

Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu

Miten EPT viedään onnistuneesti sisään kauppaan?

Teija Pitkänen

Opinnäytetyö

| | |
|---|----------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Työn tekijä(t) Teija Pitkänen | |
| Työn nimi Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu – Miten EPT viedään onnistuneesti sisään kauppaan? | |
| Päiväys | 2.5.2013 |
| Sivumäärä/Liitteet | 48+1 |
| Ohjaaja(t) Petteri Muuruvirta | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Arto ja Kirsi Keromaa, K-citymarket Varkaus / Kari Juntunen, Kesko | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten uusi tilausjärjestelmä, Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu, viedään onnistuneesti sisään kauppaan. Tarkoituksena oli varmistaa uuden tilausjärjestelmän eli EPT:n onnistunut käyttöönotto K-citymarket Varkaudessa. Toisin sanoen opinnäytetyön tavoitteena oli varmistaa, että EPT:n käyttöönottoprosessi olisi mahdollisimman nopea, helppo ja tehokas. Tämä on tärkeää kaupalle, sillä uuden tilausjärjestelmän tehokas käyttöönotto on tärkeää hävikin minimoimisen ja hyllysaatavuuden parantamisen vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosa muodostuu lähinnä kirjallaisista lähteistä, mutta teoriaa on täydennetty myös internetilähteillä sekä henkilökohtaisilla tiedonannoilla. Teoriaosa käsittelee toimeksiantajaa, hyllysaatavuutta, hävikkiä sekä toimintatutkimusta.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu K-citymarket Varkaudessa osallistumalla aktiivisesti EPT:n käyttöönottoon. Uuden tilausjärjestelmän käyttöönotossa on oltu mukana jo esivalmisteluvaiheesta lähtien ja sen käyttöön on perehdytty alusta pitäen. Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun tehokasta käyttöönottoa on edistetty paikan päällä mm. työntekijöiden neuvomisella, saldokorjauksilla sekä tilausohjelmien seurannalla.</p> <p>Opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin myös avointa haastattelua, joka tehtiin K-citymarket Pieksämäen ja K-citymarket Varkauden kauppiaille. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa kauppojen toimista Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönottovaiheessa. Tämä mahdollisti molempien K-kauppojen toiminnan vertaamisen keskenään ja viesti toiminnan sopivuudesta.</p> <p>K-citymarket Pieksämäen ja K-citymarket Varkauden toimien vertailun perusteella näyttäisi siltä, että K-citymarket Varkauden toimet Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönotossa ovat olleet oikeanlaisia ja tuottaneet tulosta. Toimien samankaltaisuus ja K-citymarket Pieksämäen positiivinen kehitys hävikin ja hyllysaatavuuden suhteen rohkaisevat myös K-citymarket Varkautta nykyisten toimien jatkamiseen hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Ne myös viestivät onnistuneesta Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönotosta.</p> | |
| Avainsanat Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu, hävikki, hyllysaatavuus, tilausmäärien | |
| ennakoitavuus, K-citymarket Varkaus | |

| | | | |
|--|----------|------------------|------|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business and Administration | | | |
| Author(s) Teija Pitkänen | | | |
| Title of Thesis Forecast Based Materials Requirements Planning – How is Forecast Based Materials Requirements Planning taken successfully to store? | | | |
| Date | 2.5.2013 | Pages/Appendices | 48+1 |
| Supervisor(s) Petteri Muuruvirta | | | |
| Client Organisation / Partners Arto and Kirsi Keromaa, K-citymarket Varkaus / Kari Juntunen, Kesko | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to make sure that new ordering system Forecast Based Materials Requirements Planning was successfully implemented at K-citymarket Varkaus. In other words the purpose of the thesis was to make sure that the implementation process of Forecast Based Materials Requirements Planning would be as quick, as easy and as efficient as possible. An efficient implementation process of new ordering system is important for store because it helps to reduce wastage and improves shelf availability.</p> <p>The theoretical part of this thesis primarily consists of book sources but it has been completed by internet sources and personal notifications of K-citymarket personnel. The theoretical part covers topics about mandator, shelf availability, action research and wastage.</p> <p>This thesis has been done in K-citymarket Varkaus by taking actively part in the implementation process of Forecast Based Materials Requirements Planning. An efficient implementation process has been advanced by advising personnel, fixing values of the goods and checking order suggestions. Also an open interview was done. It was done both for K-citymarket Pieksämäki and K-citymarket Varkaus tradesmen. Its purpose was to get information of the actions of supermarkets during the implementation process of Forecast Based Materials Requirements Planning.</p> <p>According to results of the interview it seems that the actions of K-citymarket Varkaus during the implementation process have been right and have given positive results. Similarity of the actions and the positive development of wastage and shelf availability of K-citymarket Pieksämäki encourages also K-citymarket Varkaus to continue their present actions to gain positive results. The results of the interview also tell about successful implementation process of Forecast Based Materials Requirements Planning in K-citymarket Varkaus.</p> | | | |
| <p>Keywords Forecast Based Materials Requirements Planning, wastage, shelf availability, predictability of order quantity, K-citymarket Varkaus</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY..... | 7 |
| | 2.1 Kesko | 7 |
| | 2.2 K-citymarket Varkaus..... | 8 |
| 3 | TOIMINNAN KEHITTÄMINEN | 10 |
| | 3.1 Ominaispiirteet..... | 10 |
| | 3.2 Toimintatutkimuksen vaiheet..... | 13 |
| | 3.3 Toimintatutkimuksen tyypillisimmät menetelmät..... | 14 |
| 4 | HYLLYSAATAVUUS JA HÄVIKKI | 16 |
| | 4.1 Hyllysaatavuus | 16 |
| | 4.2 Hävikki | 18 |
| 5 | KAUPAN TILAUSJÄRJESTELMÄT | 20 |
| | 5.1 Vanhat tilausjärjestelmät..... | 20 |
| | 5.2 Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu..... | 27 |
| 6 | ENNUSTEPERUSTEISEN TARVESUUNNITTELUN KÄYTTÖÖNOTTO KAUPASSA | 30 |
| | 6.1 Edeltävät toimenpiteet ja käynnistysvaihe..... | 30 |
| | 6.2 Ylläpitovaihe..... | 32 |
| | 6.3 K-citymarket Pieksämäen toiminnot EPT:n käyttöönotto- ja ylläpitovaiheessa | 35 |
| 7 | YHTEENVETO | 40 |

LIITTEET

Liite 1 Haastattelu

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kerrotaan siitä, miten Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu tuotiin onnistuneesti sisään Varkauden K-citymarkettiin. Työn alussa kuvaillaan tarkemmin toimeksiantajaa eli Keskoa sekä K-citymarket Varkautta, minkä jälkeen selvennetään käsitteitä hyllysaatavuus sekä hävikki eli kerrotaan tarkemmin, mitä ne ovat ja mistä ne tulevat. Koska opinnäytetyössä on kyse toiminnan kehittämisestä, siinä sivutaan myös sitä. Työssä kuvataan, mitä toiminnan kehittäminen on, milloin sitä käytetään sekä miten se tehdään. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin K-citymarket Varkauden erilaisista tilausjärjestelmistä eri aikoina. Työssä siis perehdytään nykyisten tilausjärjestelmien lisäksi kaikkiin aikaisempiin tilaamisessa käytettyihin menetelmiin eli kerrotaan niiden toimintaperiaatteet sekä niiden edut ja haitat muihin tilausjärjestelmiin nähden.

Eri käsitteiden täsmentämisen jälkeen perehdytään EPT:hen eli Ennusteperusteiseen tarvesuunnitteluun. Kyseisen tilausmenetelmä kuvataan lyhyesti, minkä jälkeen perehdytään itse järjestelmän tulemiseen kauppaan. Ensimmäiseksi sivutaan ennen järjestelmän tuloa tehtäviä käyttöönottoa edeltäviä toimenpiteitä, minkä jälkeen siirrytään itse käynnistysvaiheen toimenpiteisiin. Työssä mm. kuvaillaan Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käynnistysvaiheen toteutusta ja valvontaa, minkä jälkeen tutkitaan käynnistysvaiheen toiminnan vaikutuksia kaupan hävikkiin ja hyllysaatavuuteen. Tilausmenetelmän käynnistysvaiheen jälkeen perehdytään sitten sen ylläpitovaiheeseen eli EPT:n käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Tässäkin kohtaa tarkastellaan henkilökunnan toimintaa sekä sen vaikutuksia hävikkiin ja hyllysaatavuuteen kaupassa. Näkökulma vain on ylläpitovaiheen toiminnassa. Viimeiseksi opinnäytetyö käsittelee vielä Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun ja kaupan henkilökunnan toiminnan vaikutuksia joulusesongin hyllysaatavuuteen ja hävikkiin. Näitä samoja asioita siis käydään läpi vielä ison sesongin näkökulmasta uuden ja vanhojen tilausjärjestelmien vertailukelpoisuuden lisäämiseksi.

Työn lopussa verrataan vielä K-citymarket Varkauden toimintaa EPT:n käyttöönotossa toisen vastaavan kaupan toimintaan. Vertailukohteena toimii Pieksämäen K-citymarket, joka on suunnilleen samankokoinen ja jossa on jo pidempään ollut käytössä sama tilausjärjestelmä. Tässä osiossa käydään läpi molempien kauppojen toiminnan eroja ja yhtäläisyyksiä sekä, luonnollisesti, toiminnan vaikutuksia kauppojen hyllysaatavuuteen ja hävikkiin. Viimeisenä on lähdeluettelo ja yhteenveto, jossa kerrotaan mm. toimintatutkimuksen hyödyistä. Liitteenä työn lopussa on K-citymarket Pieksämäen ja K-citymarket Varkauden kauppiaille tehty avoin haastattelu.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin Kescoon ja K-citymarket Varkauteen. Kappaleessa kerrotaan tarkemmin, mitä ne oikein ovat, mitä ne tekevät sekä miten ne liittyvät toisiinsa. Toisin sanoen kappaleessa kuvaillaan niitä sekä niiden toimintaa lyhyesti ja ytimekkäästi.

2.1 Kesko

Kesko on yksi johtavista kaupan alalla toimivista palveluyrityksistä ja pörssiyrityksistä. Se toimii useilla eri toimialoilla, joita ruokakaupan ja käyttötavarakaupan lisäksi ovat rautakauppa, autokauppa sekä konekauppa. (Kesko lyhyesti, Kesko.) Keskon toimii Suomen lisäksi muissa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Yhteensä sen ketjutoiminnan piiriin kuuluu noin 2000 kauppaa. (Retail 2006, 220.)

Keskon toimialoista Ruokakeskon vastuulla on johtaa vähittäiskauppaketjuja, joihin kuuluvat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Ruokakeskon tehtävinä ovat mm. tuotehankintojen keskittäminen, valikoimien hallinta sekä ketjukonseptin kehittäminen. (Ruokakauppa, Kesko.) Ruokakesko ei kuitenkaan vain yhdistä kauppojen ostovoimaa vaan myös hankkii niille kauppapaikat, luo tehokkaan logistiikan sekä takaa vahvan markkinointi- ja kehitystuen. Kaikesta tästä huolimatta K-kauppojen elintarvikepuoli on aina itsenäisen kauppiasyrittäjän vetämä eikä Ruokakeskon omistama. Siksi asiakaslupauksen lunastaminen K-kaupoissa jää K-ruokakauppiaiden vastuulle. Yritysasiakkaiden toimitusmyynti- ja tukkukauppapalveluista vastaa Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy. (Retail 2006, 220.)

Keskossa käyttötavaroiden myynnistä on vastuussa noin 450 eri myymälää. Näitä myymälöitä ovat Anttila, Kodin1, Budget Sport ja Intersport. Lisäksi Andiamo, Kookenkä, Asko, Sotka, Musta Pörssi ja Konebox kuuluvat Keskon käyttötavaroita myyviin liikkeisiin. Liikkeiden lisäksi käyttötavaroiden myyntiä tapahtuu paljon verkossa ja K-citymarkettien käyttötavarassa. Verkkokauppoja Keskolla on kaikkiaan kuusi. (Käyttötavarakauppa, Kesko.)

Rautakeskon vastuulla ovat nimensä mukaisesti Keskon rauta- ja sisustuskaupanpuoli, johon kuuluvia vähittäiskauppaketjuja K-rauta, Rautia, Byggmakker, Senukai sekä OMA ovat. Suomessa Rautakesko harjoittaa kuitenkin myös maatalouskauppaa K-maatalouden kautta. (Rautakauppa, Kesko.) Toisin kuin Ruokakesko, Rautakesko toimii myös Suomen ulkopuolella Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Valko-Venäjällä

sekä Venäjällä. Kuten Ruokakesko, myös Rautakesko vastaa kauppaketjunjensa kauppapaikoista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, markkinoinnista, konsepteista sekä kauppiasresursseista. Rautakesko ei vain johda ja kehitä vähittäiskauppaketjunjansa vaan se myös johtaa ja kehittää yrityspalvelumyyntiä omalla toiminta-alueellaan. (Retail 2006, 220.)

Auto- ja konepuoli Keskossa kuuluvat VV-Autolle sekä Konekeskolle. Näistä VV-Auton vastuulle kuuluu Audi-, Volkswagen- sekä Seat-merkkisten autojen maahantuonti ja markkinointi Suomessa. Lisäksi VV-Auto toimii autojen vähittäiskauppiaina sekä jälkimarkkinointipalvelujen tarjoajana. Virossa ja Latviassa se on vastuussa vain Seatin maahantuonnista ja markkinoinnista. Konekesko sen sijaan on nimensä mukaisesti vastuussa muiden koneiden eli kuorma- ja linja-autojen, maatalouskoneiden, rakennus- ja materiaalinkäsittelykoneiden sekä vapaa-ajankoneiden maahantuonnista, markkinoinnista ja jälkimarkkinoinnista. Konekesko toimii Suomen lisäksi Virossa, Latviassa, Liettuassa sekä Venäjällä ja sillä on tytäryhtiöitä samoissa maissa. (Auto- ja konekauppa, Kesko.)

2.2 K-citymarket Varkaus

K-citymarket Varkaus on päivittäis- ja käyttötavaroiden myyntiin erikoistunut yritys, jonka toimialana on tavaratalotoiminta. Päivittäistavaroita ovat elintarvikkeet ja muut päivittäin tarvittavat kulutustavarat, kuten kodin paperit, tupakkatuotteet ja lehdet. Myös kosmetiikka-alan ja teknokemian tuotteet luetaan päivittäistavaroiksi, jotka kuluttaja hankkii ruokaostosten yhteydessä. (Retail 2006, 11.) Käyttötavarat sen sijaan ovat harvemmin ostettavia ja kestoiltään päivittäistavaroita pitkäikäisempiä tuotteita, joita hankkiessaan kuluttaja harkitsee enemmän kuin päivittäistavaroita ostaessaan. Käyttötavarihin lasketaan mm. kengät ja vaatteet. (Retail 2006, 14.) Pääpaino K-citymarket Varkaudessa on kuitenkin elintarvikkeiden myynnissä. (Keromaa, A. 16.1.2012.)

Kaikkien muiden K-citymarkettien tapaan myös K-citymarket Varkaus kuuluu K-ryhmään, joka on Keskon johtama ketju. Kuten muissakin Keskon johtamissa K-kaupoissa, myös K-citymarket Varkaudessa on oma K-kauppias, joka vastaa elintarvikepuolen vetämisestä. K-citymarket Varkaudessa kauppiaina toimivat Arto ja Kirsi Keromaa, kun taas tavaratalojohtajana toimii Jaana Hyttinen (Kaupat, K-citymarket).

Apunaan kauppiasparilla ja tavaratalojohtajalla on ammattitaitoinen henkilökunta, yhteensä noin 50 työntekijää. Yhdessä he eivät vain pyri tarjoamaan asiakkailleen

monipuolisia elintarvike- ja käyttötavaravalikoimia ”saman katon alta” vaan tähtäävät kaikella toiminnallaan siihen, että asiakas saisi ”kaupan päälle hyvän mielen”. Tämä on yksi tärkeimpiä K-citymarket Varkauden toimintaa ohjaavista tekijöistä ja kaikki muu toiminta kaupassa tähtää tämän asiakaslupauksen toteutumiseen. Toki K-citymarket Varkaudella on muitakin tärkeitä sen toimintaa ohjaavia tekijöitä, kuten taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristövastuullisuus. Vastuullisuus näkyy mm. tehokkaana kierrätyksenä, energiaa säästävinä kylmäkalustoina, vastuullisina tuotevalikoimina sekä vastuullisuutena henkilöstöstä. K-citymarket Varkaus on A-luokan ympäristökauppa, mikä tarkoittaa sen toiminnan olevan erittäin vastuullista ja ympäristöä huomioivaa. Kaikkein tärkein yrityksen toimintaa ohjaava tekijä on kuitenkin asiakaslupauksen lunastaminen. (Keromaa, A. 16.1.2012.)

