremmat kuin taajama-alueilla. (Heinimäki 2006, 24-25.)

Koska nykyaikana kauppa on entistä enemmän ketjuuntunut, tehdään päätökset uusien myymälöiden perustamisesta usein keskitetysti koko maan osalta. Kun päätös paikkakunnalle tarvittavien kauppojen lukumäärästä on tehty, tulee kaupan sijainti arvioida tarkkaan suhteessa asutukseen, kilpailijoihin ja paikkakunnan tarjoamiin muihin palveluihin. Sijainnin osalta tulee pohtia näkyvyyttä, pysäköintimahdollisuuksia sekä saavutettavuutta. Kaupunkien keskustoissa sijaitsevia kauppakiinteistöjä ei ole aina kannattavaa uudelleen rakentaa vaan toimitilat vuokrataan tai olemassa oleva tila peruskorjataan vastaamaan nykyistä tarvetta. Rakentaminen voi tulla kysymykseen esimerkiksi silloin, jos olemassa olevaan tilaan perustetaan kooltaan entistä suurempi yksikkö. (Havumäki & Jaranka 2006, 49.)

3.2 Ketjuliiketoiminnan määritelmä ja toteutus

Vähittäiskaupan tärkein tehtävä on myydä tuotteita kuluttajille. Koska kilpailu on kovaa, saavuttaakseen etua suhteessa muihin toimijoihin tulee kaupan pyrkiä arvon tuottamiseen ja miellyttävän ostokokemuksen tarjoamiseen. (Bilinska-Reformat ym. 2017, 2.) Kautto &

Lindblom (2005, 12, 17-18) kertovat, että kauppojen tulee ylläpitää kilpailukykyistä hintatasoa kannattavasti, jotta niillä on mahdollisuus menestyä haastavassa kilpailukentässä. Jotta kauppa näyttäytyy kuluttajan silmissä houkuttelevalta, tulee sen hintatason olla edullinen. Ketjuliiketoimintamalli luo edellytykset, joiden avulla kaupan alat toimijat voivat nykyisessä kilpailukentässä toimia tuloksellisesti. Ketjuliiketoiminta tähtää saavutettavissa olevan tehokkuuden kokonaisuoptimointiin. Tällä tarkoitetaan tehokkuushyödyn saavuttamista etenkin logistisia prosesseja ja tiedonhallintaa tehostamalla. Tällöin sekä investointien pääomankäyttö että vaihto- ja käyttöomaisuuden seuranta vahvistuu (Kautto ym. 2008, 72).

Hukka (2005, 10-11) määrittelee ketjuliiketoiminnan erilaisia juridisia muotoja ja rakenteita omaavien yritysten yhteistyömuodoksi, jossa päämääränä on suoriutua vallitsevassa kilpailukentässä yhdessä vahvempana kuin jokainen yritys yksinään toimisi. Toisen määritelmän mukaan ketjuliiketoiminta on keskusjohtoinen toimintamalli, jossa ylläpidetään ainakin osittain keskitettyä tuotevalikoimaa. Kolmannen näkemyksen mukaan ketjuliiketoiminta tarkoittaa yhtenäisen mallin mukaan toimivaa ketjua, joka muodostuu ketjuun kuuluvista kaupoista ja toimintaa hallinnoivasta keskusyksiköstä (kuvio 3). Ketju noudattaa yhtenäistä strategiaa hinnoittelun, markkinoinnin ja valikoimien suhteen. (Havumäki & Jaranka 2006, 54.)



Kuvio 3. Ketjuliiketoimintamalli (mukailtu Kautto & Lindblom 2005)

Ketjua kutsutaan keskusyksikön ja ketjuun kuuluvien kauppojen yhteistyöverkostoksi, jossa erilaiset hallintarakenteet mahdollistavat verkoston sisäisen työnjaon koordinoinnin. Hallintarakenne on toimintatapa, jolla verkostoon kuuluvia toimijoita tai toimintoja ohjataan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatapa on usein jo olemassa, sillä se on muovautunut ketjun historian kehitysvaiheista. Nykyhetkessä se vaikuttaa organisaatorakenteeseen, päätöksentekoon sekä johtamistyyliin. Ketjun verkoston hallinnointi voi perustua omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Ei voida osoittaa, että toinen hallinnointimuoto olisi automaattisesti toista parempi, sillä tilanteet ja tarpeet vaihtelevat. Olennaista on se, miten hyvin valittu rakenne edistää ketjun sisäisten ja ulkoisten tehokkuustavoitteiden

saavuttamista. Toinen hallinnointimuodon valintaan liittyvä vaade on, miten tehokkaasti se edesauttaa tasapainon löytymistä keskitetyn liiketoiminnan ja paikallistasolle hajautetun vastuun välillä. (Kautto & Lindblom 2005, 46-47.)

3.2.1 Omistusperusteinen ketjumalli

Omistusperusteinen ketjumalli kuvaa keskusjohtoista kaupan alan yritystä, jossa päätöksenteko on keskitetty niin operatiivisten päätösten, valikoimien, hinnoittelun kuin markkinoinninkin osalta. Yrityksen johtosuhteet ja organisaation rakenne ulottuvat loogisesti ketjun kauppoihin saakka. Kaupat huolehtivat niille asetettujen tehtävien hoitamisesta ja asiakaspalvelun varmistamisesta. Liiketoiminnan tulos kohdistuu ketjuyritykseen tai sen omistamiin tytäryhtiöihin. (Kautto & Lindblom 2005, 47.)

Omistusperusteiseen toimintatapaan kuuluu myös malli, jossa keskusyksikkö hallinnoi keskitettyä ostotoimintaa ja logistiikkaa, mutta ketjun kaupat toimivat alueellisesti. Keskusliikkeen omistus on siirtynyt alueellisille toimijoille, jotka vastaavat liiketoiminnallisen tuloksen tekemisestä. Keskusliikettä ei tällöin luokitella tulosityksiköksi, mutta sen tulee kattaa palveluidensa aiheuttamat kustannukset. Alueellisilla kaupoilla toimiva ketju kuuluu kilpailuoikeudellisesti horisontaalisen toimintatavan ja säännösten piiriin. Mallissa yrittäjät toimivat samassa tasossa, jolloin esimerkiksi päätösvalta valikoimista ja hinnoittelusta on alueellisilla yrityksillä, ei keskusyksiköllä. (Kautto & Lindblom 2005, 47-49.)

3.2.2 Sopimusperusteinen ketjumalli

Sopimusperusteisessa ketjumallissa keskusyksikkö omistaa ketjukonseptin, mutta luovuttaa sen yrittäjän käyttöön. Yrittäjä harjoittaa toimintaansa sopimusperusteisesti ketjun kaupoissa. Mallia ilmentää franchising-sopimus, jossa ketjun kauppojen valikoimat, toimintatavat ja muut myymäläkonseptiin liittyvät seikat on tarkasti määritelty vastaamaan brändin mainetta ja mielikuvaa. Franchising-toimintaa harjoittava henkilö maksaa ketjulle tietyn summan konseptin käyttöoikeudesta ja liikevaihdesta. Toimintaa leimaa kurinalaisuus ja laadukkuus, sillä jopa vähäiseltä tuntuva poikkeama ylläpidetystä standardista voi vaurioittaa ketjun mielikuvailmettä. (Kautto & Lindblom 2005, 48-49.) Yritystoiminnan alkuvaiheessa keskusyksikkö kouluttaa yrittäjän ja auttaa liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvissä asioissa sekä tarjoaa kaupallista ja teknistä tukea. Myöhemmin ketju edistää yrittäjien kilpailukykyä ja toiminnan monipuolisuutta muun muassa koulutuksilla ja erilaisilla markkinointitoimenpiteillä. (Kautto ym. 2008, 103-105.)

Vertikaalisen ketjutoiminnan sopimus edustaa toista esimerkkiä sopimusperusteisesta ketjumallista. Myös tässä toimintatavassa yrittäjä toteuttaa ketjun konseptia, mutta

käyttöoikeuteen kuuluu lisäksi kauppapaikka. Yrittäjä maksaa ketjulle rahallisen summan konseptin hyödyntämisestä ja sitoutuu noudattamaan konseptin toimintatapoja. Päinvastoin kuin horisontaalisessa mallissa, jossa päätösvalta on jakautunut alueellisille yrityksille, vertikaalisessa mallissa päätökset tehdään keskusyksikössä. Päätöksentekoa edistetään työryhmissä, jotka koostuvat toiminnanharjoittajista sekä keskusyksikön edustajista. Sopimusperusteinen malli voi toimia myös horisontaalisesti. Toimintamallien suurin ero kohdistuu päätöksentekoon yrittäjien ja keskusyksikön välillä. Muut toiminnan piirteet ovat yhtenevät. (Kautto & Lindblom 2005, 48-49.)

3.3 Ketjuuntumisen hyödyt ja haitat

Ketjuuntumisen myötä yrityksen koko kasvaa. Hankinnan keskittäminen ja yhtenäisen valikoiman ylläpito ketjun myymälöissä nostaa tuotteiden tilausmääriä. Ostovolyymien kasvu palvelee ketjua sopimusneuvotteluissa. Lisäarvo kilpailuedun parantamiselle ei kuitenkaan tule yksinomaan hankinnan keskittämisestä. Hyöty syntyy kattavasta valikoimanhallinnasta, suurista volyymimääristä ja niiden pohjalta tehdyistä sopimuspäätöksistä. (Kautto & Lindblom 2005, 16.) Tiedonhallinta on keskitetty ja kulkee tehokkaasti eri yksikköjen välillä. Suuret kauppaketjut rekrytoivat ja kouluttavat aktiivisesti työntekijöitään. Ketjun sisällä työntekijä voi siirtyä työtehtävästä toiseen, jolloin kokemus lisääntyy ja heijastuu päätöksentekoon. Iso ketju tuo työntekijälleen turvaa, sillä ketjun kauppojen kannattavuus on turvatumppaa kuin yksinäisen toimijan. (Havumäki & Jaranka 2006, 56.)

Tavarantoimittajan näkökulmasta ketjuuntumisen hyödyt liittyvät markkinoinnista ja logistikasta kertyviin säästöihin. Yhtenäisen tuotevalikoiman ansiosta toimitusketjun hyödynnettävyys tilaus- ja toimitusprosessissa on tehokasta. Sopimusdokumentaatioon liittyvä toiminta yksinkertaistuu, sillä se laaditaan toimittajan ja keskusyksikön välillä. Koska ketjun ja toimittajan keskinäinen tiedonvaihto toimii ilman välikäsiä, voi toimittaja paremmin kuunnella ketjun välittämiä kuluttajatoiveita ja hyödyntää tietoa markkinoinnissa sekä tuotekehityksessä. Uuden tuotteen lanseeraus tuo molemmille osapuolille yhteisetuja. Kun tavarantoimittaja markkinoi tuotetta mediassa, voi kauppa samaan aikaan tehdä siitä ketjun myymälöissä näyttävän esillepanon tai muilla tavoin panostaa tuotteen hyllynäkyvyyteen. (Havumäki & Jaranka 2006, 56.) Pienille toimittajille ketjuuntuminen voi asettaa haasteita. Koska puolesta ne eivät pysty vastaamaan suuriin tilausmääriin tai toimittamaan tuotteita haluttuun aikaan. On myös mahdollista, että pienen toimittajan neuvotteluvoima ei yksinään riitä suurta ketjua vastaan. (Kautto & Lindblom 2005, 16-17.)

Kuluttajille ketjun kaupoissa asioiminen on helppoa. Kaupoissa on yhtenäinen myymäläilme, sama valikoima ja hinnat. Toisaalta kauppavierailut voidaan kokea yksitoikkoisina. Kaupat ovat identtisiä kopioita toisistaan eikä valikoima välttämättä riittävästi kommuniko

kuluttajalle paikallisten toimijoiden tarjoamia tuotevaihtoehtoja. On havaittu, että lähikaupat hyötyvät ketjutoiminnan tarjoamasta tuesta. Myös kilpailutilanne säilyy virkeänä useamman ketjun toimintakentässä. (Heinimäki 2006, 111.)

Ketjujen välillä on eroja siinä, miten keskitetysti niitä johdetaan. Tiukasti ketjuohjatussa toiminnassa kaikki tuotteisiin liittyvät päätökset niin hinnoittelun kuin esillepanonkin suhteen tehdään keskusyksikössä. Tiukka ketjukuri heijastuu tavarantoimittajayhteistyöhön. He saavat tuotteilleen tietyn valikoimapeiton, hyllypaikan ja -näkyvyyden. Vuoropuhelu käydään keskusyksikön kanssa, ei yksittäisten kauppojen. Jos ketju noudattaa väljempää kuria, voivat ketjuun kuuluvat kaupat päättää ainakin jollain tasolla asioistaan itse. Tällöin esimerkiksi menekinedistäjien käynnit kaupoissa voidaan sallia. Menekinedistäjät voivat tarkentaa myymäläkohtaisia tilausmääriä tai ylläpitää edustamiensa tuotteiden esillelaittoja. (Finne & Kokkonen 2005, 86.)

Heinimäki (2006, 110) toteaa, että valikoimien osalta keskitetyn liiketoiminnan koetaan heikentävän kauppojen paikallisuutta. Alueellinen asiakasrakenne, kilpailutilanne tai hinnoittelu voivat jäädä riittämättömälle huomiolle. Vaikka keskitetty valikoimanhallinta edesauttaa yritystä kannattavamman liiketoiminnan saavuttamisessa, joustaa keskusvetoinen toimintatapa yleensä sen verran, että paikalliset tavat tai piirteet voidaan jonkinasteisesti huomioida. Paikallisuus ilmenee esimerkiksi siten, että osa kaupan valikoimasta tavaroitetaan lähialueiden toimijoiden valmistamilla elintarvikkeilla tai tuotteilla. Toinen vaihtoehto paikallisuuden korostamiseksi on se, että ketju tarjoaa erilaisia keskitetysti räätälöityjä tuotevaihtoehtoja, joista kauppa kokoaa paikalliseen kysyntään sopivimman kokonaisuuden. Ketju voi soveltaa mallia vaihtelevasti eri tuoteryhmien kesken. Tällöin osaa ryhmistä ohjataan keskitetysti ja toisten ryhmien osalta päätösvalta valikoimasta jää kaupalle. (Finne & Kokkonen 2005, 87.)

