

## **Yrityksen X pukeutumisen PT-tavararyhmän toimitusket- jun hallinnan kehittäminen**

Teemu Hopeasaari

18.11.2018



<b>Tekijä(t)</b> Teemu Hopeasaari	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Yrityksen X PT-tavararyhmän toimitusketjun hallinnan kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 4
<p>Opinnäytössä käsitellään päivittäistavarakauppaketjun pukeutumisen PT-tavararyhmän toimitusketjun hallintaa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle X ja sen tarkoituksena on löytää keinoja valitun tavararyhmän toimitushallinnan tehostamiseen. Aihe opinnäytetyölle valikoitui siksi, että toimeksiantaja kokee tässä tavararyhmässä olevan eniten parantamisen varaa toimitusketjun hallinnassa. Valittu tavararyhmä on myös käyttötavaraosastojen tuoton kannalta tärkein tavararyhmä. Pukeutumisen PT-tavararyhmällä tarkoitetaan naisten,- miesten ja lasten alusvaatteita, asusteita ja sukia.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja hyllysaatavuuden parantamiseen ja sitä kautta tuoton lisäämiseen Yrityksen X myymälöissä valitussa tavararyhmässä. Toimitusketjun hallinnan tehokkuudella ja sujuvuudella on suora vaikutus kauppojen hyllysaatavuuteen ja tuottoon vähittäiskaupoissa. Opinnäytetyöstä on rajattu pois yrityksen X tavarantoimittajat.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty ajanjaksolla tammikuu 2018 - lokakuu 2018. Opinnäytetyöprosessi alkoi yhteyden otolla toimeksiantajayritykseen, jonka jälkeen sovittiin tapaaminen, josta aihe toimeksiantoon esitettiin opinnäytetyönkirjoittajalle. Opinnäytetyön tiedonkeräämiseen on käytetty vähittäiskaupan toimitusketjun hallinnan teorioita sekä haastatteluita ja kyselyä.</p> <p>Empiiriseen tiedonkeräykseen opinnäytetyössä käytettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin yrityksen X henkilökunnan haastatteluissa. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää puolestaan käytettiin asiakaskyselyissä. Haastatteluiden ja kyselyiden perusteella haluttiin saada näkemys toimitusketjun eri vaiheista ja löytää mahdollisia kehityskohteita.</p> <p>Yrityksen X pukeutumisen toimitusketjun hallintaa pystytään tehostamaan optimoimalla paremmin saapuvia toimituksia myymälään. Myymälät tarvitsevat tiedon nykyistä aikaisemmin saapuvista toimituksista. Valikoimista poistuneista tuotteista tarvitaan tieto myymälöille nykyistä aikaisemmin, jotta kaupat ehtivät myydä poistuvat tuotteet ennen kuin uuden valikoiman tai sesongin tuotteet saapuvat myymälään.</p> <p>Yrityksessä X on vielä parannettavaa pukeutumisen PT-tuoteryhmän hyllysaatavuudessa. Saapuvien kuormien päivittäisessä tulouttamisessa, tarkistamisessa ja esille laitossa on parantamisen varaa. Kauppojen tarvesuunnittelu ja sitä kautta täydennystilaukset eivät tule kauppoihin, jos saapuvia tilauksia ei tulouta päivittäin kaupan saldoille. Myymälän- ja varaston siisteydellä havaittiin olevan myös suora vaikutus kauppojen hyllysaatavuuteen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Toimitusketjun hallinta, vähittäiskauppa, hankintatoimi, hyllysaatavuus, asiakastyytyväisyys	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.3	Opinnäytetyön sisältö.....	2
2	Toimeksiantaja esittely (Salattu).....	3
2.1	Yritysesittely (Salattu) .....	3
2.2	Nykytilan kuvaus .....	3
3	Vähittäiskaupan toimitusketjun hallinta.....	5
3.1	Toimitusketjun johtaminen .....	5
3.2	Tavaroiden- ja tiedonkulku toimitusketjussa .....	5
3.3	Kysyntäketjun hallinta .....	9
3.4	Toimitusketjun mittaaminen.....	12
3.5	Vähittäiskaupan hankintatoimi.....	14
3.5.1	Strateginen hankintatoimi.....	14
3.5.2	Taktinen hankintatoimi .....	16
3.5.3	Valikoimien hallinta .....	17
3.6	Varastonhallinta .....	19
3.6.1	Varastonhallinnan mittarit.....	23
3.6.2	Hyllysaatavuuden vaikutukset asiakastytyväisyyteen .....	25
3.7	Tietoperustan viitekehys .....	28
4	Tutkimustulokset .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja luotettavuus.....	29
4.2	Tutkimustulosten läpikäynti .....	30
5	Yhteenveto.....	39
5.1	Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset.....	39
5.2	Onnistumisen ja oman oppimisen arviointi .....	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	44
	Liite 1. Nykytilan prosessikuvaus (Salattu) .....	48
	Liite 3. Myymäläkuvat yritys X (Salattu).....	48
	Liite 4. Myymäläkuvat yritys X (Salattu).....	48
	Lähteet .....	49

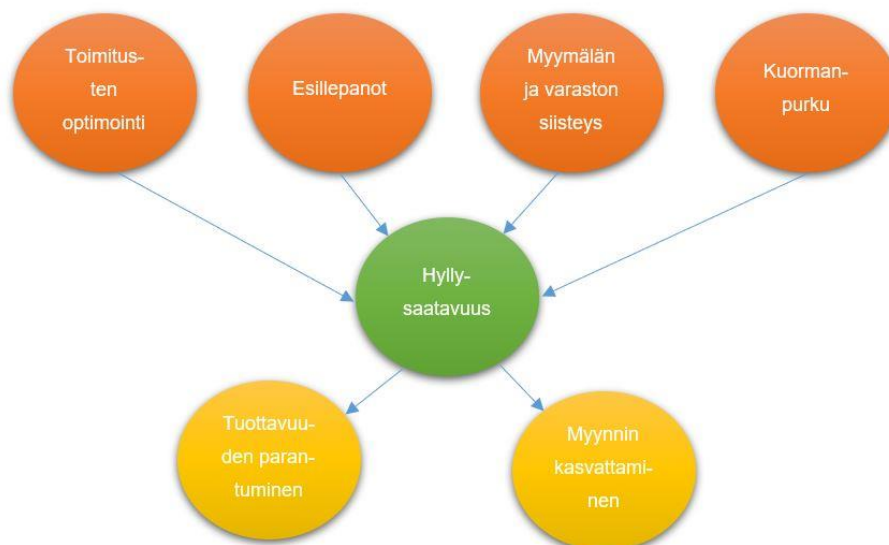
# 1 Johdanto

Toimitusketjun hallinta on merkittävässä roolissa päivittäistavarakauppojen toiminnan kannalta. Onnistuneella toimitusketjun hallinnalla pystytään tehostamaan yrityksen toimintaa ja säästämään kustannuksia eri toimitusketjun eri vaiheissa. Parhaimmillaan toimitusketjun hallinta näkyy vähittäiskaupoissa hyvänä palveluna- ja tuotteiden saatavuutena. Yhteistyö eri toimitusketjuun osallistuvien yritysten välillä on kasvanut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Tehtaat, tukkuliikkeet ja vähittäiskauppaketjut tekevät yhä tiiviimpää yhteistyötä, jotta pystytään palvelemaan paremmin vähittäiskauppojen asiakkaita. Yhteistyö toimitusketjujen välillä näkyy myös niin, että oman edun tavoittelun sijaan tavoitellaan hyötyjä kaikille toimitusketjuun osallistuville yrityksille.

Kauppojen sisäisten prosessien tehokkuuden tärkeys korostuu hyllysaatavuudessa ja asiakastytyväisyydessä. Saapuvat toimitukset tulee purkaa riittävän nopeasti ja sujuvasti kauppojen hyllyyn asiakkaiden saataville. Lisäksi myymälävarastojen tehokkaalla seuramisella ja järjestyksen ylläpitämisellä on vaikutuksia hyllysaatavuuteen, asiakastytyväisyyteen sekä kauppojen tuottoon ja tulokseen.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja valitun tuoteryhmän toimitusketjun tehostamiseen. Toimitusketjun tehostamisen päätavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä, tuottoa ja tehokkuutta valitussa tavararyhmässä. Lisäksi tavoitteenani on löytää keinoja hyllysaatavuuden parantamiseen myymälöissä sekä oppia lisää vähittäiskaupan toimitusketjun hallinnasta.



Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet

Kuvassa 1 esitetään tuotteiden optimoinnin, kuorman purun, esillepanojen ja myymälän sekä varaston siisteyden vaikutuksia yrityksen X pukeutumisen PT-tavararyhmän hyllysaatavuuteen ja myynnin kasvattamiseen.

## **1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset**

Pääongelma:

Miten pukeutumisen PT-tavararyhmän toimitusketjun hallintaa voidaan kehittää, jotta voitaisiin palvella paremmin asiakkaita?

Alaongelmat:

Millä keinoilla voitaisiin optimoida paremmin toimituksia myymälöihin, jotta myymälöiden kuormanpurku helpottuisi, jonka myötä tuotteet saataisiin helpommin ja nopeammin esille myymälöissä? Lisäksi tavoitteena on löytää keinoja hyllypuutteiden vähentämiseen. Hyllysaatavuudella on merkittävä vaikutus myymälöiden kannattavuuteen, tuottoon, myyntiin ja asiakastyytyvyyteen.

Tutkimuksesta on rajattu pois yrityksen X tavarantoimittajat, koska haastatteluita on vaikea järjestää.

## **1.3 Opinnäytetyön sisältö**

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan yrityksen X ja emoyhtiö yrityksen Y esittelyillä. Tietoperustassa käsitellään toimitusketjun hallinnan keskeisimpiä teorioita sekä hankintatoimen ja varastohallinnan teorioita. Empiirisentutkimuksen lähteinä on käytetty päivittäistavara-kaupan ammattilaisia ja kaupan asiakkaita.

Opinnäytetyössä käytetään RefWorks Citation Manager -ohjelmaa. Opinnäytetyön kirjoittaja osallistui Haaga-Helian Pasilan toimipisteen kirjaston tiedonhaun ohjaukseen, jossa suositeltiin käytettäväksi kyseistä ohjelmaa. Ohjelman käyttäminen tehosti huomattavasti opinnäytetyön kirjoittamisprosessia, koska viitteiden lisääminen ei vienyt aikaa tutkimuksen kirjoittamiselta.

## **2 Toimeksiantaja esittely (Salattu)**

### **2.1 Yritysesittely (Salattu)**

### **2.2 Nykytilan kuvaus**

Toimitusketjun nykytilan prosesseja on kuvattu liitteissä. Prosessikaavioissa on kuvattu tilaus-toimitusketjutavarat toimitettuna keskusvaraston kautta myymälään ja suoratoimituksena tavarantoimittajalta suoraan myymälään. Lisäksi prosessikaavioissa on kuvattu keskusvaraston kautta myymälään toimitettujen tuotteiden kuormantarkistus ja purku myymälässä.

Tuotteiden ja valikoimien tilaus-toimitusprosessi alkaa sillä, että tuoteryhmän ostaja ehdottaa valikoimapäällikölle hankittavia tuotteita. Valikoimapäällikkö hyväksyy sellaisenaan ostajan ehdotuksen tai pyytää ostajaa vielä harkitsemaan tuotteiden ostamista. Ostaja ja valikoimapäällikkö miettivät usein vielä yhdessä hankittavien tuotteiden ostamista. Saatuaan luvan valikoimapäälliköltä ostaja antaa täydennyssuunnittelijalle tilattavat määrät, joiden perusteella täydennyssuunnittelija tilaa tuotteet tavarantoimittajalta.

Pukeutumisen PT-tavararyhmässä on käytössä kaksi logistista mallia, toimitukset keskusvarastosta myymälöihin ja suoratoimitukset tavarantoimittajalta suoraan myymälöihin. Kummassakin logistisessa mallissa hyödynnetään kaupan tarvesuunnittelua, jonka asetettujen minimivarastoarvojen perusteella tuotteet täydentyvät myymälöihin. Keskusvaraston kautta tulevat kauppojen tilaukset tuloutuvat automaattisesti kauppojen saldoille kuorman vastaanottopäivänä. Kuomat tarkastetaan pda-laitteille lukemalla tuotteiden ean-koodit myyntipakkauksista, jonka jälkeen tuotteet tarkistetaan vielä kuormakirjoille. Mahdollisista toimituspuutteista tehdään reklamaatiot ja saldo-oikaisut pda-laitteella, josta reklamaatio siirtyy suoraan kaupan palvelukeskukseen, jossa kauppojen tavarantoimituksiin liittyvät reklamaatiot käsitellään. Suoratoimituksien tulouttaminen tehdään kaupoissa nimetyn henkilön toimesta. Suoratoimitukset tarkistetaan kuorman mukana saapuviin lähetyslistoihin. Puutteista reklamoidaan suoraan tavarantoimittajille, joilta pyydetään hyvityslasku tai uusi tuote puuttuneen tuotteen tilalle.

Varastolta toimitettavat pukeutumisen PT-toimitukset pyritään purkamaan kaupoissa saman päivän aikana, kun ne saapuvat myymälään. Johtuen kiireestä ja kaupan muista töistä, kuormia ei keretä aina purkamaan myymälöissä hyllyyn samana päivänä, kun toimitukset saapuvat myymälään. Purkamattomat kuormat viedään varastoon odottamaan

seuraavaa mahdollista hetkeä, jolloin kuormat keretään purkamaan. Seuraava mahdollinen hetki on tavallisimmin seuraavana päivänä. Suoratoimitukset jäävät myös usein odottamaan varastoon tarkistamista ja tulouttamista, koska ajanpuutteen vuoksi niitä ei keretä purkamaan hyllyyn. Suoratoimitukset jäävät usein odottamaan päiviksi ja tai jopa viikoksi varastoon.

### **3 Vähittäiskaupan toimitusketjun hallinta**

Toimitusketjun hallinta nähdään perinteisesti tavaroiden- ja palveluiden vastaanottamisen ja siirtämisen prosesseina. Toimitusketjun hallinta koostuu ryhmistä yrityksiä, joilla on keskinäistä vuorovaikutusta tavaratoimitusten-, palvelusuoritusten-, tiedonvaihdon- ja rahaliikenteen muodossa. Jokainen toimitusketjuun osallistuva yritys on riippuvainen toisistaan, koska jokaisella yrityksellä on sellaista erikoisosaamista, jota toisella yrityksellä ei ole. Kuluttajat ostavat tuotteita perustuen tuotteen hinnan, laadun, saatavuuden ja ylläpidettävyyden yhteistekijöihin sekä toivovat tuotteiden täyttävän niihin kohdistuvat vaatimukset ja odotukset. Toimitusketjut, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkailleen kaiken edellä mainitun ovat onnistuneita toimitusketjussaan. Toimitusten ohella toimitusketjuissa tehdään tuotteiden palautuksia ja asiakkaalta vähittäiskaupalle tai tavarantoimittajalta tehtaalte (Madhani, 2017, 8; Sakki, 2009, 14; Felea, 2012, 45.)

Toimitusketjun hallinnan tarkoituksena on yhdistää ja koordinoita prosesseja yritysten välillä. Toimitusketjun hallinnalla pyritään eliminoimaan tavaravirran puskureita ja jakamaan informaatiota yritysten välillä, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden kysyntään oikeanlaisilla tuotteilla ja tuotteiden varastoilla. Lisäksi Toimitusketjun hallinnalla pyritään tavoittelemaan parempaa tuottavuutta toimitusketjuun osallistuvien yritysten välillä. (Christopher, 2016, 2-3.)

#### **3.1 Toimitusketjun johtaminen**

Viimeisten vuosikymmenien aikana yritykset ovat hyväksyneet toimitusketjun hallinnan osana yrityksen strategiaa. Toimitusketjustrategiassa tehdään suunnitelmat seuraavalle 1-5 vuodelle. Strategiassa päätetään toimitusketjuun osallistuvat yritykset ja resurssit, kuten tuotannon ja varastoinnin tilat sekä kuljetusmuodot ja tarvittavat järjestelmät. Nykypäivän toimitusketjun johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on vähentää toimitusketjun kustannuksia, parantaa laatua, asiakaspalvelua ja kilpailukykyä toimitusketjussa. Toimitusketjun johtaminen koostuu ostamisen-, tuotannon- ja logistiikan -prosessien integraatiosta tai yhteistyöstä kauppakumppaneiden välillä. Toimitusketjun johtamiseen vaikuttaa erityisesti organisaation liiketoimintaympäristö, kilpailutilanne, toimitusketjun rakenne sekä poliittinen ja yleinen taloustilanne maailmassa (Felea, 2012c, 45-46; Iloranta, 2015, 341; Mangan et al., 2012.)

#### **3.2 Tavaroiden- ja tiedonkulku toimitusketjussa**

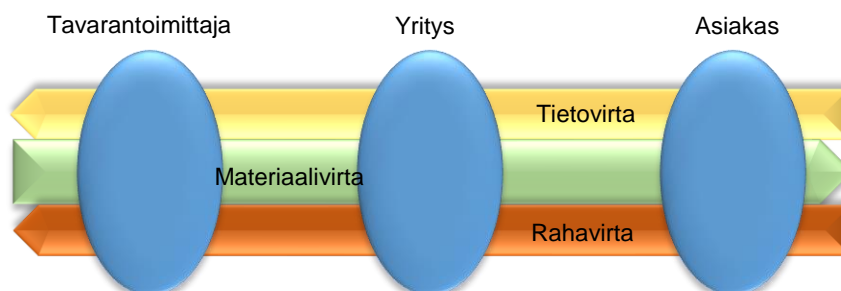
Toimitusketjun tavoitteena on pitää materiaalivirrat liikkeessä aina tuotteen valmistuksesta kuluttajalle saakka sekä varmistaa tavaravirtojen jatkuva ja synkronoitu liike toimitusketjun



eri vaiheissa. Toimitusketjuun ei saa tulla aiheettomia keskeytyksiä eikä varastoarvot saa kasvaa liian suuriksi missään toimitusketjun vaiheissa. Tavaravirralla tarkoitetaan käytännössä tavaroiden fyysistä varastoimista ja kuljettamista. Tavaroiden kuljettaminen ja varastointi aiheuttavat yrityksille merkittäviä kustannuksia etenkin niissä maissa, joissa on pitkät maantieteelliset erot eri kaupunkien välillä (Harrison, Hoek & Skipworth, 2014, 14-15; Sakki, 2009, 23.)