3 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Osiossa kuvataan tarkemmin opinnäytetyön toteutustapaa eli sitä, miten työ tehtiin. Aivan kappaleen alussa kerrotaan, mitä toiminnan kehittäminen tarkoittaa, mutta sen lisäksi kerrotaan myös mm. toimintatutkimuksen soveltuvuuskohteita, etuja ja haasteita. Tämän lisäksi kappaleessa kuvaillaan toimintatutkimuksen vaiheet ja sen tyypillisimmät menetelmät.

3.1 Ominaispiirteet

Toiminnan kehittämisessä lähestymistapana on luontevaa käyttää toimintatutkimusta, jossa pyritään löytämään ratkaisuja erilaisiin käytännön ongelmiin. Ongelmat voivat olla joko teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tarkoitus on paitsi ratkaista nämä käytännön ongelmat myös luoda uutta tietoa ja ymmärrystä niistä. Se on siten sekä vahvasti ongelmakeskeistä että käytäntöpainotteista. Toimintatutkimus onkin todella osallistuva tutkimustapa, sillä halutaanhan sen avulla paitsi ratkaista käytännön ongelmat myös saada aikaan muutos tilanteeseen. Toimintatutkimuksessa ei siis vain olla kiinnostuneita siitä, miten asiat ovat nyt vaan myös siitä miten niiden pitäisi oikein olla. Tutkimusmenetelmällä pyritään siten vahvasti muuttamaan nykyistä todellisuutta pelkän asioiden kuvaamisen sijaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.) Toimintatutkimus siis tavoittelee käytännön hyötyjä ja käyttökelpoista tietoa pelkän asioiden kuvaamisen ja teoretiedon luomisen sijaan. Näin se eroaa tavallisesta tutkimuksesta. (Heikkinen 2008, 19.)

Kehityskohteina toimintatutkimuksessa voivat olla esim. yhteisötoimintatavat tai yhteisön toimintatilanne. Käytännönläheisyyden ja ongelmakeskeisyyden lisäksi toimintatutkimukselle luonteenomaista on itse tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli muutoksessa toimijoina. Tämän lisäksi luonteenomaista on tutkijan sekä tutkittavien välinen yhteistyö ja tilannesidonnaisuus. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii kiinteässä yhteistyössä yhteisön muodostavien tutkittavien kanssa. (Ojasalo, ym. 2009, 58.) Toimintatutkimuksessa tutkija käynnistää muutoksen sekä rohkaisee yhteisön jäseniä kehittämään omaa toimintaansa. Hän pyrkii valamaan uskoa yhteisön jäsenien kykyihin ja jäsenten toimintamahdollisuuksiin. Lyhyesti sanottuna tutkija voimaannuttaa ja valtuuttaa yhteisön jäseniä. Lisäksi tutkija osallistuu toimintaan ja kerää siten aineistoa välittömän kokemuksen kautta. Näin keräämäänsä tietoa hän käyttää tutkimusmateriaalina joko yksin tai muun materiaalin lisäksi. (Heikkinen 2008, 19–20.) Toimintatutkimuksessa yhteisön toimintaa siis analysoidaan ja eri vaihtoehtoja kehitetään, jotta yhteisön toiminnassa ilmenneet ongelmat voitaisiin ratkaista. Työelämässä toi-

mintatutkimus tunnetaan myös nimellä kehittävä työntutkimus. (Ojasalo, ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimuksella on erilaisia analyysitasoja, jotka kuvastavat toimintatutkimuksen laajuutta. Näitä analyysitasoja ovat yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio sekä alueellinen verkosto. Näistä yksilötason toimintatutkimus voi esimerkiksi olla sitä, että opettaja havainnoin omaa toimintaansa tai keskustelee kollegojensa. Tutkimusraportissa sen sijaan keskitytään kuvaamaan yksilön, erityisesti toimijan, omaa oppimista ja kokemuksia. Ryhmätason tyypillisiä toimintatutkimuksia sitä vastoin ovat yhteistoiminnalliset tutkimukset, joissa tiimi kokoontuu yhteiseen tapaamiseen sovitusti tietyin väliajoin ja keskustelee keskenään sovitusta temasta. Näin tiimi kehittää omaa toimintaansa koko sinä aikana, kun toimintatutkimus jatkuu. (Heikkinen 2008, 17–19.)

Kolmas toimintatutkimuksen taso on ryhmien välisten suhteiden taso, jolla pyritään löytämään ratkaisuja eri ryhmien yhteistoiminnan ongelmiin, kuten koulun ja sosiaali-toimen yhteisiin ongelmiin. Tästä toimintatutkimuksen analyysitasosta vieläkin laajempi on organisaatiotason toimintatutkimus. Sitä sovelletaan isojen organisaatioiden kehittämiseen. Näitä organisaatioita voivat olla esim. koulut, yritykset tai peräti kunnat. Tämän tason toimintatutkimuksessa määritellään yhteisön toiminnalliset pitkän aikavälin, kuten parin vuoden päähän ulottuvat, tavoitteet. Kaikkein suurimmalla eli alueellisen verkoston tasolla taas kehitetään esim. koulutuksen, kuntien, yritysten ja tutkimuksen yhteistä strategiaa. Tämä viimeisen tasontoimintatutkimus on kuitenkin ollut sangen vähän käytössä. (Heikkinen 2008, 17–19.)

Toimintatutkimuksessa tuotettava tieto on tietoa sekä toiminnasta että muutoksesta. Tutkimustapa pyrkii löytämään vastauksen siihen, miten tutkittavana olevat kohteet voivat muuttua ja siihen mikseivät ne mahdollisesti muutu. Toimintatutkimuksessa on syytä muistaa, ettei muutos välttämättä ole sellainen kuin alussa tavoiteltiin. Muutos toki voi olla tutkimuksen alussa tavoiteltu, mutta yhtä hyvin se voi olla aivan erilainen. Tämän lisäksi on syytä muistaa, että tavoiteltu muutos ei välttämättä tapahdu ollenkaan. Mikäli muutosta ei tapahdu laisinkaan, saadaan näkyviin sellaisia asenteita, valtarakenteita tai työkalttuureja, joita ei muutoin tutkimalla saataisi esille ollenkaan. Vaikka toimintatutkimuksella tavoitellut muutokset eivät toteutuisi ollenkaan, tutkimus ei ole mennyt hukkaan. Kyseessä on nimittäin on aineistoa tuottava tutkimus, joka luo kerätyn aineiston pohjalta uutta tutkimustietoa. Näin ollen toimintatutkimus ei ole ollut turha, vaikka tavoitellut käytännön muutokset eivät toteutuisi. (Ojasalo ym. 2009,

59.) Yrityksen kannalta tosin olisi aina parempi, mikäli tutkimuksesta olisi jotain konkreettista hyötyä. Niin se pystyisi jatkossa kehittämään toimintaansa.

Koska toimintatutkimus on vahvasti osallistuva toiminnankehittämismenetelmä, se tarjoaa tutkijalle monia erilaisia etuja muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna. Yhdessä kehitetyt ratkaisut mm. ovat usein ulkopuolelta tulevia ajatuksia parempia, sillä yhteisön jäsenet tietävät ulkopuolisia paremmin oman toimintansa haasteet. Tällöin ratkaisuistakin saadaan parempia, mikäli kyseisen yhteisön jäsenet vain ovat valmiita muutoksiin. Ulkopuolinen näkökulma ja teoreettinen osaaminen toiminnan kehittämiseen sen sijaan saadaan tutkijan mukaantulon myötä. Ilman tutkijan mukanaan tuomaa tietotaitoa ja näkökulmaa voi ongelmaa olla vaikea ratkaista, vaikka yhteisön jäsenet tuntisivatkin ongelman hyvin. Toimintatutkimuksella saadut ratkaisut myös voivat olla työ- ja organisaatioyhteisölle helpompia hyväksyä kuin ulkopuolelta tulleet ratkaisut, koska yhteisö on itse löytänyt ratkaisunsa ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Eduistansa huolimatta toimintatutkimuksessa on myös haasteita. Yksi näistä haasteista on tutkimuskohteen tilannesidonnaisuus, joka tekee muiden aikaisempien tutkimusten tuloksien hyödyntämisen vaikeaksi. Toimintatutkimushan on aina hieman erilainen tavoiteltavasta muutoksesta, ongelmasta ja toimintaympäristöstä riippuen. Haasteena on lisäksi käytännön ja teorian yhteensovittamisen vaikeus tutkimuksessa. Toimintatutkimus vaatii organisaatiolta vastuullisia toimijoita ja sitoutunutta johtoa. Kolmannen haasteen toimintatutkimuksen käytölle tuo mukanaan tutkimuksen tavoitteiden ja menetelmien usein epäselvä määrittely. Tutkimuksessa voi helposti käydä mm. niin, että kehittämistehtävän määrittely on liian väljä ja lähtökohtatilanne on jätetty selvittämättä tarpeeksi hyvin. Näiden lisäksi tutkimukselle on voitu suunnitella epärealistinen aikataulu tai toiminnan kehittämiseen osallistuvien henkilöiden välillä voi olla ristiriitoja. Mikäli tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät onnistutaan määrittelemään tarpeeksi hyvin, voidaan näiltä haasteilta välttyä. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Koska toimintatutkimus pyrkii toimintojen muuttamiseen, se soveltuu kaikkein parhaiten tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tämän lisäksi toimintatutkimusta voidaan hyödyntää sosiaalisten käytänteiden, työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. Pyrkiihän toimintatutkimus nimittäin uuden toiminnan ja työn kehittämiseen sekä ymmärtämiseen. Toimintatutkimusta on lisäksi mahdollista käyttää tilanteissa, joissa työskentelyyn halutaan tuoda uusia näkökulmia tai joissa työntekijöiden ja tutkijoiden välistä kommunikaatiota halutaan parantaa. (Ojasalo ym. 2009, 59–60.)

3.2 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle suunnittelusta sekä havainnoinnista ja se päättyy arviointiin. Näistä vaiheista muodostuu eräänlainen kehä, jossa tutkimuksen erivaiheet toteutetaan sekä suhteutetaan toisiinsa. Toiminta on järjestelmällistä ja sitä leimaa kriittisyys. Toimintatutkimuksen prosessissa muodostuu siis sykli, jossa eri tutkimusvaiheet toistuvat uudelleen ja uudelleen. Toimintatutkimuksen ensimmäinen vaihe on päämäärien valitseminen tai kehittämisiongelman määrittäminen, minkä jälkeen tutkimukselle asetetaan tavoitteet. Kun nämä on saatu tehtyä, tarkistetaan, onko samanlaisia aiheita tutkittu jo aiemmin. Lähdeaineistoon ja kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen on sitten vielä mahdollista täsmentää kehittämistehtävää ja sen tavoitteita. Myös projektisuunnitelmaa voidaan tarvittaessa vahvistaa. Näiden vaiheiden jälkeen päästään itse työhön. (Ojasalo ym. 2009, 60–61.)

Varsinainen toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle testaamalla tavoitteisiin pääsemisen mahdollisuudet: millaisia mahdollisuuksia tavoitteisiin pääsemiseksi oikein on tarjolla. Tämän kokeilun jälkeen kerätty aineisto analysoidaan. Kaikki tehdyt asiat arvioidaan ja muotoillaan, tavoitteita tarkennetaan sekä uusia käytännönkokeiluja suoritetaan. Näistä asioista muodostuu suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin sykli, joka alkaa sitten aina uudelleen. (Ojasalo ym. 2009, 60–61.) Syklisyys onkin toimintatutkimukselle tyypillinen piirre. Kun yhteen suunnitelmaan perustuva kokeilu on suoritettu, sitä seuraa tämän aiemman kokemuksen pohjalta paranneltu suunnitelma. Toimintaa siis pikku hiljaa hiotaan monien peräkkäisten suunnittelu- sekä kokeilusyklien kautta. Lopulta syntyy kokeilujen ja tutkimuksen muodostama etenevä vuorovaihtuksen spiraali. (Heikkinen 2008, 19.) Toimintatutkimus kaikkine vaiheineen voi siis olla aikaa vievää, sillä pyritäänhän siinä aina toimintatapojen aitoon muutokseen. Siksi syklejäkin on useita. (Ojasalo ym. 2009, 60–61.)

Toimintatutkimuksessa on syytä muistaa, että kaikki toiminnan kehittämiseen osallistuvat henkilöt ovat keskenään tasa-arvoisia heidän erilaisesta organisaationalisesta asemastaan huolimatta. Kehitystyöhön osallistuvat kehittäjän ja organisaation työntekijöiden lisäksi muutkin toimijat. Lisäksi on oltava tietoinen kehittäjän roolista, joka on toimintatutkimuksessa erilainen kuin muissa lähestymistavoissa. Kehittäjä ei ole vain passiivinen seuraaja vaan aktiivinen osallistuja. Kaikki toimintatutkimukseen osallistujat kuitenkin ovat tutkimuksen kaikissa vaiheissa vastuullisia toiminnastaan sekä itselleen että ryhmälleen. (Ojasalo ym. 2009, 60–61.)

3.3 Toimintatutkimuksen tyypillisimmät menetelmät

Vaikka toimintatutkimus tulkitaankin tavallisesti laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, voidaan siinä käyttää määrällisiäkin menetelmiä. Käytettävää menetelmää mietittäessä on huomioitava, että osallistuvan tutkimuksen luonteen vuoksi myös siinä käytettävien tutkimusmenetelmien on oltava osallistuvia. Onhan toimintatutkimuksessa kuitenkin kyse kehittämisestä ja aktiivisesta osallistumisesta muutosprosessiin. Siksi tämä on huomioitava menetelmää valittaessa. Osallistuvien menetelmien käytöstä on lisäksi etua hiljaisen tiedon saavuttamisessa: niiden käyttö nimittäin mahdollistaa pääsyn sekä kohdeorganisaation työntekijöiden että muiden toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja muuhun kokemukseen, joihin muutoin ei välttämättä päästäisi käsiksi. Tämän ansiosta kehittämistyön näkökulma laajenee eikä se enää perustu vain viralliseen tietoon. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.)

Erilaisia aineiston keruumenetelmiä ovat mm. kyselyt, ryhmäkeskustelut ja havainnointi. Yksi yleisesti käytetty menetelmä näistä on toimijoiden yhteiset keskustelut eli diskurssi. Se on keskustelu, jossa hakeudutaan yhteisesti hyväksytyihin mielipiteisiin sekä näkemyksiin. Diskurssi ei ole vain yksi satunnainen keskustelu vaan se jatkuu koko kehittämisprojektin ajan. Se etenee vaiheesta toiseen siten, että edellinen keskustelu luo joka kerta pohjan tulevalle keskustelulle. Tutkijan tehtävänä keskustelussa on sen dokumentointi. Hän mm. kirjaa ylös keskustelussa tehtyjä tavoitepäätöksiä, toimintaa sekä eri toimijoiden näkemyksiä. Toinen yleinen aineistonkeruumenetelmä on havainnointi. Sitä pidetään yleisesti ottaen yhtenä kaikkein tehokkaimmista toimintatutkimuksen tiedonkeruutavoista. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.)

Osallistuvan havainnoinnin lisäksi tiedonkeruumenetelminä käytetään havainnoinnin pohjalta kirjoitettua tutkimuspäiväkirjaa sekä haastatteluja (Huovinen & Rovio 2008, 104). Myös muiden tutkimukseen osallistuvien päiväkirjoja voidaan käyttää tutkimusmateriaalina. Osallistujien päiväkirjoista on mahdollista löytää kuvauksia yksittäisistä toiminnoista ja tapahtumista, mikä on hyödyllistä toiminnan kehittämisen kannalta. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.) Tutkimuspäiväkirjojen lisäksi toimintatutkija voi käyttää aineistonaan kaikkea muutakin toiminnan aikana tuotettua kirjallista materiaalia, jollaisia esim. raportit, muistiot, kokouspöytäkirjat tai sähköpostiviestit ovat. Tosin monet näistäkin dokumenteista ovat niin sanottuja loppuasiakirjoja eli dokumentteja, joista ei selviä itse tutkimusprosessi. Jos tutkimuksessa selvitetään prosessin aikana tapahtunutta, ei voida turvautua vain esim. pöytäkirja-aineistoon. Edellä mainittujen aineistojen lisäksi toimintatutkimuksessa voidaan toki hyödyntää erilaista määrällistä aineistoa, kuten kyselyjä. Tosin tällöin pitää olla perillä kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvan-

titatiivisen eli määrällisen tutkimuksen välisistä eroista sekä oletuksista. (Huovinen & Rovio 2008, 104.)