3.4 Ketjukonsepti määrittelee toiminnan periaatteet

Ketjuliiketoiminta pohjautuu ketjukonseptiin. Konseptissa määritellään operatiiviset liiketoimintaprosessit ja lähtökohdat niiden hallinnoinnille. Kokonaisuutta kutsutaan ketjukonseptin strategiseksi määrittelyksi. Se on liiketoiminnallinen ohjeistus eri prosessien vastuista ja velvollisuuksista sisältäen koko kaupan arvoketjun. Vaikka määrittely keskittyy nykyhetkeen, antaa se suuntaviivat pitkälle tulevaisuuteen ulottuvasta johtamisesta ja linjauksista. Ketjukonsepti heijastelee yrityksen uusiutumiskykyä sekä näkemystä toiminnan ja kilpailukykyyn jatkuvalla päivittämiselle. (Kautto ym. 2008, 111.) Ketjukonseptissa liikeidea ja sen eri osat alueet on koottu yhteen selkeäksi kokonaisuudeksi. Näin varmistetaan, että kuluttajat kohtaavat yhdenmukaisen tuote- ja palvelukokonaisuuden kaikissa ketjun myymälöissä. (Finne & Kokkonen 2005, 84.) Hukka (2005, 30, 47) toteaa, että konseptin avulla luodaan

nykyhetken tehokkain toimintamalli ja konseptissa määritellyt ohjeistukset ovat käytössä jokaisessa ketjun kaupassa. Ketjusta rakennetaan brändi. Kaupat mallintavat valittua linjaa niin nimen kuin visuaalisen ilmeenkin osalta. Tavoitteena on, että kauppa erottuu ympäristöstä edukseen ja kuluttaja yhdistää siihen mainonnasta muistamansa positiiviset seikat (Finne & Kokkonen 2005, 84).

Ketjukonseptissa yritys määrittelee mitä konseptin avulla halutaan saavuttaa. Tästä käytetään nimitystä tavoiteasetanta. Konseptissa yritys kertoo, millainen on ketjun näkökulma johtamiseen sekä miten esimerkiksi tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen, hankintojen keskittäminen tai markkinoinnin kohdentaminen tapahtuu. (Hukka 2005, 51.) Konseptin laatimisessa noudatetaan loogisuuden periaatetta ja tarkastellaan realistisesti eri prosesseja, toimintatapoja, henkilövastuita ja toimenkuvia (Kautto ym. 2008, 112). Yritys määrittää konseptissa markkina- ja kilpailusegmentin sekä hahmottaa omat vahvuutensa ja ylivoimatekijät samoin kuin kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet (Kautto & Lindblom 2005, 71-72). Kun kilpailusegmentti on määritetty, voi yritys erilaistumisen kautta saavuttaa kilpailuedun suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin (Havumäki & Jaranka 2006, 56). Koska ketjukonseptit ovat erilaisia, on lähtökohtien perusteellinen tarkastelu oleellinen osa liiketoiminnan ja prosessien onnistumista (Kautto & Lindblom 2005, 71-72).

Ketjukonsepti ottaa kantaa liiketoiminnan operatiivisiin prosesseihin. Niitä ovat tuoteryhmähallinta, markkinointi, osto ja toimitusketju. Prosesseissa onnistuminen tuo kuluttaja-arvostusta koko ketjulle ja viestii toiminnan ansiokkaasta johtamisesta. Jos prosessien jalkauttaminen kauppoihin epäonnistuu ja ketjun toiminta koetaan epätydyttävänä, heikentyy ketjun kilpailukyky. Jos kuluttajilta puuttuu konkreettinen syy vierailta ketjun kaupoissa, on tilanne haastava. (Kautto ym. 2008, 139.)

Tuoteryhmähallinta ja markkinointi kuuluvat ketjuliiiketoiminnan asiakkuusprosesseihin. Kilpailukykyinen ja asiakkaita houkutteleva valikoima räätälöidään ketjukonseptin määrittämien asiakaslupausten ja tavoitteiden pohjalta. Tuotevalikoimassa, hinnoittelussa ja tilanhallinnassa noudatetaan yrityksen strategian mukaisia painotuksia. (Kautto & Lindblom 2005, 13.) Tuoteryhmähallinnassa hyödynnetään saatavilla olevaa tietoa pääkilpailijasta sekä kohderyhmän asiakkaista (Kautto ym. 2008, 140). Markkinointi vastaa ketjun parhaan tunnettuuden saamisesta valitussa kilpailusegmentissä (Kautto & Lindblom 2005, 13). Tuoteryhmähallinta ja markkinointi nivoutuvat saumattomasti yhteen, sillä markkinointitoimenpiteet kohdistuvat pääosin valikoimassa oleviin tuotteisiin. Ketjun liiketoiminnallinen laadukuus heijastuu toiminnassa. Kun ketjukonseptin noudattaminen on vahvaa ja johdonmukaista kuluttajan suuntaan, voidaan jo perustoiminnalla saavuttaa kelpo asiakastytyvyys ilman ylimitoitettua markkinointia. (Kautto ym. 2008, 142.)

Osto ja toimitusketju ovat ketjun sisäisiä toimintoja, jotka tukevat asiakkuusprosesseja. Kun työnjaon vastuut ovat selkeät, saa ketju kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Ostoprosessin tärkeä osa-alue on saavuttaa määritysten mukainen tuotevalikoima sekä työstää ja ylläpitää sitä keskitetysti. Työhön kuuluu tärkeänä osana tavarantoimittajasopimusdokumentaatio sekä volyympohjaiset ostohintaneuvottelut. Toimitusketju huolehtii tuotteiden tilaamisen, varastoinnin ja kuljetuksen ketjun kauppoihin sovittujen ehtojen pohjalta. Toimitusimpulssi käynnistyy joko automaattisesti järjestelmän havaitseman menekki- ja varastotilanteen pohjalta tai kaupoista tulevan tarpeen perusteella. (Kautto ym. 2008, 144-145.) Jokainen neljästä operatiivisesta prosessista toimii ennalta määritettyjen vastuiden puitteissa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Prosessien sujuvuuden kautta toiminnan tuottavuus tulee näkyväksi ja antaa mahdollisuuden niiden kustannustehokkaampaan päivittämiseen. (Kautto & Lindblom 2005, 13.)

3.5 Asiakassegmentointi

Ketjukonseptin tärkeä osa liittyy asiakassegmentointiin. Konseptissa täsmennetään kohdeasiakasryhmät ja heille annettavat asiakaslupaukset, valittu kilpailusegmentti markkinoilla sekä pääkilpailija. Asiakassegmentin määrittelyn lähtökohtana on yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellinen markkina-alue. Valitun kuluttajasegmentin ostokäyttäytyminen, ostotottumukset sekä arvot ja elämäntyyli tutkitaan ja luokitellaan demografisten tekijöiden perusteella. Niitä ovat muun muassa asuinpaikka, perhe-, ikä- ja tulorakenne. Tämä luokittelu ei enää yksistään riitä, sillä kuluttajien arvot ja mielenkiinnon kohteet, elämäntyyli sekä ostokäyttäytyminen elämän erilaisissa tarvetilanteissa vaikuttavat enemmän ostopaikan valintaan kuin pelkät demografiset arvot. (Kautto & Lindblom 2005, 44.)

Yksi tapa luokitella kuluttajasegmenttejä perustuu erilaisten ostotarpeiden määrittelyyn. Pääostaja arvostaa riittävän laajoja valikoimia, jolloin kaikki tarvittavat tuotteet saadaan helposti saman katon alta. Täydennysostajan mielenkiinto kohdistuu muutamaa tuotteeeseen ja impulssiostaja tarvitsee selkeän houkuttimen, jotta hän asioi kaupassa. Nopeaa asiointia arvostava henkilö välttää ylimääräisen ajan käyttöä ja hätäostaja hakee yksittäisiä tuotteita akuuttiin tarpeeseen. Tapaostajien ostoaktiivisuutta tulee lisätä, sillä vaikka he asioivat kaupassa usein, tarttuu ostoskoriin vain muutamia tuotteita. Kuluttajan tarve kaupassa käyntiin vaihtelee eri aikoina ja eri viikonpäivinä. Viikonlopun keskiostos nousee suureksi ja keskellä viikkoa se on maltillisempi. Silloin käydään hakemassa lisätäydennystä yksittäisten elintarvikkeiden loppuessa. (Finne & Kokkonen 2005, 88-89.)

Asiakasnäkökulma tulee olla keskiössä ketjun kaikkien toimintojen suunnittelussa. Esimerkiksi pienten lähikauppojen elinehto on, että niiden valikoima vastaa mahdollisimman kattavasti lähialueiden kuluttajien kysyntään. Asiakasvirta muodostaa valtaosan kauppaan

tulevasta rahavirrasta alueellisesti verrattain suppealla vaikutusalueella. Toisaalta hypermarketeissa vieraillee kuluttajia huomattavasti laajemmalta alueelta, jolloin kysyntä on monipuolisempaa. Kaupan vahva erottautuminen on haastavaa, sillä se pyrkii tarjoamaan jokaiselle jotakin eikä sulkemaan ketään asiakaskunnan ulkopuolelle. Tämä näkyy markkinoinnissa, jonka tulisi heijastella eri kuluttajasegmenttien tarpeita ja mielenkiinnon kohteita. (Finne & Kokkonen, 2005, 87-88.)

Asiakaslupaukset ja niiden toteuttaminen ovat olennaisia seikkoja ketjukonseptin kannalta. Lupausten myötä ketju pyrkii myönteisesti erottautumaan muista saman alan toimijoista ja lisätä kuluttajahoukuttelevuutta ketjua kohtaan. Kun kuluttajat ovat ketjun toimintaan tyytyväisiä, saa se aikaan tunnettuutta ja kuluttajauskollisuutta. (Kautto & Lindblom 2005, 44.) Kuluttajauskollisuus ilmenee myönteisenä asenteena ja ostokokemuksen toistumisena ketjun kaupoissa (Saura ym. 2017, 548). Yritys kertoo asiakaslupausten kautta, miten se tuottaa kuluttajalle ylivoimaista hyötyä suhteessa muihin toimijoihin. Jotta yritys tähän tavoitteenseen pääsee, tulee sen toteuttaa omia prosessejaan lupauksensa mukaisesti. Yrityksen asiakaslupaukset ja liiketoiminnan strategia kulkevat rinnakkain, sillä lupauksen taustalla vaikuttavat yrityksen arvot ja periaatteet. (Kuusela & Neilimo 2010, 60-61.)

4 TUOTEVALIKOIMALLA ON KESKEINEN ROOLI KAUPASSA

4.1 Tuoteryhmäjohtaminen

Tavararyhmähallinnassa tuoteryhmiä johdetaan ja hallinnoidaan omina strategisina yksiköinä. Yhteistyön aktiivisina osapuolina ovat valikoimaa ylläpitävä ketju ja tavarantoimittaja. Toiminnan tarkoituksena on vastata entistä paremmin kuluttajakysyntään ja edistää myynnin kasvua. Uusien tuotteiden kehittämisen ja niillä tehtävien lanseerausten lisäksi tavarantoimittajien tulee markkinoida tuotteita yhdessä kauppaketjujen kanssa, jotta niille saadaan riittävä näkyvyys. Toimittajat karsivat herkästi valikoimastaan heikosti myyviä tuotteita ja keskittyvät kannattavampien nimikkeiden ylläpitoon. Sekä tavarantoimittajan että kaupan yhteisenä tavoitteena on pyrkiä toimitusketjun kustannustehokkuuteen. (Havumäki & Jaranka 2006, 126.)

Gooner ym. (2011, 18-20) kertovat, että tuoteryhmäjohtaminen tarjoaa kaupoille keinon arvon luomiseen, mutta vaatii kaupan ja toimittajien yhteistyötä. Tuoteryhmään kuuluvat brändit sijoitellaan olemassa olevaan tilaan ennalta määrätyn järjestyksen mukaan. Tällä varmistetaan suuri liiketoiminnallinen kannattavuus ja kuluttajakysyntään vastaaminen. Tuoteryhmän kehitystä seurataan lukujen avulla ja verrataan ennusteisiin. Tuoteryhmäjohtamista toteutetaan eri tasoilla. Ryhmää analysoidaan useilla mittareilla, tuotejärjestystä pohditaan ja sen toteumaa kaupoissa seurataan. Tärkeää on tiedostaa toimitusketjun ja markkinoinnin vaikutukset ryhmän suoriutumiseen. Tuoteryhmäjohtaminen vaatii jatkuvaa seurantaa ja ylläpitoa, sillä kuluttajien tarpeet ja kilpailijoiden toimintasuunnitelmat muuttuvat kaiken aikaa.

Tuoteryhmäjohtaminen hyödyttää sekä kauppa- että toimittajaa. Yhteistyön myötä kumpikin osapuoli jakaa toisilleen aiempaa enemmän tuotteisiin liittyviä tietoja. Kaupalle tuoteryhmän nykyhetken analysoinnin tulokset kertovat ryhmän suoriutumisesta ja antavat työkalut tulevaisuuden seurantaa varten. Lukujen valossa toimittajien valvonta tehostuu. Kun tuoteryhmän kokonaisymyynti kasvaa, oletetaan, että niiden brändien osuus myynnistä kasvaa, joita on valikoimassa eniten. Kun huonomyyntisiä tuotteita karsitaan, valikoima tiivistyy. Samalla valikoimaan jäävien tuotteiden hyllynäkyvyys korostuu. (Gooner ym. 2011, 22.)

Tavararyhmä koostuu nimikkeistä, jotka kuluttajan mielestä liittyvät toisiinsa esimerkiksi käyttöyhteyden perusteella. Tavararyhmiä voidaan edelleen jakaa pienempiin sektoreihin alaryhmien, segmenttien ja alasegmenttien mukaan. Tavararyhmähallinnassa tuoteryhmiä tarkastellaan kuluttajien todellisten tarpeiden ja tuotteille kohdistuvien mielikuvien näkökulmasta. Kun ketju työstää tavararyhmämäärittystä, tulee pohtia mitkä tuotteet kilpailevat keskenään tai ovat käyttötarkoituksensa puolesta toisiinsa kytköksissä. Tuoteryhmiä hahmotetaan kaupallisina kokonaisuuksina ja tarkastellaan, miten kuluttajakysyntä huomioidaan

massa- ja palvelutuotteita sisältävien tuotekokonaisuuksien osalta. Kuluttajanäkökulma tulee huomioida myös esillepanoissa. (Kautto & Lindblom 2005, 94.)

