

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutus
Markkinointi

Moona Puhakka

Lappeenrannan Prisman hyllysaatavuuden parantaminen ja EP-tilaamisen vaikutukset siihen

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Moona Puhakka

Lappeenrannan Prisman hyllysaatavuuden parantaminen ja EP-tilaamisen vaikutukset siihen, 35 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Markkinointi

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Jarmo Laukkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu, Pt-myyntipäällikkö Merja Haiminen, Prisma Lappeenranta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Prisma Lappeenrannan päivittäistavaraosastolle uusi toimintatapa, jonka avulla osaston hyllysaatavuutta saataisiin parannettua. Lisäksi haluttiin selvittää, millainen vaikutus uuden tilausjärjestelmän käyttöönotolla on ollut myymälän hyllysaatavuuteen. Työn avulla tarkasteltiin myös hyllypuutteiden tautalla olevia syitä. Työ rajattiin käsittämään päivittäistavaraosastosta vain maito-osastoa, joka toimi esimerkkinä työn aikana tehdyissä toimenpiteissä ja tietojen analysoinnissa.

Opinnäytetyön teoriaosa koostui kolmesta osasta. Ensimmäiseksi käsiteltiin tilaus-toimitusketjun toimintaa yleisesti, jonka jälkeen aihetta lähestyttiin vähittäiskaupan näkökulmasta viitaten ECR-menetelmään. Tämän jälkeen esiteltiin case-yrityksessä hiljattain käyttöön otettu uusi tilausjärjestelmä EP-tilaaminen ja myymälähenkilökunnan vastuut. Viimeinen teoriaosa käsitteli hyllysaatavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin case-yrityksen omista järjestelmistä erilaisten raporttien muodossa. Lisäksi työn toteuttamista varten laadittiin maito-osastolle omat taulukot, joihin tehtiin kirjauksia. Saaduista tuloksista ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä, sillä niissä ei huomioida kaikkia hyllysaatavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkielmassa selvisi, että aktiivisella saldojen tarkastamisella on vaikutusta osaston hyllysaatavuuteen. Se ei kuitenkaan riitä saatavuuden parantamiseksi asetetulle tavoitetasolle, vaan se vaatii koko tilaus-toimitusketjun saumatonta yhteistyötä. Hyllypuutteiden havaittiinkin syntyvän suurimmalta osin myymälästä riippumattomista syistä. Uuden tilausjärjestelmän käyttöönotolla huomattiin olevan positiivinen vaikutus osaston saatavuuteen. Työ antoi näyttöä siitä, että pienillä toimintatapojen muutoksilla on mahdollista saada aikaan positiivisia muutoksia isommassa kokonaisuudessa.

Asiasanat: EP-tilaaminen, Hyllysaatavuus, Hyllypuute, Saldojen hallinta, Tilaus-toimitusketju

Abstract

Moona Puhakka

The Effect of the FB Ordering System on On-Shelf Availability and its Improvement at Prisma Lappeenranta, 35 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme of Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2019

Instructor: Jarmo Laukkanen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Merja Haiminen, Sales Manager, Prisma Lappeenranta

The purpose of this study was to create a new operating model for the daily consumer goods section in Prisma Lappeenranta to improve their on-shelf availability. In addition, the purpose of this study was to find out how the new ordering system had effected on the on-shelf availability and what the main reasons behind the occurred on-shelf shortages were. The subject of the thesis was limited to concern only the dairy products.

The theoretical part of the study consisted of three different entities. First, the action of the supply chain in general and then in retail business with reference to the Efficient Consumer Response model. The second part discussed about the new ordering system and the last part was about on-shelf availability and the factors influencing it.

The empirical part of the thesis was carried out as a qualitative study. The material was collected through the case company's own reports and models. In addition, two charts were created in which different documentations were made during the study. The results of the study cannot be generalized because the study does not consider all the factors influencing on-shelf availability.

