



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Panimotuotteiden hyllyttämisen ulkoistamiskokeilu Vantaan alueen päivittäistavara-kaupoissa. Case Sinebrychoff.

Säteri, Olli

2017 Laurea

Panimotuotteiden hyllyttämisen ulkoistamiskokeilu Vantaan alueen päivittäis-
tavarakaupoissa. Case Sinebrychoff.

Säteri Olli
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2017

Olli Säteri

Panimotuotteiden hyllyttämisen ulkoistamiskokeilu Vantaan alueen päivittäistavarakauppoissa. Case Sinebrychoff.

Vuosi 2017 Sivumäärä 47

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Sinebrychoff Supply Company Oy:lle. Opinnäytetyössä oli tarkoituksena tutkia hyllyttämisen ulkoistamiskokeilun vaikutuksia Sinebrychoffille. Hyllytyksen ulkoistamiskokeilu suoritettiin yhden kaupungin alueella lokakuun alusta joulukuun loppuun vuonna 2016. Tutkimus toteutettiin pääosin osallistuvalla havainnoinnilla. Lisäksi tutkimukseen kuului haastatteluita, joiden kautta ulkoistamiskokeilua ajateltiin toimitusketjuorganisaation ulkopuolelta. Tavoitteena opinnäytetyössä oli tuoda julki toimitusten hyllytysmäärät ja -ajat. Lisäksi tavoitteena oli selvittää hyllytyksen hinta ja se, miten kustannukset vaihtelevat kauppaketjujen välillä.

Tutkimusongelmaan vastaamiseksi aineistoa kerättiin hyllytysoperaattoreiden toimintaa havainnoimalla sekä avoimilla haastatteluilla. Haastattelut olivat Sinebrychoffin työntekijöitä, jotka työskentelivät myyntiorganisaatiossa.

Tutkimustuloksista saatiin selville hyllytysoperaattoreiden hyllytykseen käyttämä aika eri toimitusryhmissä. Tuloksista nähtiin lisäksi, kuinka paljon toimitetusta kuormasta oikeasti päätyy hyllyyn asti hyllyttäjien toimesta. Hyllytyspilotti on tuonut Sinebrychoffille lisäkustannuksia, mutta hyllytyspilotin myötä kustannuksia on mahdollista kompensoida esimerkiksi jakeluautojen täyttöasteita kasvattamalla. Avoimien haastatteluiden kautta saatiin selville, että hyllytyspilotti on ollut erittäin positiivinen kokemus myös toimitusketjuorganisaation ulkopuolella.

Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla Sinebrychoff Supply Company sai arvokasta tietoa hyllytysoperaattoreiden suorittamasta työstä. Erityisesti ajankohtaiset hyllytysmäärät ja -ajat helpottavat Sinebrychoffia mahdollisissa tulevisissa sopimusneuvotteluissa. Hyllytyspilottia päätettiin jatkaa sen onnistumisen johdosta vuoden 2017 maaliskuun loppuun saakka, jolloin päätetään mahdollisesta pidempiaikaisesta jatkamisesta ja kenties laajennuksesta.

Asiasanat: hyllyttäminen, hyllytysprosessi, ulkoistaminen, päivittäistavarakauppa

Olli Säteri

**An outsourcing trial of shelving brewery products in grocery stores in the Vantaa area.
Case Sinebrychoff.**

Year	2017	Pages	47
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by Sinebrychoff Supply Company Oy to analyse an outsourced shelving trial. This research was carried out in grocery stores in Vantaa from the beginning of October to the end of December in 2016. The research was mainly implemented using participant observation. The main aim of this thesis was to establish shelving times and amounts. Also the cost of the outsourced shelving trial and the variation of how costs change between business chains needed to be solved.

The research data was collected by observing the shelving operators at work and unstructured interviews. The interviewees were working in the sales organisation of Sinebrychoff. The purpose of these interviews was to “think outside the box” concerning the Sinebrychoff supply chain organisation.

The results showed the time shelving operators used with different delivery groups. Also the results highlighted the amount of products actually put onto shelves by the operators. It was established that Sinebrychoff also incurred extra expenses through the shelving trial. However, the expenses could be compensated by the drivers increasing the number of deliveries to customers per day. The interviewees told that the shelving trial had been a very successful experience in their sales organisation, as well.

Sinebrychoff Supply Company received valuable information about the work the operators do from this research. The shelving times and shelving amounts especially help Sinebrychoff in possible future planning negotiations. Because of the success of the trial, Sinebrychoff decided to extend the use of the shelving operators. As of now the trial will be in operation till the end of March 2017. After that it is possible that negotiations on a long-term agreement and expanding the operation area will take place.

Keywords: shelving, shelving process, outsourcing, grocery store

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tavoite ja rajaus	6
1.2	Tutkimusongelma	6
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3.1	Case-tutkimus opinnäytetyönä.....	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	Hyllyttäminen.....	9
2.1	Hyllyttämisen ulkoistaminen.....	9
2.2	Tuotteiden esillepano	10
2.3	Oppimiskäyrä.....	11
3	Oy Sinebrychoff Ab & Sinebrychoff Supply Company Oy	12
3.1	On ja Off trade	13
3.2	Carlsberg-konserni	14
3.3	Sinebrychoffin jakelu.....	15
3.4	Vähittäiskauppa	16
3.4.1	Vähittäiskauppa Suomessa.....	16
3.4.2	Päivittäistavarakauppa	17
4	Hyllytystutkimus	18
4.1	Keskeisiä käsitteitä	19
4.2	Havainnointi.....	23
4.2.1	Havainnoinnin toteutuminen hyllytystutkimuksessa	24
4.3	Haastattelu.....	24
4.3.1	Haastattelun toteutuminen opinnäytetyössä.....	25
4.4	Hyllytysprosessi.....	26
5	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	28
5.1	Hyllytyspilotin tulokset.....	29
5.2	Haastattelujen tulokset.....	36
5.3	Hyllytyspilotin tuloksien analysointia.....	38
6	Tutkimuksen yhteenveto	39
6.1	Johtopäätökset	39
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	41
6.3	Jatkotutkimusaiheet.....	42
	Lähteet	44
	Kuviot.....	46
	Taulukot	47

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tilaajana oli suomalainen Sinebrychoff Supply Company Oy, joka toimii panimotuotteiden logistiikapalveluiden tuottajana. Panimotuotteiden kulutus suomalaisten keskuudessa on jo useamman vuoden ollut tasaisessa laskussa, mikä on pakottanut panimot jatkuvasti etsimään uusia toimintatapoja, joilla optimoida kannattavuuttaan. (Panimoliitto 2015.)

1.1 Tavoite ja rajaus

Sinebrychoffilla suoritettiin kolmen kuukauden mittainen panimotuotteiden hyllytyksen ulkoistamisen pilottihanke lokakuusta joulukuuhun 2016. Hanke rajattiin käsittämään vain Vantaan kaupungin alueelle kuuluvia päivittäistavarakauppoja. Rajaus haluttiin tehdä selkeäksi ja vain yhtä kaupunkia koskevaksi, jotta pilottihankkeesta saataisiin mahdollisimman todennukaisia tuloksia analysoitavaksi. Aiemmin näissä kaupoissa hyllyttäminen on pääasiassa ollut toimitusta tuovan jakeluautonkuljettajan tehtävänä, josta heille on myös maksettu erikseen sovittu hinta. Sinebrychoffilla kaikki jakelu on ollut ulkoistettua jo 1990-luvulta lähtien pois lukien suurtankkijakelu asiakkaille, joilta vaadittavat tankit löytyvät. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Pilottihankkeessa hyllyttämisen hoitivat Sinebrychoffin ulkopuoliset hyllytysoperaattorit. Tutkimuksessa hyllytysoperaattoreilla tarkoitetaan Sinebrychoffin ulkopuolisia henkilöitä, jotka palkattiin tekemään hyllytystä. Tavoitteena tässä tutkimuksessa on tuoda julki eri mittareita, joita tarkastelemalla voidaan analysoida hyllyttämisen ulkoistuksen onnistumista. Tavoitteena ei suoranaisesti ole ulkoistamisesta tulevat säästöt, vaan on ajateltava laaja-alaisemmin, kuten asiakastyytyvyyden paranemista.

Pilottihankkeesta saadut tulokset ovat tärkeä osa jatkoa pohdittaessa. Hankkeen alussa vällyteltiin mahdollisuuksia jatkaa ja jopa laajentaa hyllyttämisoperaattoreiden käyttöä, mikäli kolmen kuukauden kokeilussa kaikki toimii niin kuin on tarkoitettu. Tällä olisi taas suuria vaikutuksia jakeluautonkuljettajien toimintaan, sillä on laskettu, että jakeluautonkuljettaja viettää päivästänsä yli puolet asiakkaiden luona purkamassa kuormaa sekä hyllyttämässä.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää hyllyttämisen ulkoistamiskokeilun vaikutuksia Sinebrychoffille. Vaikutuksista johdetut alaongelmat ovat seuraavat kysymykset:

- Kuinka suuren osa toimituksesta hyllyttäjät oikeasti hyllyttävät ja kauanko näiden tuotteiden hyllyttäminen kestää?

- Miten kustannukset vaihtelevat eri päivittäistavarakaupan ketjujen välillä?
- Mikä on ollut hyllytyspilotin hinta Sinebrychoffille?

Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan hyvä perustieto hyllyttämisen ulkoistuksen kannattavuudesta ja sen mahdollisesti tuomasta lisäarvosta. Tutkimuksen kautta Sinebrychoffilla on todenmukaista tietoa, jota se voi hyödyntää sopimuksia tehdessä, jos pilottihankkeen jälkeen päätetään jatkaa tai laajentaa ulkoistettua hyllytystä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella kvalitatiiviseen eli laadulliseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Syy käyttää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää on tutkimuksen päämäärissä sekä taustoissa. Usein, kun halutaan tutkia esimerkiksi henkilön kokemuksia tai ymmärtää tapahtuneita ilmiöitä, joista tietoa ei ole paljoa saatavilla, on syytä käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tästä syystä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään eritoten tieteissä, joissa painopiste on sosiaalisuudessa ja ihmisen käyttäytymisessä. Lisäksi tutkijan aiemmin keräämä kokemus kvalitatiivisesta menetelmästä ja sen hyödyistä voi auttaa päättämään tähän menetelmään. (Räsänen 2016.)

Laadullisessa tutkimuksessa on aina kolme tekijää, jotka ovat tieto, tulkitseva tai analyttinen toimenpide ja raportti. Tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi haastattelujen avulla kerättyä aineistoa. Tulkitsevassa tai analyttisessä toimenpiteessä pyritään käsitteellistämään tiedon avulla löydetty asiat sekä analysoidaan niitä. Viimeisenä tekijänä on raportin kirjoittaminen, jossa nivotaan yhteen kaikki siihen asti analysoitu ja havainnoinnoin materiaali ja luodaan johdonmukainen teksti aiheesta. (Räsänen 2016.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tutkijan on valittava erilaisista menetelmistä, joista mielestään saa eniten irti tutkimuksen aikana. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa ryhmäkeskustelut, syvähaastattelut, havainnointi tai etnografiset menetelmät, jossa tutkija tarkastelee ja pohtii tutkimaansa kohdetta esimerkiksi osallistumalla tämän arkeen. (Räsänen 2016.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus liittyy empiriseen eli kokemusperäiseen tutkimustyyppiin. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa lomake- ja internetkyselyt, puhelinhaastattelut ja kokeelliset tutkimukset. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää kvalitatiivista tutkimusta enemmän otoksia, sillä tarkoituksena tutkimuksessa on useammin selvittää sen hetkinen tilanne kuin sen syyt. (Heikkilä 2014, 16.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen liitetään termit validiteetti ja reliabiliteetti. Kun tutkimus on validi, se on mitannut tarkoituksenmukaista asiaa, ei sisällä systemaattisia virheitä ja antaa pääosin oikeat tulokset. Validius tulee varmistaa huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla.

Mittauksien tulee olla oikeanlaisia asioita tarkastelevia, otoksen edustava ja vastausprosentin korkea. Tutkimuksen ollessa reliaabeli, se on tarkka ja ei-sattumanvarainen. Sen lisäksi se on kyettävä toistamaan samoin tuloksin. (Heikkilä 2014, 17-18.)

Internetkyselyt soveltuvat vain joukolle, jolla on käytössä internet päivittäisessä arjessaan. Aineistoa voidaan tarpeen vaatiessa täydentää esimerkiksi lomakekyselyllä. Menetelmiä voi käyttää lisäksi toisinkin päin eli internetkysely voi olla täydentävä tiedonkeruumenetelmä lomakekyselylle. (Heikkilä 2014, 19.)

1.3.1 Case-tutkimus opinnäytetyönä

Case-tutkimusta eli tapaustutkimusta pidetään ennemminkin tutkimusstrategiana kuin erillisenä tutkimusmenetelmänä. Case-tutkimuksen lisäksi kehittämis- ja toimintatutkimukset ovat tavallisimpia tutkimusstrategioita. Tämänlaiset tutkimusstrategiat hyödyntävät sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2013, 23-24.)

Case-tutkimus on kokonaisvaltainen ja syvälinen tutkimus, jossa pyrkimyksenä on hyödyntää monia eri tietolähteitä. Tutkimus on tavallisesti laadullista tutkimusta laajempi kokonaisuus, sillä siinä voidaan hyödyntää esimerkiksi määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Case-tutkimus on kuitenkin menetelmällisesti lähempänä laadullista kuin määrällistä tutkimusta. Case-tutkimuksessa kohteena on tavallisesti yksi ilmiö, johon tutkija paneutuu syvälinen. Tutkimuksen tulokset koskevat vain tutkittua tapausta eikä niitä tästä johtuen voida yleistää. (Kananen 2013, 28.)

Tapaustutkimuksessa tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä monilla eri tiedonkeruumenetelmillä. Yleisimpiä keruumenetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, teemahaastattelu, kirjalliset lähteet ja raportit. Näitä tiedonkeruumenetelmiä käyttäen tutkija saa syvälinen ja laajan kuvauksen tutkittavasta tapauksesta. (Kananen 2013, 31.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitetta ja valotetaan hieman tutkimuksen taustoja sekä selkeytetään tutkimuksen rajausta. Luvussa kuvataan lisäksi tutkimusmenetelmiä, joita varsinkin Case-opinnäytetyöhön on hyvä sisällyttää. Toinen luku kattaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tässä luvussa käsitellään kirjallisuutta liittyen hyllytuotteiden esillepanoon, logistiikkapalveluiden ulkoistamiseen sekä perehdytään oppimiskäyrään.

Seuraavaksi luvussa kolme kuvataan kattavasti Sinebrychoff Oy:tä ja sen tuotanto- ja toimitusketjuyhtiötä Sinebrychoff Supply Company Oy:tä. Luvussa käsitellään Sinebrychoffin koko Suomen laajuista jakelua, joka koostuu paikallis- ja terminaali-jakelusta. Lisäksi sivutaan

Carlsberg-konsernia, johon Sinebrychoff on kuulunut jo vuodesta 2000 lähtien. Luvun lopussa käydään vielä läpi vähittäiskauppaa ja päivittäistavarakauppaa.

Neljännessä luvussa käsitellään tarkasti hyllytystutkimus, jossa kuvataan hyllytyksen prosessi ja hyllytysoperaattoreiden tehtävät. Tästä luvusta saadaan kokonaisvaltainen kuva siitä, miten hyllytyspilotti on toiminut käytännössä. Luvussa viisi analysoidaan ja esitetään tutkimuksen tulokset kuvioina ja nähdään, miten hyllytyspilotti on oikeasti toiminut kokeiluna ja minikälaisia tuloksia siitä on saatu. Luvusta saadaan kattava pohja tulevalle eritoten, jos pilottihanketta päätetään jatkaa.