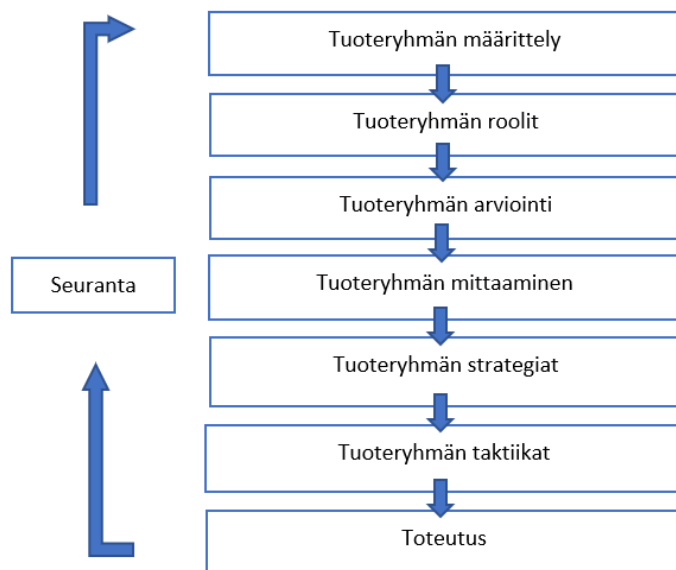
Kurtulus ym. (2011, 47) määrittelevät tuotekategorian ryhmäksi tuotteita, jotka kuluttaja yhdistää toisiinsa tai toisiansa korvaaviksi. Virvoitusjuomat ja suunhoidon tuotteet ovat esimerkkejä tuotekategorioista. Tuoteryhmäjohtaminen on prosessi, jossa tuoteryhmiä hallinnoidaan liiketoiminnallisina yksikköinä. Jotta tuoteryhmälle annetut tavoitteet saavutetaan, tulee valikoiman, hinnoittelun ja hyllynäkyvyyden olla kunnossa. Jos toimittajia halutaan osallistaa prosessiin, valitaan yleensä se toimittaja, jonka myynnin osuus tuoteryhmästä on suurin. Kauppa jakaa toimittajalle tarpeelliseksi katsomansa tiedon kategorian tunnusluvuista ja brändien nykyhetken hyllytilasta tai -sijoittelusta. Saadun tiedon ja oman asiantuntijuutensa pohjalta toimittaja tekee ehdotuksen esimerkiksi uusista hyllykuvista. Kauppa soveltaa uutta ehdotusta haluamallaan tavalla.

Vaikka tuoteryhmäjohtamisessa kaupan ja teollisuuden yhteistyö on tärkeää, nähdään toiminta kaupan vastuualueeseen kuuluvana prosessina. Kauppa räätälöi olemassa olevista tuotevaihtoehdoista houkuttelevimman kokonaisuuden ja toimii kysynnän ja tarjonnan rajapinnassa. Tavarantoimittaja esittelee tuotevaihtoehtoja ja tukee kauppa päätöksenteossa. Kaupan tulee aktiivisesti kommunikoida kuluttajatoiveista teollisuudelle. (Finne & Kokkonen 2005, 175-177.)

Tuoteryhmäjohtaminen huomioi hyllytilan. Käytettävissä olevan hyllytilan vähäisyys rajoittaa kuluttajatuotteiden myyntiä. Kaupat hyödyntävät tuotevalikoimalle annetun tilan parhaalla mahdollisella tavalla. Hyllytilaa tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Yhden näkemyksen mukaan yksittäisen tuotteen hyllytila määräytyy hyllystä tapahtuvan myynnin perusteella. Toinen näkökulma keskittyy tutkimaan rajoitetun hyllytilan vaikutusta brändien väliseen kilpailuun tilanteessa, jossa hyllytila on vakio. Kolmas näkökulma pohjaa tilapäätökset markkinatilanteeseen ja tuotteiden erilaiseen käyttötarkoitukseen. Kaupat jakavat myymälän hyllytilan myynnissä olevien tuoteryhmien kesken. Tuoteryhmälle annettua hyllytilaa tarkastellaan kannattavuuden kautta suhteessa muihin tuoteryhmiin. Tilan antaminen yhdelle ryhmälle heikentää myyntiä toisessa ryhmässä. (Kurtulus ym. 2011, 48-50.)

Tuoteryhmäjohtamisprosessi (kuvio 4) alkaa tuoteryhmän ja siihen kuuluvien tuotteiden määrittämisellä sekä oikean kuluttajasegmentin valinnalla. Ryhmälle annetaan asiakas- ja markkinatietoihin pohjautuen rooli, jonka avulla sitä verrataan muihin tuotekategorioihin. Tuoteryhmän nykytila arvioidaan jakamalla se pienempiin alaryhmiin ja mittaamalla jokaisen ryhmän suoritus taso kaupallisten tunnuslukujen kautta. Ryhmälle laaditaan strategia, jonka avulla varmistetaan tulostavoitteiden saavuttaminen. Strategia ottaa kantaa valikoimaan, hinnoitteluun, hyllytilaan ja kampanjatoimenpiteisiin. Toimintasuunnitelma

aikataulutetaan ja varmistetaan työnjaon vastuut. Tulosten perusteella tavoitteiden toteutumisista seurataan ja muutetaan tarvittaessa. (Havumäki & Jaranka 2006, 131.) Koska prosessi etenee loogisena kokonaisuutena, voidaan seurannan perusteella korjata tehtyjä päätöksiä ja aloittaa prosessi tarpeen vaatiessa uudelleen alusta (Finne & Kokkonen 2005, 174-175).



Kuvio 4. Tuoteryhmäjohtamisprosessi (mukailtu Finne & Kokkonen 2005)

Kun tuoteryhmän määrittäminen tehdään ensimmäistä kertaa, vaatii se suunnitelmallisuutta ja sitoutumista pitkäjänteiseen toimintatapaan. Seuraavilla päivityskierroksilla muutosten toteutus on helpompaa. Muutostarpeita syntyy esimerkiksi uutuustuotteiden lanseerauksesta, kausituotteista ja muista kilpailukykyyn tai kaupallisuuden parantamiseen liittyvistä tuotemuutoksista ja toimenpiteistä. Joskus ketjukonseptin tai valitun strategian päivitys voi aiheuttaa muutoksia tuoteryhmien painotuksissa. Valikoimajaksot määrittelevät rytmityksen syklit vuositasolla. Päivitetyn valikoiman ohella työstetään uudet hyllykuvat. (Kautto & Lindblom 2005, 95.)

Jotta tuoteryhmäjohtamisen prosessi toimii tehokkaasti läpi koko organisaatorakenteen, tulee työnjaon vastuut ketjun tukitoimintojen ja myymäläprosessien osalta olla yksiselitteisiä ja suoraviivaisia. Toimeenpanon esteenä voi olla esimerkiksi henkilökunnan puutteellinen

osaaminen tai negatiivinen suhtautuminen uusiin toimintatapoihin. Joskus tavarantoimittajien liiallinen valtuus hyllyjen uudelleenjärjestelyyn tai kaupan puolesta tilaamiseen koetaan esteenä toimintamallien tehokkaalle noudattamiselle. (Kautto & Lindblom 2005, 95.)

4.2 Tuoteryhmien erilaiset roolit ja strategiat myynnin ajureina

Kun tuoteryhmä ja siihen kuuluvat tuotteet on määritelty, tehdään ryhmälle roolitus. Roolitus viestii ryhmän tärkeydestä ketjun liiketoiminnassa ja kertoo ryhmän asemoinnin suhteessa muihin tuoteryhmiin. (Finne & Kokkonen 2005, 204.) Jokaisen tuoteryhmän yhtä tehokas hallinnointi on työlästä ja vaatii paljon aikaa (Gooner ym. 2011, 21). Roolitus ohjaa ketjun resurssien jakoa tavararyhmien välillä ja se tulee tehdä mahdollisimman monelle tuoteryhmälle. Roolituksen ansiosta ryhmien vertailu on totuudenmukaista ja ryhmien epäloogiset tai strategiasta poikkeavat painotukset tulevat näkyviksi. Kaupallisuuden näkökulmasta on tehokasta luoda eri painotuksia sisältävien tuoteryhmien joukkio, jossa keskeisimmällä huomiolla ovat ryhmät, jotka ohjaavat ketjun toimintaa kohdekuluttajasegmentin suuntaan. (Finne & Kokkonen 2005, 204.)

Tavararyhmien roolitus sisältää jaottelun kosinta-, suosittu-, sesonki- ja palveluryhmiin. Kosintaryhmän roolina on edistää kaupan hahmottumista kuluttajan silmissä ylivoimaiseksi ostopaikaksi tuoteryhmän osalta. Kauppa haluaa ryhmällä ylittää parhaaseen suoritukseen niin liikevaihdon, kuluttajatytytyväisyyden kuin palvelutasonkin kannalta. (Kautto & Lindblom 2005, 96.) Erilaistuminen tehdään valikoiman tai hinnoittelun kautta. Samalla kauppa pyrkii kosintaryhmän avulla vahvistamaan kuluttajien positiivista mielikuvaa ketjusta. (Retail Kaupan työt ja toiminta 2011, 200.)

Suositturyhmään kuuluvissa tuotteissa kauppa haluaa tarjota kuluttajalle yhdenmukaisen ja kilpailukykyisen valikoiman sekä samalla edistää kuluttajien mielikuvaa kaupasta tuoteryhmän vahvana ostopaikkana. Ryhmän merkitys on tärkeä liikevaihdon kannalta. Kausi- tai sesonkiryhmillä kauppa edelleen vahvistaa ketjun kuluttajamielikuvaa. Tuoteryhmän merkitys korostuu vuodenaikojen vaihtuessa tai juhlapyhien lähestyessä ja tuotteiden ostoon liittyy suunnittelemattomuutta. Palvelutuoteryhmän kilpailuvaltina on lisätä ketjun erottuvuutta muista toimijoista ja vahvistaa kaupan kuluttajamielikuvaa kaiken kattavana ostopaikkana. (Retail Kaupan työt ja toiminta 2011, 201.)

Tuoteryhmän roolitus heijastaa kuluttajanäkökulmaa. Ryhmän roolitus voi vaihdella ketjun eri kaupoissa riippuen myymälän kokoluokituksesta tai maantieteellisestä sijainnista. Roolituksen valintaan vaikuttavat tuotteiden ostorytmi ja ajankohta, kampanjatoimenpiteet, toimittajan toimitusvarmuus sekä lähitulevaisuuden tuotelanseeraukset. Lisäksi tuoteryhmiä arvotetaan kaupallisten tunnuslukujen pohjalta. Niitä ovat esimerkiksi varastonkierto ja -

arvo, hyllysaatavuus ja ryhmän kokonaiskannattavuus. Oleellista on tunnistaa, missä tuoteryhmissä on edelleen potentiaalia myynnin ja markkinaosuuden kasvattamiseen. (Havumäki & Jaranka 2006, 133.)

Tavararyhmille kohdistetaan erilaisia strategioita. Ne on laadittu ryhmien nykyisen roolin ja suoriutumisen perusteella. Ryhmälle on strategiassa annettu tavoite, joka sen tulee saavuttaa. Strategia voi liittyä tuoteryhmän myynnin tai kannattavuuden parantamiseen tai ryhmän hyödyntämiseen asiakasmäärien kasvattamiseksi. Strategian avulla tavoitellaan keskios-toksen kasvua, tunnettuuden parantamista tai positiivisen kuluttajamielikuvan edistämistä. (Havumäki & Jaranka 2006, 133-134.)

4.3 Valikoimanhallinta ja hinnoittelu

Valikoimanhallinta vastaa kohdekuluttajakysyntään. Valikoiman analysoinnin taustalla vaikuttavat tuotteiden roolitus ja strategia. Kosintaryhmän tuotteissa valikoima on yleensä laajempi kuin palvelutuoteryhmällä. Roolituksella on merkittävä vaikutus valikoimapeittoon. Valikoimapeitolla tarkoitetaan tuotteiden markkinaosuutta prosentteina segmentin arvosta tai vastaavasta volyymista markkina-alueella. Yleensä kosintaryhmän tuotteiden markkina-peitto on suurin ja palveluryhmän tuotteiden markkinapeitto on pienin. Tuoteryhmille valitut strategiat voivat luoda suuria painotuseroja ryhmien välille. Esimerkiksi keskiostoksen lisäämistä kerryttävä strategia vaatinee suurempien pakkauskojen ottamista valikoimaan. Mielikuvan kiillottamista edesauttava strategia edellyttäne erätuotteiden tai tavallisuudesta poikkeavien nimikkeiden lukumäärän kasvattamista. (Havumäki & Jaranka 2006, 135-136.)

Dass & Kumar (2011, 64-65) toteavat, että tuotevalikoima ja hinnoittelu vaikuttavat monin tavoin kaupan asemaan markkinoilla. Niillä on merkitystä asiakasmääriin, ostoskorin arvoon ja kuluttajaprofiiliin. Perinteinen lähestymistapa aiheeseen on ollut muodostaa mahdollisimman laaja valikoima, joka houkuttelee suurta joukkoa kuluttajia. Käytäntöä on edesauttanut tarjolla olevien nimikkeiden suuri määrä. Koska nykyhetkessä valikoiman suoriutumista seurataan useilla mittarilla, on näkökulma siirtynyt valikoiman laajuudesta valikoiman tehokkuuteen. Se tarkoittaa, että kauppa päivittää valikoimaa säännöllisesti nimikemäärän ja hinnoittelun osalta. Toiminta on jatkuvaa tasapainoilua. Vaikka valikoiman tehokkaampi räätälöinti tuo kaupalle säästöä toimitusketjun ja kuljetusten osalta, voi tietyn brändin puuttuminen aiheuttaa kaupalle myynnin menetyksiä. Koska kaupalla on valikoimassa useita brändejä erilaisilla hintapisteillä, on haastavaa erottaa keskimääräisestä suoriutumistasosta poikkeavat nimikkeet.