The study discovered that by actively counting the amounts of goods in the store you can have a positive effect on on-shelf availability. The study also showed that the new ordering system had improved on-shelf availability and that the main reasons behind on-shelf shortages were mostly due to suppliers.

Keywords: on-shelf availability, on-shelf shortage, supply chain

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset	6
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	6
2	Etelä-Karjalan Osuuskunta ja Prisma Lappeenranta	7
3	Tilaus-toimitusketju	8
3.1	Arvoketju.....	8
3.2	Tilaus-toimitusketju vähittäiskaupassa.....	10
4	ECR	11
5	Tilausprosessi vähittäiskaupassa	13
5.1	Tilaustavat	14
5.2	Ennustepohjainen tilaaminen ja myymälähenkilökunnan vastuut	14
5.3	Saldojen hallinta ja maksimimäärät	16
5.4	Hyllypuutekirjaukset.....	17
5.5	Hävikki ja sen kirjaaminen	17
5.6	Vaihtuvat esillepanot.....	18
6	Hyllysaatavuus ja hyllypuutteet.....	18
6.1	Kysynnän hallinta.....	20
6.2	Tilanhallinta.....	21
6.3	Tilanhallinta ja EP-tilaaminen.....	23
6.4	Toimitusten hallinta.....	24
7	Tutkimusprosessi.....	24
7.1	Tutkimuksen lähtökohta ja aikaisempi toimintamalli	25
7.2	Saldojen aktiivinen tarkastaminen	26
7.3	Saatavuuden kehitys.....	27
7.4	EP-tilaamisen vaikutus hyllysaatavuuteen	29
7.5	Hyllypuutteiden juurisyyt	30
8	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	31
	Lähteet.....	31

Liitteet

Liite 1 Saldontarkastuksen seurantataulukko

Liite 2 Hyllypuutteiden syyt taulukko

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee hyllysaatavuuden parantamista Lappeenrannan Prismän päivittäistavaraosastolla uuden tilausjärjestelmän käyttöönoton myötä. Aihetta lähestytään myymälähenkilökunnan näkökulmasta ja työssä keskitytään löytämään toimintatapoja, joiden avulla työntekijät pystyvät jokapäiväisellä toiminnallaan saamaan hyllysaatavuuden pysymään halutulla tasolla. Tämän lisäksi työn tavoitteena on tarkastella sitä, millainen vaikutus uuden tilausjärjestelmän käyttöönotolla on ollut myymälän saatavuuteen.

Aihe liittyy S-ryhmän valtakunnalliseen Laadun kolmiloikka -hankkeeseen. Sen yksi kolmesta päätavoitteesta on ”reikiä nolla” eli asiakkaiden kokema sataprosenttinen hyllysaatavuus. Työssä mukana olevalle case-yritykselle ei ole tehty aikaisemmin aiheesta tutkimusta. Opinnäytetyössä käsiteltävä tilausjärjestelmä onkin vielä osittain pilotointi vaiheessa. Työn avulla halutaan tuottaa ratkaisuja samaan ketjuun kuuluville yrityksille, jotka painivat samankaltaisten haasteiden kanssa.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan: ensimmäinen osa koostuu teoriaosuudesta ja toinen tutkimusosasta. Raportin teoriaosa käsittelee päivittäistavarakaupan tilaus-toimitusketjua sekä tilausjärjestelmiä yleisellä tasolla syventyen case-yrityksessä käytössä olevaan järjestelmään. Teoriaosassa käsitellään myös hyllysaatavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, miten optimaalinen hyllysaatavuus on mahdollista saavuttaa. Apuna käytetään Efficient Consumer Response– eli ECR-menetelmää. Työn tutkimusosassa kerrotaan case-yrityksen nykyinen toimintatapa hyllysaatavuuden ylläpitämiseksi, jonka jälkeen esitellään uusi käyttöönotettava toimintatapa. Lopuksi analysoidaan saadut tulokset ja verrataan niitä aikaisempiin tuloksiin. Saatujen tuloksien perusteella esitetään johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Lähdemateriaalina käytetään alan kirjallisuutta, internetlähteitä sekä case-yrityksen omia raportteja, mittaristoja ja toimintaohjeita.