Viimeisessä luvussa aiemmat luvut tuodaan yhteen ja pohditaan hyllytyspilottista saatuja johtopäätöksiä. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia, reliabiliteettia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Hyllyttäminen

Tässä luvussa käsitellään hyllyttämisen teoriaa hyllytyspilottihankkeen kannalta. Luvussa perehdytään teoreettisesti hyllyttämisen ulkoistamiseen, tuotteiden esillepanoon ja hyllyttäjän oppimiskäyrään. Teoriaosa tulee valita niin, että se liittyy oleellisesti tutkimusongelmaan. Lähteiden tulisi olla monipuolisia ja sisältää mahdollisimman reaalialikaista tietoa. (Kananen 2015, 112.)

2.1 Hyllyttämisen ulkoistaminen

Logistiikassa ulkoistaminen ymmärretään esimerkiksi tavarankuljettamisen vastuun siirtämisellä organisaation ulkopuolella olevalle yritykselle, joka tuottaa tällaisia palveluita. Ulkoistava yritys hakee ulkoistamisella kustannussäästöjä muun muassa kalustoon sijoitetun pääoman minimoimisella, jonka lisäksi se pystyy keskittymään paremmin omaan liiketoimintansa ydinosaamiseen. Logistiikan ulkoistaminen kasvoi Suomessa 1990-luvulla siinä määrin, että ensimmäiset puhtaasti logistiikkapalveluihin erikoistuneet yritykset syntyivät. Samaan aikaan myös kansainväliset logistiikkayhtiöt kiinnostuivat Suomen markkinoista, johtuen pääosin Venäjälle kulkevasta liikenteestä. (Sakki 2003, 206.)

Logistiikan ulkoistamisella muutetaan kiinteät kustannukset, kuten henkilöstökustannukset, muuttuviksi kustannuksiksi. Logistiikkapalveluyrityksen tavoitteena on hallita resursseja tehokkaasti suhteessa tuotantomääriin sekä hyödyntää henkilöstöä tehokkaasti asiakkaiden eri toiminnoissa. Jos yrityksen oma logistiikkaosaaminen on tehotonta, sen kannattaa harkita ulkopuolisten logistiikkapalveluyritysten käyttöä. (Sakki 2003, 208.)

Ulkoistaminen parantaa työn tehokkuutta. Esimerkiksi hiljaisempina aikoina yritys voi toimia vajaalla kapasiteetilla, jolloin henkilöstölle ei välttämättä riitä työtä kokoaikaisesti. Henkilöstökulut pysyvät silti käytännössä samana. Ulkoistamalla logistiikkapalvelun yritys maksakin vain tehdystä työstä. Tällöin henkilöstöön liittyvät kustannukset muuttuvat volyymien mukaan. Lisäksi henkilöstöhallinnosta johtuvissa kuluissa säästetään. (Sakki 2003, 208.)

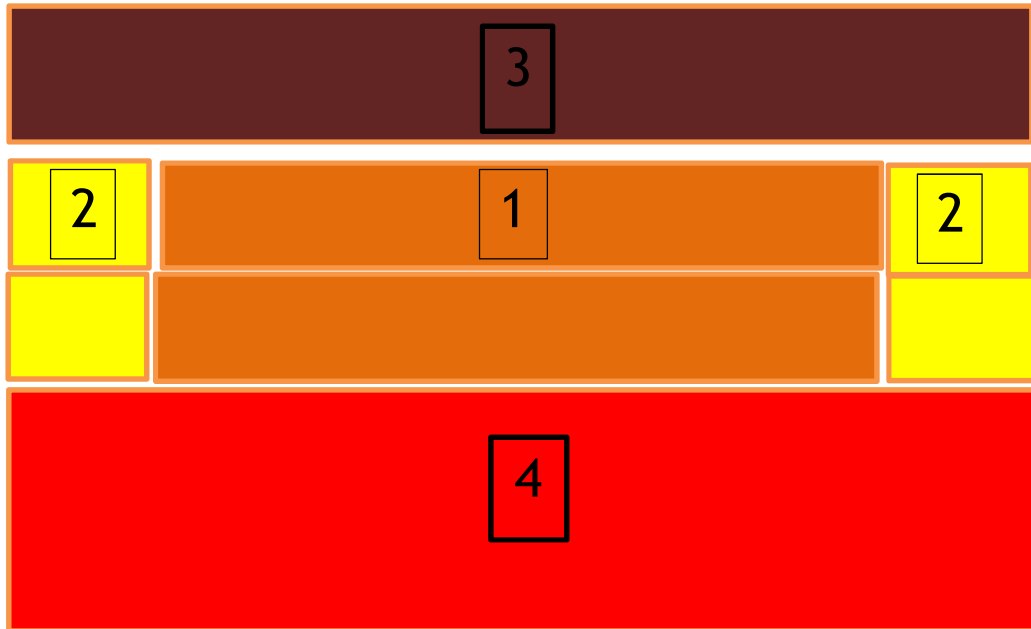
Logistiikkapalvelujen ulkoistamisella ei saada automaattisesti hyötyjä, vaan sen onnistumiseksi on oltava tiiviissä yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa sekä löydettävä yhteiset tavoitteet ja arvot. Haitat syntyvät todennäköisemmin, kun suunnittelua ei ole toteutettu kunnolla. Työntekijät voivat kokea epävarmuutta tulevaisuudestaan, jos heitä ei ole informoitu riittävästi. Ulkoistamiseen tuleekin sitoutua koko ulkoistavan organisaation voimalla eikä vain muutamien avainhenkilöiden toimesta. (Sakki 2003, 209.)

Logistisen prosessin ulkoistamisen hallittu toteuttaminen vaatii oman logistiikkaprosessin ymmärtämistä ja sen vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamista. Sen lisäksi ulkoistamispalvelua tarjoava yritys tulee valita huolella. Selvitettävä on erityisesti palveluntarjoajan historia, kokemus ulkoistettavalta alalta, maine asiakkaiden keskuudessa, palveluvalikoima sekä kalusto. Tarjoajalta kannattaa pyytää kuvaus siitä, miten ulkoistamispalvelun toteuttamista on suunniteltu. (Sakki 2003, 210.)

2.2 Tuotteiden esillepano

Tuotteiden esillepanolla on merkittävä vaikutus niiden myyntiin. Siksi on ensiarvoisen tärkeää luoda tehokas esillepanokokonaisuus, jolloin asiakkaiden on helppo ja miellyttävä asioida kaupassa. (Havumäki & Jaranka 2006, 161.) Asiakkaiden on löydettävä tavarat vaivattomasti kaupan hyllyltä. Tuotteiden sijoittelun tavoitteena on saada asiakkaat viihtymään myymälässä niin, että heräteostoksia syntyy. Parhaat paikat tuotteiden sijoittelulle myynnin kannalta ovat yleensä hyllyrivien päädyt, joita kutsutaan tehopisteiksi. Tehopisteisiin sijoitetaan usein muun muassa kampanjatuotteita. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1991, 230.)

Hyllyvälien valoisuus, käytävien riittävä leveys ja tavaroiden siisti järjestys hyllyillä saavat myymälän näyttämään siistiltä ja toimivalta asiakkaan silmissä. Epäsiististä ja sekavasta esillepanosta asiakkaan on huomattavasti vaikeampi poimia etsimiään tuotteita ja heräteostoksia. Kuviossa 1. on esiteltynä yksittäisen hyllyn tehopisteet. Oranssilla pohjalla merkitty numero 1 on kaikista kannattavin hyllypaikka ja kaikista heikoin hyllyn alue on punaisella merkitty numero 4. Tehokkain myyntialue huomataan siis olevan keskellä hyllyä alueella, johon on kaikista suurin näköyhteys ja vaivattominta tarttua. (Lahtinen ym. 1991, 230.)



Kuvio 1: Hyllyjen tehokkaimmat pisteet (Lahtinen ym. 1991, 230).

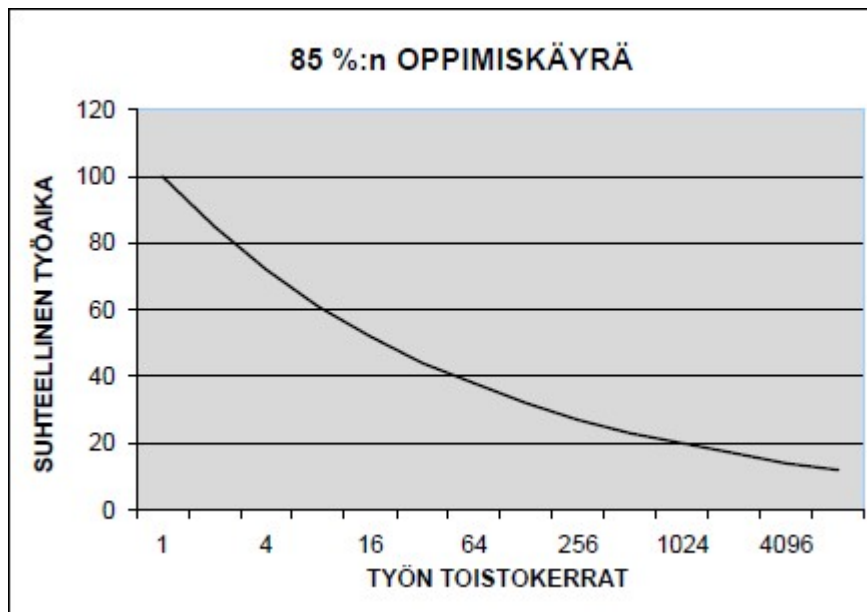
Tuotteiden esillepanon toteuttaminen voidaan tehdä eri tekniikoin, joista tärkeimpiä ovat pysty- ja vaakasuorat esillepanot. Pystysuorassa esillepanossa jokainen tuote on silmien korkeudella, jolloin asiakas näkee tuotteet ensimmäisenä. Pystysuorasta esillepanosta ei saada kaikkea hyötyä irti silloin, kun hyllyssä on paljon eri laatuja, sillä vaarana on brändin hukuttaminen massaun. Vaakasuorassa esillepanossa tuotteet asetellaan rinnakkain. Rinnakkain asetelussa saadaan asiakkaalle vaikutelma tuotteiden runsaudesta. Lisäksi vaakasuorassa esillepanossa tuotteet voidaan järjestää koon mukaiseen järjestykseen, jolloin asiakas havaitsee suoraan kaikki tarjolla olevat koot. (Havumäki & Jaranka 2006, 161-162.)

2.3 Oppimiskäyrä

Oppimiskäyrää on tutkinut psykologi Ebbinghaus (1850-1909), joka perehtyi tutkimuksissaan erityisesti ihmisen muistiin ja sen ominaisuuksiin. Tutkimuksia tehdessä hän päätyi seuraavaan johtopäätökseen: tehtävän suorittamiseen kuluu sitä vähemmän aikaa, mitä enemmän toisto- ja tehdään. Ammattipiireissä oli jo 1800-luvun loppupuolella yleinen tieto, että työn toistaminen useaan otteeseen nopeuttaa sitä jatkuvasti. (Korhonen 2011, 82-83.)

Kenties tunnetuin oppimiskäyrän kehittäjä on amerikkalainen ilmailuinsinööri Theodore Paul Wright (1895-1970). Wrightin päätelmien mukaan työntekijän toistaessa samaa työtä, työntekijän osaaminen kehittyy ja samalla työhön käytetty aika vähenee. Työntekijä oppii jokaisella

kerralla vähän lisää työstään ja osaa hyödyntää aiemmin oppimaansa paremmin. (Korhonen 2011, 83-84.)



Kuvio 2: Wrightin oppimiskäyrä (Korhonen 2011, 84).

Wrightin oppimiskäyrässä nähdään pystyakselilla yksittäiseen kappaleeseen käytetty valmistusaika. Vaaka-akselilta nähdään työn toistokerrat. Kuviota 2. tarkastelemalla voidaan todeta, että ensimmäistä kappaletta valmistamassa työaika on ollut 100. Toistojen lisääntyessä työaika pienenee samassa suhteessa. Kuviosta havaitaan, että toistokertojen ollessa 64, työhön käytetty aika on enää noin 40. Tässä esimerkkikuviossa käytetään 15 prosentin oppimista eli työn toistokertojen kaksinkertaistuttua työaika vähenee 15 prosenttia alkuarvosta. (Korhonen 2011, 84-85.) Oppimiskäyrää voidaan soveltaa myös muissa työtehtävissä, kuten hyllyttämisessä.

3 Oy Sinebrychoff Ab & Sinebrychoff Supply Company Oy

Sinebrychoff on Pohjoismaiden vanhin panimo ja vanhin suomalainen elintarvikealan yritys. Sinebrychoffin panimo muutti Helsingin Hietalahdesta Keravalle vuonna 1992. Vuoden 2016 lokakuussa Sinebrychoffin perustamisesta tuli kuluneeksi jo 197 vuotta. Yritys on aina ollut Euroopan nykyaikaisimpia panimoita, jolla on pitkä historia oluiden, siidereiden, lonkeroiden sekä virvoitus- ja energijuomien valmistajana. Sinebrychoffin visiona on olla elintarvikealan halutuin kehittäjä, jonka asiakkaat, kuluttajat ja yhteistyökumppanit mieltävät suosikikseen. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Sinebrychoffin tuotanto- ja toimitusketjutoiminnot siirrettiin osittaisjakautumalla Sinebrychoff Supply Company Oy:lle lokakuussa 2014. Nykyään Sinebrychoff toimii paikallisena kau-

pallisena yhtiönä, Oy Sinebrychoff Ab:na ja paikallisena toimitusketjuyhtiönä, Sinebrychoff Supply Company Oy:nä. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Suomessa on kolme suurta panimoa: Sinebrychoff, Hartwall ja Olvi. Näiden lisäksi pienpanimoita on noin viisikymmentä. Kaikista panimoista Sinebrychoff on vanhin ja suurin, noin 47 prosentin markkinaosuudella. Vuonna 2014 Sinebrychoffin liikevaihto oli 342 miljoonaa euroa. Myytyjä litroja samana vuonna oli 389 miljoonaa. Henkilöstöä Sinebrychoffin palveluksessa oli 718. Vientiä yrityksellä oli 40 eri maahan. Viennin osuus kokonaisymynnistä oli noin 7 prosenttia. Keväällä 2016 Sinebrychoffin valikoimasta löytyi 139 eri makua kymmenistä brändeistä. Tämä määrä ei sisällä ravintoloille myytäviä vahvempia viinejä tai viinoja. (Sinebrychoff Intranet 2016.)



Kuvio 3: Sinebrychoffin ydinvalikoimaa (Sinebrychoff Intranet 2016).

