

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Logistiikkapalveluiden kehittäminen ja markkinointi

Milla Holopainen

HYLLYPUUTTEIDEN ELIMINOINTI PÄIVITTÄISTAVARAKAUPOISSA
Case: Humanlink Finland Oy

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

HOLOPAINEN, MILLA	Hyllypuutteiden eliminointi päivittäistavarakaupoissa Case: Humanlink Finland Oy
Opinnäytetyö	47 sivua
Työn ohjaaja	lehtori Eeva-Liisa Kauhanen
Toimeksiantaja	Humanlink Finland Oy
Lokakuu 2012	
Avainsanat	hyllypuute, hyllysaatavuus, päivittäistavarakauppa, ulkoistaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka toimeksiantajayritys Humanlink Finland Oy voi toiminnallaan vaikuttaa päivittäistavarakaupoissa tapahtuvien hyllypuutteiden eliminointiin. Hyllypuutteiden ollessa päivittäistavarakauppatasolla noin 7 - 10 % menetetään Euroopassa vuositasolla noin 4 miljardia tekemättömien ostotapahtumien takia.

Humanlink Finland Oy on yritys, joka vuokraa henkilöstöä päivittäistavarakaupoille myymälälogistisiin tehtäviin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään laajimmin Humanlink Finland Oy:n tarjoamaa Voimahyllytys-palvelua, jossa tarjotaan hyllyttäjiä toteuttamaan kalleinta myymälälogistista toimintoa eli tavaran käsittelyä ja hyllytystä.

Työn tarkoituksena on selvittää, kuinka Humanlink Finland Oy voi jo olemassa olevilla liiketoimintaratkaisullaan vaikuttaa päivittäistavarakauppojen hyllypuutteisiin. Työssä on hyödynnetty paljon teorianäyttöä sekä ECR-alan ammattilaisille tehtyjä vapaamuotoisia sähköpostitse tehtyjä haastatteluja. Työ sisältää teoriaosion päivittäistavarakaupan logistiikasta sekä hyllypuutteista. Empiriaosiossa analysoidaan Humanlink Finland Oy:n toimintaa, etsitään parannusehdotuksia sekä tuodaan esille ulkoistetun toiminnan aikaansaamia hyötyjä. Voimahyllytys-palvelun SWOT-analyysi kokoaa empiriaosiossa tehdyt havainnot.

Työn aihe on hyvin ajankohtainen sekä ulkoistamisen että hyllypuutteiden näkökulmasta. Opinnäytetyön lopputuloksena oli kokoava teos kaupan logistiikasta, hyllypuutteista ja analyysi Humanlink Finland Oy:n sekä Voimahyllytyksen toiminnasta. Empiriaosiossa löydettiin esille liiketoiminnan vahvuudet sekä joitain kehitysehdotuksia. Työtä voidaan pitää täysin luotettavana, sillä suurin osa empiriaosioon johdettavista tiedoista pohjautuu omaan työkokemukseen Humanlink Finland Oy:ssä sekä toimeksiantajalta saatuihin tietoihin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

HOLOPAINEN, MILLA

Eliminating Out-Of-Stocks in Grocery Stores

Case Humanlink Finland Oy

Bachelor's Thesis

47 pages

Supervisor

Eeva-Liisa Kauhanen, Senior Lecturer, MBA

Commissioned

Humanlink Finland Oy

October 2012

Keywords

out-of-stock, optimal shelf availability, retail, outsourcing

The aim of this study was to find out how the case company Humanlink Finland Oy can eliminate out-of-stocks in grocery stores. Average of out-of-stocks is 9 % in the retail trade and losses are almost 4 billion euro per year in Europe.

Humanlink Finland Oy is a recruitment company mainly for grocery stores. Company's core competence is Voimahyllytys-service. Voimahyllytys-service provides better shelf availability, lower costs, and quicker inventory turnover. All of these advantages are achieved with successful stock replenishment by competent personnel.

Outsourcing, store logistics, demand-supply -chain and out-of-stocks were introduced in theory. In empirical part Humanlink Finland Oy, Voimahyllytys-concept and out-of-stocks were analyzed. Results were summarised in SWOT-analyse.

Both outsourcing and out-of-stock -issues are very current. Unfortunately the level of out-of-stocks is still too high. Strengths and weaknesses were examined in results. Hopefully that part of presented development proposals could be utilized by commissioner. The study can be considered both reliable and correct. All the knowledge was based on my own experience in case company, professional literature or principal's information.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TAVOITE, RAKENNE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	6
2.1 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys	6
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	7
3 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LOGISTIikka	8
3.1 Käsitteistöä	8
3.2 Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen	9
3.3 Vähittäiskauppa logistisessa prosessissa	10
3.4 Myymälälogistiikka	10
3.5 Kaupan logistiikan kustannuksia	12
3.6 Päivittäistavarakaupan tilan hallinta	13
3.7 Hyllylogistiikka ja myyntivalmiit myymäläpakkaukset	13
4 VÄHITTÄISKAUPPA OSANA KYSYNTÄ-TOIMITUSKETJUA	15
4.1 Kysyntäketjun hallinta päivittäistavarakaupassa	15
4.2 Kysynnän ennustaminen	16
4.3 Piiskavaikutusilmiö haasteena kysynnän ennustamiselle	17
4.4 Automaattinen tilausjärjestelmä	18
4.5 Kampanjat kysynnän ennustamisen haasteena	19
4.6 Toimitusketjun hallinta	20
4.7 ECR - Efficient Consumer Response	21
5 HYLLYPUUTTEET	22
5.1 Hyllypuutteiden syyt	23
5.1.1 Tilaaminen ja ennustaminen	23

5.1.2 Hyllytys ja hyllykoko	24
5.1.3 Varastoarvot ja valikoima	24
5.1.4 Kampanjanhallinta	25
5.1.5 Ongelmat ylävirrassa	25
5.2 Hyllypuutteiden seuraukset	26
5.3 Hyllypuutteiden eliminointi	27
6 HUMANLINK FINLAND OY	28
7 HUMANLINK FINLAND OY PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LOGISTIIKASSA	29
7.1 Humanlink Finland Oy:n tarjoamat ulkostatamisratkaisut	29
7.2 Myymälälogistiikka ja Humanlink Finland Oy	31
8 HUMANLINK FINLAND OY OSANA KYSYNTÄ-TOIMITUSKETJUA	32
8.1 Humanlink Finland Oy:n rooli kysyntäketjussa	32
8.2 Humanlink Finland Oy osana toimitusketjua	33
8.3 ECR-periaatteen toteuttaminen	33
9 HUMANLINK FINLAND OY APUNA HYLLYPUUTTEIDEN ELIMINOINNISSA	35
9.1 Hyllytyspohjaisten ongelmien eliminointi	36
9.2 Tilauspohjaiset- ja ylävirran ongelmat	38
9.3 Varastosaldot kuntoon Voimahyllytyksen avulla	38
9.4 Voimahyllytys kampanjanhallinnassa	39
9.5 Hyllypuutteiden eliminointiprosessi	40
9.6 Voimahyllytyksen SWOT-analyysi	41
10 POHDINTA	43
LÄHTEET	45

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä keinoja hyllypuutteiden eliminoimiseksi toimeksiantajayrityksen Humanlink Finland Oy:n liiketoiminnan avulla.

Toimeksiantajayritys ja opinnäytetyön aihe pohjautuvat vuoden takaiseen liki vuoden mittaiseen työhistoriaani Humanlink Finland Oy:ssä. Suuri osa empiriassa esiintyvistä tiedoudesta on kokemuksen kautta saatua tietoa. Työn aihe on ajankohtainen päivittäistavaroiden kärsiessä huonoista hyllysaatavuusluvuista sekä täydellisesti sovellettavissa opintojeni aikana saatuihin oppeihin.

Työ koostuu myymälälogistiikkaa ja hyllypuutteita käsittelevästä teoriaosiosta sekä teoriaa sivuavasta empiriaosiosta Humanlink Finland Oy huomioiden. Koska Humanlink Finland Oy tarjoaa ulkoistettuja myymälälogistiikan palveluita, ei yrityksen liiketoiminta ole täysin rinnastettavissa kaikkiin teoriassa esiteltyihin hyllypuutteisiin johtaviin syihin. Empiriaosion tarkoitus on kuitenkin selvittää, miten ja mihin hyllypuutteisiin voidaan vaikuttaa, voisiko toimintaa joillakin tavoin tehostaa ja miten voidaan ylläpitää jo olemassa olevaa osaamista. Empiriassa käydään läpi Humanlink Finland Oy:n tarjoamaa, hyllypuutteisiin eniten vaikuttavaa Voimahyllytys-konseptia SWOT-analyysin avulla, jotta työhön saataisiin myös kriittinen kehitysnäkökulma.

Työn lopussa päätelmissä kootaan työssä esiintyvät Humanlink Finland Oy:n hallussa olevat vaikutusmahdollisuudet. Tavoitena on, että työ olisi hyödynnettävissä toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa esimerkiksi uusasiakashankinnassa tai liiketoiminnan kehittämisessä.

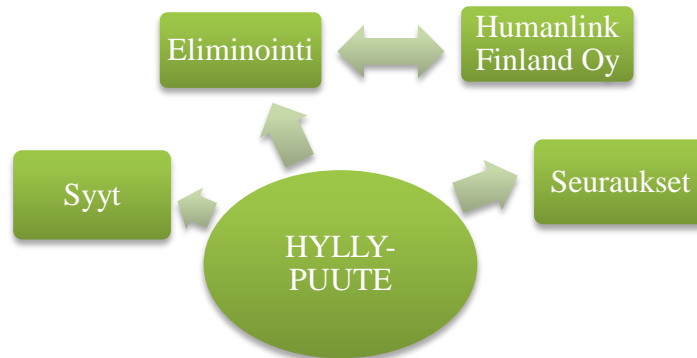
2 TYÖN TAVOITE, RAKENNE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Työn tarkoituksena on koota yhteen hyllypuutteisiin johtavia syitä sekä pohtia keinoja niiden eliminoimiseen Humanlink Finland Oy:n näkökulmasta. Samalla yritys saa ideoita liiketoimintaansa ulkopuolisen näkökulmasta.

2.1 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys

Teoria rajautuu johdonmukaiseen hyllypuutteiden syy-seuraus-suhteeseen. Sen lisäksi

selvennetään myymälälogistiikan ja tilaus-toimitusketjun perusteita sekä myymälälogistiikan kustannuksia havainnollistamaan päivittäistavarakaupassa aiheutuvien kulujen todellista tilannetta. Empiriaosiossa tutkitaan, mihin hyllypuutteisiin johtaviin syihin Humanlink Finland Oy voi tarjota eliminointikeinoja ja miten ne voidaan mahdollisesti toteuttaa. Tavoitteena on löytää win-win-tilanne päivittäistavarakaupan ja Humanlink Finland Oy:n välille.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Työn viitekehys rajautuu selkeään syy-seuraus-ratkaisu-asetelmaan. Kuva 1 kokoaa yhteen teoreettisen viitekehysten ja määrittelee työn rajaukset ja pääkohdat. Lisäksi työssä käydään läpi myös tietoutta kysyntä-toimitusketjusta, joka on olennainen päivittäistavarakaupan logistiikan ja täten myös hyllypuutteiden kannalta.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Työtä hallinnoivana tutkimusongelmana on, miten Humanlink Finland Oy voi omalla toiminnallaan auttaa päivittäistavarakauppoja hyllypuutteiden eliminoinnissa ja hyllysaatavuuden parantamisessa. Tutkimusongelmaan olisi tärkeää löytää ratkaisuja uusien innovatioiden kautta, sillä hyllypuutteet ja heikko hyllysaatavuus ovat suuria ongelmia päivittäistavarakaupoissa. Jopa 30 % asiakkaista on tyytymättömiä hyllysaatavuuteen. Pitkällä aikavälillä tämä johtaa menetettyjen asiakkaiden lisäksi suuriin rahallisiin tappioihin. (Tainio 2012.)

Toimeksiantaja on ollut aktiivinen koko prosessin ajan ja valmis vastaamaan kysymyksiini aina kun tarvetta on ilmennyt. Sähköpostikeskusteluja on käyty ajoittain, ja niistä saatu "hiljainen tieto" onkin ollut tärkeää opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa haastatteluja on tehty muutamille ECR-alan ammattilaisille. Aineistoa olen haastattelujen lisäksi kerännyt Internetistä sekä kirjallisuudesta. Alun perin yhtenä työn osa-alueena olivat myös yhteydenotot päivittäistavarakaupoihin, mutta yhteistyö ei sujunut parhaalla mahdollisella tavalla, joten tiedot suoraan päivittäistavarakaupoilta jäivät olemattomiksi.

3 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LOGISTIIKKA

Karrus (2001: 13) määrittelee logistiikan olevan materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalveluiden, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalveluiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä, huomioiden myös asiakaspalvelu ja -suhteet. Sakki (1999: 26) tiivistää logistiikan tavoitteet palvelu- ja kustannustehokkuudeksi - mahdollisimman hyvää palvelua, karsimalla turhat toiminnot. Päivittäistavarakaupassa tämä kaikki tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta laajaa tuotevalikoimaa, hyvää saatavuutta ja edullista hintaa.

3.1 Käsitteistöä

Hyllypuute määritellään ECR Europen artikkelissa (2003: 8) kaupassa tapahtuvaksi tilanteeksi, jossa tuotetta ei ole saatavilla halutun muodotoisena, kokoisena tai lajisena, myyntikuntoisena eikä sille tarkoitettulta hyllypaikalta - asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Päivittäistavarakauppa tarjoaa asiakkailleen valikoiman elintarvikkeita, arkielämässä tarjottavia kulutustavaroita sekä käyttötavaroita, kuten esimerkiksi vaatteita ja kenkiä (Päivittäistavarakauppa ry). Opinnäytetyössäni päivittäistavarakaupan synonyyminä käytetään myös termiä **vähittäiskauppa**, jolla tarkoitetaan tarjontaketjun viimeistä toimijaa ennen asiakasta.

Eliminoinnilla tarkoitetaan jonkin asian poistamista. Tässä asiayhteydessä tarkoitetaan pääsemistä eroon hyllypuutteista.

3.2 Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen

Ulkoistaminen ja sen aikaansaamat toiminnan muutokset ovat avainasemassa tämän opinnäytetyön osalta. Ulkoistaminen, *outsourcing*, 3PL tai kolmannen osapuolen logistiikka, on tilanne jossa yritys ostaa jonkin palvelun kyseiseen palveluun erikoistuneelta yritykseltä. Palveluntarjoajalle ulkoistetun palvelun hoitaminen on ydinosaamista joten sama toiminto voi olla toiselle kannattava ja toiselle kannattamaton. Yleisimpinä ulkoistettuja logistisia toimintoja ovat kuljetukset sekä varastointi, mutta myös esimerkiksi informaatio- ja myymälälogistiikan toimintoja on yhä useammin ulkoistettu. (Jalanka, Salmenkari & Winqwist 2003: 10.)