Muita toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat ajankäyttöä esittävät sesonkikalenterit ja diagrammit. Nämä antavat tutkijalle erinomaisesti tietoa toiminnan ajallisista vaihteluista, kuten sesongeista ja muista muutoksista. Toiminnan analysoinnissa apuna ovat sen sijaan erilaiset kartat, kuten toimijoiden organisaatiossa liikkumista kuvaavat kartat. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.) Useista eri aineistonkeruutavoista johtuen aineistoa voi tulla paljon ja aineisto voi olla pikemminkin liian laajaa kuin liian suppeaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on riittävästi, kun esim. uudet haastattelut eivät enää tuo kyseisestä aiheesta uutta tietoa. Tällöin on saavutettu aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Toimintatutkimuksessa saturaatiopisteen määrittelemisen voi tosin olla ongelmallista uusien tutkimusongelmien ja tutkimustapojen syntyamisen myötä. Voi olla, että tutkija päätyy loputtomalta tuntuvaan toiminnankehittämisen spiraaliin, jossa uutta tietoa ja uusia ongelmia syntyy koko ajan lisää. Näin myös aineistoa kertyy yhä enemmän. (Huovinen & Rovio 2008, 105.)

Mikä käytettävä aineistonkeruumenetelmä ikinä kuitenkin on, se valitaan aina tapauskohtaisesti. Menetelmän valintaan vaikuttavat mm. kehittämiskohteen laajuus, kohdeorganisaation koko, kohdehenkilöstö sekä tietysti tutkimushenkilöstö ja sen rooli. Kaikki nämä seikat vaikuttavat toiminnan kehittämismenetelmän valintaan, mikä vuoksi sama menetelmä ei aina sovellu kaikkiin toimintatutkimuksiin. Menetelmien käyttö onkin hyvin vahvasti tapauskohtaista. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.)

4 HYLLYSAATAVUUS JA HÄVIKKI

Tässä kappaleessa käydään läpi kaupalle tärkeitä tekijöitä eli hyllysaatavuutta ja hävikkiä. Lähtökohtaisestihan kauppa pyrkii aina hyvään hyllysaatavuuteen sekä mahdollisimman pieneen hävikkiin, minkä takia molempien tekijöiden tarkastelu on tärkeää. Ensin kappaleessa käydään tarkemmin läpi hyllysaatavuutta eli kerrotaan, mitä se on ja mikä siihen vaikuttaa. Tämän jälkeen perehdytään hävikin merkitykseen ja kerrotaan siihen vaikuttavista tekijöistä.

4.1 Hyllysaatavuus

Hyllysaatavuus on tilanne, jossa hyllyssä tuotteen ”kodin” kohdalla on vähintään yksi tuote asiakkaan saatavilla. Tuotteen ”kodilla” tarkoitetaan tilaa, joka alkaa tuotteen hyllynreunaetiketin vasemmasta reunasta ja päättyy seuraavan tuotteen hyllynreunaetiketin vasempaan reunaan. Tämä kyseinen alue on varattu vain tälle tietylle tuotteelle eli kyseessä on tuotteen oma myyntipaikka. Mikäli tuotteen hyllypaikalla on edes yksi kappale tuotetta, on hyllysaatavuus täyttynyt. Usein hyllysaatavuutta ei kuitenkaan voida pitää kovin hyvänä, jos tuotetta on asiakkaan saatavilla vain yksi kappale. Tuotteelle varatusta myyntitilasta, eli sen kodin suuruudesta, riippuen tuotteen hyllysaatavuudelle voidaan laittaa esimerkiksi kahden tai neljän purkin tavoite. Tärkeintä määrittäessä on se, että hylly on hyvän ja myyvän näköinen. Mikäli hylly on hyvännäköinen kahdella kappaleella tuotetta, hyväksi hyllysaatavuudeksi voidaan määrittää kaksi kappaletta tuotetta. (Keromaa, A. 30.11.2012.)

Hyllypuute eli tuotepuute syntyy, kun tuotetta ei ole yhtään hyllyssä tuotteen kodin kohdalla. Tällöin tuotteen kodin kohdalla on aukko eikä hyllysaatavuus tuotteen kannalta ole täyttynyt. (Keromaa, A. 30.11.2012.) Hyllypuute syntyy myös silloin, kun asiakas ei löydä etsimäänsä tuotetta. Vaikka kyseistä tuotetta olisi esimerkiksi myymälän varastossa, tulkitaan tilanne tuotepuutteeksi, jos asiakas ei kyseistä tuotetta löydä. Tämän takia tuote- eli hyllypuutteiden tarkastelussa sekä mittauksessa kannattaa käyttää asiakkaan näkökulmaa. Tuotepuutteen seuraukset voivat olla myymälälle erittäinkin vakavia, sillä myynnin menettämisen lisäksi saatetaan menettää koko asiakas. Asiakas saattaa esimerkiksi ostaa vastaavan tuotteen kilpailevalta valmistajalta tai, pahimmassa tapauksessa, vastaavan tuotteen toisesta liikkeestä. Hän saattaa myös jättää kyseisen tuotteen kokonaan ostamatta. Mikäli tuotepuute toistuu usein, kaupan vaihtaminen tai tuotteen ostamatta jättäminen tulee yhä todennäköisemmäksi. Peräti jo kolmannella kerralla riski asiakkaan menettämiseen on todella suuri. Siksi pitkäaikaisista esim. tuotannosta johtuvista tuotepuutteista olisi hyvä il-

moittaa asiakkaille esim. hyllyssä olevien kylttien avulla. Tosin tämäkään ei täysin poista asiakkaan tuotepuutteesta tulevaa pettymistä. Pettymistä voidaan yrittää ehkäistä korvaavilla tuotteilla, mutta vahvojen brändituotteiden korvaaminen voi olla hankalaa. (Finne & Kokkonen 2005, 276–277.)

Tuotepuutteet aiheuttavat potentiaalisen myynnin menetystä, jota voidaan kutsua puutekustannukseksi. Se on erilainen eri tuotteiden kohdalla. Esimerkiksi muotituotteiden kohdalla pukeutumisalalla puutekustannukset voivat tarkoittaa jopa 40–50 prosentin myyntikatteen menetystä, koska muotituotteiden kysynnästä ei läheskään aina päästä hyötymään täysimääräisesti. Toisin sanoen täydennystilauksia ei juurikaan saada, koska tuotantokapasiteetti tuottaa jo seuraavan kauden vaatteita. Pukeutumisalana lisäksi puutekustannukset ovat suuria päivittäistavara-kaupassa, jossa tiettyjen tuoteryhmien puutekustannukset voivat olla jopa yli 7 %. Eniten hyllypuutteita esiintyy valmisaterioilla ja konditoriatuotteilla, mutta niitä on paljon myös jäätelöillä, virvoitusjuomilla sekä pesuaineilla. Tuotepuutteiden määrä ei vaihtele vain tuoteryhmien ja tuotteiden mukaan vaan myös ajan mukaan. Se on erilainen eri päivinä ja eri kellonaikoina. (Finne & Kokkonen 2005, 276–278.) Hyllypuutteiden ehkäiseminen on kaupalle tärkeää sekä myynnin että asiakastyytyväisyyden kannalta. Päivittäistavara-kaupassa noin 3,9 % myynnistä menetetään hyllypuutteiden eli tuotteiden loppumisen takia. (Kärkkäinen & Småros 2009, 1.)

Syitä tuotepuutteille on useita. Voi olla, ettei henkilökunta havaitse hyllyaukkoja tai ettei se osaa tilata tuotteita riittävän ajoissa. Hyllypuutteiden syynä voi olla myös se, ettei varastossa olevia tuotteita löydetä tai niistä ei tiedetä. Toisaalta tuotetta voi olla myynnissä useassa eri paikassa ja asiakas voi kokea sen loppumisen jo yhdestä myyntipaikasta hyllypuutteeksi, vaikka muilla myyntipaikoilla tuotetta vielä olisikin. Tällainen tilanne voi olla erityisesti kampanjoiden aikaan. Tuotepuutteet voivat lisäksi olla seurausta päivittämättömästä varastokirjanpidosta. Mm. erilainen hävikki saattaa sotkea ajan tasalla olevan varastokirjanpidon siten, etteivät saldot pidä enää paikkaansa. (Finne & Kokkonen 2005, 278.) Hyllypuutteita aiheuttavat lisäksi ongelmat myymälöiden tilaamisessa, hyllyttämisessä, hyllykoossa, kampanjanhallinnassa sekä keskusvarastossa. (Kärkkäinen & Småros 2009, 1.) Hyllysaatavuutta heikentäviä tekijöitä ovat myös tavarantoimittajien toimitusongelmat. (Honkanen 2011, 10–11.) Hyllypuutteiden syntymistä pyritään estämään tehokkaalla tilaamisella ja tuotteen menekien seurannalla. Niitä voidaan ehkäistä myös huolehtimalla saldojen oikeellisuudesta. (Keromaa, A. 30.11.2012.)

4.2 Hävikki

Hävikki kaupassa syntyy tuotteen muuttuessa myyntikelvottomaksi tuotteen katoamisen, pilaantumisen, vanhenemisen, rikkoutumisen tai muulla tavoin myyntikelvottomaksi muuttumisen takia. Lyhyesti sanottuna hävikki on siten suoraan menetettyä myyntiä ja sitä voi tapahtua missä toimitusketjun vaiheessa tahansa aina tuotannosta hyllyyn saakka. Hävikki voi tuntua pieneltä pahalta, mutta todellisuudessa sen taloudelliset vaikutukset kaupalle ovat suuret sen heikentäessä kaupan kannattavuutta. Yritykselle siitä aiheutuu vähintään tavarantoiminnan ostohinnan suuruinen tappio, mutta todellisuudessa tappiot voivat olla suurempiakin mm. tuotteen hävityskulujen takia. Hävikki on iso ongelma eritoten tuoretuotteissa, joissa hävikin osuus voi olla monia prosentteja tiettyjen tuoteryhmien myynnistä. Hävikki voi olla tunnistettua, eli se voidaan havaita ja kirjata tilastoihin, tai se voi olla tunnistamatonta, jolloin se jää henkilökunnalta huomaamatta ja sen syy tunnistamatta. Tunnistettua hävikkiä ovat mm. pilaantuneet tuotteet ja rikkoontuneet paketit, kun taas tunnistamatonta hävikkiä ovat mm. petokset sekä asiakkaiden ja henkilökunnan varkaudet. (Finne & Kokkonen 2005, 280–281.)

Hävikki jakaantuu neljään eri pääryhmään, joita ovat hyväksyttävä hävikki, hallinnollinen hävikki, fyysinen hävikki sekä rikollinen hävikki. Näistä pääryhmistä hyväksyttävällä hävikillä tarkoitetaan tuotteen myyntikunnostuksesta tai tuotteiden valmistuksesta aiheutuvaa hävikkiä. Hyväksyttävää hävikkiä on myös ns. luonnollinen hävikki, joka syntyy yrityksen palvelutason ylläpitämisestä. Esimerkiksi leipäosaston hävikin pienentäminen olisi helppoa, jos osastolle tilattaisiin vain varmasti myytävä määrä leipää eikä yhtään ylimääräistä. Palvelutason kannalta lopputulos olisi kuitenkin huono, sillä hyllyjen tyhjyys estäisi asiakasta saamasta haluamansa tuotteen, jolloin asiakas pettyisi. Siksi tietty hävikki leipäosastolla on vain hyväksyttävä. Hyväksyttävää hävikkiä esiintyy lähinnä nopeasti pilaantuvilla tuotteilla, jollaisia tuoretuotteet, kuten leipä, usein ovat. Hyväksyttävään hävikkiin osataan kuitenkin varautua jo tuotteiden hinnoitteluvaiheessa. (Retail 2006, 95.)

Hävikin lajeista hallinnollisella hävikillä tarkoitetaan asiakirjojen huolimattomasta tarkastuksesta ja reklamaatioiden laiminlyönnistä aiheutuvaa hävikkiä. Sitä aiheutuu mm. saapuneen kuorman huolimattomasta tarkastuksesta tai kuormakirjan virheistä. Kuormakirjassa on voitu esimerkiksi ilmoittaa saapuneiden tuotteiden määrä väärin, jolloin sama virhe siirtyy laskuun. Vastaavasti osa rahastuksen virheistä sekä alennusvirheet kuuluvat hallinnolliseen hävikkiin. (Retail 2006, 95.)

Kolmas hävikin pääryhmä on fyysinen hävikki, joka aiheutuu tuotteen tai sen pakkausten rikkoutumisesta, kuivumisesta, kastumisesta tai muuten myyntikelvottomaksi muuttumisesta. Tämän hävikin minimoinnissa on tärkeää tuotteiden oikeanlainen säilytys sekä varastossa että myymäläkalusteissa ja tuotteiden huolellinen käsittely kuorman purkamisessa. Myös myyntipäivän umpeutumisesta johtuva hävikki kuuluu fyysiseen hävikkiin. Myyntipäivän umpeutumisella tarkoitetaan tuotteen viimeinen myyntipäivä ja parasta ennen -päiväyksen päiväyksien umpeutumista. Todella herkissä tuoteryhmissä, kuten hedelmissä, vihanneksissa, leivässä, lihassa ja kalassa, fyysisen hävikin hallitseminen on äärimmäisen haastavaa. Tuotteiden päiväyksien lähestyessä onkin tuotteiden myyminen alennuksella usein kannattavampaa kuin koko tavaraerän hankintatappion ottaminen kaupalle. (Retail 2006, 96.) Fyysistä hävikkiä voidaan myös yrittää hallita huolellisen tilaamisen kautta estämällä ylivarastointia. Ylivarastoinnissa tuote voi vanhentua niin paljon, ettei sitä enää voi myydä. Välttämällä ylivarastointia voidaan vähentää tuotteiden vanhenemisen riskiä. (Finne & Kokkonen 2005, 280.) Tässä avainasemassa on huolellisen tilaamisen ja oikeiden alennustoimenpiteiden lisäksi oikein ajoitetut kampanjatoimenpiteet. Myös hävikin vähentämiseen tähtäävällä koulutuksella ja hävikkiin perehdyttämisellä on tärkeä rooli sen pienentämisessä. (Retail 2006, 96.)

Neljäs hävikin pääryhmä on rikollinen hävikki. Tämä hävikin muoto on ikävää erityisesti siksi, ettei se varsinaisesti johdu yrityksen omasta toiminnasta, mutta kaupan on silti investoitava paljon sen estämiseksi. Rikollisen hävikin estotoimenpiteitä ovat mm. hälytysjärjestelmien ja kameravalvonnan asentaminen, vartijoiden tai myymäläetsivi- en palkkaaminen sekä hälyttimien laittaminen tuotteisiin. Rikollista hävikkiä voidaan lisäksi pienentää kaupan henkilökunnan valppaudella sekä aktiivisella seurannalla. Tästä syystä monet pienet ja helposti rahaksi uutettavat tuotteet, kuten CD-levyt ja meikit, on kaupassa sijoitettu helposti valvottaviin paikkoihin kassojen läheisyyteen. (Retail 2006, 96.)

5 KAUPAN TILAUSJÄRJESTELMÄT

Tässä osiossa kerrotaan K-citymarket Varkauden käytössä olleista eri tilausjärjestelmistä. Tilausjärjestelmät ovat hyvinkin erilaisia ja poikkeavat toisistaan paljon. Niille kaikille yhteistä on kuitenkin se, että tilaamisen tarve lähtee tuotepuutteesta. Tarvitaan lisää tuotteita, jotta hyllysaatavuus olisi kunnossa ja asiakkaat saisivat tarvitsemansa tuotteet ilman tuotekatkoksia. Kunkin kappaleen alussa esitellään lyhyesti kyseinen tilausjärjestelmä eli kuvaillaan sen toimintaperiaate. Tämän jälkeen tarkastellaan kunkin järjestelmän etuja ja haittoja muihin tilausjärjestelmiin verrattuna. Tilausjärjestelmien kuvaaminen aloitetaan ensimmäisestä kaupassa käytössä olleesta järjestelmästä ja päätetään EPT:n kuvailuun sekä EPT:hen siirtymisen syihin. Aivan kappaleen lopussa on vielä yhteenvetona taulukko havainnollistamassa paremmin eri tilausjärjestelmien etuja sekä haittoja.