1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Työn tavoitteena on kehittää myymälähenkilökunnalle uusi toimintatapa jokapäiväiseen työskentelyyn, jotta hyllysaatavuus saadaan nostettua tavoitellulle tasolle ja pidettyä siinä. Lisäksi halutaan löytää mahdolliset syyt saatavuuden haasteisiin.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tavoin hyllysaatavuutta saadaan parannettua?
- Millaisia vaikutuksia uudella tilausjärjestelmällä on ollut hyllysaatavuuteen?
- Mitä hyllysaatavuuden parantaminen vaatii myymälähenkilökunnalta jokapäiväisessä työskentelyssä?
- Mitkä ovat hyllypuutteiden syyt?

Työ rajataan käsittelemään vain päivittäistavaraosastoa, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jää käyttötavaraosasto, sillä osastojen toimintatavat poikkeavat toisistaan. Maito-osastoa käytetään esimerkkinä tietojen vertailussa ja työn aikana suoritettavissa toimenpiteissä. Opinnäytetyössä ei käsitellä muita osastoja erikseen. Uusi toimintatapa pilotoidaan maito-osastolla ja jalkautetaan sitten muille osastoille, mikäli aikaansaadut tulokset ovat haluttuja. Uuden toimintamallin jalkauttamisessa muille osastoille otetaan huomioon osastojen erityispiirteet ja muokataan mallia niille sopivaksi, mikäli se ei sellaisenaan toimi kyseisellä osastolla. Tämä rajaus on luonnollinen valinta, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee tutkimuksen kohteena olevan osaston vastuumyyjänä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Työ toteutetaan käyttämällä hyödyksi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan asian merkityksiä, ominaisuuksia sekä laatua (Jyväskylän yliopisto 2015). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista osallistuvuus sekä hypoteesittomuus, jolloin tutkijalla ei ole tutkittavasta ilmiöstä ja sen tuloksista ennalta muodostuneita käsityksiä. Hypoteesittomuudesta huolimatta laadullisessa tutki-

muksessa on huomioitava tutkijan aikaisempien kokemusten heijastuminen tutkittavaan ilmiöön. Nämä kokemukset eivät kuitenkaan luo rajoitteita tutkimuksen kannalta suoritettaville tutkimustoimenpiteille (Eskola & Suoranta 2008, 16-19.)

Analysoitava aineisto kerätään case-yrityksen omista tietojärjestelmistä käyttämällä hyödyksi erilaisia raportteja ja mittaristoja. Tämän lisäksi tutkittavasta aiheesta kerätään tietoa tutkimusprosessin aikana havainnointia apuna käyttäen. Havainnointi tiedonkeruun välineenä kohdistuu tarkkailemaan sitä, miten tutkittavan ilmiön ympärillä olevat henkilöt toimivat siihen liittyvissä tilanteissa. Havainnointi tehdään osallistuvan havainnoinnin kautta, jolloin tutkielman tekijä on osana havainnoitavaa ilmiötä (Jyväskylän Yliopisto 2015).

2 Etelä-Karjalan Osuuskunta ja Prisma Lappeenranta

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lappeenrannan Prismalle, joka on osa Etelä-Karjalan Osuuskuntaa.

Etelä-Karjalan Osuuskunta, Eekoo, on osa S-ryhmää. Eekoon omistavat sen yli 65000 asiakasomistajaa. Eekoon tavoitteena on tuottaa sen omistajilleen laadukkaita palveluja sekä kilpailukykyisiä etuja. Osuuskunnan työllistävä vaikutus maakunnassa on huomattava. Sen palveluksessa työskentelee noin 1000 työntekijää. (S-ryhmä.)