Rushton, Croucher ja Baker (2006: 73 - 78) erittelevät muutamia ulkoistamiseen johtavia pääsyitä. Esimerkiksi toivo kustannussäästöistä tai palvelun laadun parantamisesta sekä yhdistämisestä keskittymisen mahdollisuudesta houkuttelee yritystä ulkoistamaan kannattamattomia toimintojaan.

Vuoden 2012 Logistiikkaselvitys (Liikenne- ja viestintäministeriö & Liikennevirasto: 121) kertoo, ettei ulkoistettujen palveluiden suosio ole kahden viime vuoden aikana kasvanut odotetulla tavalla. Markkinoilla olisi potentiaalia ja palveluntarjoajia, mutta mahdollisuuksia ei ole osattu hyödyntää.

Toimiva yhteistyö ulkoistamisprosessissa vaatii voimakasta sitoutumista, yhteisiä tavoitteita, hyvin laadittua ja selkeää yhteistyösopimusta sekä toiminnan mittareita. Tärkeintä sopimuksessa lienee ulkoistettavien toimintojen selkeä rajaus: mitkä tehtävät kuuluvat palveluntarjoajalle ja mitkä yrityksen omalle henkilöstölle? Suurimmat ongelmat ulkoistamisessa syntyvät juuri informaation kulkemattomuuden ja epäselvyyksien takia. Ongelmana ulkoistamisprosessissa voidaan myös pitää hidasta edistymistä: positiivisten tuloksien näkymiseen voi mennä jopa vuosia. Usein ensimmäinen vuosi on jopa tappiollinen. (Jalanka, Salmenkari & Winqwist 2003: 9 - 13.)

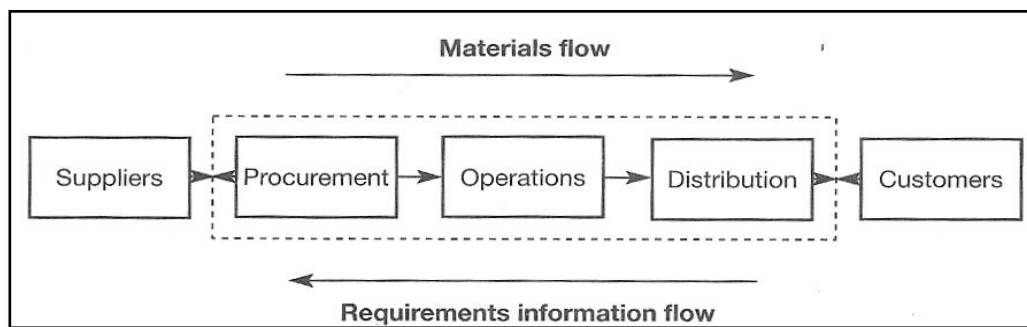
Mikäli toimintojaan ulkoistava yritys on tyytymätön ulkoistamisen tuomiin tuloksiin, on usein seurauksena ulkoistettujen toimintojen takaisinvento, *insourcing*. Ulkoistettujen toimintojen takaisinvento toimii siis vastakohtana ulkoistamiselle, eli ulkoistetut toiminnot otetaan takaisin yrityksen omiksi toiminnoiksi, oman

henkilöstön hoidettavaksi. (Ritvanen & Koivisto 2006: 146.)

3.3 Vähittäiskauppa logistisessa prosessissa

Logistinen prosessi syntyy, kun tavaran tai palvelun tuottamiseen liittyvät vaiheet kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Prosessi ei ole vain materiaalin liikkumista ylävirrasta alavirtaan, eli toimittajalta päivittäistavara-kaupan kautta loppukäyttäjälle, vaan myös informaation kulkua alavirasta ylävirtaan, eli asiakkaalta vähittäiskaupan kautta valmistajalle päin. (Hokkanen & Karhunen & Luukkainen 2004: 14 - 15.)

Logistisessa prosessissa tieto ja materiaali liikkuvat siis pääosin päinvastaisiin suuntiin, kuten Christopherin teoksesta (1998: 13) lainattu kuva 2 osoittaa.



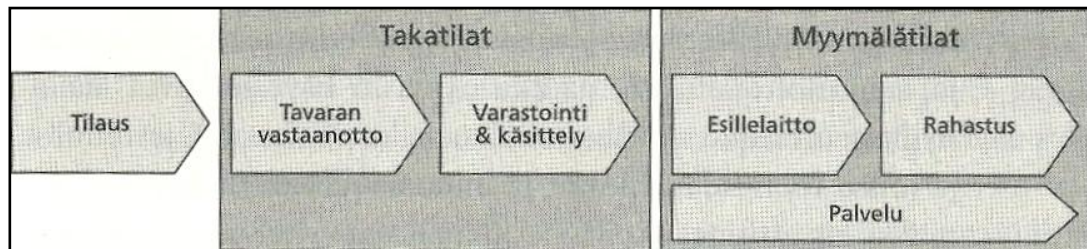
Kuva 2. Logistisen prosessin hallinta (Christopher 1998: 13)

Kuva 2 havainnollistaa materiaali- ja informaatiovirran kulun logistisen prosessin osapuolten läpi sekä korostaa yhteistyön merkitystä toimijoiden välillä asiakastyytyväisyyden täyttämiseksi. Päivittäistavara-kauppa asettuu kaaviossa katkoviivojen sisäpuolelle yhdeksi prosessin osatekijäksi. Kuvassa esiintyvien materiaali- ja informaatiovirtojen lisäksi logistisessa prosessissa kulkevat myös rahavirta, organisaatiovirta sekä kierrätysvirta (Karrus 2001: 28).

3.4 Myymälälogistiikka

Myymälä muodostaa päivittäistavara-kaupassa tarjontaketjun viimeisen vaiheen, tilanteen jossa asiakas kohtaa tuotetarjonnan. Toimivan myymälälogistiikan tavoite on saattaa yhteen kysyntä ja tarjonta eli käytännössä täyttää asiakkaan odotukset. (Finne & Kokkonen 2005: 315 - 316.)

Myymälälogistiikka koostuu useista välillisistä toiminnoista, kuten pakkausten siirtelystä ja purkamisesta. Nämä toiminnot ovat kuitenkin asiakkaalle lisäarvoa tuottavia, sillä on miellyttävämpää asioida myymälässä, jossa pakkaukset ovat selkeästi yksitellen esillä, sen sijaan että kaikki tämä toimisi itsepalveluna. (Hokkanen & Karhunen & Luukkainen 2004: 55.)



Kuva 3. Myymälälogistiikan päävaiheet (Finne & Kokkonen 2005: 317)

Kuva 3 erittelee myymälälogistiikan prosessin pääpiirteittäin; yksityiskohtaisemmat toiminnot vaihtelevat hieman kaupottain. Myymälälogistiikan päävaiheet voidaan siis karkeasti jakaa tilaukseen sekä takatiloissa ja myymälässä tapahtuvaan toimintaan. Varsinainen toiminta myymälässä alkaa, kun tavara vastaanotetaan, tarkastetaan ja kirjataan varastokirjanpitoon. Tuotteet vastaanotetaan ja kirjataan varastosaldoille ennen hyllytystä useimmiten kannettavaa laser-viivakoodinlukijaa apuna käyttäen. Varastointi ja käsittely kattavat tavaraan liittyviä siirtelytoimintoja: joko varastoon tai suoraan myymälään sekä mahdollisesti jo tavaran purkamista kuljetuspakkauksista. Mahdollisen varastoinnin jälkeen tuotteet siirretään myymälään, pakkauksia puretaan ja tuotteet siirretään hyllyyn. Hyllytyksen nopeuttamiseksi nykyaikana iso osa tuotteista saapuu myymälään pakkauksissa, jotka voidaan siirtää sellaisenaan hyllyyn vain pakkausmateriaali poistamalla. (Finne & Kokkonen 2005: 317 - 319.)

Hyllylogistiikkaa käsitellään tarkemmin luvussa 3.7.

Viimeisenä kaupan logistisen prosessin toimintona on kassatyöskentely, Finnen ja Kokkonen (2005: 319) mukaan yksi kustannuksiltaan kalleimmista päivittäistavarakaupan logistisista toiminnoista. Myös kassatyöskentelyllä vaikutetaan siihen, mitä hyllyssä on tai mitä siellä ei ole. Mikäli tuotteita ei kirjata oikein kassajärjestelmään, muuttuu varastosaldojen arvo virheelliseksi. Vialliset varastosaldot johtavat vääränlaisiin tilauksiin ja sitä kautta jopa mahdollisesti ylivarastointiin tai hyllypuutteisiin. (Kärkkäinen & Småros 2009: 4.)

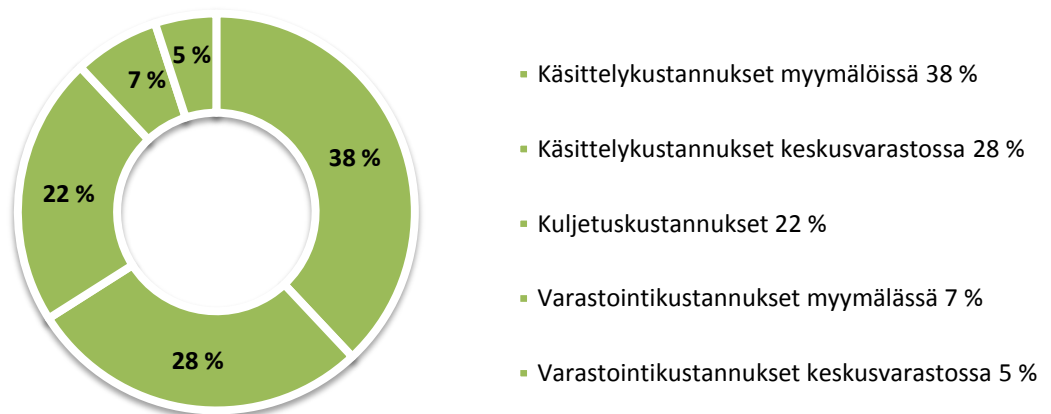
Kassatyöskentelijöiden työtä kuitenkin helpottavat lähes kaikissa tuotteissa olevat

viivakoodit, joten tuotteita ei tarvitse etsiä manuaalisesti koneelta, vaan kassajärjestelmä tunnistaa tuotteen viivakoodin avulla (Karrus 2001: 337 - 338).

3.5 Kaupan logistiikan kustannuksia

Berghemin (2005) mukaan myymälässä tapahtuva työskentely voi saada aikaan jopa 60 % logistisen prosessin kustannuksista. Suurin osa tavaraan kohdistuvista logistisista kustannuksista aiheutuu päivittäistavarakaupan sisällä, koostuen pääosin tavaran käsittelykustannuksista (Kärkkäinen & Småros 2007: 2).

Käsittelykustannukset kattavat kuormien purkamisen, tavaran hyllytyksen, joskus mahdollisen hinnoittelun ja reklamoinnin. Myös muu myymälätyöskentely, kuten myymälän ulkoasun ylläpito ja asiakaspalvelu, sitovat henkilöstöä ja aiheuttava suuren osan kustannuksista. (Finne & Kokkonen 2005: 316.)



Kuva 4. Vähittäiskaupan toimitusketjun logistiset kustannukset. Muokattu versio Kärkkäisen & Smårosin kaaviosta 2009: 2)

Kuten kuvasta 4 voidaan huomata, syntyy suurin osa kustannuksista tavaran käsittelystä, eikä suinkaan esimerkiksi kuljetuskustannuksista, jotka muodostavat vain noin viidenneksen toimitusketjun logistisista kustannuksista. Tavaraa käsitellään myymälässä pääosin pienissä erissä ja käsityönä. Keskusvarastossa tavaraa käsitellään suuremmissa erissä, joten kustannukset eivät tavaraa kohden nouse yhtä suuriksi kuin myymälässä. Varastointikustannuksissa keskusvaraston ja myymälävarastoinnin osalta ei löydy suuria eroja. (Kärkkäinen & Småros 2009: 2.)

3.6 Päivittäistavarakaupan tilan hallinta

Päivittäistavarakaupassa tilan hallinnan tavoitteena on tarjota asiakkaalle helppo ja miellyttävä asiointikokemus. Tämä edellyttää kaupalta makrotason myymälänhallintaa, sillä tuotteiden tulee olla helposti löydettävissä, kohtaamisjärjestyksen ja sijoittelun tulee olla loogiset ja tuoteryhmien on oltava selkeästi hahmotettavissa. Onnistunut tilan hallinta pienentää myös jo ennestäänkin suuria myymälässä tapahtuvia käsittelykustannuksia. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008: 142.)

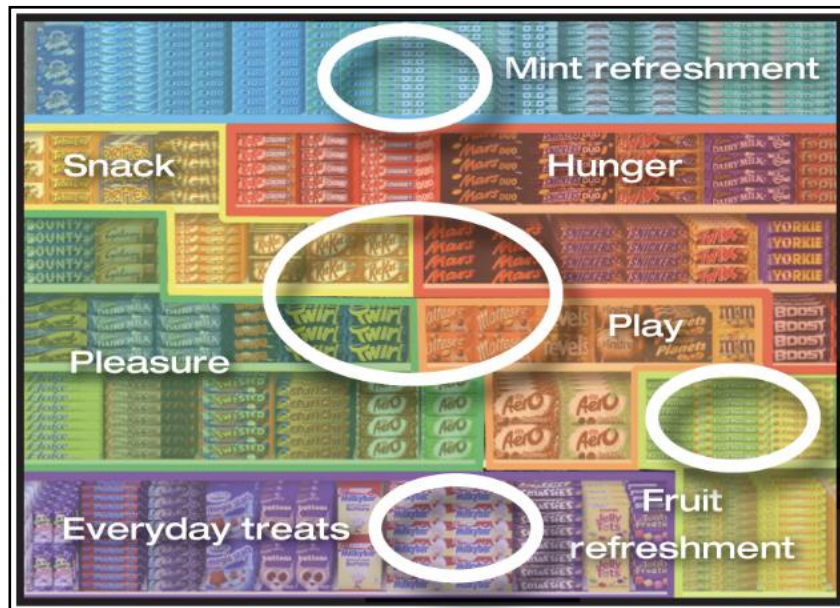
Mikäli asiakas ei löydä tuotetta myymälästä, esimerkiksi epäselvän myymälä layoutin takia, voi aiheutua myynnin menetys, joka taas voidaan tulkita tuotepuutteen aiheuttamaksi myynnin menetykseksi. Tuotepuute voi siis aiheutua, vaikka tuotetta olisikin saatavilla – tästä aiheutuu ero hyllypuutteen ja tuotepuutteen välillä. Seuraukset ovat kuitenkin usein samat: myynnin menetys eli puutekustannus ja tyytymätön asiakas. Tämän takia tuotepuutetta käsitelläänkin usein hyllypuutteen tavoin. (Finne & Kokkonen: 2005: 276 - 277.)