5.1 Vanhat tilausjärjestelmät

Vanhoilla tilausjärjestelmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia kaupan tilausjärjestelmiä, jotka ovat olleet käytössä ennen nykyistä tilausjärjestelmää. Ennen Ennusteperusteista tarvesuunnittelua K-citymarket Varkaudessa on ollut käytössä lukuisia erilaisia tilausjärjestelmiä, joista jokainen on ollut toiminnassa oman aikansa ennen väistymistä uudemman tilausjärjestelmän tieltä. Ensimmäinen kaupan käytössä olleista tilausjärjestelmistä oli puhelintilaus, josta on pikku hiljaa siirrytty aina EPT:hen asti.

Puhelintilaus

Ensimmäinen kaupan käytössä ollut tavarantoimitusjärjestelmä oli yksinkertainen puhelintilausmenetelmä. Kyseisen tilausjärjestelmän aikana kaikki tavarantoimitukset hoidettiin puhelimen välityksellä. Osastovastaavat sekä soittivat tavarantoimittajille että tavarantoimittajat soittivat kauppaan. Näistä kahdesta käytännöstä huomattavasti yleisempi oli kuitenkin tavarantoimittajien soitot kauppaan. Jokaiselle tavarantoimittajalle oli oma soittoaikansa, jolloin toimittaja soitti tilauksesta kauppaan. Osastovastaava oli yleensä jo kiertänyt hyllynvälit tilauskirjan kanssa sekä tehnyt tilauksen jo valmiiksi ja kertoi sen tavarantoimittajan edustajalle. (Keromaa, A. 6.2.2013.)

Koska kaikki hoidettiin puhelimella eikä etäpäätteitä ollut käytössä, osastovastaavan oli saneltava tilauksensa numero numerolta. Jokaiselle tuotteelle oli oma numerosarjansa ja tilausmääränsä, jotka piti sanella aina tilauksen yhteydessä. Tavaroiden ti-

laaminen puhelimella vei aikaa parista kolmeen tuntiin osastosta ja päivästä riippuen. (Koivumaa 30.1.2013.) Tilauksien tekemiseen oli annettu hieman vähemmän aikaa nykyiseen tilausjärjestelmään verrattuna, mikä ei ollut eduksi kaupalle ainakaan tukkoisten linjojen aikaan. Sesonkien ennakot annettiin sen sijaan tavarantoimittajien edustajille, jotka kiertelivät kaupoissa omien ennakkotilauslistojensa kanssa. Tästä ja puhelintilaamisesta kuitenkin pikkuhiljaa siirryttiin muihin tilausmenetelmiin. Puhelintilausjärjestelmä oli vahvasti kaupoissa mukana vuoteen 1995 saakka, minkä jälkeen se alkoi pikkuhiljaa siirtyä taka-alalle. Se on kuitenkin ollut osittain mukana ja eritoten hedelmä- ja vihannesosastolla se on pysynyt päätilausmenetelmänä aina näihin päiviin asti. Vasta nyt siitä ollaan luopumassa täysin päätilausmenetelmänä, mutta yhä kiireellisissä tapauksissa tavaraa tilataan puhelimitse seuraavalle päivälle, mikäli tavara uhkaa loppua mm. sesongin tai tarjouksien aikaan. (Keromaa, A. 6.2.2013.)

Etuna puhelintilaamisessa oli hintojen tinkimisen mahdollisuus sekä tiettyjen tarjouserien hintojen sopiminen. Osastovastaavat nimittäin pystyivät neuvottelemaan tavaraerien hinnoista puhelinmyyjien kanssa, mikäli hinta osastovastaavan mielestä ei ollut sopiva esimerkiksi tavarankuuluun nähden. Hinnoista pystyi myös neuvottelemaan isompien erien ostamisen yhteydessä. Toisinaan puhelinmyyjällä taas saattoi olla tarjouseriä tai joidenkin tilauserien loppuja tavallista edullisempaan hintaan. Puhelinmyyjä saattoi mm. kertoa osastovastaavalle myyvänsä klementtiinierän loppua tavallista halvempaan hintaan ja tarjota kyseistä tuotetta osastovastaavalle. Osastovastaava sitten pystyi ostamaan kyseisestä loppuerästä sopivan määrän tavaraa halvempaan hintaan. Tällainen hintojen tinkiminen ja tarjouserien ostaminen taas luonnollisesti on kaupalle suuri etu tavarankuulustalouksia ajatellen, mikäli osastovastaava vain oli hyvä tinkimään hinnoista. Puhelintilaamisesta luopuminen myös sitten poisti hintojen tinkimisen mukanaan tuoman edun. Reklamaatiot annettiin muun tilaamisen yhteydessä. Jos aikaisemmissa tuote-erissä oli ollut paljon epäkurantteja eli heikkolaatuisia tuotteita, pystyi osastovastaava tinkimään hinnoista ja hyvityksistä. Tämäkin tinkimisen etu katosi puhelintilaamisen myötä. (Keromaa, A. 6.2.2013.)

Puhelintilaamisella saattoi olla kaupalle yllättäviäkin etuja. Mikäli kaupalla mm. sattui olemaan hyvä puhelinmyyjä, joka piti kaupan puolia tiettyjen tuotteiden loppumisuhan alla, kauppa pystyi välttämään tuotepuutteita. Puhelinmyyjät nimittäin soittivat kauppoihin aakkosjärjestyksessä. Jos kauppa oli aakkosten häntäpäällä, saattoivat tietyt tuotteet loppua puhelinmyyjiltä ennen listan viimeisiä kauppoja. Taitava puhelinmyyjä saattoi soittaa aakkosjärjestyksen loppupään kauppaan ennen soittoaikaa ja kertoa jonkun tuotteen loppumisuhasta. Näin osastovastaava oli tietoinen tilanteesta ja pystyi halutessaan tilaamaan esim. kurkkua ennen tuote-erän loppumista. Näin hän pys-

tyi ehkäisemään tuotepuutteita osastollaan ja parantamaan saatavuutta. (Puranen 30.1.2013.)

Vaikka puhelintilaamisessa oli omat etunsa, oli siinä myös omat haittansa. Koska kaikki tilausmäärät ja tuotekoodit piti luetella yksitellen puhelimeen, vei se paljon aikaa. Varsinkin isoilla osastoilla, kuten teollisissa tuotteissa, aikaa kului huomattavan paljon tilauksien tekemiseen. Kokoajan jatkuva puhelimeen vastaaminen ja tilauksien antaminen myös vei aikaa muilta töiltä ja asiakaspalvelulta. Varsinkin kiireisinä päivinä oli lisäksi mahdollista, ettei osastovastaava yksinkertaisesti ehtinyt suunnitella tilausta etukäteen, jolloin hänen oli oltava myöhemmin uudelleen yhteydessä tavarantoimittajaan. Mikäli tilauksen tekemiseen ei ehtinyt perehtyä kunnolla, saattoi osastovastaava unohtaa tilata joitain tuotteita tai tilausmäärät olivat vääriä. Myös inhimillisten virheiden mahdollisuus on luonnollisesti suuri tuotekoodeja ja -määriä luetellessa. (Keromaa, K. 30.1.2013.)

Tilausten tekemisen hitauden lisäksi puhelintilaamisella oli muitakin ongelmia. Ongelmia aiheuttivat mm. osastovastaavan lomien tuuraamiset. Tuuraajan oli todella hankalaa suorittaa tilauksia, sillä hän ei ollut aivan täysin perillä tilausmääristä ja menekistä. Tilattavien määrien lisäksi tuuraajan oli vaikea hahmottaa jo varastossa olevan tavaran määrä. Mikäli puhelinvaihteessa oli häiriöitä, ongelmaksi muodostui tilausten saaminen läpi. Vaikka tilaus oli tehty, puhelinvaihteen häiriöiden takia sitä ei saatu annettua, jolloin hätä vain kasvoi tilaamisen takarajan lähestyessä. Tilaukset oli hoidettava aamupäivällä eli nykyään niiden tekemiseen on hieman enemmän aikaa osalla osastoista. (Keromaa, K. 30.1.2013.)

Haittoina oli lisäksi soittojen ajoittuminen huonoon aikaan siten, että myöhemmin tavarantoimittajaan ei välttämättä saanut helposti yhteyttä varattujen linjojen takia. Tällöin ei auttanut muu kuin odotella yhteydenottoa tavarantoimittajalta. (Pakarinen 30.1.2013.) Puhelintilaamisessa haasteena oli lisäksi sesonkitilaaminen. Tavarantoimittajien edustajat toki kiertelivät kaupoissa ennakkoja tekemässä, mutta oikeiden tilausmäärän löytäminen oli aina haasteellista. Tavarantoimittajan edustajalla toki oli mukanaan edellisten vuosien tilausmäärät, mutta saattoi olla, ettei tavaraa ollutkaan mennyt viimeksi niin paljon kuin sitä oli tilattu tai tavara oli loppunut kesken. Tosin oikean tilausmäärän löytäminen on sesonkitilaamisen haasteena vieläkin. (Keromaa, K. 30.1.2013.)

Faksitilaus

Puhelintilaamisen rinnalle alkoi pikkuhiljaa kehittyä faksitilaaminen. Faksilla tilattaessa eri tavarantoimittajilta, kuten leipomoilta, tulivat omat A4-tilausliuskat, joihin tilausmäärät merkittiin. Tilausliuskat olivat omansa sekä eri osastoille että eri tavarantoimittajille. Tilausmäärät merkittiin aina kunkin tuotteen ja tietyn päivän kohdalle. Tilauksen valmistuttua tilausliuska sitten faksattiin eteenpäin tavarantoimittajalle. Kullakin tavarantoimittajalla oli omat tilausnumeronsa, joihin faksi lähetettiin. Tarpeen vaatiessa jo faksattua runkoa pystyi muuttamaan puhelimitse, mutta itse tilaus piti tehdä määräaikaan mennessä faksilla. Aikaa tilauksen tekemiseen oli nykytilanteeseen verrattuna runsaasti, sillä tilaus piti tehdä klo 13 mennessä. Näin tilausta pystyi suunnittelemaan paremmin. (Pakarinen 30.1.2013.)

Yksi merkittävimpiä faksitilauksen etuja oli tilaamisen nopeutuminen: Faksitilauksen saapuminen kauppoihin nimittäin mahdollisti tuotteiden numerokoodien ja tilausmäärien luettelemisesta luopumisen, mikä nopeutti tilaamista huomattavasti. Numerosarjojen luettelemisesta luopuminen myös auttoi ehkäisemään lueteltaessa tulleita virheitä. Kun tuotteet oli valmiiksi laitettu koodeineen kaikkineen paperille, tarvitsi osastovastaavan vain täyttää tilausmäärät ja faksata paperi sellaisenaan tavarantoimittajalle. Tämä oli yksinkertaisempaa ja helpompaa kuin tilausten antaminen puhelimella. Faksitilaaminen myös helpotti osastovastaavan tuuraajaa, sillä tuuraaja pystyi tarkistamaan tilausmäärät tilausliuskasta. (Koivumaa 30.1.2013.)

Edellä mainitut faksitilaamisen edut olivat kuitenkin niitä harvoja etuja, joita faksitilaamisella oli. Haittoja faksitilaamisella oli nimittäin yhtä lailla kuin etujakin. Faksit olivat todella hitaita lähettää ja koneet saattoivat jumiutua. Koneet eivät myöskään välttämättä suostuneet ottamaan paperia kunnolla vaan saattoivat vetää usean sivun kerralla. Tämän takia fakseja piti syöttää yksitellenkin faksiin. Faksit eivät lisäksi aina menneet perille, jos numero oli varattu. Tällöin piti vain odottaa numeron vapautumista, mikä vei paljon aikaa ja teki faksauksen hitaaksi. Faksin lähettämisen unohtuminen oli mahdollista varsinkin numeron ollessa pitkään varattuna. (Räihä 30.1.2013.) Faksin rinnalle tulikin pian muita tilaamisen muotoja.

Arttu- ja Kerttu- etäpäätetilausjärjestelmät

Arttu-etäpäätetilausjärjestelmä saapui kauppoihin faksitilauksen jatkajaksi noin yhdeksän vuotta sitten. Kyseinen järjestelmä oli nykyisen Symppiksen edeltäjä. Arttu oli etäpääte, jonka kanssa kaikki hyllynvälit kierrettiin joka aamu. Tilattavien tuotteiden

viivakoodit ”ammuttiin” laitteella ja tilausmäärät näppäiltiin koneeseen. Tullessaan käyttöön kauppoihin laite tuntui ihmeeltä, sillä nyt tilaamisen suunnittelu voitiin tehdä hyllynvälissä nopeasti ja helposti. Itse tilausta ei kuitenkaan voitu suorittaa hyllynvälissä vaan laite oli vietävä omaan telakkaansa ennen kuin tilaus voitiin lähettää eteenpäin. Tilauksen lähettäminen ei kuitenkaan vaatinut faksusta, mikä oli suuri etu tilaamisen tehokkuutta ajatellen. Faksaushan vei paljon aikaa, mikäli linja ei ollut vapaa eivätkä koneet toimineet ongelmitta. Artun avulla tilaus voitiin lähettää välittömästi alustasta eikä muuta tarvinnut tehdä. (Keromaa, K. 30.1.2013.)

Siirryttäessä faksauksesta Arttu- ja Kerttu- etäpäätetilausjärjestelmiin kauppa alkoi todellakin kehittyä. Laitteet mullistivat silloisen tilaamisen, koska myyjä pääsi konkreettisesti hyllynväliin tekemään tilausta. Hänen vain tarvitsi ”ampua” tuotteen viivakoodia ja laittaa tilausmäärät ylös. Tämä helpotti tilaamista paljon ja tehosti toimintaa. Tuolloin myös tuotteiden inventointi kehittyi huimasti, sillä myyjät saivat hoidettua inventoinnin hyllynvälissä. Aikaisemmin inventointi hoidettiin siten, että toinen myyjä laski tuotteet toisen pitäessä kirjaa. Kun kaikki tuotteet oli inventoitu, myyjien piti mennä kassolle viimeistelemään inventointi. Kassat laitettiin inventointitilaan ja kirjatut luvut syötettiin sinne. Sanomattakin on selvää, että kyseinen systeemi vei paljon aikaa ja resursseja. Artun ilmaannuttua tuotteilla oli jo viivakoodit. Laite laitettiin inventointi tilaan, tuotteen määrät kirjattiin siihen ylös ja raportti tulostettiin. Inventoinnin siis pystyi hoitamaan yksinkin suoraan hyllynvälissä, mikä säästi huomattavasti aikaa ja vaivaa. Se tehosti työntekoa valtavasti ja sanomattakin on selvää, miten suuri etu työn tehokkuus on. (Koivumaa 30.1.2013.)

Artun saapuminen kauppoihin kehitti kauppoja kuitenkin muutoinkin, sillä EAN-koodit tulivat kauppoihin juuri Artun takia. Uusi tekniikka nimittäin vaati viiva- ja EAN-koodeja, koska ilman niitä sitä ei olisi voitu käyttää ollenkaan. Ennen viivakoodeja kaikki tuotteet kuuluivat johonkin ryhmään, kuten kaikki maidot ryhmään 1 tai kaikki erilaiset sokerit ryhmään 6. Jokaiseen tuotteeseen piti tarroittaa tuotteen ryhmä, jotta kassat osaisivat veloittaa tuotteet oikein. Toki hyllynreunaetikettejä hintoineen oli, mutta niissä ei ollut viivakoodeja. Myöskään tietokoneita ei ollut. Tuotteiden tarroittaminen vaati paljon työtä ja työvoimaa, mitkä luonnollisesti lisäsivät kaupan kuluja. Viivakoodien ilmestyttyä rytinällä kauppoihin 1985–1989 Artun vuoksi kauppa todellakin alkoi kehittyä. Tehokkuus lisääntyi, osa kuluista pieneni ja kauppa uudistui. Artun saapuminen kauppoihin siis sysäsi tavallaan kehitystä eteenpäin ja muutti kauppa sellaiseksi, millainen se on nykyään. (Koivumaa 20.2.2013 ja Miettinen 20.2.2013.)