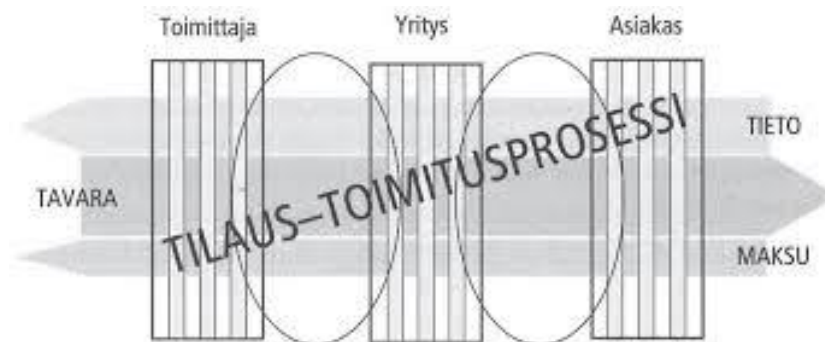
Eekoon historia alkoi vuonna 1907, jolloin Maalaisten Osuuskunnan perustava kokous pidettiin. Nykyisellä nimellään osuuskunta aloitti toimintansa vuonna 1984. Aikaisemmin se tunnettiin nimellä Osuuskauppa Yhtymä. Viimeisten vuosikymmenien aikana Eekoo on ollut aktiivisesti mukana vaikuttamassa Etelä-Karjalan alueen palveluiden kehittämiseen. Osuuskauppa käyttääkin kaiken toiminnallaan saavutettavan tuloksen alueen palveluiden kehittämisen hyväksi. (S-ryhmä.)

Prisma Lappeenranta tarjoaa asiakkailleen päivittäistavaraosaston palvelujen lisäksi pukeutumisen, sportin, viihteen, remontoinnin sekä kodinsisustamisen osastot. Päivittäistavaraosastolta löytyy myös Fazerin jauholeipomo. Kooltaan Lappeenrannan Prisma ylettyy Suomen 10 suurimman Prismen joukkoon. Sen

tiloissa palvelevat myös monet muut alueen yritykset, kuten Silmäasema, Lähi-Tapiola, Alko sekä Lappeenrannan Työterveys. (S-ryhmä.)

3 Tilaus-toimitusketju

Tilaus-toimitusketju käsittää koko prosessin tuotteen toimittajalta yrityksen toimintojen läpi loppuasiakkaalle. Kaikki toiminnot, mitkä liittyvät tuotteen tai palvelun suunnitteluun, valmistukseen, toimitukseen tai käyttöön sisältyvät tilaus-toimitusketjuun. Nämä peräkkäisten toimintojen yksittäiset vaiheet luovat perustan liiketoiminnalle. Tilaus-toimitusketjun hallintaan liittyy keskeisesti materiaali-, tieto-, tavara- ja rahavirrat. Nämä koostuvat toimittajista, tuottajista, jakeluyrityksistä, asiakkaista ja niiden tukitoiminnoista. (Sakki 2009, 12-13.) Kuviossa yksi on kuvattuna yksinkertaistettu malli tilaus-toimitusketjusta.



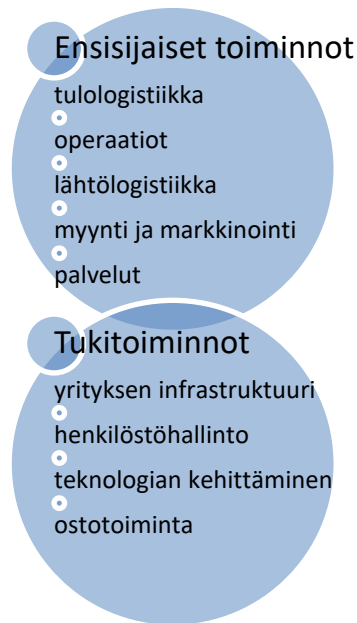
Kuvio 1. Tilaus-toimitusketju. (Sakki 2009, 22.)