Materiaalivirrasta poiketen, tietovirtaa liikkuu toimitusketjun sisällä kumpaankin suuntaan. Tietovirtaa, joka lähtee asiakkaalta kohti valmistajaa, voidaan kutsua kysynnän ketjuksi, jonka tarkoituksena parantaa asiakasarvoa. Tietovirran tärkeys korostuu juurikin ennusteiden ja kysynnän suunnittelussa ja laatimisessa. Tietojärjestelmien kehitymisellä on ollut merkittävä vaikutus toimitusketjujen kehittymisen ja tehokkuuden kannalta. Kehittyneiden tietojärjestelmien myötä pystytään kontrolloimaan paremmin varastoarvoja sekä tehostamaan hankintoja ja logistiikkaa (Harrison, Hoek & Skipworth, 2014, 14-15; Sakki, 2009, 22.)

Rahavirta on tuotteista ja raaka-aineista maksettavaa vastiketta. Yleensä rahavirta on materiaalivirtaa jäljessä, koska tuotteita myyvä yritys saa maksun vasta siinä vaiheessa, kun ostajayritys on vastaanottanut tuotteet. Toimitusketjun osapuolten välisen tiedonkulun nopeutuessa, myös toimitukset ja rahaliikenne nopeutuvat. Asiakkaiden saadessa nopeammin tavarat, myös rahaliikenne nopeutuu johtuen siitä, että laskuja päästään maksamaan nopeammin. Nopeammalla rahankierrolla on suuri vaikutus yritysten kannattavuuteen. Yrityksen saadessa maksun omalta asiakkaalta nopeammin kuin laskuun merkitty maksuaika, tarvitaan liiketoiminnan pyörittämiseen vähemmän omaa pääomaa (Sakki, 2009, 23; Ritvanen et al., 2011, 22.)



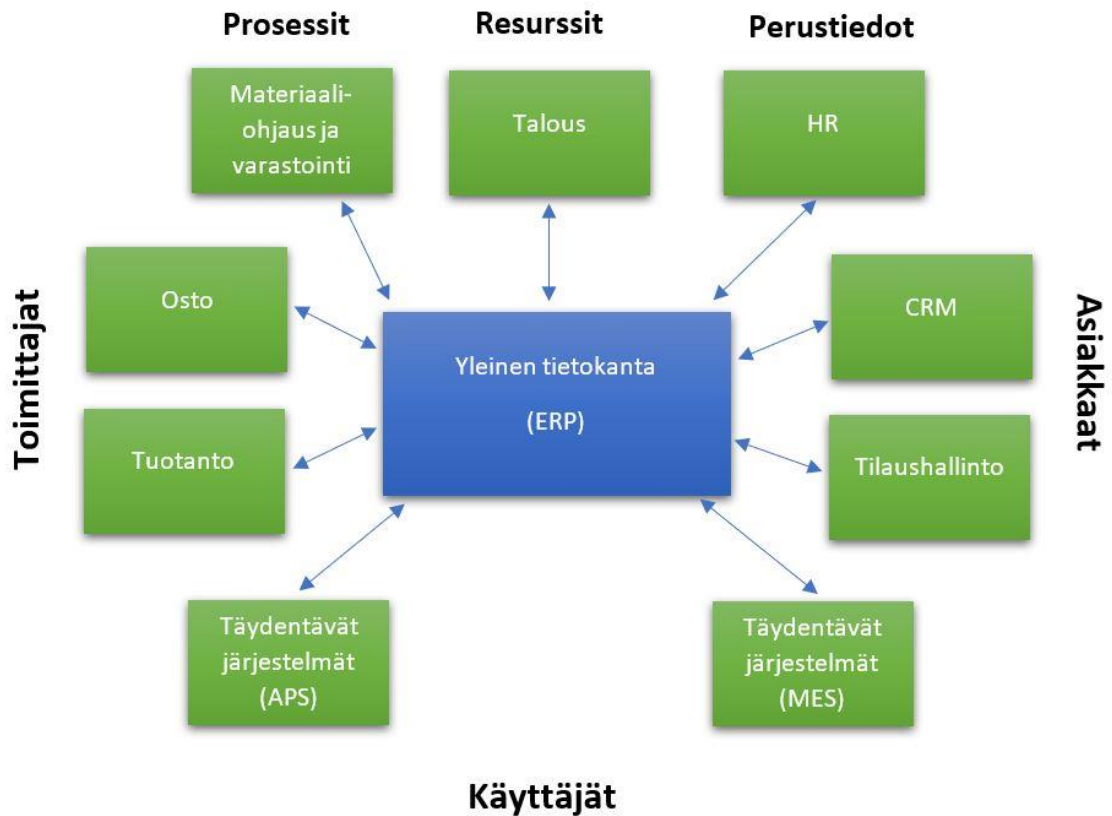
Kuva 2. Materiaali-, tieto- ja rahavirta toimitusketjussa (Sakki, 2009, 22)

Kuvassa 2 on havainnollistettu yrityksen tieto-, materiaali- ja rahavirtaa. Tietovirta kulkee perinteisesti asiakkaalta kohti tavarantoimittajaa erilaisina asiakastilauksina. Tietovirtaa

voidaan hyödyntää myös myynnin ja tuotannon suunnitteluun ja ennustamiseen. Tavara-  
virta kulkee perinteisesti tavarantoimittajalta kohti asiakasta, mutta tavaravirta voi kulkea  
myös asiakkaalta kohti tavarantoimittajaa erilaisina tuotepalautuksina, reklamaatioina ja  
jätekierrätyksinä. Toimitusketjun tavaravirrassa asiakas ostaa yritykseltä tavaran ja saa  
siitä maksun. Tavarantoimittajan saadessa maksun yritykseltä, pystyy se hankimaan tai  
valmistamaan lisää tuotteita myytäväksi yritykselle. Toimitusketjun osapuolten välisellä tie-  
donkululla on merkittävä rooli toimitusketjun kannattavuuden kannalta. Nopean tiedonku-  
lun ansiosta toimitukset nopeutuvat, varastomäärät vähenevät ja rahavirta nopeutuu.  
(Sakki, 2009, 22-23.)

### **Toiminnanohjausjärjestelmät**

Toiminnanohjausjärjestelmien tarkoituksena on tukea yrityksen toiminnan ja tuotannon oh-  
jausta keräämällä ja välittämällä tietoa yrityksen eri toiminnoista. Toiminnanohjausjärjes-  
telmät ovat käytössä yleisesti suurissa yrityksissä, mutta pienissä yrityksissä niiden käyttö  
on harvinaisempaa. Toiminnanohjausjärjestelmä koostuu usein eri moduuleista, joita teol-  
lisuudessa käytetään hankintaan, myyntiin, taloushallintoon, tuotannosuunnitteluun ja  
ohjaukseen, jakeluun sekä kustannuslaskentaan. Laadunvalvonta ja henkilöstöhallinta  
ovat harvemmin toiminnanohjausjärjestelmässä käytettyjä moduuleja. ERP -järjestelmän  
etuna on se, että sitä voidaan hyödyntää sekä yrityksen strategisissa että operatiivisissa  
toiminnoissa, kuten jakeluverkoston rakenteen ja myynnin suunnittelussa. ERP yhdistää  
yrityksen eri prosessit, kirjanpidon ja toimintatavat. Järjestelmän käyttöönoton haittapuo-  
lena on pidetty yleisesti sen korkeita kustannuksia. Kustannukset koostuvat järjestelmän  
hankkimisesta, henkilöstön kouluttamisesta ja järjestelmän ylläpidoista. (Ritvanen et al.,  
2011, 56-57.)

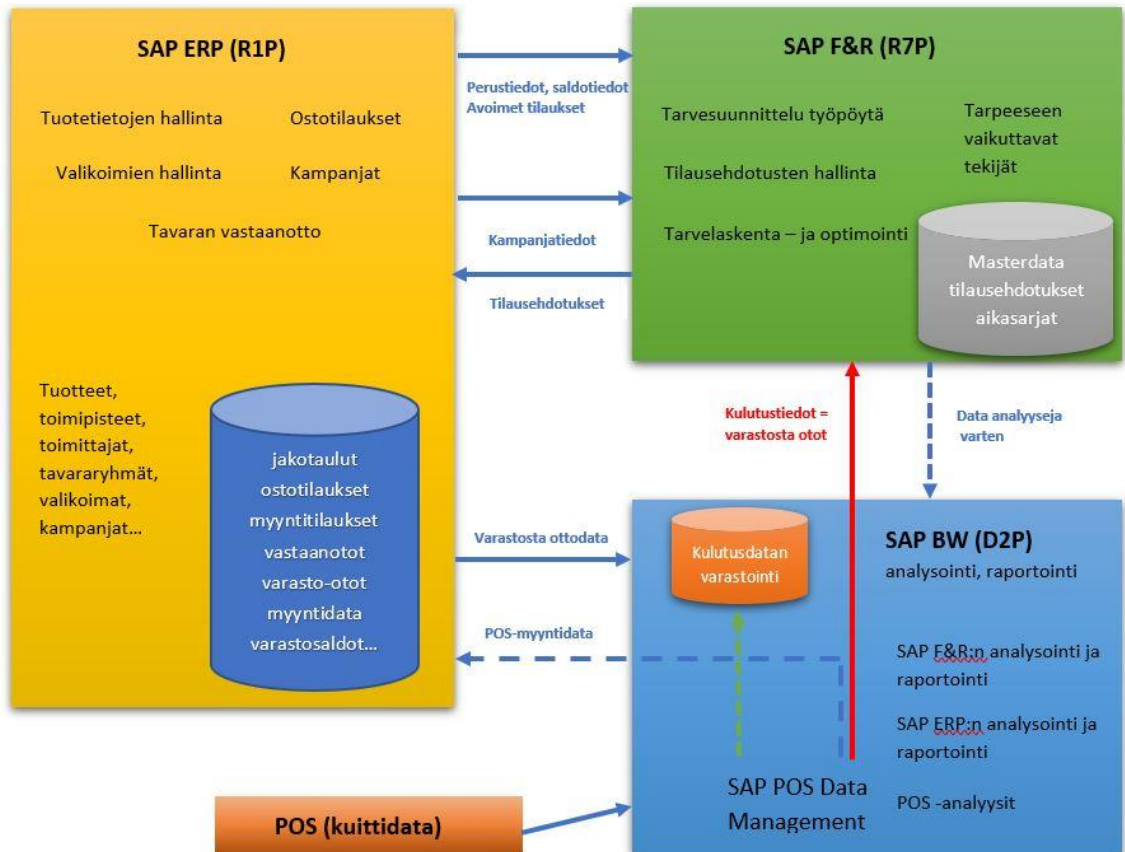


Kuva 3. ERP-toiminnanohjausjärjestelmä (Logistiikan maailma 2018)

Kuvassa 3 on havainnollistettu ERP-järjestelmän eri toiminnot, kuten oston, materiaalinohjauksen, varastoinnin ja taloushallinnon moduulit, jotka hyödyntävät yrityksen ERP-toiminnanohjausjärjestelmää. Esimerkiksi ostetuista tavaroista lähtee automaattisesti tieto talousosastolle ja yrityksen materiaalivirrasta vastaavalle osastolle. Myydyistä tuotteista menee ERP-tietokannan avulla tieto puolestaan tuotantoon, jonka avulla pystytään valmistamaan myytäviä tuotteita oikea määrä lisää jälleen myytäväksi asiakkaille.

### SAP-toiminnanohjausjärjestelmä

SAP -toiminnanohjausjärjestelmä on perustettu entisten IBM-insinöörien toimesta vuonna 1972. Insinöörit saivat idean yhdistää yritysten eri toiminnot samaan järjestelmään helpottaakseen yritysten päivittäisiä toimintoja. SAP-järjestelmästä on tullut vuosien saatossa maailman isoimpia tietojärjestelmiä tarjoavia yrityksiä. Sabin menestyksen myötä markkinoille on tullut myös paljon muita suuria toiminnanohjausjärjestelmiä tarjoavia yrityksiä, kuten Oracle, PeopleSoft ja JD Edwards. Nykypäivänä markkinoilla on myös paljon pienempiä toiminnanohjausjärjestelmien tarjoajia, jotka soveltuvat hyvin pienien ja keskisuurien yritysten käyttöön. (Missbach, Anderson, 9-10.)



Kuva 4. SAP-toiminnanohjausjärjestelmä (Yrityksen X-koulutusmateriaali 2018)

Kuvassa 4 on esitetty yrityksen X-toiminnanohjausjärjestelmää toimitusketjun hallinnan näkökulmasta. ERP-järjestelmässä hallinnoidaan tuotteiden rakenteita ja valikoimia sekä tavarantoimittajien ylläpitoja. Lisäksi ERP-järjestelmässä tehdään muun muassa tuotteiden manuaaliset ostotilaukset, tavaravastaanotot, kampanjaylläpidot ja seurataan tuotteiden varastosaldot. SAP F&R -puolella hallinnoidaan tuotteiden myyntiennusteita, tehdään tarvelaskelmia tuotteiden tulevasta menekistä sekä hyväksytään toimittajien tilausehdotuksia tarvelaskennan perusteella. ERP ja F&R-järjestelmien välillä on jatkuvaa tiedonsiirtoa. Lisäksi SAP F&R hakee tilausehdotuksia varten ERP:stä tuotteiden ja toimittajien tiedot, tulevat kampanjat, varastosaldot ja avoimet ostotilaukset, jonka perusteella muodostuu toimittajakohtaiset tilausehdotukset F&R:n -tarvesuunnittelutyöpöydälle.

### 3.3 Kysyntäketjun hallinta

Toimitusketjun hallinnan rinnalle on noussut uusi ajatusmalli, kysyntäketjun hallinta. Toimitusketjun hallintaa on pidetty perinteisesti työntöohjauksena, jolloin tavarantoimittaja toimittaa tavaraa vähittäismyyjän kautta asiakkaalle selvittämättä todellista kysyntää tuotteelle. Kysyntäketjun hallintaa rinnastetaan usein imuohjaukseen, jolloin kysyntä tuotteelle

tulee asiakkaalta vähittäiskaupalla ja siitä edelleen tavarantoimittajalle. Kysyntäketjun hallinnan puolestapuhujat haluavat korostaa asiakaslähtöisyyden ja asiakastyytyvyyden tärkeyttä toimitusketjussa. (Ritvanen et al., 2011, 10-11.)

Vähittäiskaupan toimitusketjun yhteistyön lisäämiseksi on otettu käyttöön ECR-malli. Mallin tarkoituksena on kehittää ja yhtenäistää jälleenmyyjän, alihankkijan ja valmistajan toimitusketjua asiakaspalvelun parantamiseksi. Mallin avulla pyritään varmistamaan, että vähittäiskaupoissa on oikea määrä tavaraa oikeaan aikaan sekä vähentämään hävikin määrää sekä poistamaan lisäarvoa tuottamattomia vaiheita toimitusketjusta (Rämö, Rämö, 2008, 195-196; Fernie, Fernie & Sparks, 2014a, 46; Ritvanen et al., 2011, 10-11.)

Kovassa kilpailussa pärjätäkseen yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota asiakaspalvelun laadun parantamiseen ja asiakastyytyvyyteen. Etenkin vähittäiskaupan toimialalla on erittäin tärkeää pystyä vastaamaan asiakkaiden kysyntään riittävän nopeasti. Asiakkaiden kysynnän maksimoinnin vastaamisen varjopuolena on kasvaneet varastoarvot kaikilla toimitusketjun osallistuvilla yrityksillä. ECR-strategian tarkoituksena on tuoda vähittäiskaupat, tavarantoimittajat ja valmistajat lähemmäksi toisiaan sekä vähentää kustannuksia ja tehostaa toimitusketjua sen eri vaiheissa (Hoffman, 2000; Harrison, Hoek & Skipworth, 2014.)

(Harrison, Hoek & Skipworth, 2014) mukaillen ECR-mallin tavoitteet:

1. Optimoida oikeat valikoimaluokat myyntineliöiden mukaan ja parantaa varaston kiertoa.
2. Tehostaa tavaroiden jakelua aina tuotteen valmistajalta kaupan hyllylle.
3. Vähentää kustannuksia ja parantaa myyntiä
4. Vähentää uuden tuotteen lanseerauksen kustannuksia.

Tavarantoimittajat ja tuotemerkkien omistajat haluavat nostaa esille omia tuotemerkkejään esimerkiksi kampanjoimalla niitä. Vähittäiskaupan näkökulmasta kampanjointiin liittyy aina epävarmuutta tuotteen menekistä. Toisen vastaavan tuotemerkin myynnin kasvaessa toisen tuotemerkin myynti yleensä laskee. Vähittäiskaupan kannalta tätä epätydyttävää tilannetta pyritään parantamaan tarjoamalla lähestymistapa, jolla voidaan taata kaupalle parempi lopputulos. ECR-mallia pyritään soveltamaan kolmella eri tavalla; Ensimmäiseksi on tärkeää, että kauppa ja teollisuus päättävät yhdessä, mitä tuotteita ja valikoimia asiakkaille pyritään tarjoamaan sekä milloin ja miten kampanjoita toteutetaan. Toiseksi pyritään siihen, että toimitusketjun tieto- ja materiaalivirrat kulkevat mahdollisimman nopeasti ja keskeytyttäen teollisuudesta vähittäiskauppaan. Toimijoiden on päätettävä yhdessä, että

miten täydennystilaukset tehdään ja miten tuotteiden tunnistaminen saadaan mahdollisimman helpoksi. Kolmanneksi on päätettävä, miten tiedonsiirtoon ja käsittelyyn hyödynnetään moderneja tietojärjestelmäratkaisuja. (Sakki, 2009, 148.)

