

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka/Logistiikkapalvelujen kehittäminen ja markkinointi

Taina Kinnunen-Nyström – Raija Kinnunen

PRISMA X:N TILANHALLINNAN PROSESSIKUVAUS

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

KINNUNEN-NYSTRÖM, TAINA

KINNUNEN, RAIJA

Prisma X:n tilanhallinnan prosessikuvaus

Opinnäytetyö

48 sivua + 1 liitesivu

Työnohjaaja

lehtori, KTM Eeva-Liisa Kauhanen

Toimeksiantaja

Prisma X

Toukokuu 2012

Avainsanat

tilanhallinta, ECR, hyllykuva, myymälälogistiikka

Tämän opinnäytetyö on kvalitatiivinen case-tutkimus Prisma X:ssä. Työn tarkoituksena oli kehittää ehdotus mittarille, jonka avulla mitataan hyllykarttojen päivittämiseen kuluvaa aikaa ja resursseja. Teoreettisena viitekehyksenä käsitellään myymälälogistiikkaan kuuluvaa tila- ja tuoteryhmähallintaa, päivittäistavara-alan toimintatapoja ja kaupan liiketoiminnan logistisia prosesseja. Teoria antaa taustaa ja auttaa ymmärtämään, kuinka paljon myymälätyön osa-alueisiin kuuluu suunnittelua, seuranta ja työtä, mitkä kaikki vaikuttavat kaupan liiketoimintaan.

Työn empiirisenä osana tarkastellaan Prismaa ja hyllyjen päivitystä hyllykarttojen mukaan päivittäistavaraosastolla. Aluksi kerrotaan, minkä takia hyllykartat on päivitettävä ja kuka tai ketkä ne suunnittelevat. Päivitykseen liittyvät toimenpiteet kuvataan tarkasti siten, että tiedetään niihin kuluva aika. Lisäksi otetaan huomioon mahdollisesti päivitykseen kuuluvat toimenpiteet, jotka voivat vaikuttaa ratkaisevasti työaikaan ja siten siihen kehitettävään mittariin.

Tutkimuksen tavoitetta ei saavutettu niukan informaation ja aikataulun vuoksi. Lopputuloksena ehdotetaan, että mittarit hyllykarttojen päivityksiin kehitettäisiin tuoteryhmittäin ja päivityksille nimettäisiin vastuuhenkilöt. Päivityksiä olisi hyvä seurata parin vuoden ajan, minkä perusteella saataisiin luotua toimiva mittari.

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KINNUNEN-NYSTRÖM, TAINA

KINNUNEN, RAIJA

Retail Space Management Process Description,
Case Prisma X

Bachelor's Thesis

48 pages + 1 page of appendices

Supervisor

Senior Lecturer, MBA Eeva-Liisa Kauhanen

Commissioned by

Prisma X

May 2012

Keywords

Retail Space Management, ECR, Retail Logistics

This thesis was a qualitative case study for supermarket Prisma X. The aim was to develop a proposal for the indicator which helps to measure the time used for updating shelf charts and for the resources used. The theoretical framework discussed within the state of retail logistics and category management as well as grocery-industry trade practices and business logistic processes. Theory provides a framework to understand how much planning, follow-up and operational work is used to different sectors of the shop work and what the affect the overall business is.

The empirical part of the work reviews Prisma and updating shelf according shelf charts in grocery department. At first it is described why and by whom the shelf charts must be updated or whose responsibility it is. Process of updating is described in details, so the required time would be known exactly. Also work included other needed activities that may have significant effect on used resources and indicator the will be developed.

Targets of this study were not achieved due lack of essential information and schedule restraints. As results of this study we suggested that indicators measuring shelf charts should be developed separately to different categories and responsibilities of that should be appointed to relevant people. To finalize the indicators there should be active follow up during the next two years. This is the way to insure that the developed indicators are valid and reliable.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRAC

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUS	7
2.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus	7
2.2 Tutkimusmenetelmät	8
3 VÄHITTÄIS- JA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA	8
3.1 Konseptit ja ketjutoiminta	9
3.2 Strategiat ja kanta-asiakkuus	10
4 ECR JA MYYMÄLÄLOGISTIIKKA	13
4.1 Kaupan liiketoiminnan logistiset prosessit	14
4.2 Tuoteryhmien hallinta ja johtaminen	15
4.3 Toimitusten hallinta ja tilaaminen	18
5 VALIKOIMA JA TILANHALLINTA	18
5.1 Päivittäistavaroiden ohjaus ja hyllykuvat	19
5.1.1 Myyntivalmis myymäläpakkaus ja ideaalimoduuli	21
5.1.2 Myymäläpakkauksen rakenne ja sijoittaminen hyllyyn	22
5.2 Mittarit ja mittaaminen	23
6 S-RYHMÄ JA PRISMA	24
6.1 Yhteiskuntavastuu S-ryhmässä ja paikallisuus	24
6.2 Osuuskaupat	25
6.3 Prisma	25
7 TILAUSJÄRJESTELMÄT JA TUOTEHALLINTA	26
7.1 SBO eli Sales based Ordering	26
7.2 Tilausjärjestelmä	27

7.3 Tilauspistetilaaminen	27
7.4 Tuotehallintajärjestelmä	28
7.5 Esillepano	28
8 TILANHALLINTA JA VALIKOIMA	29
8.1 Hyllytila	29
8.2 Esillepanoryhmien tilan allokointi	29
8.3 Valikoimat	29
8.3.1 Valikoimajaksot	30
8.3.2 Valikoiman toteutus Prismassa syyskuussa 2011	30
8.4 Profilointi	30
9 HYLLYKARTTOJEN PÄIVITYS	31
9.1 Hyllykartat	31
9.2 Hyllykarttojen päivitysten määrä	31
9.3 Hyllykarttojen toteutus	32
9.4 Hyllykarttojen päivitys käytännössä	32
9.5 Hyllykarttojen päivitys Prisman päivittäistavaraosastolla	33
9.6 Hyllykarttojen päivityksen vaiheet ja työaikaan vaikuttavat tekijät	34
9.7 Hyllykarttojen päivityksen vaiheet käytännössä	41
10 LOPPUPÄÄTELMÄT	42
10.1 Tutkimuksen sujuminen	44
10.2 Ehdotukset mittarin kehittämiseen	44

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Hyllykuva

1 JOHDANTO

Prisman, kuten muidenkin päivittäistavarakauppojen tuotevalikoimaan ja saatavuuteen vaikuttavat kysyntä, markkinat ja ketjun ohjaus. Tiettyjä tuotteita on oltava asiakkaan saatavilla S-ryhmän jokaisessa kaupassa, ja myymälän suuruus vaikuttaa valikoiman suuruuteen. Prisman valikoima on laaja, mihin vaikuttaa myös paikallisten tavarantoimittajien ja -tuottajien käyttäminen.

Tuotteiden varastointi- ja myyntipinta-ala ovat päivittäistavarakaupoille iso menoerä, minkä takia niiden on oltava kannattavia. Kun tavara seisoo varastossa tai hyllyllä liian kauan, ei yritykselle kerry tuottoa. Tavarankierto ja hyllytilat onkin suunniteltava sellaisiksi, että kierto on nopeaa ja hyllytilat ovat tehokkaassa käytössä. Jokaiselle tuotteelle on määriteltävä haluttu hyllytila, eli toimitusmäärä ja haluttu määrä tuotteita hyllyssä. Automaattinen tilausjärjestelmä tilaa tuotteita myytyjen tuotteiden tilalle huomioiden samalla hyllytilan ja pakkauskoot. Näin tuotteita tulee myyntiin menekin mukaan, jolloin ne on mahdollista asettaa asiakkaiden saataville hyllykarttojen mukaan. Kartat kertovat tuotteiden esillepanosta, ja niissä on määriteltävä jokaiselle tuotteelle oma paikkansa. Hyllykartat päivitetään muutaman kerran vuodessa, koska tuotteiden paikat voivat vaihdella ja myyntiin tulee uusia tuotteita.

Hyllykarttojen päivittämiseen kuluu aikaa ja resursseja. Tavarat ja työntekijöiden työskentelytavat ovat erilaisia, minkä takia päivittämiseen varattavaa aikaa on vaikea mitata. Prismassa halutaan kehittää mittari hyllykarttojen päivittämiseen kuluvaan aikaan, koska toimivaa mittaria ei vielä ole tehty, vaikka monet kaupat painivat saman ongelman kanssa. Mittarin kehittäminen alkaa päivittäistavaraosastolla.

Tämä julkaistava opinnäytetyö on karsittu versio alkuperäisestä työstä, sillä työstä on toimeksiantajan pyynnöstä poistettu kaikki luottamukselliseksi luokiteltava, eli yrityksen sisäiseen materiaaliin perustuva aineisto.

2 TUTKIMUS

Tuotteiden esillepanosta julkaistaan hyllykarttoja, joiden perusteella esillepano rakennetaan. Jokainen S-ryhmän kauppa saa tulostettua kartat tuotehallintajärjestelmästä. Järjestelmä sisältää ketjuittain ja myymälätasolla muun muassa valikoima- ja hintatiedot. S-ryhmän ketjuohjaus määrittelee kartat ja tuotteiden valtakunnallisen valikoiman, joita alueosuuskauppa täydentää tarvittaessa paikallisilla tuotteilla. Kartoille määritellään tavara-ala, kysyntäalue, esillepanoluokka ja jakso. Samankokoisissa kaupoissa esillepanot ovat melko samankaltaisia, mutta myymälällä on oikeus muuttaa esimerkiksi jonkin tuotteen esillepanotilaa omaa kysyntää vastaavaksi. (Haastateltava 1 2011.)

2.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena olisi kehittää mittari, jonka avulla selvitetään kuinka paljon aikaa kuluu hyllykuvan päivittämiseen. Mittaria ei ole vielä missään tehty, mutta sellainen olisi tarpeen lähes jokaisessa päivittäistavarakaupassa. Tarkoitus olisi myös selvittää, että minkälaiset mahdollisuudet järjestelmä antaa päivittäiselle, minkälaiset resurssit siihen tarvitaan ja onko toiminnanohjaus oikeanlaista. Tilausjärjestelmän muutokset vaikuttavat myös tähän kaikkeen.

Moduuli on hyllylohko, jossa on tietty määrä hyllyjä. Tietyn tavararyhmän kartta sisältää usein monta moduulia, koska hyllyrivit ovat pitkiä. Esimerkiksi keksien hyllykarttaan sisältyy noin 14 moduulia ja jokaisessa moduulissa on viisi päällekkäistä hyllyä. Liitteessä 1 on keksi-tavararyhmän hyllykartan ensimmäinen osa. Kuva havainnollistaa hyllyn ulkonäköä tuotteineen. Taulukossa on eritelty tarkemmin tuotteiden tiedot, kuten EAN-numerot, myyntierän määrän ja esillepanotapa. Lisäksi taulukon alapuolella oleva nuoli kertoo suunnan, miten karttoja tulee lukea. Liitteessä oleva hyllymoduuli on tuoteryhmän oikea pääty. Liitteen 1 tuotteiden tietoja on muutettu tiedon salaamiseksi.

Hyllykarttojen päivittämiseen on varattu Prismassa puolitoista tuntia per moduuli. Joillekin pienemmille tavararyhmille aika on liian pitkä. Suurempiin valikoimiin me-

nee aikaa huomattavasti enemmän. Työhön väärin varattu aika vaikuttaa negatiivisesti myös asiakkaisiin ja liiketoimintaan. Hyllykarttoja ei saada välttämättä päivitettyä ajallaan ja asiakkaille voidaan joutua myymään ”ei oota”. Poistuvan tuotteen tilalle on ehkä tulossa jokin uusi tuote, mikä seisoo varastossa sitomassa kustannuksia. Jostakin tuotteesta voi aiheutua turhaa hävikkiä ja päivittämistä tekevään työntekijään kuluu välillä turhia resursseja, kun oikeaa aikaa ei ole osattu määrittää.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Me molemmat tutkimuksen tekijät olemme töissä Prisman kassaosastolla. Työn ohjaajana toimii päivittäistavaraosaston päällikkö ja tietoja saadaan myös Prisman johtajalta sekä valikoimapäälliköltä. Aluksi tutustutaan tavarankiertoon, varastointiin ja tilauksiin. Kokeillaan myös käytännössä, miten hyllykarttoja päivitetään. Selvitetään, millä perusteella hyllykarttoja tehdään ja mitä kaikkea on huomioitava niitä suunniteltaessa ja toimeenpantaessa.

Teoriaa etsitään tilanhallinnan ja myymälälogistiikan perusteella. Myös päivittäistavarakaupan muutokset sekä kulutus ja kysyntä vaikuttavat paljon tutkimusongelmaan. Tähän mennessä hyllykarttojen päivittämiseen kuluvia aikoja tai resursseja ei ole kirjattu mihinkään, mikä aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa: toimiiko kehitetty mittari halutulla tavalla?

3 VÄHITTÄIS- JA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

Kauppa voidaan jakaa kahteen pääryhmään, jotka ovat tukku- ja vähittäiskauppa. Vähittäiskauppa myy tuotteita tai palveluja yksityiseen käyttöön kuluttajille henkilökohtaiseen ja talouskäyttöön. (Pastinen, Mäntynen, Koskinen 2003, 22.) Vähittäiskauppa on fyysinen myymälä, joka on kaupan arvoketjussa lähimpänä lopullista kuluttaja-asiakasta. Vähittäiskauppayritys muodostuu ketjun ja niiden toimintaa vertikaalisesti tai keskitetysti ohjaavasta ja tukevasta taustaorganisaatiosta. (Kautto, Lindblom, Mitronen 2008, 21.)

Päivittäistavarakauppa on yksi vähittäiskaupan osa-alueista. Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeiden ohella sellaisia tuotteita, joita ihmiset ovat tottuneet hankkimaan elintarvikkeosten yhteydessä. Päivittäistavaroita myydään julkisissa laitoksissa, ravintoloissa, kahviloissa, päivittäistavarakaupoissa ja muissa toimipaikoissa. Kauppojen päivittäistavaramarkkinat ovat ketjuuntuneita ja kauppojen hankinta sekä logistiikka ovat keskittyneitä. (Pastinen ym. 2003, 22–24.)

3.1 Konseptit ja ketjutoiminta

Konseptissa kuvataan yrityksen toiminta-ajatus tai tuoteidea. Vähittäiskaupat kuvaavat toimintaansa myös ketjukonsepteilla. Ketjukonseptit ovat kuvauksia tai ohjeistuksia liiketoiminnan toteuttamisesta ketjun kaikissa myymälöissä yhtenevillä tavoilla. (Kautto ym. 2008, 15.)