Miller ym. (2010, 160) kertovat, että kaupan sijainti ja valikoima vaikuttavat myynnin kehitykseen. Kun valikoiman koko kasvaa, parantaa se kuluttajan mahdollisuuksia löytää haluttu

tuote. Samalla tuotevaihtoehtojen vertailu tehostuu. On havaittu, että tuotevalikoiman supistuminen vaikuttaa negatiivisesti epäsäännöllisesti ostettaviin tuoteryhmiin. Tämä johtuu siitä, että tuotteille ei ole olemassa korvaavia vaihtoehtoja. Lisäksi tuotevalikoima, johon tehdään vain harvoin päivityksiä, tulee kaupallisuuden varmistamiseksi sisältää kuluttajien suosituimmat nimikkeet. Joskus hyvin laaja valikoima heikentää kuluttajahoukuttelevuutta.

On tavallista, että kuluttajat muodostavat muutaman tunnetun tuoteryhmän pohjalta yleis-päteviä hintakäsityksiä koko kaupparyhmittymästä. Tällaisia tavararyhmiä ovat esimerkiksi pyykinpesuaineet ja virvoitusjuomat. Kun ketju hinnoittelee tuotteet, joutuu se tutkimaan mikä on vastaavan tuotteen hinta lähimmällä kilpailijalla, mikä on tuotteen hankintahinta ja miten suuren rahallisen panostuksen kuluttaja käyttänee tuotteen ostamiseen. Jos kuluttaja kokee hinnan liian kalliiksi, jää tuote ostamatta. Hinnoittelusta tekee haastavan vallitseva kilpailutilanne. Jos tuotetta ei löydy kilpailevien kauppaketjujen hyllyiltä, voi ketju hinnoitella tuotteen parhaaksi näkemällään tavalla. Aidossa monopoliasemassa olevan ketjun hinnoitteluvapaus on todistetusti suuri. (Kautto & Lindblom 2005, 101-103.) Kauppaketjut pyrkivät saamaan hintaetuja tuote-erilaistumisen kautta. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotteita on vaikea tai lähes mahdotonta verrata suoraan toisiinsa. (Hukka 2005, 92.)

Kauppaketjun hinnoittelustrategia vaikuttaa voimakkaasti kuluttajamielikuvaan ketjusta asiointipaikkana. Jos kauppa valitsee Premium -hinnoittelun, on sillä tavoitteena saavuttaa suurin mahdollinen kannattavuus koko tuotevalikoimalle. Korkea vs. matala -hinnoittelumallissa kauppa myy tuotteita normaalihinnalla mahdollisimman kauan ja vasta viime hetkellä, esimerkiksi sesongin vaihtuessa, tekee hinnanalennukset. Pysyvästi edulliset hinnat -mallissa ketju asemoi tuotteiden kuluttajahinnat tuoteryhmästä riippumatta edulliselle tasolle ja hintataso pyritään pitämään vakaana. Tämä auttaa kuluttajaa hahmottamaan tuotteen todellisen markkinahinnan, sillä hintojen edestakainen heiluminen kampanja-aktivointien ympärillä jää pois. Alennushinnoittelu -mallissa hinnat lasketaan selvästi kilpailijoita halvemmalle tasolle. Jotta toiminta on kannattavaa, vaatii se yritykseltä kokonaisvaltaista kustannusten tehostamista, kuten esimerkiksi toimitusketjun ja muiden tukitoimintojen virtaviivaistamista. Katemenetys alennusryhmän osalta korvataan normaalihintaisten tuoteryhmien euromääräisellä myynnillä tai runsaalla myyntikappaleiden määrällä. (Havumäki & Jaranka 2006, 138-141.)

Hinnoittelustrategian tulee olla yhdenmukainen ketjun markkinointitoimenpiteiden ja asiakaslupausten kanssa. Koska hinnalla on suuri merkitys kuluttajien ostopaikan valinnassa, tulee ketjun seurata tavararyhmän kilpailutilannetta ja kulloinkin voimassa olevaa markkinahintaa. (Kautto & Lindblom 2005, 102.) Ketju voi soveltaa samanaikaisesti useampaa eri

hinnoittelustrategiaa ja muodostaa siitä kannattavan kokonaisuuden. Tällöin se pyrkii vastaamaan parhaiten senhetkiseen kilpailutilanteeseen. (Hukka ym. 2005, 124.)

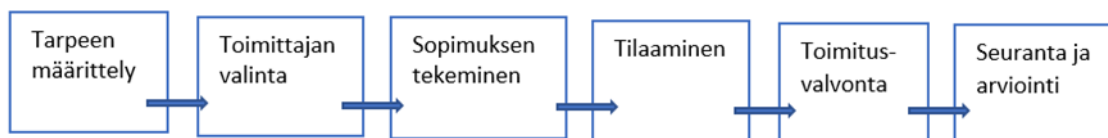
Ketjuliiketoimintamallissa keskusyksikkö vastaa tuotteiden hinnoittelusta ja niiden päivittämisestä. Tällöin prosessi säilyy ketteränä ja ketjulla on valmius nopeasti reagoida markkinoilla tapahtuviin hintamuutoksiin tai kysynnän vaihteluihin. Hinnoittelun alaraja määräytyy katettavien kustannusten perusteella. On vastoin kannattavan liiketoiminnan periaatteita myydä tuotteita kuluttajille hankintakustannuksia halvemmalla hinnalla. Hinnoittelun yläraja hahmottuu kysynnän ja kilpailun viitoittamina. (Kautto & Lindblom 2005, 102-103.) Hinnoittelun hallinnalla tarkoitetaan kuluttajille luotua mielikuvaa ketjun hintatasosta. On tärkeää, että hintamielikuva ja todellinen hintataso ovat yhdenmukaiset. Asia kulminoituu tunnetuimpiin tuoteryhmiin, sillä vain vajaat 400 nimikettä muodostavat valtaosan kuluttajien ostoskoriin sisällöstä ja ostamiseen käytettävästä rahamäärästä. (Kautto ym. 2005, 125.)

5 YRITYSTEN HANKINTAOSAAMINEN JA KILPAILUTUSMENETTELY

5.1 Hankinnan määritelmä

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, 49) toteavat, että hankinta ja ostaminen eroavat toisistaan kahdella tavalla. Hankinnassa yritys itse määrittelee tuotteelle tai palvelulle tarvittavat sisältövaatimukset sekä osallistuu aktiivisesti valmistusmaiden ja toimittajien kartoitukseen. Toimittajasuhteiden aktiivinen edistäminen on tärkeää. Ostamisessa jokin toinen taho, yleensä tavarantoimittaja, on jo määritellyt kuluttajatarpeen. Tarpeen pohjalta valmistaja tuo markkinoille joko uuden tuotteen tai palvelun. Kauppa tekee päätöksen tuotteen valikoimaan ottamisesta.

Perinteinen ja moderni hankintaprosessi eroavat toisistaan toiminnan ennakoitavuudessa. Perinteinen hankintaprosessi käynnistyy vasta silloin, kun kuluttaja on jo ostanut tuotteen ja yritys kartoittaa mitä sen tarvitsee valmistusta varten hankkia. Moderni hankintaprosessi pyrkii jatkuvasti tarjoamaan kuluttajille parhaita ratkaisuja elämän erilaisiin tarpeisiin. Moderni hankinta nähdään prosessimaisena jatkumona. Prosessin vaiheet linkittyvät toisiinsa ja mennyt toiminta vaikuttaa tulevien osioiden työstämiseen (kuvio 5). (Nieminen 2016, 51-53.) Keskittäminen, toimittajasuhteet ja toimittajaverkoston hallinta ovat hankintaprosessin perusta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 28-29).



Kuvio 5. Hankintaprosessi (mukailtu Nieminen 2016)

Jonsson & Tolstoy (2013, 56-57) kertovat, että hankinta edistää yrityksen kustannustehokasta toimintaa ja parantaa kannattavuutta. Hankinnan avulla yritys monipuolistaa tuotevalikoimaa, jolloin asiakastyytyväisyys paranee. Jotta yritys voi vastata kuluttajien tarpeisiin, tulee sen ymmärtää ostokäyttäytymisen muutokset ja toimia tilanteissa ketterästi. Kansainvälisiä trendejä seurataan tarkasti.

Hankinnan ydinajatuksena on hyödyntää toimittajien monipuolista tuote- ja palvelutietoutta sekä yrityksen omaa osaamista ja yhdistää nämä kaupallisesti parhaimmalla tavalla (Niemi 2016, 51). Pitkäjänteinen ja kehittämiseen tähtäävä yhteistyö toimittajien kanssa parantaa tuotanto- tai palveluprosessin hallinnointia sekä edistää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Toimittajien suoritustehokkuuden mittaaminen helpottuu ja palautteen antaminen on suoraa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 28-29.)

Yritys mallintaa hankinnan kokonaiskustannuksia tunnistamalla hankintaprosessin, toimitusketjun ja toimittajaverkoston oleelliset kustannustekijät. Uusien toimittajien kartoittaminen muodostaa ison osan hankintaprosessista. Kun tätä tehdään systemaattisesti, opettaa se samalla toimittajamarkkinatuntemusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 28-29.) Jokainen hankintamaa on erilainen. Maakohtaiset ominaispiirteet vaikuttavat siihen, millaisia tuotteita maista hankitaan. Teknologian kehittymisen myötä toimittajan asema suhteessa muihin valmistajiin voi hankintaverkostossa muuttua. Toimittaja voi lisätä tehtaiden määrää tai laajentaa tuotevalikoimaa. (Jonsson & Tolstoy 2013, 61.) Vlachos & Dyra (2019, 285) kertovat, että yritykset hankkivat samaan tuotekategoriaan tuotteita samanaikaisesti useilta eri toimittajalta. Hankinta edistää sekä yrityksen että tehtaan liiketoimintaa, mutta hyödyttää myös kumppanuuden kolmansia osapuolia eli esimerkiksi laiva- ja kuljetusyrityksiä.

Yrityksen tulee osallistaa hankintaan henkilöstöään useista eri tiimeistä läpi koko organisaatorakenteen. Tällöin asiakasrajapinnasta tulevat kuluttajatoiveet, yrityksen omat vahvuudet ja ydinosaaminen sekä potentiaalisten toimittajien tarjoamat tuotevaihtoehdot tulevat näkyviksi ja analysoiduiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 28-29.) Koska yrityksen liiketoiminta on riippuvainen myytävistä tuotteista tai palveluista, muodostuu hankinnasta ydintoimintoja turvaava tukitoiminto. Ammattitaitoinen hankinta parantaa yrityksen kustannustehokkuutta läpi koko toimitusketjun. (Niemi 2016, 10.)

Syitä hankinnan taustalla ovat esimerkiksi työvoimakustannukset sekä toimitilojen ja raaka-aineiden hinnat. Lisäksi mahdollisuus uusien markkina-alueiden kartoittamiseen sekä toiminnan suurempi joustavuus houkuttelevat. (Christopher ym. 2010, 69.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2012, 49) lisäävät, että yritykset, joiden toimiala on hyvin kilpailtu, hyödyntävät hankintaa aktiivisesti. Samoin sellaiset toimijat, joissa hankinta muodostaa suuren osan kokonaiskustannuksista tai toimialan muutosnopeus on merkittävää. Toiminnan tehokkuutta ja kilpailukykyä parannetaan toimittajamarkkinaportfolion hyödyntämisellä.

Hankintaan sisältyy riskejä. Niitä esiintyy esimerkiksi kuljetuksissa, toimittajien toimitusvarmuudessa sekä erilaisissa turvallisuuskysymyksissä. Lisäksi ympäristöön ja vastuullisuuden kohdistuvat uhat tulee tunnistaa. Niitä aiheuttavat muun muassa tehottomat

kuljetusketjut, jätteiden käsittely sekä vaihtelevat etäisyydet toimitusketjun eri osapuolten välillä. Luonnonkatastrofien ja pandemioiden vaikutukset pitkiin kansainvälisiin toimitusketjuihin tulee tiedostaa. (Christopher ym. 2010, 69.) Kuluttajat ovat entistä enemmän kiinnostuneita vastuullisesta hankinnasta. Tuotteen hinnan ja laadun lisäksi huomio kohdistuu valmistusolosuhteisiin. (Jonsson & Tolstoy 2013, 63.)

Yritys on yhtä vastuullinen kuin tehtaas, joilta se tuotteensa hankkii. Koska haasteet vastuullisuuden todentamisessa liittyvät yleensä epäsuoriin toimittajakontakteihin, tulee tarkastelu ulottaa suorien tehdaskontaktien lisäksi laajemmalle hankinnan verkostoon. Yrityksen vastuullisuutta arvioidaan useasta eri näkökulmasta. Niitä ovat muun muassa eettinen tai sosiaalisesti vastuullinen hankinta, yrityksen yhteiskuntavastuu sekä vastuullisuus toimitusketjuissa. Vastuullisuuden tasoa tutkitaan joko yrityksen ja valmistajan kahdenvälisen liiketoimintakumppanuuden, toimitusketjun tai hankinnan koko verkoston osalta. (Miemczyk ym. 2012, 478-479.)

5.2 Kilpailutusmenettelyn määritelmä ja toimintatapa

Kilpailuttamisella tarkoitetaan toimintamallia, jossa ostaja määrittelee tuotteelle tai palvelulle halutut vaatimukset ja toimittajat jättävät tarjouspyynnössä vastineensa. Valintapäätökset kohdistuvat esimerkiksi tuotteen tai palvelun hintaan, ominaispiirteisiin, laatuun tai toimitusvarmuuteen. (Dax ym. 2019, 370.) Kun kilpailutettavat tuotteet tai palvelut ovat samanlaisia tai toisiaan korvaavia, voidaan niitä vertailla keskenään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 247). Ostajan näkökulmasta menettely helpottaa tarjouspyyntöjen tarkastelua, parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä sekä vähentää päätöksenteon virhemarginaalia. Lisäksi menettelyllä edistetään rahallisten säästöjen syntymistä. Toimittajan näkökulmasta kilpailutuksen tulos saattaa merkitä suurta heilahdusta yrityksen liiketoimintaan. Kilpailuttamismenettely on yleistä monella toimialalla. (Dax ym. 2019, 370.)

Kilpailuttaminen luo valta-aseman ostajan ja myyjän välille. Se ilmenee ota tai jätä -tilanteena, joka kääntyy toimittajan tappioksi, jos tarjouspyyntö hylätään. Uhkan suuruus kuvastuu vastapuolelle annettavassa tarjouksessa. Kilpailuttaminen toteutuu parhaiten toimintaympäristössä, jossa kaikki potentiaaliset toimijat tunnetaan ja heillä ei todistetusti ole yhteistyötä keskenään. Ideaalitilanteessa toimittajien kesken vallitsee aito kilpailu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 247.)