Karrus (2001: 190 - 191) esittelee tilan hallinnan peruseriaatteita, jotka hoidetaan nykyaikana tietokoneohjelmien avulla. Myymälästä laaditaan ensin pohjapiirros, minkä jälkeen luodaan hyllyalueet tuoteryhmittäin. Lopuksi laaditaan hyllykartat hyllytysohjeineen.

3.7 Hyllylogistiikka ja myyntivalmiit myymäläpakkaukset

Jo arkipäiväiseksi työtehtäväksi vähittäiskaupassa on muodostunut hyllykarttojen tekeminen. Hyllykartoista käy ilmi esimerkiksi tuotteiden esillepanomäärät, tuotteille varattu tila sekä hyllyn yleisilme. Hyllykartat tuovat selkeitä etuja esimerkiksi ketjutasolla yhteisen yleisilmeen saavuttamisessa, loogisuuden tavoittelussa sekä tilankäytössä. Asiainnoinnin helppoutta tulee kuitenkin edelleen ajatella, tuotteita ei saa sijoittaa liian tiiviisti hyllyyn, vaikka tilan säästö olisikin tässä kohtaa mahdollista. Hyllykarttoja noudattava esillepano muuttuu kuitenkin nopeasti, mikäli vähittäiskaupan valikoimanhallinta ontuu. Uusia tuotteita saapuu usein valikoimaan, mutta tila hyllyssä puuttuu. Vaaditaan siis jatkuvaa muutosta, kuitenkin niin että selkeys ja loogisuus säilyvät. (Finne & Kokkonen 2005: 251 - 255.)

Karruksen (2001: 189 - 190) mukaan toimivan hyllykartan laatiminen vaatii myös menekkitiedon hallintaa, sillä tuottavimmat ja menevimmmät tuotteet asetellaan parhaimmille ja näkyvimille myyntipaikoille, käytännössä hyllyn keskiosaan. Pienempikatteiset ja huonommin liikkuvat tuotteet asetellaan jäljelle jäävään myyntitilaan. Kate ja menekki vaikuttavat myös tuotteelle varatun hyllytilan kokoon.



Kuva 5. Esimerkillinen hyllytilan käyttö (Betterretailing.com 2010)

Hyllykarttoja suunniteltaessa tuotteen kate ja menekki ovat vaikuttajina tuotteen hyllysijaintiin. Kuten kuvasta 5 käy ilmi, sijoittelu värien ja tuoteominaisuuksien perusteella on myös tärkeää. Saman tuoteryhmän tuotteet, esimerkiksi snack-patukat tulee asetella lähekkäin. Hyllyn näkyvyyttä lisää väreittäin asettelu, samenväriset yhteen ja vastavärit vierekkäin korostamaan toisiaan. (Betterretailing.com 2010.)

Koko toimitusketjun, mutta etenkin myymälähenkilökunnan avuksi on kehitelty myyntivalmiit myymäläpakkaukset. ECR Europe (2008) on koonnut yhteen myyntivalmiiden myymäläpakkauksien tarjoamia etuja, joista helppo tunnistettavuus ja turvallisuus ovat hyödyksi jokaiselle toimitusketjun jäsenelle. Myyntivalmis myymäläpakkaus on nopea ja helppo avata, hyllyttää ja kierrättää. Hyllyt on myös helpompi pitää siisteinä, kun yksittäiset tuotteet eivät leviä sekaisin hyllyyn. Asiakkaalle myyntivalmis myymäläpakkaus tuo lisäarvoa pakkauksen siisteyden ja helppouden avulla.

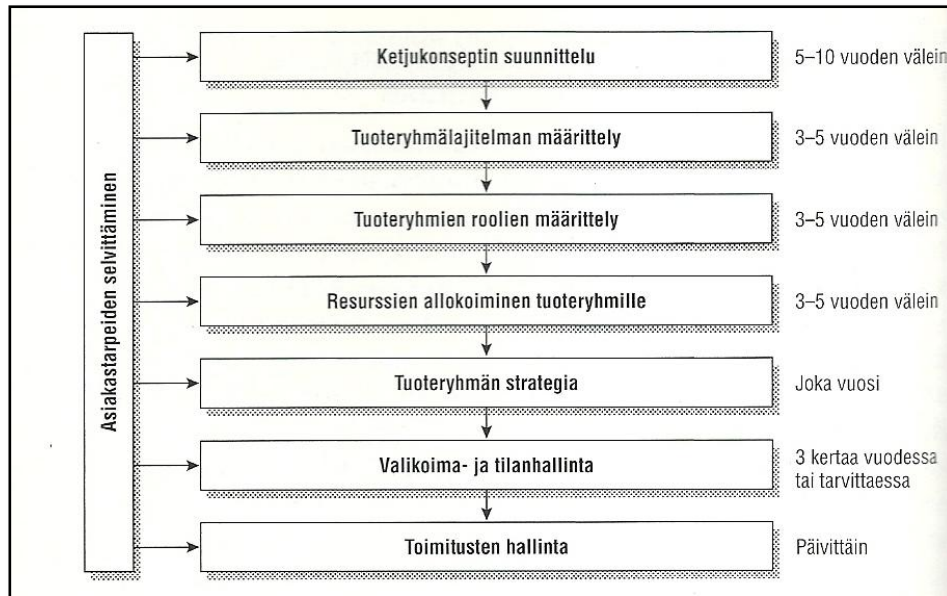
Myyntivalmiiden pakkausratkaisujen vaihtoehtoja ovat esimerkiksi hyllytysvalmis laatikko, jossa on määrä X kuluttajapakkauksia, tai myyntiyksikkö, kuten lava, joita käytetään usein nopean kierron tuotteiden asettelussa. Hyllyjen ollessa standardimitoitettuja 400 - 600 mm x 900 mm on myyntipakkaukset myös suunniteltu hyllymittojen mukaisesti hyllytyksen helpottamiseksi. (ECR Europe 2008: 8 - 10.)

4 VÄHITTÄISKAUPPA OSANA KYSYNTÄ-TOIMITUSKETJUA

Kysyntä-toimitusketju on toinen nimitys logistiselle prosessille. Tilaus-toimitusketju tai kysyntä-toimitusketju on logistista prosessia havainnollistavampi termi kuvaamaan toimintaa jota tapahtuu asiakkaan ja tavaran valmistajan välillä. Ketju saa alkunsa informaatiovirrasta, asiakkaan tarpeesta eli kysynnästä / tilauksesta. Vasta asiakkaan tarpeen eli kysynnän jälkeen voi käynnistyä toimitusketju valmistajalta kuluttajalle. Toimitusketju syntyy kun useamman yrityksen prosessit yhtyvät asiakasyrityksen prosesseihin. (Sakki 2009: 13 - 14.) Päivittäistavarakaupan tilaus-toimitusketjun päätehtävät muodostuvat tilauksista, toimitusaikojen paikkansapitävyyden valvomisesta, tehokkaista kuljetus- ja varastointitoiminnoista sekä toimivasta myymälälogistiikasta (Kautto & Lindblom & Mitronen 2008: 161).

4.1 Kysyntäketjun hallinta päivittäistavarakaupassa

Finne ja Kokkonen (2005: 172) määrittelevät kysynnän hallinnan kokonaisuudeksi joka käsittää päivittäistavarakaupassa tuotevalikoiman muodostamisen, tuotekehityksen sekä esimerkiksi markkinointiviestinnän asiakkaille. Tuoteryhmäjohtaminen koetaan yhdeksi kysynnän hallinnan ydinosaksi, jonka tarkoituksena on löytää oikeanlainen tuotevalikoima täyttämään asiakastarpeet mahdollisimman hyvin. Tuoteryhmähallinta vaatii toimiakseen monipuolista vuorovaikutusta toimijoiden välillä sekä ja laajempaa kysyntäketjun hallintaa (Finne & Kokkonen 1998: 139.)



Kuva 6. Kysynnän hallinnan prosessi (Finne & Kokkonen 1998: 140)

Kuvassa 6 Finne ja Kokkonen (1998: 140) jakavat kysynnän hallinnan prosessin neljään pääryhmään: pitkän aikavälin suunnitelmat, jotka tehdään 3 vuoden välein tai harvemmin, vuosittaiset- ja kausittaiset suunnitelmat sekä päivittäin tehtävät operatiiviset suunnitelmat. Pidemmän aikavälin suunnitelmat ovat strategisia suurempia muutoksia, kausittaiset suunnitelmat ovat strategioiden hienosäätöä ja operatiivinen toiminta koostuu lähinnä myymälän tuotetäydennyksen hallinnasta sekä kysynnän ennustamisesta.

Kysynnän hallinnan avaintekijä on onnistunut informaationkulku, jonka yritykset ovat itsekin tunnustaneet tärkeäksi tekijäksi. Yhteistyön toteuttaminen on kuitenkin yrityksille haasteellista eikä sopivaa tapaa win-win-tilanteen aikaansaamiseksi ole helppo löytää. Yhteistyö ja tätä kautta parempi informaation kulku johtaisi mm. lyhyempiin läpimenoaikoihin, parempaan saatavuuteen sekä parempaan aikataulutukseen. Huono yhteistyö johtaa yksilösuorituksiin ketjun toimijoiden osalta ja tätä kautta epätarkkaan ennustamiseen. (Christopher 1998: 239 - 244, 263.) Sakin (1999: 84 - 85) mukaan yhteistyön toteuttaminen vaatii yhteisiä pelisääntöjä toimijoiden välillä ja strategista muutosta toimintatavoissa ja johtamisessa.

4.2 Kysynnän ennustaminen

Tasaisen menekin omaaville tuotteille kysynnän ennustaminen on usein mahdollista ja

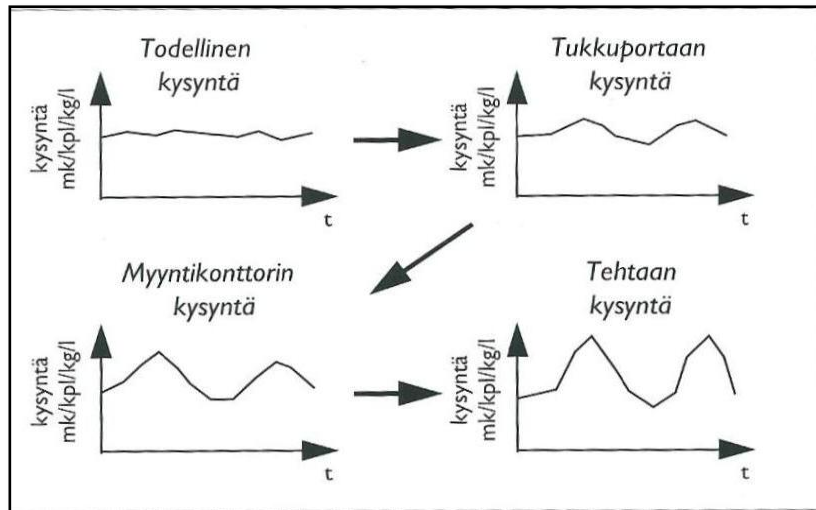
tilausjärjestelmään voidaan laskea erilliset hälytysrajat merkiksi varastosaldon alhaisesta tasosta. Lisäksi määritellään vaihtelurajat, joiden sisällä kysynnän oletetaan pysyvän. (Finne & Kokkonen 2005: 294.) Finnen ja Kokkosen (2005: 288) mukaan tuotteen menekin ennustamista tulee tehdä usein ja eri vaiheissa tuotteen elinkaarta. Hankaluuksia tähänkin aiheuttaa tuotteiden väliset poikkeavuudet esimerkiksi valmistus- ja toimitusajoissa.

Päivittäistavarakaupassa kysynnän ennustamisen suurimmat ongelmat aiheuttavat lyhytaikaiset tekijät, kuten tarjoukset, kampanjat tai uutuustuotteet. Esimerkiksi tarjoukset ovat kaupan omia taktisia päätöksiä. On myös menekkiin vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä, joihin kauppa itse ei voi vaikuttaa, kuten sää tai kilpailijoiden toimet. (Finne & Kokkonen 1998: 101 - 102.) Lisää kampanjahallinnasta luvussa 4.2.

Tarpila (1999: 68) toteaaakin, että päivittäistavarakaupassa ennusteiden laatiminen vaatii erityistä tarkkuutta, sillä suuri osa valikoimasta on nopeasti pilaantuvaa eikä kestä pitkää varastointia. Väärät ennusteet johtavat vääränlaisiin tilauksiin, jotka johtavat joko tuotepuutteisiin tai päinvastoin suureen varastoon ja pahimmillaan hävikkiin. Onnistuneella ennustamisella parannetaan saatavuutta, yhteistyötä sekä varaston hallintaa.

4.3 Piiskavaikutusilmiö haasteena kysynnän ennustamiselle

Piiskavaikutus- tai Forrester-ilmiöksi nimetty efekti on moniportaisessa jakeluketjussa tapahtuva ilmiö, jossa tieto todellisesta kysynnästä vääristyy. Tieto vääristyy, kun edetään jakeluportaassa toimijalta toiselle ja jokainen käyttää edelliseltä saatua tietoa. Pieni epätarkkuus jokaisen informaation vaihdon kohdalla voi aiheuttaa suurenkin poikkeuksen ketjun viimeisen toimijan kohdalla. (Karrus 2001: 157 - 158.)



Kuva 7. Kysynnän vaihtelevuuden voimistuminen (Tarpila 1999: 40)

Kuva 7 havainnollistaa piiskavaikutusilmiön syntymistä. Pieni kysynnän vääristyminen jokaisella väliportaalla saa aikaan sen, että valmistajan saama tieto poikkeaa reilusti todellisesta kysynnästä. Finne ja Kokkonen (1998: 83 - 84) jakavat piiskavaikutusilmiön neljän (4) eri pääsyyin aiheuttamaksi kokonaisuudeksi. Yritykset käyttävät liikaa vanhentunutta tietoa kysynnästä sekä jaksottavat tilauksia alhaisempien toimituskustannusten takia. Hintojen vaihtelu valmistajalla aiheuttaa vähittäiskaupan toimintatapojen muutosta ja vääristää tätä kautta kysyntää. Myös saatavuusongelmat pakottavat kaupat toimimaan poikkeuksellisesti, joten myyntimäärät eivät ole stabiileja. Nämä neljä tekijää saavat aikaan tietokantoihin vääranlaista tietoa menekistä ja asiakkaiden käyttäytymisestä.