Myymäläkonsepti

Myymäläkonsepti on harkittu kokonaisuus, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle hyvä asiointikokemus ja sitä kautta parantaa myymälän menestymisen edellytyksiä. Konseptissa määritellään myymälän sisäiset perusratkaisut, minkä tavoitteena on vahvistaa ja korostaa ketjukonseptin asiakaslupauksia ja tuottaa oikeita, vahvuuksien mukaisia mielikuvia. (Kautto ym. 2008, 27.)

Myymäläkonseptiin liittyviä ratkaisuja ovat:

- tavararyhmien sijoittelu
- tavararyhmien ja palvelujen kohtaamisjärjestys
- tavararyhmäkokonaisuuksien ja synergioiden muodostuminen
- palveluratkaisut ja alakonseptit
- käytävälinjaukset
- kausi- ja massaesittelyalueet
- kalusteratkaisut
- värit, valot ja opasteet sekä muut visuaaliset ratkaisut

(Kautto ym. 2008, 133.)

Myymäläkonseptin visuaalisen ilmeen perusteella asiakkaat kokevat, näkevät ja aistivat kokonaisuuden sekä sen toiminnan jokaisessa ketjun kaupassa (Kautto ym. 2008, 132).

Ketjukonsepti

Kaupanalalan yritykset ovat vastanneet ympäristön haasteisiin monin eri tavoin. Yritykset ovat kehittäneet ketjukonsepteja, jotka ovat tarkasti kohdennettuja valittujen asiakasryhmien mukaisesti. Myymäläilmeet, valikoima- ja tilanhallintaratkaisut ovat kehittäneet merkittävästi ketjukonseptien kehittymisen myötä. (Kautto ym. 2008,15.) Ketjukonseptissa kuvataan kauppaketjun liikeidea selvänä toimintamallina, jonka avulla voidaan tarjota asiakkaille tasalaatuinen tuote- ja palvelukokonaisuus (Finne, Kokkonen 2005, 186).

Ketjuuntuminen on kasvattanut kaupan neuvotteluvoimaa hankinnoissa. Yksi taho suunnittelee valikoimat ja sopii ostoehdoista tavarantoimittajien kanssa usean eri myymälän puolesta. Asiakasviestinnässä ketjutoimintamalli voi tuottaa huomattavia kustannus- ja muita hyötyjä toteuttamalla keskitetysti massamarkkinointia ja ylläpitämällä yhteistä asiakasrekisteriä. (Finne, Kokkonen 2005, 83.) Kaikkien ketjun toimintojen tulisi perustua käsitykselle siitä, mitä asiakasryhmiä ketju ensisijaisesti tavoittelee sekä millaisella valikoimalla ja asiakaslupauksella se pyrkii valitsemiaan kohde-ryhmiään palvelemaan (Finne, Kokkonen 2005, 87).

3.2 Strategiat ja kanta-asiakkuus

Ketjukonseptin strateginen määrittely sisältää vastaukset kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten (Kautto ym. 2008, 26). Kaupparyityksen johtoteema on asiakaslupaus, minkä tulee ohjata kaikkia kaupan operatiivisia liiketoimintaprosesseja. Lähtökohtana on se, että asiakaslupaus on sellainen, jolla pääkilpailija voitetaan asiakkaiden ostosuosiossa ja jonka avulla luodaan pitkäaikaista asiakastyytyväisyyttä ja saadaan aikaan oman konseptin vahvuus sekä asiakkaiden arvostama brändi.(Kautto ym. 2008, 117.)

Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategioita ovat muun muassa tavararyhmä-, hinnoittelu-, markkinointi-, viestintä- ja kanta-asiakasstrategiat (Kautto ym. 2008, 119). Tavararyhmästrategiassa määritellään konseptin asiakaskohderyhmien, vahvuuksien ja asiakkuuslupauksien lähtökohdista tavararyhmät, tavararyhmien painotukset ja laajuus, kansallisten ja kansainvälisten merkkituotteiden roolit ja osuus valikoimasta sekä artikkelien lukumäärä tavararyhmittäin ja kokonaisuudessa. Myös määritykset tavararyhmien ajankohtaisuudesta, tuotteiden laadusta ja laatu-hintasuhteesta ovat tärkeitä. Tärkeimmille tavararyhmille annetaan sekä sijainnissa että tilankäytöllisesti ylikorostettu rooli. (Kautto ym. 2008, 121.)

Hinnoittelustrategia

Yksi vähittäiskaupan peruskilpailukeinoista on hinnoittelu. Siinä ovat lähtökohtana valitut kohdeasiakassegmentit ja näiden hintatietoisuus (Finne, Kokkonen 2005, 119). Päivittäistavarakaupan alalla suuntaus on kohti pysyvästi edullisia hintoja (Kautto ym. 2008, 124). Eryteisesti päivittäistavarakaupassa yksittäisen kaupan ja koko ketjun hintojen hallinta ja seuranta on tärkeää. Hyvällä hintojen hallinnalla ja hintastrategialla luodaan asiakkaille ketjun tai yksittäisen kaupan tavoitteiden mukainen hintamielikuva. (Kautto ym. 2008, 125.)

Markkinointiviestintästrategia

Markkinointiviestintästrategia määrittelee muun muassa yrityksen brändin, kohde-ryhmät ja sen, kuinka viestinnän ja markkinoinnin keinoin päästään tavoitteisiin. Vähittäiskaupan markkinointiviestintästrategia sisältää neljän eri osa-alueen toimintoja koskevat periaatteet:

1. Minkälaista koko vähittäiskaupparyrityksen ja sen eri ketjujen vahvuuksia ja asiakaslupauksia korostavaa brändimainontaa tehdään?
2. Millaisia suuria promotioita järjestetään ja miten ne toteutetaan?
3. Minkälaiset tarjous- ja mainoskampanjat ovat?

4. Minkälainen myymälämarkkinointi on?

(Kautto ym. 2008, 127–128.)

Kanta-asiakasstrategia

Kanta-asiakasjärjestelmien avulla voidaan tunnistaa, missä yrityksen kaupoissa asiakas tekee ostoksensa ja mitä hänen ostoskorinsa sisältää. Järjestelmän perustehtävänä on lisätä kanta-asiakkaiden määrää ja heidän ostouskollisuuttaan. (Kautto ym. 2008, 130.)

Vähittäiskauppa-alalla kilpailu asiakkaista ja markkinoista on kovaa. Isot ketjut houkuttelevat asiakkaita muun muassa kanta-asiakasohjelmilla. Keskittäessään ostoksensa yhteen ketjuun asiakkaalle kertyy etuja ja hän saa alennuksia satunnaisia asiakkaita enemmän. Asiakkaat saavat myönteisiä ostokokemuksia ja ovat tyytyväisiä, mikä lisää yrityksen kilpailuetua. Tyypillisesti kanta-asiakasohjelmiin liittyy asiakkuuden tunnistaminen, asiakkuushistoriatietojen kerääminen ja analysointi, tietojen hyödyntäminen eri liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja ohjauksessa sekä asiakkuuden palkitseminen. (Finne, Kokkonen 2005, 57.) Ostohistoriatiedon kerääminen mahdollistaa tarkat segmentointimallit, joiden avulla ketjut voivat seurata asiakasrakenteensa kehitystä (Finne, Kokkonen 2005, 218).

Asiakkaita yritetään houkutella kanta-asiakkaiksi myös omilla merkeillä ja tarjoamalla asiakkaille paikallisten yrittäjien palveluita tai tuotteita. Omilla merkeillä tarkoitetaan kaupan omalle brändilleen valmistamaa tai valmistuttamaa tuotetta tai palvelua. (Finne, Kokkonen 2005, 47.) Keskeinen syy omien merkkien yleistymiselle on pyrkimys lisätä asiakkaiden uskollisuutta ja erilaistaa kaupan tarjonta kilpailijoista (Finne, Kokkonen 2005, 48).

Paikallisten tuottajien tuotteet voivat olla kaupalle tärkeitä rahallisen myynnin tai muiden syiden takia. Paikallisten toimittajien tukeminen osoittaa kaupan yhteiskuntavastuullisuutta ja vahvistaa kaupan roolia osana yhteisöä. (Finne, Kokkonen 2005, 259.)

Kanta-asiakasrekisterien ja niihin liittyvien järjestelmien kustannukset ovat korkeat. Lisäksi asiakkaat saavat niistä huomattavia bonuksia tai palautuksia. (Finne, Kokkonen 2005, 108.) Esimerkiksi S-ryhmän asiakasomistajille maksetaan 5 % bonusta kuukaudessa kertyneiden ostosten arvosta, jos ostokset ylittävät 1 200-1 500 euroa. Lisäksi asiakkaat saavat 0,5 % maksutapaetua maksaessaan ostoksensa S-etukortilla. (S-kanava 2011.)

4 ECR JA MYYMÄLÄLOGISTIIKKA

Alkuperäisen määritelmän mukaan Efficient Consumer Response eli ECR-toimintatapa on päivittäistavara-toimialan strategia, jossa jakelijat ja toimittajat toimivat läheisessä yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaille (Finne, Kokkonen 2005, 145). Toiminnan tavoitteena on responsiivinen, asiakaslähtöinen järjestelmä, jossa jakelijat ja valmistajat työskentelevät keskenään maksimoidakseen asiakkaan kokeman arvon ja minimoidakseen kustannukset (Finne, Kokkonen 2005, 148). Tavoitteena on myös lyhentää tuotteiden kiertoaikoja sekä vähentää varastointia ja kustannuksia (Bloomberg, Lemay, Hanna 2002, 61).

ECR-toiminta jaetaan kolmeen luokkaan, joista yksi on kysynnän hallinta. Kysynnän hallinnan ja koko ECR-toiminnan keskeisen elementin muodostaa tuoteryhmähallinta tai -johtaminen. Yhtenä kysynnän hallinnan keskeisenä apuvälineenä on mainittu tuoteryhmäjohtamisen ohella tilanhallinta, jolla tarkoitetaan myymälän tilojen jakamista tuotteille ja tuoteryhmille niin, että kokonaistuotanto on mahdollisimman suuri. (Finne, Kokkonen 2005, 153.)

Toinen ECR-toiminnan osa-alue on toimitustenhallinta, minkä tavoitteena on tarjota asiakkaalle oikea määrä oikeita tuotteita, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja mahdollisimman tehokkaasti. Tätä tavoitetta tukee täsmällinen ja oikea-aikainen informaatiovirta, joka on yhdistetty tuotevirtaan koko tarjontaketjussa. (Finne, Kokkonen 2005, 154.) Viimeinen osa-alue on tietojärjestelmät sekä niihin liittyvät eri standardit ja menetelmät, jotka ovat edellytyksiä kahden muun osa-alueen tehokkaalle toteuttamiselle (Finne, Kokkonen 2005, 155).

ECR:n avulla saadaan myös ennaltaehkäistyä se riski, että uusi myymälään tuleva tuote ei tuotakaan haluttua katetta. ECR:stä saatu tieto kuluttajista ja markkinoista pienentää tätä riskiä, koska on helppo karsia valikoimasta tällaisia tuotteita. ECR siis toimii tieto- ja informaatiolähteenä toimitusketjun ja eri yritysten välillä. Se takaa saman tiedonkulun aina tavarantoimittajasta vähittäiskaupalle asti, eikä tieto jää esimerkiksi vain jakelijan ja vähittäiskaupan välille. (Pastinen ym. 2003, 53.)

Kaupassakin logistiikka käsittää kaikki ne toiminnot, jotka eivät itsestään liity tuotteen valmistukseen. Näitä toimintoja ovat niin sanotut välilliset toiminnot, kuten tavaran siirtely ja ohjaus. Välillisetkin toiminnot aiheuttavat myymälälle kustannuksia, mutta tuottavat samalla lisäarvoa asiakkaalle. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2004, 58.)

Myymälässä tuotetarjonta kohtaa kysynnän ja koko jakeluketjun päämääränä on näiden kahden tekijän sovittaminen yhteen. Myymälälogistiikkaan kuuluvat kaikki ne vaiheet ja toimenpiteet, jotka liittyvät fyysisen tuotetäydennysprosessin toteuttamiseen myymälässä. Yhdessä ne muodostavat oman kokonaisen osaprosessinsa, joka alkaa tilauksen tekemisestä ja päättyy tuotteen siirtymiseen asiakkaan mukana ulos myymälästä. (Finne, Kokkonen 2005, 315.)

Eräiden arvioiden mukaan myymälälogistiikka aiheuttaa lähes 60 prosenttia tuotteiden logistisista kustannuksista, sillä se sisältää huomattavasti manuaalista työtä ja sitoo henkilöresursseja. Ensimmäisenä vaiheena myymälälogistiikassa toimitus vastaanotetaan ja tarkistetaan. Varastoitavat tuotteet varastoidaan ja viedään varastokirjanpitoon, minkä jälkeen tavarat siirretään myyntitilaan. Apuna hyllytyksessä ovat hyllykuvat ja pakkausten suunnittelu siten, että kuljetuspakkausten purkamiseen ei kulu kauaa aikaa. (Finne, Kokkonen 2005, 316.)

4.1 Kaupan liiketoiminnan logistiset prosessit

Ostotoiminta- ja tilaus-toimitusprosessit ovat kaupan liiketoiminnan logistisia prosesseja ja liittyvät ketjun sisäisen toiminnan tehokkuuteen (Kautto ym. 2008, 143). Ostoprosessin perustehtävänä on tuotteistaa kauppaketjun tavararyhmähallinnan määritysten mukainen perusvalikoima (Kautto ym. 2008, 144). Tilaus-toimitusprosessin teho-

kas toiminta kokonaisuutena ja aivan erityisesti kaupoissa on keskeisessä roolissa tuotteiden hyvän saatavuudenvarmistamisessa (Kautto ym. 2008, 145).

Logistiikkaprosessin mittaamisen tarkoituksena on antaa tietoa prosessin tai toimintatavan mahdollisuuksista, kehittämistarpeista ja tehokkuudesta. Näiden asioiden mittaaminen ja arvioiminen kertoo, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan toimintastrategiaansa käytössä olevien liikeideoiden pohjalta. (Pastinen ym. 2003, 155.)

Suoritusten mittaus on luonnollinen ja erottamaton osa toiminnan ohjaamista. Logistiikan mittaaminen on laaja ongelma-alue, joka sisältää sekä liiketaloudellista että fyysisistä mittaamista. Logistiikkaa on kannattavaa mitata, koska se antaa tietoa logistiikan kehitystarpeista ja mahdollisuuksista sekä logistiikkatoimintojen käytännön toteutuksen tehokkuudesta. Tulosten mittaaminen onkin oleellinen osa yrityksen logistiikkaprosessia. (Pastinen ym. 2003, 155.)