Asiakkaiden tekemät tilaukset käynnistävät prosessin. Tilaukset ja niihin liittyvät informaatiovirrat kulkevat yrityksiltä tavarantoimittajille. Tavarantoimittajilta lähtevät tavaravirrat kulkevat vastakkaiseen suuntaan päätyen yrityksen toimintojen kautta loppuasiakkaalle. Keskeisin osa prosessia ovat logistiset toimenpiteet, kuten varastointi ja kuljetus, mutta ilman tietoa tavarat eivät liiku. Tilaus-toimitusketjun hallinta vaatii yrityksiltä tavaravirtoihin liittyvän informaation hallinnan, kuten tilausten, lisäksi kykyä suunnitella ja toteuttaa tavara- ja informaatiovirtoihin liittyviä pääomavirtoja. (Sakki 2009, 21.)

3.1 Arvoketju

Puhuttaessa tilaus-toimitusketjusta, voidaan kuulla käytettävän myös termiä arvoketju, jonka mallin esitteli amerikkalainen Michel Porter (Sakki 2009, 14-15.).

Porterin mukaan yrityksissä on tietty määrä toisiinsa liittyviä säännöllisesti toistuvia toimintoja. Nämä toiminnot jakautuvat edelleen ensisijaisiin toimintoihin ja tukitoimintoihin (Strategy Train 2009). Kuviossa kaksi on esitetty Porterin arvoketjumalli.



Kuvio 2. Porterin arvoketjumalli. Mukailten (Strategy train 2009.)

Tulologistiikalla tarkoitetaan saapuneiden tavaroiden kuljetusta, vastaanottoa ja varastointia. Operaatioilla tarkoitetaan niitä toimintoja, missä varsinaiseen tuotteeseen siirtyy jokin tuotantopanos, kuten pakkaaminen tai testaaminen. Lähtölogistiikka pitää sisällään jakelun hallinnan, kuljettamisen, tilausten tekemisen sekä varastoinnin. Se käsittää kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan tuotteen saamiseen asiakkaalle. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, jälleenmyynnin hallitseminen sekä mainostaminen ovat myynnin ja markkinoinnin toimintoja. Palveluilla puolestaan tarkoitetaan niitä toimintoja, jotka tuotteen myynnin jälkeen lisäävät sen arvoa, kuten asiakastuki. (Strategy Train 2009.)

Yrityksen infrastruktuuri pitää sisällään asioita yrityksen johdosta kirjanpitoon. Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan henkilöstön kehittämistä ja palkkaamista. Tek-

nologian kehittymisellä viitataan käytettävien laitteiden ja toimintatapojen kehittämiseen sekä ylläpitoon ja ostotoiminta käsittää yrityksessä tehtävät hankinnat. (Sakki 2009.)

Tilaus-toimitusketjun alkuperä on englanninkielisessä termissä Supply Chain Management (SCM), joka yleistyi 1990-luvulla (Sakki 2009, 12.) SCM-ajattelun tarkoituksena on saada aikaan saumatonta yhteistyötä sekä logistiikan ohjausta koko toimitusketjussa sekä luoda asiakkaan kokemaa lisäarvoa tuotteille ja palveluille. Tässä onnistuessaan lopputuloksena syntyy Quick Response (QR) eli nopean vasteen periaate, missä tieto kilpailun ja kysynnän muutoksista liikkuu nopeasti koko ketjun välillä (Tikka 2016, 22-23.) QR-periaatteen tarkoituksena on parantaa reagointia kysynnän vaihteluihin pienentämällä aikaa, joka käytetään tuotteiden valmistamiseen ja kuljetukseen. Apuna voidaan käyttää tietotekniikkaa, parantaa logistiikkaa sekä kehittää joustavampia valmistusmenetelmiä (Finne & Kokkonen 1998, 262.)