Karrus (2001: 158) pitää suoraa ja selkeää informaation jakamista tärkeimpänä piiskavaikutusilmiön poistavana tekijänä. Sen lisäksi että tieto kulkee hyvin, on sen oltava ajantasaista ja mahdollisimman tuoretta. Karrus näkee myös valmistuksen viivästyttämisen sekä keskittämisen mahdollisina lieventäviä piiskavaikutuksen syntyä. Piiskavaikutuksen syntyä voidaan välttää esimerkiksi seuraavassa luvussa esiteltävää automaattista tilausjärjestelmää apuna käyttäen.

4.4 Automaattinen tilausjärjestelmä

Automaattinen tilausjärjestelmä tai automaattinen tuotetäydennys on nimensä mukaisesti järjestelmä joka hoitaa tilausehdotukset myyntilukuihin perustuen. Onnistuessaan automaattinen tuotetäydennys vähentää myymälähenkilökunnan

työtehtäviä, parantaa varastosaldoja tarkempien tilausmäärien avulla ja vähentää hyllypuutteiden määrää nostamalla myyntilukuja. (Finne & Kokkonen 2005: 294.)

Kärkkäisen ja Smårosin (2005: 4 - 7) mukaan automaattinen tilausjärjestelmä perustuu alhaisen kysynnän tuotteilla tilauspistemalliin, jossa määritellään tietyn tuotteen tilauspiste edellisten myyntilukujen perusteella. Kun tietty tilauspiste saavutetaan, tekee järjestelmä tilausehdotuksen, jonka myymälähenkilökunta hyväksyy tai muokkaa sopivaksi. Suuren menekin omaavilla tuotteilla käytössä on usein ennustepohjainen tuotetäydennys, jossa järjestelmä laatii menekkiennusteen ja sen pohjalta tilausmallin. Kun määritetty varmuusvarasto alitetaan, järjestelmä tekee tilausehdotuksen.

Jotta saavutetaan kaikki automaattisen tuotetäydennyksen mahdollistamat edut, on varastosaldon oltava ehdottoman paikkansapitäviä. Tilaaminen perustuu osaltaan varastosaldoihin, joten varaston hallinnan on oltava kunnossa: tuotteet on otettava oikein sisään, jotta varastosaldot pysyvät jatkuvasti ajan tasalla. Varastosaldon paikkansapitävyyden takia on tärkeää kirjata menekki oikein. Jälleen nousee esille tarkka kassatyöskentely. Myös järjestelmän päivittäminen ohjaus- ja tilauspisteiden osalta on tärkeää, jotta tilausmäärät pysyvät oikeanlaisina. Epätarkkuus ohjausarvoissa johtaa nopeasti väärän kokoisiin tiluseriin ja tätä kautta ei-toivottuihin varastosaldoihin. (Kärkkäinen & Småros 2009: 4 – 7.) ERC Europan (2003: 44) mukaan automaattisen tilausjärjestelmän avulla voidaan parhaimmillaan jopa puolittaa hyllypuutteet.

4.5 Kampanjat kysynnän ennustamisen haasteena

Finnen ja Kokkonen (2005: 256) mukaan kampanjat toimivat eräänlaisina myynninedistämistoimina, joiden tarkoitus on herättää asiakkaan mielenkiinto tuotteeseen, ja kasvattaa näin tietyn tuoteryhmän myyntiä. Houkuttimena toimivat yleensä välittömät hinnanalennukset, kaupanpäälliset tai esimerkiksi "ota kolme, maksa kaksi" -kampanjat. Kaupalle tärkeintä on että kampanjointi on tuottavaa ja kaiken vaivannäön arvoista.

Kampanja työllistää henkilöstöä läpi toimitusketjun, ja näin informaation pitää kulkea kaikkien osapuolten kautta, valmistajalta myymälähenkilöstölle asti. Kampanjan

suunnittelun, markkinoinnin ja toteutuksen tulee kohdata keskenään, jotta kampanja onnistuu. Tuotetta pitää olla saatavilla kampanjan alusta asti, mainonnan on vastattava tuotetta ja kampanjatuotteiden tulee olla aseteltuna myyvästi esille esimerkiksi massa-alueina. (Finne & Kokkonen 2005: 257.)

Tarpila (1999: 72) kertoo, että kampanjan toteutuksen haasteellisuus tulee esille kysynnän ennustamisessa. Kampanjat aiheuttavat äkillisen muutoksen kysyntään sekä kampanjoitavassa että vastaavissa kilpailevissa tuotteissa. Kampanjoitavassa tuotteessa myyntimäärät nousevat hetkellisesti, kun taas kilpailevien tuotteiden myynti laskee, ja näin ollen on tärkeää huomioida molemmat muutokset tilausmäärissä.

Jotta välttyään kampanjatuotteen "ei oo":n myynniltä ja liian suurilta tilauseriltä, on Småros esitellyt artikkelissaan Kesytä kampanjat! (2012) keinoja parempaan kampanjamenekin ennustamiseen. On tärkeää, että osataan erottaa kampanjamyyni normaalimenekistä, jotta voidaan parantaa molempien myyntilajien ennustetarkkuutta. Kampanjan järjestelmällinen seuranta parantaa seuraavan kampanjan ennustettavuutta, vaikka myös laskennallisia ennusteita voidaan käyttää. Kaupan tulee myös ottaa huomioon erilaiset muuttujat kampanjan aikana, kuten esillepano tai mainonta. Jos kampanjatuote on ollut piilossa myymälässä, on menekki voinut olla huomattavan pieni. Menekin ennustaminen käytännössä vaatii siis aikaisempia kampanjoita, jotta saadaan tietoon asiakkaiden ostokäyttäytymistä kampanjoiden aikana.

4.6 Toimitusketjun hallinta

Finne ja Kokkonen mukaan (2005: 266) toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan yleisesti materiaalin ja informaation kulkua aivan raaka-aineiden valmistajalta loppukäyttäjälle asti. Toimitusten hallinta käsittää kuljetukset, hankinnat, varastoinnit sekä kaiken niihin liittyvän koordinoinnin ja tietovirtojen hallitsemisen. Christopher (1998: 18) taas määrittelee toimitusketjun hallinnan kokonaisuudeksi, jossa tavoitellaan lisäarvoa mahdollisimman vähäisin kustannuksin halliten yhteistyötä toimitusketjun ylä- sekä alavirrassa.

Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on osaoptimointien välttäminen tehokkaiden toimintatapojen avulla (Finne & Kokkonen 2005: 267). Christopherin (1998: 227) mukaan onnistuneessa toimitusketjussa on karsittu pois lisäarvoa tuottamattomat

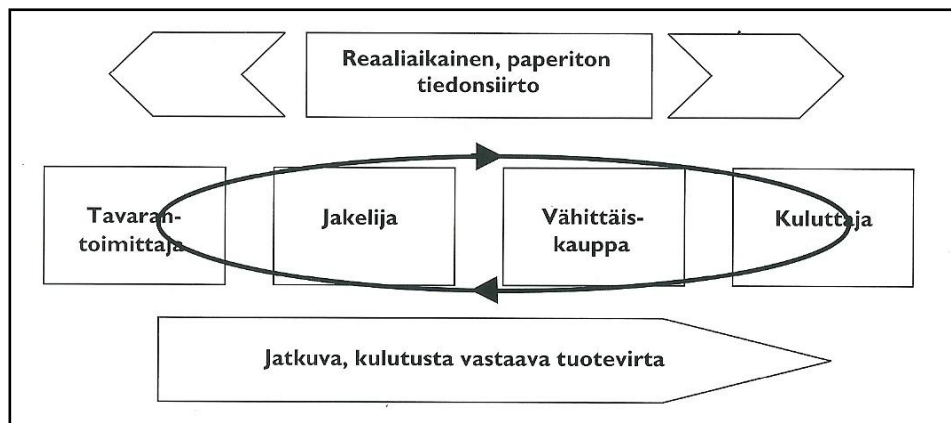
toiminnot. Tarkoitus on toteuttaa toimitusketju erään logistiikan perusmääritelmän avulla: *oikea tuote, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeilla määrillä ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla*. Lopuksi kuitenkin vain asiakastytyvyisyys ratkaise. (Finne & Kokkonen 1998: 79 - 80.)

Christopher (1998: 19) toteaaakin, että onnistuneen toimitusketjun hallinnan peruseriaate löytyy toimivasta informaation kulusta. Yritysten toimiessa yhteen parantuu materiaalin ja informaation kulkua valmistajalta loppukäyttäjälle. Päivittäistavarakaupan toimitusketjun avuksi on luotu ERC eli Efficient Consumer Response -järjestelmä (Finne & Kokkonen 2005: 147).

4.7 ECR - Efficient Consumer Response

ECR, Efficient Consumer Response eli asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta, kysyntälähtöinen hankintayhteistyö tai kysyntäohjautuva tarjontayhteistyö on päivittäistavarakaupoille kehitetty yhteistyömalli ketjun osapuolten win-win-tilanteen saavuttamiseksi sekä asiakkaan saaman lisäarvon maksimoimiseksi. *ECR - Yhteistyötä kuluttajien toivomusten täyttämiseksi paremmin, nopeammin ja tehokkaammin*. (Finne & Kokkonen 1998: 25 - 28.)

Onnistuakseen ECR vaatii saumatonta informaation kulkua sekä osapuolten välistä yhteistyötä. Rushton, Croucher ja Baker (2006: 232 - 233) määrittelevät muutamia avaintekijöitä ERC:n onnistumiseen. Ensimmäisenä mainitaan aktiivinen EDI:n eli tietojärjestelmien käyttö apuna tiedonsiirrossa ketjun toimijoiden välillä. EDI:n lisäksi vaaditaan kuitenkin myös eräänlaista partnership-yhteistyötä toimivuuden maksimoimiseksi. Aktiivinen jakelujärjestelmä, pienet varastot ja aktiivinen tuotetäydennys pienentävät kustannuksia sekä läpimenoaikaa eli tuovat lisäarvoa loppukäyttäjälle. Erilaiset varaston- ja tilaustenhallintajärjestelmät, kuten CRP, CMI ja VMI auttavat hallitsemaan varastoja ja tilauksia.



Kuva 8. Informaatio- ja materiaalivirta ECR-periaatetta toteutettaessa (Tarpila 1999: 11)

Kuva 8 tiivistää ERC-tarjontaketjun vision sekä esittää tavoitellut materiaali- ja informaatiovirrat toimittajalta loppukäyttäjälle. Informaatiovirran tulee kulkea molemminsuuntaisesti, kun taas materiaalivirta virtaa ylävirrasta alavirtaan päin.

Finne ja Kokkonen (2005: 147 - 149) kirjoittavat myös että loppukäyttäjän lisäksi myös muut ketjun osapuolet hyötyvät onnistuneesta ECR-toiminnasta. Valmistajan ja kaupan välinen yhteistyö paranee, saadaan parempaa kysyntä- ja kuluttajatietoutta, varastosaldot pysyvät hallinnassa ja varastoon sitoutunut pääoma pienenee.

5 HYLLYPUUTTEET

ECR Europe (2003: 8) jakaa hyllypuutteiden ilmenemismuodot kolmeen eri kategoriaan. Yleisimpänä voidaan pitää klassista hyllypuutetta, tilannetta jolloin hyllynreunaetiketin kohdalta kyseinen tuote on loppu. Tuotetta voi olla asetettuna myymälään useaan eri paikkaan, mutta jos se on yhdestäkin paikasta loppu, luokitellaan se hyllypuutteeksi. Kolmas ilmenemismuoto on tilanne, jossa tuote on poistettu myymälän valikoimasta. Asiakas ei siis saa tuotetta, jota tuli kaupasta ostamaan. Tainion (2012) mukaan tutkitusti liki kolmasosa asiakkaista hyllypuutteet häiritsevät ja ärsyttävät.

ECR European vuonna 2003 julkaiseman tutkimuksen mukaan eurooppalaisten päivittäistavarakauppojen hyllypuuteprosentti oli keskimääräisesti 7 - 10 %. Tuoretuotteiden hyllypuuteprosentti oli korkeimmillaan jopa 15 %. Corstenin & Gruenin mukaan (2003: 606) USA:ssa on muuta maailmaa vähemmän hyllypuutteita,

kun taas Euroopassa luku on suurempi kuin muualla.

Hyllypuutteet ovat suoraan yhteydessä liikevaihtoon: mitä suurempi myynti, sitä suuremmat hyllypuutteet. Yleisimpiä hyllypuutteet ovat ruuhkaisimpien ostospäivien aamuina eli viikon lopussa, perjantaina ja lauantaina. Näinä päivinä asiakasmäärä on suuri jo heti aamusta, kaupassa on vilkasta eikä myyjille jää tilaa eikä aikaa aamulla saapuneiden tuotteiden hyllyttämiseen. Iltaisin esiintyvät hyllypuutteet johtuvat usein tuotteen loppumisesta. (ECR Europe 2003: 21 - 22.)

5.1 Hyllypuutteiden syyt

Corstenin ja Gruenin (2003: 609) mukaan jopa 75 % kaupan hyllypuutteista aiheutuu kaupan oman toiminnan seurauksena. Jäljelle jäävä osuus johtuu esimerkiksi ylävirrassa tapahtuvista toimitusvaikeuksista.



Kuva 9. Yleisimmät syyt hyllypuutteisiin (Kärkkäinen & Småros 2009: 2 & ECR Europe 2003)

Kuvassa 9 on lueteltu tyypillisimpiä hyllypuutteisiin johtavia syitä. ECR Europen (2003: 25) luokittelemat yleisimmät syyt löytyvät kaavion ylärivistä. Ennustaminen, tilaaminen, valikoiman hallinta, hyllyttäminen ja epätarkat varastot aiheuttavat suurimmat ongelmat hyllysaatavuudessa.

5.1.1 Tilaaminen ja ennustaminen

ECR Europe (2003: 25 - 26) luokittelee myymälätäydennyksen / tilaamisen suurimmaksi hyllypuutteiden aiheuttajaksi. Jopa 35 % hyllypuutteista aiheutuu tilauksiin pohjautuvista ongelmista. Kärkkäisen & Smårosin mukaan tilaaminen

aiheuttaa jopa yli 50 % hyllypuutteista (2008: 2). Kärkkäisen & Smårosin tieto perustuu vuonna 1996 tehtyyn tutkimukseen. Voidaan siis päätellä, että tilauspohjaiset ongelmat ovat vähentyneet vuosien aikana, kenties automaattisen tilausjärjestelmän ansiosta.