Sinebrychoff ei ole asiakkailleen vain pelkkä tavarantoimittaja, vaan aktiivinen yhteistyökumppani, joka myös suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa tuotteiden myynnin edistämistä. Sinebrychoffilla on noin 20 000 asiakasta, joista yli puolella on alkoholin myynti- tai anniskeluoikeus. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

3.1 On ja Off trade

Sinebrychoffilla asiakkaat jaetaan On Trade -asiakkaisiin ja Off Trade -asiakkaisiin. Off Trade -asiakkaat koostuvat päivittäistavarakaupoista. Suurin osa myynnistä muodostuu tälle sektorille, sillä kauppa Suomessa on hyvin keskittynyttä. K- ja S-ryhmä muodostavat suurimman osan päivittäistavarakaupan myynnistä. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

On Trade -asiakkaita ovat esimerkiksi anniskeluravintolat, joissa kuluttajat nauttivat tuotteet paikan päällä. Anniskelun määrä on vähentynyt viime vuosina huomattavasti, sillä enää noin kymmenen prosenttia alkoholista nautitaan anniskelupaikoissa. Osasyynä anniskelun määrän jatkuvaan vähenemiseen on kasvanut matkustajatuonti Virosta, jossa alkoholiverotus oli

vuonna 2014 yli neljä kertaa kevyempää kuin Suomessa. Vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan Virossa tuotiin Suomeen noin 64 miljoonaa litraa alkoholijuomia. Oluen osuus tästä määrästä on peräti 32 miljoonaa litraa. Kokonaistuonnin osuus kasvoi vuodesta 2013 noin 11 prosenttia. (TAK 2014, 1-2.) EU:n korkein alkoholiverotus löytyy juuri Suomesta. Anniskeluyrityksiin Sinebrychoffilla kuuluu ravintoloiden lisäksi useita huoltoasemia, kioskeja, catering-yrityksiä ja kylmäautomaatteja käyttäviä yrityksiä. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

3.2 Carlsberg-konserni

Sinebrychoff on ollut kokonaisuudessaan osana kansainvälistä Carlsberg-konsernia vuodesta 2000 lähtien. J.C. Jacobsen perusti Carlsberg-yhtiön vuonna 1847. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Kööpenhaminassa. Carlsberg on maailman neljänneksi suurin panimokonserni, ja sen tuotevalikoima koostuu laajoista olut- ja virvoitusjuomatuotemerkeistä. Carlsberg on Itä-Euroopan suurin panimokonserni ja toiseksi suurin läntisessä Euroopassa. Aasiassa Carlsberg on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Tärkein tuotemerkki on luonnollisesti Carlsberg-olut, jota on saatavilla yli 150 maassa. Muita kansainvälisesti tunnettuja oluita ovat esimerkiksi Tuborg ja Kronenbourg 1664. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Yhtiön liikevaihto vuodelta 2015 oli noin 8,7 miljardia euroa liike tuloksen ollessa noin 1,1 miljardia euroa. Oluen myynti samana vuonna oli 13,2 miljardia litraa, jonka lisäksi muita juomia myytiin yhteensä 2,3 miljardin litran edestä. Työntekijöitä Carlsbergilla oli kaikkiaan noin 47 000. Kuviosta 4. nähdään Carlsberg-konsernin toiminta-alue vuonna 2015. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

The Carlsberg Group today



Top 4

International brewer, no 1 in Eastern Europe and no 2 in Western Europe



120.3

Million hectoliters of beer sold in 2015

140

Beer brands

47,000

Employees in 2015

Kuvio 4: Vihreällä merkittynä Carlsberg-konsernin toiminta-alue vuonna 2015 (Sinebrychoff Intranet 2016).

3.3 Sinebrychoffin jakelu

Sinebrychoffin jakelu koostuu paikallis- ja terminaali-jakelusta. Lisäksi jakelua tukevat siirtokuljetukset, joilla tuotteet toimitetaan Keravan jakelukeskuksesta terminaaleihin. Keravan jakelukeskuksessa hoidetaan tuotteiden varastointi, kuormien suunnittelu, keräily, jakelu ja runkokuljetukset Sinebrychoffin terminaaleihin. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Asiakkaiden on tehtävä haluamiensa tuotteiden tilaus Sinebrychoffille vähintään 48 tuntia ennen toimitusta. Täten voidaan varmistaa, että tilauksista suunnitellut siirto- ja jakokuormat ehtivät edellä mainitun ajan puitteissa myös Pohjois-Suomen syrjäisemmillekin asiakkaille. Tilauksen jälkeen kuormia ryhdytään suunnittelemaan, jonka jälkeen tuotteet kerätään kuormalle varattuihin putkiin, joista jakelu- tai siirtokuljettajat myöhemmin löytävät oikeat autoon lastattavat panimotuotteensa. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Asiakkaiden toimituspäivien tiheys on vahvasti sidonnainen myynnin määrään. Esimerkiksi isoilla hypermarketeilla on tavallisesti kolme toimituspäivää viikossa. Pienillä ravintoloilla ja kioskeilla on tavallisesti vain yksi toimituspäivä viikossa. Poikkeustapauksissa asiakkaiden on mahdollista tilata tuotteita ohi varsinaisen toimituspäivän, mutta lähtökohtaisesti toimitukset tapahtuvat vain ennalta sovittuina päivinä. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Ulkoistettuja jakeluyrittäjiä Sinebrychoffin juomajakelussa on ollut jo 1980-luvulta alkaen. Tänä päivänä jakeluyrittäjät hoitavat noin 99 prosenttia jakelusta. Loput noin yksi prosentti on suurtankkijakelua, jota hoitavat osittain myös Sinebrychoffin omat kuljettajat. Suurtankkiasiakkaita Suomessa on noin 130, joihin kuuluu muun muassa ravintoloita, baareja sekä matkustajalaivoja. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Päivittäisessä ajossa Sinebrychoffilla on noin 130 jakeluautoa. Sesonkina, esimerkiksi kesällä autojen lukumäärä on noin 150. Vuonna 2015 asiakkaiden lukumäärä oli noin 12 000 ja toimitusten määrä oli koko vuonna 425 000. Keskimääräinen toimituskoko asiakkaalle on laskenut viime vuosina tasaisesti ja vuonna 2015 se oli 685 litraa. Sinebrychoffin jakelussa ajetaan päivittäin noin 21 000 kilometriä. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Sinebrychoffin paikallisjakeluun kuuluvat kaikki asiakkaat, joiden toimitukset jaetaan suoraan jakelukeskuksesta. Paikallisjakelu kattaa suurimman osan Etelä-Suomea ja sen asiakkaat muodostavat noin 45 prosenttia koko Suomen volyymista. Paikallisjakelu koostuu pääosin laa-

tikkojakelusta, jota on esimerkiksi kauppoihin toimitettavat koritavarat ja ravintoloihin toimitettavat astiatavarat. Loppu jakelu on suurtankkijakelua. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Terminaalijakelu kattaa noin 55 prosenttia Sinebrychoffin volyymista. Toimitus tapahtuu samoin kuin paikallisjakelussa eli jakeluautonkuljettaja lastaa kuorman terminaalisia kyytiin ja vie toimitukset asiakkaille. Terminaalit ovat tosin huomattavasti Keravan jakelukeskusta pienempiä eikä niissä ole keruu- tai tuotantotoimintaa. Tästä johtuen väärin kerättyjen tuotteiden palauttaminen ja vaihtaminen on huomattavasti hitaampaa Keravan jakelukeskuksen toimintaan verrattuna. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

Terminaalikuormien siirtäminen Keravan jakelukeskuksesta terminaaleihin hoidetaan siirtokuljetusten avulla. Ulkopuolisten siirtokuljetusten tehtävänä on viedä jakelukeskuksessa kerätyt panimotuotteet terminaaleihin ja purkaa ne. Jokainen siirtokuorma sisältää vähintään yhden jakokuorman. (Sinebrychoff Intranet 2016.)

3.4 Vähittäiskauppa

Kauppa Suomessa on jakautunut perinteisesti tukku- ja vähittäiskauppaan. Jako näiden välillä on kuitenkin kaventunut, sillä suuret vähittäiskauppayritykset ovat kansainvälistyneet ja hoitavat osin itse tukkukaupan tehtäviä. Tukkukaupaksi voidaan määritellä yritys, joka myy lähes kaikki tuotteensa vähittäiskaupoille tai muille toimintaa harjoittaville yrityksille tai yhteisöille. Vähittäis- ja tukkukauppa ovat suuria työllistäjiä Suomessa, vain teollisuuden aloilla työskentelee enemmän henkilöitä. Kaupan alalla työskentelee noin 240 000 henkilöä, joista noin puolet vähittäiskaupassa, kolmannes tukkukaupassa ja loput esimerkiksi auto- ja polttoainekaupassa. Kaupan osuus bruttokansantuotteesta on 10-11 prosenttia. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10, 15.)

3.4.1 Vähittäiskauppa Suomessa

Vähittäiskaupan tehtävänä on palvella tuotteiden lopullista kuluttajaa. Vähittäiskauppa jaetaan vielä päivittäistavara-, tavaratalo- ja erikoistavarakauppaan. Erikoistavarakaupoista merkittävimpiä aloja ovat auto-, rauta- ja vaatekauppa. Kotitalouksien kannalta merkittävin vähittäiskaupan osa on päivittäistavarakauppa. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10.)

Vähittäiskauppa pyrkii tuomaan kuluttajille mahdollisimman laajan tarjonnan useilta eri toimittajilta. Vähittäiskauppa vastaa lisäksi tuotteiden tai palvelujen hinnoittelusta, varastoinnista ja myynnistä. (Havumäki & Jaranka 2006, 13.) Myymälöiden yhteyteen on viime vuosina tullut kasvavissa määrin erilaisia palveluja, kuten asiamiesposti tai veikkauspisteitä. Näillä palveluilla kaupat tavoittelevat myymälöihinsä erilaisia kuluttajaryhmiä, sillä kilpailu asiakkaista eri paikkakunnilla on usein kovaa. Harvaanasutuilla alueilla kaupan palvelujen saata-

vuus ja kannattavuus ovat selvästi laajempi ongelma kuin alueilla, jossa väestötiheys on suurempaa. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 10-11.)

Vähittäiskaupan hintataso on kokenut viime vuosina huomattavia muutoksia. Kaupan kansainvälistyminen on pakottanut yritykset muuttamaan toimintaympäristöään, jotta kilpailuun voidaan vastata. Tietyillä aloilla ulkomaiset toimijat ovatkin saaneet paljon jalansijaa markkinoilla. Kuluttajan kannalta tämä on hyvä asia, sillä hintojen nousu on pysynyt maltillisena. Hintataso Suomessa on kuitenkin Euroopan Unionin korkeimpia. Vuonna 2003 vain Tanska, Irlanti ja Ruotsi olivat elintarvikkeiden hintatason osalta kalliimpia maita kuin Suomi. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 17.)

Kansainvälistyminen vaikuttaa oleellisesti suomalaisten elintarviketuotteiden määrän vähenemiseen kaupoissa. Suuret ulkomaiset ketjut ovat ostoneuvotteluissa erityisen vahvoilla niiden ostovolyymien takia. Tällä saattaa olla vaikutuksia muun muassa elintarvikkeiden laadun heikkenemiseen, sillä valmistajat etsivät kompensatiota ostohinnan laskuun. Kauppojen omien merkkituotteiden ennustetaan lisääntyvän ja samalla halpamerkkien määrä kasvaa. (Heinimäki, Santasalo & Skogster 2006, 25.)

3.4.2 Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavaroiksi luetaan pääosin kaupasta saatavat elintarvikkeet, kuten ruoka ja juoma. Lisäksi päivittäistavaroita ovat muut kulutustavarat, joita kuluttajat ostavat säännöllisesti elintarvikeostoksiensa yhteydessä. Näihin säännöllisiin päivittäistavaraostoksiin kuuluvat muun muassa tupakkatuotteet, lehdet ja kosmetiikka. (Havumäki & Jaranka 2006, 14) Suomessa päivittäistavaroiden kokonaisymyynti vuonna 2015 oli 16,6 miljardia euroa (PTY 2015a, 16).

Suomessa päivittäistavarakauppa on muiden Pohjoismaiden tavoin voimakkaasti ketjuuntunutta ja logistiikka keskittyntä. Suomi on harvaan asuttu maa, jossa välimatkat voivat helposti kasvaa kustannustehokkuuden kannalta liian pitkiksi. Tällöin vaarana ovat esimerkiksi korkeammat hinnat sekä valikoiman puutteellisuus. Logistisen tehokkuuden kasvattamiseksi kuljettavien volyymien tulee olla riittävän suuria. (PTY 2015a, 4.)

Suurimmat päivittäistavaramyynnin ryhmittymät ovat S-ryhmä ja K-ryhmä. S-ryhmän suurimmat päivittäistavaraketjut ovat Prisma, S-market, Alepa ja Sale. Vastaaviksi K-ryhmän ketjuiksi voidaan lukea K-Citymarket, K-Supermarket ja K-market. (PTY 2015a, 16.) Viimeisen noin 20 vuoden aikana S-ryhmä on noussut merkittävimmäksi kansalliseksi päivittäistavara-kauppa-ryhmäksi ohittaen K-ryhmän markkinaosuudellaan. S-ryhmän vahvaa nousua selittää muun muassa Suomen Sparin osto vuonna 2005. (Havumäki & Jaranka 2006, 15.)

Päivittäistavarakaupat on tutuimmin jaettu pinta-alansa mukaan. Alle 100 neliömetrisiä myymälöitä kutsutaan pienmyymälöiksi tai kioskeiksi. Pinta-alaltaan alle 400 neliometriä olevat myymälät ovat valintamyymälöitä. Supermarketeiksi voidaan taas kutsua myymälöitä, joiden pinta-ala on vähintään 400 neliometriä. Lisäksi supermarketeissa elintarvikkeiden osuuden on oltava yli puolet koko myymälän pinta-alasta. Kaikista suurimmat myymälät ovat hypermarketteja, joiden myyntipinta-alan on oltava vähintään 2500 neliometriä. Hypermarketeissa elintarvikkeiden osuus on alle puolet myyntipinta-alasta. Havumäki & Jaranka 2006, 21.)

Taulukosta 1. nähdään kymmenen vuoden aikainen muutos päivittäistavarakaupan markkinaosuudessa. Silmiinpistäviä eroja taulukosta löytyy muutamia. Suurimpana S-ryhmän markkinaosuus, joka on kasvanut peräti 11 prosenttia. Lisäksi Lidl on onnistunut jalkautumaan hienosti suomalaisille markkinoille. Sen markkinaosuus on kolminkertaistunut kymmenessä vuodessa. (PTY 2015b, 12; PTY 2005, 11.) Lidl pyrkii aggressiiviseen kasvuun muun muassa halvoilla hinnoilla ja myymäläkonseptin yksinkertaisuudella (Havumäki & Jaranka 2006, 15). K-ryhmän markkinaosuus on vastaavasti kaventunut noin kaksi prosenttia. Tradeka, Spar ja Wihuri eivät enää esiinny vuoden 2014 taulukossa niiden myytyä vähittäiskauppatoimintansa muun muassa Suomen Lähikauppa Oy:lle. (Havumäki & Jaranka 2006, 15-16.)

Vuosi 2014		Vuosi 2004	
Ryhmä	Markkinaosuus %	Ryhmä	Markkinaosuus %
S-ryhmä	45,7 %	S-ryhmä	34,3 %
K-ryhmä	33,1 %	K-ryhmä	35,3 %
Lidl	9,2 %	Tradeka	10,0 %
Suomen Lähikauppa Oy	6,8 %	Spar-ryhmä	6,8 %
Tokmanni-konserni	1,4 %	Wihuri	4,6 %
Stockmann	1,2 %	Stockmann	1,5 %
M-ketju	0,7 %	Lidl	2,8 %
Minimani	0,6 %	Muut ryhmiin kuulumattomat	4,7 %
Muut yksityiset	1,3 %		

Taulukko 1: Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet Suomessa (PTY 2015, 12; PTY 2005, 11).

4 Hyllytystutkimus

Tässä luvussa perehdytään Sinebrychoffin toimeksiantamaan hyllytystutkimukseen. Pääosaisena tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa havainnointia. Lisäksi tutkimuksessa on toteutettu pienimuotoisia haastatteluita, joiden pohjalta on saatu laajempi näkemys hyllytystutkimuksesta.

Hyllytystutkimus tuli ajankohtaiseksi kesällä 2016, kun Sinebrychoffilla päätettiin kokeilla panimotuotteiden hyllyttämistä ulkopuolisen operaattorin toimesta. Sinebrychoff Supply Companyn paikallisjakelun kenttäpäällikkö Arto Nivalainen ehdotti minulle tätä aihetta opinnäytetyökseni, kun olin aiemmin tiedustellut mahdollisia aiheita. Hyllytyspilotti, johon tämä tutkimus liittyy päätettiin aloittaa lokakuun alusta vuonna 2016. Kestoksi sovittiin kolme kuukautta, jolloin pilotti päättyisi saman vuoden joulukuun lopussa.