Maniadakis ym. (2018, 591-592) kertovat, että kilpailuttamisella haetaan taloudellisia säästöjä tietyille sopimusajalle. Menettelyssä ostajat pyytävät tarjouksia toimittajilta tietyille tuotteille. Onnistunut kilpailutus vaatii hyvää suunnittelua, hallinnointia ja toteutusta. Hyvä kilpailutusikäytäntö tarkoittaa, että osallistujille avoimesti kerrotaan mitkä seikat hinnan lisäksi

vaikuttavat päätökseen. Tehtyjen päätösten toteutumista seurataan. Haasteita kilpailutuksessa aiheuttavat läpinäkyvyyden puute, epäselvät valintanormit, hinnan huomiointi ainoana valintakriteerinä sekä seurannan laiminlyönti.

Kun verrataan kilpailutusta ja perinteistä yritysten välistä ostotoimintaa tiedon hallinnan näkökulmasta, ovat menettelyt toistensa vastakohtia. Kilpailutuksessa ostaja määrittelee tuotteen tai palvelun valintakriteerit ja laatuvaatimukset. Ostotoiminnassa tuotteen toimittaja eli myyjä ylläpitää osaamistietoutta. Jos ostajataho on määritellyt tuotekuvaukset hyvin suppeiksi, voivat sellaiset tuote-ehdokkaat jäädä kilpailutuksen ulkopuolelle, jotka tuovat ostajalle erottautuvuutta kilpailukentässä. (Dax ym. 2019, 372.) Tiukasti rajattu tuotekuvaus pakottaa toimittajan tarjoamaan tarkoin määrättyä vaihtoehtoa, vaikka se ei olisi myyjän parhain vaihtoehto. Haasteita voi ilmaantua silloin, kun tuote vaatii korjausta tai huoltoa. Liian avoin tuotekuvaus johtaa tilanteeseen, jossa toimittaja tekee vastineensa riittämättömän tai kohdentamattoman tiedon perusteella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 248-252.) Kommunikaation merkitys on tärkeää. Jos tapaamis- tai neuvottelumahdollisuuksia rajoitetaan, voi uuden toimittajan tuotetarjonta näyttäytyä vajaana tai se jää huomiotta. (Dax ym. 2019, 372.)

Toimittajat kehittävät tuotevaihtoehtojaan ja hakevat erilaistumista esimerkiksi lisäpalveluiden muodossa. Tällöin tarjousten vertailu toisiinsa vaikeutuu tai muuttuu lähes mahdottomaksi. Kun toimittaja tavoittelee kilpailutuksessa menestymistä, voi hän antaa ylioptimistisia lupauksia. Erityisen haastavaa tämä on palveluita kilpailutettaessa, sillä osapuolten tulkinta voi erota suuresti toisistaan. Jos ostaja ei ole halukas tuotannon keskittämiseen, voi toimittaja menettää mielenkiintonsa kilpailutukseen. Ei ole aina itsestään selvää, että parhaat toimittajat haluavat osallistua kilpailutukseen. Heillä on todennäköisesti tehdaskapasiteetti enimmäiskäytöllä, eikä uusien asiakkaiden tarve ole ajankohtaista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 248-252.)

Kilpailutusmenettelyyn tulee valmistautua huolellisesti. Ostajan tulee tehdä päätös, keskittääkö volyymi yhdelle toimittajalle vai jaotellaanko se osiin useamman toimijan kesken. Jotta mahdollisimman monet toimittajat osallistuvat kilpailutukseen, voidaan sopivia ehdokkaita kartoittaa kohdetoimialaa sivuavilta sektoreilta. Toimittajilta voidaan pyytää vapaa-uoitoisia ratkaisuehdotuksia kuvatus tarpeen täyttämistä. Samalla ostaja saa uusia ajatuksia hankinnan kohteen täsmentämisestä ja mielikuva toimittajista monipuolistuu. Toimittajia voidaan haastaa ja pyytää kertomaan tarjouksen suurimmat riskit sekä miten niitä vältetään. Tarjouspyyntöön voidaan lisätä eri toimittajilta tulleita näkökulmia ja ideoita. Tällöin kosketuspinta kilpailutettavaan tuotteeseen tai palveluun pysyy riittävän käytännönläheisenä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 252-254.)

Joskus kilpailutukset voivat olla hyvin monimutkaisia. van der Meer ym. (2020, 174) toteavat, että esimerkiksi rajallinen aika asettaa haasteita prosessin läpiviennille. Kilpailutuksissa ratkaisun löytymistä edistetään menetelmällä, josta käytetään nimitystä monikriteerinen päätöksentekoaalyysi. Sen tarkoituksena on helpottaa ja rajata oleellisen tiedon tunnistamista, verrata vaihtoehtoisia ratkaisumalleja sekä arvottaa niitä. Eniten pisteitä saanut vaihtoehto toteutetaan.

Monikriteeristä päätöksentekoaalyysia käytetään useilla toimialoilla ja se pohjautuu neljään eri kokonaisuuteen. Ensimmäisenä päätöksentekijä kartoittaa vaihtoehtoiset ratkaisumallit. Esimerkiksi tieverkostoon liittyvissä kilpailutuksissa viitteellinen toteutusehdotus voi tulla asiakkaalta. Urakoitsijat hyödyntävät osaamistaan sekä asiakkaan näkemystä, jonka pohjalta lopullinen ratkaisumalli laaditaan. Toiseksi analyysissä huomioidaan asiat, joiden pohjalta vaihtoehtoisia ratkaisumalleja arvotetaan. Valittu normisto määrittelee tarvittavan tiedon. Kolmanneksi analyysissä pohditaan jokaisen vaihtoehtoisen ratkaisumallin arvioimiseen käytettävää pisteytystä. Neljännessä vaiheessa eri ratkaisumallien pisteet lasketaan yhteen ja tehdään lopullinen päätös tuloksesta. (van der Meer ym. 2020, 174-175.)

5.3 Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen

Sähköinen hankinta määritellään toiminnaksi, jossa verkkopohjaista järjestelmää hyödyntämällä mahdollistetaan hankintaprosessin toteutuminen alusta loppuun saakka (Li ym. 2020, 431). Dai ym. (2005, 142) kuvaavat sähköistä hankintaa prosessiksi, jossa yritys soveltuvan järjestelmän avulla toteuttaa liiketoimintaa laaja-alaisesti ja samalla hallinnoi pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Sähköinen hankinta ehkäisee prosessissa syntyviä virheitä.

Sähköiset järjestelmät ovat erilaisia hankintaa helpottavia verkkosivuja, ohjelmistoja sekä muita soveltuvia alustoja. Niiden tehtävänä on edistää prosessin kokonaisvaltaista toteutumista. Järjestelmän avulla kommunikoidaan tuotemäärittelyt ja laatuvaatimukset, tallennetaan tuotekuvastot, vastaanotetaan tarjouspyynnöt sekä sovitaan neuvotteluajankohdat. Toimittajatietojen hallinnointi sekä esimerkiksi reaaliaikaisesti toteutettava sähköinen huu- tokauppa toteutuvat vaivattomasti järjestelmän avulla. Hankinnan sähköiset järjestelmät helpottavat toimittajakentän hahmottamista. Sähköisen järjestelmän kautta toteutettu kilpailutus voi tuoda säästöjä pelkästään toiminnan yksinkertaistumisen ja ajallisen tehokkuuden kautta. (Kauppi ym. 2013, 830-832.)

Sähköiset hankinnan järjestelmät edistävät yritysten keskustelua uusien ja potentiaalisten toimittajien kanssa tarjoamalla osapuolille kohtauspaikan. Järjestelmien käyttö on yritykselle vaivatonta, sillä ulkopuolinen palveluntarjoaja ylläpitää palvelukokonaisuutta. Lisäksi yritys voi hyödyntää muiden sisäisten järjestelmien tuottamaa tietoa osana sähköisen

hankinnan päätöksentekoprosessia. (Dai ym. 2005, 142.) Sähköiset hankinnan järjestelmät tarjoavat sekä ostajalle että myyjälle rajapinnan kommunikaatiolle sekä edistävät uusien neuvottelu- ja liiketoimintamallien muodostumista. Yleensä järjestelmät tarjoavat myös muita ulkomaankauppaan liittyviä oheistoimintoja, kuten vakuutus-, tarkastus- ja logistiikkapalveluita. Alustaa hyödyntämällä ostaja tutustuu uusiin toimittajiin. Koska osapuolet kommunikoivat järjestelmän kautta virtuaalisesti, on todennäköistä, että toiminnan riskit tulevat tunnistetuiksi jo liiketoimintakumppanuuden alkumetreillä. Sähköisten hankintajärjestelmien käyttö edellyttää osallistujilta uusien taitojen omaksumista. Käyttökokemuksen karttuessa järjestelmän toiminnallisuutta tarkastellaan kriittisesti. (Li ym. 2020, 430-432.)

Hankinnan sähköiset järjestelmät tehostavat työskentelyä. Kun prosessi nopeutuu, edesauttaa se ajallisen ja taloudellisen säästön syntymistä. (Yahya ym. 2017, 183-184.) Toiminnan painopiste muuttuu neuvotteluvetoisesta lähestymistavasta toiminnan ennakoitavuutta korostavaan toimintatapaan (Dai ym. 2005, 143). Tuottavuuden kasvaessa yrityksen kilpailukyky parantuu ja asema markkinoilla vahvistuu. Lisäksi kilpailutusjärjestelmät kehittyvät koko ajan. Yritys, joka välttää järjestelmien käyttöä menettää mahdollisuuden niiden monipuoliseen hyödyntämiseen. Sähköisestä järjestelmästä hyötyvät myös toimittajat, sillä tarjouspyyntöihin vastaaminen nopeutuu. Sähköiset järjestelmät edistävät hankintatoimintaa viidellä eri tavalla; paperidokumentaation käsittely vähenee, vastavuoroinen kommunikaatio osapuolten välillä tehostuu, kysymyksiin vastaaminen nopeutuu, kilpailutusten toteuttaminen onnistuu lyhyemmällä aikajänteellä ja tulosten analysointi helpottuu. (Yahya ym. 2017, 183-184.)

Rea ym. (2006, 954) kertovat, että teollisuudessa komponenttien hankinnassa saavutetaan suurempi tuottavuus, kun prosessissa hyödynnetään sähköistä hankinnan järjestelmää. Ostaja syöttää järjestelmään tiedot tarvittavasta tuotteesta. Tiedot kommunikoidaan yhdenmukaisella tarjouspohjalla. Mukaan voidaan liittää kuvia. Järjestelmä etsii syötetyn tiedon pohjalta tietokannasta sopivat toimittajat ja välittää vastauspyynnön heille sähköisesti. Ostaja seuraa tarjouspyyntöjen täyttämistä ja ylläpitää keskustelua toimittajien kanssa järjestelmässä.

Li ym. (2020, 433-436) toteavat, että sähköiset järjestelmät helpottavat hankintaa ja tehostavan liiketoiminnan ajallisten ja taloudellisten säästöjen syntymistä. Järjestelmän kautta toimittajatietokanta ja tuotespesifikaatiot tulevat näkyviksi. Ostajat voivat seurata tilauksia, ostaa vakuutuksia tai hyödyntää muita tarjolla olevia palveluita toimitusajan lyhentämiseksi. Joskus ostajat näkevät järjestelmän avulla toimittajien varastosaldot. Tämä edistää hankintaa, jossa toimintasykli on lyhyt. Tehokkuuden lisäksi järjestelmät parantavat yrityksen kilpailukykyä. Kun kilpailija soveltaa sähköistä hankintaa omassa toiminnassaan, voi sen

käyttämättä jättäminen erottaa yrityksen kilpailukentästä ja aiheuttaa riskin uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiselle. Jos sähköisen hankinnan edistämistä yrityksessä lisätään, tulee yrityksen tietoteknisen osaamisen olla vankalla pohjalla. Järjestelmän hyödyntämistä koskevien oppien lisäksi yritys tarvitsee tietoa kansainvälisten toimittajamarkkinoiden kulttuurisista eroavaisuuksista sekä ymmärrystä organisaatorajoja ylittävän yhteistyön merkityksestä. Nämä seikat edistävät sähköisten järjestelmien tuloksellisempaa käyttöä.

Jos yritys suhtautuu epäluuloisesti hankinnan sähköisiin järjestelmiin, voi niiden käyttöönotto viivästyä tai kokonaan estyä. Etenkin maksuliikenteen luotettavuus, järjestelmään syötetyn tiedon oikeellisuus sekä toimittajien kyvykyys vastata pyydettyihin tuotekuvauksiin, laatuvaatimuksiin ja toimitusaikoihin epäilyttävät. Kun luottamus järjestelmiin kasvaa, lisääntyy yritysten halukkuus niiden käyttöön. Järjestelmän toimintavarmuus, käyttäjäystävällisyys sekä käyttäjälle tuleva tunne toiminnan ennakoitavuudesta vahvistavat positiivista käyttökokemusta. Lisäksi palveluntarjoajat edistävät aktiivisesti järjestelmien tunnettuutta tarjoamalla ostajille ja toimittajille webinaareja, verkkokoulutuksia sekä muita hankinnan seminaareja. (Li ym. 2020, 435-436.)

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

6.1 Toimenpiteet ennen kilpailutuksen toteuttamista

Kilpailutus toteutettiin sähköisellä kilpailutusjärjestelmällä Y ajanjaksolla 16.9.-24.9.2021. Kyseessä on kaupallinen selainpohjainen verkkosivu. Palveluntarjoaja on monikansallinen yritys, jonka toimialaan kuuluvat erilaiset konsultointipalvelut ja yritysten digitaalista muutosta edesauttavat toimenpiteet. Lisäksi yritys tarjoaa kattavan paketin erilaisia webinaareja ja muita koulutuspalveluita aiheeseen liittyen. Sähköinen kilpailutusjärjestelmä on yksi osa yrityksen verkkosivua ja vaatii sisäänkirjautumisen kaikilta sitä käyttäviltä osapuolilta. Kun sisäänkirjautuminen on suoritettu, aukeaa tietokoneen näytölle uusi välilehti kilpailutusjärjestelmän visuaalisesta raportointinäköymästä. Näköymän vasemmasta yläreunasta aukeavat valikot, joista voidaan tarkastella jo tehtyjä sekä parhaillaan käynnissä olevia järjestäjäorganisaation kilpailutustapahtumia sekä havainnoida järjestelmään kirjautuneita toimittajia.