Heikko ennustaminen tai huonosti laadittu tilaus liian pienin tilausmäärin johtaa helposti hyllypuutteisiin. Epäonnistuminen ennustamisessa ja tilaamisessa on yleisintä kampanjoiden aikana. Yleistä on myös että tilaus lähetetään liian myöhään tai tilausprosessi ontuu kokonaisuudessaan esimerkiksi informaation kulun osalta. (ECR Europe 2003: 25 - 26.)

5.1.2 Hyllytys ja hyllykoko

Paljon liittyy ongelmia myös hyllytykseen ja hyllykokoan. Tuotetta ei saada hyllyyn, mikäli henkilökunnalla ei ole aikaa hyllyttää tai tuotetta on takavarastossa, mutta henkilökunta ei sitä tiedä. Liian pienet hyllytilat johtavat siihen, että tuotetta saadaan hyllyyn vain pieniä eriä ja hyllyt tyhjenevät hetkessä, mutta henkilökunnalla ei ole aikaa hyllyjen jatkuvaan täyttämiseen. Hyllytykseen liittyvät ongelmat tulevat hyvin kalliiksi, koska tuotetta on usein kaupan sisällä jolloin siihen sitoutuu pääomaa, mutta se ei ole asiakkaan saatavilla ja täten aiheutuu samalla myös puutekustannus. (ECR Europe 2003: 26.)

5.1.3 Varastoarvot ja valikoima

Epätarkat varastosaldot johtavat väärin, tässä tapauksessa liian pieniin tilauksiin ja siten myös mahdollisiin hyllypuutteisiin. Varastosaldojen epätarkkuus voi johtua esimerkiksi kassatyöskentelijän virheestä, kirjaamattomasta hävikistä tai muista vahingoista, huolimattomuudesta kuormaa vastaanottaessa tai tietojärjestelmän virheestä. (ERC Europe 2003: 26.) Corsten ja Gruen (2003: 612) kirjoittavat, että suuret varastosaldot eivät kuitenkaan takaa hyllysaatavuutta. Tutkimuksen mukaan suuria varastoja hallinnoivilla vähittäiskaupoilla hyllypuuteprosentti oli suurempi kuin kilpailijoillaan ketkä pitivät huomattavasti pienemmällä riitolla olevaa varastoa. Tämä selittyy vain taitavalla toimitusketjun hallinnalla.

Hävikki aiheuttaa varastosaldojen yllättävää muutosta ja mahdollisesti myös

hyllypuutteita. Tuote-erä voi saapua myymälään normaalisti, mutta joudutaan esimerkiksi tuotantovirheen takia ottamaan pois myynnistä. Tämän jälkeen voi tuotteesta riippuen mennä pitkäkin aika siihen, että tuotetta saadaan uudestaan. Jos tuotetta ei ennestään enää ole hyllyssä, aiheutuu hyllypuute. Hävikin aiheuttamia hyllypuutteita aiheutuu myös, mikäli kaikki tietyn tuoterivin tuotteiden huomataan vanhentuneen tai pilaantuneen, ja joudutaan siksi poistamaan myynnistä. Hävikiksi voidaan laskea myös varastaminen. (Finne & Kokkonen 2005: 280 - 281.)

ECR Europen mukaan (2003: 25) liki kolmannes hyllypuutteista aiheutuu tilanteessa, jossa asiakas olettaa löytävänsä tuotteen hyllystä, mutta se on poistettu valikoimasta. Etenkin tässä tilanteessa tulisi olla tarjolla korvaava tuote, jota olisi jatkossakin saatavilla.

5.1.4 Kampanjanhallinta

Finnen ja Kokkosen (2005: 278) mukaan etenkin kampanjoiden aikaan hyllypuutteita syntyy, vaikka tuotetta olisikin myymälässä. Kampanjoiden aikana tuotetta on usein sijoiteltu useaan paikkaan myymälässä, mutta jos yhdestäkin paikasta on tuote loppu, kokee asiakas sen hyllypuutteeksi. Myös tilausten miettiminen tarkasti kampanjoiden aikana on tärkeää menekin ollessa poikkeuksellinen. Kampanjoiden aikana informaation kulun tärkeys korostuu. On tilanteita, jossa valmistaja järjestää kampanjan ja josta koko myymälähenkilökunta ei ole tietoinen. Valmistaja maksaa kampanjoinnista ja lähettää kampanjatuotteet myymälään, joita ei kuitenkaan informaation puutteen takia osata asettaa esille kampanjan aikana. Kun kampanja on ohi, ihmettelee valmistaja miksi ei kampanja näy myyntiluvuissa. Koko kampanja on mennyt tässä tapauksessa puutekustannuksen puolelle valmistajan ja kaupan osalta. Myös asiakastyytyväisyys laskee epäonnistuneiden kampanjoiden kautta. (Tainio 2012.)

5.1.5 Ongelmat ylävirrassa

On myös tilanteita, jolloin hyllypuutteet ovat lähtöisin toimitusketjun ylävirrasta. Raaka-aineiden saatavuusvaikeudet aiheuttavat ongelmia valmistajalle, tuotetta ei jonkun muun syyn takia saada valmistettua tai keskusvarastolähtöiset ongelmat johtavat liian pieniin toimituksiin ja mahdollisiin hyllypuutteisiin. (ECR Europe 2003:

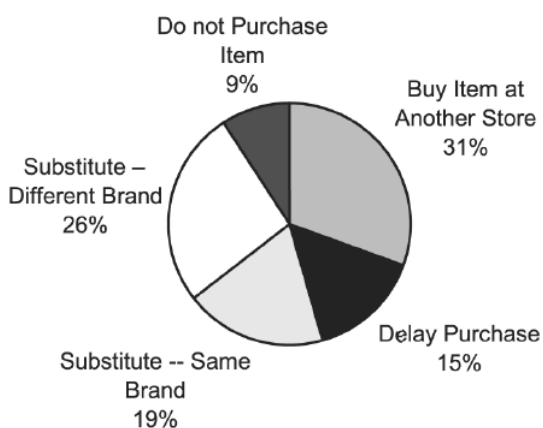
24.) Keskusvarastossa ja / tai jakelukeskuksessa informaation kulun ongelmat johtavat usein virheelliseen toimintaan ja virheellisiin toimituksiin. Corstenin ja Gruenin mukaan valmistaja-, jakelukeskus- ja keskusvarastolähtöiset ongelmat muodostavat vain noin 20 % osuuden hyllypuutteista.

Myös kuljetuksessa voi ilmentyä ongelmia, etenkin aikatauluissa. Kuljetusten aikataulujen paikkansapitämättömyys on yleistä, mutta niiden vaikutus hyllypuutteisiin on kuitenkin kohtuullisen pieni. (ECR Europe 2003: 24.)

5.2 Hyllypuutteiden seuraukset

Hyllypuutteet aiheuttavat suuria rahallisia menetyksiä valmistajalle ja jälleenmyyjälle, sekä pettymyksiä asiakkaille. Asiakkaan pettymys voikin tulla kaupalle suoranaista rahallista vahinkoa kalliimmaksi. (Corsten & Gruen 2003: 608.)

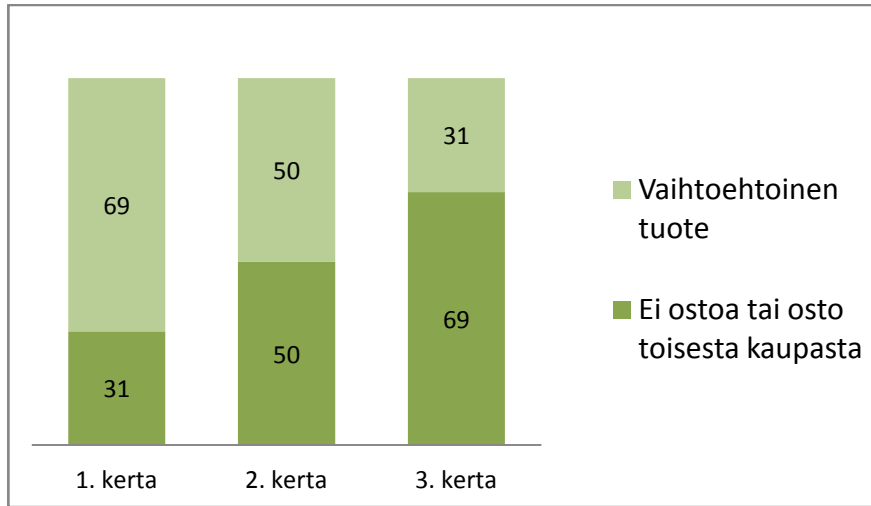
Worldwide Consumer Responses to OOS (Average across 8 categories)



Kuva 10. Asiakkaan reagointi hyllypuutteisiin (Corsten & Gruen 2003: 606)

Kuva 10 erittelee asiakkaan toimintatapoja hyllypuutteen kohdatessaan. Melkein kolmannes ostaa sillä hetkellä hyllystä puuttuvan tuotteen toisesta kaupasta, jolloin kauppa kokee rahallisen tappion. Yli neljännes hyllypuutteen kohtaavista asiakkaista löytää samasta kaupasta korvaavan tuotteen, mutta brändi vaihtuu, jolloin tappiota kokee valmistaja, jonka tuotetta ei löytynyt hyllystä. Viidennes asiakkaista löytää korvaavan tuotteen samasta brändistä, jolloin kauppa ja valmistaja saa rahansa, mutta asiakkaan tyytyväisyys kärsii. 15 % asiakkaista ostaa tuotteen myöhemmin. Jopa 9 %

hyllypuutteen kohtaavista asiakkaista jättää tuotteen kokonaan ostamatta. ECR Europen vuonna 2003 tekemän tutkimuksen mukaan Euroopassa menetetään noin neljä miljardia euroa vuodessa näiden tekemättömien hankintojen takia.



Kuva 11. Asiakkaan reaktio jatkuviin hyllypuutteisiin. Muokattu versio ECR Europen (2003: 13) julkaisemasta kaaaviosta.

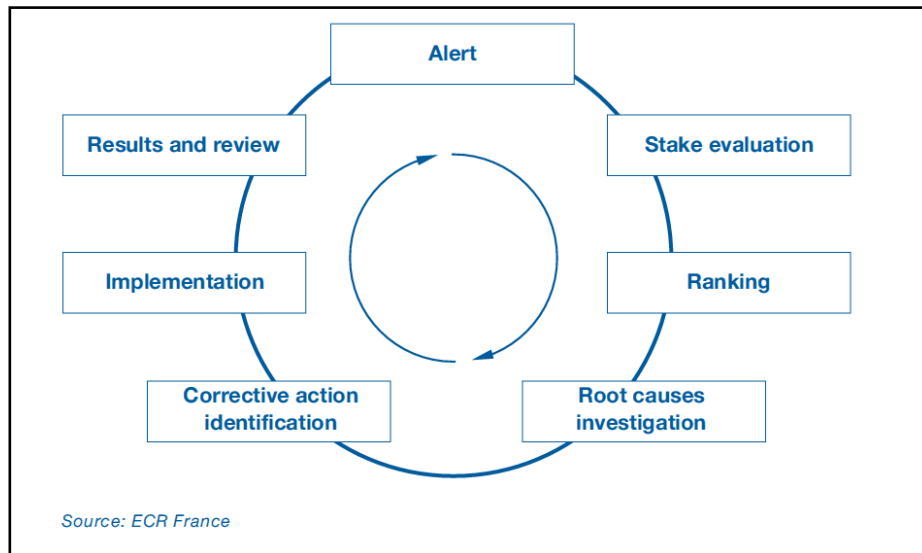
ECR Europe (2003: 13) on tutkinut asiakkaiden käyttäytymistä hyllypuutteita kohdatessaan, tulokset esitettynä kuvassa 11. Ensimmäisellä kerralla asiakas tyytyy useimmiten ostamaan korvaavan tuotteen. Noin kolmannes vaihtaa kauppa tai jättää ostamatta. Kun asiakas kohtaa saman tilanteen uudestaan, yhä useampi jättää ostamatta ja jättää vaihtoehdoisen tuotteen hyllyyn. Kolmannella kerralla vain kolmannes tyytyy vaihtoehtoiseen tuotteeseen, ja liki 70 % asiakkaista jättää kokonaan ostamatta tai vaihtaa kauppa. Asiakkaiden tyytymättömyys kasvaa nopeasti, mikä johtaa hyvin usein kaupan vaihtoon.

5.3 Hyllypuutteiden eliminointi

ECR Europen (2003: 29) mukaan yhtenäinen asiakaskeskitetty liiketoimintamalli on ehdoton edellytys hyllypuutteiden eliminoinnissa. Asiakaskeskitetty liiketoimintamalli edellyttää kahden eri toiminnon toteuttamista: mittaamista ja hallinnon reagointia.

Mikäli käytössä ei ole mittausjärjestelmää, ei ole myöskään tietoutta hyllypuutteiden määristä ja niiden aiheuttamista tappoista. Kun käytössä on mittausjärjestelmä, voidaan edistymistä seurata. Mittaaminen voidaan tehdä joko yksinkertaisesti

laskemalla myymälässä olevat hyllypuutteet, kiertämällä koko myymälä. Toinen tapa mittaamiselle on POS-datatietoutteen eli kassapäätejärjestelmän tietoihin perustuva analysointi. (ECR Europe 2003: 30)



Kuva 12. Työvaiheet hyllysaatavuutta parannettaessa (ECR Europe 2003: 36)

ECR France on laatinut yrityksille seitsemän toimintavaihetta sisältävän toimintamallin hyllysaatavuuden parantamiseksi, jota kuvataan kuvassa 12. Muutos lähtee yrityksen päätöksestä parantaa hyllysaatavuutta. Lisäksi prosessi vaatii toimivan olemassa olevan mittausjärjestelmän. Nykyinen tilanne määritellään ja hyllypuutteisiin johtavat syyt analysoidaan. Tämän jälkeen suunnitellaan toimintatapa, jolla tilannetta lähdetään muokkaamaan ja toteutetaan suunnitelma. Lopuksi saadaan muuttuneen toimintatavan jälkeiset tulokset, joita analysoidaan, ja tarpeen vaatiessa aloitetaan prosessi alusta.

Hallinnon reagointi ja omistautuminen asialle sekä yhteistyön toteuttaminen ovat siis hyvin suuressa roolissa eliminoitaessa hyllypuutteita. ECR Europan (2003: 31) mukaan tutkimukset osoittavat, että asiaan panostettaessa tulokset ovat näkyvissä jo heti ensimmäisen viikon jälkeen.