Lokakuun puolivälistä joulukuun puoliväliin saakka liikuin aktiivisesti hyllyttäjien mukana kaupoissa. Aineiston keruu oli tutkimukseni ylivoimaisesti eniten aikaa vievä osio, sillä hyllyttäjien mukana olin yhteensä 17 päivää. Päivät kestivät keskimäärin noin kuusi tuntia, jonka aikana kirjasin ylös hyllyttäjien käyttämät ajat eri tuoteryhmien hyllyttämiseen. Lisäksi pidin kirjaa hyllytysmääristä eli katsoin, minkä verran hyllyttäjät koko kuormasta hyllyttivät. Hyllytysmäärien tarkastelu on Sinebrychoffin kannalta erityisen tärkeää, sillä hyllytysoperaattorille maksetaan jokaisesta kauppaan toimitetusta litrasta, vaikka ne jäisivätkin varastoon. Sinebrychoff saa tutkimukseni pohjalta hyllytysmääristä suuntaa antavan kauppaketjukohtaisen hyllytysprosenttiluvun, jota sitten voidaan käyttää esimerkiksi mahdollisissa jatkoneuvotteluissa. Toki on muistettava panimoalan voimakkaat kausi- ja viikkovaihtelut volyymeissa. Noin kahden kuukauden mittainen aineistonkeruun aika on mielestäni riittävä tasaamaan mahdolliset vaihtelut volyymissa. Lisäksi aineistonkeruun vaihe loppui jo joulukuun puoliväliin, jolloin joulun ajan voimakkaasti suurentuneet volyymit eivät juurikaan vaikuta lopputuloksiin.

4.1 Keskeisiä käsitteitä

Hyllyttäjien toimenkuvaan kuuluu panimotuotteiden hyllyttäminen asiakkaiden toimipisteissä eri puolilla Vantaata. Hyllytettävistä tuotteista havainnollistavia kuvia on esitelty alempana. Seuraavassa määritellään muutamia hyllytykseen liittyviä avainsanoja, jotta lukijalle ei myöhemmässä vaiheessa synny epäselvyyksiä tutkimuksen kirjoitusasuun liittyen:

- Myyntiyksikkö:
Esimerkiksi kennolevyssä tai pahveissa olevat 24 pulloa muodostavat yhden myyntiyksikön. (Kuviot 5. ja 6.)



Kuvio 5: Myyntiyksikkö pahvialustalla ja muovilla.

– Kennolevy:

Useat panimotuotteet tulevat tehtaalta muovisissa kennolevyissä. Kennolevyssä tuotteet pysyvät paikoillaan koko toimituksen ajan. (Kuvio 6.)



Kuvio 6: Myyntiyksikkö kennolevyllä.

– EUR-panimolava:

Tarkoitettu tuotteiden kuljettamiseen. Samanlainen kuin normaali EUR-lava, mutta panimolavan tunnistaa vihreistä kulmista. (Kuviot 7. ja 10.)

– Sekalava:

Tässä tutkimuksessa käytetty termi. Automaatiokeruun tekemä panimolava, jossa on paljon eri myyntiyksiköitä. (Kuvio 7.)



Kuvio 7: Irtonaisia myyntiyksiköitä europanimolavalla. Käytetään termiä sekalava.

– Dolly:

Pyörillä varustettu metallinen kuljetin, jonka päälle voidaan pinota myyntiyksiköitä. (Kuviot 8. ja 9.) Dollytuotteesta puhuttaessa viitataan tuotteeseen, joka tilataan tehtaalta dollyn päällä ja siinä on vain yhtä tuotetta useampi kappale. (Kuvio 9.)

– Sekadolly:

Tässä tutkimuksessa käytetty termi. Myyntiyksiköt tulevat usein myös dollyille asetettuina jakelukuljettajien toimesta, sillä pienet kaupat eivät aina mahdu vastaanottamaan panimolavan kokoisia toimituksia. (Kuvio 8.)



Kuvio 8: Irtonaisia myyntiyksiköitä dollylla. Käytetään termiä sekadolly.



Kuvio 9: Dollylla tilattu tuote.

- Täyslava:
Yhtä tuotetta tilataan EUR-panimolavallinen. Yleensä vain isot kaupat tilaavat tuotteita täyslavana, sillä ne vievät kaikista eniten tilaa kaupassa. (Kuvio 10.)



Kuvio 10: Täyslava. Lavalla vain yhtä tuotetta.

4.2 Havainnointi

Havainnointi tapahtuu pääsääntöisesti luonnollisessa ja aidossa ympäristössä (Kananen 2013, 90). Havainnointi on yleinen keino kerätä aineistoa tutkittavasta kohteesta. Havainnoinnin tarkoituksena on seurata havainnoitavaa kohdeilmiötä tai tapausta. Havainnoinnille voidaan määritellä eri asteita riippuen, miten tutkija osallistuu havainnointitilanteeseen. On olemassa tilanteita, joissa tutkija joko on tai ei ole mukana havainnoitavassa tilanteessa. Tekninen havainnointi on tilanne, jossa tutkija ei ole mukana tilanteessa. Tekninen havainnointi on varmin tapa kerätä tietoa, sillä tällöin tutkimusilmiö saadaan tallennettua ja aineistoa voidaan tarkastella myös jälkikäteen. (Kananen 2013, 88.)

Tekijän ollessa mukana havainnointitilanteessa havainnointi voi olla suoraa havainnointia, jolloin tilanteessa olevat muut toimijat huomaavat havainnoinnin tai piilohavainnointia, jossa

havainnointi tapahtuu salassa muilta tekijöiltä. Näissä tutkijan havainnoinnilla ei ole vaikutusta tuloksiin. (Kananen 2013, 88-89.)

Osallistavassa ja osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana tutkittavassa tilanteessa, jolloin tutkijalla on vaikutus tutkimustuloksiin. Osallistuvassa havainnointitilanteessa tutkija osallistuu itse toimintaan. Menetelmän avulla tutkija saa syvällisemmän kokemuksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavan ilmiön ollessa vieras tutkijalle se vaatii huomattavasti enemmän aineiston keruuta, jotta tutkija saa riittävän kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2013, 88-90.)

Havainnointi voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija tietää, mitä hän havainnoi. Tutkija voi käyttää lomaketta, johon kirjataan ennalta määritellyt havainnot. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkijalla ei ole ennalta määritettyjä havainnointikohteita, vaan hän pyrkii kirjaamaan paljon havainnointitilanteeseen liittyviä asioita. (Kananen 2013, 90-91.)

4.2.1 Havainnoinnin toteutuminen hyllytystutkimuksessa

Opinnäytetyössä havainnointi on toteutunut osallistuvana havainnointina. Havainnointi on toteutettu tiiviisti yhdessä hyllyttäjän kanssa. Havainnointi on ollut pääasiassa strukturoitua havainnointia, sillä havainnoitavat asiat ovat olleet ennalta määritettyjä. Havainnointiprosessin aikana esille on kuitenkin noussut ennalta-arvaamattomia seikkoja, jolloin tutkijan havainnoitavat ilmiöt ovat lisääntyneet ja vaihtuneet. Täten osa havainnointia on ollut strukturoimatonta havainnointia.

Varsinaiset hyllyttämiseen liittyvät mittaukset, kuten hyllytykseen käytetty aika, on laskettu hyllyttäjän tekeminä. Täten tutkijan osallistuva havainnointi ei ole suoraan vaikuttanut tutkittavan ilmiön tuloksiin. Havainnointiin on kuulunut lisäksi paljon muutakin kuin hyllytykseen käytetty aika. Sinebrychoffille tärkeimpiä mittareita tutkimuksessani ovat muun muassa hyllytysprosentit eli kuinka paljon tuotteita oikeasti päätyy hyllyyn asti sekä kauppa- ja ketjukohdaiset erot. Lisäksi hyllytyksen hinta Sinebrychoffille on merkittävä asia.

4.3 Haastattelu

Haastateltavien valinta kohdistuu henkilöihin, jotka oleelliset liittyvät tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2013, 94). Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Strukturoidussa haastattelussa kysymyspohjat ovat ennalta määritettyjä eikä niitä voida muuttaa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat avoimia ja kysymyksiin ei ole ennalta määritettyjä vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa määritellään ennalta aihealueet eli teemat, joista halutaan tietoa haastattelun avulla. Avoin haastattelu on vapaata keskustelua haastattelijan ja

haastateltavan henkilön kanssa. Avointa haastattelua voidaan käyttää tilanteessa, jolloin potentiaalisia haastateltavia on vähän. Avoimen haastattelun kautta saatu tieto on syvällistä. Haastattelun muodon valintaan vaikuttaa ilmiöstä ennakkoon saatava tieto eli ilmiön tunnettavuus. (Kananen 2008, 73-74.)

Hyvin tunnettu ilmiö voidaan rajata tarkasti, jolloin siitä voidaan esittää tarkkoja vastausvaihtoehtoja varustettuja kysymyksiä. Ilmiön ollessa vieras tutkija turvautuu yleisluontoisiin kysymyksiin. Tällöin yksityiskohtainen tieto jää helposti puuttumaan. (Kananen 2008, 74.)

4.3.1 Haastattelun toteutuminen opinnäytetyössä

Tutkimuksen kvalitatiivinen osa muodostuu henkilökohtaisista avoimista haastatteluista. Haastateltavina oli kaksi Sinebrychoffilla työskentelevää henkilöä. Molemmat ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka omaavat pitkän työkokemuksen Sinebrychoffilla. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli luoda katsaus toimitusketjun ulkopuolelle ja selvittää, miten hyllytyspilotin toiminta on vaikuttanut toimitusketjun ulkopuolella toimiviin Sinebrychoffin organisaatioihin. Päätin jättää haastattelut pienimuotoisiksi, sillä pääpaino opinnäytetyössä on havainnoinnin kautta saaduilla tuloksilla, joita käsitellään luvussa viisi.

Ensimmäinen haastateltava tutkimuksessa oli Sinebrychoffin Off trade kanavan myyntipäällikkö Karri Huttunen. Tapaaminen järjestettiin Sinebrychoffin toimitiloissa Keravalla. Tavoitteenani oli tehdä haastattelusta mahdollisimman avoin ja pyrkiä muodostamaan keskustelumainen tilanne, jolloin haastattelusta saataisiin sopivan rento ja mielekäs molemmille osapuolille. Suunnittelin haastattelukysymykset etukäteen, mutta en kokenut tarpeelliseksi tehdä erillistä lomaketta niitä varten. Muodostin muutaman laaja-alaisen kysymyksen, josta saisimme mielestäni hyvää keskustelua aikaiseksi:

- Minkälaisia vaikutuksia hyllytyspilotilla on ollut myyntiorganisaation toimintaan?
- Hyllytyspilotin hyviä ja huonoja puolia?
- Minkälaista palautetta asiakkailta on saatu?

Keskustelun mielekkyyden takaamiseksi päätin nauhoittaa keskustelun puhelimellani. Mielestäni asioiden ylös kirjaaminen haastattelun ohella olisi oleellisesti vähentänyt lyhyehkön tapaamisen laatua, joten nauhoitus oli lopulta ainoa oikea ratkaisu.

Toinen haastateltavani oli Sinebrychoffilla työskentelevä menekinedistäjä Matti Hakala. Menekinedistäjien tehtäviin kuuluu tuotteiden hyllyttämisen lisäksi esimerkiksi tuotteiden tilaamista ja hyllypaikkojen järjestelyä oikeanlaisiksi. Vietin päivän Hakalan mukana tarkoituksenani saada kattava kuva menekinedistäjän työstä ja hahmottaa, miten työ eroaa hyllytysoperaattorin tekemästä työstä. Sovimme Hakalan kanssa molemmille sopivan päivän, jona

ohjelmaa olisi riittävästi. Toivoin erityisesti päivää, jolloin ohjelma olisi hyvin monipuolinen ja käsittäisi erikokoisissa kaupoissa asioimista. Tällöin saisin kokonaisvaltaisemman kuvan menekinedistäjän työstä ja ymmärtäisin muun muassa kauppaketjukohtaiset vaikutukset työhön. Kiersimme päivän aikana Helsingin ja Vantaan alueella.

Muodostin Hakalan haastattelua varten muutaman kysymyksen, jotka olivat osittain samantapaiset kuin esittämäni kysymykset Karri Huttuselle. Kysymykset olivat:

- Miten hyllytyspilotti on vaikuttanut sinun toimintaasi?
- Hyvät ja huonot puolet hyllytyspilottissa?
- Millaista palautetta olet saanut myymälätasolla asiakkailta?

Tähänkään haastatteluun en tehnyt lomaketta, sillä halusin tehdä haastattelun hyllyttämisen ohessa. Tavoitteenani oli saada kysymyksiin hyvät vastaukset ja saada samalla syvempääkin keskustelua aiheesta. Käytin tässäkin haastattelussa nauhuria, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman kattavat. Molemmat nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon.

4.4 Hyllytysprosessi

Panimotuotteiden hyllytysprosessissa hyllyttäjän vastuulla ei ole vain tuotteiden hyllyttäminen, vaan lisäksi on huolehdittava muun muassa roskien siivoamisesta ja hyllyyn mahtumattomien tuotteiden asiallisesta järjestelystä varastotiloissa. Koko prosessin onnistunut läpiviemi vaatii hyllyttäjältä huolellisuutta.

Sinebrychoffin paikallisjakelun asiakkaille on laadittu kiinteät toimituspäivät. Tästä johtuen hyllyttäjällä on joka viikko lähes samat asiakkaat, joiden luona käydään heidän toimituspäivinä. Tavallisesti toimituspäiviä on yhdestä kolmeen, riippuen pitkälti asiakkaan kaupan koosta ja tuotteiden menekistä. Hyllyttäjälle tulee täten nopeasti tutuksi kaupat tuotevarastointeen, kauppojen henkilökunta ja Sinebrychoffin kaupoissa käyvä henkilökunta, kuten menekin- ja myynninedustajat.

Ennen kuorman hyllyttämisen aloitusta hyllyttäjä yleensä kiertää hyllyvälit ja arvioi, mitä tuotteita tarvitsee viedä hyllyyn ja kuinka paljon. Eritoten täyslavojen ja dollyilla olevien tuotteiden hyllypaikkojen tarkistus alkuvaiheessa on tärkeää, jotta välttyään ylimääräiseltä kuljettamiselta varastosta hyllypaikkojen luokse ja menetetään turhaan aikaa. Osassa kaupunjoja kuljettajat tuovat kaikki tuotteet valmiiksi hyllyvälien eteen, mutta pääosin hyllyttäjä noutaa ne kaikki itse varastosta.

Kun hyllyttäjä on kiertänyt hyllyvälit ja päässyt varastoon, hän selvittää, mitkä tuotteet ovat olleet samana päivänä tullessa kuormassa. Hyllyttäjän ei ole tarkoitus enää hyllyttää aikaisempien päivien tuotteita. Vastatulleen kuorman hyllyttäjä huomaa yleensä tuotteista, joissa on vielä muovit ympärillä. Silti kuorma tulisi tarkastaa esimerkiksi kuljettajan asiakkaalle tulostamasta toimituslähetteestä, jotta mahdollisimman paljon tuotteita saataisiin hyllyyn asti. Yksittäiset myyntiyksiköt, joita on tilattu irtonaisina eikä esimerkiksi täyslavana tai dollytuotteena, saapuvat asiakkaalle joko lavan päällä tai dollyjen päälle asetettuina. Se, miten ne saapuvat, riippuu pääosin asiakkaan toiveista, sillä pienet kaupat harvemmin pystyvät säilyttämään tuotteita lavalla tilanpuutteen vuoksi. Dollyilla tuotteita on helpompi liikutella varastossa ja siirtää tarvittaessa syrjään, jolloin tilaa syntyy vaivattomammin.

Tuotteiden ollessa lavalla hyllyttäjän tulee käyttää harkintaa, kannattaako tuotteita siirtää paikoin ahtaisiin hyllyväleihin lavan päällä. Lattiapinta-alaltaan isommissa kaupoissa hyllyjen päätyihin on tosin vaivatonta jättää lava. Muissa tapauksissa tuotteet siirretään ensin dollyjen päälle ja viedään vasta sitten varastosta hyllyväleihin.

Tämän jälkeen hyllyttäjä pääsee varsinaiseen työhönsä eli tuotteiden hyllyttämiseen. Myyntiüksikköä hyllyttäessä ensin etsitään tuotteen oikea hyllypaikka ja tarkastetaan paikan olevan kunnossa. Hyllypaikalla ei saa olla siihen kuulumattomia tuotteita. Väärässä paikassa olevien tuotteiden poistaminen ja niiden vieminen oikeille paikoilleen aiheuttavat aina lisää töitä hyllyttäjälle. Hyllyttäjä asettaa tuotteet hyllypaikalle siten, että vanhimmat tuotteet, jotka yleensä ovat jo valmiiksi hyllyssä, asetetaan etummaisiksi. Näin varmistetaan, että myös asiakas tarttuu niihin ensimmäisenä. Tällä toimenpiteellä pyritään minimoimaan vanhentuneiden tuotteiden määrää hyllyillä. Jos myyntiüksiköstä jää tuotteita yli eli kaikki eivät mahdu hyllylle, hyllyttäjä vie ne lopuksi takaisin varastoon.