Tarkasteltavat logistiikkaprosessit niin kaupan kuin minkä tahansa yrityksen toiminnassa ovat materiaali-, informaatio- ja rahavirta. Saadakseen riittävän kuvan on hyvä tarkastella tutkittavaan kohteeseen kuluvaan aikaan, resursseja, volyyymia sekä laatua ja palvelutasoa. Mitattavat toiminnot riippuvat yrityksen toiminnan luonteesta. Tuotannollisilla yrityksillä mitattavat kohteet ovat suuremmat kuin esimerkiksi kaupalla, jonka tuotantovaiheiden määrä on pienempi. (Pastinen ym. 2003, 159.)

4.2 Tuoteryhmien hallinta ja johtaminen

Tuoteryhmien määrittelyssä päätetään, mitkä tuotteet luetaan kuuluviksi kuhunkin tuoteryhmään. Tuoteryhmät tulisi muodostaa sen mukaan, miten asiakas ne kokee ja miten ne parhaiten palvelevat kohdeasiakkaan ostoksilla käyntiä. (Finne, Kokkonen 2005, 199.) Kun tuoteryhmä ja sen sisältö on määritetty, kuvataan tuoteryhmän merkitys sekä kuluttajalle että tuoteryhmä hallintaa toteuttaville yrityksille. Sen takia tuoteryhmille määritellään tietyt roolit, jotka auttavat kauppaa suhteuttamaan ryhmiä toisiinsa ja siten jakamaan resursseja niiden kesken. (Finne, Kokkonen 2005, 203.)

Tavararyhmähallinnan tavoitteena on tuottaa konseptin määritysten mukainen, asiakaslähtöinen, kiinnostava ja kilpailukykyinen ketjun valikoima. Konseptin strateginen määritys luo raamit tavararyhmähallinnan sisällölle ja toteuttamiselle. Kauppaketjujen yhteistä perusvalikoimaa räätälöidään ketjun jokaisessa kaupassa massaräätälöinnin avulla. Menetelmä perustuu kauppakohtaisten asiakastietojen ja tuotteiden menekkitietojen analysointiin tietojärjestelmän avulla. Määrityksen lopputulos on kunkin kaupan asiakaskunnan tarpeiden mukainen valikoima, jolle tehdään kauppakohtainen tilanhallintasuunnitelma. (Kautto ym. 2008, 140.)

Tuoteryhmähallintaprosessin tehtävät ovat seuraavat:

1. Ketjun perusvalikoiman muodostaminen. Päivittäistavarakaupassa tämä määritellään tyypillisesti kolmen kuukauden jaksoissa.
2. Ketjun perusvalikoiman massaräätelöinti tietojärjestelmän avulla ketjun jokaisen kaupan tarpeiden mukaisesti.
3. Perusvalikoiman täydentävän paikallisen valikoiman muodostaminen.
4. Tilanhallinta ja kauppakohtaiset hyllykuvat.
5. Ketjun yhteisen hinnoittelun toteuttaminen.
6. Alueellisen ja paikallisen hinnoittelun toteuttaminen.
7. Hintatutkimukset ja niiden analysointi.

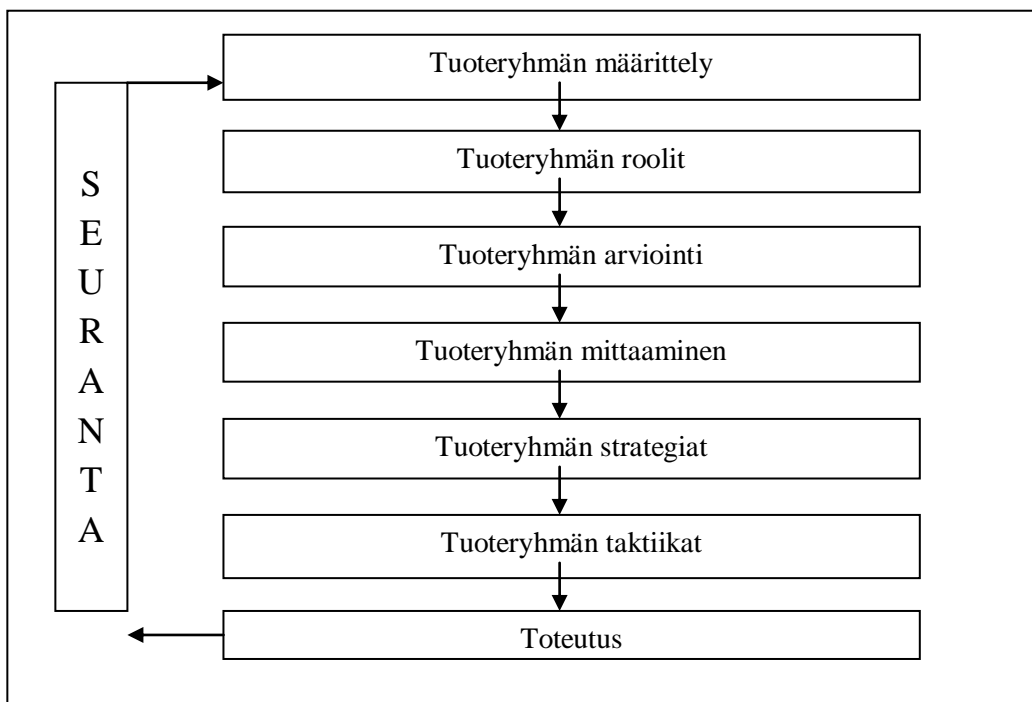
(Kautto ym. 2008, 160.)

Kaupan resurssit ovat rajalliset, joten ne tulee jakaa tuoteryhmille mahdollisimman tehokkaasti siten, että ketjun asettamat tavoitteet toteutuvat. Resurssien kohdistamisessa tulee ottaa huomioon niistä saatavat tuotot ja tuoteryhmien roolit eri asiakasryhmille. (Finne, Kokkonen 2005, 210.)

Tuoteryhmä-prosessin johtaminen havainnollistetaan kuvassa 1. Tuoteryhmäjohtamisen prosessi lähtee liikkeelle niin sanotusti tyhjältä pöydältä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tarkasteltava tuoteryhmä ja sen tuotteet. Tuoteryhmästä tulisi arvioida sen nykytila ja mitata sen suoritustaso, jotta voidaan määrittää tuoteryhmälle sopivat strategiat ja taktiikka roolien avulla johdettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Lopuksi toteu-

tetaan laaditut toimintasuunnitelmat ja seurataan tuloksia käytännössä. (Finne, Kokkonen 2005, 174.)

Tuoteryhmäjohtamisessa tarkastelun kohteena ovat erityisesti yksittäiset tuoteryhmät, joiden valikoimat, tilankäyttö ja markkinointiaktiviteetit pyritään optimoimaan määritettyjen kohdeasiakasryhmien tarpeiden pohjalta (Finne, Kokkonen 2005, 213). Tuoteryhmän arvioimiseen käytetyt tiedot voidaan jakaa neljään ryhmään: kuluttajan arviointi, markkinatilanteen arviointi, kaupan arviointi ja tavarantoimittajien arviointi. Näiden avulla voidaan muodostaa kattava kokonaiskuva tuoteryhmän nykytilanteesta ja verrata sitä asetettuun tavoitetilään. (Finne, Kokkonen 2005, 176.)



Kuva 1. Tuoteryhmäjohtamisen prosessi (Finne, Kokkonen 1997, 175.)

Tuoteryhmäjohtaminen on alettu nähdä kaupan ydinosamisalueena ja selvästi kaupapajohtoisena toimintana, sillä viime kädessä vain kauppa voi itse päättää, mitä tuotteita ja palveluita se asiakkailleen tarjoaa (Finne, Kokkonen 2005, 176).

4.3 Toimitusten hallinta ja tilaaminen

Keskeinen tavoite toimitusten hallinnassa on tuotteiden saatavuuden varmistaminen. Tuotteiden on oltava asiakkaiden saatavilla, koska tuotepuutteet aiheuttavat kaupalle puuttekustannuksia ja myynnin menetystä. Hallinnan uhkana on myös tuotteiden ylivarastointi, jolloin tuotteita jää myymättä. Tällöin ne on alennettava tai ne joutuvat hävikkiin, eli kauppa häviää jo itse maksamansa hinnan tuotteista. (Finne, Kokkonen 2005, 276.) Ylivarastointi kasvattaa myös varastoihin sitoutunutta pääomaa, mikä heikentää yrityksen kannattavuutta. Puutteita tai ylivarastointia ei välttämättä tapahtuisi, jos kysyntä olisi tasaista, eli sen ennustaminen olisi helpompaa. (Finne, Kokkonen 2005, 278.)

Tilaaminen on kehittynyt huomattavasti. Myymälät ovat siirtyneet sähköiseen tilaamiseen yhtä järjestelmää käyttäen. Automaattisessa tilaamisessa tuotetäydennys perustuu todelliseen myyntitietoon, eikä pitkän aikavälin ennusteisiin ja varmuusvarastoihin. Tilauksen muodostaa kassajärjestelmä toteutuneen myynnin ja menekkiennusteiden avulla. Kaikille tuotteille asetetaan hälytysraja; se ilmaisee sen varastosaldon tason, jonka alittaessa tuotetta tulee tilata lisää. (Finne, Kokkonen 2005, 294.) Tilauksissa on muun muassa otettava huomioon toimitusviive ja toimituserän koko.

Automaattisen tilaamisen etuja ovat säästäminen henkilöresursseissa, eli enää ei tarvitse olla riippuvainen henkilökunnan huomaavaisuudesta ja järjestelmä ottaa huomioon varastossa olevat tuotteet. Haasteita ovat tuotesaldojen oikeellisuus, hävikki ja kysynnän vaihtelu. (Finne, Kokkonen 2005, 296.)

5 VALIKOIMA JA TILANHALLINTA

Valikoimahallinta aloitetaan tuoteryhmän nykytilanteen arvioinnilla, missä on tarkoituksena hankkia, muokata ja analysoida sellaista tietoa, jonka avulla tuoteryhmää ja sen osia sekä näiden merkitystä asiakkaille voidaan ymmärtää paremmin. Samalla pyritään löytämään alueita, joihin vaikuttamalla on mahdollista parantaa tuoteryhmän taloudellista kannattavuutta ja toisaalta kehittää sitä entistä asiakaslähtöisemmäksi. (Finne, Kokkonen 2005, 228.)

Valikoimien suunnittelu ja hyllykuvien piirtäminen manuaalisilla menetelmillä on tullut liian kalliiksi. Valikoimasuunnittelun automatisoinnin ovat mahdollistaneet asiakkaiden ostohistoriatiedot ja tehokkaat järjestelmäratkaisut.

Vaikka järjestelmät eivät toimisikaan täysin automaattisesti, voidaan niiden avulla luoda hyvä pohja henkilötöyöhön pohjautuvalle valikoimatyöskentelylle ja säästää näin merkittävästi resursseja. (Finne, Kokkonen 2005, 233.)

Tuoteryhmähallinnan tarve on syntynyt alun perin uusien tuotteiden määrän kasvusta ja sen mukanaan tuomasta valikoimien hallinnan vaikeudesta. Toinen keskeinen vaikuttaja on ollut jo pitkään vähittäiskaupan alalla harjoitettu tilanhallinta, joka muodostaa keskeisen osan tuoteryhmähallintaa. Tilanhallinnan lähtökohtana on myymälöiden niukkojen neliömetrien hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti. Hyvin myyville tuotteille olisi hyvä antaa hyllytilaa, ja huonosti myyvät tuotteet täytyisi poistaa valikoimista. Toimivalla tilanhallinnalla myymälätyöskentely helpottuu ja nopeutuu. (Finne, Kokkonen 2005, 173.)

Tilanhallinnan tavoitteena on, että asiakas löytää helposti tarvitsemansa tuotteet. Se edellyttää kaupan selvää makrotason myymäläratkaisua, joka tarkoittaa tavararyhmien kohtaamisjärjestystä, tilankäyttöä ja sijoittelua kaupan eri osiin sekä käytävälinjauksia ja tavararyhmien välisiä synergioita. (Kautto ym. 2008, 142.)

5.1 Päivittäistavaroiden ohjaus ja hyllykuvat

Kaupat pyrkivät logistisella toiminnallaan tuotteiden jatkuvaan myyntiin ja hyllyjen jatkuvaan täydennykseen. Päivittäistavaroiden ohjauksen ytimenä onkin ylläpitää sellaisten tuotteiden hyvä liikkuvuus ja saatavuus, jotka tuottavat eniten liikevaihtoa. Haasteena tässä on se, että samalla pyritään myös minimoimaan tuotteiden varastointia. (Karrus 2001, 188.)

Kaupat yrittävät minimoida varastointiaan. Tavoitteena olisi poistaa kaikki taustavarastointi siten, että tilatut tuote-erät kuljetettaisiin suoraan kaupan puolelle omille osastoilleen, jossa ne sijoitetaan suoraan hyllyyn omille paikoilleen tai hyllytilojen

yläpuolelle tilapäisvarastoon. Jos tuote seisoo kaupan takavarastossa, se vie kallista neliötilaa ja vaatii ylimääräistä tavaran valvontaa ja käsittelyä henkilöstöltä eli aiheuttaa kaupalle lisäkustannuksia. (Karrus 2001, 189.)

Tuotteille pyritään valitsemaan juuri oikean kokoiset hyllypaikat. Tämä vaatii tuotteiden ja tuoteryhmien katekierron vertailua, joka kertoo, kuinka paljon kukin tuote kerrää myyntikatetta. (Karrus 2001, 189.) Hyllytilojen suunnittelussa käytetään avuksi tuotteiden menekkihistoriaa ja menekkiennustetta. Hyllytilaa suunniteltaessa otetaan huomioon myös hyllytys- ja tukkueräpakkausten mitat, jotka ovat yleensä standardimitoitettuja. Myymälää varten luodaan pohjapiirros. Tavaroille osoitetaan omat hyllyalueet ja tuotetaan kullekin hyllylle oma hyllykartta. Kaikki tuotteet hyllytetään näiden karttojen ohjeen mukaisesti. (Karrus 2001, 190.) Tavaroiden hyllyttäjän työtä helpottaa se, että tuotteiden lukumääriä seurataan viivakoodien avulla sekä se, että myyntiä seurataan kassapäätteiden tuottamien tilastojen kautta. Sen perusteella saadaan tietää tuotteiden päivittäinen menekki, joka helpottaa hyllyjen täydennysten ajoitusta. (Karrus 2001, 190.)