Artun ja Arttua seuranneiden päivitysten, kuten Kertun, haitat liittyivät lähinnä niiden yksipuolisuuteen Symppikseen nähden. Laitteet olivat vain pääasiassa tilauksien tekemiseen ja raportointiin suunnattuja apuvälineitä eivätkä siten samanlaisia monitoimilaitteita kuin mitä Symppikset ovat nykyään. Ne olivat myös puolta isompia ja hitaampia toiminnaltaan kuin seuraajansa. Koneet tulostivat tilausvahvistuksia paperirullille, jotka menivät helposti solmuun. Sen lisäksi, että raporttinauhhat menivät helposti solmuun, niitä oli vaikea säilyttää mapeissa ja tarkistaa myöhemmin verratessa tullutta kuormaa tilausvahvistukseen. Itse asiassa juuri tilausvahvistusnauha oli kaikkein hankalin osa Artun käyttöä. Myös netistä piti tulostella kattavia raportteja, jotka piti tarkastaa myöhemmin. Tämä vei luonnollisesti aikaa ja haittasi työntekoa. Laitteilla oli lisäksi tiedonsiirto-ongelmia. Ne olivat siis hivenen epäkäytännöllisiä, vaikka mullistivatkin aikoinaan kaupan toiminnot. (Koivumaa 30.1.2013.)

Symppis-tilausjärjestelmä

Symppis on Artun ja Kertun kehittyneempi versio ja niiden seuraaja. Symppiksellä tilaukset tehdään samoin kuin edeltäjillensä. Se laitetaan tilaus-tilaan, minkä jälkeen tilattavien tuotteiden EAN-koodit ammutaan koneella ja tilausmäärät näppäillään kenttään. Tilauksen päätyttyä tiedot lähetetään eteenpäin. Kuten muissakin tilausjärjestelmissä, myös Symppiksellä tilattaessa tilaus on hoidettava tiettyyn kellonaikaan mennessä. Ajat ovat erilaiset osastosta riippuen. Arttuun ja Kerttuun verrattuna Symppis on kuitenkin paljon monipuolisempi ja kätevämpi tilausjärjestelmä. Sitä ei tarvitse istuttaa telakkaan tilauksen lähettämisen ajaksi vaan tilaus voidaan tehdä ja lähettää missä vain kaupan sisällä ja milloin vain. Tämä on kuitenkin vain yksi Symppiksen monista eduista edeltäjänsä nähden. Suurin etu Symppiksellä on laitteen monipuolisuus Arttuun ja Kerttuun nähden: Se ei ole vain tilauspääte vaan monitoimipääte. Sillä voidaan suorittaa tilaamisen lisäksi mm. saldokyselyjä ja -oikaisuja, etikettien tulostusta koneelle, reklamaatioita ja paljon muuta. Se on siis todella monipuolinen ja sillä voi tehdä monenlaisia eri asioita. Sen ansiosta varastosaldot ovat ajanmukaisempia eikä inventointia tarvitse tehdä yhtä usein kuin ennen. Saldoseuranta on siis tehokkaampaa ja ajanmukaisempaa sekä tilaaminen aiempaa nopeampaa. (Keromaa, K. 30.1.2013.)

Symppis on nopeuttanut tilaamista monella tavalla. Yksi näistä tavoista on se, että Symppis antaa tilaajalle tilaamishetken valinnanvapauden. Osastovastaavan ei tarvitse enää odottaa soittoa ja juosta koko ajan osaston ja puhelimen väliä, kuten puhelin-tilaamisen aikaan. Nyt hän voi valita parhaimman hetken tilaamiseen, kunhan se tapahtuu ennen annetun määräajan umpeutumista. (Räihä 20.2.2013.) Symppiksen etuja on ehdottomasti myös se, että järjestelmään pääsee heti halutessaan tarkasta-

maan avoimet saapumiset sekä varastosaldot. Hävikitkin pystyy kirjaamaan ylös heti tarpeen tullen eikä niistä tarvitse enää pitää käsintehtyä listaa. Ennen hävikit nimittäin piti laskea ja kirjata ylös käsin, minkä jälkeen laskelmat vietiin kauppiaan nähtäväksi. Myös laskujen tarkastukset jouduttiin ennen tekemään käsin. Laskut vietiin konttoristille tai kauppiaan rouvalle, jotka tarkastivat ne ja laittoivat kirjanpitoon. Silloin konttoristi ja kauppiaan rouva vaativat kirjalliset dokumentit mm. reklamaatioista eli paperityötä oli paljon. Symppiksen saapumisen ansiosta myös tietokoneet ovat tulleet osaksi kaupan arkea ja mm. laskutusta ja reklamaatioita voidaan nykyään hoitaa koneen avulla. Tämä luonnollisesti helpottaa työskentelyä ja nopeuttaa sitä. Mitään isoja listoja ei enää tarvitse tehdä ja tarkistus on nopeampaa kuin ennen. (Koivumaa 20.2.2013.)

Mikään järjestelmä ei kuitenkaan aina ole täydellinen ja niin myös Symppiksessä on kehittämisen arvoisia asioita. Yksi näistä kehittämisen arvoisista asioista on se, ettei Symppiksellä saa automaattisesti tulostettua koneelle valikoimasta poistuvien tai vaihtuva EAN-koodisten tuotteiden etikettejä. Tämän takia tuotteiden poistumista valikoimasta tai tuotteen EAN-koodin vaihtumista pitää ”kytätä”. Symppiksellä ei vielä valitettavasti saa suoritettua tuotteen hintakyselyä tuotteen myyntihinnan selvittämiseksi eikä uutuustuotteiden etikettejä saa tulostettua etukäteen ennen tuotteen saapumista kauppaan. (Johansson 20.2.2013.)

Symppiksen haittoja on lisäksi se, ettei tehdyn tilauksen tilausmäärien näppäilyvirheitä huomaa ennen kuorman saapumista kauppaan. Virheitä ei voi erikseen tarkastaa Symppiksellä ilman soittoa tavarantoimittajalle itselleen. Päivittäinen soittelu taas on aivan liian vaivalloista eli tilausta tehdessä on vain oltava tarkkana. Toki Symppis haluaa vahvistuksen tietyn määrän ylittävälle tilausmäärille virheiden ehkäisemiseksi, mutta mikäli tilaus tehdään kappaleissa, vahvisteluun turtuu helposti. Näin näppäilyvirheitä voi syntyä. (Räihä 20.2.2013.)

Symppiksellä on lisäksi heikkouksia tietoliikenneyhteyksien kapasiteetin täytyessä. Kapasiteetin täytyessä Symppikset menevät jumiin eikä niillä saa lähetettyä tietoja eteenpäin ennen tilanteen laukeamista. Toki tiedot tallentuvat koneiden muistiin ja ne lähtevät heti tilaisuuden tullen eteenpäin, mutta ennen sitä niistä ei ole tiedonsiirtoihin. Kapasiteetti ongelmat voivat myös välillä johtua operaattorin tietoliikenneyhteyksien häiriöistä, jotka eivät ole ollenkaan kaupan toimista johtuvia. Mm. isot päivitykset voivat saada järjestelmän tilapäisesti jumiin. (Keromaa, K. 30.1.2013.)

5.2 Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu

Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu eli EPT on tällä hetkellä uusin ja kehittynein K-citymarket Varkauden käytössä oleva tilausjärjestelmä. Se on kehitetty Symppis-tilausjärjestelmän seuraajaksi ja tarkoituksena on ottaa se käyttöön muissakin K-keskusten liikkeissä. Symppikseen verrattuna EPT on monin verroin kehittyneempi tilausjärjestelmä, mikä on pääsyyntä sen käyttöön siirtymiseen.

Edut ja haitat

Ennusteperusteisessa tarvesuunnittelussa tilausjärjestelmä antaa tilausehdotuksen joka aamu. Se opastaa symboleilla tekemään muutoksia tilausehdotukseen tai hyväksymään sen. Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu huomioi tilausehdotusta tehdessään pitkän aikavälin menekin tarkentaen sitä lähihistorian menekillä ym. tiedoilla. Se on paljon tarkempi tilausjärjestelmä kuin Symppis, mikä on sen selviä etuja. Muita EPT:n etuja ovat järjestelmän tilausehdotusten tarkkuus, aiempaa tasaisempi tavaravirta, aiempaa pienempi hävikki ja aiempaa parempi saatavuus sekä kampanjoissa, sesonkeina että normaalina aikana hyllyssä. (Keromaa, A. 21.2.2013.)

Vaikka EPT on uusin mahdollinen tilausjärjestelmä ja edeltäjiään monin verroin sekä parempi että kehittyneempi, on sillä kuitenkin joitakin pieniä heikkouksia. Näistä yksi liittyy järjestelmän käyttöönoton hävikkiin: aina alussa hävikki kasvaa tuotetuotteissa järjestelmän pyrkiessä omiin uomiinsa. Hävikkiä voi syntyä samalla tavalla, jos tilausehdotukset käydään läpi huolimattomasti tai niitä ei tarkasteta päivittäin. Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu on tilausjärjestelmänä lisäksi Symppistä huomattavasti monimutkaisempi, mikä taas vaatii tilauksen tekijältä enemmän tarkkuutta ja järjestelmän tuntemista. Osastovastaavan lomien tuuraajalle tuuraus ja tilausten tekeminen on järjestelmän ansiosta aikaisempaa helpompaa lyhyiden lomien aikana. Pitkien lomien, kuten kesälomien, aikana tuuraus on sen sijaan aiempaa vaikeampaa juuri järjestelmän vaativuuden takia. Järjestelmä vaatii tilaajalta asiaan uppoutumista sekä jatkuvaa huoltoa. EPT:n tuomat edut kaupalle ovat kuitenkin haittoja huomattavasti suuremmat. (Keromaa, A. 21.2.2013.)

Syyt EPT:n siirtymiseen

Ennusteperusteiseen tarvesuunnitteluun siirtymisen syytä olivat mm. uuden järjestelmän helppokäyttöisyys ja -hoitoisuus järjestelmän oppimisen jälkeen. Järjestelmän hyvin tuntevalle EPT helpottaa huomattavasti esim. tilaamista kampanjoihin ja seson-

keihin. Kampanjatilauhuolien helpottumisen lisäksi järjestelmän etuina on sen helppo automatiikka ja seuranta sekä hävikin saaminen kuriin EPT:n käynnistymisen jälkeen. EPT:n huolto on helppoa ja hyllynsaatavuus järjestelmän ansiosta aiempaa parempi. Syitä järjestelmään siirtymiseen on toki huomattavasti enemmänkin, mutta nämä syyt olivat kaikkein suurimmat EPT:n siirtymiseen vaikuttavat tekijät. (Keromaa, A. 21.2.2013.) Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on havainnollistettu eri tilausjärjestelmien edut sekä haitat muihin tilausjärjestelmiin verrattuna.

TAULUKKO 1. Eri tilausjärjestelmien edut ja haitat

| | EDUT | HAITAT |
|-----------------|--|---|
| Puhelintilaus | -hintojen tinkiminen mahdollista -tarjouserien saaminen mahdollista | -hidas -saneluvirheiden mahdollisuus suuri -linjat tukkoisia -huonoon aikaan sattuvat tilaukset -yhteydenottovaikeudet tavaran toimittajiin, odottelu -tuuraukset vaikeita -puhelinvaihteen häiriöt (tilaus ei mene läpi) -sesonkitilaaminen vaikeaa |
| Faksitilaus | -tilausten tekemiseen on paljon aikaa -ei numeroiden luettelomista eli saneluvirheet poistuvat -tilauksen tekeminen nopeaa -yksinkertainen ja helppo -tuuraus helppoa | -tilaus hidas lähettää (faksien jumiutuminen, paperinottohäiriöt) -tilausta ei saa läpi numeron ollessa varattu -tilauksen lähetys aikaa vievää (odottelun takia saattaa jopa unohtua) |
| Arttu ja Kerttu | -tilauksen suunnittelu nopeaa ja helppoa -tehokkaampi kuin faksaus (tilaus lähtee heti sen tekemisen jälkeen) -pääsy hyllynväliin -inventointi aiempaa helpompaa, yksinkertaisempaa ja tehokkaampaa | -tilauksen lähetys vasta telakasta -laitteen yksipuolisuus -iso ja hidas verrattuna Sympikseen -tilausvahvistuksen paperirullat epäkäytännöllisiä -tiedonsiirto-ongelmia |

| | | |
|---------|---|---|
| Symppis | <ul style="list-style-type: none"> -kätevä (tilauksen teko missä ja milloin vain) -monitoimipääte (monipuoliset käyttömahdollisuudet) -saldo seuranta tehokasta -tilaaminen nopeaa -avointen saapumisten ja saldojen tarkistus mahdollista -hävikit saa ylös heti eikä mitään listoja tarvita -koneen jumiutuessa tiedot tallentuvat koneen muistiin | <ul style="list-style-type: none"> -poistuvien sekä uutuus- ja vaihtuvaenaristen tuotteiden etikettejä ei voi tulostaa etukäteen (pitää kytätä) -koneessa ei hintojentarkastusmahdollisuutta -näppäilyvirheitä ei huomaa eikä niitä voi juuri tarkistaa -altis tietoliikenneyhteyksien ongelmille (jumiutuminen kapasiteetin täytyessä) |
| EPT | <ul style="list-style-type: none"> -Symppistä tarkemmat tilausehdotukset -tasainen tavaravirta -Symppistä pienempi hävikki -aiempaa parempi hyllysaatavuus sekä normaalina aikana että kampanjoiden/sesonkien aikana -lyhyet tuuraukset helppoja hoitaa | <ul style="list-style-type: none"> -käyttöönotto vaiheessa ja huolimattomasti tarkastettujen tilausehdotusten aikaan hävikkiä tuoretuotteissa -Symppistä monimutkaisempi (vaatii käyttäjältään järjestelmään perehtymistä) -pitkät tuuraukset aiempaa vaikeampia hoitaa |

6 ENNUSTEPERUSTEISEN TARVESUUNNITTELUN KÄYTTÖÖNOTTO KAUPASSA

Tässä viimeisessä kappaleessa perehdytään Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönottoon Varkauden K-citymarketissa. Kappaleessa käydään läpi niin käyttöönottoa edeltäneitä toimenpiteitä kuin itse käynnistysvaiheen ja ylläpitovaiheen toimenpiteitä. Luonnollisesti kappaleessa myös tarkastellaan näiden eri toimenpiteiden vaikutuksia kaupan hyllysaatavuuteen ja hävikkiin sekä normaalina aikana että joulusesongin aikana. Aivan viimeiseksi verrataan vielä K-citymarket Varkauden toimintaa K-citymarket Pieksämäen toimintaan ja kerrotaan toiminnan yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. Lisäksi kappaleessa mietitään eri toimitapojen vaikutuksia kauppajen hävikkiin ja hyllysaatavuuteen.

6.1 Edeltävät toimenpiteet ja käynnistysvaihe

Ennen Ennusteperusteiseen tarvesuunnitteluun siirtymistä kaupassa oli tehtävä joitakin alkuvalmisteluja. Näitä valmisteluja olivat luonnollisesti henkilöstön koulutus. Henkilöstölle suunnattu koulutus tapahtui sekä netissä että kouluttajan voimin. Ennen järjestelmän käyttöönottoa henkilöstö suoritti nettikoulutuksen ja käyttöönoton yhteydessä se sai vielä opastusta kouluttajalta. Ennen käyttöönottoa osastovastaavien oli myös tarkastettava tuotteiden saldot saldovirheiden korjaamiseksi, asetettava erilaisia arvoja eri tuotteille ja kirjattava hävikit oikein. Alkuvalmistelut oli hoidettava kunnon uuden järjestelmän käyttöönoton helpottamiseksi. Mikäli näin oli tehty, järjestelmän käyttöönotto sujui mutkattomammin. K-citymarket Varkaudessa alkuvalmistelut oli hoidettu valmiiksi jo hyvissä ajoin, lähes puoli vuotta ennen järjestelmän käynnistämistä. Niinpä juuri vähän ennen EPT:n aloittamista tarvitsi tehdä vain hienosäätöä. Jatkuvaa järjestelmän hoitoa ja ylläpitoa ei kuitenkaan missään vaiheessa ole unohdettu!! (Keromaa, A. 21.2.2013.)