### **POS (Point of Sales) ja QR (Quick Response)**

POS tarkoittaa myymälässä olevaa kassapistettä, johon asiakkaat maksavat ostoksensa. Kun tietojärjestelmissä käytetään POS -termiä, niin sillä kassan rekisteröimiä myyntitietojen hyväksikäyttöä menekin suunnittelussa, tuotteiden hinnoittelussa ja materiaaliavirtojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Sakki, 2009, 153.)

POS-datatiedon käyttö on kasvanut viime vuosina vauhdilla vähittäiskauppojen ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamisen lisäämiseksi. POS-järjestelmän yksinkertainen tehtävä on mitata, että kuinka monta tai kuinka paljon tuotteita ostetaan vähittäiskaupasta. Lisäksi POS:n tavoitteena on parantaa yrityksen tuottavuutta ja varaston hallintaa. (Simon, 2008, 4.)

QR -termillä tarkoitetaan menettelyä, jolla vähittäiskaupan POS-myyntin määrästä ker-tova tieto pyritään siirtämään mahdollisimman nopeasti tuotteita jakelevalle tavarantoimittajalle ja sitä kautta tuotteita valmistavalle tehtaalle. Tämän tiedon avulla tavarantoimittajat pystyvät suunnittelemaan omaa tuotantoaan ja ennakoimaan kauppojen kysyntään mahdollisimman hyvin. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole niin yksikertaista, koska suurien asiakasmäärien myötä myös käytössä oleva tietomäärä kasvaa valtavasti ja tietomäärän käsittely saattaa muodostua haasteeksi. (Sakki, 2009, 153.)

QR on kaupanalalla laajalti levinnyt nopean virtauksen toimintamalli. QR on saanut alkunsa Yhdysvalloissa vuonna 1985, kun useat kaupanalan yritykset ryhtyivät selvittämään keinoja kilpailla lisääntyvää vaatetuontia vastaan. Yksi keskeisemmistä osista QR -toimintamallissa on tietojärjestelmien hyödyntäminen prosessien uudistamisessa ja yhteisten käytäntöjen luomisessa. Tarkoituksena oli luoda toimintamalli ennustettavuuden parantamiseen ja seurantaan. Ennustettavuuden parantamisella pystyttiin vähentämään tuote-putteita sekä tuotteiden vanhentumisen kustannuksia. QR:n avulla voidaan myös vähentää kysynnän ja tarjonnan epäsuhdanteita. Mallin tarkoituksena on parantaa toimitusketjun ennustettavuutta ja lyhentää läpimenoaikoja toimitusketjun eri vaiheissa (Harish Krishnan, Roman Kapuscinski & David A. Butz, 2010; Finne, Kokkonen, 2005, 143.)

### 3.4 Toimitusketjun mittaaminen

Toimitusketjun mittareiksi tulisi valita sellaisia mittareita, jotka tukevat mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaa ja asetettuja tavoitteita. Väärin asetetuilla mittareilla voi olla pahimmassa tapauksessa tuhoisia seurauksia yrityksen toiminnan kannalta. Mittareiden tulisi olla sellaisia, että niiden toteutumista on helppo seurata ja niiden ylläpidon kustannukset eivät ole suuremmat, kuin mittarin hyödyt yritykselle. Mittareiden seuranta ja tavoitteet voidaan asettaa joko lyhyelle tai pitkälle ajanjaksolle yrityksen tarpeiden mukaan. (Iloranta, 2015, 374-375.)

Mittareiden seuranta ja asetanta ei saisi ikinä muodostua liian työläiksi ja aikaa vieviksi. Toimitusketjua tulisi mitata niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Pitkän aikavälin seuranta tulisi tehdä vuoden ja kahden vuoden aikajaksolla ja lyhyempää seuranta kuukausittain, viikoittain ja jopa päivittäin. Vähittäiskaupan toimialalla operatiivisia ja ohjaustason mittareita seurataan jopa päivittäin. Seurannan aikataulut ovat sidoksissa usein yrityksen muiden seurannan aikataulujen ja läpimenojen kanssa. (Iloranta, 2015, 375.)

Toimitusketjun hallinnasta on tullut tärkeä kilpailutekijä monille vähittäiskaupan yrityksille ja ketjuille. Vähittäiskaupat pyrkivät kehittämään toimitusketjujaan pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla ja kilpailuympäristössä. Jotta vähittäiskaupat saisivat käsityksen siitä, että kuinka he pärjäävät markkinoilla, heidän tulisi jakaa tavoitteet taloudellisiin ja ei taloudellisiin mittareihin. Globalisaation, markkinoiden epävakauden ja tuotteen elinkaarien lyhentymisen myötä yritysten tulee poistaa toimitusketjustaan ei-lisäarvoa tuottavia toimintojaan. Toimitusketjun mittaamisen avulla yritykset pystyvät seuraamaan sitä, että kuinka he pärjäävät markkinoilla verrattuna kilpailijoihin. (Anand, 2015, 135-136.)

Vaihto-omaisuuden kiertonopeus tai sen hitaus liittyy olennaisesti tieto- ja tavaravirtojen toimitusten luotettavuuteen. Ilman tietoa kiertonopeudesta on vaikea arvioida, että onko varaston kiertonopeus hyvä vai huono. Luotettavuudella tarkoitetaan tavarantoimittajan kykyä täyttää tilauksessa olevat vaatimukset. Näitä vaatimuksia ovat muun muassa; Tuotteiden oikea-aikainen toimittaminen ja tilauksen sekä toimituksen täsmääminen toisiinsa. Tilattujen tavaroiden pitää ominaisuuksiltaan vastata sovittua. Toimituksen asiakirjojen, kuten laskujen pitää vastata tilausta ja toimitusta (Sakki, 2009, 79; Anand, 2015, 147-148.)

## **Toimituskyky**

Toimituskykyä käytetään yleisesti toimituksien luotettavuuden mittarina. Toimituskykyä tarkasteltaessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota toimituskyvyn vaihteluihin ajan kuluessa. Toimituskykyä seurataan tavallisimmin tilausriveistä tai tilauksen arvosta. Toimituskykyä ei pystytä usein seuraamaan luotettavasti siitä syystä, että tavarantoimittajat tiedottavat asiakkailleen etukäteen, jos jokin tuote on loppunut tilapäisesti varastosta. Näin ollen asiakkaat eivät tilaa tuotetta lainkaan ja eivät laske tilapäisesti loppunutta tuotetta toimittamattomaksi, koska tuote ei näy tilausriveillä lainkaan. (Sakki, 2009, 79.)

Toimituskyky lasketaan seuraavasti: toimitetut tilaukset / kaikki tilaukset (%)

## **Toimitusvarmuus**

Toimitusvarmuutta mitataan yleisesti sekä toimituksista että ostoista. Toimitusvarmuuden luotettavuutta seurataan toimitusketjun molemmista suunnista. Tuotteita valmistava yritys seuraa omaa toimitusvarmuutta suhteessa asiakkaiden tekemiin tilauksiin ja ostoissa tavarantoimittajan toimituskykyä suhteessa omiin ostoihin tuotteita valmistavalta tehtaalta. Esimerkki toimitusvarmuuden laskemisesta; Vähittäiskauppaan saapuu tilaus, jossa on tilattu 100 kpl tuotetta. Toimittaja ei ole pystynyt toimittamaan kuin 90 tuotetta eli 10 tuotetta on jäänyt puuttumaan tilauksen kokonaismäärästä. Näin ollen toimittajan toimitusvarmuudeksi saadaan 90 %. (Sakki, 2009, 79.)

Toimitusvarmuuden laskukaava = luvattujen ja toteutuneiden toimitusten erotus (%)

Toimitusvarmuutta voidaan mitata myös jälkitoimitusten määrällä eli niin sanottujen myöhästyneillä toimituksilla. Toimittajan antamia toimituslupauksia on tärkeää verrata toteutuneisiin eli todellisiin toimituksiin. (Sakki, 2009, 80.)

Jälkitoimitusten osuuden laskukaava: jälkitoimitukset / kaikki toimitukset (%)

Toiminnan perusedellytyksenä on täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Tavarantoimituksissa ja asiakirjoissa olleet virheet kuvaavat hyvin tämän tavoitteen toteutumista. Tuotteen loppuessa havaitaan usein, että tuotteen kysyntä ja ennuste eivät ole kohdanneet. Ylikysyntä syntyy usein siitä syystä, että asiakas pyrkii tilaamaan tavaraa yhä uudestaan ja uudestaan niin kauan kuin sitä hänelle toimitetaan. (Sakki, 2009, 80.)

Virheiden osuuden laskukaava: virheiden määrä / toimitusten määrä (%)



Puuteprosentti saadaan laskemalla, kun vähennetään 100:sta tuotteen kulloinenkin toimituskyky, joka saadaan vertaamalla toimitettuja lähetyksiä tilatuista ja toimitetuista lähetyksistä laskettuun keskiarvoon. (Sakki, 2009, 81.)

Puuteprosentti saadaan laskemalla:  $100 - \frac{\text{toimitetut asiakastilaukset}}{(\text{tilatut} + \text{toimitetut})} \cdot 2$  (%)

### 3.5 Vähittäiskaupan hankintatoimi

Hankinnoilla on merkittävä vaikutus vähittäiskauppojen kannattavuuteen ja tulokseen. Ilorannan (2015, 25) mukaan *kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto tehdään ostamalla*. Viisaasti tehdyillä ostoilla pystytään vaikuttamaan monin eri tavoin yrityksen kannattavuuteen. Hankintatoimi vaikuttaa yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin: kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. Järkevästi ja harkiten valittujen tavarantoimittajien valinnalla voidaan vaikuttaa liikevaihdon kasvuun monella tavalla. Vähittäiskaupantoinijat kilpailevat tuotteiden ja brändien myyntioikeuksista tavarantoimittajien kanssa. (Iloranta, 2015, 25.)

#### 3.5.1 Strateginen hankintatoimi

Strateginen hankintatoimi käsittää perinteisesti yrityksen pitkän tähtäimen hankintojen suunnittelun, tavoitteet, ulkoistamiseen liittyvät päätökset, tärkeimpien avaintoimittajien valinnat ja hankinnan sekä toimittajamarkkinoiden rajapinnan organisoinnin periaatteet. Lisäksi strateginen hankintatoimi käsittää infrastruktuurin linjanvedot ja tietojärjestelmien ja raportoinnin periaatteet. (Iloranta, 2015, 328.)

Ilorannan (2015, 329) mukaan Strategisen hankintatoimen tehtävät ovat tyypillisesti tavararyhmäkohtaisia ja käsittävät esimerkiksi seuraavia asioita;

- uusien toimittajien kartoittamisen ja etsimisen
- toimittajamarkkinoiden muutosten seuraamisen ja analysoinnin
- kaikki toimittajien valintaan liittyvät toimet, kuten kilpailuttamisen, toimittaja-analyytit, luokittelut, arvioinnit ja auditoinnit
- neuvottelut ja sopimukset tavarantoimittajien kanssa
- toimittajien suoritusten mittaamisen, seurannan ja palautekeskustelut
- toimittajien kehittämiseen liittyvät toimet

## **Hankintatoimen suunnittelu ja kehittäminen**

Hankintatoimesta on tullut yhä tärkeämpi osa yrityksen strategiaa. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritykset joutuvat miettimään, että kannattaako myytävät tuotteet valmistaa itse vai kannattaisiko tuotteet ostaa suoraan ulkopuoliselta tavarantoimittajilta. Mitä enemmän yritys pystyy ulkoistamaan ostettavien tuotteiden valmistusta, sitä enemmän yritys pystyy keskittymään ydinliiketoimintaansa. Kannattavuuden ja tehokkuuden kannalta järkevin vaihtoehto on hyödyntää kumpaakin edellä mainituista vaihtoehdoista. (Svahn, 2009.)

## **Toimittajien valinta ja arviointi**

Toimittajien valinta on olennaisena osan yrityksen hankintastrategiaa. Yritys joutuu miettimään hankittavien tuotteiden kustannusrakenteita ja yrityksen oman toimialan kilpailun ja toimittajamarkkinoiden tilannetta. Näiden asiakokonaisuuksien pohjalta pitäisi pystyä muodostamaan karkea näkemys siitä, että minkälaisia toimittajia halutaan ja mistä päin maailmaa niitä ruvetaan etsimään. Toimittajia valitessa joudutaan miettimään, että ovatko keskeisessä roolissa työvoimakustannukset, nopeat logistiikkayhteydet vai koulutettujen ihmisten tai raaka-aineiden saatavuus vai olisiko mahdollisesti yrityksen kannalta paras toimittaja pieni yritys, joka on erikoistunut pelkästään ostettavan tavaran myyntiin. Toimialan kilpailun logiikkaa ja erityispiirteitä on tärkeää ymmärtää, jotta pystytään vankistamaan omaa kilpailukykyä markkinoilla. (Iloranta, 2015, 227-228.)

Toimittajia valitessa yritykset kiinnittävä liian useasti huomiota vain ostettavien tuotteiden hintaan ja tästä syystä jää huomaamatta syvällisempiä eroja eri toimittajien välillä. Tällaisia huomaamattomia eroja voivat olla esimerkiksi markkinoiden yleinen hintataso ja yksittäisten kustannustekijöiden, kuten työvoimakustannusten ja raaka-aineiden hinnanerot. Lisäksi eroja voidaan havaita niin sanotuissa luovissa tekijöissä, kuten logistiikan kulkureiteissä, liiketoiminnan juridisissa puitteissa, koulutus tasossa, osaamisessa ja saatavuudessa. (Iloranta, 2015, 228.)

Perinteisen ostamisen ammattitaitoa on ollut löytää jatkuvasti markkina-alueita, jotka mahdollistavat tuotteiden edullisen valmistamisen ja sitä kautta edullisen ostamisen. Voidaan sanoa, että kun yksi ostaja löytää edullisen markkinan, niin muut toimijat seuraavat perässä. Muiden seuratessa perässä kysynnän ja tarjonnan lakien mukaisesti tuotteen hinta kasvaa. Edullisten kustannusten metsästäminen onkin jatkuva prosessi. Monien massatuotteiden markkinat ovat niin laajat ja kansainväliset, että yksittäisen ostajan on lähes mahdotonta neuvotella edullista hintaa ostettavalle tuotteelle koska yksittäisen ostajan tarve on loppujen lopuksi niin pieni tuotteelle, sillä ei ole vaikutusta kilpailutilanteeseen ja tuotteen hintaan markkinoilla. (Iloranta, 2015, 228.)

Hankintojen ajoittamisella oikeisiin ajankohtiin ostaja voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Muita keinoja kannattavuuden parantamiseen ovat hintojen, valuuttakurssien ja markkinoiden aktiivinen seuraaminen. Markkinoiden muutosten perusteellisella analysoinnilla sekä realistisilla ja perustelluilla ennusteilla voidaan myös vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen. Tuotteiden saatavuus ja varmuusvarastot tulisi myös aina suhteuttaa sen hetkiseen markkinatilanteeseen. (Iloranta, 2015, 229.)

### **Toimittajasuhteiden kehittäminen**

Ilorannan (2015, 297-298) mukaan ”passiivisessa ostoajattelussa toimittaja nähtiin mustana laatikkona, jonka sisään ei voinut eikä pitänytkään mennä katsomaan. Markkinavoimat pitivät huolta toimittajien kilpailukyvyistä, ja kilpailuttamisella valittiin kulloinkin paras toimittaja”. Modernissa hankintojenjohtamisessa nähdään mahdollisuudet yli organisaatio-rajoiden. Yhteistyö toimittajan kanssa nähdään nykypäivänä hyödylliseksi ja jopa välttämättömäksi. Toimittajien ymmärtäminen on lähtökohtana onnistuneelle toimittajasuhteiden kehittämiseksi. Vanha sananlasku sanoo, että ymmärrä toimittajayrityksesi toimintaa paremmin kuin tämä itse. (Iloranta, 2015, 297-298.)

Jeffrey Likeria ja Thomas Y. Choita (2004) mukaillen;

- Ymmärrä toimittajaasi paremmin kuin tämä itse
- Hyödynnä toimittajien keskinäistä kilpailua
- Pyri parantamaan toimittajan suorituskykyä ohjaamalla toimintaa
- Kehitäkää yhdessä toimittajan kykyjä
- Jaa ja välitä tietoa määrätietoisesti
- Ole johtajan roolissa yhteisen toiminnan kehittämisessä

### **3.5.2 Taktinen hankintatoimi**

#### **Budjetointi**

Ostobudjetoinnin tarkoituksena sopeuttaa yrityksen saapuva tavaravirta yhteen myynnin ja kulutuksen kanssa. Ostobudjetin rakentaminen aloitetaan katsomalla edellisen vuoden myyntiä, jonka perusteella tehdään hahmotelma tulevan vuoden myyntiennusteesta. Myyntiennusteiden suunnitteluun kannattaa hyödyntää esimerkiksi myynti- ja markkinointiosastoa. Myyntiennusteen perusteella ostaja voi tehdä ostosuunnitelman, tuote-, tavaryhmä- tai osastotasolle sekä halutulle ajanjaksolle. Kaupanalalla ostosuunnitelman tekoa hankaloittaa erilaiset- ja pituiset sesongit. Sesonkienvaihtelut esiintyvät erityisesti vaatealla, jossa sesonkeja on keväällä, kesällä, syksyllä ja talvella. Vaatealla ostot pitää tehdä pitkälle tulevaisuuteen, joka vaikeuttaa ostojen suunnittelun laatimista. (Tikka, 2017, 47-48.)

### **Sopimusneuvottelut**

Hankintatoimessa myyjäosapuolen tavoitteena on maksimoida myytävän tavaran määrää ja saamansa hinta sekä minimoida toimitukseen liittyvät panostukset. Ostaja puolestaan pyrkii hankkimaan myyjältä tuotteet mahdollisimman edullisesti ja vähällä panostuksella. Perinteisessä sopimusneuvottelussa hyödynnettiin kovaa neuvottelumallia, jossa omat tavoitteet pyrittiin täyttämään toisen osapuolen kustannuksella. Nykypäivänä kuitenkin hyödynnetään yhä enemmän niin kutsuttua win-win -mallia, jossa pyritään täyttämään kummankin osapuolen tavoitteet ja tarpeet mahdollisimman hyvin. (Iloranta, 2015, 256.)