6 HUMANLINK FINLAND OY

Humanlink Finland Oy henkilöstöpalvelualan yritys jolla on liiketoimintaa Suomen lisäksi Baltian maissa. Pääkonttorit sijaitsevat Helsingissä ja Tallinnassa. Yritys on

perustettu vuonna 2003, ja liiketoiminta on jatkuvasti kasvussa. Yritys tarjoaa henkilöstöä etenkin tilapäisiin työsuhteisiin, mutta nykyään yhä enemmän rekrytoidaan myös vakituisia työntekijöitä. (Humanlink Finland Oy 2012.)

Humanlink Finland Oy tarjoaa asiakkailleen ulkoistamisratkaisuja erilaisiin vähittäiskaupan toimintoihin, kuten menekinedistämiseen, varastotyöskentelyyn sekä muihin päivittäistavarakaupan tukipalveluihin. Juuri näihin tarpeisiin Humanlink Finland Oy tarjoaa VOIMA-konseptia: vastaanotto, hyllytys, keräily ja lähettäminen - tehokkaasti ja henkilöstöä optimoiden. Opinnäytetyön pääpaino kohdistuu Voimahyllytys-konseptiin, joka onkin jo yleisestikin levinnyt ilmiö päivittäistavarakaupan alalla. Voimahyllytys-konsepti on käytössä jo 11 paikkakunnalla, ja suurin osa asiakkaista on hypermarketkoluokkaa. (Humanlink Finland Oy 2012.)

Humanlink Finland Oy tarjoaa myös asiakaspalveluun liittyviä kehittämiskärsuja ja tutkimuksia, kuten Mystery Shopping, Track & Trace, Caselook sekä Store Check. Myös erilaiset promootioitehtävät esimerkiksi menekinedistämistoimina ovat Humanlink Finland Oy:n ydinosamista. Missona on olla pääkumppani asiakkaalle kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa. (Humanlink Finland Oy 2012.)

7 HUMANLINK FINLAND OY PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN LOGISTIIKASSA

Humanlink Finland Oy on yritys joka tarjoaa kaupan logistiikan palveluita, jotta yhä useampi asiakas löytäisi tuotteen siististä hyllystä, hyvän hintaisena ja mahdollisimman helposti. Voima-konsepti toteuttaa tärkeät ja kaupalle kalliit toiminnot edullisesti ja taidokkaasti.

7.1 Humanlink Finland Oy:n tarjoamat ulkoistamisratkaisut

Humanlink Finland Oy tarjoaa vähittäiskaupoille erilaisia ulkoistamisratkaisuja myymälässä tapahtuvien toimintojen tehokuuden maksimoimiseksi. Suosituin tarjottu palvelu on VOIMA-konsepti, josta on saatavilla Voimahyllytys sekä Voimavarasto - palveluita. Voimavarasto-palveluun voidaan sisällyttää esimerkiksi keräilyä tai pakkaamiseen ja lähettämiseen liittyviä tehtäviä. Humanlink Finland Oy siis vuokraa kaupanalan henkilöstöä päivittäistavarakaupoille, urakka- tai pidempiaikaisilla

sopimuksilla, optimoiden ja räätälöiden palvelut asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Humanlink Finland Oy 2012.)



Kuva 13. Voimahyllytys (Humanlink Finland Oy:n blogi 2012)

Etenkin Voimahyllytys-palvelu on lisännyt suosiotaan päivittäistavarakauppojen keskuudessa, super- ja hypermarket-tasoilla. Kuten kuva 13 osoittaa, Voimahyllytystä toteutetaan jo yli kymmenellä paikkakunnalla. Voimahyllytys -konsepti perustuu aamutyöskentelyyn, ja sitä markkinoidaan klo 6 - 10 tapahtuvana toimintana. Kun hyllyttäjät kuudelta aamulla aloittavat työskentelyn, on yöllä saapuneen kuorman hyllyttäminen jo hyvässä vauhdissa kun asiakkaat kaupan auetessa saapuvat myymälään. Lisäksi työntekijät resursoidaan tarpeen ja kuormakokojen mukaan. Ruuhkapäivinä on siis paikalla enemmän henkilöstöä tavalliseen arkipäivään verrattuna.

Humanlink Finland Oy:llä on tarjota myös Caselook-konsepti asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Caselook-konsepti sisältää päivittäistavarakaupoille erinomaisesti soveltuvat Track & Trace ja Store Check -palvelut. Track & Trace -palvelussa tutkitaan myymälän layoutia ja sen toimivuutta sekä asiakkaan asiointimukavuutta myymälässä. Store Check-palveluun voidaan sisällyttää useita erilaisia tutkimuksia, kuten päiväysten- ja hintojen tarkastuksia tai kampanjoiden toteuttamista. (Humanlink Finland Oy 2012.)

Humanlink Finland Oy:n toiminta kärsii satunnaisesti yleisimmistä ulkoistamisprosesseihin liittyvistä ongelmista. Työnjaon periaatteet Voimahyllyttäjien ja asiakasyrityksen välillä saattavat joskus olla epäselviä. Esimerkiksi osa tuotemerkeistä hyllytetään vain tiettyinä päiviä, toiset tuotemerkit päivittäin ja tietyt

brändit eivät kuulu lainkaan Voimahyllytyksen piiriin. Tuotemerkit tulisi olla selkeästi esillä sopimuksessa, sekä työntekijöiden tietoudessa. Epäselvyyksien selvittäminen kesken työpäivän on aikaavievää eivätkä ristiriidat tee hyvää työyhteisölle. Ohjeiden ja päivittäisiin rutiineihin liittyvien sovittujen asioiden tulisi siis selkeästi olla kaikkien työntekijöiden tietoudessa.

7.2 Myymälälogistiikka ja Humanlink Finland Oy

Koska tavarankäsittely on kallein logistisista toiminnoista, on Humanlink Finland Oy kehittänyt sen omaksi ydinosaamiseksi. Kun asiakasyritys ulkoistaa Humanlinkille kaikki myymälässä tapahtuvat käsittelytehtävät, jää kaupan omalle henkilöstölle aikaa keskittyä muihin tehtäviin.



Kuva 14. Myymälälogistiikan vaiheet toimijoittain

Kuten kuvassa 14 esitetään, myymälälogistiikan vaiheista tilaukset ja kassatyöskentelyn hoidetaan pääsääntöisesti asiakasyrityksen oman henkilöstön toimesta. Humanlink Finland Oy:n hyllytystiimi hoitaa siis tavarankäsittelystä hyllyyn ja toteuttaa kaikki asiakkaalle lisäarvoa tuottavat välivaiheet, kuten pakkauksien purkamiset ja hyllyttämiset. Hyllyttäjät saavat työuransa alussa koulutuksen työtehtäviin, jotta tavaroiden siirtely sujuisi nopeasti, ilman turhia välivaiheita, turvallisesti ja työergonomiaa ajatellen.

Myyntivalmiit myymäläpakkaukset helpottavat ja nopeuttavat hyllyttäjien työtä.

Kehityskohteena voisi olla yhä tehokkaampi myymäläpakkauksen hyödyntäminen, sillä osa myyntivalmiissa myymäläpakkauksissa saapuvista tuotteista edelleen puretaan pakkauksista ja hyllytetään yksitellen. Tällä tavalla saataisiin tehostettua hyllyttäjien tekemää työtä, säästettyä aikaa ja resursseja sekä parannettua hyllysiisteyttä. Tämä uudistus kuitenkin saattaisi vaatia tietyiltä osin myös hyllykarttojen uusimista, joka vaatisi myös asiakasyrityksen sitoutumista ja resursseja.

Hyllypuutteen ja asiakastyytymättömyyden voi aiheuttaa heikko tilanhallinta, johon apuna on Track & Trace -palvelu. Huono tilanhallinta ja epäselvät opasteet voivat johtaa siihen, että asiakas poistuu myymälästä löytämättä eli ostamatta tuotetta. Etenkin suurissa hypermarketeissa satojen tuhansien tuoterivien viidakossa tietyn tuotteen löytäminen voi olla jopa mahdotonta, mikäli myymälän layout on epäselvä. Track & Trace -palvelulla selvitetään asiakkaan reittiä myymälässä, ja sen perusteella kartoitetaan myymälän layoutia. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mahdollisia epäselvyyksiä ja vaikeasti löydettäviä tuoteryhmiä.

Voimahyllytys toteuttaa siis kalleinta tavaraan kohdistuvaa logistista toimintoa. Asiakasyritys maksaa kuitenkin korvauksen hyllytystyöstä Humanlink Finland Oy:lle riviperusteisesti, tuotemäärän mukaan, eli asiakkaan ei tarvitse maksaa turhasta työstä lainkaan. Humanlink Finland Oy:n erästä asiakasta lainaten: *”Kulut on sunnilleen samat kun oman henkilöstön kanssa, mutta rahaa on kassassa enemmän ja oma henkilöstö tyytyväinen!”* Ulkoistamisratkaisu on tässä tapauksessa siis tuottanut positiivista tulosta.

8 HUMANLINK FINLAND OY OSANA KYSYNTÄ-TOIMITUSKETJUA

Humanlink Finland Oy osallistuu logistisessa prosessissa Voima-konseptillaan lähinnä onnistuneen myymälälogistiikan toteuttamiseen. Tilaus-toimitusketjun muut päätehtävät, kuten asianmukaiset tilaukset ja toimitukset hoituvat ketjun päätoimijoiden toimesta.

8.1 Humanlink Finland Oy:n rooli kysyntäketjussa

Humanlink Finland Oy:n osuus kysyntäketjun hallinnassa on pieni. Osallistumista on oikeastaan vain päivittäistavarakaupan operatiivisissa tehtävissä, jotka toteutetaan

toimitusten hallinnan kautta. Kaikki muut kysynnän hallinnan toimet, kuten strategioiden luomiset ja tuoteryhmähallinta, hoituvat asiakasyritysten eli päivittäistavarakauppojen oman henkilöstön toimesta. Humanlink Finland Oy voi tarvittaessa kyllä osallistua esimerkiksi muutaman kerran vuodessa tehtäviin tilan hallintaan liittyviin toimiin, kuten hyllykarttojen uusimisiin. Kysynnän ennustaminen ja piiskavaikutus-ilmion välttäminen ovat täten tilausten teon lisäksi asiakasyrityksen toimintoja.

8.2 Humanlink Finland Oy osana toimitusketjua

Toimitusketjussa Humanlink Finland Oy:n asettuu Voimahyllytys-konseptillaan päivittäistavarakaupan ja asiakkaan väliin. Voimahyllyttäjät ovat käytännössä toimitusketjun viimeinen toimija ennen asiakasta ja vastaavat siitä, miten asiakas kohtaa tuotteen myymälässä. Humanlink Finland Oy ei toiminnallaan vastaa ennen myymälää tapahtuvista toimitusketjun prosesseista.

Toimitusketjun tarkoituksenahan on toimittaa asiakkaalle oikea tuote, oikeaan aikaan ja oikean kokoisena eränä. Mikäli toimitusketjun ylävirrassa on ongelmia, mutta tuotetta on kuitenkin kaikesta huolimatta saatavilla, ei tieto ongelmista välity asiakkaalle asti. Mutta mikäli myymälälogistiikka toimii vajavaisesti, havaitsee asiakas tilanteen välittömästi. Tietenkään onnistunut myymälätyöskentely ei takaa hyvää saatavuutta, mutta ainakin eduksi on, mikäli myymälälogistiset toiminnot, kuten hyllytykset, hoidetaan asiaan erikoistuneen Voimahyllytys-partion avulla.

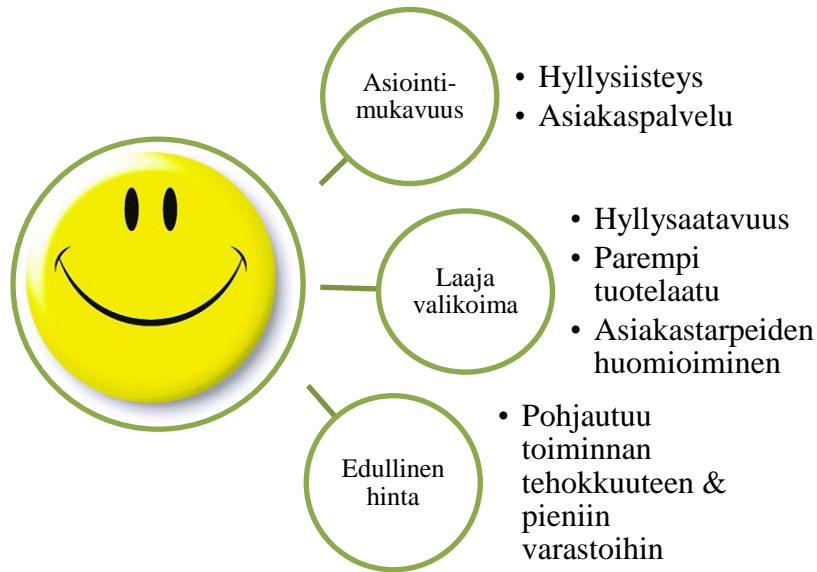
8.3 ECR-periaatteen toteuttaminen

Humanlink Finland Oy, kuten varmasti kaikki muutkin päivittäistavarakaupan yhteistyökumppanit, pyrkivät toimivaan yhteistyöhön, ECR-periaatteita noudattaen.

Koska yhteistyö ja kumppanuus ovat avainasemassa ECR-periaatteen noudattamisessa, tulisi päivittäistavarakaupan ja Humanlink Finland Oy:n panostaa niihin jatkuvasti, sillä yhteistyö ei voi koskaan kehittyä liian hyväksi. Kun toiminnot on ulkoistettu, on toimijoita enemmän normaaliprosessiin verrattuna, joten tiedonkulku hankaloituu entisestään.

Mikäli esimerkiksi keskusvarastolla ilmenee ongelma kuorman pakkaamisessa, eikä kuormaa saada lähetettyä sovittuun aikaan, tulisi kyseisen tiedon välittyä hetkessä Voimahyllyttäjille asti. Tiedon pitäisi siis kulkea keskusvaraston kautta päivittäistavarakaupalle, Humanlink Finland Oy:lle sekä kyseisen kuormapäivän Voimahyllytys-partiolle, unohtamatta kuljetusyhtiötä. Mikäli kuorma ei ole saapunut yöllä, ei aamun Voimahyllyttäjillä ole kuormaa purettavaksi. Tiedon pitäisi siis saapua hyllyttäjille ennen työpäivän alkua eli yöllä tai edellisenä päivänä. Näin ei kuitenkaan valitettavasti aina ole, vaan hyllyttäjät saattavat saapuvat normaalisti töihin kohtaamaan tyhjän varaston ja lastauslaiturin. Keskusvaraston tiedon pitäisi siis saavuttaa ainakin yksittäiset Humanlink Finland Oy:n / Voimahyllytys-partion vastuuhenkilöt, jotka voisivat informoida poikkeuksellisesta tilanteesta ja uusitusta työaikataulusta alaisilleen. Tämä kaikki mahdollistuisi oikeastaan vain yhteisellä tietojärjestelmällä, jonka kautta pystyisi esimerkiksi lähettämään tiedon äkillisistä muutoksista matkapuhelimeen. Tiedonsiirron tulee tietysti olla toimivaa molempiin suuntiin, tulee siis myös Voimahyllyttäjien lähettää tarvittaessa informaatiota ylävirtaan päin, esimerkiksi asiakkaalta vähittäiskaupan jäsenille. Voimahyllyttäjien yhtenä roolina on myös varmistaa toiminnallaan, että tuotevirta jatkuu jatkuvana loppuun saakka eli myymälän takaosasta hyllyyn ja täten asiakkaan saataville.