3.2 Tilaus-toimitusketju vähittäiskaupassa

Vähittäistavarakauppa jakautuu kahtia. Päivittäistavarakauppaan ja erikoistavarakauppaan. Päivittäistavaroihin luetaan sellaiset jokapäiväiset tuotteet, joita ostetaan usein ja säännöllisesti eikä niiden hankkimiseen käytetä suurta harkintaa. Tällaisia tuotteita ovat ruoka ja juomat, hygieniatarvikkeet, puhdistusaineet, tupakkatuotteet, kodin paperit, päivittäiskosmetiikka sekä lehdet (Saarinen & Kilpinen 2016, 14.)

Erikoistavarakauppaan kuuluvaksi lasketaan muun muassa huonekalu- ja sisustuskaupat, vaate- ja kenkäkaupat sekä kodintekniikka- ja rakennus- ja rautatarvikkekaupat. Suurimmat päivittäistavarakaupat voivat myydä joitakin erikoistavarakauppaan kuuluvia tuoteryhmiä, jolloin niistä käytetään nimitystä käyttötavarat. (Saarinen & Kilpinen 2016, 20.)

Vähittäistavarakaupan tilaus-toimitusketju alkaa ja päättyy kuluttajaan. Olennaista päivittäistavarakaupan ostotoiminnassa on nopealla rytmillä suoritettavat toimitukset (Sakki 2009, 143). Suomessa ja muissa Pohjoismaissa päivittäistavarakaupalle ominaista on ketjuuntuminen sekä ostojen ja logistiikan keskittymi-

nen. Jakelun hallinnan siirtäminen ketjuohjauksen piiriin mahdollistaa suurten tavaravirtojen kuljettamisen aikaisempaa kustannustehokkaammin, joka on yksi suuri syy kaupan keskittymiselle (Sakki 2009, 144.) Vuonna 2018 yli 80 % päivittäistavarakaupan markkinaosuudesta oli kahden suurimman ketjun hallinnassa (Päivittäistavarakauppa ry 2019.) Ilman näitä ominaisuuksia Suomen kaltaisessa harvaan asutussa ja pitkät välimatkat omaavassa maassa kustannustehokas logistiikka ei olisi mahdollista (Päivittäistavarakauppa ry.)

Suurin osa myymälöiden tuotevirroista kulkee sen oman keskusvaraston ja terminaalin läpi. Suomessa kaupan jakelu tapahtuu muutaman suuren logistiikkayrityksen, kuten Inex Partnersin kautta. Nämä toimijat käyttävät toimituksiin alihankkijoita mutta pitävät kauppojen keskusvarastot omistuksessaan. Logistiikkatalot tarjoavat asiakkailleen palveluja aina hankinnasta toimitusten ohjaukseen saakka. (Finne & Kokkonen 2005, 273.)

Kansainvälistyminen luo omat haasteensa toimitusketjun hallinnalle. Tuotteiden toimitusajat pitenevät tilaus-toimitusketjun muuttuessa monimutkaisemmaksi ja automaattisten tilausjärjestelmien saadessa yhä enemmän jalansijaa, joudutaan tuotteita toimittamaan aikaisempaa pienemmissä erissä useammin. Tämä johtaa tuotannon etukäteiseen suunnitteluun ja tukeutumiseen myyntiennusteisiin optimaalisen tavaravirran turvaamiseksi. Myyntiennusteet eivät koskaan ole täysin varmoja, mikä taas voi näkyä ongelmina saatavuudessa tai tuotteiden ylivaras-toimisena. (Finne & Kokkonen 2005, 275-276.)