Käynnistysvaiheen toteutus ja valvonta

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käynnistysvaiheella tarkoitetaan tässä opinäytetyössä sitä hetkeä, jolloin järjestelmä aloitti ensimmäisen kerran toimintansa K-citymarket Varkaudessa. Se siis pitää sisällään luonnollisesti ensimmäiset järjestelmän toimintapäivät ja itse asiassa koko ensimmäisen käyttöönottoviiikon, jolloin EPT:sta tuli vallitseva tilausjärjestelmä. Käynnistysvaihe ei kuitenkaan lopu tähän viikkoon vaan se pitää sisällään koko sen kuukauden, jona EPT:n käyttö aloitettiin ja sen käyttöön totuteltiin.

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käynnistysvaiheessa oli mukana kouluttaja, joka oli henkilökunnan tukena ja opasti henkilökuntaa EPT:n käyttöönotossa. Kouluttaja oli henkilökunnan tukena paikan päällä pari ensimmäistä päivää, joiden jälkeen hän oli yhä tavoitettavissa mm. puhelimitse ongelmatilanteiden varalta. Tilausehdotukset käytiin tarkasti läpi joka aamu ja esim. saldoja oikaistiin aina tarpeen tullen. Tilausehdotuksen tekemisen tukena oli monella työntekijällä tukena oma lunttilappu, josta pystyi tarkistamaan tilausehdotuksen tarkastuksen vaiheet. Työntekijät myös neuvoivat toinen toisiaan. Tilausehdotusten valvonnasta olivat vastuussa osastovastavaat, mutta myös tuuraajat huolehtivat tilausehdotusten läpikäynnistä.

Toiminnan vaikutukset hävikkiin ja hyllynsaatavuuteen

Käyttöönottovaiheessa kaupan hävikki ei lisääntynyt huomattavasti aiempaan aikaan verrattuna. Hävikin osastokohtaiset vaihtelut olivat kuitenkin sangen suuria. Osalla tuoretuotteiden osastoista hävikki laski rajusti verrattuna EPT:tä edeltävään aikaan. Hävikin lasku saattoi olla jopa kolminkertainen aiempaan verrattuna, mikä on huomattava parannus varsinkin tuoretuotteiden osastolla. Toisilla osastoilla hävikki ei välttämättä laskenut yhtä dramaattisesti, mutta lasku oli kuitenkin selkeää aiempaan tilanteeseen verrattuna.

Valitettavasti hävikki ei laskenut kaikilla osastoilla vaan joillakin osastoilla se kasvoi. Erityisesti yhdellä tuorepuolen osastolla hävikki melkein kaksinkertaistui Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönoton jälkeen. Tällä osastolla EPT:llä oli hieman muita osastoja enemmän hankaluuksia löytää sopiva tilausrytmi ja sopivat tilausmäärät, mikä on osittain hävikin syynä. Järjestelmä ei vain osannut tilata oikein ja siihen luotettiin liikaa. Toisaalta hävikin dramaattiseen laskuun toisella osastolla voi osasyynä olla toimitapojen muutos. Huomionarvoista on lisäksi se, ettei hävikki noussut vain ns. helposti pilaantuvien tuotteiden osastoilla vaan se kasvoi kestävämpienkin tuotteiden osastolla. Itse asiassa kyseisen osaston hävikki kasvoi lähes nelinkertaiseksi aiempaan verrattuna. Osastolla pilaantuneiden tuotteiden määrä kaksinkertaistui ja päiväsvahojen tuotteiden määrä kolminkertaistui. Tälläkin osastolla EPT siis tilasi vääriä määriä tuotteita kysyntään verrattuna. Kokonaisuutta tarkastellessa voidaan kuitenkin hävikin todeta pienentyneen noin puolella osastoista, kun taas hieman yli puolella osastoista sen voidaan todeta kasvaneen uuden tilausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen.

EPT:n käyttöönoton alussa hyllysaatavuus kaupassa parani verrattuna käyttöönottoa edeltäneisiin kuukausiin. Viikon parin päästä hyllysaatavuus kuitenkin laski yllättäen

lähes kaikilla osastoilla. Hyllysaatavuus laski tuolloin eritoten osastoilla, joilla oli myynnissä helposti pilaantuvia elintarvikkeita. Kyseisillä osastoilla Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun saldoarvot olivat siis vielä hakuksessa eikä järjestelmä ollut vielä saanut otetta tilausmääristä. Myös hävikki kasvoi kyseisillä osastoilla noihin aikoihin. Sen sijaan osastoilla, joilla oli myynnissä pilaantumiselle vähemmän herkkiä tuotteita, kuten pakasteita ja säilykkeitä, hyllysaatavuus pysyi vakaana eikä laskenut. Itse asiassa kyseisillä osastoilla EPT näyttää saaneen paremman otteen tilausmääristä, koska järjestelmän käyttöönoton jälkeen osastojen hyllysaatavuus ei ole muuttunut huomattavasti vaan on pysynyt erittäin vakaana. Samoin hävikki on pysynyt aisoissa kyseisillä osastoilla.

6.2 Ylläpitovaihe

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun ylläpitovaiheella tarkoitetaan tässä työssä koko sitä käynnistysvaihekuukauden jälkeistä aikaa, jolloin järjestelmää on käytetty tilausten tekemisessä. Toisin sanoen ylläpitovaihe jatkuu sitä mukaa kuin EPT on käytössä ja sitä ylläpidetään jokapäiväisillä toimilla, kuten saldo-oikaisuilla. Opinnäytetyön kannalta ei ole kuitenkaan järkevää eikä tarkoituksenmukaista ulottaa ylläpitovaiheen tarkastelua alati jatkuvaan tulevaisuuteen. Siksi opinnäytetyössä keskitytään ylläpitovaiheen tarkastelussa käynnistysvaihekuukautta seuraaviin pariin kolmeen kuukauteen.

Toiminta ylläpitovaiheessa

Järjestelmän päästyä kunnolla käyntiin kaupassa on se alkanut muuttua osaksi jokapäiväistä rutiinia. Joka aamu osastovastaavat tai heidän tuuraajansa käyvät läpi tilausehdotukset aikarajaan mennessä. Koska eri osastoille on eri aikarajat tilausten tekemisen suhteen, kukin osastovastaava suorittaa tilausehdotuksen läpikäynnin omaan aikaansa. He ovat muuttaneet rutiinejaan tähän uuteen käytäntöön sopivaksi. He hoitavat omat aamuhommansa kuntoon tilauksen läpikäyntihetken mennessä, jotta pystyvät sitten keskittymään tilausehdotuksen tarkastamiseen. Tämän jälkeen he hyväksyvät tilausehdotuksen ja jatkavat omia töitensä. Näin kaikki sujuu jouhevasti ja johdonmukaisesti eikä tilausehdotuksen tarkastaminen pääse unohtumaan. Myös saldojen oikeellisuudesta pidetään hyvää huolta. Vaikka kaikilla osastoilla saldoista pidetään huolta, osalla osastoista ne on viilattu tarkemmin paikalleen kuin toisilla. Vaikka erot ovat pieniä, ne heijastuvat heti järjestelmän toimintaan. Siksi näillä saldoista tarkemmilla osastoilla EPT toimii täydellisesti, kun taas muilla osastoilla se toimii vain hyvin. Saldotarkoilla osastoilla hyllysaatavuus on siis muita osastoja pa-

rempi ja tuotepuutteita syntyy vähän. Myös hävikki on pienempää näillä osastoilla kuin niillä, joilla saldot on laitettu vain hyvin. Järjestelmä osaa siis ennakoida tilattavat määrät paremmin ja lähemmäksi todellista menekkiä kuin muilla osastoilla. Tämä tosin vaatii jatkuvaa työtä ja järjestelmän huoltoa. Saldoja täytyy muuttaa aina tarpeen tullen ja kysynnän mukaan, jotta Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu toimisi hyvin. Järjestelmää siis ylläpidetään jatkuvasti parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaamiseksi.

Toiminnan vaikutukset hyllysaatavuuteen

Kuten jo edellisessä kappaleessa ilmeni, hävikin pieneneminen ja hyllysaatavuuden paraneminen ovat suoraan yhteydessä saldojen oikeellisuuden kanssa. Niillä osastoilla, joissa saldojen asettaminen ja seuranta onnistuu, myös tulokset ovat parempia. Tämän pystyi havaitsemaan eritoten puolentoista kuukauden kuluttua Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönotosta eri osastoilla. Tuolloin järjestelmän käyttöönoton jälkeinen hetkellinen notkahdus hyllysaatavuudessa parantui ja eri osastojen hyllysaatavuus parani. Hyllysaatavuuden paraneminen oli suurempaa helposti pilaantuvien elintarvikkeiden osastoilla, joilla saldot oli saatu asetettua aiempaa paremmin kohdalleen. Myös kestävämpien elintarvikkeiden osastoilla hyllysaatavuus saattoi parantua, mutta monella tällaisella osastolla se pysyi ennallaan. Syynä tähän oli se, että hyllysaatavuus ei joko ollut laskenut ollenkaan tai se oli laskenut vain aavistuksen. Näillä osastoilla saldoarvot siis olivat olleet jo alun perin hyvässä kunnossa. Hyllysaatavuuden paranemisen jälkeen se pysyi kutakuinkin ennallaan eri osastoilla.

Helposti pilaantuvien elintarvikkeiden osastoilla hyllysaatavuus vaihteli hieman vielä rutiinin löytymisen jälkeenkin. Kaiken kaikkiaan hyllysaatavuus muuttui enemmän helposti pilaantuvien elintarvikkeiden osastoilla siinä, missä kestävien elintarvikkeiden osastoilla hyllysaatavuus ei juuri muuttunut ollenkaan vaan pysyi vakiona. Helposti pilaantuvista elintarvikkeista hyllysaatavuus oli vakaampi osastolla, jolla elintarvikkeet olivat melko edullisia. Sen sijaan kalliimpien elintarvikkeiden osastoilla hyllysaatavuus muuttui enemmän.

Osastoilla oli eroja hyllysaatavuudessa myös saldojen asettamisen suhteen: Sillä osastolla, jolla saldot oli asetettu äärimmäisen tarkasti, ei hyllysaatavuus vaihdellut läheskään yhtä paljon kuin ”löyhempien saldojen” osastoilla, vaikka kyseessä oli yhtäläillä helposti pilaantuvat elintarvikkeet. Hyllysaatavuus on pysynyt suunnilleen samana EPT:n käyttöönotosta lähtien ja laskenut vain vähän tällä osastolla. Henkilökunnan toimien erot näkyivät hyllysaatavuudessa myös siten, että tilausehdotusta

paljon käyttöönottovaiheessa muuttanut osastovastaava ei saanut parannettua osastonsa hyllysaatavuutta samalla tavalla kuin muiden osastojen osastovastaavat. Hänen osastollaan uusi tilausjärjestelmä ei saanut kunnolla otetta tilausmääristä jatkuvien muutosten takia, jolloin osaston hyllysaatavuuskin on hieman muita osastoja heikompi. Ketjun keskiarvoihin nähden K-citymarket Varkauden hyllysaatavuus on kuitenkin hyvällä mallilla.

Toiminnan vaikutukset hävikkiin

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun päästyä kunnolla käyntiin K-citymarket Varkaudessa hävikissä alkoi tapahtua pieniä muutoksia parempaan suuntaan. Vaikka hävikki oli EPT:n käynnistysvaiheen aikana noussut paljonkin joillain osastoilla, alkoi tilanne tasoittua parin kuukauden kuluttua. Suurimmalla osalla osastoista hävikki laski pikkuhiljaa ja joillakin se jopa puolittui kuukauden kuluttua Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönotosta. Toisaalta tämän puolittumisen taustalla voi osittain vaikuttaa henkilökunnan toimitapojen muutos kyseisellä osastolla. Osastoilla, joilla hävikki oli kasvanut paljonkin EPT:n käyttöönoton seurauksena, tilanne normalisoitui täysin vasta parin kuukauden päästä käyttöönotosta. Näistä osastoista helpommin pilaantuvien elintarvikkeiden osastolla hävikki alkoi vähentyä jo kuukauden kuluttua, mutta täydellisesti se taittui vasta kahden kuukauden kuluttua noususta.

Kestävämpien elintarvikkeiden osastolla hävikki sen sijaan nousi vielä kaksinkertaiseksi ennen pienenemistään. Kyseisellä osastolla hävikki siis taittui täysin vasta kahden kuukauden kuluttua. Eräällä toisella osastolla sen sijaan EPT:lle tuli pieniä virheitä tilausehdotusten kanssa vielä kahden kuukauden kuluttua käyttöönotosta, minkä seurauksena osaston hävikki nousi hieman. Hävikin nousu ei kuitenkaan ollut ollenkaan suuri, koska tarkkana ollut osastovastaava havaitsi äkilliset normaalista suuremmat tilausehdotukset ja perui ne. Osastovastaavan muutettua saldoja tarkemmiksi EPT toimi taas normaalisti ja suurelta hävikin nousulta kyseisellä osastolla vältyttiin täysin. Parin kolmen kuukauden kuluttua EPT:n käyttöönotosta hävikki pieneni lähes koko ajan kaikilla niillä osastoilla, joilla sitä käytettiin tilausten tekemisen päätyökaluna. Toki hävikki saattoi satunnaisesti nousta, mutta kaiken kaikkiaan hävikin suunta oli joko laskeva tai paikoillaan pysyvä.

Toiminnan vaikutukset joulusesongin hyllysaatavuuteen ja hävikkiin

Joulusesongin aikaan uudelle järjestelmälle tuli virheitä tiettyjen tuotteiden tilaamisen kanssa. Järjestelmä oli juuri otettu käyttöön eikä se vielä ollut oikein kunnolla päässyt

kysynnän jäljille. Myös työntekijät saattoivat olla uutta tilausjärjestelmää kohtaan hieman liian luottavaisia. Mm. näiden syiden takia EPT tilasi väärän määrän tuotteita aivan väärille myyntipäiville. Koska näille tuotteille ei ollut sillä hetkellä riittävästi kysyntää, niistä syntyi normaalia enemmän hävikkiä joulusesongin jälkeen. Kyseisellä osastolla hävikki siis tilapäisesti kasvoi joulusesongin jälkeen EPT:n sisäänajon jälkeen.

Muilla osastoilla Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu sen sijaan osasi tilata tuotteet huomattavasti paremmin eikä hävikkiä päässyt syntymään. Tilanne saattoi olla jopa hieman päinvastainen eli osastoille oli vaarassa tulla tuotepuutteita. Muutamien tuotteiden kohdalla näin kävikin, mutta osastovastaavien valppaus ja osastonsa menekin tuntemus kuitenkin pelasti pahimmilta hyllypuutteilta. Tilanteen kehittymisen huomattaessaan osastovastaavat nimittäin suorittivat täydennystilauksia Symppiksellä, useaan kertaan, jolloin he välttivät suurimmat hyllypuutteet. Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu ei siis osannut vielä tuolloin kunnolla ennakoida kysynnän määrää ja täydennystilauksia jouduttiin suorittamaan. Uusi tilausjärjestelmä ei kuitenkaan ollut täysin ulalla, sillä se alkoi lisätä tiettyjen tuotteiden, kuten piparien, kertoimia heti joulusesongin alla. Järjestelmä siis toimi, mutta se ei välttämättä osannut hakea oikeita historiatietoja ja soveltaa niitä oikeaan myyntiajankohtaan. Jatkuvalle seurannalle järjestelmä kuitenkin saatiin pikkuhiljaa oikeille raiteilleen, jolloin hyllysaatavuus parani ja hävikki pieneni.