Hyllytiloja suunniteltaessa myymälässä on otettava huomioon eri sesonkien ja alennustuotteiden vaikutukset. Näitäkin seikkoja voidaan huomioida seuraamalla menekkihistoriaa. (Karrus 2001, 191.) Hyllytilojen suunnitteluun, kuten koko kaupan osastojen järjestysten suunnitteluun vaikuttavat monet tekijät kuten sen logistinen toimivuus, työn sujuvuus, tilan käyttö, turvallisuus, järjestyksen ylläpidon helppous, ulkonäkö ja työolosuhteet (Karrus 2001, 146).

Kaupassa pyritään siihen, että sekä asiakkaiden ”käyskentely” että hyllyjen täydennykset sujuvat virtautetusti, mikä vaatii erityistä tilasuunnittelua. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että hyllyjen tulisi olla helposti muunneltavissa, jotta täydennys sujuisi vaivattomammin. (Karrus 2001, 147.)

Keskeisin kaupan resursseista on käytettävissä oleva myyntitila. Tilan mittareina käytetään tavallisesti hyllymetrejä tai hyllymoduulien eli lohkojen määrää. Tila määritellään tuoteryhmille niiden tarpeen ja painotuksen mukaan. Lähtökohdan tilanjaolle an-

taa tuotteiden keskimääräinen koko ja tuoteryhmän kokonaismenekki. (Finne, Kokkonen 2005, 210.)

Tilanhallinnan toteuttamiseksi on olemassa useita tietokoneohjelmia, joilla piirretään hyllykuvia. Niissä on esitetty tiettyyn myymälätilaan tarkoitettut tuotteet niiden oikeita mittoja käyttäen. (Finne, Kokkonen 2005, 250.) Hyllykuvat helpottavat tuotteiden esille asettelua myymälässä ja valikoimien muodostaja voi varmistua siitä, että tuotteet mahtuvat tuoteryhmälle varattuun hyllytilaan. Hyllykuvista on tullut ketjuohjauksen ja myymälöiden välinen keskeinen valikoimien toteuttamisen väline. (Finne, Kokkonen 2005, 251.) Hyvä hyllykuva on selvä ja havainnollinen ja siinä on huomioitu sekä pysty- että vaakasuorat linjaukset. Hyllyyn tulee mahtua kerrallaan vähintään yksi toimituserä. Tuotteille annettava tila mitataan usein ”kasvokuvien” kautta. Ne kertovat, kuinka paljon saman tuotteen kuluttajapakkausta on rinnakkain kerrallaan esillä. Käytännössä hyllykuvia joudutaan soveltamaan myymäläkohtaisesti. (Finne, Kokkonen 2005, 252.)

Tuotteiden asettaminen asiakkaiden saataville myymälässä vaatii tuotteen liikkumisen ja kysynnän hallintaa. On otettava huomioon, mitkä tuotteista myyvät eniten, ja ne on siirrettävä paremmille paikoille. Samalla on osattava siirtää vähemmän myyntiä tuottavien tuotteiden paikkoja siten, ettei niistä synny huomattavia kustannuksia. (Retail Logistics 2011.)

5.1.1 Myyntivalmis myymäläpakkaus ja ideaalimoduuli

Kulutustavaroiden myynti keskittyy lähinnä vähittäiskauppoihin. Vähittäismyymälässä suoritettavaa työmäärää halutaan pienentää, minkä takia kuljetuspakkausten on oltava oikein suunniteltuja. Myyntivalmiit myymäläpakkaukset on suunniteltu siten, että niitä on helppo käsitellä ja ne on esimerkiksi helppo ja nopea asettaa hyllyyn. Haluttuihin tuloksiin ei kokonaan ole vielä päästy, koska kaikki pakkaukset eivät vielä ole oikein muotoiltuja eivätkä mitoiltaan moduulimitoitusjärjestelmän mukaisia. (Tehokkaat päivittäistavarapakkaukset 2002.)

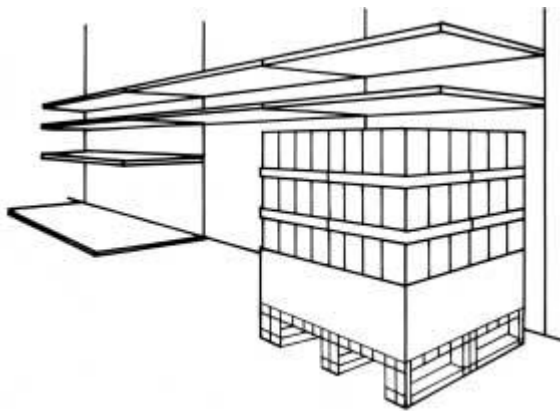
Kansainvälinen peruspakkauksmoduuli on kooltaan 600x400 millimetriä. Myymäläpakkauksen on oltava mitoitukseltaan jokin kaupan ideaalimoduuleista ja mitoituksessa on otettava huomioon standardikuormalavat 1 000x1 200mm ja 800x1 200mm sekä standardirullakko 600x800mm. Ideaalimoduulit on otettava huomioon myymälähyllyjen mitoituksessa, kun myymälän tilankäyttöä halutaan tehostaa.

Hylly-yksikköjen pituus on saatu vakiinnutettua millimetriksi, mutta hyllyjen syvyys vaihtelee. (Tehokkaat päivittäistavarapakkaukset 2002.)

Myyntivalmis myymäläpakkaukset mahdollistaa tehokkaan hyllytyksen, koska se säästää 60 prosenttia ajasta, joka kuluu yksittäin hyllytettäviin tuotteisiin. Hyllyt ovat pakkauksen ansiosta selvempiä, siistimpiä ja helpompia kuluttajan näkökulmasta. Kuluttajan kannalta pakkauksissa on huomioitava muun muassa käyttömukavuus, ympäristöarvot, informatiivisuus ja turvallisuus. Myyntivalmiit myymäläpakkaukset parantavat myös myymälätyöskentelyn ergonomiaa. (Nieminen 2011.)

5.1.2 Myymäläpakkauksen rakenne ja sijoittaminen hyllyyn

Hyvän myymäläpakkauksen on muun muassa suojattava kuluttajapakkauksia, olla myyntivalmis ja nopeasti nostettavissa kaupan hyllylle. Sen pitää myös kestää pinoamista ja olla rakenteeltaan sellainen, että kuluttajapakkaukset on siitä helppo poimia. Pakkauksen keskeinen tehtävä on myydä tuote kuluttajalle. (Tehokkaat päivittäistavarapakkaukset 2002.)



Kuva 2. Myyntivalmis myymälälava on sijoitettuna myymälän hyllyrunkoon (Tehokkaat päivittäistavarapakkaukset 2002.)

Pakkausten sijoittaminen hyllyyn vaatii suuren työpanoksen. Päälekkäin asettelu vähentää uudelleenjärjestelytyötä ja tuo pakkaukset hyvin esille. Toimiva ja nopea menetelmä on käyttää myyntivalmiita myymälälavoja, mikä on havainnollistettu kuvassa 2. Myymälälavan voi tuotteineen asettaa suoraan hyllyn alle. (Tehokkaat päivittäistavarapakkaukset 2002.)

5.2 Mittarit ja mittaaminen

Kaikkea yrityksen toimintaa pyritään koko ajan seuraamaan ja arvioimaan. Näin tehdään myös kaupan eri toiminnoissa, kuten tavaroiden hyllyttämisvaiheessa. Arvioimiseen käytetään yleisesti erilaisia mittareita. Yhtä ja ainoaa mittaria on vaikea soveltaa kaikkeen kaupassakin tapahtuvaan logistiseen toimintaan, koska mitattavia ulottuvuuksia on useita. Mittareiden tarkoituksena on antaa kuva esimerkiksi jostakin toimintatavasta: miten se toimii, voiko sitä parantaa tai pitäisikö siitä luopua kokonaan. (Karrus 2001, 169.)

Logistista prosessia mitattaessa tulee pohtia seuraavia kysymyksiä: Miten halutaan toimia tulevaisuudessa ja mitkä ovat asetetut tavoitteet? Mitä prosessissa tehdään tällä hetkellä ja mitkä ovat nykyiset toimintatavat? Mikä on paras tapa saavuttaa asetettu tavoite ja kuinka siirrytään nykyisestä toimintatavoista tuleviin toimintatapoihin? Mistä tietää, onko edistystä tapahtunut? (Waters 2009, 436.)

Tärkein mittareiden tehtävä on antaa yritykselle kuva sen omasta logistiikasta ja sen tehokkuudesta. Mittarit ovat siis elinehto yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden seurannassa. Valittuaan käyttöönsä oikeanlaiset mittarit yritys pystyy havaitsemaan ongelmakohtia sekä arvioimaan niiden vuoksi tehtyjen korjaustoimenpiteiden onnistuneisuutta. (Karrus 2001, 170.)

Tilatehokkuutta voidaan mitata usealla eri tavalla. Tarkasteltavana muuttujana voi olla joko liikevaihto tai myyntikate, joka kohdistetaan tarpeen mukaan myymälälle, tuotealueelle, tuoteryhmälle tai jopa yksittäiselle tuotteelle. Tuoteryhmätason tai sitä tarkempi seuranta edellyttää, että tuoteryhmän ja mahdollisesti tuotteiden tilankäyttö on

yksiselitteisesti ohjattu esimerkiksi hyllyohjelman avulla. (Finne, Kokkonen 2005, 197.)

6 S-RYHMÄ JA PRISMA

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava 2011.)

Päivittäistavarakauppaa harjoittavat valtakunnallisesti Prisma-, S-market- ja Sale-ketjut sekä pääkaupunkiseudulla Alepa-ketju. Käyttötavarakauppaa harjoittavat pääasiallisesti Prisma-, Sokos-, Emotion- ja Kodin Terra-ketjut, joiden lisäksi käyttötavaraa on pienemmässä mittakaavassa S-market-, Sale- ja ABC-ketjuissa. Lisäksi Pukumies-ketju toimii osassa Suomea. Vuoden 2010 lopussa Prisma-ketjuun kuului kotimaassa 60 ja lähialueilla 17 toimipaikkaa. (S-kanava 2011.)

6.1 Yhteiskuntavastuu S-ryhmässä ja paikallisuus

Asiakkaat arvostavat yleensä oman asuinpaikkakuntansa yrittäjiä ja haluavat tukea heitä. Sen takia he ovat usein valmiita maksamaan paikallisista tuotteista vähän enemmän kuin esimerkiksi ulkomailta tuodusta vastaavasta tuotteesta. Tuotteiden paikallisuus voi olla arvo sinänsä ja lisätä asiakasluottamusta niitä kohtaan. (Finne, Kokkonen 2005, 53.)

S-ryhmään kuuluvien alueosuuskauppojen toiminnassa on alusta saakka korostunut vastuu yhteiskunnasta ja erityisesti omasta alueesta. Osuuskaupat eivät sinänsä ole vastuussa sijoitusmarkkinoille, vaan yhteiskuntavastuu on niissä integroitu osa asiakkuuden hallintaa ja asiakasomistajuutta. (S-kanava 2011.)

6.2 Osuuskaupat

Osuuskaupat tuottavat palveluja jäsenilleen eli asiakasomistajilleen. S-ryhmässä liike-toimintaa hoitavat pääasiassa osuuskaupat. Osuuskauppojen verkosto kattaa koko Suomen. Osuuskaupat ovat merkittäviä paikallisia työllistäjiä, ja niiden paikalliset tavara- ja palveluostot ovat alueellisesti merkittäviä. Alueosuuskaupparakenne syntyi 1980-luvulla, kun monta pienempää alueellisesti toimivaa osuuskauppaa yhdistyi yhdeksi suuremmaksi osuuskaupaksi, alueosuuskaupaksi. Alueosuuskauppoja on S-ryhmässä nykyisin 21. Alueosuuskaupat tuottavat asiakasomistajilleen etuja ja palveluita pääosin valtakunnallisiin ketjuihin kuuluvissa toimipaikoissaan omilla toimialueillaan. (S-kanava 2011.)

Osuuskauppa pyrkii lisäksi henkisesti ja taloudellisesti edistämään toimialueensa asukkaiden hyvinvointia. Toiminnan tunnusmerkkejä ovat muun muassa palvelujen monipuolinen kehittäminen, asiakassuuntautuneisuus, osaava henkilökunta ja tehokas sekä kannattava toiminta. (S-kanava 28.9.2011)

6.3 Prisma

Prisma on perheille suunniteltu kauppa, jonka valikoima ja myymälän ilme ovat perheille sopivat. Valikoima on sen verran laaja, että koko perheen tarvitsemat tuotteet löytyvät saman katon alta ja minne koko perheen on helppo ja mukava mennä ostoksille. Prisma on hypermarket, koska se on monen alan tavaroita myyvä, pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka pinta-ala on yli 2 500 neliötä. Päivittäistavaranimikkeitä voi hypermarketissa olla yli 1 500. Myynnin painopiste on päivittäistavaroissa. (Kautto ym. 2008, 91.) Vähittäiskaupparyitysten menestymisen kannalta olennaisinta on seurata ja ennakoida sekä jatkuvasti analysoida asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä muutoksia (Kautto ym. 2008, 13).

Prisma on S-ryhmän perheystävällinen hypermarket, jossa on pysyvästi edullinen hintataso ja monipuolinen tuotevalikoima. Prismassa asiakas voi hoitaa kaikki kodin hankinnat yhdellä kauppatokalla. Laajan elintarvike- ja päivittäistavaravalikoiman lisäksi Prismassa on kattava tarjonta kodin, vapaa-ajan ja pukeutumisen tuotteita. Myymä-

löiden valikoimissa on noin 11 000 – 20 000 päivittäistavaratuotetta, ja kaikkien tuotteiden määrä on keskimäärin 60 000. (Prisma 2011.)

Päivittäistavaraosasto ja tuotteet

Prisma X:n pinta-ala laajennuksen jälkeen on noin 20 800 neliometriä, josta päivittäistavaraosaston myyntipinta-ala on noin 4 500 neliometriä. Päivittäistavaraosastolla on myynnissä 20 577 erilaista tuotetta (Haastateltava 1, 2011). Tuotteet jaetaan 7 tuoteryhmään, joiden myyntiä seurataan. Teollisten tavaroiden tuoteryhmään kuuluu eniten tuotteita, joita ovat säilykkeet, makeiset, eläinten ruoat ja niin edelleen. Ryhmän myynti oli vuonna 2011 syyskuussa yli miljoona euroa ja vuoden alusta syyskuun loppuun asti yli 13 miljoonaa euroa. Teollisten tuoteryhmän myynnin osuus päivittäistavaroista oli noin 40 prosenttia. Seuraavaksi suurin tuoteryhmä myynnin kannalta oli liha- ja lihajalosteet, joiden myynti vuoden alusta syyskuun loppuun oli yli 7 miljoonaa euroa. Muita päivittäistavaraosaston tuoteryhmiä ovat maitotalous, hedelmät ja vihannekset, kala, leipä ja juusto sekä hygienia. Myyntilukuja on muutettu tiedon saalamiseksi. (Sisäinen lähde 1.)