### **3.5.3 Valikoimien hallinta**

#### **Ostoportfolio**

Peter Kraljic julkaisi Harvard Business Review -artikkelissaan vuonna 1983 hankintojen ryhmittelyn periaatteesta. Kraljicin portfolion tarkoituksena on helpottaa ostajia maksimoimaan hankintojen kustannuksia ja parantamaan tuotteiden toimitusvarmuutta. Ostettavien tuotteiden ominaisuuksien ja eroavaisuuksien vuoksi hankinnoille ei voida kuitenkaan luoda yhtä ja oikeaa toimintatapaa tai mallia. Portfolion ideana on, että hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat edellyttävät erilaisia toimintamalleja. Portfoliossa hankintojen tulosvaikutusta kuvataan merkittäväksi/ei merkittäväksi yrityksen kannalta ja tuotteiden saatavuutta toimittajalta kuvataan helpoksi/vaikeaksi. Ryhmittelyn tuloksena hankinnat jaetaan neljään kategoriaan, joille voidaan määritellä omat toimintatansa ja strategiansa. (Tikka, 2017, 37.)



Kuva 5. Kraljcin ostoportfolio (Tikka, 2017, 38)

Kuvassa 5 on esitetty Peter Kraljcin ostoportfolio. Ostoportfolio on hyvin laajasti käytetty ja tunnustettu työkalu hankintojen ja valikoimien suunnittelussa. Nelikenttämallissa tuotteet on jaettu neljään eri kategoriaan; volyymituotteisiin, strategisiin tuotteisiin, tavallisiin tuotteisiin ja pullonkaulatuetuksiin. X-akselilla tuotteiden saatavuutta ja y-akselilla hankintojen tärkeyttä yritykselle.

### Volyymituotteet

Volyymituotteiden ja palveluiden kulutus- ja hankintavolyymit ovat suuria ja toimittajamarkkinat ovat laajat. Volyymituotteet muodostavat rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista, vaikka niiden osuus kokonaistuotemäärästä saattaa olla hyvinkin vähäinen. Volyymituotteet tarjoavat hankintaorganisaatiolle paljon mahdollisuuksia. Kaikki perinteisen ostamisen keinot ovat sallittuja ja tarpeellisia volyymituotteita hankittaessa. Volyymituotemarkkinoilla kilpailu on runsasta ja toimittajien vaihtamisen kustannukset ovat pienet, joten kaikkia aggressiivisen kilpailuttamisen keinoja ja neuvottelutaktiikoita kannattaa hyödyntää. Volyymituotteiden hankinnassa kilpailutetaan useampaa tavarantoimittajaa yhtä aikaa, jolloin saadaan puristettua tuotteiden hintaa mahdollisimman matalaksi ostavan yri-

tyksen kannalta. Kovassa kilpailutuksessa pitää kuitenkin muistaa se, että liian kovan hinnan tinkiminen voi aiheuttaa säröjä tavarantoimittajayhteistyöhön, koska vastapuoli saattaa ajatella, että hankintaorganisaatio ajaa vain omia intressejään eikä halua kehittää yhteistyötä yritysten välillä. (Iloranta, 2015, 119.)

### **Tavalliset tuotteet**

Tavallisista tuotteista voidaan käyttää myös nimitystä rutiininomaiset tuotteet. Rutiinituotteiden hankinnat koostuvat perinteisesti hyvin monenlaisista hankinnoista, joiden arvo ei ole välttämättä suuri, mutta toimittajamarkkinoilla on paljon kilpailevia yrityksiä. Tällaisista tuotteista voisi esimerkiksi olla yksinkertaiset ja halvat raaka-aineet tai toimistotarvikkeet ja perustyökäluet. Tavallisten tuotteiden hankinnassa ominaisinta on hankintaprosessin kustannukset suhteessa hankittavien tuotteiden arvoon. (Iloranta, 2015, 119-120.)

### **Pullonkaulatuotteet**

Pullonkaulatuotteiden myyntivolyymi on tavallisimmin hyvin pieni ja mahdollisia tuotteen toimittajia on markkinoilla yleensä vähän. Vaikkakin hankittavien tuotteiden arvo yritykselle on vähäinen, siitä huolimatta niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia ostavan yrityksen toiminnassa ja muodostaa näin toimintaan pullonkaulan. Teollisuudessa tähän ryhmään saattaa kuulua esimerkiksi tuotteita valmistavan koneen varaosia. Näiden osien puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia tuotannossa. (Iloranta, 2015, 121.)

### **Strategiset tuotteet**

Strategisten tuotteet ovat arvoltaan suuria ja yrityksen toiminnan kannalta erittäin kriittisiä. Strategisissa tuotteissa toimittajia on markkinoilla todella vähän, tavallisimmin vain yksi. Strategisten tuotteiden hankinnat ovat usein räätälöityjä ostajan organisaation tarpeita mukaille. Strategiset tuotteet ovat usein erikoisteknologiaa, joka on patentein suojattu. Teollisuudessa esimerkiksi mikroprosessorit, monimutkaiset kemikaalit ja lentokoneen moottorit ovat tällaisia. Tämän ryhmän tuotteiden hankinnat ovat ostavalle yritykselle haasteellisia, koska perinteisen ostamisen keinot, kuten tinkiminen ja kilpailuttaminen ei ole mahdollista johtuen tavarantoimittajamarkkinoiden kapeudesta. Tässä ryhmässä pyritäänkin vaalimaan pitkäkestoisia tavarantoimittajasuhteita ja yhteistyötä. (Iloranta, 2015, 122.)

## **3.6 Varastonhallinta**

Varastolla tarkoitetaan tilaa, jossa yritys säilyttää materiaaleja tai hyödykkeitä, joita se myy asiakkailleen. Kirjanpidollisesti varasto määritellään yrityksen vaihto-omaisuudeksi. Vähittäiskauppojen myymälöitä voidaan sanoa suuriksi varastoiksi, joista asiakkaat voivat

ostaa tarvitsemiaan tuotteita. Varastoinnin tarpeellisuudesta voidaan olla montaa mieltä. Kysynnän ja tarjonnan välisen epävarmuuden vuoksi joudutaan usein tilanteeseen, että varastoja pitää olla, jotta voidaan taata hyvä asiakaspalvelun taso. Varastoja pidetään myös siksi, että halutaan varmistaa toimitusten taloudelliset eräkoot ja varmistaa tuotteiden saatavuus asiakkaalle (Ritvanen et al., 2011, 80; Sakki, 2009, 103-108.)

Ritvanen et al., (2011) esittelevät seuraavia syitä tuotteiden varastointiin:

- ostettu tavara pitää varastoida
- halutaan varmistaa hyvä asiakaspalvelun taso
- tarjottavat tuotevalikoimat ovat laajat
- epäluotettava tavarantoimittaja

### **Varmuusvarasto**

Varmuusvaraston käyttöön usein siksi, että halutaan välttyä varaston puutetilanteilta. Varmuusvarastolla pyritään turvaamaan toimitusajan ja kysynnän vaihteluita sekä tuotteissa ilmenevien mahdollisten laatuongelmien tuomia haittoja. Varmuusvarasto on tietyn kapasiteetin tai myyntierämäärän varasto, jolla pyritään turvaamaan asiakaspalvelu kysynnänvaihteluilta. Varmuusvarasto on varaston muuttumaton ja ennalta määritelty osa, jossa pyritään pitämään aina tietty ennalta määritelty määrä tuotteita. (Ritvanen et al., 2011, 80.)

Varmuusvaraston vastakohtaksi voidaan kutsua kiertovarastoa. Kiertovarastoksi kutsutaan sitä varaston osaa, joka vaihtuu kulutuksen ja täydennysrytmin mukaisesti. Kiertovaraston käyttöön johtavat usein kustannustekijät, kuten kuljetuskustannusten määrä ja paljousalennusten mahdollisuus. Kiertovarasto kuvaa sitä varastoa, jolla tyydytetään tietyn ajanjakson keskimääräinen kysyntä. (Ritvanen et al., 2011, 80.)

### **Kuormanpurku ja varaston siisteys**

Kuormanpurku muodostaa suuren ja ehkä myös tärkeimmän osan kaupan työntekijöiden työpäivästä. Ennen kuormanpurkua tulee varmistaa, että hyllyt ovat siistissä kunnossa, jotta tuotteet voidaan hyllyttää tehokkaasti. Kuorman purku on suunniteltava niin, että se voidaan tehdä rauhassa ja kaikki purettavat tavarat ovat saatavilla siinä hyllyvälissä missä tuotteet laitetaan esille. Tuotteet hyllytetään niin, että etummaisimmat tuotteet ovat hyllyn etureunassa, jotta hyllyt saadaan näyttämään täydeltä ja tuotteet on helppo ottaa hyllystä. Tuotteiden tarkastaminen tehdään usein kuormanpurun yhteydessä, jolloin toimituksen kaikki mahdolliset virheet tulevat esille. Kuormakirjan on oltava koko ajan käsillä, jotta mahdolliset merkinnät virheistä voidaan tehdä heti niiden ilmettyä. Jos kuormanpurkuun osallistuu useita henkilöitä, niin on sovittava vastuhenkilöt mahdollisten virheiden reklamoinneista tavarantoimittajille. (Rämö, Rämö, 2008, 92.)

Tuotteiden varastointi ja kuljetukset myymälän ja varaston välillä on suunniteltava niin, että sellaiset tuotteet, jotka varastoidaan lyhyen aikaa, on sijoitettava varaston etuosaan ja tuotteet, jotka on tarkoitus säilyttää varastossa pidemmän aikaa, on sijoitettava varaston takaosaan. Varastoinnin helpottamiseksi varastossa kannattaa olla asianmukaiset hylly-, lava- ja rullakkopaikat tuotteiden säilytystä varten. Tavaroiden tulee olla helposti saatavilla varastosta, jotta ylimääräisiltä tavaroidensiirtelyiltä vältytään. Varaston siisteydellä on merkittävä vaikutus varastoinnin ja myymälätyöskentelyn sujuvuuteen. Epäsiisti varasto aiheuttaa tavaroiden rikkoutumista ja häviämistä ja sitä kautta tuotteiden hävikin lisääntymistä. Epäsiistillä varastolla on myös suoravaikutus myymälöiden hyllysaatavuuteen, jolla taas on suora vaikutus asiakastytyväisyyteen ja tuottoon. (Rämö, Rämö, 2008, 92-94.)

### **Varastointikustannukset**

Tikka (2016, 46) mukailten varastointi aiheuttaa monenlaisia kustannuksia. Yleisempiä varastointiin liittyviä kustannuksia ovat:

- varastotiloista aiheutuvat kustannukset, kuten tilavuokrat
- kalustoon liittyvät kustannukset, kuten varastohyllyt, pumppukärryt ja trukit
- varastointitilan vakuutukset
- varastotyöntekijöistä aiheutuvat kustannukset kuten palkat ja työntekijävakuutukset
- automatisointi
- varaston järjestelmäkustannukset
- pääomakustannukset
- hävikki
- tuotepuuttekustannukset

Tila-, vakuutus-, ja kalustokustannuksia ovat varastoinnin kiinteitä kustannuksia, jotka pitää maksaa, vaikka varastossa ei varastoitaisi mitään. Pienillä yrityksillä tulee usein eteen tilanne, että omaa varastotilaa ei kannata pitää, vaan varastotila kannattaa vuokrata ulkopuoliselta yritykseltä.

Työvoimakustannukset ovat myös merkittävä osa varastointikustannuksia. Liiketoiminnan ja varastoimisen kasvun myötä joudutaan usein kasvattamaan varastohenkilökunnan määrää. (Tikka, 2016, 46.)

Tietojärjestelmien hankkiminen ja ylläpito on yleensä hyvin kallis investointi yritykselle. Markkinoilla on tarjolla hyvin paljon erilaisia ja erihintaisia varastonhallintaan ja seurantaan tarkoitettuja järjestelmiä. Pienemmät yritykset saattavat yritystoiminnan alkuvaiheessa pärjätä esimerkiksi Excel -pohjaisella varastonseurantataulukolla, kun taas isompien yritysten kannattaa hankkia markkinoilta toiminnanohjausjärjestelmä, joka palvelee



paremmin suuremman yrityksen tarpeita. Valitettavan usein kuitenkin päädytään siihen tilanteeseen, että hankitaan markkinoilta tietojärjestelmä eikä mietitä, että onko järjestelmä sopiva yrityksen tarpeisiin. Tämä aiheuttaa usein sen, että yritys joutuu mukauttamaan omaa liiketoimintaansa järjestelmän tarjoamien ominaisuuksien perusteella. (Tikka, 2016, 47.)

Varastointiin liittyy paljon käsillä tehtävää työtä. Tavarahan vastaanotto, tavarahan siirtäminen hyllyyn varastoitavaksi, tuotteiden kerääminen ja pakkaaminen sekä tuotteiden lähettäminen ja kuljetusasiakirjojen valmistelu ovat varastossa käsillä tehtäviä töitä. Automatisoinnin myötä käsillä tehtävä työ on vähentynyt merkittävästi. Suurimmissa logistiikkakeskuksissa ja varastoissa on käytössä puheohjattukeräily ja keräilyrobotit. Puheohjatussa keräilyssä varastotyöntekijä saa kuulokkeisiin tiedon, mitä tuotteita hänen tulee kerätä ja mistä hyllystä. Tämä nopeuttaa keräilyä huomattavasti. Automatisointi on järjestelmien ohella kallis investointi, johon pienemmillä yrityksillä ei yleensä ole varaa. (Tikka, 2016, 47.)

Pääomakustannuksilla tarkoitetaan varastossa oleviin myytäväksi tarkoitettuihin tavaroihin sitoutunutta pääomaa, joka ei tuota yritykselle mitään maassaan varastossa. Pääomakustannuksiin lasketaan myytävien tavaroiden hankintahinnat ja lainojen korot. (Tikka, 2016, 47.)

Hävikki on hankittujen tavaroiden ja todellisen määrän erotus. Hävikkiä syntyy tavaroiden häviämisestä, varkauksista, rikkoutumisesta ja väärinkäsittelystä. Hävikki vaihtelee hyvin paljon riippuen tuotteesta. Esimerkiksi tuoretuotteissa kuten hedelmissä ja vihanneksissa hävikin määrä saattaa olla merkittävän suuri. Joidenkin tutkimuksien mukaan jopa 40% hävikistä syntyy varkauksista ja näpistyksistä. (Tikka, 2016, 48.)

Puutekustannuksia aiheutuu silloin, kun varastossa ei ole asiakkaan haluamaa tuotetta. Tällöin menetetään myyntiä ja pahimmassa tapauksessa menetetään asiakas kilpailijalle. Pienet puutekustannukset kertovat usein varaston toimivuudesta ja hyvästä asiakaspalvelusta. Haittapuolena on kuitenkin se, että varastossa pitää olla paljon tavaraa ja se aiheuttaa sen, että varastokustannukset nousevat. (Tikka, 2016, 48.)

### 3.6.1 Varastonhallinnan mittarit

#### ABC-analyysi

ABC-analyysi on yksinkertainen ja tehokas järjestelmä varaston ohjaukseen ja valvontaan. ABC-analyysissä tuotteet voidaan jakaa esimerkiksi neljään luokkaan niiden myynnillisen, liikevaihdollisen tai tuotollisen tärkeyden mukaan. ABC-analyysissä seurattavaksi kannattaa valita aina yksittäisiä tuotteita eikä kokonaisia tuoteryhmiä. ABC-analyysin avulla saadaan käsitys siitä, miten tavaravirtojenohjausta tulee kehittää ja mihin resursseja tulee käyttää. Kun tuotteet ryhmitellään muutamaaan luokkaan, niitä voidaan vertailla kätevästi keskenään ja näin ollen voidaan havaita helposti useiden tuotteiden keskuudesta paljon hyödyllisiä yksityiskohtia eri tuotteiden välillä. Luokittelun avulla yritys voi määritellä myynnin tai tuoton kannalta tuotteet ryhmäkohtaiseen tärkeysjärjestykseen. (Sakki, 2009, 91.)

A -tuotteet = ensimmäiset 50 % yrityksen myynnistä tai tuotosta

B -tuotteet = seuraavat 30 % yrityksen myynnistä tai tuotosta

C -tuotteet = seuraavat 18 % yrityksen myynnistä tai tuotosta

D -tuotteet = viimeiset 2 % yrityksen myynnistä tai tuotosta

(Sakki, 2009, 91.)

A-luokan nimikkeiden seuraamiseen kannattaa käyttää aikaa ja panostaa mahdollisimman paljon sekä pyrkiä hyvään kontrolliin. Varastokirjanpidon ja varastosaldojen pitää olla oikeanmukaisia, jotta kontrolloitavuus pysyy hyvällä tasolla. A-luokan nimikkeet ovat yleensä kalliita ja niitä on lukumäärällisesti vähemmän varastossa, kuin muiden luokkien tuotteita. A-luokan tuotteita kannattaa pitää varastossa vain sen verran, mitä on oikeasti tarvetta. Oikeat ostomäärät, pitkät vuosisopimukset ja nopeat kuljetukset korostuvat A-luokan tuotteissa. (Tikka, 2016, 53.)

Poiketen A-luokan nimikkeistä C-luokan nimikkeet ovat edullisia ja nopeasti kiertäviä. Valmistavassa teollisuudessa C-luokan nimikkeillä saattaa olla kuitenkin merkittävä rooli, koska tuotteita saatetaan käyttää komponentteina toisen tuotteen valmistuksessa. C-luokan nimikkeiden varastoarvoakin pitää seurata säännöllisesti, mutta niitä voidaan tilata huoletta enemmän ja pitää suurempaa varmuusvarastoa tuotteiden osalta. Nimikeseuranta kirjanpidossa tehdään usein pakkauksittain eikä kappaleittain. Kaupintavarastoja käytetään hyvin yleisesti päivittäistavaraketjuissa. C-nimikkeiden valvonta kannattaakin siirtää tavarantoimittajien hallintaan, jotta itsellä jää aikaa enemmän aikaa A-luokan nimikkeiden seurantaan. (Tikka, 2016, 54.)