6.3 K-citymarket Pieksämäen toiminnot EPT:n käyttöönotto- ja ylläpitovaiheessa

Eroavuudet ja samankaltaisuudet

Vaikka K-citymarket Pieksämäki oli EPT:n käyttöönoton pioneerikauppoja ja K-citymarket Varkaus järjestelmän myöhemmin käyttöönsä ottava kauppa, oli molempien kauppajen toimitavoissa kuitenkin valtavasti samanlaisia asioita. Molemmilla kauppoilla mm. EPT:hen siirtymisen syissä oli sama suuntaus: molemmilla kauppoilla EPT:hen siirtymisen taustalla toki oli ketjun tahtotila, mutta myös uudesta tilausjärjestelmästä saatavat hyödyt kannustivat siihen siirtymiseen. Aivan kuten K-citymarket Varkaudessa, myös Pieksämäen K-citymarketissa Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönottoa edeltävät toimenpiteet liittyivät inventointiin ja saldojen korjailuun. Tuotteita inventointiin, saldoja korjailtiin ja sopivia arvoja tuotteille asetettiin. Lisäksi kaupan henkilökuntaa koulutettiin uuden järjestelmän käyttöön aivan samalla tavalla kuin K-citymarket Varkauden henkilökuntaa. Molemmissa kauppoissa ennen järjestelmän käyttöönottoa henkilökuntaa tuli kouluttamaan Keskon oma kouluttaja, joka pe-

rehdytti työntekijöitä uuteen tilausjärjestelmään. Tässä tosin oli pieni ero kauppojen välillä, sillä K-citymarket Varkaudessa Keskon kouluttaja perehdytti kaikkia tilauksia hoitavia henkilöitä. K-citymarket Pieksämäellä sen sijaan Keskon ihminen koulutti vain kauppiaspariskuntaa ja kahta muuta henkilökunnan jäsentä, jotka toimivat kauppiasparin ”oikeina käsinä”. Muutoin toimitavat ja koulutus sinänsä eivät juuri eronneet toisistaan. Molemmissa kaupoissa koko kaupan henkilökunta joutui nimittäin suorittamaan myös EPT:tä koskevan nettikoulutuksen hyväksytyksi läpi ja perehtyi EPT:tä koskevaan materiaaliin.

Järjestelmän käynnistysvaiheessa molempien kauppojen toiminta oli yhä samanlaista, sillä molemmat kaupat saivat apua Keskon omilta kouluttajilta. Keskolta tuli oma kouluttaja molempiin kauppoihin EPT:n käyttöönottoaamuna opastamaan ja tukemaan henkilökuntaa tilausehdotusten läpikäynnissä. Kouluttajat olivat molemmissa kaupoissa pari päivää, minkä jälkeen he olivat tavoitettavissa tarvittaessa. Myöskään tilausehdotusten läpikäynnissä ei kauppojen välillä ollut eroja vaan sekä K-citymarket Pieksämäellä että K-citymarket Varkaudessa tilausehdotukset käytiin läpi rivi riviltä joka aamu. Tarpeen tullen saldoja oikaistiin ja muita korjauksia tehtiin. Tilausehdotusten läpikäymisen valvonta oli myös järjestetty samalla tavalla eli se oli osastovastavien tai heidän tuuraajiensa vastuulla. Molemmissa kaupoissa sääntönä oli käydä tilausehdotukset tarkasti läpi joka aamu ja niin myös tehtiin.

Järjestelmään totutteleminen vei molemmilta kaupoilta suunnilleen saman verran aikaa. K-citymarket Varkaudessa järjestelmän käyttöön toki totuttiin suunnilleen päivässä, mutta varsinainen EPT:n opettelu on vieläkin kesken, koska jotain uutta ilmenee joka viikko. Siksi varsinaiseen EPT:n opetteluun menee ainakin kalenterivuosi K-citymarket Varkauden kauppiaan mukaan. Myös K-citymarket Pieksämäen kauppiaan mukaan EPT:n opettelu vaatii enemmän aikaa. Ensimmäisten kuukausien aikaan K-citymarket Pieksämäellä nimittäin ilmeni kaikkea uutta tilausjärjestelmän suhteen ja varsinkin osaamisen laajentamisessa meni aikaa sijaisten perehdyttämiseen.

Ehkä suurin kauppojen välisistä eroista liittyy EPT:n tilausrytmiikkaan ja tilausmääriin. Kaupoilla nimittäin meni eri tavalla aikaa siihen, että EPT oppi tilaamaan oikean määrän tavaraa oikeaan aikaan. K-citymarket Pieksämäellä EPT oppi tilausrytmiikan verrattain nopeasti. Sitä toki tarkennettiin ajan myötä lisää ja tilausehdotusten muodostaminen jopa laajennettiin lauantaille. Tilausmäärien oppimiseen EPT:ltä kuitenkin kului vuosi. K-citymarket Varkaudessa sen sijaan uusi tilausjärjestelmä oppi tilausmäärät kutakuinkin ensimmäisen viikon jälkeen, mutta tilausrytmiä hiotaan vähän vieläkin. Isoissa kampanjoissa EPT ei tosin vieläkään täysin hallitse tilattavia määriä

eikä tilausehdotuksiin voi suhtautua liian luottavaisesti. Sesonkeihin joudutaan siis tekemään täydennystilauksia Sympviksen avulla tavarantoimituksen riittävyyden varmistamiseksi. On kuitenkin muistettava, että EPT on toiminut K-citymarket Varkaudessa vasta neljä kuukautta eli järjestelmä tarvitsee vielä aikaa tilausten oppimiseen.

Vaikka molempien kauppojen toiminnot EPT:n käyttöönottoaiheissa olivat pääpiirteissään samanlaisia, oli kauppojen välillä pieniä eroavaisuuksiakin. K-citymarket Varkaudessa EPT:n alkuvalmistelut eli inventoinnit, saldojen oikaisut ja arvojen asetukset tehtiin kahteen kertaan, koska uuden tilausjärjestelmän oli tarkoitus käynnistyä kaupassa reilua puolta vuotta ennen sen lopullista käynnistymishetkeä. Tuolloin Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käynnistystä lykättiin K-citymarket Varkaudesta riippumattomista syistä ja tieto lykkäyksestä tuli vasta edellisenä iltana. Tämän takia esivalmistelut siis tehtiin kahteen kertaan. Toisella kerralla inventointien teko oli hieman helpompaa aiemman inventoinnin vuoksi, mutta siihenkin meni aikaa. K-citymarket Pieksämäellä työaikaa ei tällä tavalla mennyt ”hukkaan”, sillä uusi tilausjärjestelmä käynnistyi aikataulussa.

Vaikka K-citymarket Pieksämäellä inventointeja ei tarvinnut tehdä kahteen kertaan ja se siten säästi aikaa, EPT ei käynnistynyt siellä heti kaikissa tuoteryhmissä, kuten K-citymarket Varkaudessa, vaan sitä laajennettiin pikkuhiljaa muihin tuoteryhmiin. Näihin eroihin syynä on se, että K-citymarket Pieksämäki oli pioneeri EPT:n käyttöönotossa, kun taas K-citymarket Varkaus kuului EPT:n myöhemmin käyttöönsä ottavien kauppojen joukkoon. EPT on siis toiminut K-citymarket Varkaudessa n.4 kk, kun taas K-citymarket Pieksämäellä se on toiminut jo 3 vuotta. Tämän vuoksi EPT käynnistyi K-citymarket Varkaudessa kerralla kaikissa tuoteryhmissä toisin kuin K-citymarket Pieksämäellä.

K-citymarket Pieksämäellä EPT:n laajennusvaiheessa tuli hieman lykkäyksiä, jollaisia K-citymarket Varkaudella ei ollut. K-citymarket Varkaudella käyttöönotossa ei ollut juurikaan ongelmia siitäkin syystä, että tilausjärjestelmä oli kehittynyt paljon sen ensimmäisistä versioista ja osastovastaavat olivat tarkkoina tilausehdotusten tarkastamisessa. Joillakin osastoilla oli hieman ongelmia tilausmäärien kanssa, koska EPT ei osannut huomioida ennakoita. Tilannetta sotki lisää osastovastaavan viikkovapaiden tuuraukset, koska tuuraaja ei ollut tietoinen tehdyistä ennakoista. K-citymarket Varkaudella EPT:n käyttöönotto oli erilainen siinäkin mielessä, että kouluttaja vaihtui kesken Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönoton. Tämä aiheutti omat haasteensa, koska kouluttajan vaihduttua ei ollut oikein varmaa kenen puoleen kään-

tyä ongelmatilanteissa ja kehen ottaa yhteyttä. K-citymarket Pieksämäellä näin ei tapahtunut vaan kouluttaja pysyi samana koko prosessin ajan.

Tällä hetkellä toimitavat eivät ole juuri muuttuneet K-citymarket Varkaudessa EPT:n käyttöönoton aikaisista toimitavoista. Saldojen oikeellisuudesta huolehditaan, nol-lasaldot otetaan ylös ja hyllyjen aukkopaikat käydään läpi samalla tavalla kuin ennenkin. Myös tilausehdotukset tarkastetaan samalla tavalla kuin ennen. Ainoa ero aiempaan on toimitapojen rutinisoituminen. Ongelmia ei K-citymarket Varkaudella EPT:n käytön kanssa ole juurikaan ollut. Ainoita ongelmia ovat olleet joidenkin osastojen tilapäiset EPT:n käynnistymisestä johtuneet hävikkipiikit sekä tiedonsiirto-ongelmat. Hävikkipiikit johtuivat EPT:n käynnistysajan normaalia suuremmista tilausehdotuksista. Ne on kuitenkin saatu hallintaan tuotteiden arvojen korjauksilla sekä tarkalla tilausehdotusten läpikäynnillä. Ilman tarkkaa tilausehdotusten tarkistamista hävikkiä olisi voinut tulla enemmänkin.

Tiedonsiirto-ongelmille sen sijaan ei K-citymarket Varkaus mahda itse paljoa. Ne ilmenevät siten, etteivät saldopäivitykset yms. onnistu eli tehdyt muutokset eivät välttämättä näy vielä seuraavanakaan päivänä, koska tietoliikenne ei yksinkertaisesti toimi. Tällöin voi vain antaa palautetta tiedonsiirroista vastaavalle taholle ja ilmoittaa ilmenneistä ongelmista eteenpäin niiden ratkaisemiseksi. Kaiken kaikkiaan uusi tilausjärjestelmä toimii silti hyvin ja on jopa toiminut paremmin kuin edeltäjänsä. Hyllyaukkoja on vain hieman joillakin osastoilla ja osa niistäkin johtuu EPT:stä riippumattomista syistä.

K-citymarket Pieksämäellä tämän hetken toimitavat eivät myöskään eroa aikaisemmista EPT:n käyttöönoton aikaisista toimitavoista. Tilausrytmiikka on hyvä ja EPT toimii hyvin. Tilausehdotukset ja tilausrytmiikka ovat lisäksi osuvampia kuin EPT:n käytön alussa. Ainoastaan juhlapyhät tuottavat ongelmia tilaamiseen, sillä Ennusteperusteinen tarvesuunnittelun antamat tilausmäärät eri päiville eivät aivan kohtaa kysyntää. Mikäli tätä ei tajua, voivat tavaratoimitukset yllättää määriltään ja päiviltään. Mikäli tällaisia ongelmia pääsee syntymään ja tavaraa tulee liikaa vääränä ajankohdaksi, ainoa ratkaisu on myydä tavarat ulos. Mikäli juhlapyhien tilaamista ei oteta lukuun, EPT toimii hyvin.

Vaikutukset hävikkiin ja hyllynsaatavuuteen

Kuten aiemmassa kappaleessa ilmeni, K-citymarket Pieksämäen toiminnot ovat olleet hyvin samanlaisia kuin K-citymarket Varkauden toiminnot Ennusteperusteista tarve-

suunnittelua käytettäessä. Eroja on ollut kauppojen välillä vain hieman eivätkä ne-kään ole olleet suuria. Toimitavat ovat myös pysyneet samoina koko EPT:n käytön ajan. Niitä ei ole juuri muutettu eikä niistä ole poikettu. Kuitenkin se tosiasia, että K-citymarket Pieksämäki on ollut pilottikauppa EPT:n käyttöönotossa, heijastui kaupan hävikkiin ja hyllysaatavuuteen järjestelmän käyttöönoton alkupuolella.

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käynnistyttyä K-citymarket Pieksämäellä kaupan hävikki käytännössä kolminkertaistui tuorepuolella. Hävikki pysyi suurena noin neljä ensimmäistä kuukautta, jonka jälkeen sen laskemiseksi tehtiin radikaaleja ratkaisuja. Käytännössä tämä tarkoitti tilausehdotusten erittäin tarkkaa päivittäistä säätöä, jota jatkettiin suunnilleen puoli vuotta. Tuona aikana EPT alkoi pikkuhiljaa ymmärtää tilausmääriä paremmin, jolloin myös tilausehdotukset muuttuivat realistisempaan suuntaan. Tilausrytmiikan uusi tilausjärjestelmä ymmärsi melko nopeasti, mutta tilausmäärien ymmärtämiseen siltä kului vuosi. Sesonkien aikaiseen hävikkiin ei kuitenkaan tullut juuri muutoksia tuona aikana, koska sesonkitilaamisessa käytettiin tukena muitakin tilausmenetelmiä tavaroiden riittävyyden varmistamiseksi. Pitkän ja sinnikkään työn tuloksena hävikki on nyt saatu siedettäväksi eli sen suunta on koko ajan parempi. On muistettava, ettei kaikki kaupan hävikki johdu yksinomaan Ennusteperusteisesta tarvesuunnittelusta vaan sen takana on vaikuttamassa monia eri asioita, kuten ennakkotilaaminen, tarjoukset, toimitavat ym. Kaiken kaikkiaan hävikin kehitys on koko ajan parempaan päin. (Niskala 16.4.2013.)

Hävikin lailla myös hyllysaatavuus on parantunut K-citymarket Pieksämäellä Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönoton jälkeen. Se parani tasaisesti kaikilla tuoteryhmillä ensimmäisen puolen vuoden jälkeen, vaikka vaihteluakin siinä ilmeni. Vaihteluita hyllysaatavuuteen aiheuttivat mm. juhlapyhät, koska niiden aikana myös kysyntä poikkeaa normaaliajan kysynnästä. Kaiken kaikkiaan kuitenkin myös sesonkien aikainen hyllysaatavuus on parantunut EPT:tä edeltävään aikaan verrattuna. Muutoinkin hyllysaatavuus on nykyään aiempaa parempi. Tämä on pitkän työn tulos, sillä onhan Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu ollut käytössä jo kolme vuotta eli sitä on hiottu yhtä kauan. (Niskala 16.4.2013)

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli varmistaa uuden tilausjärjestelmän eli Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun onnistunut käyttöönotto K-citymarket Varkaudessa. Uusiin järjestelmiin siirtyminen ei aina ole helppoa, minkä takia tämä opinnäytetyö keskittyi helpottamaan käyttöönottoprosessia. Toisin sanoen opinnäytetyön tavoitteena oli varmistaa mahdollisimman helppo, nopea ja tehokas Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun, EPT:n, käyttöönottoprosessi. Käytännössä tämä tapahtui siten, että EPT:n käyttöönottoprosessissa oltiin aktiivisesti mukana heti alusta pitäen opiskelemalla järjestelmän toimintaa, kouluttamalla henkilökuntaa, korjaamalla saldoja sekä tarkastamalla tilausehdotuksia. Opinnäytetyötä varten toteutettiin myös avoin haastattelu K-citymarket Pieksämäen ja K-citymarket Varkauden kauppiaille. Haastattelu tehtiin, jotta saataisiin vertailukelpoista tietoa kauppojen toimitavoista sekä tietoa K-citymarket Varkauden EPT:n käyttöönottoprosessin toimitapojen sopivuudesta.

Tällä hetkellä Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu toimii hyvin molemmissa kauppoissa, joskin K-citymarket Pieksämäellä se toimii hieman paremmin pidemmän toimintajan vuoksi. Onhan tilausjärjestelmä ollut siellä kuitenkin käytössä jo kolme vuotta, kun taas K-citymarket Varkaudessa se on ollut käytössä vasta neljä kuukautta. Lyhyestä toimiajastaan huolimatta EPT on koko ajan parantanut K-citymarket Varkauden hyllysaatavuutta ja hävikkiä. Hävikki toki kasvoi hieman joillakin osastoilla EPT:n käyttöönoton jälkeen ja oli joillakin osastoilla havaittavissa hävikkipiikkejäkin aiempaan tilanteeseen verrattuna. Tarkalla tilausehdotusten tarkastuksella ja saldoarvojen muuttamisella hävikki on kuitenkin saatu laskemaan. Joillakin osastoilla voi toki aina silloin tällöin ilmaantua pieniä häiriöitä tilaamisessa, koska EPT ei vielä täysin ymmärrä mm. alennusten vaikutusta kysyntään. Siksi tilausehdotukset tarkastetaan yhä huolellisesti joka päivä. Parannusta on silti havaittavissa myös hävikkipiikin osastoilla. On syytä muistaa, ettei kaikki hävikki kyseisillä osastoilla johdu EPT:stä vaan se johdetaan osittain omista toimitavoista. Myös sesonkien aikainen hävikki on laskenut entisestään.