Dollytuotetta siirtäessä omaan hyllypaikkaansa hyllyttäjän on ensin tehtävä sille vapaa tila. Hyllyttäjä ottaa vanhan dollyn pois, jossa saattaa vielä olla muutama kappale samaa tuotetta. Tämän jälkeen hyllyttäjä työntää uuden dollyn hyllypaikalle ja irrottaa kelmut ympäriltä, mikäli niitä on. Jos samaa tuotetta on vierekkäin kahdella vajaalla dollylla, siirtää hyllyttäjä tarvittaessa tuotteet yhteen dollyyn, jotta uudelle on tilaa. Jos poisotetut tuotteet eivät enää mahdu paikalle, ne joudutaan viemään takaisin varastoon.

Ennen kuin täyslavaa viedään paikalleen, hyllyttäjä katsoo kannattaako sitä vaihtaa. Käytönä on ollut, että lava vaihdetaan, jos siinä on tuotteita jäljellä alle puolet alkuperäisestä määrästä. Pois otettu lava viedään takaisin varastoon tai jätetään käytävälle menekinedistäjän tai henkilökunnan luvalla. Jos lavalla on vain muutama myyntiüksikkö jäljellä, hyllyttäjän kannattaa pinota ne uuden lavan eteen. Tällöin ei kuitenkaan missään nimessä saa tukkia käytävää asiakkailta.

Myyntiyksikön hyllyttämisen jälkeen siitä jää jäljelle joko kennolevy tai pahvialusta. Useissa pahvialustoissa tulleissa tuotteissa on päällä lisäksi muovit. Nämä tulee hyllyttäjän toimesta hoitaa pois hyllyväliköistä ja viedä varastoon tai niille kuuluviin jäteastioihin. Pienissä kaupoissa hyllyttäjän on tavallisesti aukaistava pahvialustat kulmista, jotta pahvi saadaan litteäksi ja se mahtuu paremmin esimerkiksi pahveille tarkoitettuun rullakkoon. Lähes poikkeuksetta isommista kaupoista löytyy pahvipuristimet, jolloin pahveja ei välttämättä tarvitse aukaista kulmista.

Hyllyttäjän vastuulla on hyllytyksen lopuksi viedä tyhjät panimolavat ja dollyt takaisin varastoon niille kuuluville paikoille. Hyvin usein hyllyttäjältä jää yli tuotteita, jotka eivät mahdu niille varattuihin hyllypaikkoihin. Tällöin hyllyttäjä vie nämä takaisin juomavarastoon, josta kaupan henkilökunta tai Sinebrychoffin menekinedistäjä löytävät ne jatkossa.

Tässä alaluvussa kuvattu prosessi toistuu vain pienin eroavaisuuksin jokaisella päivittäistavarakaupan asiakkaalla, jolla hyllyttäjä toimii. Hyllytysprosessi tulee siten hyllyttäjälle nopeasti tutuksi. Hyllyttäminen tutuissa kaupoissa helpottaa hyllyttäjän työtä, sillä hyllypaikat löytyvät nopeasti ja kokenut hyllyttäjä osaa jo ennalta arvata, mitä tuotteita on todennäköisesti hyllytettävä ja kuinka paljon.

5 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Tutkimusaineiston käsittely tässä luvussa on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa koostuu tutkijan osallistuvalla havainnoinnilla saatuihin tuloksiin, joita esitetään kuvioissa 11-18. Lisäksi esitellään aineistoa muun muassa hyllytysmääristä ja -litroista. Valitsimme esitettäväksi yhdessä Sinebrychoff Supply Company Oy:n kenttäpäällikkö Arto Nivalaisen kanssa sellaisia mittareita, joista on heille eniten hyötyä. Hyllytysaineistosta olisi saanut tehtyä vielä enemmän kuvioita, mutta totesimme lopun olevan hieman epäolennaista, joten sivuutimme sen. Kaikki hyllytysaineisto on kerätty viikkojen 40-50 aikana vuonna 2016. Kuvioissa käytetyllä termillä ”irtonaiset myyntiyksiköt” tarkoitetaan sekalavoilla ja -dollyilla tulleita myyntiyksiköitä.

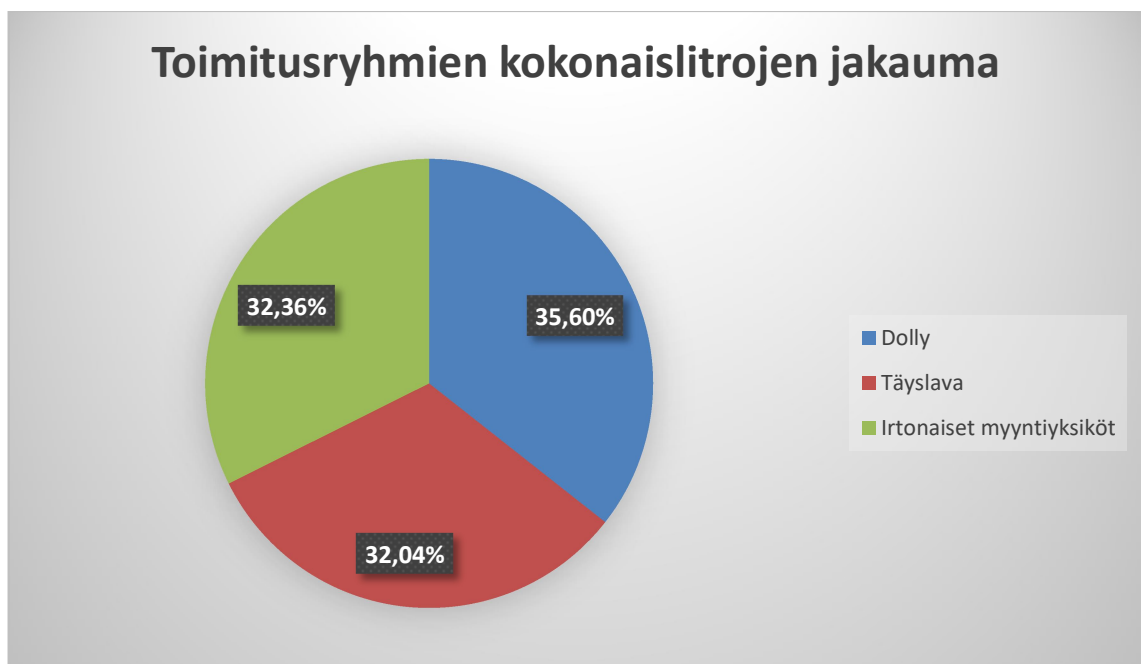
Toisessa osassa puretaan kaksi haastattelua, joiden pohjalta pyritään syventämään näkemystä hyllytyspilotin toimivuudesta ja ymmärtämään sen merkitys myös toimitusketjun ulkopuolella. Haastatellut antoivat luvan käyttää nimeään ja titteliansa. Haastattelun tuloksista ei tehdä havainnollistavia taulukoita tässä opinnäytetyössä, koska haastateltavien määrä on pieni.

5.1 Hyllytyspilotin tulokset

Luottamuksellisista syistä tuloksissa ei voida näyttää, mistä kauppaketjuista on kysymys. Tuloksissa kauppaketjut on jaoteltu A, B, C ja D-kategorioihin. Tutkimustuloksista saatuja vastauksia on lisäksi jouduttu lyhentämään alkuperäisestä versiosta luottamuksellisiin syihin vedoten. Kerätty aineisto koottiin excel-taulukkoon, jota tarkastelemalla saatiin tuloksissa esitetyt arvot.

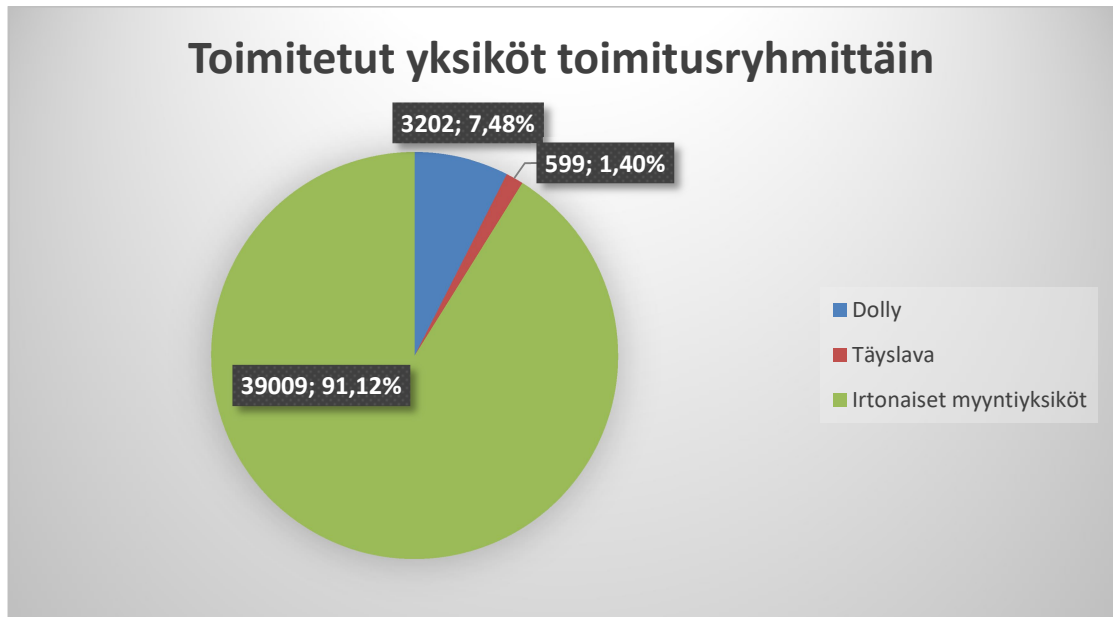
Kuviosta 11. nähdään toimitusryhmien litrajakauma viikkojen 40-50 osalta. Toimitusryhmien osuudet ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä eroa suurimman ja pienimmän prosenttiluvun välillä on vain 3,56 prosenttia. Dollytuotteet muodostavat suurimman osan toimitusryhmien kokonaisjakaumasta 35,60 prosentin osuudella. Täyslava ja irtonaiset myyntiyksiköt-kategoria muodostavat lähes yhtä ison osan jakaumassa. Täyslavan osuus on 32,04 prosenttia ja irtonaiset myyntiyksiköiden osuus 32,36 prosenttia. Alempana olevasta kuviosta 13. voidaan tarkastella toimitusryhmien kauppaketjukohtaiset prosentit.

Dolly-kategorian korkein osuus jakaumassa selittyy sen melko tasaisesta mynnistä jokaisessa kauppaketjussa. Yhdessä dollytuotteessa on lisäksi litroja keskimäärin hieman yli 100, mikä osaltaan nostaa kuviossa esitettyä jakaumaa. Täyslavan prosenttiluku selittyy sillä, että jo yksi täyslava on noin 570-800 litraa. Irtonaiset myyntiyksiköt ovat keskimäärin vain noin 10 litran kokoisia. Kuviota 12. tarkastelemalla ymmärretään paremmin, miten toimitusryhmien eri koot oikeasti vaikuttavat kokonaisjakaumaan.



Kuvio 11: Toimitusryhmien kokonaisjakauma kaikissa kauppaketjuissa.

Kuviosta 11. nähtiin, kuinka toimitusryhmien litrajakauma on erittäin tasainen. Kuviosta 12. paljastuu toimitusryhmien yksittäinen kokoero. Irtonaiset myyntiyksiköt käsittivät peräti 91,12 prosenttia kaikista myydyistä yksiköistä. Myytyjä irtonaisia myyntiyksiköitä oli yhteensä 39009 kappaletta. Täyslavoja myytiin hyllytyspilotin aikana yhteensä 599, joka oli vain 1,40 prosenttia kaikista myydyistä yksiköistä, mutta käsitti silti 32,04 prosenttia kokonaislitroista. Dollytuotteita myytiin yhteensä 3202, joka vastaa 7,48 prosenttia kokonaismäärästä myytyjä yksiköitä.



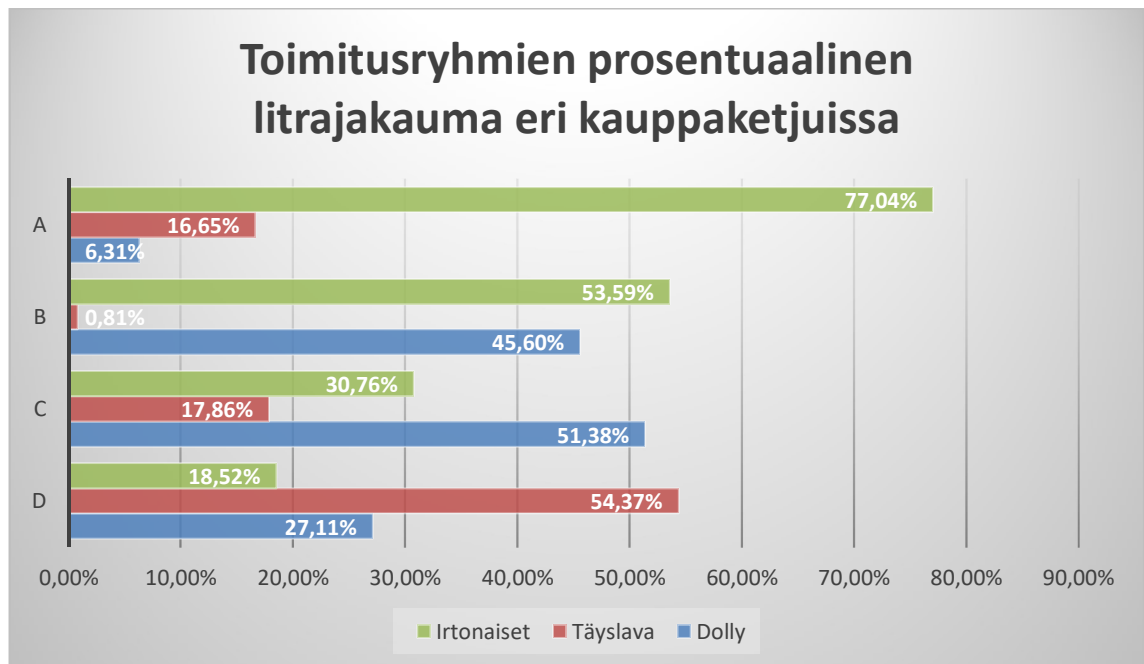
Kuvio 12: Toimitusryhmittäin mydyt yksiköt.

Kuviosta 13. havaitaan kauppaketjuihin toimitettujen toimitusryhmien jakauma. Esimerkiksi kaikista A-kategoriaan toimitetuista litroista 77,04 prosenttia on ollut irtonaisia myyntiyksiköitä. Täyslavoja sinne on toimitettu 16,65 prosenttia koko kategorian toimituslitroista. Dollytuotteiden osuudeksi jäi vain 6,31 prosenttia.

Dollyja on kuvion 13. mukaan myyty suhteessa eniten C-kategoriassa, jossa 51,38 prosenttia myydyistä litroista on ollut dollytuotteita. Irtonaisia myyntiyksiköitä on myyty 30,76 prosenttia ja täyslavoja 17,86 prosenttia. Tämä kategoria on yhdessä D-kategorian kanssa kaikista tasaisin eri toimitusryhmien osalta. Silti erot ovat melko suuria. Tasaisuuden taustalla on ennen kaikkea ketjujen monikäyttöisyys eli kaikkia toimitusryhmiä mahdollistaan toimittamaan myymälöihin hyvin.