7 TILAUSJÄRJESTELMÄT JA TUOTEHALLINTA

Kaupoilla on käytössään erilaisia tilausjärjestelmiä, joiden tarkoituksena on tehdä tilaamisesta mahdollisimman helppoa ja kustannustehokasta. Tilausjärjestelmän on myös toimittava hyvin, jotta tuotteita on aina asiakkaiden saatavilla ja informaatio kulkee toimittajan ja myymälän välillä. Tilausten sujuvuus on huomioitava muun muassa tuotehallinnassa.

7.1 SBO eli Sales based Ordering

SBO on automaattinen tilausjärjestelmä, joka tilaa tuotteita myytyjen tilalle. SBO huomioi muun muassa tuotteelle asetetun maksimimäärän eli hyllytilan ja sen, montako kappaletta tuotetta on toimituspakkauksessa. SBO-tilaamisen tavoitteena on mahdollisimman oikea-aikainen ja oikean suuruinen tavaravirta, jolla pyritään parempaan

saatavuuteen ja tehokkaampaan tilaustoimintaan. Tuotteiden määrät eli saldopäivityksen SBO:lle tekee myymälän henkilökunta. (Sisäinen lähde 2.)

7.2 Tilausjärjestelmä

Tilausjärjestelmä on market-kaupan täydennystilausjärjestelmä, jota voidaan käyttää sekä selaimella että Piccolink-radiopäätteellä. Vakiotilaaminen on yksi tilausjärjestelmän toiminnallisuuksista. Vakiotilaamisen periaate on se, että tuotteelle luodaan tilausrunko, jossa määritellään joka päivälle tilausmäärät. Tilausjärjestelmän Vakiotilaaminen tilaa tuotteita tämän rungon mukaan. (Sisäinen lähde 2.)

Pienuudessa myymälässä, kuten Salessa, on lähes kaikkien myyjien osattava tehdä tilauksia. Prismassa tuoteryhmävastaavat tai osastopäälliköt tekevät yleensä tilaukset. Tilausjärjestelmän perusajatuksena on pitää mahdollisimman pitkään sama tilausrunko. Tämä takaa tuotteiden saapumisen myymälään ja vähentää tuotepuutteita, vaikka tilauksia hoitava työntekijä olisi sairaslomalla ja joku muu hoitaa tilauksen sillä aikaa. Kuitenkin sesonkituotteet, kuten joulutavarat, muuttavat tilausrungoksi tehtävää aikaa, koska kausivaihtelut ovat sen verran lyhyitä. (Sisäinen lähde 2.)

Tavararyhmävastaava määrittää järjestelmään tilausmäärät, joita pääsee tarvittaessa myös muuttamaan. Tilausjärjestelmässä on lähes kaikki tilaamiseen tarvittavat toiminnot ja seuranta helpottavia työkaluja. (Haastateltava 2, 2011.)

7.3 Tilauspistetilaaminen

Myymälä voi hyllyjen välissä liikkuen tarkastella tuotteita Piccolink-radiopäätteellä ja tehdä tilausjärjestelmän tilauspistetilaamisessa olevien tuotteiden tilausparametreihin muutoksia. Piccolinkillä voidaan tarkistella tuotteen tilaustietoja, kuten tulossa olevia tilausmääriä ja toimituspäiviä. Lisäksi sen avulla voidaan tarvittaessa muuttaa tuotteen saldoa ja kirjata toimituspoikkeamat. tilausjärjestelmän Tilausohjauksessa tarkastellaan tuotteita niiden tilaustavoista riippumatta. Tämä on uusi toiminnallisuus verrattuna SBO:lla olevien tuotteiden tilausmäärien tarkasteluun, joissa kyseessä olevaa toimintoa varten piti erikseen kirjautua oikeaan tilaussovellukseen. (Sisäinen lähde 2.)

7.4 Tuotehallintajärjestelmä

Tuotehallintajärjestelmä on yhteiskäyttöinen järjestelmä, jota käyttävät muun muassa tavarantoimittajat, ketjuohjaus, alueosuuskaupat ja toimipaikat. Järjestelmä sisältää ketjuittain ja myymälätasolla esimerkiksi valikoimatiedot ja hintatiedot. Tuotehallintajärjestelmällä voidaan hakea erilaisia päivittäisessä toiminnassa tarvittavia raportteja, kuten etikettejä, tuoteinfo-lappuja, tavararyhmäraportteja ja hyllykarttoja. Tuotehallintajärjestelmä tuntee toimipaikan valikoiman ja muodostaa yöllä automaattisesti toimipaikan muutoksista etiketit, esimerkiksi hintamuutokset. Sen avulla voidaan tarkastella eri osastojen tavararyhmiä sekä valikoimissa olevia tuotteita. (Sisäinen lähde 2.)

7.5 Esillepano

Tuotteet hyllytetään siististi riveihin tai piikkeihin. Jokaiselle tuotteelle on varattu hyllykartassa tietty tila, johon tuotteen tulee mahtua. Jos tuotteita tulee niin paljon, etteivät ne kaikki mahdu hyllyyn, viedään loput tuotteet varastoon. Teollisen elintarvikkeen osastolle rakennetaan tietyn ajan välein vaihtuvia hyllypäätyjä. (Sisäinen lähde 2.)

Päivittäistavaroiden on kierrettävä oikeassa tuoreusjärjestyksessä. Uudet tuoremmat tuotteet laitetaan aina taakse ja vanhemmat tuotteet vedetään eteen, jotta saadaan minimoitua hävikkiä. Vanhaksi menneet tuotteet kirjataan hävikkiin ja pian vanhaksi meneviä tuotteita voi myydä halvemmalla. Tuorepuolella laitetaan usein seuraavana päivänä vanhentuva tuote tarjoukseen. Teolliset elintarvikkeet voidaan laittaa alennukseen jo useaa viikkoa, ennen kuin ne ovat vanhenemassa. Etiketti laitetaan hyllynreunaan tuotteen vasempaan laitaan. (Sisäinen lähde 2.)

Hyllyesillepanoista julkaistaan hyllykarttoja, joiden perusteella esillepano rakennetaan. Kartassa on määritelty jokaiselle kyseisessä hyllyssä olevalle tuotteelle oma paikkansa. (Sisäinen lähde 2.)

8 TILANHALLINTA JA VALIKOIMA

Kauppojen myyntipinta-ala on rajallista, minkä takia tilanhallinnan ja valikoiman on oltava kannattavia. Valikoiman on vastattava kysyntää ja tuotteiden on mahduttava myyntiin siten, että tavarankierto pysyy hyvänä. S-ryhmässä myymälöiden valikoimat ja tilanhallinta ovat SOK:n ketjuohjauksen määrittelemiä.

8.1 Hyllytila

Hyllytila on tuotteille haluttu maksimimäärä myymälässä. Se sisältää toimituserän ja halutun määrän tuotteita hyllyssä, kun tilaus lähtee. Hyllytilaa määriteltäessä on otettava huomioon tuotteen aikaisempi ja ennustettu kysyntä. Tuotetta on oltava aina riittävä määrä asiakkaan saatavilla eivätkä hyllyt saa olla liian tyhjän tai täyden näköisiä. Lisäksi on huomioitava kausivaihtelut ja hyllykartassa varattu tila tuotteelle. Tuotteen saldo ja hyllytila on tarkastettava hyllytyksen yhteydessä. Tuote on voinut jo loppua tai kaikki eivät mahdu hyllyyn, joten hyllytila on muutettava sopivaksi. (Sisäinen lähde 3.)

8.2 Esillepanoryhmien tilan allokointi

Tilanhallinnan olennainen osa on allokointi. Allokoinnin yhteydessä kaikki myymäläpohjaan merkityt kalustepaikat allokoidaan niille esillepanoryhmille, joita kyseessä olevasta kalusteapaikasta myydään. Näin mahdollistuu esillepanoryhmäkohtaisen tilankäytön raportointi ja seuranta. Tilanhallinnan vastuhenkilö vastaa kauppansa myymälöiden tilan allokoinnista ja myymälöiden perehdyttämisestä asiaan. Päivittäistavaroissa käytettävät allokointitasot ovat merkittyinä valikoimasarjoittain erilliseen esillepanoryhmäpuuhun. (Sisäinen lähde 3.)

8.3 Valikoimat

Jokaisella liikeidealla on valmiina tuoteryhmäkohtaisesti määritetyt peruspainotukset valikoimaluokkien tuotelukumäärissä ja tilanjaossa: avaintuoteryhmät, perustuote-

ryhmät ja palvelutuoteryhmät. Kaikille tuoteryhmille on määritelty kokoluokan mukaiset valikoimaluokat. (Sisäinen lähde 4.)

8.3.1 Valikoimajaksot

Tuotteiden valikoima on määritelty valtakunnallisesti ja kaupat täydentävät valikoimaa paikallisilla tuotteilla. Valikoimajaksojen pituudet vaihtelevat tuoteryhmittäin. (Sisäinen lähde 4.)

Tuotteille varattava hyllytila sovitetaan omiin tarpeisiin sopivaksi, jos esimerkiksi hyllyjä ja myyntitilaa on vähemmän kuin on määritelty. Tuotteiden hyllytilaan vaikuttavat myös myynnin määrä, joka vaihtelee paikkakunnittain, sekä valikoimiin kuuluvat paikalliset tuotteet. Valikoimajaksot ovat pääsääntöisesti tuoretuotteissa kaksi kuukautta ja teollisissa elintarvikkeissa neljä kuukautta. Valikoimajakson aikana valikoimiin, hyllykarttoihin ja hintoihin tulee muutoksia vain erikseen informoitavissa poikkeustilanteissa. (Haastateltava 3, 2011.)

8.3.2 Valikoiman toteutus Prismassa syyskuussa 2011

Valikoimatoteutuksessa seurataan kuukausittain, myydäänkö kaikkia valikoimiin kuuluvia tuotteita, onko tuotepuutteita ja mistä mahdolliset puutteet johtuvat. Valikoiman toteutusta seurataan säännöllisesti, koska se kertoo myös, kuinka paljon tuotteita on myyty tai jäänyt myymättä tietyistä tuoteryhmästä. Tavoitteena olisi myydä kaikkia tuotteita valikoimasta eli saada valikoiman toteutus sataan prosenttiin. Prismän päivittäistavaraosaston valikoiman toteutus syyskuussa 2011 oli melko hyvällä tasolla. Valikoiman toteutusprosentit on poistettu tiedon salaamiseksi. (Sisäinen lähde 5.)

8.4 Profilointi

Profiloinnilla tarkoitetaan yksikön valikoiman tarkentamista siten, että yksikön vaikutusalueen kysynnän erityispiirteet huomioidaan tuoteryhmäkohtaisina painoituksina. Profiloinnin perusta on yksikön asiakkaiden kodin ja myymälän sijainnin suhde, jonka perusteella määritellään myymälän myymälätyyppi. Myymälätyyppejä ovat aluekes-

kus, keskusta, lähiö, liikennesijoittunut ja taajama. Myymälöiden on tärkeää profiloitua, jotta se pystyy tarjoamaan asiakaskunnalleen oikeanlaisen tuotevalikoiman ja -lajitelman. Profilointia on tärkeää myös tarkistaa säännöllisin väliajoin. (Sisäinen lähde 4.)

9 HYLLYKARTTOJEN PÄIVITYS

SOK:n ketjuohjaus suunnittelee S-ryhmän myymälöille hyllykartat, minkä mukaan tuotteet sijoitetaan hyllyille myyntiin. Asiakkaiden ostohistoriatietoja seurataan jatkuvasti ja tuotteista tehdään myyntiennusteita, joiden mukaan tuotteiden paikat määritellään hyllylle. Hyllykarttojen päivitystä tehdään noin muutaman kerran vuodessa sen mukaan, mistä tavararyhmästä on kyse.

9.1 Hyllykartat

Yleiset hyllykartat ovat olleet myymälöiden käytössä jo kauan. Nykyään hyllykarttojen päivityksessä ei vielä etukäteen tiedetä, kuinka paljon moduuleissa tai esillepanossa tulee olemaan muutoksia, jotka vaikuttavat työaikaan. Tavoitteena olisi joskus kehittää sellaiset kartat, missä muutoksia pystyttäisiin ennakoimaan hyvissä ajoin esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa. (Haastateltava 2, 2011.)

9.2 Hyllykarttojen päivitysten määrä

Hyllykarttoja päivitetään säännöllisesti. Päivitysten määrät ja ajankohdat ovat viime aikoina vaihdelleet suuresti, koska ketjuohjaus ja myymälät yrittävät löytää toimivinta ja tehokkainta tapaa päivittää hyllyt. Aikaisemmin tuotteet oli järjesteltävä uusien hyllykarttojen mukaan kolme kertaa vuodessa. Esimerkiksi Prisman päivittäistavaraosastolla tämä mahdollisti kuukaudenkin suunnittelu- ja järjestelyajan päivityksiä varten. Työvuorot pystyttiin suunnittelemaan siten, että työ saatiin melko nopeasti valmiiksi. (Haastateltava 1 2011.)

9.3 Hyllykarttojen toteutus

Hyllykarttojen teko aloitetaan poistamalla mahdollisesti hyllyssä vielä jäljellä olevat poistuneet tuotteet. Tämän jälkeen tarkistetaan kaikkien tuotteiden paikat ja tilat. Tuotteiden mahdollisesti muuttuneet tilamääritykset korjataan SBO:lle, esimerkiksi hyllytila ja tilausraja. Niiltä tuotteilta, joilta ”naamapaikat” vähenevät verrattuna edellisiin hyllykarttoihin, pienennetään hyllytilaa, ja vastaavasti tuotteille, joiden ”naamapaikat” kasvavat, lisätään hyllytilaa. Uutuustuotteet sijoitetaan hyllyyn hyllykartan mukaisesti. (Sisäinen lähde 6.)

Mikäli hyllykartoissa olevia moduulimääriä ei saada täsmäämään karttavaihtoehtoista huolimatta, tulee karttoja soveltaa. Parhaiten tämä onnistuu kartalla olevien ”naamapaikkojen” vähentämisellä tai lisäämisellä. Pääasia on, että tuotteiden kohtaamisjärjestys pysyy kartan mukaisena. (Sisäinen lähde 6.)