Humanlink Finland Oy mahdollistaa hyvien yhteistyö- ja kumppanuussuhteiden rakentamisen ja ylläpidon, sillä asiakasmäärät ovat aina resurssoituina henkilöstömäärään nähden. Lisäksi jokaisen asiakkaan kohdalla laaditaan parhaat mahdolliset yksilökohtaiset yhteistyösopimukset, jotta saadaan aikaan paras mahdollinen yhteistyö.



Kuva 15. toimivan ECR-yhteistyön aikaansaama lopputulos, tyytyväinen asiakas

Kun ECR-periaatteen mukainen yhteistyö on kunnossa ja Voimahyllytys-palvelu käytössä, on lopputulos todennäköisesti tyytyväinen asiakas. Kuva 15 havainnollistaa ECR-periaatteen tavoitetta sekä siihen johtavia tekijöitä. Asiakkaan asiointimukavuus säilyy esimerkiksi hyllysiisteyden ja taidokkaan asiakaspalvelun ansiosta. Laaja valikoima mahdollistuu korkean hyllysaatavuuden ansiosta, ja hinta pysyy kohtuullisena, koska ECR:n avulla karsitaan tehottomat ja lisäarvoa tuottamattomat toiminnot.

9 HUMANLINK FINLAND OY APUNA HYLLYPUUTTEIDEN ELIMINOINNISSA

Humanlink Finland Oy:n Voimahyllytys-konseptin toimintatapa on suunniteltu hyllypuutteiden eliminoimiseksi toteuttamalla tarvittavat toiminnot oikeaan aikaan. Yleisimpiä hyllypuutteet ovat aamuisin ja ruuhkapäivinä henkilöstön ajanpuutteen takia. Klo 6 - 10 toteutettava hyllytyspalvelu oikeanlaisin henkilöstöresurssein on kehitetty juuri näiden ongelmakohtien takia. Hyllypuutteita on keskimääräistä enemmän myös iltaisin, mutta ne aiheutuvat pääosin yksinkertaisesti tuotteiden loppumisesta. Klo 6 - 10 -periaatetta vastaavalla, esimerkiksi klo 16 - 19 -toimintatavalla ei siis välttämättä onnistuttaisi juurikaan pienentämään iltojen hyllypuuteprosenttia. Hyllypuutteiden aiheuttama asiakastyytymättömyys ei ole mainittavassa roolissa Humanlink Finland Oy:n toiminnassa.

9.1 Hyllytyspohjaisten ongelmien eliminointi

Hylllytykseen liittyvät ongelmat ovat keskimäärin toiseksi suurin hylllypuutteiden aiheuttaja päivittäistavarakaupoissa. Suurimpana ongelmana kaupoilla on henkilöstön ajanpuute, jonka perusteella Voimahyllytys on kehitetty. Nyt Voimahyllytys hoitaa kaiken sovitun hylllyttämisen, ja heti varhain aamulla, jotta jo aamun ensimmäisillä asiakkailla olisi mahdollisuus löytää hylllyistä tarvitsemansa tuotteet. Mikäli hylllytys hoidetaan kaupan oman henkilöstön toimesta, ei aamun korkea hylllysaatavuus ole useinkaan mahdollista, sillä suurin osa henkilöstöstä saapuu töihin vasta hetkeä ennen myymälän aukeamista.

Kuormien purkaminen myymälän aukioloaikojen puitteissa on haasteellista myös esimerkiksi asiakaspalvelun takia. Hylllytystyö keskeytyy kaupan omalta henkilöstöltä asiakaskohtaamisen takia, ja näin ollen tavaroiden hylllyyn päätyminen hidastuu. Voimahyllytys-konseptiin ei varsinaisesti kuulu asiakaspalvelu, mutta kuitenkin kaupan asiakasta kohdellaan arvokkaasti ja kohteliaasti. Mikäli asiakas tarvitsee tarkempaa apua, ohjataan hänet asioimaan kaupan oman henkilöstön kanssa. Näin kaupan työntekijä sekä Voimahyllyttäjä voivat molemmat jälleen keskittyä omiin työtehtäviinsä sekä saadaan nostettua asiakastyytyväisyyttä asianmukaista palvelua tarjoten. Voimahyllityksen partio työskentelee erillisissä Voimahyllytys-työasuissa ja kenties psykologisista syistä asiakkaat usein ohjautuvat automaattisesti kysymään apua suoraan kaupan omalta henkilöstöltä.

Ruuhkaisimmat kauppapäivät aiheuttavat yleensä ongelmia suurien kuormien ja runsaiden asiakasmäärien takia. Humanlink Finland Oy saa kuitenkin asiakasyritykseltään tiedon ennakkoon tulevan viikon kuormien suuruuksista. Näin saadaan optimoitua oikea määrä Voimahyllyttäjiä jokaiselle päivälle, jotta työt saadaan hoidettua ruuhkapäivinäkin sovitussa aikataulussa. Voimahyllyttäjiä voi olla myymälässä siis päivästä riippuen kahdesta jopa kymmeneen.

Voimahyllytys-konseptin yhtenä perusajatuksena on varastosaldojen minimointi ja tätä kautta varaston kierron nopeuttaminen. Hylllyyn laitetaan siis tuotteita niin paljon kuin mahdollista, ja vain pakollisissa tilanteissa tuotteet viedään takaisin takavarastoon. Pakollista varastointia aiheuttaa usein pieneksi jäävät hylllytilat verrattuna saapuvan myyntierän kokoon. Hylllyjä pitäisi tässä tapauksessa olla

jatkuvasti täydentämässä. Mikäli tilan puute on jatkuvaa jonkun tietyn tuotteen osalta, voisi hyllykarttojen uusiminen olla tarpeellista. Tämä vaatii kuitenkin informaation kulkemista Voimahyllyttäjien kautta kaupan henkilöstölle, jotta tarpeelliset toimenpiteet saadaan suoritettua.

Voimahyllytyksessä pyritään ehdottomaan tarkkuuteen. Tuotteet hyllytetään aina hintaetiketistä oikealle päin seuraavaan etikettiin saakka. Hyllytystarkkuus on avainasemassa hyllykarttojen ja varastosaldojen paikkansapitävyudessa. Mikäli jokainen tuoterivi hyllytetään "sinne päin", muuttuu hylly jo muutaman tuoterivin jälkeen kaaosmaiseksi. Kerran väärin hyllytetty tuote voi johtaa samaan tilanteeseen myös jatkossa, minkä jälkeen tuotteiden siirtäminen oikeille paikoille on runsaasti aikaa vievää. Väärin hyllytetyistä tuotteista kärsivät myös tilaukset sekä asiakkaat. Tärkeää on sitouttaa työntekijät työtehtäviin, jotta tarkkuus, nopeus ja innokkuus työn tekemiseen säilyisi. Hyllytyspalvelun ollessa Humanlink Finland Oy:n ydinprosessi ovat työntekijät koulutettuja sekä motivoituja työhönsä, jolloin työn laatu automaattisesti paranee. Myös päivittäistavarakauppa voi olla varma Voimahyllyttäjien panoksesta työhön: mikäli löytyy väärin hyllytettyjä tuotteita, on Humanlink Finland Oy velvollinen korvaamaan sen uudelleenhyllytyksenä tai rahallisesti, mikäli tapaus on johtanut esimerkiksi hävikkiin.

Yksi Voimahyllytyksen avulla saavutettava hyöty on hyllysiisteys. Kun tuotteet on kaikki päivän osalta hyllytetty, on vuorossa hyllyjen siistiminen jossa tuotteet vedetään hyllyn etureunaan siistiin yhtenäiseen riviin. Hyllysiisteys on tärkeää sekä myymäläimagon että hyllysaatavuuden osalta. Jos tuotteet ovat hyllyssä sekaisin ja epäjärjestyksessä, kenties ylärivissä hyllyn takaosassa asiakkaan saavuttamattomissa, voi hän kokea sen tuotepuutteeksi.

Hyllytystarkkuus voi kärsiä epäselvien sääntöjen ja sopimusten takia. Eräissä asiakasyrityksissä Voimahyllyttäjät hyllyttävät vain yöllä saapuneet tavarat, ja jos tuotetta joutuu viemään takaisin takavarastoon, hyllyttää asiakasyrityksen oma henkilöstö sen myöhemmin, kun hyllystä on vapautunut tilaa. Mikäli Voimahyllytys hyllyttäisi esimerkiksi seuraavana päivänä edellisen päivän ylimääräiset tuotteet, voisi hyllytystarkkuus parantua entisestään. Tavarat voivat myös lojua useita päiviä varastossa, mikäli kukaan kaupan henkilöstöstä ei koe tarpeelliseksi niiden hyllytystä. Tilanteesta saataisi yhtenäisempi, mikäli Voimahyllytys hoitaisi myös tuotteiden

"jälkihylläytyksen".

9.2 Tilauspohjaiset- ja ylävirran ongelmat

Epäonnistumiset tilauksissa ja niiden ennustamisissa johtavat yleisesti hyllypuutteisiin. Humanlink Finland Oy ei suoraan toiminnallaan vaikuta kumpaankaan, mutta Voimahyllytyksen seurauksena vapautuu vähittäiskaupan oman henkilöstön aikaa tärkeämpiin tehtäviin, kuten tilausten tekemiseen. Käytännössä esimerkiksi tilausten tekemiseen varattu aikaresurssi saattaa ulkoistamisen seurauksena jopa kaksinkertaistua. Paremmat resurssit tietävät usein parempaa lopputulosta. Vaikka jo useimmilla päivittäistavarakaupoilla on käytössään automaattinen tilausjärjestelmä, vaativat tilaukset silti paljon työntekijöiden ajasta. Lisäksi automaattisen tilausjärjestelmän hälytysrajoja ja tilauspisteitä on uusittava ja laskettava jatkuvasti. Automaattisen tuotetäydennyksen toimivuuteen voi Voimahyllytys vaikuttaa täsmällisellä toiminnallaan, sillä varastosaldot on oltava ajan tasalla.

Toimitusketjun ylävirrassa esiintyvien ongelmien aiheuttamiin hyllypuutteisiin ei Humanlink Finland Oy voi juurikaan vaikuttaa. Mikäli tuotetta ei saada toimitettua myymälään ja aiheutuu hyllypuute, on Voimahyllytyspartion ainoa mahdollisuus panostaa korvaavan tuotteen esillepanoon ja helppoon löydettävyyteen, jotta asiakkaille hyllypuutteesta aiheutuva ylimääräinen vaiva olisi mahdollisimman pieni.

9.3 Varastosaldot kuntoon Voimahyllytyksen avulla

Sen lisäksi että automaattisen tilausjärjestelmän käyttö vaatii täsmällisiä varastosaldot, on päivittäistavarakaupalle pienet varastosaldot tärkeitä sitoutuneen pääoman kannalta. Voimahyllytyksen avulla pyritään minimoimaan takavarastot ja parantamaan varaston kiertonopeutta. Kuten teoriaosuudessa tuli todettua, hyvin hoidettu pieniarvoinen varasto on verrannollinen pieneen hyllypuuteprosenttiin. Yksi avaintekijä varastosaldot oikeellisuuden saavuttamiseksi on täsmällinen kuorman tarkistus ja kirjaus. Päivittäistavarakaupassa oman henkilöstön toimesta kuormaa voi olla tarkistamassa ja ottamassa sisään montakin eri henkilökunnan jäsentä, mikä kasvattaa epätarkkuuden riskiä.



Kuva 16. Tavaroiden vastaanottoa (kuvakaappaus Voimahyllytys-markkinointivideosta 2011)

Voimahyllytyksen ollessa käytössä tavarat puretaan rullakoista myymälän lattialle viivakoodit ylöspäin, selkeiksi muodostelmiksi. Kun rullakot on purettu, lähtee yksi tai kaksi Voimahyllyttäjää laser-viivakoodinlukijaa hyväksikäyttäen ottamaan kuormaa sisälle ja varastosaldoille. Tapahtumia havainnollistaa kuva 16. Kun tuotteen / myyntierän viivakoodi on käyty läpi, ovat tuotteet valmiina hyllytettäväiksi. Työn tarkkuus paranee, kun tuotteet ovat selkeästi purettu ja toimintoa hoitaa vaan yksi henkilö. Näin vältetään epäselvyyksiltä sekä turhalta työltä. Kuvassa näkyvä kellonaika 6.30 havainnollistaa aikaisin aamulla tapahtuvia toimintoja.

Hävikki voi aikaansaada äkillisen heilahduksen varastosaldoihin. Tällaista hävikkiä voi aiheutua esimerkiksi hyllyssä olevien päiväysvanhojen tuotteiden takia. Voimahyllytyksen palveluun kuuluu päiväystarkastus hyllytyksen yhteydessä, ja mikäli hyllytys on tehty oikein, ei päiväysvanhoja tuotteita juurikaan tulisi löytyä. Humanlink Finland Oy tarjoaa Store Check -palveluna myös erillisiä päiväystarkastusprojekteja yrityksille, joilla ei ole Voimahyllytystä käytössään. Hävikkiä voivat aiheuttaa myös hyllyssä rikkoutuneet tuotteet, jotka myöskin poimitaan hyllystä pois Voimahyllytys-partion toimesta.