ABC-analyyssissä yrityksen myytävät tuotteet luokillaan muutamaan ryhmään vain niiden myynnin tai kulutuksen perusteella. Joidenkin tuotevalikoimissa olevien tuotteiden myyntimäärät saattavat olla huomattavasti pienempiä kuin toisten, mutta siltikin tuotteita halutaan pitää valikoimissa, koska tuotteet ovat tärkeitä joillekin asiakkaille. ABC-analyysi antaa kuvauksen menneistä tapahtumista, mutta on kuitenkin tärkeää muistaa, että tulevaisuus ei ole useinkaan samanlainen kuin menneisyys. Kun tulevaisuudessa tehdään analyysejä menneestä ajasta, niin kärjessä ei ole kovin usein samat tuotteet kuin edellisellä seurantakaudella. Joka tapauksessa silloinkin kärjessä on tärkeitä A-luokan tuotteita lukumäärällisesti yhtä vähän. Tärkeiden A-luokan tuotteiden nimeäminen etukäteen vaatii ostajalta paljon ammattitaitoa. (Sakki, 2009, 91-92.)

Varaston kiertonopeus on keskeisin tunnusluku, jolla tuotteiden liikkumista varastosta pois päin seurataan. Esimerkiksi tuote lähtee pois varastosta ja saldoilta silloin, kun asiakas sen ostaa. Kiertonopeuden tunnusluku lasketaan usein vuoden ajalta, jolloin lasketaan huomioidaan mukaan myös hiljaiset sesongit. Laskuesimerkki kiertonopeudesta: jos tuote kiertää varastosta pois 12 kertaa vuoden aikana, tuotteen kiertonopeudeksi saadaan tällöin 12. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on keskimäärin 30 päivän ajaksi tuotteita varastossaan. Varastonkierron parantaminen vähentää pääomakuluja. Ihanteellisessa tilanteessa tuote on myyty eteenpäin ennen kuin ostolasku maksetaan. Tällainen ihannetilanne vaatii toimittajalta nopeita toimituksia, pitkiä maksuaikoja ostajalle ja nopeaa varastonkiertoa (Tikka, 2016, 57-58; Ritvanen et al., 2011, 99.)

Kiertonopeuden laskukaava = varastosta lähtenyt määrä / varaston keskiarvo

Kiertoaikalla eli riitolla tarkoitetaan hyvin samaa asiaa kuin kiertonopeudella. Kiertoaika on usein helpommin ymmärrettävissä kuin kiertonopeus. Kiertoaikan tulokseksi saadaan varaston riittävyys, eli esimerkiksi kiertonopeus 12 tarkoittaa 365 päivää/12 on 30 päivää, eli keskimääräinen varasto riittää 30 päiväksi. Tästä tulee myös tunnusluvun nimitys riitto. (Tikka, 2016, 58.)

Kiertoaika (riitto) = 365 / kiertonopeus

Katekierto on hyvä tunnusluku, jos halutaan vertailla erilaisten myyntikatteiden omaavia tuotteita keskenään. Jos tuotteen myyntikate on 2 % prosenttia, sen täytyisi kiertää huomattavasti nopeammin, kuin esimerkiksi tuotteen jonka kateprosentti on 20. (Tikka, 2016, 58.)

TE-indeksi eli katekierto = Myyntikate-% X kiertonopeus

### 3.6.2 Hyllysaatavuuden vaikutukset asiakastyytyvyyteen

Järjestelmien kehityksen ja ECR-mallin myötä on syntynyt harhakuvitelma, että hyllypuutteet ovat vähentyneet vähittäiskaupoissa. Tämä on osittain totta, mutta hyllypuutteiden kanssa kamppailu on edelleen päivittäinen haaste. Asiakkaat vaihtavat yhä herkemmin kauppapaikkaansa, jos he eivät löydä etsimäänsä tuotetta kaupanhylyltä. Yleensä syyllinen hyllypuutteisiin löytyy jostain toimitusketjun vaiheesta. (Corsten, 2003, 605.)

Hyllysaatavuus on erittäin tärkeä osa asiakastyytyvyyttä ja yksi tärkeimmistä vähittäiskaupan mittareista. Hyllysaatavuuden tärkeys korostuu erityisesti vähittäiskaupoissa, jotka myyvät nopeakiertoista päivittäistavaraa. Hyllysaatavuuden maksimoinnilla voidaan saavuttaa huomattavia tuoton ja myynnin parannuksia. Yhdysvaltalaiset ja eurooppalaiset vähittäiskaupat arvottavat hyllysaatavuuden kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi asiakaspalvelun näkökulmasta, kassajonojen ja kampanjoiden jälkeen (Moussaoui, 2016, 516-517; Trautrim, 2009.)

Asiakas valitsee yhden seuraavasta viidestä vaihtoehdosta, jos hänen ostettavansa tuote on loppunut kaupasta;

1. Asiakas valitsee tismalleen saman tuotteen, mutta isompana versiona
2. Asiakas valitsee vastaavan tuotteen eri brändistä
3. Asiakas ostaa tuotteen toisesta myymälästä (kilpailijalta)
4. Asiakas ostaa tuotetta, kun sitä on jälleen saatavilla
5. Asiakas ei osta tuotetta lainkaan.

Kaikki nämä edellä mainitut vaihtoehdot vaikuttavat suoraan jälleenmyyjän myyntiin ja tuottoon. Sen takia on tärkeää, että asiakas löytää etsimänsä tuotteen myymälästä helposti jokaisella ostokerralla. (Trautrim, 2009, 231.)

#### **Hyllypuutteiden syyt**

Tutkimukset osoittavat, että suurin osa hyllypuutteista syntyy myymälöiden toiminnan seurauksena. Myymälähenkilökunnan osaamisen kartoittaminen ja koulutus ovat tärkeässä roolissa hyllypuutteiden vähentämisessä. Hyllypuutteita voidaan vähentää antamalla enemmän hyllytilaa tuotteille, jotka ovat havaitaan olevan usein loppu hyllystä. Hyllytilojen määrittelyä pidetään hankalana asiana käsitellä, koska hyllyrunkoon pitää mahtua paljon erilaisia tuotteita, jonka vuoksi yksittäisille tuotteille ei voida antaa rajattomasti tilaa. Myymälöiden tavaratoimitusten optimoinnilla ja paremmalla myynnin ennustamisella voidaan vaikuttaa tutkitusti hyllypuutteiden määrään. Myymälävarastojen koolla ja siisteydellä on myös vaikutusta hyllypuutteiden määrään. Liian suuri varasto aiheuttaa sen, että siellä on

liikaa tilaa säilyttää tavaroita, jonka takia tuotteet unohtuvat ja hukkuvat helposti varastoon eivätkä täydenny hyllyyn. Varastoarvojen oikeellisuudella on myös merkittäviä vaikutuksia hyllypuutteisiin. Tuotteet, joilla on ”haamusaldoja”, eivät täydenny kauppoihin automaattisten tilausjärjestelmien kautta, koska varastokirjanpidon mukaan hyllyssä on tavaraa, vaikka sitä ei todellisuudessa olisikaan (Moussaoui, 2016, 522-523; Trautrim, 2009, 234.)

Vähittäiskauppojen laajentaessa valikoimia nopeasti kiertävien tuotteiden hyllypaikkojen määrä on vähentynyt ja näin ollen hyllytilaa saa tuotteet, jotka eivät kierrä yhtä nopeasti. Hitaammin kiertäviä tuotteita halutaan markkinoida enemmän ja tuoda niitä paremmin esille myymälöissä. Tutkimuksissa on havaittu, että hyllypuutteiden määrä on pienempi, jos vähittäiskauppa on käytössä keskusvarasto, johon tuotteet tilataan tavarantoinnista ja jaetaan sitä kautta myymälöihin. Keskusvarasto toimintamalli on havaittu hyväksi erityisesti nopeasti kiertävissä tuotteissa. (Corsten, 2003, 611-612.)

Taulukko 1. hyllypuutteiden syyt Corsten (2003) mukailten.

Syyt hyllypuutteisiin		
Suunnittelu	Tilaaminen	Täydentäminen
<b>Myymä</b>		
hyllytilytila ei riitä seuraavan toimitukseen	POS -datan epätarkkuus	henkilökunnan vähyyys
tuotteiden tilausväli	epätarkat ennusteet ja pitkät syklit	henkilökunta kiireistä
tuotevarianttien laajuus	väärät varastoarvot	epäsiisti myymälävarasto
	tilaus ei tehty	tavaran vastaanottovirheet
	tilaus tehty väärin	tavaraa ei täydennetä hyllyyn ajoissa
	tilaus tehty liian myöhään	esillepanosuunnitelmaa ei tehtynä
		tuotteiden väärinkäsittely
<b>Jakelukeskus</b>		
	virheellinen data	väärin lastatut ja puretut kuormat
	virheelliset ennusteet	väärin vastaanotetut kuormat
	tilausta ei tehty	väärin varastoidut tuotteet (rikkoutuneet)
	tilaus tehty liian myöhään	Täydennykset eivät menne ajoissa myymälään
	tilaus tehty väärin	pitkät läpimenoajat
<b>Ketjuyksikkö</b>		
Valikoimaan otetut uudet tuotteet ja lopetetut	virheellinen data	tuotteiden saatavuus
Virheet master -datassa	virheelliset ennusteet	
esillepano-ohjeet	tilausta ei tehty	
tarjous- ja hinnoittelupäätökset	tilaus tehty liian myöhään	
markkinointipäätökset	tilaus tehty väärin	
myymäläilme ja palvelun taso		
<b>Tavarantoimittaja</b>		
Valikoimaan otetut uudet tuotteet ja lopetetut	virheellinen data	tuotteiden, raaka-aineiden ja
Virheet master -datassa	virheelliset ennusteet	pakkausmateriaalien saatavuus
esillepano-ohjeet	tilausta ei tehty	
tarjous- ja hinnoittelupäätökset	tilaus tehty liian myöhään	
markkinointipäätökset	tilaus tehty väärin	
myymäläilme ja palvelun taso		

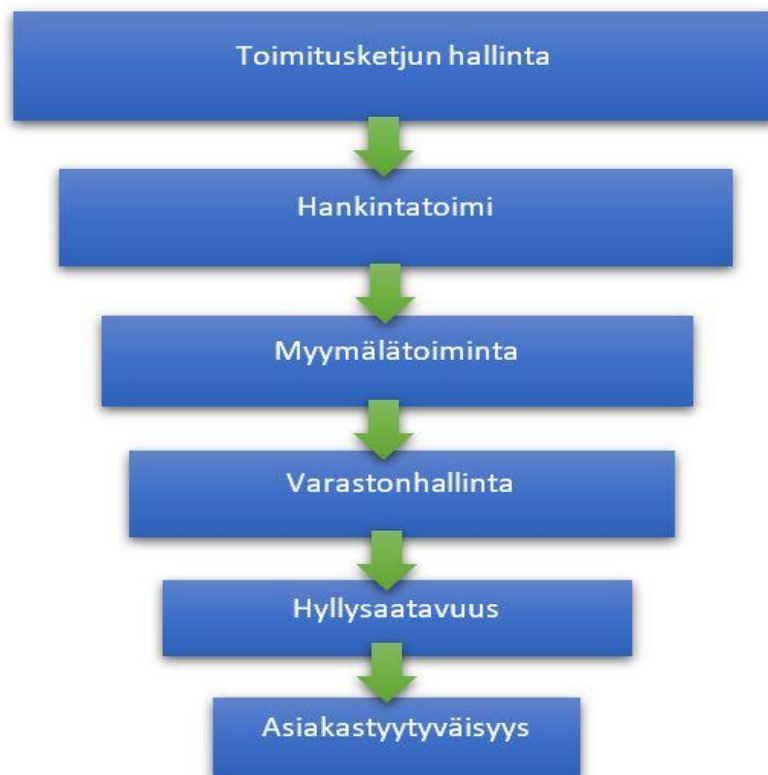
Taulukosta 1 voidaan havaita, että tulevan kysynnän ennustamisella merkittävä vaikutus toimitusketjun tehokkuuteen. Kysynnän ennustaminen korostuu jokaisessa toimitusketjun vaiheessa aina tavarantoimittajalta kauppaan saakka. Kaupan tekemisessä eniten hyllypuutteita aiheuttaa väärin tehdyt tilaukset ja väärät varastosaldot. Myymälänsiisteydellä voidaan myös havaita olevan selvä yhteys hyllypuutteisiin.

### Keinot hyllypuutteiden vähentämiseen

Keinoja hyllypuutteiden vähentämiseen ovat tilausjärjestelmien luotettavuus, ennustettavuuden parantaminen, varaston- ja varastoarvojen kontrollointi ja sujuva tuotteiden täyttäminen varastosta myymälän hyllylle. Henkilökunnan perehdyttämisellä hyllypuutteiden selvityksen, syihin ja seurauksiin on erittäin tärkeässä roolissa hyllypuutteiden vähentämisessä. (Ferne, Fernie & Sparks, 2014b, 184.)

### 3.7 Tietoperustan viitekehys

Tietoperusta koostuu toimitusketjunhallinnan, hankintatoimen, varastonhallinnan ja hyllysaatavuuden teorioista. Tietoperustaan aihealueet on valittu sillä perusteella, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaa eli miten toimitusketjun hyvällä hallinnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti hyllysaatavuuteen ja sitä kautta tuoton parantamiseen myymälöissä. Tietoperustan käsitteet määritellään osana tekstiä siinä kohtaa, kun ne tulevat ensimmäistä kertaa esille. Tietoperustan lähteinä käytetään ajankohtaista kirjallisuutta, lehtiartikkeleita, tutkimuksia ja internetsivustoja.



Kuva 6. Tietoperustan viitekehys

Kuvassa 6 on kuvattu opinnäytetyön tietoperustan viitekehys. Viitekehys rakentuu niin, että toimitusketjun hallinta on kokonaisuus, johon kuuluu osana hankintatoimi, toimitusketjunohjaus, tavarantoimittajat ja myymälät. Toimitusketjun tehokkuudella ja luotettavuudella on merkittävä vaikutus kauppojen hyllysaatavuuteen ja sitä kautta asiakastytyvyyteen.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa ja luotettavuutta tutkimuksen kannalta sekä käydään läpi tutkimustuloksia. Tutkimustuloksissa korostuu hyllysaataavuuden tärkeys toimeksiantajayrityksessä. Hyllysaataavuudessa on kuitenkin edelleen haasteita myymälöissä ja niiden vähentämiseen etsitään hyviä toimintamalleja edelleen. Hyllysaataavuuden osalta suurimmat haasteet ovatkin juuri myymälöiden toiminnasta johtuvia. Kuormia ei tarkisteta riittävän nopeasti ja siitä syystä niitä ei saada riittävän nopeasti esille. Suurimmat haasteet toimitusketjussa ovat kuormien toimituspäivien optimointi sellaisiin ajankotiin, että myymälöiden olisi mahdollista purkaa saapuneet kuormat mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti esille.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja luotettavuus

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisissa eli kvalitatiivisissa tutkimussuuntauksissa lähtökohtana on ajatus merkitysten keskeisyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat ihmisten kokemukset, ajatukset ja havainnot. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä perustuu määrällisyyteen ja niiden jakautumiseen, muutoksiin ja eroihin. Määrät ja niiden muutokset ilmaistaan ja esitetään yleensä tilastollisin ja matemaattisin keinoin. (Ronkainen et al., 2013, 81-83.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin asiakaskyselyssä, joka toteutettiin Yrityksen X toimipisteessä 4.8.-10.8 välisenä aikana asiakaskyselylaitteella. Asiakaskyselylaite sijaitsi koko kyselyn ajan pukeutumisenosastolla ja kyselyyn vastasi yhteensä 52 asiakasta. Alkuperäinen suunnitelma oli, että asiakaskysely toteutettaisiin tilannehaastatteluina myymälässä opinnäytetyönkirjoittajan toimesta. Opinnäytetyön toimeksiantajan ehdotuksesta tehtiin päätös, että asiakaskyselyssä käytetään yrityksen omaa asiakaskyselylaitetta. Laitetta käytetään yrityksen X myymälöissä yleisesti, kun asiakkailta halutaan palautetta koskien asiointia myymälässä. Opinnäytetyön kirjoittaja suunnitteli kysymykset ennakkoon ja Yrityksen X myymälävastaava tallensi kysymykset laitteeseen ja asiakkaiden vastattavaksi. Asiakaskyselyssä haluttiin selvittää, miten asiakkaat kokevat asioinnin yrityksen X pukeutumisenosaston PT-tavararyhmässä.

Teemahaastattelu toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Teemahaastattelut olivat alusta järkevin tapa kerätä tutkimusaineistoa tutkimusongelman ympärille. Haastatteluiden avulla pystyttiin saamaan syvällisempää tietoa tutkimusongelman kannalta. Kysely olisi tullut paremmin kysymykseen, jos tutkimuksessa olisi haluttu kasvattaa otantaa useampaan myymälään. Teemahaastatteluita oli yhteensä kolme ja haastattelut



tallennettiin Haaga-Helian Pasilan kirjastosta lainatulle Olympus DM-650 -merkkiselle skannerikoneelle.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 24.4.2018 klo 15.00 Yrityksen X toimitiloissa. Haastateltavana oli pukeutumisen tuotelinjan valikoimapäällikkö. Haastattelun tavoitteena oli saada ymmärrystä yrityksen X pukeutumisen hankintatoimesta tutkimusongelman kannalta.

Toinen haastattelu toteutettiin yrityksen X myymälässä 9.5.2018 klo 11.30. Haasteltavana oli pukeutumisen osaston osastopäällikkö Y ja pukeutumisen PT-tavararyhmän vastuumyyjä Z. Kolmas haastattelu toteutettiin yrityksen X toisessa myymälässä 17.5.2018 klo 11.00. Haastateltavana oli pukeutumisen osaston osastopäällikkö A ja pukeutumisen PT-tavararyhmän vastuumyyjä B. Myymälähaastatteluiden tavoitteena oli selvittää, kekeeko kauppojen henkilökunta haasteita toimitusketjun hallinnassa ja hyllysaatavuudessa, ja mistä mahdolliset haasteet heidän mielestään johtuvat. Alkuperäisessä suunnitelmassa oli tarkoitus haastatella vielä kolmatta yrityksen X myymälää ja pukeutumisen PT-tuotelinjan täydennysuunnittelijaa. Aikataulusyistä kyseisiä haastatteluja ei kuitenkaan toteutettu.