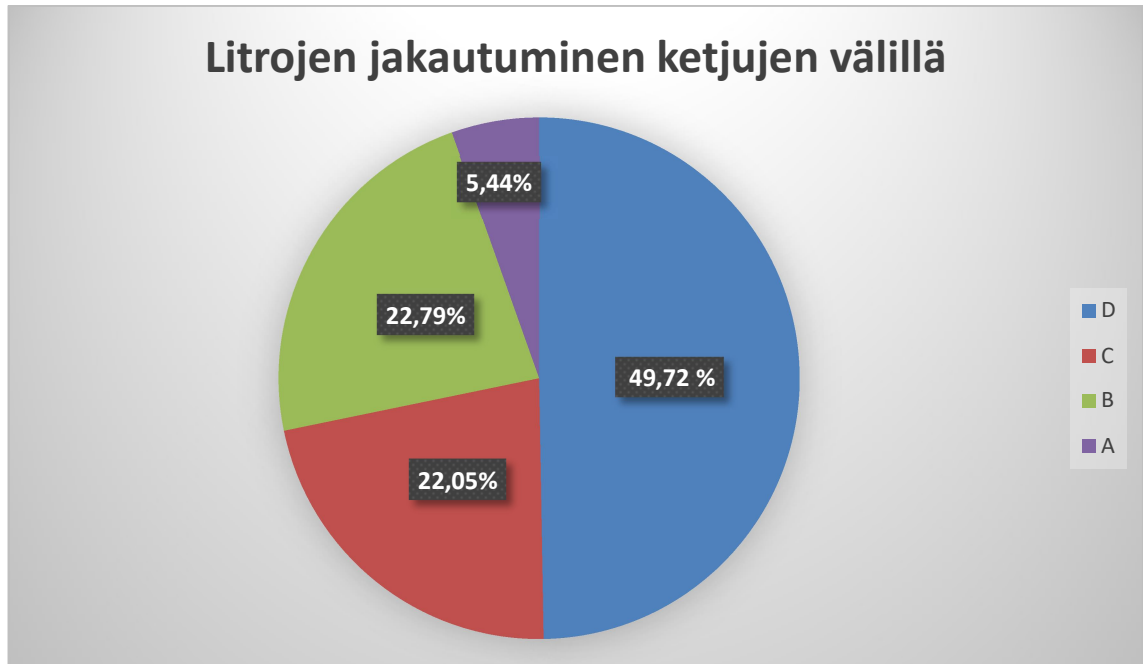
Täyslavoja on kuvion perusteella myyty ylivoimaisesti eniten D-kategoriassa. 54,37 prosenttia eli yli puolet kategoriaan toimitetuista litroista on ollut täyslavoja. Dollyja kategoriassa on

toimitettu 27,11 prosenttia ja irtonaisia myyntiyksiköitä 18,52 prosenttia. Täyslavojen osuus B-kategoriassa on vain 0,81 prosenttia.



Kuvio 13: Toimitusryhmien litrajakauma eri kauppaketjuissa.

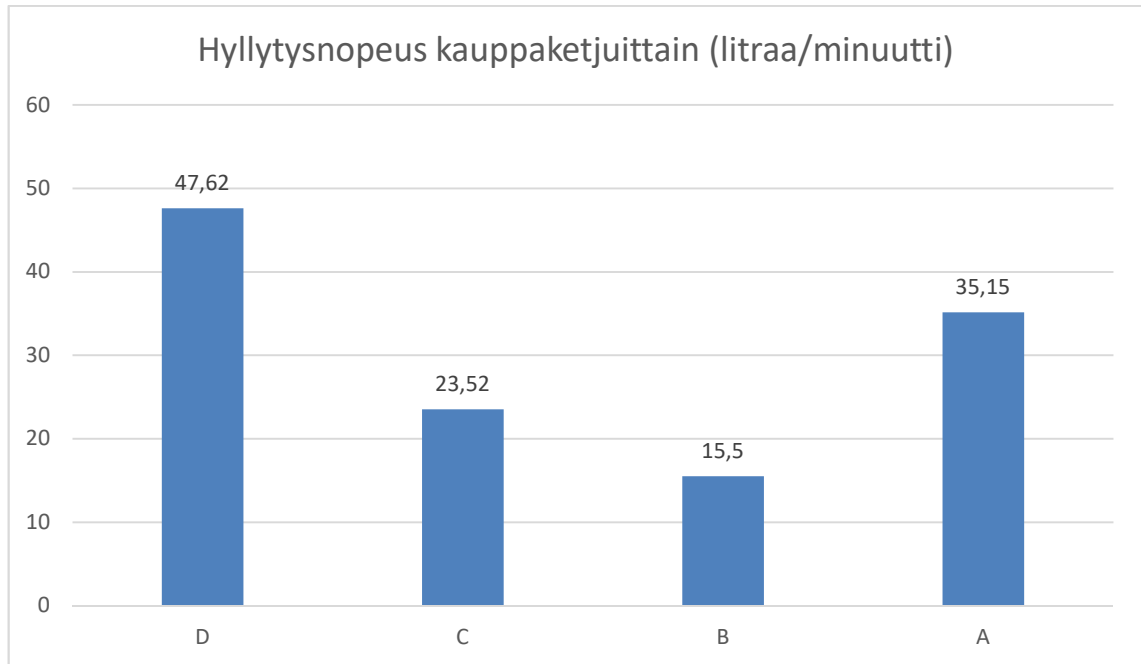
Viikkojen 40-50 aikana hyllytyspilottiin osallistuneisiin myymälöihin toimitettiin yhteensä 1 268 128 litraa panimotuotteita. Kuviota 14. tarkastelemalla nähdään, miten volyymi on ja-kautunut kauppaketjujen välillä. Lähes puolet eli 49,72 prosenttia on toimitettu D-kategorian myymälöihin. C- ja B-kategoriat ovat lohkaissheet lähes yhtä isot osat volyymista. B:n osuus on 22,79 prosenttia ja C:n osuus 22,05 prosenttia. A:n osuus kokonaisuudesta on vain 5,44 prosenttia.



Kuvio 14: Myytyjen litrojen jakautuminen kauppaketjujen välillä.

Kuviossa 15. on esitetty hyllytyksen kauppaketjukohtaista nopeutta. Kuvioista nähdään, että D-kategoriassa on selvästi suurin hyllytysnopeus, 47,62 litraa minuutissa. B-kategoriassa taas pienin, 15,50 l/min. Erot ovat merkittävän suuria, sillä kuvion mukaan D-kategorian hyllytysnopeus on noin puolet suurempi kuin C-kategoriassa, jonka hyllytysnopeus on 23,52 l/min. Nopeus on lisäksi noin kolme kertaa suurempi kuin B-kategoriassa. A-kategoriassa hyllytysnopeus on melko tarkalleen puolivälissä D- ja C-kategorioiden hyllytysnopeutta, 35,15 l/min.

Syy D-kategorian selvästi korkeampaan hyllytysnopeuteen löytyy kuvioita 11-13 tarkastelemla. Täyslavan todettiin olevan litramäärältään suuri ja niitä myydään prosentuaalisesti eniten juuri D-kategoriassa. Kuviossa 15. lisäksi havainnollistetaan toimitusryhmien hyllytysnopeutta, joka vielä selkeyttää, miksi hyllytysnopeudet ovat D-kategoriassa muita kategorioita reilusti korkeammat.

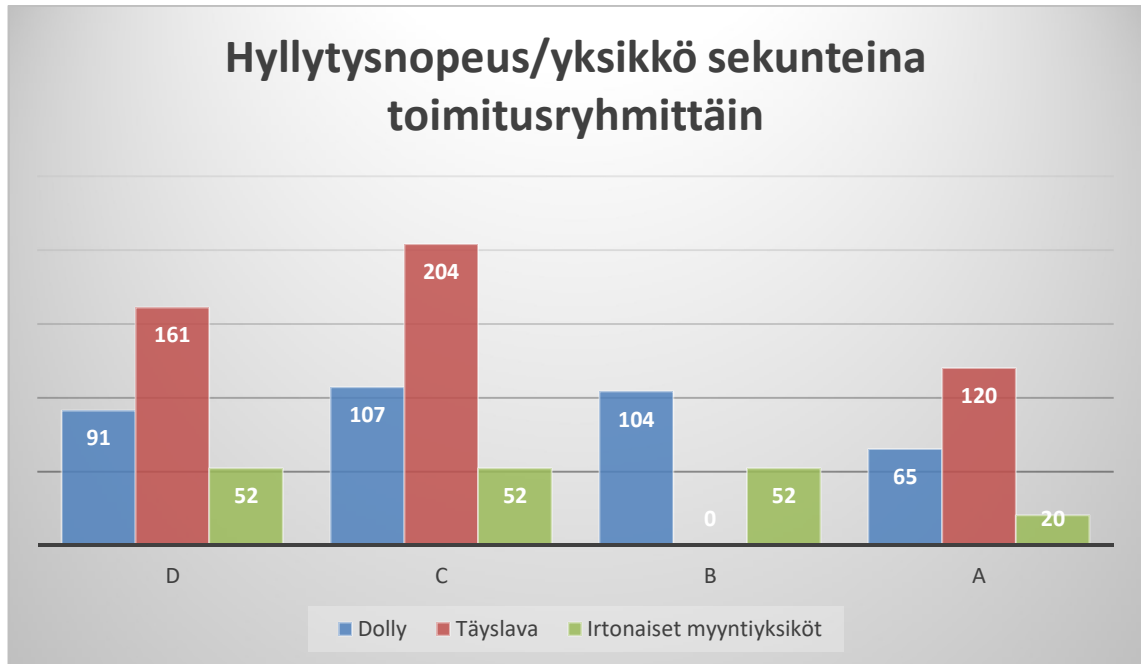


Kuvio 15: Hyllytyksen nopeus kauppaketjuittain.

Luvussa 4.4 kuvattiin hyllytysprosessia, jonka hyllyttäjä suorittaa. Kuviossa 16. näkyvät tulokset ovat hyllyttäjän suorittamien lukuisten toistojen keskiarvoja. Otin aikaa hyllyttäjän nopeudesta useita kertoja jokaisessa myymälässä, jossa olin hyllyttäjän mukana. Mittasin aina hyllytysnopeuden kaikista dolly- ja täyslavatoimituksista. Otetaan esimerkkioletukseksi asiakas, jonne on toimitettu 25 irtonaista myyntiyksikköä, kolme dollya ja yksi täyslava. Irtonaistista myyntiyksiköistä mittasin aina vähintään viisi hyllytysuoritusta, jos mahdollista. Lisäksi pyrin ottamaan huomioon myyntiyksiköiden erikokoiset pakkauskoot, jotka saattavat olla nopeampia hyllyttää. Näin varmistin, että hyllytysaika olisi lopulta mahdollisimman tarkka.

Kuvion 16. tuloksista erityisesti esille nousee tasaisuus irtonaisten myyntiyksiköiden hyllyttämisaikassa. A-kategoriassa hyllytysnopeus on peräti 20 sekuntia, joka johtuu siitä, että myyntiyksiköt saadaan laittaa hyllylle suoraan kennolevyineen tai pahveineen. Lopuissa kategoriassa irtonaisten myyntiyksiköiden nopeudeksi saatiin 52 sekuntia per myyntiyksikkö.

D-kategoriassa dollyjen hyllytysnopeus on 91 sekuntia/dolly. Täyslavalle aikaa saatiin keskimäärin 161 sekuntia. C-kategoriassa ajat ovat hieman korkeampia, dollylla 107 sekuntia ja täyslavalla 204 sekuntia. B-kategoriassa täyslavoja ei saatu mitattua niiden vähäisten toimituksien takia. Dollyn hyllytysnopeudeksi saatiin 104 sekuntia. A-kategoriassa ajat olivat kaikista nopeimpia, dollylla vain 65 sekuntia ja täyslavalla vain 120 sekuntia.

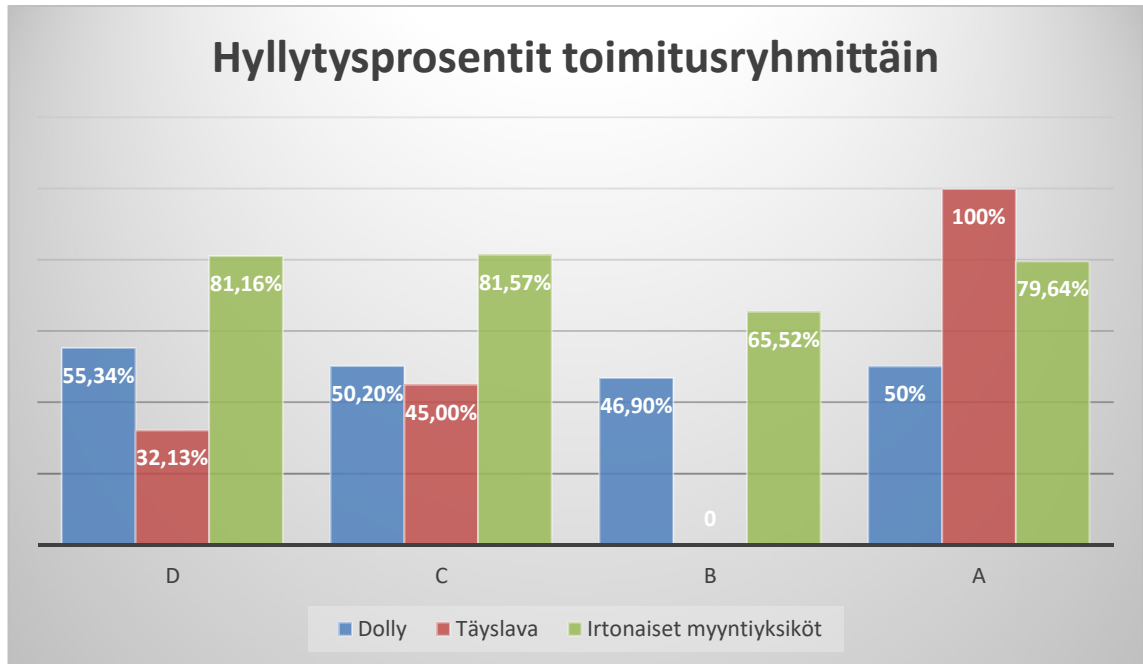


Kuvio 16: Hyllytysnopeus sekunneissa mitattuna eri toimitusryhmien ja kauppaketjujen välillä.

Kuvio 17. havainnollistaa, kuinka monta prosenttia hyllyttäjä on keskimäärin hyllyttänyt jokaisesta toimituksesta. Kaikki kuviossa esitetyt prosentit ovat suorittamieni mittauksen tuloksia. Kuvioissa 16. ja 17. esitettyjä tuloksia varten keräsin aineistoa liikkumalla hyllyttäjien mukana 17 eri päivänä. Aikaa aineiston keruuseen kului noin 99 tuntia.