9.4 Voimahyllytys kampanjanhallinnassa

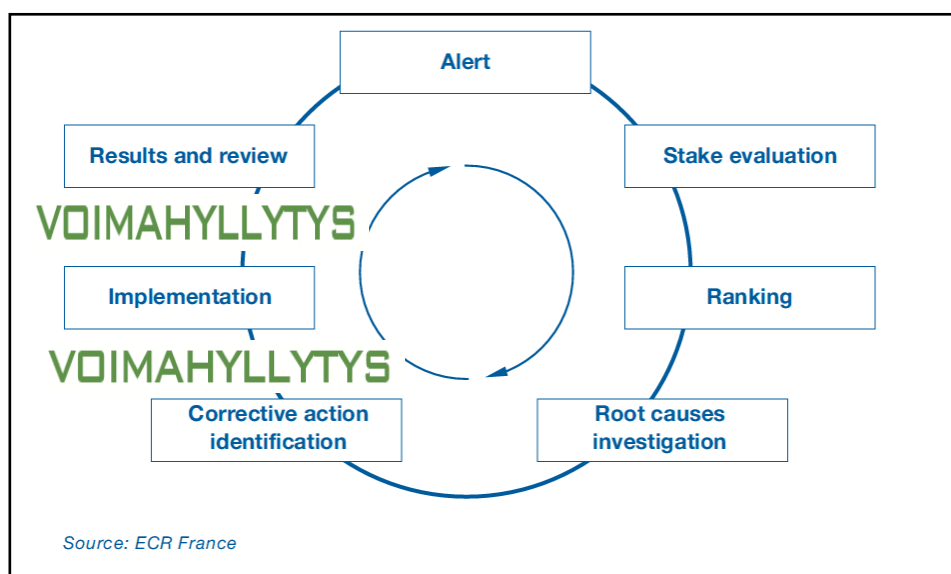
Kampanjanhallinnassa kriisipisteiksi muodostuvat vääränlainen tilaaminen, huono informaation kulku sekä usean myyntipisteen ongelmat. Varsinaisesti kampanjat

hoituvat kaupan henkilöstön toimesta, mutta kampanjatuotteiden asettelussa Humanlink Finland Oy voi olla suurena apuna.

Hyllypuutteita aiheuttavat useat kampanjanaikaiset eri puolilla myymälää sijaitsevat myyntipisteet. Nämäkin puutteet voidaan minimoida aktiivisella tuotetäydennyksellä, mikä onnistuu vain, jos Voimahyllytyksen väkeä on informoitu tarpeeksi hyvin vallitsevasta tilanteesta. Mikäli Voimahyllyttäjiä ei ole informoitu väliaikaisista ylimääräisistä myyntipisteistä, jäävät hyllyt niiltä osin täydentämättä, mikä voi johtaa hyllypuutteeseen. Vielä kampanjatuotteen ollessa kyseessä on tuotteen kysyntä normaalia korkeampaa joten yhä useampi asiakas joutuisi tämänkin hyllypuutteen kohtaamaan. Mikäli informaatio kulkee välillä kampanjan hoitaja - Voimahyllytys, voidaan onnistua Humanlink Finland Oy:n osalta eliminoidaan ainakin osa usean myyntipisteiden tuomista hyllypuutteista.

9.5 Hyllypuutteiden eliminointiprosessi

Tärkeintä hyllypuutteiden eliminoinnissa on, että muutoksen tarpeeseen herääminen tulee kaupan sisältä. Hyllysaatavuuden parantuminen on yksi Voimahyllytys-konseptin perusajatuksia, mutta eliminointiprosessin alkuosa tulee hoitua päivittäistavarakaupan omilla resursseilla.



Kuva 17. Humanlink Finland Oy osana hyllypuutteiden eliminoinnin toimintakaaviota. Muokattu versio ECR European (2003: 36) esityksestä.

Kuten kuvasta 17 voidaan havaita, vasta heräämisen, syiden määrittelyn ja toimintasuunnitelman jälkeen voidaan Humanlink Finland Oy:n Voimahyllytystoiminta yhdistää prosessiin. Kun hyllytyspalvelu on ollut käytössä tietyn ajan, voidaan mitata aikaansaatuja tuloksia. Ulkoistamisprosessin alussa positiivisten tulosten näkymiseen voi mennä jopa yli vuosi, joten tulosten mittaamisen ajankohta pitää miettiä tarkkaan. Mikäli tuloksia yritetään mitata liian varhain, voi tuloksena olla negatiivinen ja tappiollinen tulos, joka voi johtaa ulkoistetun toiminnan lopettamiseen. On siis tärkeää, että kaikilla ulkoistamisprosessin jäsenillä on yhteiset pelisäännöt ja realistinen tieto tulosten näkyvyydestä. Tässä asiayhteydessä tappiollisilla mittaustuloksilla tarkoitetaan esimerkiksi hetkellisesti nousseita kustannuksia tai kasvanutta asiakastytymättömyyttä.

9.6 Voimahyllytyksen SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä analysoidaan Voimahyllytys-konseptin vahvuuksia (strenghts), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) sekä uhkia (threats). Toiminnan kehittäminen SWOT-analyysin avulla toteutetaan vahvuuksia kehittämällä, heikkouksia korjaten, mahdollisuuksia hyödyntäen sekä uhkiin varautuen.



Kuva 18. SWOT-analyysi Voimahyllytys-konseptista

Voimahyllytys-konseptin SWOT analyysi esiintyy kuvassa 18. Voimahyllytyspalvelun vahvuuksiin kuuluvat esimerkiksi Humanlink Finland Oy:n asema

markkinajohtajana hyllytyspalveluita tarjoavien yritysten keskuudessa.

Voimahyllytys-konsepti on otettu jo käyttöön erään suuren kauppaketjun sisällä, joten jo sitä voidaan pitää suurena saavutuksena ja vahvuutena. Yrityksen Internet-sivut ovat houkuttelevat ja kattavat etenkin verrattuna kilpailijoiden ylläpitämiin www-sivustoihin. Vahvuuksiksi luokitellaan myös selkeästi luokiteltavat Voimahyllytyksen avulla saavutettavat hyödyt: kustannussäästöt, kohonnut asiakastyytyväisyys, siisteys sekä kiertonopeuden paraneminen. Yrityksen sisällä vallitsevaa osaamista ja kansainvälisestikin koulutettua henkilöstöä voidaan pitää sekä vahvuutena että mahdollisuutena. Jatkuva kouluttautuminen pitää yrityksen ajan tasalla ja vahvuuksista voidaan pitää kiinni.

Palvelun heikkouksia saavat aikaan informaation kulkemattomuus, kuten jo aiemmin tämän työn aikana on todettu. Informaation kulkemattomuus esimerkiksi kuormakokojen osalta aiheuttaa ongelmia työvuorojen suunnittelussa, ja klo 6 - 10 -konseptin paikkansapitävyys kärsii. Mikäli työntekijöitä on optimoitu liian vähän työpäivälle, voi hyllytysprosessi venyä monta tuntia sovitusta aikataulusta. Mikäli työntekijöitä on resursoitu päivälle liikaa, ovat tuotteet nopeasti hyllyssä ja asiakasyritys tyytymätön, mutta työntekijöissä muutaman tunnin työpäivät saattavat aiheuttaa tyytymättömyyttä jonka takia työnteon mielekkyys kärsii. Informaation kulun parantamisella voidaan karsia osa ongelmista sekä kehittää jo hyviä olemassa olevia ominaisuuksia.

Kun asiakaskunta on lähiaikoina kasvanut huomattavasti, on eräänä mahdollisuutena markkinaosuuden jatkuva kasvattaminen. Mitä enemmän yrityksellä on tyytyväisiä asiakkaita, sitä nopeammin suosio leviää ja jatkossa uusien asiakkuuksien hankinta on entistä helpompaa. Mahdollisuutena voidaan myös pitää yrityksen laajaa osaamista ja korkeaa koulutustasoa. Kansainvälisesti kouluttautunut johtohenkilöstö pitää yrityksen mukana globaalissa markkinatilanteessa, mikä luo mahdollisuuksia monille uusille haasteille.

Uhkia yritykselle ja Voimahyllytykselle aiheuttavat kilpailijat, kuten missä tahansa muussakin liiketoiminnassa. Kun kyseessä on ulkoistettu palvelu, on jatkuvana vallitsevana uhkana yhteistyön loppuminen, insourcing. Toimintojen takaisinvetoon voi johtaa asiakkaan tyytymättömyys, kulujen kasvaminen, trendit tai yksinkertaisesti halu hoitaa kaikki toiminnot oman henkilöstön toimesta. Humanlink Finland Oy ja

Voimahyllytys voivat välttää asiakasyritysten tekemän toimintojen takaisinvedon vain tekemällä parhaansa ja toivomalla, että asiakas pysyy tyytyväisenä.

10 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli itselleni mieluinen ja ajatus siitä syntyi helposti, perustuen työkokemukseeni päivittäistavarakaupassa ja case-yrityksessä. Opinnäytetyön aloitin suunnittelulla jo noin vuotta ennen suunniteltua valmistumispäivämäärää. Kun olin suunnitellut työtä mielessäni jo kuukausia, alkoi teoriaosuuden kirjoittaminen keväällä 2012. Teoria syntyi vaivattomasti eikä lähdemateriaalistakaan ollut pulaa. Kesän ajan keräsin lisää ajatuksia ja voimia empiriaosion suorittamiseen, jonka lopulta sain valmiiksi syksyn aikana. Koko työ valmistui lopulta jo hieman aiempaa tavoitetta aikaisemmin. Työ ei sisältänyt varsinaisia haastattelututkimuksia muutamaa vapaamuotoista sähköpostilla toteutettua kyselyä lukuun ottamatta, joten aikataulu työn etenemiselle oli hyvin vapaa.

Työn tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayritys Humanlink Finland Oy voisi auttaa hyllypuutteiden eliminoinnissa päivittäistavarakaupoissa. Työn aikana nousi esille useita Humanlink Finland Oy:n aikaansaamia hyötyjä sekä muutamia toiminnan kehitysehdotuksia. Mikäli toimeksiantaja ei varsinaisesti pystyisikään hyödyntämään työssä esille nostettuja toiminnan kehitysehdotuksia, toivon silti, että työ antaa hyvän yleisnäkemyksen yrityksen toiminnasta ulkopuolisen henkilön näkökulmasta.

Koska suurin osa hyllypuutteista aiheutuu tilauspohjaisista ongelmista, ei Humanlink Finland Oy voi niihin vaikuttaa, ja täten empiriaosio jäi paikoitellen hieman vaisuksi. Vasta työn edetessä tuli itselleni ilmi, minkä verran milläkin tekijällä on painoarvoa hyllypuutteiden esiintymisessä. Sen jälkeen empiriaosion luonnetta joutui paikoitellen muokkaamaan. Tämä opinnäytetyö siis opetti minulle paljon, ja kun tietyt osiot jäivät empiriassa vähemmälle käsittelylle, tuli muita osa-alueita tutkia sitäkin tarkemmin.

Työn olisi voinut rakennuttaa myös niin, että olisi tutkittu yleisesti Humanlink Finland Oy:tä päivittäistavarakaupan liiketoiminnassa, rajaamalla sitä hyllypuutteisiin. Tämän opinnäytetyön jatkoksi voisi toteuttaa tutkimuksen, jossa tutkittaisiin hyllypuutteiden esiintymää Humanlink Finland Oy:n asiakasyrityksessä ennen ja jälkeen

Voimahyllytys-palvelun. Tutkimus vaatisi päivittäistavara-kaupalta sitoutumista projektiin, ja se saattaisi olla kokonaisuudessaan haasteellista toteuttaa, mutta se kuitenkin toisi konkreettisesti esille tapahtuneet muutokset. Koska yhteistyö toimi toimeksiantajan kanssa erinomaisesti läpi koko projektin, koen mahdolliseksi yhteistyön myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Berghem, E. 2005. Logistiikkakustannuksista 60 prosenttia syntyy kaupassa. Saatavissa: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/24-logistiikkakustannuksista-60-prosenttia-syntyy-kaupassa> [viitattu 31.5.2012].
- Better retailing.com. 2010. Better confectionery. Saatavissa: <http://www.betterretailing.com/2010/12/products-and-services/confectionary/confectionery/#planograms> [viitattu 28.8.2012]
- Christopher, M. 1998. Logistics and Supply Chain Management. Great Britain: Financial times.
- Corsten, D. & Gruen, T. 2003. Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. Tutkimuksesta International Journal of Retail Distribution Management, s.605 - 617.
- ECR Europe. 2008. Myyntivalmiit myymäläpakkaukset. Saatavissa: <http://kanto.sentera.fi/gs1/img/Myyntivalmiit%20myymalapakkauset.pdf> [viitattu 28.8.2012]
- ECR Europe. 2003. Optimal Shelf Availability. Saatavissa: http://www.ecr-austria.at/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=11:ag-osa-optimal-shelf-availability.pdf&id=1:ecr-austria-empfehlungen&Itemid=89 [viitattu 31.5.2012].
- Finne, S. & Kokkonen T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Juva: WSOY.
- Finne, S. & Kokkonen T. 1998. ECR - Asiakaslähtöinentarjontaketjun hallinta. Porvoo: WSOY.
- Hokkanen,S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Humanlink Finland Oy:n blogi. Saatavissa: <http://humanlinkfinland.blogspot.fi/>
[viitattu 24.9.2012].

Humanlinkin Finland Oy:n www-sivusto. Saatavissa: <http://www.voimahylyty.fi/>
[viitattu 1.10.2012].

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqwist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista. Suomen Logistiikkayhdistys Ry & Liikenne- ja viestintäministeriö. Saatavissa:
<http://www.logy.fi/liitetiedostot/Logistiikanulkoistaminen.pdf> [viitattu 20.8.2012].

Karrus, K.E. 2001. Logistiikka. Juva: WSOY.

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

Kärkkäinen, M. & Småros J. 2009. Hyllysaatavuus kuntoon kuluja kasvattamatta. Saatavissa:
<http://www.relexsolutions.com/wp-content/uploads/2012/03/relex-hyllysaatavuus-kuntoon-WP.pdf> [viitattu 8.8.2012].

Logistiikkaselvitys 2012. Liikenne- ja viestintäministeriö & Liikennevirasto. Saatavissa:
http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1986562&name=DLFE-15768.pdf&title=Julkaisu%2011-2012 [viitattu 20.8.2012]

Päivittäistavarakauppa ry:n www-sivusto. Saatavissa: www.ptv.fi [viitattu 30.5.2012].

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. 2006. The handbook of logistics and distribution management. Great Britain: Kogan Page Limited.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B - Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Espoo.

Småros, J. 2012. Kesyä kampanjat!. Saatavissa:

http://www.relexsolutions.com/wp-content/uploads/2012/03/RELEX-Kesyta_kampanjat-WP.pdf [viitattu 16.8.2012].

Tainio, J. Humanlink Finland Oy. Sähköpostitse käyty keskustelu toukokuussa 2012.

Tarpila J.1999. ECR ja elintarviketeollisuuden toimitusketjun tiedonhallinta.

TEKES: Teknologiakatsaus 69/99. Helsinki: Painotalo Casper.

Voimahyllytys-markkinointivideo. 2011. Humanlink Finland Oy. Saatavissa:

<http://www.youtube.com/watch?v=3tkDzVdjhv4> [viitattu 2.10.2012]