Sähköistä järjestelmää voidaan hyödyntää useaan erilliseen kilpailutustapahtumaan riippuen kohteena olevien tuotteiden tai tavararyhmien ominaispiirteistä, tavoiteltavasta hyödyistä, valitusta strategiasta tai muista tavoitteista. Järjestelmä tarjoaa runsaasti erilaisia vaihtoehtoisia kilpailutustapahtumaluonnoksia, joista käyttäjä poimii kulloinkin menossa olevaan kilpailutukseen sopivimman ratkaisun ja lisää mallinnuspohjalle kilpailutuksen tiedot. Mallinnuspohja koostuu useista välilehdestä, joista jokainen tulee päivittää erikseen. Välilehtien määrä ja lisättävät asiat riippuvat valitusta kilpailutustapahtumasta. Kehittämissä tehtävässä hyödynnettiin kilpailutustapahtumaa, jossa samaan mallinnuspohjaan yhdistyivät vapaamuotoisella tekstillä täydennettävä kysymyslomake ja numeroilla täydennettävä tarjouspohjatalukko. Muilla mallinnuspohjan välilehdillä kommunikointiin osallistujille kilpailutuksen tarkoitus, tavoitteet ja hyödyt sekä ylläpidettiin osallistujalistaa järjestäjäorganisaation toimesta.

Projektin työstäminen aloitettiin elokuussa kuukautta aikaisemmin kilpailutuksen toteutusajankohtaa. Viikkopalaverit pidettiin aina torstaiaamuisin. Palaverissa tutustuttiin verkkosivuun ja käytiin läpi järjestelmän toiminnallisuuteen liittyviä asioita, pohdittiin kilpailukseen parhaiten soveltuvaa tapahtumatyyppiä sekä työstettiin valitun kilpailutustapahtuman mallinnuspohjan eri välilehtiä. Viimeisessä palaverissa ennen varsinaisen kilpailutuksen toteuttamista tehtiin testikilpailutus. Seuraavissa luvuissa käydään läpi tarkemmin valitun kilpailutustapahtuman mallinnuspohjan välilehdet.

6.1.1 Mallinnuspohjan ensimmäinen välilehti: kilpailutuksen määrittely

Mallinnuspohjan ensimmäisellä välilehdellä kommunikointiin osallistujille kilpailutuksen tarkoitus ja tapahtuman tarkempi kuvaus. Toimittajille kerrottiin mille tuoteryhmälle kilpailutus tehdään, mihin kilpailutuksen tulokset vaikuttavat ja milloin tuloksista ilmoitetaan osallistujille. Lisäksi esittelyssä mainittiin mitä hyötyä voittajatoimittaja kilpailutuksesta saa ja mihin seikkoihin tehdyt päätökset perustuvat. Ohjeistukset kirjoitettiin mallinnuspohjassa valmiina olleisiin tekstiruutuihin. Ensimmäisen välilehden kautta kilpailutukselle määritettiin aloitus- ja loppumispäivämäärä sekä -aika.

Kilpailutus voidaan luoda järjestelmään joko reaaliaikaisena tai testiympäristöön sijoittuvana tapahtumana. Jos kilpailutus luodaan testiympäristössä, se ei tule näkyviin muille järjestäjäorganisaation käyttäjille kilpailutustapahtumia selattaessa. Kehittämistehtävässä kilpailutus luotiin ensin testiympäristöön ja vasta sitten, kun kaikki välilehdet oltiin viimeistelty, tapahtuma muutettiin reaaliaikaiseksi.

Ensimmäiselle välilehdelle voidaan linkittää järjestäjäorganisaation verkkosivun osoite. Samoin pohjaan voidaan liittää muuta sellaista materiaalia, jonka halutaan päätyvän kilpailutukseen osallistuvien toimittajien tietoon. Näitä voivat olla esimerkiksi yleiset sopimusdokumentaatioluonnokset tai tuotteiden hankintaan liittyvät ohjeistukset. Kehittämistehtävässä toimittajille lähetettiin järjestäjäorganisaation yleiset hankintaehdot kilpailutustapahtuman liitetiedostona.

Kun kilpailutus on käynnissä, voidaan järjestelmän kautta lähettää osallistujille vastaamiseen kehottava muistutusviesti. Viesti voidaan lähettää joko kaikille osallistujille tai ainoastaan niille, joilta vastaus tiettyyn määräaikaan mennessä puuttuu. Muistutusviestiluonnos laaditaan ensimmäisen välilehden toimintopainikkeesta avautuvaan ponnahdusikkunaan. Samassa yhteydessä määritetään muistutuksen lähetyspäivämäärä ja -aika. Järjestelmä poimii vastaanottajat automaattisesti kilpailutukselle liitetystä osallistujaluettelosta. Kun muistutus on tallennettu, ilmestyy välilehdelle kooste muistutuksen otsikosta, lähetyskellonajasta sekä vastaanottajista. Tämän jälkeen järjestelmä huolehtii automaattisesti muistutusviestin lähettämisestä.

6.1.2 Mallinnuspohjan toinen välilehti: osallistujien ylläpito

Mallinnuspohjan toisella välilehdellä ylläpidettiin kilpailutukseen osallistuvien toimittajien yhteystietoja. Jotta toimittajat voivat kilpailutukseen osallistua, tulee heidän rekisteröityä järjestelmään ja luoda käyttäjätunnus. Rekisteröityminen tapahtuu sähköpostitse lähetettävän

linkin avulla. Jos rekisteröinti jää tekemättä, ei kilpailutukseen osallistuminen ole mahdollista.

Kun toimittaja on rekisteröinnin tallentanut, ilmestyy se kilpailutusjärjestelmään hyväksymistä odottavana rekisteröintipyyntönä. Järjestäjäorganisaatio hyväksyy jokaisen pyynnön. Sen jälkeen toimittajatiedot tallentuvat järjestelmän tietokantaan. Lopuksi toimittajat liitetään yksitellen haluttuun kilpailutustapahtumaan.

Kehittämistehtävässä toimittajille lähetettiin rekisteröintipyyntö sähköpostitse viikkoa ennen kilpailutuksen aloitusta. Viestissä kerrottiin lyhyesti kilpailutuksen tarkoituksesta, suoritus tavasta sekä annettiin aikataulu rekisteröinnille. Muistutusviesti lähetettiin kolme päivää ennen rekisteröinnin umpeutumista.

6.1.3 Mallinnuspohjan kolmas välilehti: kysymyslomake

Mallinnuspohjan kolmas välilehti sisältää muokattavan kysymyslomakkeen. Lomakkeelle voidaan lisätä haluttu määrä kysymyksiä ja määrittää niille sopivat vastausvalintatyypit. Näitä ovat esimerkiksi vapaamuotoinen teksti, monivalintavastaukset ja kyllä/ei vastausvaihtoehto. Jokainen kysymys ja vastaus kirjoitetaan niille varattuihin tekstiruutuihin. Kysymyksiä voidaan sisentää tai kopioida. Tällöin järjestelmä lisää pää- ja alakysymyksille liukuvan numeroinnin. Jos kysymykset määritellään pakollisiksi, ei järjestelmä salli siirtymistä seuraavaan kysymykseen ennen kuin edelliseen on vastattu.

Kehittämistehtävässä kysymyslomakkeelle laadittiin neljä kysymystä, joista kolmella kysymyksellä oli kaksi alakysymystä jokaisella. Yhteensä toimittajat vastasivat seitsemään kysymykseen. Kysymykset määritettiin pakollisiksi ja vastaukset pyydettiin vapaamuotoisella tekstillä.

6.1.4 Mallinnuspohjan neljäs välilehti: tarjouspohjataulukko

Neljäs mallinnuspohjan välilehti koostuu tarjouspohjataulukosta. Taulukko sisältää oletuksena tietyn määrän rivejä ja sarakkeita, joiden lukumääriä voidaan muuttaa tai syötettyjä tietoja kopioida. Taulukon soluille voidaan antaa joko numeroita tai tekstiä sisältävät vastausvaihtoehdot.

Kehittämistehtävässä taulukkoa työstettiin useiden hahmotelmien kautta ennen sen julkaisua toimittajille. Vaihtoehtoisia esittämistapoja testattiin muuttamalla riveille ja sarakkeille sijoiteltujen otsikoiden paikkoja ja hakemalla näistä loogista ja helposti ymmärrettävää kokonaisuutta. Kehittämistehtävässä toimittajat listasivat tuotteet tarjouspohjataulukoon brändin ja annettujen alakategorioitten perusteella.

6.2 Toimenpiteet kilpailutuksen aikana ja jälkeen

Kun päivitetyt välilehdet olivat valmiit ja testikilpailutus oli suoritettu onnistuneesti, kilpailutustapahtuma muutettiin reaaliaikaiseksi ja se ilmestyi näkyviin järjestäjäorganisaation kilpailutustapahtumalistaukseen. Kilpailutuksen aloituspäivänä 16.9.2021 toimeksianto julkaistiin järjestelmän kautta kaikille osallistujille samanaikaisesti. Jokaiselle välilehdelle ilmestyi laskuri, joka näytti jäljellä olevan ajan tapahtuman sulkeutumiseen.

Toimeksiannon yhteydessä osallistujille lähetettiin saatekirje. Saatekirjeluonnos laadittiin mallinnuspohjan toimintopainikkeesta avautuvaan ponnahdusikkunaan. Järjestelmä tarjoaa vakiomallisen saatekirjeluonnoksen, mutta sitä voidaan tarvittaessa päivittää. Kun muutokset oli tallennettu ja tapahtuma oli kuitattu, lähetti järjestelmä automaattisen sähköpostiviestin tapahtumaan liitetyille osallistujille. Automaattiviestissä oli linkki, jonka kautta toimittajat kirjautuivat järjestelmään ja aloittivat kilpailutukseen vastaamisen. Kilpailutuksen puolesta välissä 21.9.2021 osallistujille lähetettiin vastaamiseen kehottava muistutusviesti.

Kilpailutuksen aikana toimittajien vastausaktiivisuutta seurattiin järjestelmän avulla. Seuranta tapahtui osallistujien ylläpitoon tarkoitettun välilehden kautta. Jokaisen toimittajan osalta järjestelmä näytti viimeisimmän sisäänkirjautumispäivän ja -kellonajan sekä kilpailutuspohjaan tehtyjen viimeisimpien muutosten päivityshetken.

Kun kilpailutuksen määräaika umpeutui, tapahtuma lukittui. Välilehtien laskurit sammuivat ja niiden tilalle tuli teksti, joka kertoi tapahtuman päättyneen. Osallistujien vastaukset näkyivät mallinnuspohjassa tai niitä voitiin hakea yksitellen toimittajan nimellä. Järjestelmästä vastaukset tulostettiin excel-taulukkoon jatkotyöstöä varten. Kehittämistehtävässä kilpailutuksen tulokset ilmoitettiin analysoinnin jälkeen jokaiselle osallistujalle henkilökohtaisesti sähköpostilla.

7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET

7.1 Kilpailutusjärjestelmän soveltuvuus

Kehittämistehtävä toteutettiin sähköisellä kilpailutusjärjestelmällä ajanjaksolla 16.9.-24.9.2021. Kilpailutuksen vastausaika toimittajille oli kahdeksan päivää. Puolessa välissä kilpailutusta toimittajille lähetettiin järjestelmän kautta muistutusviesti. Kilpailutuksessa käytettiin järjestelmän tarjoamaa mallinnuspohjaluonnosta, joka päivitettiin tapahtuman tiedoilla. Mallinnuspohja koostui neljästä välilehdestä. Tiedon lisääminen välilehdille oli vaivatonta ja välilehdet olivat kilpailutuksen etenemisen kannalta loogisessa järjestyksessä.

Mallinnuspohjan ensimmäisellä välilehdellä kommunikointiin osallistujille kilpailutuksen tarkoitus ja kerrottiin tapahtuman tarkemmat tiedot. Välilehti sisältää useita tapahtuman toiminnallisuuteen liittyviä valintoja, jotka edellyttävät käyttäjältä reagointia. Järjestelmä kuitenkin ohjaa käyttäjää välilehden tehokkaaseen käyttämiseen lisäämällä oletusvastaukset useisiin välilehden kysymyksiin. Näin kokematonkin kilpailutuksen järjestäjä suoriutuu välilehden täyttämisestä kohtuullisen pienellä vaivalla. Lisäksi järjestelmä tarjoaa reaaliaikaista tukea.

Toisella välilehdellä kilpailutustapahtumalle liitettiin osallistujat. Toimittajat suorittavat ennen kilpailutuksen alkua rekisteröinnin ja saivat käyttäjätunnukset. Jokainen rekisteröinti haettiin yksitellen järjestelmän tietokannasta ja liitettiin tapahtumaan. Toimittajien liittäminen kilpailutustapahtumaan tehdään muistinvaraisesti. Koska rekisteröitymiskutsu lähetettiin sähköpostitse, ei tehty rekisteröinti kohdistu mihinkään tiettyyn tapahtumaan. Järjestäjäorganisaatio kohdentaa rekisteröinnit halutulle kilpailutustapahtumalle.

Kolmannella välilehdellä kommunikointiin osallistujille kysymyksiä, joihin heidän tuli vastata vapaamuotoisella tekstillä. Kysymykset laadittiin yksityiskohtaisiksi, jotta tulkinnanvaraisuus ei ohjaa vastaamista. Jokaiseen kysymykseen vaadittiin vastaus ennen kuin järjestelmä salli siirtymisen seuraavaan kysymykseen. Vastauksille annettu kirjoitustila oli riittävä.

Neljännellä välilehdellä oli tarjouspohjataulukko. Toimittajat ilmoittivat taulukossa tarjottavat tuotteet brändin ja annettujen alakategorioiden mukaisesti. Koska tarjottavien tuotteiden joukko oli laaja, loppuivat osalta toimittajista taulukosta vastausrivit kesken. Lisäksi välilehden käyttömukavuus heikentyi, sillä kun tarjouspohjataulukkoon lisättiin sarakkeita, eivät ne mahtuneet enää samaan ruutunäkymään.

Sähköisessä järjestelmässä kilpailutuksen kohteena ollutta päivittäistavararyhmää hallinnoitiin brändin ja valmiiksi määriteltyjen alakategorioiden näkökulmasta. Alakategoriat

laadittiin tuotteiden käyttötarkoituksen perusteella. Järjestelmän toiminnallisuus toteutui tuoteryhmän tarkastelutason osalta.