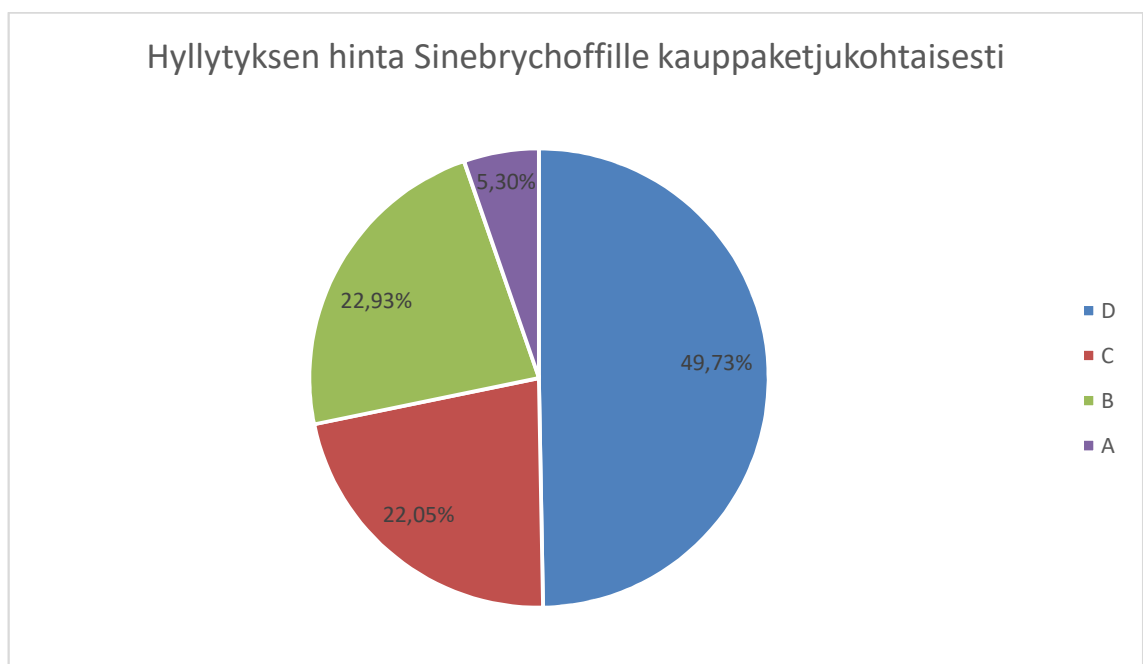
Kuviota katsoessa voidaan todeta, että D-kategoriassa hyllyttäjä on hyllyttänyt dollyista 55,34 prosenttia. Täyslavoja on hyllytetty keskimäärin 32,13 prosenttia sekä irtonaisia myyntiyksiköitä 81,16 prosenttia. C-kategoriassa hyllyttäjä on saanut hyllyyn 50,20 prosenttia dollyista, 45,00 prosenttia täyslavoista ja 81,57 prosenttia irtonaisista myntiyksiköistä. B-kategorian luvut ovat kaikkein pienimpiä: dollyja 46,90 prosenttia ja irtonaisia myntiyksiköitä vain 65,52 prosenttia. Kuviosta 7. nähdään, että täyslavoja B-kategoriaan ei tilattu kuin 0,81 prosenttia kaikista B-kategoriaan menneistä litroista. Kuviossa 17. oleva luku 0 kertoo, että en ole ollut mukana mittaamassa niitä kertoja, kun toimitukset ovat tapahtuneet. B-kategorian alhaisimmat prosentit johtuvat muun muassa kategorian asiakkaiden pienistä hyllypaikoista ja tilanpuutteesta.

A-kategoriassa hyllytysprosenttiluvut ovat kaikista suurimmat. Dollyista tasan 50 prosenttia on päätynt suoraan hyllyyn. Täyslavoista kaikki on saatu suoraan hyllyyn, sillä hyllytysprosentti on 100. Irtonaisia myntiyksiköitä on saatu hyllypaikalleen 79,64 prosentin todennäköisyydellä.



Kuvio 17: Hyllytysprosentit hyllytetyistä yksiköistä.

Viimeisenä on kuvio 18, josta nähdään hyllytyksen hinta Sinebrychoffille viikoilta 40-50. Kuvio on vielä jaoteltu kauppaketjuittain. Kuvioista nähdään, että D-kategorian toimitukset käsittävät lähes puolet kuluista, 49,73 prosenttia. C- ja B-kategoriat ovat hinnaltaan lähes samassa. C-kategorian osuus kokonaishinnasta on 22,05 prosenttia ja B-kategorian vastaavat osuudet ovat 22,93 prosenttia. Hinnaltaan pienin kategoria on A, jossa prosenttiosuus on vain 5,30.



Kuvio 18: Hyllytyksen hinta kauppaketjukohtaisesti esitettynä.

5.2 Haastattelujen tulokset

Ensimmäinen haastateltavani oli Karri Huttunen, joka toimii myyntipäällikkönä Sinebrychoffilla. Olin tehnyt kolme kysymystä, joihin erityisesti halusin saada vastauksia. Ensimmäisenä kysymyksenä oli, miten hyllytyspilotti on vaikuttanut myyntiorganisaation toimintaan.

Huttunen painotti jo haastattelun alussa tyytyväisyyttään hyllytyspilottia kohtaan. Myyntiorganisaation toimintaan hyllytyspilotti on hänen mukaansa vaikuttanut oleellisesti. Huttusen mukaan jo kolmen viikon kokeilun jälkeen huomattiin, että menekinedistäjien työpäivään voidaan lisätä neljästä kahteentoista tuntia töitä. Työmäärän lisäys johtuu hyllytysoperaattoreiden tehokkuudesta hyllyttää, jolloin menekinedistäjille ei jää töitä entiseen tapaan. Huttunen huomasi, että normaalista 37,5 tunnin viikosta saatiin helposti noin 30-tuntinen. Tätä kompensoidakseen myyntiorganisaatiossa päätettiin lisätä menekinedistäjien viikko-ohjelmaan uusia myymälöitä. Lisätyt myymälät olivat pääosin pienehköjä, joissa ei aikaisemmin ole Sinebrychoffin menekinedistäjiä käynyt.

Toisena kysymyksenäni Huttuselle oli hyllytyspilotin hyvät ja huonot puolet. Huonoja puolia hän ei juuri keksinyt, vaan korosti heti sitä, että ulkopuolinen hyllytysoperaattori olisi pitänyt ottaa käyttöön jo kymmenen vuotta sitten. Menekinedistäjät ovat hänen mukaansa erittäin tyytyväisiä hyllytysoperaattorien käyttöön, sillä saadut lisäpaikat ovat tuoneet mielekkyyttä päivisiin uusien myymälöiden muodossa. Lisäksi menekinedistäjät ovat saaneet keskittyä enemmän myynnilliseen puoleen eikä vain tuotteiden hyllyttämiseen. Hyllytyspilotin hyväksi puoleksi Huttunen mainitsee myös yleisen siisteyden parantumisen juomaosastoilla ja hyllypaikkojen olevan entistä paremmin ohjeistuksen mukaisia.

Hyllytyspilotin hyötyä Huttunen pohti erityisesti pienten kauppojen osalta. Pienet kaupat, kuten liikennemyymälät, eivät erityisesti hyödy hyllytysoperaattorien käynneistä, sillä niiden tilaamat toimitusmäärät ovat yleensä pieniä. Lisäksi on sattunut muutamia päällekkäin käynnejä, jolloin hyllytysoperaattori on käynyt hyllyttämässä toimitetut tuotteet ja myöhemmin vielä menekinedistäjä on ilmaantunut paikalle. Huttusen mielestä tehokkuutta haettaessa hyllytysoperaattoreiden toiminta tulisi keskittää pääosin isompiin kauppaketjuihin, jolloin pienet kaupat jäisivät menekinedistäjien tehtäviksi hoitaa.

Hyllytysoperaattoreiden kokemattomuuden hän nosti esiin FIFO-periaatteen yhteydessä. FIFO eli First-in-first-out-menetelmä tarkoittaa tavaran lähtemistä pois samassa järjestyksessä, kun se on tuotu. Menetelmällä varmistetaan, että tavara ei jää seisomaan varastoon pitkäksi aikaa. Huttunen huomautti, että toimiakseen FIFO vaatii hyllyttäjältä huolellisuutta ja päiväyksien tarkistamista. Esimerkkinä hän käytti tilannetta, jossa hyllyssä on jäljellä yhdeksän tuo-

tetta, mutta hyllyttäjä siirtää ne perälle ja asettaa vastatulleet tuotteet edelle. Tällaista ei saisi hänen mukaan saisi missään nimessä tapahtua, vaan hyllyttäjän on aina asetettava vanhimmat tuotteet eteen. Jos hyllyttäjä on huolimaton asiassa, FIFO ei lähde kiertämään. Eri-tyisesti tuotteet, joiden säilyvyys on vain muutaman kuukauden, ovat herkkiä pilaantumaan, kun FIFO-periaatetta ei noudateta. (Logistiikan maailma 2016.)

Viimeisessä kysymyksessä kysyin Huttuselta, minkälaista palautetta hän on saanut asiakkailta hyllytyspilottiin liittyen. Hän mainitsi, ettei ole saanut negatiivista palautetta, vaan käytännössä kaikki on ollut positiivista. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä hyllytyksen laatuun ja hyllyt ovat olleet hyvässä järjestyksessä.

Toisena haastateltavana toimi menekinedistäjä Matti Hakala. Kysymykseni hänelle olivat hyvin samantapaiset kuin Karri Huttuselle. Esitin kysymyksiä Hakalalle päivän mittaan ja herätelin keskustelua samalla, kun seurasin hänen päivittäisiä rutiinejaan myymälöissä. Ensimmäisenä kysymyksenä oli, kuinka hyllytyspilottin toiminta on vaikuttanut Hakalan rooliin menekinedistäjänä.

Hakalan mukaan suurin vaikutus on ollut uusissa asiakkaissa, joilla ei ennen ole käyty. Hänen mielestään se on tuonut työhön mukavaa piristystä, sillä viikoittainen aikataulu on hyllytyspilottin tultua muuttunut. Hänellä on lisäksi ollut enemmän aikaa keskittyä myynnilliseen puoleen. Myymälöissä, joissa hyllytyspilotti on käytössä, ei Hakalan ole tarvinnut olla niin aktiivinen itse hyllyttämisessä. Hän huomauttaa, että hyllytyspilottiin kuulumattomissa myymälöissä, joissa jakeluautonkuljettajalla olisi yleensä vastuu hyllyttää toimitetut tuotteet, näin ei aina tapahdu. Tällöin hyllyttäminen jää menekinedistäjän vastuulle, mikä vie arvokasta työaikaa. Hyllytyspilottiin kuulumattomissa myymälöissä Hakala kokee olevansa enemmän sidottu itse hyllyttämiseen.

Toisena kysymyksenäni olivat hyllytyspilottin hyvät ja huonot puolet menekinedistäjän silmin. Hakala ei päivän aikana keksinyt varsinaisia huonoja puolia. Hän kokee saaneensa vapaammat kädet toimia hyllytyspilottin aikana eikä viikko-ohjelmaa ole tarvinnut noudattaa orjallisesti. Positiivisena asiana nousi esille yhteydenpito hyllytysoperaattoreiden kanssa. Hyllytyspilottin loppupuolella hän tunsu hyllyttäjät jo hyvin, jolloin kommunikointi oli helppoa ja asiat järjestivät. Hakalan mukaan hyllytysoperaattorit soittivat usein ja kertoivat, jos menekinedistäjälle ei ollutkaan tarvetta. Näin voi tapahtua esimerkiksi asiakkailla, joille toimitettu kuorma on ollut todella pieni tai se on poikkeuksellisen paljon myöhässä.

Viimeisenä kysymyksenä halusin kysyä, minkälaista palautetta menekinedistäjä on saanut asiakkailta paikanpäällä. Halusin erityisesti tietää eroaako saatu palaute millään tavalla palautteesta, jota myyntipäällikkö Karri Huttunen on asiakkailta saanut. Hakala totesi palautteen

olleen kokonaisuudessaan positiivista eikä muistanut saaneensa mitään kummempaa negatiivista kommenttia. Asiakkaat ovat hänen mukaan olleet tyytyväisiä hyllytyspilottiin, sillä tuotteet on saatu nopeammin hyllyyn kuin aikaisemmin. Lisäksi Hakalalla on jäänyt enemmän aikaa keskustella myynnillisistä asioista muun muassa juomaosastovastaavien tai kauppiaiden kanssa.

5.3 Hyllytyspilotin tuloksien analysointia

Hyllytyspilotin tuloksien analysoinnissa on myös jouduttu vähentämään paljastettavia tuloksia luottamuksellisiin syihin vedoten.

Muutamiin luvussa 5.1 esitettyihin tuloksiin on selityksiä, joita ei mainita kyseisessä luvussa. Esimerkiksi kuviossa 13. esitettyihin tuloksiin kauppaketjukohtaisista litrajakaumista saadaan useita perusteluita, miksi luvut ovat sen suuntaisia. A-kategorian kaupat tilaavat useimmat tuotteensa irtonaisina myyntiyksiköinä, sillä näissä kaupoissa ei ole juurikaan dolly- tai täyslavoja. Tutkijana yllätyin, miten paljon kategoriaan oli siihen nähden toimitettu täyslavoja ja dollyja.

Kuviossa 15. esitellään hyllytysnopeutta. Luvussa 5.1 hieman avattiin syitä D-kategorian selvästi nopeampaan hyllytystahtiin. Ero johtuu erityisesti täyslavojen määrästä ja niiden nopeasta hyllytystahdista suhteessa irtonaisiin myyntiyksiköihin tai dollyihin. Kuviosta 16. saatiin selville hyllytysnopeus yksikköä kohden. Esimerkkinä, yksittäisen täyslavan keskimääräinen hyllytysaika on D-kategoriassa 161 sekuntia. Täyslavassa on litroja 570-800. Täyslavaa hyllyttäessä vauhti on siis 212,42-298,14 litraa minuutissa. Irtonaista myyntiyksikön hyllytysaika on keskimäärin 52 sekuntia eikä siinä ole litroja kuin noin kymmenen.

Tässä tapauksessa hyllytysnopeutta voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

$$570 \text{ litraa} / (161/60) \text{ minuuttia} = 210 \text{ litraa/minuutti}$$

$$10 \text{ litraa} / (52/60) \text{ minuuttia} = 12 \text{ litraa/minuutti}$$

Kaavoissa luvut 570 ja 10 ovat yksiköiden litramäärät. Suluissa olevilla luvuilla saadaan muutettua sekunnit minuuteiksi. Tulokset ovat siten litraa/minuutti. Kaavaa tarkastelemalla nähdään, miten rajusti täyslavan hyllyttäminen vaikuttaa hyllytysnopeuteen kokonaisuutena. B-kategoriassa hyllytysnopeus on niin pieni, koska sieltä puuttuvat täyslavat käytännössä kokonaan. A-kategoriassa hyllytysnopeus perustuu siihen, että myyntiyksiköt voidaan hyllyttää kokonaisina eikä niitä tarvitse purkaa.

Kuviossa 16. käsiteltiin hyllytysnopeutta toimitusyksiköittäin. D-kategorian dollyjen ja täyslaivojen nopeammalle hyllytysvauhdille löytyy selitys. Jakeluautonkuljettajat tuovat näissä kaupoissa tuotteet suoraan osastolle eivätkä jätä niitä varastoon. Muissa kategorioissa aloitin ajanoton jo varastosta lähtiessä. D-kategoriassa tavaran siirto varastosta osastolle jää siis hyllytysoperaattorilta kokonaan pois, mikä johtaa nopeampaan hyllytysvauhtiin. Muuten luvut näyttävät tutkijan silmin hyvin todenmukaisilta.

Kuviosta 17. tutkijan silmään osuu etenkin B-kategorian hyllytysprosenttien pienuus suhteessa muihin kategorioihin. Pienet prosenttiluvut johtuvat B-kategorian kauppojen kapeista hyllypaikoista. Yhtä myyntiyksikköä ei välttämättä saa mahtumaan hyllyyn kokonaan, vaikka hyllyssä ei olisikaan montaa tuotetta jäljellä.

6 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa Sinebrychoff Supply Companylle todenmukaista tietoa hyllytyspilottihankkeesta. Tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta Sinebrychoff pystyy arvioimaan muun muassa hyllytysmääriä. Tällaiset tiedot ovat arvokkaita erilaisissa sopimusneuvotteluissa. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia havainnointimenetelmillä ja tutkimusta täydentävillä ja syventävillä haastatteluilla. Havainnointimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, jolloin tutkijana pääsin itsekin osallistumaan hyllyttämiin. Osallistuva havainnointi pidettiin sen verran pienenä, ettei sillä ollut suoranaista vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluissa keskityttiin hyllytyspilotin toimitusketjun ulkopuolisiin vaikutuksiin.

Tutkimuksen tuloksia pidän onnistuneina ja todenmukaisina. Noin 100 tuntia hyllytysoperaattoreiden mukana kymmenissä eri kaupoissa toi minulle laajan näkemyksen hyllyttämisestä. Tässä ajassa ehdin kerätä paljon aineistoa tutkimustani varten. Haastatteluilta saatu informaatio hyllytyspilottiin liittyen oli erittäin positiivista, mutta haastatteluiden vähäisyyden takia tietoa on hyvä hieman epäillä. Useammalla haastattelulla tutkimuksen haastattelutuloksista olisi saatu yleistävämpiä.