Tuoretuotevalikoimissa (kala, liha, lihavalmisteet, valmisruoka ja leipomotuotteet) on poikkeuksetta paikallisia tuotteita, jotka eivät kuulu ketjuvalikoimiin. Leipomotuotteiden hyllykartoille on paikallisille tuotteille määritelty tilat valmiiksi. Hyllykartassa lukee esimerkiksi alueellinen tumma palaleipä. Muissa tuoretuotteiden hyllykartoissa paikalliset tuotteet on hyvä sijoittaa vastaavien tuotteiden viereen naamoja vähentämällä. (Sisäinen lähde 6.)

9.4 Hyllykarttojen päivitys käytännössä

Tuoteryhmähoitajat tai kokeneet työntekijät päivittävät hyllykarttoja Prismassa. Hyllykartat tulostetaan intranetistä myymäläkonseptin mukaan. Konseptit on jaettu myymälöiden kokoluokkien mukaan ”P1:stä P5:een”. Samalla on saatu tieto uusista, poistuvista tai muuttuvista tuotteista, ja tulostetaan myös uudet etiketit hyllyjen reunoille. Myymälän hyllymoduuleissa tuotteille varattu tila tai hyllyjen määrä saattaa hiukan erota tulostetuista hyllykartoista, minkä takia tietyille moduulille varattu kartta kannattaa tarkistaa huolella. Jos kuva on epäselvä, tuotteen paikan voi tarkistaa hyllykartasta löytyvästä EAN-koodista. Samalla on hyvä tarkistaa koodin paikkansapitävyys, koska jos tuotteen koodi on muuttunut, se täytyy muuttaa myös järjestelmään.

Tavaroiden paikat vaihtuvat välillä melko paljon. Kun paikat vaihtuvat keskenään samassa moduulissa, on hyllytys ja siirtely nopeaa. Usein kuitenkin yhden tuotteen tai esimerkiksi saman valmistajan tuotteiden paikka muuttuu hyllyrivin toiseen pätyyn, joten siirtely on hitaampaa. Hyllypaikan muuttamista nopeuttavat apuvälineet, kuten kärryt ja helposti käsiteltävä myyntipakkaus.

Hyllytila muunnetaan myymäläkohtaiseksi tuotteen menekin mukaan. Tämä vaikuttaa myös toisten tuotteiden tilaan, minkä takia hyllykartan päivittäjän täytyy olla tietoinen koko tavararyhmän tuotteiden menekistä. Hyvin myyville tuotteille on varattava koko hyllyrivissä enemmän tilaa kuin huonommin myyville, vaikka hyllykuva toisin ohjaisikin.

9.5 Hyllykarttojen päivitys Prisman päivittäistavaraosastolla

S-ryhmä toimii ketjutoimintaperiaatteella, mikä mahdollistaa myymälöiden laajan valikoiman. Valikoima pyritään pitämään asiakkaiden tarpeita vastaavana, minkä takia sitä päivitetään säännöllisesti. Ketjuohjaus suunnittelee päivitykset S-ryhmän myymälöille, joten ne tehdään melko samalla tavalla kaikissa saman kokoluokan myymälöissä. Tuotevalikoima päivitetään hyllykarttojen avulla, jotka on suunniteltu erikokoisille myymälöille ja myymälän eri osastoille. Päivitykseen kuuluu monta vaihetta, jotka vaikuttavat esimerkiksi asiakaspalveluun, työntekijäkuluihin ja varaston kiertoon.

Prisma X:n päivittäistavaraosastolla hyllykartat päivitetään muutaman kerran vuodessa. Päivitysten ajankohdat saadaan tietää hyvissä ajoin, jotta osaston miehitys osataan suunnitella etukäteen sopivaksi. Kartat päivitetään suurimmaksi osaksi kaupan ollessa auki, mikä täytyy ottaa huomioon työaika mietittäessä. Myös erilaiset työntekijästä riippumattomat syyt, kuten tavarantoimitukset saattavat vaikuttaa päivityksiin. Päivitykset on tehtävä tietyssä aikataulussa, eivätkä ne saa haitata asiakaspalvelua. On oltava tietoinen hyllykarttojen päivitysten eri vaiheista ja niihin kuluvaan aikaan vaikuttavista tekijöistä, jotta ne saataisiin tehtyä mahdollisimman sujuvasti, eli varattua sopivasti työaika.

9.6 Hyllykarttojen päivityksen vaiheet ja työaikaan vaikuttavat tekijät

Taulukossa 1 on eritelty hyllykartan päivitys vaihe vaiheelta sekä lueteltu tekijät, jotka vaikuttavat vaiheisiin kuluvaan työaikaan. Monessa vaiheessa on samoja tekijöitä, kuten asiakaspalvelu. Kuitenkaan kaikki luetellut tekijät eivät jokaisen päivityksen aikana kuulu vaiheeseen, ja työskentelyyn vaikuttavat myös työntekijän yksilölliset piirteet. Aikaan voivat vaikuttaa lisäksi työntekijästä riippumattomat asiat, joten työaikaakin vaihtelee suuresti. Taulukossa 1 esitetyt työajat ovat päivittäistavaraosaston päällikön arvioimia aikoja.

Taulukko 1. Hyllykarttojen päivitysvaiheisiin vaikuttavien tekijöiden ajat

VAIHE	VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	AIKA
Hyllykarttojen tulostus	Tietokoneen ja tulostimen toiminta, järjestelmän toimivuus	2 – 5 min
Etikettien tulostus	Tietokoneen ja tulostimen toiminta, järjestelmän toimivuus	noin 5 min
Etikettien leikkaaminen	Etikettien määrä	2 min – 2 t
Siivousvälineiden nouto	Välineiden säilytyspaikka ja kunto	noin 5 min
Moduulien määrän tarkistus	Työntekijän kokemus, myymälän tilavuus, myymälän kalusteiden vastaavuus hyllykarttaan	5 min – 1 t
Hyllyrakenteiden tarkistus	Työntekijän kokemus, myymälän kalusteiden vastaavuus hyllykarttaan, paikalliset tuotteet ja sesongit, asiakkaat	5 min – 2 t
Tuotteiden siirtely paikasta toiseen	Työntekijän kokemus, myymälän tilavuus, myymälän kalusteiden vastaavuus hyllykarttaan, päivitys moduuli vai hylly kerrallaan, paikalliset tuotteet, tuotteiden hyllypaikat, tuotteiden myyntipakkaukset, sesongit, asiakkaat	8 t – 24 t

Uusien tuotteiden järjestely paikalleen	Työntekijän kokemus, myymälän tilavuus, myymälän kalusteiden vastaavuus hyllykarttaan, tuotteiden hyllypaikat, hyllytilan järjestely myymälään sopivaksi, paikalliset tuotteet, tuotteiden myyntipakkaukset, sesongit, asiakkaat, tuotteiden nouto	10 min – 1 t
Tuotteiden järjestely päivämäärän mukaan	Työntekijän kokemus, tuote, toimitettavien tuotteiden määrä, asiakkaat, alennettavat tuotteet, hyllytila	10 min – 50 min
Alennus tuotteiden merkintä	Työntekijän kokemus, tuotteiden määrä, asiakkaat, hyllytila	5 min – 40 min
Hyllyjen ja hintalistojen pesu	Työvälineiden kunto, asiakkaat, tuotteiden määrä, tuotepakkaukset	1 t – 8 t
Tuotepakkausten hävittäminen (pahvit ja muovit)	Tuotepakkaukset, toimitettujen tuotteiden määrä, asiakkaat	10 min
Työvälineiden paikalleen vienti	Työvälineet, asiakkaat, välineiden säilytyspaikka	10 min
Hyllykarttojen kuittaus ja palautus	Työntekijän kokemus, hyllykarttojen virheet, hyllykarttoihin tulleet muutokset	1 min

Hyllykarttojen päivitykseen kuuluu monia eri vaihteita, jotka vievät työaikaa vaihtelevasti. Työaikaan vaikuttavia tekijöitä on monia. Tarkkaa työaikaa on vaihtelun takia vaikeaa mitata. Tuoteryhmät ja tuotteille varatut hyllytilat ovat erisuuruisia ja tuotepakkaukset ja asiakkaiden keskeytykset vaikuttavat suurelta osin työn sujuvuuteen. Lisäksi monet muut tekijät nopeuttavat tai hidastavat hyllykarttojen päivitystä.

Hyllykarttojen tulostus

Hyllykartat saadaan tulostettua esimerkiksi toimistossa. Tulostaakseen kartat työntekijän on tiedettävä, mistä järjestelmästä ne löytyvät. Lisäksi järjestelmän, tietokoneen ja tulostimen on toimittava kunnolla, jotta päivityksen aloittaminen käy sujuvasti. Työ-

aikaa tähän vaiheeseen kuluu normaalisti noin 2 – 5 minuuttia. Laitevian sattuessa aika voi pidentyä muutama tuntiinkin.

Etikettien tulostus

Jaksonvaihdoksen aikataulussa on määritelty, milloin myymälän on tulostettava etiketit tuotteille, joihin tulee muutoksia hinnoissa, tuote poistuu valikoimasta tai myyntiin tulee uusi tuote. Jos tietokone, tulostin ja järjestelmä toimivat niin kuin pitää ja työntekijä tietää, mistä etiketit löytyvät järjestelmästä, ei tulostamiseen kulu aikaa kuin muutama minuutti.

Etikettien leikkaaminen

Etikettien määrä voi vaihdella paljon vuodenaikojen mukaan, koska kausituotteita tulee esimerkiksi jouluna myyntiin. Etiketit tulostetaan A4-arkeille ja niiden koot vaihtelevat. Etiketit revitään irti toisistaan, mikä nopeuttaa työtä silloin, kun niitä on vain muutamia. Silloin aikaa kuluu vain pari minuuttia. Hinnanmuutosten yhteydessä työaika pitenee huomattavasti, koska etikettejä on revittävä paljon. Aikaa etikettien repimiseen irti toisistaan voi kulua jopa 2 tuntia.

Siivousvälineiden nouto

Hyllyjen ja hintalistojen siivoamiseen käytetään rätkkiä ja pesuaineämpäriä. Välineet työntekijä noutaa matkalla myymälään siivousvälinehuoneesta, joka sijaitsee toimiston vieressä. Jos välineet on edellisellä kerralla jätetty oikeille paikoilleen, ei tähän vaiheeseen kulu kuin muutama minuutti.

Moduulien määrän tarkistus

Työntekijän on tarkistettava kartoissa olevien moduulien määrän vastaavuus myymälän moduulimäärään, ennen kuin alkaa päivittää tuotteita kartan mukaiseksi. Moduulit on sovellettava myymälään sopivaksi esimerkiksi tuotteiden naamapaikkojen määrää

muuttamalla. Tuotteiden kohtaamisjärjestyksen on kuitenkin oltava samanlainen, kuin hyllykartassa.

Suurin aikaan vaikuttava tekijä on myymälän moduulien määrän vastaavuus hyllykartan moduulimäärään. Määrän poiketessa työntekijän on osattava soveltaa hyllykartan päivitys myymälään sopivaksi, eli työn sujuvuuteen vaikuttaa työntekijän kokemus. Mitä enemmän työntekijällä on työkokemusta ja tietoa tuotteiden menekistä, sitä nopeammin hän osaa suunnitella ja järjestää tuotteet hyllytilaa muuttamalla. Nopeimmillaan aikaa tähän vaiheeseen kuluu muutama minuutti, mutta kokemattomalla työntekijällä saattaa työaikaa kulua tuntikin.

Hyllyrakenteiden tarkistus

Hyllyjen kunto ja yleisilme tarkistetaan päivittäisen työskentelyn yhteydessä. Havainnot työntekijä ilmoittaa esimiehelle. Hyllykartan päivityksessä voidaan joutua muuttamaan hyllyrakenteita, jos tuotteet on tarkoitus asettaa myyntiin esimerkiksi myymälälavalla. Hyllyjä voi tulla myös lisää, niitä voi joutua poistamaan tai hyllyvälit voivat muuttua.

Hyllyrakenteita täytyy harvoin muuttaa päivityksen yhteydessä. Rakenteiden muuttamiseen kuluvaan aikaan vaikuttaa työntekijän kokemus, myymälän kalusteiden vastaavuus hyllykarttaan sekä paikalliset tuotteet ja sesongit. Aikaisemmin hyllyrakenteita muuttanut työntekijä osaa nopeasti muuttaa hyllynjakajien paikkaa tai asettaa myymälälavan paikoilleen sekä tehdä hyllytilaa paikallisille tuotteille, joita hyllykarttoihin ei ole merkitty. Aikaa kuluu tällöin viidestä minuutista puoleen tuntiin. Kokemattomalla työntekijällä aikaa rakenteiden muuttamiseen ja hyllytilan suunnitteluun voi kulua parikin tuntia. Lisäksi eri sesongit tuovat myyntiin uusia tuotteita, joten myös niille on varattava sellainen hyllytila, että ne houkuttelevat asiakkaita ostamaan niitä ja tuotteet ovat helposti löydettävissä. Sesonkituotteet sijoitetaan usein hyllyjen päätyihin, eli päädyissä jo oleville tuotteille on keksittävä uusi paikka.

Myös asiakkaat vaikuttavat työhön kuluvaan aikaan riippuen siitä, tapahtuuko rakenteiden tarkistus ja muuttaminen kaupan ollessa auki vai suljettu. Asiakas saattaa tulla kysymään neuvoa esimerkiksi jonkin tuotteen sijainnissa, jolloin työntekijän on autet-

tava häntä ja keskityttävä asiakaspalveluun. Tämä voi pidentää vaiheeseen kuluvaan työaikaan noin 10 minuutilla.

Tuotteiden siirtely paikasta toiseen

Tuotteiden siirtely voi olla nopeaa tai todella hidasta. Nopeuteen vaikuttaa ensisijaisesti työntekijän kokemus, koska turhat välivaiheet siirtelyssä jäävät pois. Työaikaan vaikuttaa myös se, päivitetäänkö hyllykarttaa moduuli vai hylly kerrallaan. Kumpikin tapa on oikea, ja työntekijä voi valita itselleen sopivamman. Yhden hyllyn järjestely kerrallaan voi kuitenkin olla hieman nopeampaa, koska silloin on helpompi järjestellä tuotteet siten, että niillä on tilaa ja kohtaamisjärjestys on oikea.