7.2 Kilpailutusprosessin sujuvoittaminen ja läpinäkyvyys

Sähköinen järjestelmä sujuvoitti kilpailutusprosessia. Järjestelmä edisti prosessin tehokasta ja suoraviivaista toteutumista sekä nopeutti järjestäjäorganisaation työskentelyä. Kun kilpailutustapahtuma luotiin, määritettiin sille aloitus- ja loppumispäivämäärät. Tapahtuma sulkeutui automaattisesti vastausajan päättyessä. Päivämäärillä kilpailutukselle annettiin selkeät raamit, jotka helpottivat työskentelyn aikatauluttamista sekä sen virtaviivaisempaa suunnittelua. Järjestelmän avulla kilpailutusprosessi hahmottui selkeäksi kokonaisuudeksi. Koska mallinnuspohjan välilehdet tuli saattaa valmiiksi ennen kilpailutuksen aloituspäivämäärää, ohjasi se etupainotteiseen työskentelyyn. Samalla virheiden havainnointi helpottui ja niiden korjaaminen tapahtui ilman aikatauluhaasteita. Etupainotteisuus edisti työskentelyrauhaa, jota tarvittiin välilehtien työstämisessä. Projektin aikana tuli hetkellisesti tarve priorisoida muuta ei-niin-kiireellistä työtä myöhempään tekoajankohtaan. Sähköisen järjestelmän käyttäminen karsi turhan työn tekemistä ja ehkäisi virheiden syntymistä. Ajankäyttö tehostui ja työkuormitus säilyi kohtuullisena.

Järjestelmän käyttö antoi toiminnalle tietyn vaatimustason ja toi ammattimaisen otteen kilpailutusprosessiin harmonisoimalla prosessin mukaiset työskentelytavat. Mallinnuspohja opasti mitä tietoja välilehdille tuli täyttää ja keskittyminen hetkessä työskentelyyn parantui. Jokainen välilehti muodosti oman selkeän kokonaisuuden. Vaikka välilehtien työstöön varattu aika oli rajallinen, tuntui tärkeältä saada keskeneräisen välilehden päivitys valmiiksi ja jatkaa seuraavalla työstökerralla uuden välilehden päivityksestä. Järjestelmä tallensi tehdyt muutokset reaaliaikaisena. Houkutus hyppiä kesken työstön välilehdeltä toiselle laantui. Koska järjestelmän visuaalisuus oli yksinkertainen ja välilehdet olivat helposti saavutettavissa, oli päivitettyjen välilehtien tarkastelu helppoa. Sähköinen järjestelmä toi kilpailutukseen konkretian tuntua. Järjestelmän suurimmat hyödyt prosessiin olivat toiminnan tehokkuuden parantuminen ja toimintamallin harmonisointi sekä säästynyt aika. Lisäksi prosessin havainnointi helpottui.

Kun kilpailutus oli käynnissä, tallensi järjestelmä toimittajien vastaukset reaaliaikaisena ja kerran aloitettua vastaamista saattoi jatkaa toisena hetkenä. Jokainen toimittaja sai työstää vastauksia omiin aikatauluihinsa parhaiten sopivana hetkenä. Koska toimittajat olivat rekisteröityneet järjestelmään jo aikaisemmin, ei sitä tarvinnut enää kilpailutukseen vastaamisen yhteydessä tehdä. Jos rekisteröinti ja vastaaminen olisivat tapahtuneet samalla kertaa ilman keskeytysmahdollisuutta, olisi prosessi voinut tuntua osallistujista työläältä.

Kilpailutuksen aikana viestintää järjestäjäorganisaation ja toimittajien välillä ylläpidettiin järjestelmässä. Ainoa järjestelmän ulkopuolinen kontakti toimittajiin tapahtui ennen kilpailutusta, jolloin heille lähetettiin sähköpostitse rekisteröitymislinkki. Muut tiedotettavat asiat kommunikointiin valitun mallinnuspohjan välilehdillä tai järjestelmästä lähtevän tiedon kautta samanaikaisesti kaikille osallistujille. Toimintamalli edisti prosessin läpinäkyvyyttä ja vahvisti tiedon tasapuolista jakautumista osallistujien kesken. Prosessin läpinäkyvyyden paraneminen havainnollistui edelleen tulosten analysoinnissa. Kun kilpailutuksen vastausaika umpeutui, jokaisen osallistujan vastaukset tallentuivat järjestelmään, josta ne tulostettiin excel-tiedostoon. Tietojen tarkastelu helpottui ja vertailu eri toimittajien kesken nopeutui, sillä kaikki tiedot olivat saman dokumentin eri välilehdillä.

7.3 Tarve lisätiedon tuottamiselle

Kilpailutukseen valmistauduttiin huolellisesti. Koska järjestäjäorganisaatiossa oli tehty kohteena olevalle päivittäistavararyhmälle ei-sähköinen kilpailutus aikaisemmin, tarvittavan tiedon määrästä ja laadusta oli selkeä ennakkokäsitys. Työskentely järjestelmän kanssa kannusti etupainotteiseen valmistautumiseen. Samaan aikaan välilehtien työstön kanssa pohdittiin perusteellisesti millä laajuudella ja mistä näkökulmasta ohjeistuksia osallistujille laaditaan. Ennen varsinaista kilpailutusta suoritettiin testikilpailutus. Sen pohjalta ohjeistusta muokattiin ja täsmennettiin tiedon informatiivista luonnetta.

Kilpailutuksen aikana ei tullut tarvetta lisätiedon tuottamiselle. Mallinnuspohjan ensimmäisellä välilehdellä oli valmiina tekstiruutu, jonka kautta osallistujille annettiin tietoa tapahtumasta. Järjestelmä ei kuitenkaan edellyttänyt tekstiruudun käyttämistä. Jos joku osallistuja olisi tarvinnut lisäselvitystä kilpailutukseen liittyen, järjestelmän kautta vastauksen jakaminen muille vastaajille olisi toteutunut vaivattomasti.

8 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Sähköisen kilpailutusjärjestelmän merkitys järjestäjäorganisaatiolle

Kilpailutusjärjestelmä soveltui valitun päivittäistavararyhmän kilpailuttamiseen. Mallinnuspohjaluonnos sisälsi kilpailutuksen toteuttamiselle oleelliset välilehdet, jotka päivitettiin vastaamaan tapahtuman tietoja. Valittu mallinnuspohjaluonnos paransi kilpailutuksen suoraviivaista toteutusta ja tarkastelua. Järjestelmä kannusti välilehtien avulla vain sellaisen tiedon tuottamiseen, jotka olivat oleellisia kilpailutusprosessin onnistuneen toteuttamisen kannalta. Järjestelmään ei lisätty kilpailutuksen kannalta turhaa tietoa.

Kehittämistehtävässä järjestelmän toiminnallisuusvaade päivittäistavararyhmän hallinnointiin säilytettiin melko ylätasolla. Tuoteryhmää käsiteltiin järjestelmässä brändin ja käyttötarkoituksen näkökulmista, mutta järjestelmän tarkempi toiminnallisuuden havainnointi esimerkiksi yksityiskohtaisen tuotetiedon lisäämisen vaivattomuudesta jäi kehittämistehtävän ulkopuolelle. Välilehdellä neljä olevan tarjouspohjataulukon muokattavuus vaikuttaa oleellisesti kilpailutuksessa kerättävien tuotetietojen yksityiskohtaisuuteen ja laajuuteen. Tarjouspohjataulukon muuttujien määrää lisäämällä saadaan moniulotteisempi käsitys taulukon soveltuvuudesta sekä kilpailutusjärjestelmän toiminnallisuudesta monimuotoisten kilpailutusten mahdollistajana.

Sähköisen järjestelmän avulla toteutettu kilpailutus sujuvoitti prosessia edistämällä sen suoraviivaista toteutumista ja raportointia sekä nopeuttamalla työskentelyä. Järjestelmä edisti kilpailutuksen hahmottamista yhtenäisenä kokonaisuutena, jota työstettiin erillään muista järjestelmän ulkopuolisista työtehtävistä. Järjestelmän kautta kilpailutukselle luotiin ajalliset raamit, jonka puitteissa tapahtuma toteutettiin. Osallistujilla oli ennalta määritelty aika vastaamiselle, jonka lisäksi kilpailutuksen etukäteisvalmistelut tuli saattaa valmiiksi ennalta sovitun aikataulun puitteissa. Kilpailutuksen sujuvuutta edisti järjestelmään syötetyn tiedon laadukkuus. Ohjeistukset laadittiin huolellisesti ja riittävän yksityiskohtaisesti. Tarjouspohjataulukon vastaaminen edellytti myös osallistujilta yhdenmukaisen tiedon tuottamista annettujen vastausvaihtoehtojen perusteella.

Prosessin läpinäkyvyys parantui, sillä järjestäjäorganisaation tekemät muutokset mallinnuspohjan välilehdille tallentuivat kilpailutustapahtumalle reaaliaikaisena. Tietoja voitiin muuttaa tai päivittää niin monta kertaa kuin tarpeellista ja korjaukset kirjautuivat järjestelmään välittömästi. Välilehdille tallentuivat myös osallistujien vastaukset. Prosessin läpinäkyvyyden tehostuminen hyödyttää myös toimittajaosapuolta, sillä vastauksiin voidaan palata tarvittaessa myöhemmin. Kilpailutustapahtuma säilyy sulkeutumisen jälkeen järjestäjäorganisaation tapahtumalistauksessa. Tapahtumaan kirjattujen tietojen analysointi helpottuu, niitä

voidaan vertailla saavutettuihin tuloksiin tai tietojen pohjalta voidaan suunnitella uusi kilpailutus.

Kilpailutuksen aikana tarvetta lisätiedon tuottamiselle ei ollut. Kilpailutukseen valmistauduttiin perusteellisesti. Järjestelmän toiminnallisuuteen tutustuttiin ennen kilpailutusta ja kilpailutuksen tavoitteet ja tarkoitus selvennettiin. Lopulta suoritettiin testikilpailutus, jossa varmistettiin järjestelmän toiminta ja riittävän tiedon tuottaminen. Jos kesken kilpailutuksen olisi ilmennyt tarve lisätiedon tuottamiselle, työskentelyn etupainotteisuudesta johtuen on todennäköistä, että sillä ei olisi ollut vaikutusta kilpailutuksen aikatauluun.

Järjestelmän kautta toteutettu kilpailutus edisti kykyä havaita tuottamatonta toimintaa. Turhan työn tekeminen, epäoleellisiin asioihin keskittyminen, vääränlaisen tai liian epätarkan tiedon tuottaminen ja myöhempi korjaaminen sekä aikatauluhaasteet vähenivät tai niitä ei esiintynyt. Etukäteisvalmisteluissa ajankäytön resursoinnin tärkeys korostui. Kilpailutuksen toteutus sähköisen järjestelmän kautta paransi tuottamattoman toiminnan tunnistamista myös muissa valikoiman ylläpitoon liittyvissä tukitoiminnoissa sekä tehosti ratkaisukeskeistä lähestymistapaa syiden selvittämiseksi.

Kilpailutuksen toteuttaminen sähköisen järjestelmän avulla edistää kilpailutusmenettelyn harmonisointia järjestäjäorganisaatiossa. Koska järjestelmän käyttö perustuu prosessimaiseen toimintatapaan, voidaan sitä havainnollistaa prosessikaaviolla ja tarkentaa järjestäjäorganisaation henkilöstövastuut prosessin eri vaiheissa. Henkilöstölle järjestelmän käyttö luo tilaisuuden päivittää omaa osaamistaan ja edistää ammattitaitoaan, mutta käyttökoulutusta tarvitaan. Jos käyttökokemus on kilpailutusjärjestelmän osalta positiivinen, on todennäköistä, että henkilön suhtautuminen muihin liiketoiminnan digitaalisuutta edistäviin toimenpiteisiin muuttuu myönteisemmäksi. Uusien toimintatapojen opettelussa henkilöstön kysymysten ja huolien kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää, jotta kuulluksi tulemisen kokemus syntyy.

Yrityksen johto vahvistaa esimerkillään sähköisen kilpailutusjärjestelmän käyttöönottoa ja toimii suunnannäyttäjänä digitaalisten toimintatapojen jalkauttamisessa. Toimintatapojen muutokset siirtyvät johdolta muulle henkilöstölle ennalta määritellyssä aikataulussa. Sähköisen kilpailutusjärjestelmän lisääntyneen käytön myötä yritys vahvistanee tunnettuuttaan markkinakentässä kilpailutusmenettelyn edistäjänä ja osaa hyödyntää menettelyä liiketoiminnassaan. Sähköinen kilpailutusjärjestelmä tarjoaa järjestäjäorganisaatiolle monipuoliset toimintamahdollisuudet menettelyn toteuttamiselle ja näköalapaikan järjestelmän toiminnallisuuden kehitykselle.

8.2 Sähköisen kilpailutusjärjestelmän vaikutukset muille toimijoille

Palveluntarjoajan näkökulmasta sähköisen kilpailutusjärjestelmän lisääntynyt käyttö parantaneekin järjestelmän tunnettuutta toimijoiden keskuudessa. Kilpailutusmenettely nousee todennäköisesti aktiivisempaan keskusteluun. Samalla palveluntarjoajaorganisaatio sekä sen tuottamat muut palvelut tulevat näkyviksi. Lisääntyneen käyttäjämäärän myötä järjestelmän toimintaan liittyvät palautteet sekä kehitysehdotusten määrä oletettavasti kasvavat. Tämä tehostanee järjestelmän kehittämistä ja lisäpalveluiden tuottamista. Koska järjestelmän toiminnallisuudessa korostuu käyttäjän näkökulma, on todennäköistä, että kilpailutusjärjestelmän päivitykset keskittyvät entistä enemmän käyttökokemuksen parantamiseen.