Tutkimuksesta saadut tulokset tullaan antamaan Sinebrychoff Supply Companyn käyttöön. Tutkimuksen tulokset ovat Sinebrychoffin pyynnöstä salaista tietoa eikä niitä voida julkaista täysin avoimesti.

6.1 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa kootaan yhteen tutkimustuloksista saadut johtopäätökset. Lisäksi pohdin hyllytyspilotin tuomia vaikutuksia Sinebrychoffille. Tutkimuksen alussa esitetty tutkimusongelma oli selvittää hyllyttämisen ulkoistamiskokeilun vaikutuksia Sinebrychoffille. Alaongelmina tut-

kimuksessa olivat toimitettujen tuotteiden hyllyttämismäärän ja -ajan laskeminen, kustannuksien vaihteluiden selvittäminen ketjujen välillä sekä hyllytyspilotin kokonaishinnan kartoittaminen.

Tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin alaongelmiin on vastattu laajasti luvussa viisi, jossa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan niitä. Kuviot 16. ja 17. ovat Sinebrychoffille kaikista tärkeimmät, johon myös havainnointini oli tutkimuksen kenttävaiheessa pääosin keskittynyt. Kuvioista nähdään vaivattomasti toimitusten todelliset hyllytysmäärät ja hyllytettyihin yksiköihin käytetty aika. Muut luvussa esitetyt kuviot antavat Sinebrychoffille tietoa esimerkiksi litrojen jakautumisesta ja kustannuksista.

Tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden avulla saatiin hyvä näkemys hyllytyspilotin vaikutuksista myyntiorganisaation kannalta. Myyntipuoli on ollut merkittävä tekijä hyllytyspilotin toiminnan kannalta, sillä aktiivinen kommunikointi menekinedistäjien ja hyllytysoperaattoreiden kanssa on vähentänyt molempien päivittäistä taakkaa. Lisäksi kommunikoinnilla on saatu vähennettyä turhia kilometrejä, kun osapuolet ovat olleet paremmin tietoisia toimitusten määristä ja aikatauluista. Haastatteluista saatiin vain positiivista palautetta hyllytyspilotin toiminnasta. Myyntiorganisaatiosta harmiteltiin, että ulkopuolista hyllytysoperaattoria ei otettu käyttöön jo kymmenen vuotta sitten.

Tutkimuksen luvussa 2.3 käsiteltiin oppimiskäyrää. Oppimiskäyrällä tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että työtehtävien toistojen kaksinkertaistuttua työaika pienenee 15 prosenttia alkuperäisestä ajasta. Hyllytysoperaattoreiden toiminnasta näkyi selvää oppimista, mitä pidemmälle pilottihanke eteni. Ensimmäisenä päivänä muistan heidän olleen todella hitaita hyllyttämään tuotteita. Lisäksi aikaa kului paljon ylimääräiseen toimintaan, kun ei tarkasti tiedetty miten hyllytysprosessi tulisi hoitaa. Reilun kahden kuukauden havainnoinnin aikana huomasin merkittävää hyllytysnopeuden kehitystä operaattoreilta. He keksivät jatkuvasti uusia tapoja nopeuttaa toimintaansa ja hankkivat lisäksi välineitä, joilla se onnistuu. Kenttävaiheeni loppuvaiheessa hyllyttäjien vauhti oli noin puolet nopeampi ensimmäisiin päiviin verrattuna.

Kuviossa 2. esitetty oppimiskäyrä ei siten täysin vastaa hyllyttämisen nopeuskehityksen käyrää, sillä hyllyttämisen käyrä olisi huomattavasti hillitymmin laskeva. Kuvion käyrä oli alun perin suunniteltu teollisen sarjatuotannon käyttöön, jossa käyrä vastaa paremmin todellisuutta. Kuvion idea on joka tapauksessa sama: mitä enemmän työntekijä suorittaa toistoja, sitä nopeammin hän saa työtehtävän valmiiksi.

Tutkimuksessa ei luottamuksellisista syistä paljasteta hyllytyspilotin hintaa. Ulkopuolisten hyllytysoperaattoreiden käyttö on Sinebrychoffille kuitenkin kalliimpaa kuin perinteinen me-

netelmä, jossa jakeluautonkuljettaja hyllyttää tuotteet. Miten tämä sitten kompensoidaan? On laskettu, että jakeluautonkuljettaja viettää työpäivästään keskimäärin noin puolet asiakkaiden toimipisteissä. Suurin osa tästä ajasta kuluu tuotteiden hyllyttämiseen. Lisäksi aikaa kuluu muun muassa toimituksen purkamiseen jakeluautosta, toimituksen tarkastamiseen yhdessä asiakkaan kanssa ja tyhjöpäällysteiden vastaanottoon. Hyllytyspilotin myötä kuljettajien ei enää tarvitse hyllyttää itse tuotteita, jolloin aikaa säästyy. Sinebrychoffilla on siten mahdollisuus lisätä toimitusasiakkaiden määrää kuljettajilla, joita hyllytyspilotti koskee, mikäli täyttöasteet autoissa sen vain sallivat. Toimituksia, joita kuljettajan ei tarvitse hyllyttää kutsutaan niin sanotuiksi tiputuspaikoiksi. Täyttöasteita kasvattamalla Sinebrychoffilla on mahdollisuus tarkastella, voisiko esimerkiksi yhden auton jättää pois ajosta. Yhdenkin auton seisottaminen toisi kustannussäätöjä, mikä kompensoisi hyllytysoperaattoreiden tuomia lisäkustannuksia.

Asiakaspalvelun parantuminen hyllytyspilotin myötä on asia, jota ei voida suoraan mitata rahassa. Kustannuksien nousu ei siinä mielessä kerro koko totuutta. Arvokkaat asiakassuhteet voivat tulevaisuudessa tuoda moninkertaisen hyödyn aiheutuneisiin kustannuksiin nähden.

Hyllytyspilotin alkuperäinen kesto oli vuoden 2016 lokakuusta joulukuuhun. Hyllytyspilottia on päätetty jatkaa seuraavat kolme kuukautta eteenpäin eli se jatkuu vuoden 2017 maaliskuun loppuun asti. Kaikki osapuolet ovat olleet tyytyväisiä hyllytyspilottiin, joten ei ole mielestäni mitään syytä olla jatkamatta ulkopuolisen hyllytysoperaattorin toimintaa maaliskuun lopusta eteenpäin. Varsinkin kesän sesonkiaika on kiireistä panimoalalla, jolloin tuotteet halutaan nopeasti hyllyyn kuluttajia varten.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellistä tutkimusta tehdessä tutkijan tulee huolehtia siitä, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Keskeisiä lähtökohtia tähän liittyen on useita, kuten tutkimuksen rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkuus ja tulosten esittäminen. Lisäksi tiedon avoimuus ja vastuullisuus sekä kunnioitus muiden tutkijoiden tekemää työtä kohtaan ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Kananen 2015, 125.)

Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella kahden pääkäsitteen avulla, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Näillä käsitteillä varmistetaan, että saadut tulokset ovat oikeita, uskottavia ja luotettavia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2015, 343.)

Case-tutkimusta tehdessä ei voida suoraan käyttää perinteisiä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia lähestymistapoja. Case-tutkimuksella ei myöskään ole omaa metodologiaansa, ja lisäksi tiedonkeruu ja analyysimenetelmät poikkeavat case-tutkimuksessa perinteisistä menetelmistä.

Case-opinnäytetyössä luotettavuutta pyritään tarkastelemaan opinnäytetyöprosessin kautta. Luotettavuudessa on tärkeää, että eri prosessin vaiheet tehdään oikein, jotta saatua tutkimustietoa voidaan pitää luotettavana ja uskottavana. Case-opinnäytetyössä on kaksi tasoa: 1) suunnitelma, jossa tutkija suunnittelee työn lähtökohdat ja prosessissa käytettävät työkalut, sekä 2) toteutusvaihe eli kenttävaihe, jossa tutkija toteuttaa suunnitelmansa. Näiden tasojen jälkeen tulevat vielä tulokset ja johtopäätökset. (Kananen 2013, 114-115.)

Mielestäni opinnäytetyöni reliabiliteetti on hyvä, sillä uskon, että tutkimustulokset ovat suoraan toistettavissa muidenkin suurten panimojen toimesta, jos he haluaisivat tutkia samaa asiaa. Tutkimustiedon keruu havainnoimalla voi joskus olla ongelmallista, jos tutkija ei tiedä mihin asioihin hänen olisi hyvä kiinnittää huomiota. Kuitenkin, jos tutkimusongelma on hyvin määritelty ja tutkija tietää, mitä etsiä havainnoinnin avulla, on tilanne selvempi. (Kananen 2013, 88.) Mielestäni havainnoinnin reliabiliteetti opinnäytetyössäni on hyvällä tasolla. Olin suunnitellut tutkimuskysymykset perusteellisesti, jotta kenttävaiheessa oli helpompi keskittyä havainnoimaan asioita, joilla on merkitystä. Case-tutkimusta voidaan pitää laadukkaana eli luotettavana, kun se on riittävän tarkasti dokumentoitu (Kananen 2013, 116). Tutkimuksessa suoritettujen haastatteluiden reliabiliteetti on myös hyvä, sillä olen äänittänyt ja litteroinut haastattelut. Aineistoa läpikäymällä kuka tahansa olisi päätenyt hyvin pitkälti samoihin lopputuloksiin.

Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista (Kananen 2013, 116). Luotettavuuden varmistamiseksi aineisto olisi hyvä luetuttaa asiaan kuuluvilla henkilöillä, jotka voisivat todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta ja sen, että tutkija ei itse ole keksinyt tuloksia. Haastattelun luotettavuutta tarkastellessa voidaan ottaa huomioon saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että uusia havaintoja otetaan tutkittavaksi niin kauan, kuin niiden avulla saadaan tutkimukseen jotain uutta. Kun vastauksista alkavat toistaa itseään, saturaatio on saavutettu. Validiteetti opinnäytetyössäni on mielestäni vahva, koska tutkimuksessa on mitattu oikeanlaisia asioita. Näitä asioita ovat erityisesti hyllytyksen nopeus ja hyllytysprosentit. Tutkimuksessani oli vain kaksi haastateltavaa, mutta jo heidän molempien vastauksista huomasin, että he olivat samaa mieltä lähes kaikista asioista, joista keskustelimme. (Kananen 2015, 354-355.)

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta suunnitellessa en löytänyt vastaavanlaisia tutkimuksia, joissa tutkimusongelmina olisi ollut erityisesti hyllytysnopeuden tai -määrien mittaaminen. Samasta aihepiiristä olisi mielestäni hyvä tehdä tutkimusta muissakin isoissa kaupungeissa. Tutkimukseni kenttävaihe sijoittui lokakuun alusta joulukuun puoliväliin, joka ei varsinaisesti ole suurinta sesonkiaikaa panimotuotteiden myynnin kannalta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista nähdä miten sesonkiaika, kuten kesä, vaikuttaisi hyllytettävien tuotteiden hyllytysprosentteihin.

Hyllytysoperaattorit olivat tutkimukseni kenttävaiheen alussa hyvin kokemattomia hyllyttäjiä, joka varmasti hieman heijastui tutkimustuloksiin, eritoten hyllytysnopeuteen. Jatkotutkimusta voisi siinä mielessä tehdä jo kokeneilla hyllyttäjäillä, jolloin tulokset hyllytysnopeudesta saataisiin vielä tarkemmiksi.

Sinebrychoff Supply Companylla on suunnitteilla laajempi tutkimus liittyen jakeluyrittäjien palkkiojärjestelmään. Palkkiojärjestelmä ei enää ole täysin relevantti kaikilta palkkiomuodoiltaan, jonka vuoksi järjestelmää tullaan päivittämään. Omaa tutkimustani tullaan jollain tasolla hyödyntämään tulevassa tutkimuksessa, sillä tutkimukseni sisältää Sinebrychoffille arvokasta ja ajankohtaista tietoa. Tutkimukseeni kerätty tieto vähentää varmasti tulevan tutkimuksen tekijän tarvetta viettää aikaa kentällä hyllytysoperaattoreiden kanssa.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjat

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Heinimäki, H. Santasalo, T & Skogster, P. 2006. Kauppa 2010. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Korhonen, P. 2011. Lentokalustohankintojen suorien vastakauppojen toteutus ja kaluston ylläpito lentokaluston keskuskorjaamoilla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Lahtinen, J. Isoviita, A. & Hytönen, K. 1991. Asiakassuuntainen markkinointi. 3. uudistettu painos. Tampere: Avaintulos Oy.

Sähköiset lähteet

Logistiikan Maaailma. 2016. FIFO- ja LIFO-periaate. Viitattu 28.12.2016.
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Varastonohjaus#FIFO-_ja_LIFO-periaate

Panimoliitto. 2015. Tilastot. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuusliitto ry.
<http://www.panimoliitto.fi/wp-content/uploads/2016/03/Kotimaanmyynti-1980-2015.pdf>

Päivittäistavarakauppa ry. 2005. Julkaisut. Päivittäistavarakauppa 2005-2006. Viitattu 28.10.2016.
http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2005_vuosijulkaisu.pdf

Päivittäistavarakauppa ry. 2015a. Päivittäistavarakauppa. Viitattu 28.10.2016.
http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2015_vuosijulkaisu.pdf

Päivittäistavarakauppa ry. 2015b. Julkaisut. Päivittäistavarakauppa 2015. Viitattu 28.10.2016.
http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2015_vuosijulkaisu.pdf

Räsänen, H. HAMK. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 4.10.2016.
http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Sinebrychoff ja Sinebrychoff Supply Company. 2016. Carlsberg Group Company Presentation. Sinebrychoff Intranet. 2016. Viitattu 14.10.2016.

Sinebrychoff ja Sinebrychoff Supply Company. 2016. Sinebrychoff Intranet. Viitattu 13.10.2016.

Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy. 2014. Raportti. Suomalaisten alkoholiostot Virosta. Viitattu 9.1.2017. http://www.panimoliitto.fi/wp-content/uploads/2015/02/TAK_Suomalaisten-alkoholiostokset-Virosta_2014.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Hyllyjen tehokkaimmat pisteet (Lahtinen ym. 1991, 230).	11
Kuvio 2: Wrightin oppimiskäyrä (Korhonen 2011, 84).	12
Kuvio 3: Sinebrychoffin ydinvalikoimaa (Sinebrychoff Intranet 2016).	13
Kuvio 4: Vihreällä merkittynä Carlsberg-konsernin toiminta-alue vuonna 2015 (Sinebrychoff Intranet 2016).	15
Kuvio 5: Myyntiyksikkö pahvialustalla ja muovilla.	20
Kuvio 6: Myyntiyksikkö kennolevyllä.....	20
Kuvio 7: Irtonaisia myyntiyksiköitä euromanilavalla. Käytetään termia sekalava.....	21
Kuvio 8: Irtonaisia myyntiyksiköitä dollylla. Käytetään termia sekadolly.	22
Kuvio 9: Dollylla tilattu tuote.	22
Kuvio 10: Täyslava. Lavalla vain yhtä tuotetta.	23
Kuvio 11: Toimitusryhmien kokonaisjakauma kaikissa kauppaketjuissa.	29
Kuvio 12: Toimitusryhmittäin myydyt yksiköt.	30
Kuvio 13: Toimitusryhmien litrajakauma eri kauppaketjuissa.	31
Kuvio 14: Myytyjen litrojen jakautuminen kauppaketjujen välillä.....	32
Kuvio 15: Hyllytyksen nopeus kauppaketjuittain.....	33
Kuvio 16: Hyllytyksen nopeus sekunneissa mitattuna eri toimitusryhmien ja kauppaketjujen välillä.	34
Kuvio 17: Hyllytysprosentit hyllytetyistä yksiköistä.	35
Kuvio 18: Hyllytyksen hinta kauppaketjukohtaisesti esitettynä.	35

Taulukot

Taulukko 1: Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet Suomessa (PTY 2015, 12; PTY 2005, 11).	18
---	----