Työn sujuvuus riippuu siitä, vastaavatko myymälän kalusteet hyllykartan kalusteita ja kuinka paljon tuotteiden myyntipaikat muuttuvat. Jos paikka pysyy samassa moduulissa, on siirtäminen nopeampaa kuin tuotteen paikan muuttaminen toiseen moduuliin. Tuotteiden siirtelyä nopeuttavat myyntivalmiit tuotepakkaukset, joita ei tarvitse yksitellen nostella paikasta toiseen. Paikallisten ja sesonkituotteiden siirtely kestää usein vähän kauemmin, kuin jatkuvasti myynnissä olevien. Myös siirtelyvaihetta voivat asiakkaat pidentää kysymyksillään, koska ensisijaisesti työntekijän on kuitenkin palveltava heitä.

Tavaroiden siirtelyyn kuluva aika siis riippuu monesta tekijästä. Jos siirtelyä ei ole paljoa ja työn voi tehdä ilman keskeytyksiä, vaihe kestää noin työpäivän verran, eli noin 8 tuntia. Usein kuitenkin aikaa kuluu jopa 3 päivää yhden tuoteryhmän hyllykartan päivittämiseen, koska työtä on lähes mahdotonta tehdä keskeytyksittä.

Uusien tuotteiden järjestely paikalleen

Myyntiin tulee ajoittain uusia tuotteita, jotka on järjesteltävä moduuliin hyllykartan mukaisesti. Tuotteille annettava hyllytila riippuu tuotteen menekin ennusteesta ja muiden tuotteiden hyllytilasta. Työntekijän kokemus, hintaetiketin oikeat tiedot ja selvä hyllypaikka nopeuttavat uusien tuotteiden hyllyttämistä. Työntekijän on hyllytilaa määriteltäessä oltava tietoinen uuden tuotteen myyntiennusteesta, jotta tuotetta on

jatkuvasti asiakkaiden saatavilla, mutta se ei vie tilaa myynnillisesti kannattavilta tuotteilta.

Uutuustuotteiden hyllyttämiseen kuluvaan aikaan vaikuttavat tuotteiden myyntipakkaukset ja toimituspaikka, josta tuotteet voi noutaa. Tavarat toimitetaan myymälään muun muassa rullakoissa, myymälä-, EUR- ja FIN-lavoissa. Päivittäistavaraosastolle elintarvikkeet toimitetaan pääasiassa FIN-lavalla, mihin on pakattu samaan tuoteryhmään kuuluvia tuotteita. Lavat jätetään oikean tavararyhmän hyllyväliin, mistä ne voidaan saman tien hyllyttää. Työaikaan vaikuttaa se, kuinka kaukana lava sijaitsee tuotteen hyllytyspaikasta ja mihin järjestykseen tuotteet on pakattu lavalle. Lisäksi hyllytyksen tapahtuessa kaupan aukioloaikana voivat asiakkaiden keskeytykset pidentää työskentelyaikaa. Työaikaa tämä vaihe voi viedä 10 minuutista tuntiin.

Tuotteiden järjestely päivämäärän mukaan

Päivittäin tuotteiden hyllytyksen yhteydessä tarkastetaan niiden päiväykset ja tuotteet järjestellään tuoreuden mukaan. Näin tehdään myös hyllykarttojen päivityksessä.

Vanhemmat tuotteet laitetaan hyllyn etureunaan ja uudemmat taakse, jotta hävikkiä syntyisi mahdollisimman vähän. Tätä kutsutaan niin sanotusti FIFO-periaatteeksi, eli First in - First out. Tavaroiden FIFO-periaatteen mukaiseen järjestelyyn nopeuteen vaikuttavat hyllytila, kokemus, toimitettavien tuotteiden määrä ja tuotepakkaus. Aikaan vaikuttaa suuresti myös itse tuote, koska joillakin tuotteilla kuten säilykkeillä on pitkä säilytysaika, joten eri toimituksissa tulevat tuotteet saattavat olla samalla päiväyksellä merkittyjä. Jokaisesta myynnissä olevasta tuotteesta on tarkistettava päivämäärä, eli jos tuotteita on paljon, tarkistaminen pidentää työskentelyaikaa muutamalla minuutilla. Kokenut työntekijä löytää päiväykset nopeasti ja osaa aloittaa järjestelyn saman tien. Hän myös osaa sujuvasti tarkistaa hyllytyksen yhteydessä tavarat, joiden viimeinen myyntipäivämäärä on lähenemässä, ja alentaa tuotteet. Tuotteiden järjestelyyn FIFO-periaatteen mukaan kuluu aikaa noin 10–50 minuuttia.

Alennustuotteiden merkintä

Tuotteet, joiden viimeinen myyntipäivämäärä on lähellä, merkataan alennustuotteeksi tarroilla. Alennukset ovat 30 tai 50 prosentin suuruisia sen mukaan, onko kyseessä te-

ollinen, tuore- vai hygieniatuote. Ennen tuotteen alennukseen laittamista täytyy olla tietoinen myymälän käytännöstä alennusten suhteen varsinkin, jos tavaroita on suuri määrä. Alennetulla hinnalla myyminen vähentää myymälän tuottoa, koska kauppa on kuitenkin maksanut siitä täyden ostohinnan.

Alennusten merkintään kuluvaan aikaan vaikuttavat työntekijän kokemus ja tuotteiden määrä. Myös asiakkaiden keskeytykset voivat pidentää tavaroiden järjestely- ja alennusten merkintäaikaa. Työntekijällä kuluu tähän aikaa noin 5 – 40 minuuttia.

Hyllyjen ja hintalistojen pesu

Hyllyt ja hintalistat on hyvä pyyhkiä liasta ja pölystä hyllykarttojen päivityksen yhteydessä. Etenkin ylimmälle ja alimmalle hyllylle kertyy pölyä, koska niissä tavarankierto on hitaampaa. Työaikaan vaikuttaa tuotteiden määrä, tuotepakkaukset, työvälineiden kunto ja asiakkaat.

Kunnollisilla siivousvälineillä hyllyjen ja hintalistojen pesu on nopeampaa, koska vähemmällä pyyhkimisellä saa puhdasta jälkeä. Tuotteiden tyhjentäminen hyllyltä saattaa sujua myös sujuvasti, jos tuotteet on hyllytetty myyntipakkauksissa eikä niitä tarvitse yksitellen siirtää pois siivoamisen tieltä. Hyllyjen ja hintalistojen pesu vie kuitenkin aikaa tunnista 8 tuntiin.

Tuotepakkausten hävittäminen

Karttojen päivityksen lopussa on tuotepakkauksista kerääntynyt pahvi- ja muovijätettä. Roskat on kerättävä mahdollisimman nopeasti, jotta myymälän yleisilme säilyy siistinä. Jätteet on lajiteltava ja vietävä ne niille tarkoitetuille keräyspisteille. Jätteen määrään vaikuttavat toimitettujen tuotteiden määrä, tuotepakkaukset ja mahdolliset asiakkaiden keskeytykset. Aikaa tähän vaiheeseen kuluu keskimäärin 10 minuuttia.

Työvälineiden paikalleen vienti

Siivous- ja työvälineet, kuten käsi- ja pakkausten avaamiseen tarkoitetut paperi- veitset sekä työkärryt palautetaan omille paikoilleen, jotta ne seuraavan kerran löytyvät taas helposti. Työaikaa kuluu sitä enemmän, mitä enemmän välineitä on ollut käytössä ja mikä on välineiden säilytyspaikka. Vaiheeseen kuluu työskentelyaikaa noin 10 minuuttia.

Hyllykarttojen kuittaus ja palautus

Hyllykarttojen päivityksen tehnyt työntekijä kuittaa kartat omalla nimellään tehdyiksi ja palauttaa ne esimiehelle. Esimies puolestaan kuittaa kartat sähköisesti tehdyiksi. Kun työntekijä on huolellisesti päivittänyt kartat ja esimies voi luottaa siihen, että työ on tehty kunnolla, ei kuittamiseen kulu aikaa kuin noin minuutin verran.

9.7 Hyllykarttojen päivityksen vaiheet käytännössä

Tutkimus aloitettiin tavaratalojohtajan ja päivittäistavaraosaston päällikön kanssa pitämällä palaveri opinnäytetyöstä, jossa sovittiin aihe ja päämäärä. Seuraavaksi pääsimme itse päivittämään keksien tavararyhmän hyllykarttaa, jotta tiesimme, mistä päivityksessä on kyse. Työhön meni yllättävän kauan aikaa, eikä muutaman tunnin työn jälkeen kaikkia moduuleita ollut saatu valmiiksi.

Aluksi täytyi hahmottaa, mistä hyllykartoissa on kyse ja miten ne sovelletaan myymäläkalusteisiin. Moduuleita alettiin päivittää yksi hylly kerrallaan, jotta tuotteille osattiin jättää oikea myyntitila. Tavaroiden myyntipaikat muuttuivat melko paljon, mikä vei eniten aikaa työskentelyssä. Siirtelyä olisi nopeuttanut se, että tuotteet olisivat olleet tuttuja, eikä jonkin tietyn tuotteen etsimiseen olisi kulunut niin kauan aikaa.

Karttoihin oli selvästi merkitty, kuinka monta samaa tuotetta tulee omalle myyntipaikalleen, mutta määriä jouduttiin myös soveltamaan myymälän kalusteisiin sopiviksi. Aikaa kului suunnitteluun, miten tuotteet sijoitetaan hyllyyn, eli saako tuotteita asettaa esimerkiksi päällekkäin myyntiin. Keskeytyksiä työntekoon aiheuttivat myös asiak-

kaat, jotka tulivat kyselemään jonkin etsimänsä tuotteen sijaintia. Pariin otteeseen jouduttiin myös käymään kysymässä neuvoa, miten esimerkiksi pian viimeisen myyntipäivämääränsä kohtaavat tuotteet merkitään ja niin edelleen. Hyllyjen ja hintalistojen peseminen hoitui sujuvasti tavaroiden siirtelyn lomassa.

Seuraavaksi kokeiltiin lasten ruokien tavararyhmän eli pilttipurkkien päivittämistä. Työn aloitus sujui nopeammin, koska tiesimme, mistä hyllykartan päivittämisessä on kyse. Myöskään työvälineiden noutoon ei kulunut kauaa aikaa. Tässä tavararyhmässä eniten vei aikaa oikean tuotteen löytäminen oikealle paikalleen, koska tuotteet ovat niin samannäköisiä. Siirtelyyn ei ylimääräistä työaikaa kulunut, koska tuotteet asetellaan myyntiin omissa pakkauksissaan poistamalla vain pakkausmuovi päältä. Purkkeja ei siis tarvinnut yksitellen asetella hyllyille. Hyllyjen siivous sujui hyvin, mutta asiakkaiden keskeytykset pidensivät jälleen työaikaa.

Kokemattomuus todella pidensi hyllykartan päivittämiseen kuluva aikaa. Työntekijä, joka on päivittänyt karttoja ennenkin ja työskentelee päivittäin osastolla täydentämässä hyllyjä, tekee päivityksen huomattavasti nopeammin. Esimerkiksi osaston päälliköllä meni mehujuomien tavararyhmän 25 moduulin päivittämisessä vain noin yhdeksän tuntia.

10 LOPPUPÄÄTELMÄT

Päivittäistavarakaupat kilpailevat asiakkaista muun muassa tuotevalikoimalla. Koska varastointi ja myyntipinta-ala ovat päivittäistavarakaupoille iso menoerä, on niiden oltava kannattavia. Kannattavuuteen vaikuttavat myös kaupan liiketoimintaan kuuluvat monet muut prosessit. Kaikkien prosessien on toimittava hyvin erikseen ja yhdessä, jotta kauppa pystyy pitämään asiakkaat tyytyväisinä ja näin saamaan aikaan kannattavaa liiketoimintaa. Toimintoja kannattaa tutkia ja mitata säännöllisesti, jotta niissä tapahtuvat puutteet huomataan ja korjataan välittömästi ja niitä pystytään kehittämään asiakaslähtöisemmiksi ja kilpailukykyisemmiksi. Ostotoiminta- ja tilaus-toimitusprosessit ovat tärkeitä kaupan liiketoiminnan logistisia prosesseja, mutta myös myymälän sisällä tapahtuvat toiminnot vaikuttavat oleellisesti asiakaspalveluun ja myyntiin. Jakeluketju päättyy myymälään, jossa tarjonta ja kysyntä kohtaavat.

Tarjonnan on oltava asiakaslähtöinen ja monipuolinen, minkä takia tuoteryhmien ja tuotteiden myyntiä seurataan jatkuvasti ja valikoima päivitetään tasaisin väliajoin kysyntää vastaavaksi. Tuoteryhmien valikoima suunnitellaan hyllykartoille, minkä mukaan työntekijät päivittävät hyllyt. Työntekijäkustannukset ovat suuri menoerä kaupalle ja tuotteiden saatavuus ja kaupan yleisilme vaikuttavat asiakaspalveluun, minkä takia päivitysten on oltava sujuvia ja tapahduttava nopeasti.

Keskeisin kaupan resursseista on käytettävissä oleva myyntitila. Tilan mittarina käytetään Prisma X:kin hyllymetrejä tai hyllymoduulien määrää. Tila on määritelty tuoteryhmille niiden tarpeen ja painotuksen mukaan. Asiakkaiden ostohistoriatiedot ja tehokkaat järjestelmäratkaisut ovat mahdollistaneet tuotteiden oikeanlaisen myyntitilan määrittämisen ja valikoimasuunnittelun automatisoinnin.

Myyntitila määrittää tilattavien tuotteiden lukumäärän, koska tuotteita ei varastoida tai varastointi on minimaalista. Tilatut tuote-erät kuljetetaan suoraan kaupan puolelle omille osastoilleen, jossa ne sijoitetaan suoraan hyllyyn omille paikoilleen. Tavarankierto ja hyllytilat on suunniteltava sellaisiksi, että kierto on nopeaa ja hyllytilat ovat tehokkaassa käytössä kuitenkin siten, että tuotteita on jatkuvasti asiakkaiden saatavilla.

Tuotteiden myyntitila on suunniteltu valmiiksi hyllykarttoihin. Prisma, kuten muutkin kaupat, joutuvat kuitenkin jonkin verran muuttamaan tavaroiden myyntitilaa omaan myymäläänsä sopivaksi. Prisman päivittäistavaraosastollakin on huomioitava hyllykartojen päivityksissä esimerkiksi paikalliset tuotteet. Tuotteiden kohtaamisjärjestyksen on oltava hyllykartan mukainen, joten hyllyrakenteita joutuu silloin tällöin muuttamaan. Työaika karttojen päivittämiseen on kuitenkin varattava tarpeeksi, koska se vaihtelee paljon. Aikaan vaikuttaa muun muassa päivittämisen ajankohta, eli tapautuuko se kaupan ollessa auki vai kiinni. Lisäksi aika riippuu tuoteryhmästä, työntekijän kokemuksesta, tuotepakkauksista ja tuotteiden myyntipaikan muutoksista.