Toimittajakentässä sähköinen kilpailutusjärjestelmä mahdollistaneekin entistä paremmin uusien toimittajien esillepääsyn ja tunnettuuden lisääntymisen. Toimittajien markkina- ja tuotetietoutta hyödynnetään laaja-alaisemmin. Toimittajien tarjoamat tuotteet pääsevät kilpailutusjärjestelmässä paremmin nimiketasolla esille ja niiden käsittely järjestelmässä on suoraviivaista. Jos kilpailutusten määrä kasvaa ja toimintapa yleistyy, tarkoittaa sähköisen kilpailutusjärjestelmän ulkopuolelle jääminen toimittajalle haittaa tulevaisuuden liiketoiminnalle. Koska järjestelmän kautta kommunikaatio osapuolten välillä on suoraa ja se todennäköisesti huomataan yksittäisiä sähköposteja helpommin, mahdollistaa tämä esimerkiksi kuluttajarajapinnasta tulleiden tuotetoiveiden yksityiskohtaisemman viestinnän. Kun kehittämisestä oli suoritettu, kysyttiin muutamalta toimittajalta mielipidettä kilpailutusjärjestelmän toiminnallisuudesta ja vastaamisen helppoudesta. Kokemukset olivat myönteisiä ja vastaaminen järjestelmässä koettiin sujuvaksi. On kuitenkin huomioitava, ettei sähköinen kilpailutus sovi kaikille toimittajille. Kilpailutettavat tuotteet, valittu liiketoimintamalli tai toimittajan muut erityispiirteet saattavat estää kilpailutuksen soveltamisen.

Kaupan alalla sähköisten kilpailutusjärjestelmien hyödyntäminen vahvistaneekin kiinnostusta kilpailutusta kohtaan. Todennäköisesti keskustelu kilpailutusmenettelyn kehittämisestä lisääntyy. Kaupan alan toimijat soveltavat sähköisiä järjestelmiä omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kaupalle tarjoutuu tilaisuus kilpailuedun kasvattamiseen, jos järjestelmään kirjautuneet uudet toimittajat tarjoavat tavallisuudesta poikkeavia tuotevariantteja tai vaihtelevia pakkauskokoja. Sähköinen kilpailutusjärjestelmä tuo näkyväksi ne kriteerit, joiden pohjalta kilpailutus on suoritettu. Järjestelmä kokoaa toimittajatiedot yhteen, jolloin kaupan työskentely nopeutuu ja toiminta yhdenmukaistuu. Toteutettuihin kilpailutuksiin voidaan palata uudelleen ja analysoida niitä uusia tapahtumia suunniteltaessa.

Sähköisen kilpailutuksen tulokset havainnollistuvat kuluttajille tarjolla olevassa tuotevalikoimassa. Sähköisen järjestelmän soveltaminen voi näyttäytyä siten, että kaupan valikoimaan lisätään toivottuja tuotteita, tai yksittäisen tuotesarjan nimikemäärää muutetaan. Erä-

tuotteiden osuus voi kasvaa tai erilaistumisesta kertovien nimikkeiden määrä vahvistua. Tuotteiden myyntihinnat voivat päivittyä, tuotteille annettu hyllytila muuttua tai tuotteiden sijoittelu hyllyssä vaihtua. Lisäksi tuotteille voidaan kohdistaa kampanjatoimenpiteitä, niiden roolitus voi vaihtua tai tuotteiden tunnettuus parantua muilla strategian mukaisilla aktivoinneilla.

8.3 Jatkuvan parantamisen menetelmä ja Demingin kehä

Kehittämistehtävässä sovellettiin leanin ideologiaa ja jatkuvan parantamisen menetelmää. Mallia kuvattiin Demingin kehällä. Jatkuvan parantamisen menetelmällä havainnollistetaan muutosta, jossa nykyhetken valintoja korjataan prosessista saatujen tulosten perusteella seuraavalle kehittämiskierrokselle. Menetelmällä muutetaan tämänhetkistä toimintaa tehokkaammaksi. Jatkuva uudistuminen ja prosessin parantuminen korostuvat. Muutosta vaativat asiat tulee ensin todentaa. Muutos voidaan toteuttaa pienissä osissa ja päätösten läpinäkyvyys ja analysointi tulee todentaa.

Kehittämistehtävässä kilpailutus toteutettiin eräälle päivittäistavararyhmälle sähköisen kilpailutusjärjestelmän avulla. Kun kilpailutus tehtiin, pyörähti Demingin kehä yhden kerran ympäri. Jatkuvan parantamisen menetelmää soveltamalla kehittäminen voidaan seuraavalla kilpailutuskierröksellä tarkentaa koskemaan kilpailutusprosessin yksittäistä osaa, kohdentaa tietyn käyttötarkoituksen tuotteisiin tai entistä tarkemmin rajatulle tuoteryhmälle. Kilpailutus voidaan toteuttaa uudentyyppisellä aikasyklillä tai hyödyntää toimittajätietoutta entistä enemmän. Tarjouspohjataulukon toiminnallisuutta voidaan tutkia keskittymällä tietyn tyyppisen tuotetiedon keräämiseen.

Leanin ideologian perusteella sähköisen kilpailutusjärjestelmän toimivuutta prosessin tehokkuuden parantamiseksi mitataan. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi prosessin kokonaisläpimenoaika, prosessissa havaittujen virheiden määrää tai tuottamattoman toiminnan osuutta. Mittareita voidaan muuttaa seuraaville kilpailutuskierröksille. Mittaaminen voidaan kohdentaa vain tiettyyn prosessin osaan tai yksittäiseen toimintoon. Mittareilla edistetään yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden toteutumista ja niiden tulee olla yhdenmukaiset liiketoiminnallisten suunnitelmien kanssa.

Kehittämistehtävän toteutus luo järjestäjäorganisaatiolle mahdollisuuden kilpailutusjärjestelmän laajempaan käyttöön ja tutkimuksen toistettavuuteen. Leanin ideologian mukaisesti kilpailutusprosessin tehostuminen tuo lisäarvoa toiminnan yksinkertaistumisen ja ajansäästön osalta. Järjestelmän avulla prosessin harmonisointi helpottuu ja toiminnan laatu ja havainnointi parantuvat. Prosessin toteutus edellyttää vakioitua työskentelytapaa, joka on läpinäkyvä ja tähtää jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja tuottamattoman työn karsimiseen.

Prosessin vaatimat työvaiheet voidaan kirjata ylös toistettavuuden varmistamiseksi. Koska kehittäminen tähtää aina muutokseen ja nykyhetkeä toimivamman ratkaisun tuottamiseen, toimivat kehittämistehtävästä saadut tulokset kimmokkeena jatkokehitykselle seuraavilla kilpailutuskiirroksilla.

Lähteet

Bhamu, J. & Sangwan, K. S. 2013. Lean manufacturing: literature review and research issues. International Journal of Operations & Production Management. Viitattu 4.12.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-08-2012-0315/full/pdf?title=lean-manufacturing-literature-review-and-research-issues>

Bilinska-Reformat, K., Kucharska, B. & Twardzik, M. 2017. Sustainable development concept and creation of innovative business models by retail chains. International Journal of Retail & Distribution Management. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2194494064?accountid=202350&parentSessionId=hpUBhV2PkREB690Dt2IUmaRuJt6y8dGS5raXEMBpvm8%3D&pq-origsite=primo>

Christopher, M., Mena, C., Khan, O. & Yurt, O. 2010. Approaches to managing global sourcing risk. Supply Chain Management: An International Journal. Viitattu 11.11.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/13598541111115338/full/pdf?title=approaches-to-managing-global-sourcing-risk>

Connelly, L. M. 2021. Using the PDSA Model Correctly. Understanding Research. MED-SURG Nursing. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c9d80161-9f9a-4e36-a5d7-eadb202c4f86%40redis>

Dai, R., Narasimham, S. & Wu, D. J. 2005. Buyer's Efficient E-Sourcing Structure: Centralize or Decentralize? Journal of Management Information. Viitattu 23.1.2022. Saatavissa <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0cefedc0-1e8c-49f5-964b-73422a3995ff%40redis>

Dass, M. & Kumar, P. 2011. Assessing category vulnerability across retail product assortments. International Journal of Retail & Distribution Management. Viitattu 23.1.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/09590551211193603/full/html>

Dax, M., Tyssen, E. K., Schmitz, C. & Ganesan, S. 2019. Do salespeople matter in competitive tender? Journal of Personal Selling & Sales Management. Viitattu 10.11.2021. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost->

com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=eb57219a-fd14-48ec-a640-948eea342f0b%40redis

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Ekonomia. Helsinki: WSOYpro.

Gooner, R. A., Morgan, N. A. & Perreault, W. D. 2011. Is Retail Category Management Worth the Effort (and Does a Category Captain Help or Hinder)? Journal of Marketing. Viitattu 22.1.2022. Saatavissa <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fee9f319-5b2f-4375-baf0-d18d4b412467%40redis>

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa - Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetua - Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Jonsson, A. & Tolstoy, D. 2013. A thematic analysis of research on global sourcing and international purchasing in retail firms. International Journal of Retail & Distribution Management. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/1467805806?accountid=202350&parentSessionId=MAmfQiplhkZz9uxZ7D0%2BoiMeDRL309fDFWtJ77FYqk%3D&pg-origsite=primo>

Järventausta, H., Moisala, M. & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Tutkimusenteko-opas. Helsinki: WSOY.

Kaakkuri-Knuutila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteen filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Kauppi, K., Brandon-Jones, A., Ronchi, S. & van Raaij, E. M. 2013. Tools without skills. Exploring the moderating effect of absorptive capacity on the relationship between e-purchasing tools and category performance. International Journal of Operations & Production Management. Viitattu 10.11.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-12-2011-0445/full/pdf?title=tools-without-skills-exploring-the-moderating-effect-of-absorptive-capacity-on-the-relationship-between-epurchasing-tools-and-category-performance>

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

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

Kuisma, J. 2021. Lean-ajattelu toiminnan kehittämisessä. Luento LAB ammattikorkeakoulussa. 12.10.2021.

Kurtulus, M. & Toktay, L. B. 2011. Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space. Production and Operations Management Society. Viitattu 23.1.2022. Saatavissa

<https://www.proquest.com/docview/847832344?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=202350>

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Publishing.

Lerche, J., Neve, H., Wandahl, S. & Gross, A. 2020. Continuous Improvements at Operator Level. Journal of Engineering, Project and Production Management. Viitattu 11.1.2022.

Saatavissa

<https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=00ff4623-b07e-4f7d-8546-584c2b05e2f0%40redis>

Li, X., Zhao, L. & Lee, S. H. 2020. Measuring user experiences with e-sourcing platforms: the development of the e-sourcing experience index. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal. Viitattu 10.11.2021. Saatavissa <https://www-eme-rald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JFMM-02-2020-0022/full/pdf?title=measuring-user-experiences-with-e-sourcing-platforms-the-development-of-the-e-sourcing-experience-index>

Little, J. D. C. 2011. Little's Law as Viewed on Its 50th Anniversary. Operations Research. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=edf49583-2dfd-42cd-9c4f-fc6018c3ffc3%40redis>

Maniadakis, N., Holtorf, A.-P., Correa, J. O., Gialama, F. & Wijaya, K. 2018. Shaping Pharmaceutical Tenders for Effectiveness and Sustainability in Countries with Expanding Healthcare Coverage. Applied Health Economics and Health policy. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2067885854?accountid=202350&parentSessionId=80d%2Fke3ULqv5OO8uaMQjmEM0JnxQTmH8f0zKJt6Oy4I%3D&pg-origsite=primo>

Miemczyk, J., Johnsen, T. E. & Macquet, M. 2012. Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. Supply Chain Management: An International Journal. Viitattu 24.1.2022.

Saatavissa

<https://www.proquest.com/docview/1352727749?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=202350>

Miller, C. M., Smith, S. A., McIntyre, S. H. & Achabal, D. D. 2010. Optimizing and Evaluating Retail Assortments for Infrequently Purchased Products. Journal of Retailing. Viitattu 23.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/611088221?accountid=202350&parentSessionId=8T7ffr6%2BIfVSnQTzsXsE2JhRdN6lZOg-XDahdx8z6CL0%3D&pq-origsite=primo>

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Mäkinen, E. & Ritola, O. 2020. Arter. Pikaopas. Prosessit.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Prajogo, D., Oke, A. & Olhager, J. 2015. Supply chain processes. Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. International Journal of Operations & Production Management. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2114715398?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=202350>

Rea, H. J., Corney, J. R., Clark, D. E. R. & Taylor, N. K. 2006. Commercial and business issues in the e-sourcing and reuse of mechanical components. International Journal of Advanced Manufacturing Technology. Viitattu 27.1.2022. Saatavissa <https://web-p-ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=76b0a3b5-6253-4c7a-be45-2d5358edf117%40redis>

Retail. Kaupan työt ja toiminta. 2011. Helsinki: Edita.

Roser, C., Lorentzen, K., Deuse, J. 2015. Reliable shop floor bottleneck detection for flow lines through process and inventory observations: the bottleneck walk. Logist. Res. Viitattu 16.1.2022. Saatavissa <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12159-015-0127-2.pdf>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.8.2021. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Saura, I. G., Berenguer-Contri, G., Molina, M. E. R. & Michel, G. 2017. Customer segmentation based on store equity: What explains customer store preference? Viitattu 20.1.2022.

Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/1964387068?accountid=202350&parent-SessionId=SlYWT1GD9MLKRpi%2FWiBJBC7g3kf2Whxq78IVAVhSN4Q%3D&pq-origsite=primo>

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

van der Aalst, W. M. P., La Rosa, M & Santoro, F. M. 2016. Don't Forget to Improve the Process! Business Process Management. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/1759904413/fulltextPDF/145762EF33C644A3PQ/1?accountid=202350>

van der Meer, J., Hartmann, A., van der Horst, A. & Dewulf, G. 2020. Multi-criteria decision analysis and quality of design decisions in infrastructure tenders: a contractor's perspective. Construction Management and Economics. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa <https://web-s-eb-scohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0edece1c-5829-4c48-b1eb-8920c337da37%40redis>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vlachos, I. & Dyra, S. C. 2019. Theorizing coordination, collaboration and integration in multi-sourcing triads (B3B triads). Supply Chain Management: An International Journal. Viitattu 24.1.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2388704803?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=202350>

Wickramasinghe, G. L. D. & Wickramasinghe, V. 2017. Implementation of lean production practices and manufacturing performance. The role of lean duration. Journal of Manufacturing Technology Management. Viitattu 6.12.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMTM-08-2016-0112/full/pdf?title=implementation-of-lean-production-practices-and-manufacturing-performance-the-role-of-lean-duration>

Yahya, M. A., Skitmore, M., Bridge, A., Nepal, M. & Cattell, D. 2017. e-Tendering readiness in construction: the posterior model. Construction Innovation. Viitattu 29.1.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/CI-06-2017-0051/full/pdf?title=e-tendering-readiness-in-construction-the-posterior-model>