Asiakaskyselyyn vastasi vain 52 asiakasta, mikä on kovin matala vastausmäärä. Kyselyn tuloksista ei voida vetää kovinkaan suuria johtopäätöksiä asiakkaiden tyytyväisyydestä pukeutumisen PT-osastoa kohtaan. Asiakaskyselyyn olisi varmasti saatu enemmän vastauksia, jos kysely olisi toteutettu kesälomasesongin ulkopuolella. Kyselyn markkinointi sosiaalisen median kanavissa ja vastaajien kesken arvottava palkinto olisi myös saattanut lisätä vastauksien määrää.

## **4.2 Tutkimustulosten läpikäynti**

### **Valikoimapäällikkö**

Hankintastrategia kuuluu olennaisena osana yrityksen X -organisaation strategiaan. Hankintastrategiassa tehdään pitkän aikavälin toimittajavalinnat ja valikoimapäätökset. Pukeutumisen tuotteiden ostaminen poikkeaa merkittävästi muiden tuotelinjojen ostamisesta, koska pukeutumisen tuotteet ostetaan käytännössä katsoen vähintään puoli vuotta aikaisemmin. Pukeutumisen trendit vaihtelevat hyvin paljon, mikä tuo haasteita tavararyhmän hankintatoiminnalle. Pukeutumisen tuotelinjan tärkeimpänä brändinä on oman tuonnin brändi X. Brändiin X panostetaan tulevaisuudessa yhä enemmän, koska sen hintapisteet noudattavat organisaation valittua strategiaa. Muiden brändien tuotevalikoimat rakennetaan brändin X ympärille, mikä tarkoittaa, että muiden brändien tulee täydentää ja tukea

brändin X jättämää aukkoa kokonaisvalikoimassa. Brändistä X ei ole tarjolla lainkaan suuria kokoja johtuen siitä, suurien kokojen valmistaminen vaati erityisosaamista ja laajempia resursseja. Tämä on myös osasyynä siihen, että omaa brändiä tukevia tuotemerkkejä on haluttu pitää valikoimissa.

Tavarantoimittajien valinnat ovat tärkeässä roolissa hankintastrategiaa laatiessa. Tavarantoimittajien kanssa pyritään aina pitkiin ja tiiviisiin sopimuksiin, jossa tavoitellaan aina niin sanottua Win-Win -lopputulosta eli tilannetta, jossa kumpikin kaupan osapuoli hyötyisi mahdollisimman paljon liiketoimintasuhteesta. Toimittajien kanssa tehdään aina tois-  
taiseksi voimassa olevia sopimuksia. Tavarantoimittajaa valitessa tärkeimpinä kriteereinä ovat toimitusvarmuus, pitkät maksuajat sekä kilpailukykyinen hinta-laatusuhde tuotteelle. Lisäksi ostohinnoista pyritään neuvottelemaan X -% alennus sekä markkinointirahaa. Sopimusneuvotteluissa luvataan usein tavarantoimittajille markkinointinäkyvyyttä yrityksessä X, jos toimittaja pystyy antamaan alennusta ostohinnoista.

Potentiaalisten tavarantoimittajien kilpailuttaminen kuuluu myös osana tavarantoimittajavalintaprosessia. Jos kilpailija ostaa tuotteitaan samalta tavarantoimittajalta, niin yrityksen X pukeutumisen tuotelinjassa ei haluta ostaa tismalleen samaa mallia toimittajalta, mitä kilpailijalla on myynnissä omissa kivijalkamyymälöissään tai verkkokaupassaan. Kilpailijan mallistosta pyritään erottautumaan esimerkiksi eri kuosein olevilla alusvaatteilla. Yritys X ja ulkomaalainen yritys AAA aloittivat hankintayhteistyön vuonna 0000. Hankintayhteistyöllä yritys AAA:n kanssa on saavutettu jo tähän mennessä merkittäviä hyötyjä ja tuloksia. Hankintayhteistyön idea on, että yritys X ja AAA ostavat suurempia määriä tavaraa kerralla, jolloin on paremmat mahdollisuudet saada alennusta hankintahinnoista sekä tehostaa yrityksen hankintoja. Yhteistyön myötä organisaatiot voivat myös jakaa osaamista ja tietotaitoa.

Yrityksen X pukeutumisen hankintabudjetti tehdään puolivuositain. Uuden voimahankkeen myötä budjetointia pystytään tarkastelemaan vuosineljänneksittäin ja kuukausittain. Hankintabudjetti kulkee organisaatiossa niin sanotusti ylhäältä alaspäin. Ostajohtaja suunnittelee tuotelinjan kokonaisbudjetin myyntitavoitteiden ja edellisen vuoden myyntien perusteella ja jakaa kokonaisbudjetin tavararyhmien valikoimapäälliköille. Valikoimapäällikön tehtävänä on suunnitella käytössä oleva budjetti tavararyhmä, tuote ja tavarantoimittaja tasolla. Valmiin budjetin hän antaa ostajille käytettäväksi. Hankintabudjettia ei osteta koskaan täyteen heti kauden alussa, vaan jo ostettujen tuotteiden menekkiä ja olemassa olevaa budjettia seurataan kuukausittain. Jos joudutaan tilanteeseen, että tuotteita ei mene jostain syystä kaupaksi niin kuin on budjetoitu, joudutaan tekemään jo ostetuille tuotteille

hinnantarkistustoimenpiteitä. Kaupan käydessä odotettua paremmin vapautuu myydyistä tuotteista rahaa hankintabudjettia varten, jolla voidaan tehdä lisää ostoja.

Pukeutumisen PT-tavararyhmän valikoimat rakennetaan kahdella eri tavalla. Valikoimiin halutaan omien merkkien lisäksi tunnettavuutta ja uskottavuutta, esimerkiksi Triumph -alusvaatemerkillä, joka on maailmanlaajuisesti hyvin tunnettu. Ennen valikoimaneuvotte-luita pyydetään tavarantoimittajaa miettimään, että minkälaisen valikoiman he näkisivät yrityksessä X olevan ja mitkä ovat heidän myydyimmät tuotteensa. Valikoimiin halutaan tavarantoimittajien parhaat ja myydyimmät tuotteet. Valikoimia pyritään vakiottamaan mahdollisimman paljon, jotta olisi aina saatavilla pysyvä valikoima, jonka tuotteista tava-rantoimittaja lupaa 100 % saatavuuden. Valikoimia rakennettaessa ei haluta ikinä sitoutua ennakkomääriin ja sitouttaa tavaraa turhaan yrityksen vaihto-omaisuuteen.

Pukeutumisen tuotelinjassa hankintojen mittaamiseen käytetään kolmea mittaria, aliarvos-tusta, hyllysaatavuutta ja ABC-analyysia. Ostajat seuraavat omien vastuualueiden myyntiä päivittäin ja pyrkivät estämään aliarvostuksen muodostumista tekemällä hinnoittelutoimen-piteitä heikosti kiertävien ja myyvien tuotteiden osalta. Aliarvostuksella mitataan sitä, kuinka paljon tuotteita vanhenee kirjanpidollisesti myymälöissä. Aliarvostus on erittäin hyvä mittari, koska se mittaa kuinka hyvin hankinnat ovat onnistuneet. Jos varastoon jää kauden jälkeen paljon tavaraa, hankinnoissa ei yleensä olla onnistuttu kovinkaan hyvin. Mitä enemmän varastossa on kuranttia tavaraa, sitä parempi varastotilanne on suh-teessa aliarvostuksen määrään. ABC-analyysissä tuotteet on kategorisoitu ryhmiin, joista parhaiten myyvät tuotteet A-ryhmään ja heikoiten myyvät tuotteet C-ryhmään. ABC-ana-lyysi mittaa toimintaa aina vuoden mittaisella ajanjaksolla.

Taulukko 2. pukeutumisen PT-tavararyhmän hyllysaatavuus viikoilla 23-25 vuonna 2018

			toteuma 2017	Tavoite 2018	Vko 23	Vko 24	Vko 25
Täydennyssuunnittelija	TR hier. taso 1		Hyllysaatavuus %	Hyllysaatavuus %	Hyllysaatavuus %	Hyllysaatavuus %	Hyllysaatavuus %
Etunimi Sukunimi	790	Miesten alusvaate	97,7	98,0	98,2	98,0	95,9
Etunimi Sukunimi	791	Miesten sukat	97,3	98,0	99,8	99,9	99,9
Etunimi Sukunimi	792	Naisten alusvaate	93,9	94,0	97,9	98,2	98,1
Etunimi Sukunimi	793	Naisten sukat ja suk	97,8	98,0	97,7	97,1	98,3
Etunimi Sukunimi	794	Lasten alusvaate	96,5	97,0	99,9	99,9	99,9
Etunimi Sukunimi	795	Lasten sukat	98,9	99,0	99,6	99,7	99,8
Etunimi Sukunimi	796	Miesten asusteet	93,6	94,0	97,9	97,5	96,9
Etunimi Sukunimi	797	Naisten asusteet	90,3	94,0	100,0	100,0	100,0
Etunimi Sukunimi	798	Lasten asusteet	85,8	94,0	99,7	99,7	99,7
Etunimi Sukunimi	799	Yö-, olo- ja uima-as	98,7	99,0	94,0	92,9	90,2

Yrityksen X -organisaatiossa seurataan viikoittain edellisen viikon ja kumulatiivisesti vuoden alusta toteutunutta hyllysaatavuutta. Taulukossa 2 esitetään pukeutumisen PT-tavararyhmän toteutunutta hyllysaatavuutta kolmen viikon mittausajanjaksolta. Taulukosta 3 voidaan havaita, että naisten sukki- ja sukkahousujen sekä yö-, olo-, ja uima-asu-tuoteryhmissä ei olla päästy asetettuun hyllysaatavuustavoitteeseen. Muissa tuoteryhmissä puolestaan on päästy tavoitteeseen, ja jopa ylitetty asetettu tavoite. Hyllysaatavuus mitataan järjestelmästä otetun raportin perusteella. Hyllysaatavuusprosentti saadaan laske-  
malla saldoilla olevien tuotteiden ja saldoilla olemattomien tuotteiden erotuksella. Hyllysaatavuusprosentti vääristää kuitenkin hiukan todellista hyllysaatavuustilannetta, koska raportin perusteella ei voida tietää todellista kauppojen fyysistä hyllysaatavuutta. Tämä johtuu siitä, että kauppojen saldoilla saattaa olla tuotteita, vaikka niitä ei todellisuudessa olisi kaupoissa lainkaan.

Brändituotteiden hyllysaatavuus ei ole tällä hetkellä riittävän hyvällä tasolla kaikissa Yrityksen X myymälöissä. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että suoratoimituksia ei tarkasteta, eikä viedä esille riittävän nopeasti varastosta myymälään tavaravastaanottamisen jälkeen. Toimitukset saattavat olla varastossa pahimmillaan useita viikkoja ilman, että niitä tarkistetaan ja viedään myymälään esille. Saapuneiden toimitusten ollessa varastossa koskemattomina järjestelmä ei pysty näin ollen muodostamaan automaattisesti uusia tilauksia tai pahimmassa tapauksessa järjestelmä luulee, että vanha purkamattomasta tilauksesta ei ole saapunut lainkaan myymälään. Näin ollen järjestelmä muodostaa uuden tilauksen, vaikka vanha tilaus on vielä purkamattomana myymälän varastossa. Tämä tarkoittaa sitä, että tavaraa jää varastoon kysyntään nähden liikaa, mikä aiheuttaa ylivarastoa ja mahdollisesti vanhenevia tuotteita ja aliarvostusta. Ketjuyksikön ja myymälöiden yhteisissä palaverissa on sovittu, pukeutumisen PT-tavararyhmän tulevat kuormat puretaan

ja tuloutetaan saman päivän aikana. Näin ei kuitenkaan olla toimittu kaikissa kaupoissa. Myymälöiden tehtävänä on huolehtia päivittäisestä kuormanpurusta sekä myymälän ja varaston siisteydestä. Minimivarasto arvojen oikeellisuus on tärkeässä roolissa, koska toimitusajat ovat pitkiä. Minivarastoarvot pitää asettaa sen verran korkeiksi, että tuotteita riittää siihen saakka, kunnes seuraava toimitus saapuu myymälään. Minimivarasto arvojen viikoittainen seuranta on tärkeää, jotta pystytään reagoimaan riittävän nopeasti mahdollisiin kysynnän muutoksiin.

### **Myymälätoiminnot**

Myymälöissä ollaan melko tyytyväisiä tuotevalikoimiin. Naisten alusvaatteista kysytään asiakkaiden toimesta suuria kokoja, etenkin sukkahousuista ja rintaliiveissä. Urheiluun sopivia alusvaatteita kysytään myös paljon. Pitsikuvioista alusvaatetta on tällä hetkellä liikaa valikoimassa kysytään nähden. Myymälöissä koetaan, että nuorille ja hoikille ihmiselle on paljon valikoimaa tarjolla, mutta ei riittävästi vanhemmille ja pyöreämmille ihmisille. Sloggi -brändiltä on tarjolla ainoastaan suurempia kokoja. Uima-asuvalikoima painottuu pääasiassa vain kesäaikaan. Etenkin lasten uima-asuja myytäisiin varmasti myös kesäsongin ulkopuolella koulujen- ja uimakoulujen alkamisen myötä.

Tuotevalikoimissa koetaan olevan vaihtuvuutta riittävästi. Erityisesti miesten alusvaatevalikoima koetaan riittävän laajaksi ja selkeäksi. Lasten alusvaatevalikoima koetaan hieman sekavaksi. Myymälätilojen koetaan olevan ahtaat, koska lisenssituotteet täyttävät suurimman osan hyllytilasta. Valikoimiin toivottaisiin enemmän lasten juhlasukkahousuja. Pienempiä sesonkeja kuten äitien- ja isänpäivä voitaisiin tunnistaa paremmin hankintoja tehdessä. Konseptimuutoksen myötä koetaan, että myymälätila on vähentynyt pukeutumisen PT-ryhmissä, vaikka valikoimat ovat kasvaneet.

Valikoimista ja sesongista poistuneita tuotteita hinnoitellaan alennukseen ketjun ohjeiden ja aletuotelistausten mukaisesti. Alennetuille tuotteille tehdään tarvittaessa viikoittain uudelleen hinnoitteluja. Valikoimista poistuneiden tuotteiden hinnoittelu on selkeytynyt huomattavasti parempien ohjeistuksien myötä. Ongelmana kuitenkin koetaan, että ale- ja poisto-ohjeistuksen eivät tule riittävän aikaisin myymälöiden tietoon ja saataville. Ohjeistukset tulevat usein vasta silloin kun uuden sesongin tavarat ovat saapuneet jo myymälään. Tuotteiden ale ja poistolistoja on usein vaikea löytää yrityksen intrasta. Uutuustuotteista ei tiedoteta aina myymälöitä riittävällä tasolla, vaan niitä saapuu myymälään ilman, että myymälöillä on tiedossa tarkat toimituspäivät saapuville toimituksille. Myös PT -pukeutumisen esillepano-ohjeet tulevat myymälöiden tietoon usein vasta siinä vaiheessa, kun uudet tuotteet ovat jo saapuneet myymälään. Toimitusaikataulujen tietäminen etukäteen helpottaisi kauppohenkilöiden suunnittelua.

Tavarantoimituksien osalta toivottaisiin, että suuria toimituksia ei tulisi samana päivänä, kun myymälöissä alkaa kampanjoita, koska kampanjoiden esillepanot ja valmistelut vievät paljon aikaa muista aamulla tehtävistä kaupan töistä. Myymälöissä toivotaan, että kaikki sesonkituotteiden toimitukset tulisivat samana päivänä, jotta esillepanojen tekeminen olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Uutuustuotteiden toimitusten tullessa samana päivänä myymälät voisivat rakentaa esillepanot kerralla alusta loppuun.

Myymälöiden varastoon kertyy usein paljon suoratoimituksia, ja niiden purkua joudutaan siirtämään tulevaisuuteen ajan ja henkilöstöresurssien puutteen vuoksi. Suoratoimituksia tulee useamman kerran päivässä. Suurina toimituspäinä kuormaa joudutaan usein vie-  
mään varastoon, koska kuormia ei keretä purkamaan aamuvuoron puitteissa. Iltavuorolaiset jatkavat usein kuorman purkamista, mikä puolestaan aiheuttaa sen, että iltavuorolais-  
ten omat työtehtävät, kuten siivous ja suoratoimitusten purkaminen jää tekemättä.

Kuormanpurussa koetaan olevan paljon parannettavaa kummassakin myymälässä. Kuor-  
mat puretaan yhteisesti koko käyttötavaran henkilökunnan voimin. Yrityksen X myymä-  
löissä on käytössä kuormanpurun toimintamalli. Toimintamallissa on määritelty tarkistetta-  
vat tuotteet ja tavararyhmäjärjestys, jossa tulleet kuormat puretaan hyllyyn. Ensimmäisenä  
puretaan kodintarvikkeen tuotteet, jonka jälkeen puretaan pukeutumisen PT-ryhmän tuot-  
teet ja näiden jälkeen siirrytään purkamaan muiden tavararyhmien kuormia. Haastatel-  
luissa myymälöissä pukeutumisen PT-kuormaa ei kuitenkaan pureta heti kodintarvikkeen  
kuorman jälkeen. Pukeutumisen PT-kuorma jätetään usein varastoon odottamaan, että  
vastuumyyjä saapuu töihin ja purkaa PT-kuorman. Pukeutumisen tavararyhmän tuotteiden  
kuormanpurkaminen pidetään haasteellisena ja monelle myyjälle siitä on muodostunut  
”peikko”. Kummassakin talossa todetaan, että tästä ”peikosta” on päästävä eroon. Jokai-  
selle perusvalikoiman tuotteelle löytyy hyllypaikka myymälästä ja näin ollen peruskuorman  
purkaminen on helppoa. Haastateltavien mukaan yksi selittävä tekijä purkamattomille pu-  
keutumisen PT-kuormille on jokaisen myyjän omat vastuualueet, joista jokainen on henki-  
lökohtaisesti vastuussa. Kodintarvikkeen kuormanpurun jälkeen myyjillä on usein kiire hoi-  
tamaan omia vastuualueitaan ja tästä syystä pukeutumisen kuorma jää usein purkamatta,  
jos pukeutumisen vastuumyyjä ei ole paikalla. Kuormantarkastuksen toimintamallissa on  
eroavaisuutta haastateltavien talojen välillä. Toisessa talossa ei tarkasteta muita kuin  
suoratoimituksia ja toisessa talossa taas tarkastetaan kaikki kuormat pois lukien kodintar-  
vikkeen myyntieräkuormat.