10.1 Tutkimuksen sujuminen

Valikoiman ja hyllykarttojen päivittämiseen kuluvan ajan tutkiminen voi tuntua turhalta, koska se on vain pieni osa myymälälogistiikkaa ja päivittäminen tapahtuu vain muutaman kerran vuodessa. Prosessia on kuitenkin ajateltava kokonaisuutena, joka vaikuttaa myymälän yleisilmeeseen sekä tuotetarjonnan ja kysynnän kohtaamisena ja yhteensovittamisena. Hyllykarttojen päivittämisen, kuten muidenkin logistiikkaprosessien mittaamisen tarkoituksena on antaa tietoa toimintatapojen tehokkuudesta ja kehittämistarpeista. Tärkein mittareiden tehtävä on antaa yritykselle kuva sen omasta logistiikasta ja sen tehokkuudesta.

Mittarin kehittäminen hyllykarttojen päivittämiseen on todella haasteellista, mikä oli yksi syy siihen, että tämän työn päämäärää ei saavutettu. Tavarat ja työntekijöiden työskentely ovat erilaisia, joten päivittämiseen varattavaa aikaa on vaikea mitata. Opinnäytetyön avulla pystyttiin kuitenkin hyllykarttojen päivittäminen jakamaan vaiheisiin ja tutkimaan, mitkä kaikki osatekijät vaikuttavat työaikaan ja mittarin kehittämiseen. Tekijöitä on monia, joista osa ei riipu työntekijästä itsestään ja osa riippuu esimerkiksi kokemuksesta ja työskentelytavasta.

Kokeilimme hyllykarttojen päivitystä myös käytännössä. Tutkimuksen edetessä kuitenkin tajuttiin, että mittarin kehittäminen vaatisi paljon enemmän käytännön kokemusta, mikä meiltä puuttuu. Päivitykset osuivat myös aikataulultaan päällekkäin oman työvuorojemme kanssa. Hyllykarttojen päivityksistä kannattaisi tehdä seurantaa pidemmällä aikavälillä, kuin tutkimus kesti, jotta mittarista saisi kehitettyä toimivan. Uuden tilausjärjestelmän, eli tilauspistetilaamisen vaikutuksia hyllykarttojen päivittämiseen ei ehditty tähän opinnäytetyöhön tutkia, koska järjestelmä otettiin käyttöön kesken tutkimuksen.

10.2 Ehdotukset mittarin kehittämiseen

Yhden moduulin päivittämiseen ajatellaan kuluvan aikaa noin puolitoista tuntia. Aikaa on kuitenkin lähes mahdotonta sovittaa eri tuoteryhmille. Mittausta vaikeuttavat myös erilaiset työskentelytavat, koska osa työntekijöistä päivittää tavararyhmän hylly ker-

rallaan ja osa moduuli kerrallaan. Myös työskentelytahti kokoneidenkin työntekijöiden kesken vaihtelee paljon. Puolitoista tuntia työaika per moduuli voidaan ehkä kuvitella olevan keskimäärin se aika, joka kuluu hitaimman ja nopeimman työntekijän ja tavararyhmän välillä. Helpointa olisi luoda omat mittarit hyllykarttojen päivitystä varten tuoteryhmittäin, koska tuotteet ja pakkaukset pysyvät lähes samanlaisina, mutta työntekijän työskentelyä voi olla mahdollista muuttaa nopeammaksi. Esimerkiksi hygienian tuoteryhmään, missä tuotteet asetellaan yksitellen hyllylle, voi hyvin mennä työaika parikin tuntia per moduuli. Toisaalta taas keksien tuoteryhmään, missä myyntipakkaukset ovat helpommin siirrettävissä, voitaisiin työaika per moduuli vähentää alle tuntiin. Kuitenkin vaikka mittarit hyllykarttojen päivittämiseen tavararyhmittäin saataisiin luotua, olisi annettu työaika vain arvioitu, koska siihen vaikuttaa huomattavasti myös kaupan aukioloaika. Päivittäminen sujuu nopeammin, kun työ voidaan tehdä ilman keskeytyksiä.

Prisman päivittäistavaraosastolla hyllykarttojen päivityksiä tekevät pääasiassa osastopäällikkö ja tavararyhmävastaavat. Heiltä päivittäminen sujuu nopeasti, koska heillä on kokemusta ja tietämystä työstä. Osastopäällikön ja vastaavien lisäksi hyllykarttojen päivityksille olisi hyvä nimetä vastuuhenkilöitä. Vastuuhenkilöt huolehtisivat heidän lisäksi päivitysten sujuvuudesta, joten työ kävisi nopeasti esimerkiksi lomakausilla. Vastuun antaminen työntekijöille nostaa myös motivaatiota, jolloin päivittäminenkin työskentely olisi tuottoisampaa.

Prisma X on avoinna maanantaista sunnuntaihin, pois lukien tietyt juhlapyhät. Tämän takia hyllykarttojen päivitykset on vaikea ajoittaa sellaiseen ajankohtaan, jolloin kauppa olisi kiinni. Päivitykset sujuisivat nopeammin myymälän ollessa kiinni ilman asiakkaiden aiheuttamia keskeytyksiä, mutta työntekijäkustannukset nousisivat liian korkeiksi. Työ olisikin hyvä ajoittaa viikon hiljaisimmille päiville ja aikaiseen aamuun, jolloin asiakkaita on vähemmän ja työntekijöitä osastolla enemmän kuin illalla. Työntekijöille on hyvä myös perehdytyksestä lähtien tehdä selväksi, kuinka tärkeää oikeanlainen hyllytys on myymälän yleisilmeen ja kannattavuuden kannalta. Näin he tietävät, mitä heiltä vaaditaan ja minkä takia.

Hyllykarttojen päivitysten tekemisestä ei löydy aikaisempaa mitattua tietoa, mistä idea tähän tutkimukseen syntyikin. Mitatun tiedon puuttuminen oli kuitenkin eräs syy myös siihen, että päämäärää ei saavutettu. Jotta toimiva mittari hyllykarttojen päivittämiseen kuluvan ajan määrittämiseen olisi saatu luotua, olisi tarvittu aikaisempaa tietoa työajoista. Tällöin olisi voitu vertailla toteutuneita aikoja keskenään ja päätellä, mitkä ovat suurimmat aikaan vaikuttavat tekijät.

Mittarin luomiseksi olisi hyvä seurata hyllykarttojen päivityksiä pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi parin vuoden ajan. Päivitysten tekijät kirjoittaisivat seurantaraportteja työstään, kuten työajasta, keskeytyksistä, ongelmista ja niin edelleen. Näin selviäisivät erot tavararyhmien ja työntekijöiden kokemuksen vaikutuksesta päivittämiseen kuluvaan aikaan. Seurannasta tehdystä yhteenvedosta pystyttäisiin luomaan erilaisia mittareita, joita sitten testattaisiin käytännössä. Parhaiten toimiva mittari voitaisiin ottaa käyttöön Prisman päivittäistavaraosastolla ja myöhemmin ehkä muissakin S-ryhmän myymälöissä.

Vaikka hyllykarttojen päivitys on vain pieni toiminto Prisman kokoisessa myymälässä, huomataan että sellaisenkin kehittämiseen tarvitaan pitkän aikavälin seurantaa ja että pieniltäkin tuntuvat asiat vaikuttavat kannattavuuteen. Toimiva mittari saadaan luotua, kun ollaan tietoisia myymälän tavara- ja informaatiovirrasta. Mittarin on oltava myös sellainen, missä kustannukset on otettu huomioon, eli mittarin on oltava kannattava. Ei siis riitä, että hyllykartan päivitykseen kuluva aika mitataan vain kellon kanssa ja katsotaan, kuinka paljon aikaa keskimäärin tarvitaan per moduuli. Tutkimuksen tekijät olisivat voineet kellottaa päivityksiä työntekijöiden kesken, mutta päivityksiä ei ollut tarpeellista määrää tutkimuksen ajalla. Lisäksi opinnäytetyön tekijät työskentelevät Prismassa osastolla, missä päivityksiä ei tapahdu. Tällöin aikataulut päivitysten ja oman työvuoron kanssa osuivat usein päällekkäin. Hyllykartan päivityksen vaiheiden työajat saatiin päivittäistavaraosaston päälliköltä, jolla on niistä paljon kokemusta.

LÄHTEET

Bloomberg David J., Lemay Stephen, Hanna Joe B 2002. Logistics. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

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

Haastattelut ajalla 24.10.2011–24.11.2011.

Hokkanen Simo, Karhunen Jouni, Luukkainen Martti 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Karrus Kaij E. 2001. Logistiikka. WSOY, WS Bookwell Oy Juva 2001.

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

Nieminen Ilkka 2011, PTY, Kaupan näkemykset pakkausmateriaaleista - mitä halutaan, Puheenvuoro Metsäteollisuus ry:ssä 20.9.2011, saatavissa: http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/pakkaustenparhaimmista/Documents/Ilkka%20Nieminen_Kaupan%20nakemykset.pdf [viitattu 10.10.2011].

Pastinen Inka, Mäntynen Jorma, Koskinen Laura 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampereen teknillinen yliopisto.

Prisma 2011, Saatavissa:

http://www.prisma.fi/market/prisma?a_Visit:dockat=010_Prisma_fi09019b36807add9f&myymala=Prisma+Kotka&paikkakunta=Kotka&osuuskauppa=YMPYR%C3%84&pageName=Doc [viitattu 5.10.2011].

Retail Logistics 2011. Changes and challenges, John Fernie and Leigh Sparks. Saatavissa: <http://www.sclgme.org/shopcart/Documents/Retail%20Logistics%20-%20Change%20and%20Challenges.pdf> [viitattu 3.10.2011].

Sisäinen lähde 1.

Sisäinen lähde 2.

Sisäinen lähde 3.

Sisäinen lähde 4.

Sisäinen lähde 5.

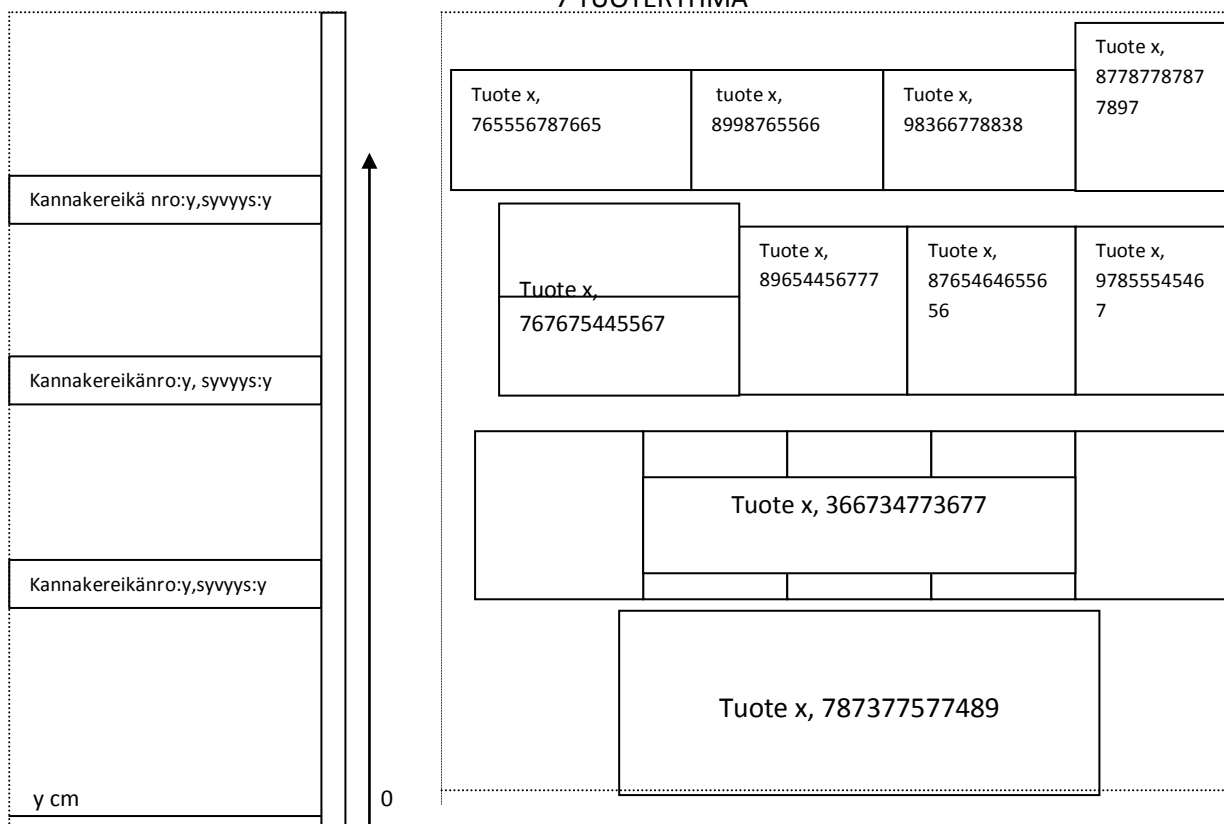
Sisäinen lähde 6.

S-kanava 2011. S-ryhmän rakenne. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne> [viitattu 28.9.2011].

Tehokkaat päivittäistavarapakkaukset 2002. Kaupan pakkaustoimikunta. julkaisija: Suomen Pakkausyhdistys Ry/Kaupan pakkaustoimikunta 2002. Saatavissa: http://www.aaltopahvi.fi/publications/14_1231939917.pdf [viitattu 3.10.2011].

Waters Donald 2009. Supply chain management – an introduction to logistics. Second edition. Palgrave Macmillan.

Liite 1
Kalustepaikka-Kuva



	kr	EAN	Etiketin lisäteksti	Tuotteen nimi	EPY	ME	Esillepanotapa	Korkeus(cm)	Leveys(cm)	Syvyys(cm)
1		876666899787	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
2		546776767676	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
3		88776667667	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
4		76676897998798	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
5		98987788778	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote hyllyssä	Y cm	Y cm	Y cm
6		9877766544332	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
7		88776554433445	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
8		98776665543445	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
9		0998776665544	TUOTE X	TUOTE X		10	Tuote myyntieränä	Y cm	Y cm	Y cm
10		9876566777798	TUOTE X	TUOTE X		50	Tuote pallelilla	Y cm	Y cm	Y cm