Hyllysaatavuus K-citymarket Varkaudella eroaa EPT:tä edeltävästä ajasta siten, että parannusta on ollut mm. juhlapyhien aikaan. Toki juhlapyhien aikaan on yhä tehtävä täydennystilauksia Sympiksellä, mutta hyllysaatavuus on silti parantunut. K-citymarket Varkauden kauppiaspariskunta näkee hyllysaatavuuden parantuneen siten, että tavaroiden saldot pitävät nykyään paikkansa hyvin. Hyllysaatavuuden hienoinen paraneminen on näkynyt aiemmin muilla osastoilla, mutta vasta nyt se näkyy teollistenelintarvikkeidenosastolla, joka on yksi kaupan suurimpia. Toki nollatasojakin

yhä löytyy, mutta ne johtuvat lähinnä omista toimitavoista ja poistuvista tuotteista kuin EPT:stä. Myös hyllyaukot johtuvat omista toimitavoista ja lopetettavista tuotteista, kun uutta tavaraa ei saada ajoissa poistuvien tilalle. Kauppiaat kuitenkin näkevät hyllysaatavuuden parantuneen selkeästi EPT:n käyttöönoton myötä. Hyllysaatavuus on heidän mukaansa parantunut asteittain joka tuoteryhmässä, mikä ilmenee aikaisempaa ”ohuempana” tavaravirtana eli tavaraa tulee pienemmissä erissä tasaisempaan tahtiin.

Kaiken kaikkiaan Ennusteperusteisesta tarvesuunnittelusta on ollut hyötyä K-citymarket Varkaudelle. Edut ilmenevät aikaisempaa pienempänä hävikkinä sekä parempana hyllysaatavuutena. Kauppiaista toisen mukaan EPT:llä ei äkkiseltään ole hirveästi hyötyjä entiseen tilausjärjestelmään verrattuna. Se etu EPT:llä kuitenkin hänen mielestään on, ettei tiettyjä arvoja tarvitse seurata yhtä paljon kuin ennen, koska tilausehdotukset muodostuvat myynnin mukaan. Lisäksi hänen mielestään sesongit osataan EPT:n ansiosta ennakoida hieman aiempaa paremmin. K-citymarket Varkauden kauppiaista toinenkin on samoilla linjoilla tilaamisen suhteen. Hänen mielestään EPT antaa tukea tilausten tekemiseen ja auttaa siinä. EPT on hänen mielestään myös auttanut hyllysaatavuuden parantamisessa ja hävikin pienentämisessä.

K-citymarket Varkauden tavoin EPT:stä on ollut hyötyä myös K-citymarket Pieksämäelle. Tilausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen kaupan saatavuus on parantunut ja hävikki pienentynyt. Tulokset näkyvät nyt, koska tilausjärjestelmä on ollut jo pidemmän aikaa käytössä kaupassa. Tämän ansiosta kaupan tilausrytmiikka ja tilausehdotukset ovat muuttuneet koko ajan osuvimmiksi. Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu onkin kauppiaan mielestä tehokkuuden lähtökohta, koska tilausmääriä ei tarvitse miettiä yhtä paljon kaikille eri tuotteille kuin ennen. Lisäksi tilausjärjestelmä auttaa laatutason ylläpitämisessä tuottamalla tasaisempaa laatua. Toisin sanoen tavaravirta on tasaisempaa kuin ennen.

Molemmat kaupat ovat toimineet hämmästyttävän samalla tavalla sekä EPT:n käyttöönottovaiheessa että sen ylläpitovaiheessa. Voi olla, että juuri näin toimien Ennusteperusteisesta tarvesuunnittelusta saa hyvin toimivan tilausjärjestelmän kaupalle etenkin, koska kumpikaan kauppa ei ole juurikaan muuttanut toimitapojaan EPT:n käyttöönoton aikaisista toimitavoista. Lisäksi K-citymarket Pieksämäen kauppiaan maininta hävikin pienentämisestä sekä hyllysaatavuuden paranemisesta antavat olettaa näin. Koska K-citymarket Varkauden kauppiasparin mielipiteet EPT:n vaikutuksesta kaupan hyllysaatavuudelle ja hävikille, vain neljän EPT:n käyttökuukauden jäl-

keen, ovat samankaltaisia K-citymarket Pieksämäen kauppiaan kokemusten kanssa, voidaan olettaa toimitapojen olevan oikeita. Tulosten positiivisen suuntauksen vuoksi voidaan myös olettaa, että EPT:n käyttö tuo kaupalle hyötyjä aikaisempaan Sympis-tilausjärjestelmään verrattuna. Tarkempia tietoja ja laajempaa yleistämistä varten EPT:n käytön toimitapoja ja tuloksia pitäisi kuitenkin tarkkailla kauemman aikaa useammassa eri kaupassa.

Vaikka EPT:n käyttöönoton ja ylläpidon toimitapojen vaikutukset kaupan hävikkiin ja hyllysaatavuuteen on saatu vain K-citymarket Varkaudesta ja K-citymarket Pieksämäeltä, heijastavat tulokset selkeitä EPT:n etuja: hävikin pienenemistä ja hyllysaatavuuden paranemista. Hävikki on pienentynyt kaikkien kauppiaiden mukaan aiempaan tilausjärjestelmään verrattuna ja K-citymarket Varkauden kauppiaiden mukaan myös sesonkien aikainen hävikki on pienentynyt. Samoin hyllysaatavuus on kaikkien kauppiaiden mielestä parantunut, mikä puolestaan on vaikuttanut positiivisesti kauppajien laatutason ylläpitämiseen. Kun tavaravirta on aiempaa ”ohuempaa”, myös sen laatu on aiempaa tasaisempaa. Tämä taas edesauttaa hävikin pienentämisessä.

EPT:n ehdottomiin etuihin aiempaan tilausjärjestelmään verrattuna lukeutuu lisäksi kaupan tilausrytmiikan ja tilausmäärien osuvuus. Toisin sanoen tilaukset vastaavat sekä määriltään että toimitusajankohdiltaan paremmin todellista kysyntää kuin aiemman Sympis-tilausjärjestelmän tilausmäärät ja toimitusajankohdat. Tämä taas on kaupan toiminnan tehokkuuden lähtökohta varsinkin K-citymarket Pieksämäen kauppiaan mukaan. EPT:n tehdessä tilausehdotukset se samalla myös tukee varsinaista tilausten tekijää eli tilaukset hyväksyvää myyjää. Myyjän ei tarvitse miettiä sopivia tilausmääriä erikseen kaikille tuotteille, sillä Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu tekee sen myyjän puolesta. Samalla eri arvojenkin jatkuva seuranta helpottuu. EPT:n käytöllä on siis, kaikkien kauppiaiden mukaan, hävikin pienenemisen ja hyllysaatavuuden paranemisen lisäksi monia muitakin etuja, jotka ovat kaikki kytköksissä toisiinsa. Toki EPT kannattaa ottaa käyttöön kaupassa jo siksi, että se auttaa hävikin hallitsemisessa ja hyllysaatavuuden parantamisessa. Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttö tuo kaupalle kuitenkin mukanaan monia muitakin etuja, joiden vuoksi sen käyttöä kannattaa harkita vakavasti.

K-citymarket Varkaudelle tästä opinnäytetyöstä on hyötyä siinä mielessä, että kauppa sai tämän toimintatutkimuksen myötä eräänlaisen vahvistuksen sille, miten Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käytössä on toimittava hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Toisin sanoen kauppa voi olettaa tämän tutkimuksen myötä nykyisten toimitapojen olevan sopivia EPT:n käytössä, hävikin pienentämisessä ja hyllysaatavuuden

parantamisessa. Mikäli nimittäin K-citymarket Pieksämäki ei ole muuttanut toimitapojaan ollenkaan koko EPT:n kolmevuotisen käyttöhistorian aikana, eivät K-citymarket Varkauden toimitavat voi olla väriä. Tätä johtopäätöstä tukee se tieto, että K-citymarket Pieksämäki on onnistunut saamaan hyviä tuloksia hävikin ja hyllysaataavuuden suhteen muuttamatta toimitapojaan. Voi olla, että EPT:n oltua toiminnassa yhden kokonaisen vuoden, myös K-citymarket Varkaus alkaa saada yhtä hyviä tuloksia tilausehdotusten osuvuuden, hävikin pienenemisen ja hyllysaataavuuden paraneamisen suhteen kuin K-citymarket Pieksämäki. Vaatiihan Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu riittävän myyntihistoriataustan saadakseen tilausehdotukset kysyntää vastaavaksi. Suunta vaikuttaa olevan oikea eli tarvitaan vain aikaa, jotta EPT:n edut todellakin tulevat esiin. Koska tämän hetken tulokset hävikin sekä hyllysaataavuuden kehityksen kannalta ovat kuitenkin lupaavia ja EPT toimii hyvin, voidaan EPT:n käyttöönottoa pitää onnistuneena. Siksi opinnäytetyön tavoitteet ovat täyttyneet.

K-citymarket Varkaus ei kuitenkaan ole ainoa taho, joka hyötyy tästä opinnäytetyöstä. Muut Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöön siirtyvät K-kauppiat nimittäin saavat tämän opinnäytetyön myötä toimintamallin, jonka mukaan kannattaa menetellä EPT:n onnistuneen käyttöönoton takaamiseksi. Jos K-citymarket Pieksämäki ja K-citymarket Varkaus ovat kerran onnistuneet saamaan hyviä tuloksia EPT:n käytössä samojen toimitapojen tiukalla noudattamisella, voivat muutkin K-kauppiat luottavaisin mielin tukeutua näihin toimitapoihin EPT:n käyttöönottovaiheessa ja ylläpidossa. Siten he voivat välttää käyttöönoton ”sudenkuoppia”, kuten hävikin lisääntymistä.

Tulevaisuudessa tätä toimintatutkimusta voitaisiinkin hyödyntää siten, että sitä laajennettaisiin toteutettavaksi muissa K-ketjun kaupoissa. Mitä useammassa K-ketjun kaupassa EPT:n käyttöönoton ja ylläpidon toimitapoja, ja niiden vaikutuksia kauppojen hävikkiin sekä hyllysaataavuuteen, tutkittaisiin, sitä varmempaa tietoa oikeista toimitavoista saataisiin. Näitä ”oikeita toimitapoja” Kesko voisi sitten käyttää oman koulutuksensa pohjana, kun se opastaa uusia EPT:n käyttöönsä ottavia K-ketjun kauppiaita ja tilausjärjestelmän käytössä. Siten EPT:n käyttöönoton sekä käytön tehokkuus parani ja kaupat hyötyisivät uudesta tilausjärjestelmästä nopeammin. Toimitapojen ”oikeellisuutta” voisi lisäksi tarkastella kauppojen kokoluokan mukaan, jolloin saataisiin selville eri kokoluokan kaupoille sopivimmat toimitavat EPT:n käyttöönotossa. Näin mahdollisimman monet kaupat voisivat parantaa toimintansa tehokkuutta.

LÄHTEET

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju*. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkinen, H. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Hansaprint Direct Oy, 17–20.

Honkanen, J. 2011. *Hyllysaatavuuden parantaminen tilausjärjestelmiä hyödyntäen* [verkkojulkaisu]. Laurea Kerava [viitattu 29.11.2012]. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45527/Honkanen_Jesse.pdf?sequence=1.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Syrjälä, L. (toim.). *Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Hansaprint Direct Oy, 104–105.

Johansson, Niklas 2013. Teollisten elintarvikkeiden osastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 20.2.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

K-citymarket. *Kaupat* [verkkosivu]. K-citymarket [viitattu 28.11.2012]. Saatavissa: <http://www.k-citymarket.fi/Kaupat/Varkaus/>.

Keromaa, Arto 2013. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 15.4.2013. Haastattelu.

Keromaa, Arto 2012. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 16.1.2012. Henkilökohtainen tiedonanto.

Keromaa, Arto 2012. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 30.11.2012. Henkilökohtainen tiedonanto.

Keromaa, Arto 2013. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 6.2.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Keromaa, Arto 2013. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 21.2.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Keromaa, Kirsi 2013. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 15.4.2013. Haastattelu.

Keromaa, Kirsi 2013. K-kauppias. K-citymarket Varkaus. Varkaus 30.1.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Kesko. *Auto- ja konekauppa* [verkkosivu]. Kesko [viitattu 28.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Auto--ja-konekauppa/>.

Kesko. *Kesko lyhyesti* [verkkosivu]. Kesko [viitattu 22.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/>.

Kesko. *Käyttötavarakauppa* [verkkosivu]. Kesko [viitattu 28.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Kayttotavarakauppa/>.

Kesko. *Rautakauppa* [verkkosivu]. Kesko [viitattu 28.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Rautakauppa/>.

Kesko. *Ruokakauppa* [verkkosivu]. Kesko [viitattu 28.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/>.

Koivumaa, Merja 2013. Kalaosastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 30.1.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Koivumaa, Merja 2013. Kalaosastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 20.2.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Kärkkäinen, M & Småros, J. 2009. *Hyllysaatavuus kuntoon kuluja kasvattamatta!* [verkkójulkaisu]. Relex [viitattu 29.11.2012]. Saatavissa: <http://www.relexsolutions.com/wp-content/uploads/2012/03/relex-hyllysaatavuus-kuntoon-WP.pdf>.

Miettinen, Mikko 2013. Jalosteosastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 20.2.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Niskanen, Teuvo 2013. K-kauppias. K-citymarket Pieksämäki. Pieksämäki 16.4.2013. Haastattelu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pakarinen, Eila 2013. Maito-osastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 30.1.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Puranen, Pirjo 2013. Hedelmä- ja vihannesosastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 30.1.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Retail. 2006. *Kaupan työt ja toiminta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Räihä, Kristiina 2013. Leipäosastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 30.1.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

Räihä, Kristiina 2013. Leipäosastovastaava. K-citymarket Varkaus. Varkaus 20.2.2013. Henkilökohtainen tiedonanto.

HAASTATTELU

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöönottovaihe

1. Miksi siirryitte Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöön?
2. Kauanko Ennusteperusteinen tarvesuunnittelu on ollut käytössä?
3. Mitä valmisteluja teitte ennen järjestelmän käyttöönottoa?
4. Miten toimitte EPT:n käyttöönottovaiheessa? (Miten huolehditte mm. tilausehdotusten tarkistuksesta ja tarkistuksen valvonnasta?)
5. Sujuiko järjestelmän käyttöönotto ongelmitta? (Jos ei sujunut, mitkä olivat suurimmat ongelmat ja miten ratkaisitte ne?)
6. Kauanko EPT:n käytön opettelu ja järjestelmään tottuminen vei?
7. Miten pian EPT ymmärsi tilausrytmin ja tilattavat määrät?
8. Mitä tapahtui hävikille EPT:n käyttöönoton jälkeen?
9. Mitä tapahtui hyllysaatavuudelle EPT:n käyttöönoton jälkeen?
10. Jos hyllysaatavuus muuttui, miten, kuinka pian ja millä tuoteryhmillä se muuttui?
11. Paraniko sesonkien aikainen hyllysaatavuus ja hävikki EPT:n käyttöönoton jälkeen?

Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun ylläpitovaihe

12. Miten toimitte EPT:n ylläpitovaiheessa?
13. Miten toimintanne heijastui hävikkiin ja hyllysaatavuuteen? Oliko näissä luvuissa eroja Ennusteperusteista tarvesuunnittelua edeltävään aikaan?

Tilanne nyt

14. Millainen tilanne on nyt? Miten EPT toimii?
15. Millainen on hyllysaatavuuden ja hävikin tilanne nyt?
16. Ovatko toimintatapanne muuttuneet EPT:n käyttöönottovaiheen toimitavoista?
17. Onko uuden järjestelmän kanssa ollut mitään ongelmia?
18. Millaisia ongelmia on ollut ja miten olette niistä selvinneet?
19. Mitä hyötyjä Ennusteperusteisesta tarvesuunnittelusta on ollut kaupalle?
20. Mitä haluaisitte sanoa K-kauppiaalle, joka aikoo ottaa Ennusteperusteisen tarvesuunnittelun käyttöön omassa kaupassaan?