Pukeutumisen PT-tavararyhmän esillepanot tehdään lähes poikkeuksetta vastuumyyjän  
toimesta. Vastuumyyjä pyytää tarvittaessa apua esillepanojen tekemisessä muilta kaupan  
myyjiltä ja esimiehiltä. Esillepanojen rakentaminen ohjeistetaan voimakkaasti tuotelinjan

toimista. Kaupoissa koetaan, että esillepanoja pitäisi vaihtaa useammin. Esimerkiksi naisten alusvaatepöydässä on usein liian pitkään samat tuotteet esillä. Tällä koetaan olevan negatiivinen vaikutus asiakkaiden mielenkiintoon pukeutumisen PT-osastoa kohtaan. Tarkkojen esillepano-ohjeistuksien koetaan vaikuttavan myös negatiivisesti myymälätyöntekijöiden luovuuteen ja mielekkyyteen työtä kohtaan. Uuden konseptin alusvaatepöydät koetaan hyviksi ja käyttökelpoisiksi. Myymälän ja esillepanojen siisteydestä huolehditaan yhteisillä siivouskierroksilla aamuin ja illoin. Siivouskierrokset eivät kuitenkaan toteudu kaikkien myyjien osalta riittävän hyvin. Esillepanojen siisteydestä huolehtiminen pitäisi olla koko henkilökunnan yhteinen tehtävä, mutta näin ei kuitenkaan ole. Osa myyjistä vielä hieman vieroksuu yhteistä myymäläsiivouskierrosta etenkin pukeutuminen PT-tavararyhmän osalta. Siivoaminen koetaan liian hitaana näpertämisenä ja aikaa ei jää oman vastualueen hoitamiseen riittävästi.

Hyllysaatavuudessa koetaan olevan parantamisen varaa. Hyllypuutteet johtuvat pääasiassa varastossa olevista purkamattomista ja tulouttamattomista kuormista. Joillakin suoratoimittajilla on välillä toimitusongelmia, mutta pääasiassa hyllypuutteet johtuvat myymälöiden omasta tekemisestä. Myymälöissä ei tällä hetkellä tehdä päivittäistä hyllypuutteiden seurantaan pukeutumisen PT-ryhmän osalta. Hyllypuutteiden seuraaminen on hankalaa, koska hyllypiikeissä on usein samaa tuotetta peräkkäin ja eri kokoja samasta tuotteesta päällekkäin. Tämä johtaa siihen, että myyjän on vaikea tarkistaa, että mikä koko tuotteesta juuri puuttuu hyllystä. Hyllysaatavuus koetaan taloissa tärkeänä asiana ja siihen aiotaan panostaa tulevaisuudessa enemmän. Tavoitteena on saada kuormat ajoissa esille ja pyrkiä pitämään myymäläsiisteys hyvällä tasolla. Hyllysaatavuuden koetaan olevan tärkeässä roolissa asiakastytyväisyyden ja tuloksen kannalta.

## Asiakkaat

Taulukko 3. Kuinka usein asioit yrityksen X pukeutumisen osastolla?

Vastaajia yhteensä	12	% -osuus
Päivittäin	5	42 %
Viikoittain	2	17 %
Kuukausittain	1	8 %
Harvemmin kuin kuukausittain	4	33 %

Taulukosta 3 voidaan havaita, että lähes puolet kyselyyn vastanneista asioi yrityksessä X päivittäin. Yli puolet kyselyyn vastanneista kuitenkin asioi yrityksessä X harvemmin kuin päivittäin ja osa vastanneista asioi jopa harvemmin kuin kuukausittain.

Taulukko 4. Minkä tuoteryhmän tuotteita tavallisimmin ostat yrityksen X alusvaateosastolta?

Vastaajia yhteensä	11	% -osuus
Naisten alusvaatteita	6	55 %
Miesten alusvaatteita	2	18 %
Lasten alusvaatteita	1	9 %
Kaikkia edellä mainittuja	2	18 %

Taulukosta 4 voidaan havaita, että yli puolet kyselyyn vastanneista ostaa pukeutumisen PT-osastolta naisten alusvaatteita. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että suurin osa asiakaskunnasta koostuu naisista. Miesten alusvaatteita ostetaan toiseksi eniten ja lasten alusvaatteita vähiten. Osa asiakkaista ostaa kaikkia edellä mainittujen tuoteryhmien vaatteita.

Taulukko 5. Kuinka tyytyväinen olet alusvaateosaston tuotevalikoimaan?

Vastaajia yhteensä	10	% -osuus
Tyytyväinen	2	20 %
Melko tyytyväinen	1	10 %
Melko tyytymätön	2	20 %
Tyytymätön	5	50 %

Taulukosta 5 voidaan puolestaan havaita, että kyselyyn vastanneet asiakkaat kokevat olevan tyytymättömiä pukeutumisen PT-valikoimaan. Jopa puolet ovat vastaajista tyytymättömiä ja viidesosa on melko tyytymättömiä. Vain noin viidesosa vastaajista on tyytyväisiä ja yksi kymmenestä vastaajasta on melko tyytyväisiä.

Taulukko 6. Onko yrityksen X alusvaateosastolla mielestäsi helppo asioida?

Vastaajia yhteensä	10	% -osuus
Joka kerta	1	10 %
Usein	1	10 %
Harvoin	3	30 %
Ei koskaan	5	50 %

Taulukosta 6 voidaan havaita, että asiointi alusvaateosastolla koetaan hankalaksi. Jopa puolet kyselyyn vastanneista asiakkaista kokee, että osastolla ei ole koskaan helppo asioida. Noin kolmasosa kokee, että osastolla on harvoin helppo asioida. Yhden vastaajan mielestä osastolla jokaisella ostokerralla helppo asioida.



Taulukko 7. Löydätkö etsimäsi tuotteen alusvaateosastolta?

Vastaajia yhteensä	9	% -osuus
En koskaan	5	56 %
Harvoin	2	22 %
Usein	1	11 %
Joka kerta	1	11 %

Taulukosta 7 voidaan havaita, että yli puolet kyselyyn vastanneista asiakkaista ei löydä koskaan etsimäänsä tuotetta alusvaateosastolta ja noin viidennes vastaajista harvoin. Yksi vastaajista löytää etsimänsä tuotteen jokaisella osastoreissulla ja yksi vastaajista löytää usein etsimänsä.

## 5 Yhteenveto

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja kehitysehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyön kirjoittajan omaa oppimista sekä onnistumisia ja kehityskohteita opinnäytetyönprosessin aikana.

### 5.1 Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset

Yrityksen X pukeutumisen hankintastrategiaan kuuluu merkittävänä osana Lähi-idän hankintayhteistyö ulkomaalaisen AAA -vähittäiskaupaketjun kanssa. Yhteistyöllä pystytään tehostamaan hankintoja ja jakamaan osaamista organisaatioiden välillä. Oman tuonnin X-brändin kasvattaminen tulevaisuudessa on pukeutumisen tuotelinjan merkittävimpiä strategisia linjanvetoja. Brändi X kuuluu olennaisena osana AAA -hankintayhteistyöhön. Brändituotteiden tarkoituksena on tukea oman X-brändin jättämää aukkoa kokonaisvalikoimassa. Tuotevalikoimissa on tärkeää olla tunnettuja ja arvostettuja brändituotteita, kuten Björn Borg ja Sloggi -alusvaatemerkit. Muiden merkkien tarjonnassa on suurempia vaatekokoja, joita oman tuonnin X brändiltä ei ole lainkaan tarjolla johtuen isojen kokojen valmistamisessa vaadittavaa erikoisosaamista. (Svahn, 2009) mukailen yrityksen ei kannata valmistaa kaikkea itse, jotta pystytään keskittymään paremmin ydinliiketoimintaan. Ulkoistamalla yritys pystyy keskittymään paremmin ydinliiketoimintaansa. Tämä väittämä tukee hyvin yrityksen X pukeutumisen hankintastrategiaa.

Tavarantoimittaja yhteistyö ja valinnat ovat tärkeässä osassa yrityksen X pukeutumisen hankintaorganisaatiossa. Tavarantoimittajavalinnoissa korostuvat hyvä saatavuus valikoimatuotteilla sekä hyvä toimitusvarmuus. Nämä kaksi mittaria tulivat esille myös tietoperustan luvussa, jossa käsiteltiin vähittäiskaupan toimitusketjun mittaamista. Tavarantoimittajayhteistyössä pyritään aina tavoittelemaan lopputulosta, jossa kumpikin osapuoli hyötyisi mahdollisimman paljon yhteistyöstä.

Pukeutumisen tuotelinjassa on käytössä kolme mittaria ABC -analyysi, aliarvostus ja hyllysaatavuus. ABC-analyysia ja aliarvostusta seurataan kuukausittain ja hyllysaatavuutta viikoittain. Tämä on tietoperustaan peilaten sopiva määrä mittareita. Haastattelussa kysyttiin, että onko yrityksellä käytössä niin sanottuja ”pehmeitä mittareita”, mutta tähän kysymykseen ei saatu vastausta haastattelun perusteella.

Valikoima- ja sesonkituotteiden toimituksista pitäisi tulevaisuudessa pyrkiä tiedottamaan kauppoja paremmin, jotta kaupat pystyvät ennakoimaan paremmin tulevia toimituksia tekemällä myymälässä tilaa uusille tuotteille ja huomiomaan toimitukset kaupan työvuoroja

suunniteltaessa. Kaupan arkea helpottaisi huomattavasti, jos samaan hyllyrunkoon tulevat uuden valikoiman tuotteet toimitettaisiin samana päivänä, tällöin myymälähenkilökunnan on helpompaa rakentaa kerralla uuden valikoiman esillepanot kuntoon ja hyllyt saisi samalla kertaa kuntoon. Myymälätoimintoja helpottaisi, jos uuden sesongin valikoimien tarkat toimitusaikataulut tulisi myymälöiden tietoon kuukautta ennen tavarankuulumista. Kuukautta ennen tulevan toimitusaikataulun perusteella kaupoissa voidaan suunnitella työvuorot paremmin ja vastuunmyyjät saadaan töihin oikeana päivänä.

Tulevaisuudessa hyviä pukeutumisen PT-tavararyhmän toimituspäiviä voisi olla esimerkiksi tiistait ja keskiviikot. Tiistaisin ja keskiviikkoisin alkaa harvoin kampanjoita kaupoissa, jolloin pystytään keskittymään paremmin kuormanpurkuun. Tuleviin kampanjoihin voitaisiin ainakin kokeilumielessä ostaa vähemmän eräluonteisia tuotteita ja ostaa sen sijaan enemmän perusvalikoimassa olevia tuotteita, ja kampanjoita niitä. Tästä hyötynä olisi se, että mahdolliset kampanjoista ylijääneet tuotteet löytäisivät myymälästä niille varatun hyllypaikan ja tuotteilla olisi menekkiä myös kampanjan jälkeen. Kampanjasta ylijääneitä tuotteita joudutaan viemään usein varastoon kampanjan päättymisen jälkeen, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa sen, että tuotteet unohtuvat varastoon ja menevät huonoimassa tapauksessa aliarvostukseen.

Pukeutumisen PT-valikoimat ovat tällä hetkellä kattavia. Lastenvaateosastolle voisi tuoda ympärivuotiseen valikoimaan tyttöjen juhlasukkahousuja ja uima-asusteita. Lastenvaateosastolla koetaan olevan liikaa lisenssisukkia. Lisenssisukkien valikoimaa voitaisiin vähentää ja tuoda valikoimiin perussukkia. Valikoimista poistuvien tuotteiden poistohinnoitteluhjeet pitäisi saada myymälöiden tietoon ja käyttöön nykyistä aikaisemmin. Tällä hetkellä ohjeet tulevat myymälöiden tietoon pahimmassa tapauksessa vasta siinä vaiheessa, kun valikoimauutuudet ovat saapuneet myymälään. Tämä aiheuttaa sen, että uutuustuotteet joudutaan viemään varastoon siksi aikaa, kun poistuville tuotteille tehdään hinnoittelu- ja esillepanotoimenpiteitä.

Tulevia PT-valikoimia suunniteltaessa voisi ottaa paremmin huomioon myymälöiden ja asiakkaiden palautteet. Palautetta myymälöiltä voisi kerätä erilaisilla kohdennetuilla kyselyillä PT-pukeutumisen vastuunmyyjille ja pukeutumisen osastopäälliköille. Kyselyiden vaihtoehtona voisi olla suunnitteluryhmä, johon otettaisiin mukaan vastuunmyyjä ja osastopäälliköitä eri valikoimakokoluokassa olevista taloista. Myymälöiden osallistaminen valikoimien rakentamiseen lisäisi myös myymälähenkilökunnassa tunnetta, että heidän mielipiteillään on merkitystä tavararyhmän kokonaisuuden kannalta. Asiakaskyselylaitetta voisi tulevaisuudessa hyödyntää enemmän PT-pukeutumisen asiakaskyselyihin. Kyselyitä kannattaisi

toteuttaa eri sesongeissa. Sesonkikyselyistä voitaisiin saada arvokasta tietoa valikoimien toimivuudesta ja kiinnostuksesta.

Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet pukeutumisen PT-tavararyhmän toimitusketjussa ovat myymälätoiminnoissa. Toimituksia ei keretä tarkistamaan ja purkamaan annettujen aikamääreiden puitteissa. Myymälävarastoissa on paljon tavaraa ja varastot ovat paikoitellen epäsiistissä kunnossa. Yhteinen kuormanpurunmalli on otettu hienosti käyttöön myymälöissä, mutta toimintamalli on käytössä ainoastaan kodintarvikkeen kuormanpurussa. Yrityksen X ketjuyksikön tekemää kuormanpurun toimintamallia ei noudateta myymälöissä niin kuin on sovittu. Haastatteluissa kävi ilmi, että myymälöille ei ollut tullut tietoa, että pukeutumisen PT-tavararyhmän tuotteet puretaan kodintarvikkeen tuotteiden jälkeen. Tuotelinjan mukaan tieto on kuitenkin tullut tavaratalojen johtajille Lync -palaverissa. Pukeutumisen PT-tavararyhmän tuotteiden purkaminen koettiin haasteelliseksi joidenkin myyjien osalta. Tähän voisi olla ratkaisuna se, että pukeutumisen PT-ryhmän vastuumyyjä voisi perehdyttää muut käyttötavaraosastojen myyjät pukeutumisen PT-osaston saloihin ja opastaa, miten osaston tuotteet puretaan hyllyyn. Kuormanpurun toimintamallien läpivienti, seuraaminen ja toteuttaminen on myymälöiden esimiesten vastuulla. Kuormanpurun toimintamallin onnistunut läpivienti vaatii aluksi kauppojen esimiehiltä määrätietoista seuraamista sekä puuttumista epäkohtiin, jos niitä havaitaan.

Varastonsiisteydestä ja järjestyksestä huolehtiminen on avainroolissa hyllysaatavuuden kannalta. Jokaiselle tuoteryhmälle pitäisi järjestää myymälävarastoissa oma varastointipaikka, josta tuotteita on helpompi täydentää myymälöihin. Kaupan työlistöihin pitäisi merkitä jokaisella päivällä vastuhenkilö, jonka tehtävänä on tarkistaa päivän aikana tulleet suoratoimitukset sekä kiertää osastolla ja katsoa pda-laitteella saldoja niistä tuotteista, joita hyllyssä on jäljellä vähän tai ei ollenkaan. Vie huomattavasti paljon vähemmän aikaa, kun saapuvia toimituksia tarkistetaan ja tuloutetaan päivittäin kuin se, että toimituksia tarkistetaan ja tuloutetaan harvemmin. Hyötynä tästä olisi se, että kuormat saataisiin purettua nopeammin hyllyyn ja päivittäisen tulouttamisen myötä tuotteet saataisiin nopeammin saldoille. Saldojen oikea-aikaisuudella kauppojen tarvesuunnittelu toimii oikein ja tuotteet täydentyvät myymälöihin oikea-aikaisesti.

Pukeutumisen PT-tavararyhmä on tuoton kannalta katsottuna tärkein käyttötavararyhmä Yrityksessä X. PT -tavararyhmän valikoimia halutaan tehostaa ja selkeyttää tulevaisuudessa yhä enemmän. Tulevan valikoimienhallinta hankkeen myötä pystytään ostamaan tuotteita sekä rakentamaan valikoimia kauppojen olemassa olevien myymälätilojen perusteella. Tällä pystytään hallitsemaan paremmin tuotelinjan hankintakustannuksia, varaston arvoja, hyllysaatavuutta, aliarvostusta sekä tehostamaan hankintoja ja myymälätoimintoja.

Taulukko 8. Toimitusketjun hallinnan toimenpiteiden kehitysehdotukset

Ostotoiminta	Täydennyssuunnittelu	Myymälätoiminnot
Myymälähenkilökunnan osallistaminen	Tarkat toimitusaikataulut myymälöiden tietoon aikaisemmin	Kuormanpurun toimintamallin läpivienti
Esillepano-ohjeet aikaisemmin myymälöiden tietoon	Kaikki uuden sesongin tuotteiden toimitukset saman päivänä myymälöihin	Kaupan esimiesten varmistettava riittävä perehdytys pt -pukeutumisen kuormanpurkuun
Myymälöille vapaammat kädet esillepanojen tekemiseen- ja suunnitteluun	Kaikki uuden valikoiman tuotteiden toimitukset saman päivänä myymälöihin	Suoratoimituksen päivittäinen tarkistaminen ja tulouttaminen käyttöön
Korostetaan tavararyhmän tuoton tärkeyttä myymälöissä	Pt -pukeutumisen toimituspäiviksi tiistai- ja keskiviikkopäivät	Esimiesten varmistettava myyjille riittävä aika varastossa olevien tuotteiden hyllyttämiseen
Kampanjoihin enemmän perusvalikoiman tuotteita	SAP F&R:n parempi hyödynnettävyys (sparrausta muista tuotelinjoista)	Pt -pukeutumisen siivouskierrokset aamuin ja illoin (Pda -laitteet mukana)
Valikoimista- ja sesongista poistuvien tuotteiden listaus aikaisemmin myymälöiden saataville	Hyllypuutteiden fyysinen mittauss kerran viikossa Pda -laitteella	Aluemyyntipäällikkön auditointikierroksilla erityishuomio pt -pukeutumisen myymäläkuuntoon
Lasten uima-asut ja juhlasukkahousut ympärivuotiseen valikoimaan	Enemmän vuoropuhelua myymälähenkilökunnan kanssa	Aliarvostuneiden tuotteiden viikoittainen käsittely
Lasten lisenssisukkien valikoiman vähentäminen ja	Myymälähenkilökunnan osallistaminen toimitusaikataulujen suunnitteluun	Minimivarastojen päivittäinen aktiivinen seuraaminen ja kysynnänvaihteluihin reagointi
Suurempia kokoja naisten pt-valikoimaan	Nopeasti kiertävien tuotteiden täydentäminen keskusvaraston kautta	Tavaratalojohtaja ajaa Qlick Sensestä tunnuslukuja osastopäälliköille viikoittain

Taulukossa 8 on tiivistettynä kehitysehdotukset yrityksen X pukeutumisen tuotelinjan toimitusketjun hallinnan kehittämiseen. Taulukosta voidaan havaita, että toimitusketjun sisällä tarvitaan paljon yhteistyötä eri toimitusketjuun osallistuvien tahojen välillä, jotta voidaan tulevaisuudessa parantaa entisestään hyllysaatavuutta ja sitä kautta asiakastytyväisyyttä.

## 5.2 Onnistumisen ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojekti sai alkunsa tammikuussa 2018 opinnäytetyönkirjoittajan yhteydenotolla toimeksiantajayritykseen. Opinnäytetyönkirjoittajalle yritys oli entuudestaan tuttu, koska hän on työskennellyt yrityksessä usean vuoden ajan. Toimeksiantaja kysyi, että haluaako opinnäytetyönkirjoittaja haastavan vai vähemmän haastavan aiheen. Päädettiin haastavampaan aiheeseen, pukeutumisen PT-tavararyhmän toimitusketjun hallinnan kehittämiprojektiin.

Opinnäytetyöprojekti lähti hyvin liikkeelle ja suunnitelma sekä askelmerkit olivat melko selkeinä alusta saakka. Opinnäytetyönkirjoittaja oli vielä opintovapaalla 1.1.-1.4.2018 välisen

ajan, jolloin pystyi keskittymään pelkästään opinnäytetyön kirjoittamiseen ja kurssien loppuunsaattamiseen. 2.4.2018 koitti paluu takaisin työelämään. Työhön paluu toi oman haasteensa opinnäytetyönkirjoittamisen ja perhe-elämän yhdistämiselle. Haastatteluai-kojen sopiminen ja tietoperustan kirjoittaminen toi aikatauluhaasteita. 2.4.-21.5.2018 väli-senä aikana opinnäytetyön kirjoittaja työskenteli yrityksessä X. Tästä työkokemuksesta oli paljon hyötyä havainnoidessa pukeutumisen PT-toimitusketjua kaupan näkökulmasta.

Opinnäytetyönkirjoittaja aloitti 21.5.2018 kesätyöt täydennyssuunnittelijana kodintarvik-keen toimitusketjun ohjauksessa. Täydennyssuunnittelijan tehtävien myötä opinnäytetyön-kirjoittaja pääsi tarkastelemaan aitiopaikalta yrityksen X toimitusketjua. Vaikka kodintarvik-keen tavararyhmä poikkeakin paljon pukeutumisen tavararyhmästä, työkokemuksesta oli paljon hyötyä opinnäytetyötä tehdessä. Uudet työt, kesälomasesonki ja opinnäytetyön kir-joittajan isän kuolema hidastivat jonkin verran opinnäytetyön etenemistä kesän aikana.

Opinnäytetyössä onnistuttiin mielestäni löytämään keskeisimmät vaikutukset pukeutumi-sen PT-tavararyhmän toimitusketjun hallinnan tehokkuuteen ja hyllysaatavuuteen myymä-löiden ja asiakkaan näkökulmasta. Toimitusten ennakoitavuus myymälöiden näkökul-masta sekä kuormanpurun tehokkuus ja varaston hallittavuus nousivat selkeiksi kehitys-kohteiksi tutkimuksessa.

Aktiivisemmalla osallistumisella pukeutumisen tuotelinjan toimitusketjun hallinnan päivittäi-seen työhön olisi varmasti lisännyt opinnäytetyön kirjoittajan omaa osaamista tutkittavasta aiheesta. Tutkimus jäi ehkä hieman vajaaksi toimitusketjun ohjauksen näkökulmasta, koska kirjoittajalla ei ollut mahdollisuutta olla mukana pukeutumisen toimitusketjuin oh-jauksen päivittäisessä toiminnassa. Toimitusketjun ohjaus aiheena ei ollut kirjoittajalle en-tuudestaan kovinkaan tuttu, mikä asetti haasteita opinnäytetyöprosessille. Haaga-Heli-assa käytyjen toimitusketjun hallinnan kurssien myötä opinnäytetyön kirjoittajalle muodos-tui perusosaaminen tutkittavasta aiheesta, mutta kurssien sisältö jäi kuitenkin hieman pin-tapuoliseksi tarkasteluksi aiheesta. Opinnäytetyön tekemisen ja kodintarvikkeen täyden-nyssuunnittelijan kesätyön yhdistämisellä oli positiivinen vaikutus kirjoittajan oman oppimi-sen lisäämiseen aiheesta.

Toimitusketjun hallinta aiheena on kovin laaja, mistä syystä myös opinnäytetyön aiheen rajaaminen tuntui haastavalta. Opinnäytetyöhön on valittu keskeisimmät asiat toimitusket-jun hallinnasta, joilla on vaikutusta hyllysaatavuuteen ja toimitusketjun tehokkuuteen. Lo-puksi haluan kiittää perhettäni tuesta ja kannustamisesta opinnäytetyöprosessin aikana. Matka on ollut pitkä, mutta antoisia.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Valikoimapäällikkö**

##### **1. Esittely**

Kuka olet? Työtehtävät ja työkokemus?

##### **2. Hankintatoimi**

Miten yrityksenne valitsee avaintoimittajat ja muut toimittajat?

Miten yrityksenne pyrkii kehittämään toimittajasuhteita?

Kuinka paljon yrityksenne ulkoistaa hankintatoimea ja kuinka paljon yritys valmistaa itse myytä tuotteensa?

Minkälainen on tyypillinen sopimusneuvotteluprosessi tavarantoimittajan kanssa?

Pyritäänkö toimittajien kanssa tekemään pitkiä vai lyhyempiä sopimuksia?

Miten yrityksenne budjetoit hankintoja? Mistä hankintabudjetti muodostuu?

Olisiko sinulla jotain muuta kommentoitavaa hankintatoimeen liittyen?

##### **3. Hankintojen mittaaminen**

Minkälaisia hankinnan mittareita yrityksessänne on käytössä?

Balanced Scorecard?

360 asteen arviointi?

KPI -mittarit?

Miten mittareita käytetään yrityksessänne?

Koetko, että mittareista on hyötyä hankintojen suunnittelussa- ja kehittämisessä?

Olisiko sinulla jotain muuta kommentoitavaa hankintojen mittaamiseen liittyen?

##### **4. Valikoimat**

Miten valikoimia rakennetaan yrityksessänne?

Mistä brändeistä valikoima koostuu ja mitkä ovat tärkeimmät brändit?

Minkälaisiin asioihin kiinnitetään huomiota, kun valikoimia lähdetään rakentamaan?

Kuinka usein tuotevalikoimat vaihtuvat yrityksessänne?

Miten valikoimista- ja sesongista poistuvien tuotteiden käsittely toteutetaan yrityksessänne?

Miten valikoimien muutoksista tiedotetaan myymälöitä?

Tehdäänkö poisto toimenpiteitä tuotteille mielestäsi riittävän aikaisin ennen, kuin uuden valikoiman tai sesongin tuotteet saapuvat myymälöihin?

Olisiko sinulla jotain muuta kommentoitavaa valikoimiin liittyen?

## **5. Esillepanot ja siisteys**

Miten ketju ohjeistaa myymälöitä tuotteiden esillepanoista?

Noudatetaanko myymälöissä mielestäsi ketjun esillepano-ohjeistuksia?

Onko ohjeistukset mielestäsi riittävän selkeitä ja helppoja toteuttaa myymälöissä?

Onko myymälöissä asiakkaan näkökulmasta mielestäsi helppo asioida?

Onko myymälöiden siisteys mielestäsi tällä hetkellä hyvällä tasolla?

Toteutuuko myymälöissä ostamisen helppous?

Olisiko sinulla jotain muuta kommentoitavaa myymälöiden esillepanoihin- tai siisteyteen liittyen?

## **6. Hyllysaatavuus**

Onko myymälöissä yleisesti mielestäsi hyvä hyllysaatavuus?

Seurataanko ketjussa tuotteiden hyllysaatavuutta? Jos, niin miten seurataan?

Onko hyllysaatavuudessa mielestäsi parannettavaa vai onko hyllysaatavuus tällä hetkellä hyvällä tasolla ketjussa? Jos ei, niin miten hyllysaatavuutta voitaisiin mielestäsi parantaa? Mistä hyllypuutteet mielestäsi johtuvat?

Miten hyllypuutteet vaikuttava mielestäsi asiakastyytyväisyyteen?

Olisiko sinulla jotain muuta kommentoitavaa hyllysaatavuuteen liittyen?

## **Osastopäälliköt**

### **1. Esittely**

Kuka olet? Työtehtävä?

### **2. Valikoimat**

Oletko tyytyväinen nykyiseen tuotevalikoimaan?

Onko tuotevalikoimassa riittävästi vaihtuvuutta vai toivoisitko, että vaihtuvuutta olisi enemmän?

Miten valikoimasta- ja sesongista poistuvia tuotteita käsitellään myymälässänne?

Miten tieto valikoimasta ja sesongista poistuneista tuotteista tulee myymälän tietoon?

Tuleeko tieto- ja ohjeet valikoimista- ja sesongista poistuneista tuotteista riittävän aikaisin

ennen, kuin uuden valikoiman tai sesongin tuotteet saapuvat myymälään?

Onko sinulla jotain muuta kommentoitavaa valikoimiin liittyen?



### **3. Toimitukset**

Tulevat tuotteet myymälään keskusvaraston kautta vai suoraan tavarantoimittajalta?

Minä viikonpäivinä tuotteita toimitetaan myymälöihin?

Haluaisitko mahdollisesti vaihtaa toimituspäiviä?

Onko perusvalikoiman toimitusmäärät sopivia?

Entä kampanja- ja sesonkitoimituksien?

Mahtuvatko kaikki toimitetut esille myymälään vai joudutaanko niitä viemään myymälän varastoon?

Miten mahdollisista tuotteiden toimituskatkoksista tiedotetaan myymälöitä?

Oletko havainnut pitkiä toimituskatkoja erityisesti jonkun tietyn tuotteen/tuotteiden kohdalla?

Onko sinulla jotain muuta kommentoitavaa toimituksiin liittyen?

–

### **4. Kuormanpurku**

Millainen kuormanpurun toimintamalli myymälässänne on?

Tarkastetaanko saapuvat tuotteet myymälässä?

Kuinka nopeasti tuotteet tarkastetaan ja hyllytetään niiden saapumisen jälkeen?

Koetko kuormanpurussa haasteita kyseisessä tavararyhmässä?

Onko sinulla jotain muuta kommentoitavaa kuormanpurkuun liittyen?

### **5. Esillepanot ja siisteys**

Miten esillepanot toteutetaan? Kuka/ketkä tekevät?

Miten esillepanojen tekeminen on ohjeistettu ketjussa?

Onko esillepano-ohjeet riittävän hyvät ja käyttökelpoiset?

Miten myymälässänne huolehditaan esillepanojen ja osaston siisteydestä?

Onko sinulla jotain muuta kommentoitavaa esillepanoihin tai myymälän siisteyteen liittyen?

### **6. Hyllysaatavuus**

Onko valikoimassa olevia tuotteita hyvin saatavilla tavarantoimittajilta ja keskusvarastolta?

Tilataanko tuotteet myymälästä vai onko käytössä automaattinen tilausjärjestelmä?

Minkälainen toimintamalli ketjussa/myymälässänne on hyllypuutteiden selvittämiseen?

Miten myymälässänne seurataan hyllysaatavuutta?

Onko osastolla mielestäsi hyvä hyllysaatavuus, jos ei, niin mistä se mielestäsi johtuu?

Miten hyllysaatavuutta voitaisiin mielestäsi parantaa entisestään?

Minkälaista vaikutusta hyllypuutteilla on mielestäsi asiakastytyväisyyteen?

Onko sinulla jotain muuta kommentoitavaa hyllysaatavuuteen liittyen?

## Asiakaskysely

1. Kuinka usein asioit yrityksen X alusvaateosastolla?  
Päivittäin  
Viikoittain  
Kuukausittain  
Harvemmin kuin kuukausittain
2. Minkä tuoteryhmän tuotteita tavallisimmin ostat yrityksen X alusvaateosastolta?  
Naisten alusvaatteita  
Miesten alusvaatteita  
Lasten alusvaatteita  
Kaikkia edellä mainittuja
3. Kuinka tyytyväinen olet yrityksen X alusvaateosaston tuotevalikoimaan?  
Tyytyväinen  
Melko tyytyväinen  
Melko tyytymätön  
Tyytymätön
4. Onko Yrityksen X alusvaateosastolla mielestäsi helppo asioida?  
Joka kerta  
Usein  
Harvoin  
Ei koskaan
5. Löydätkö etsimäsi tuotteen alusvaateosastolla?  
En koskaan  
Harvoin  
Usein  
Joka kerta

**Asiakaskyselyn tulokset (Salattu)**

**Liite 1. Nykytilan prosessikuvaus (Salattu)**

**Liite 3. Myymäläkuvat yritys X (Salattu)**

**Liite 4. Myymäläkuvat yritys X (Salattu)**

## Lähteet

- Anand, N. 2015, "Measuring retail supply chain performance", *Benchmarking*, vol. 22, no. 1, pp. 135-166.
- Christopher, M. 2016, *Logistics & supply chain management*, Fifth edition edn, Pearson.
- Corsten, D. 2003, "Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, no. 12, pp. 605-617.
- Felea, M. 2012, "Supply Chain Strategies", *Valahian Journal of Economic Studies*, vol. 3, no. 3, pp. 45-52.
- Fernie, J., Fernie, J. & Sparks, L. 2014a, *Logistics and retail management : emerging issues and new challenges in the retail supply chain*, Fourth edition edn, Kogan Page, London.
- Fernie, J., Fernie, J. & Sparks, L. 2014b, *Logistics and retail management : emerging issues and new challenges in the retail supply chain*, Fourth edition edn, Kogan Page, London.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005, *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju : kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä*, [WSOY] : WSOY pro : [Suomen ekonomiliitto], Helsinki.
- Harish Krishnan, Roman Kapuscinski & David A. Butz 2010, "Quick Response and Retailer Effort", *Management Science*, vol. 56, no. 6, pp. 962-977.
- Harrison, A., Hoek, R.I.v. & Skipworth, H. 2014, *Logistics management and strategy : competing through the supply chain*, 5th ed edn, Pearson, Harlow.
- Hoffman, J.M. 2000, "Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, no. 4, pp. 365-373.
- Iloranta, K. 2015, *Hankintojen johtaminen : ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*, 4. tark. laitos edn, Tietosanoma.
- Madhani, P. 2017, "Customer-Focused Supply Chain Strategy: Developing Business Value-Added Framework", *IUP Journal of Supply Chain Management*, vol. 14, no. 4, pp. 7-22.
- Mangan, J., Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T. & Javadpour, R. 2012, *Global logistics and supply chain management*, 2nd ed edn, John Wiley & Sons, New York.
- Missbach, M. & Anderson, G. *Sams teach yourself SAP in 24 hours*, .
- Moussaoui, I. 2016, "Drivers of retail on-shelf availability", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 46, no. 5, pp. 516-535.
- Rämö, S. & Rämö, S. 2008, *Retail : kaupan työt ja toiminta*, [Uud. p.] edn, Edita, Helsinki.
- Ritvanen, V., Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A.v., Santala, J., Relander, S. & Bellin von, A. 2011, *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*, Suomen huolintaliikkeiden liitto : Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY, Helsinki.
- Ronkainen, S., Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013, *Tutkimuksen voimasanat*, 1.-2. p. edn, Sanoma Pro, Helsinki.

- Sakki, J. 2009, *Tilaus-toimitusketjun hallinta : b2b : vähemmällä enemmän*, 7. uud. p. edn, Jouni Sakki oy.
- Simon, R. 2008, "THE ABCs OF POINT OF SALES (POS) DATA", *The Journal of Business Forecasting*, vol. 27, no. 4, pp. 10.
- Svahn, S. 2009, "Purchasing strategies in supply relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, no. 3/4, pp. 173-181.
- Tikka, J. 2017, *Ostotoiminta*, BoD - Books on Demand, Helsinki, Suomi.
- Tikka, J. 2016, *Logistiikan perusteet*, BoD - Books on Demand, Helsinki, Suomi.
- Trautrim, A. 2009, "OPTIMIZING ON-SHELF AVAILABILITY FOR CUSTOMER SERVICE AND PROFIT", *Journal of Business Logistics*, vol. 30, no. 2, pp. XI.