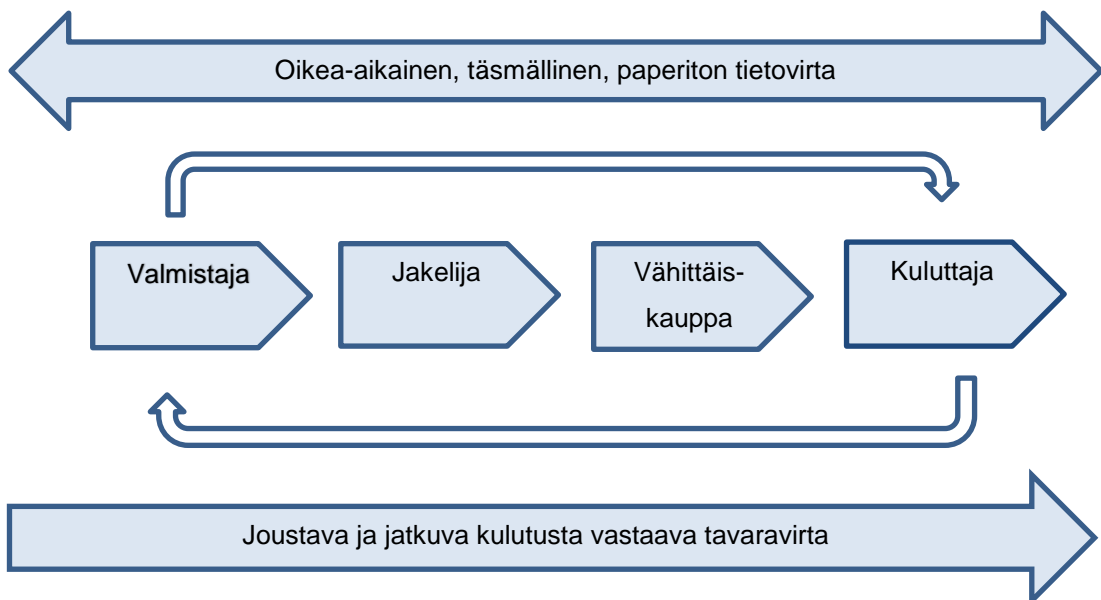
4 ECR

1990-luvun puolivälissä kaupan alalla omaksuttiin käyttöön uusi menetelmä Efficient Consumer Response (ECR), jonka tavoitteena oli tehostaa koko toimitusketjua (Tikka 2016.) Termille ei ole vakiintunutta suomenkielistä sanaa ja tässä työssä siitä käytetään nimeä asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta.

ECR-menetelmä sai alkunsa Yhdysvalloissa perustetun työryhmän käsissä, kun haluttiin löytää uusia tapoja ottaa selvää kaupan alan kaupankäynnin periaatteista sekä tarjontaketjusta (Finne & Kokkonen 2005, 145.) ECR-periaatteen mukaisesti koko päivittäistavarakaupan toimitusketjun on koettava muutos. Perinteisen

vastakkainasettelun sijaan kaikkien toimitusketjun osapuolien on toimittava yhteistyössä, jotta toimitusketjun toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja yhteinen tavoite, arvon lisääminen asiakkaalle, toteutuisi (Kurnia & Johnston 2001.) Tavoitteena oli saada aikaan kustannussäästöjä ja parantaa kilpailukykyä keksimällä uusia toimintatapoja. ECR:n kehittämiseen osallistui Kurt Salomon Associates (KSA), joka on myös yksi aikaisemmin mainitun QR-ideologian kehittäjistä. (Finne & Kokkonen 2005, 145.)

Perinteisesti tarjontaketjun osapuolet on nähty vastakkainasettelussa toisiinsa nähden. ECR lähtee liikkeelle siitä ajatuksesta, että kaikki osapuolet hyötyvät menetelmästä. ECR on päivittäistavarakaupan alan strateginen toimintatapa, jossa jakelijat ja tavarantoimittajat työskentelevät tiiviissä yhteistyössä maksimoidakseen asiakkaan kokeman arvon alemmilla kustannuksilla. Sen sijaan että keskittyttäisiin johonkin yksittäiseen tarjontaketjun osaan, menetelmä kontrolloi koko jakeluketjua. Tavoitteena on optimaalinen tarjontaketju, missä tuotteiden saataavuus on mahdollisimman korkea ja varastot minimaaliset. (Finne & Kokkonen 2005, 147-148.) Kuviossa kaksi on kuvattu ECR-toimintaperiaatteen näkemys tarjontaketjun toiminnasta.

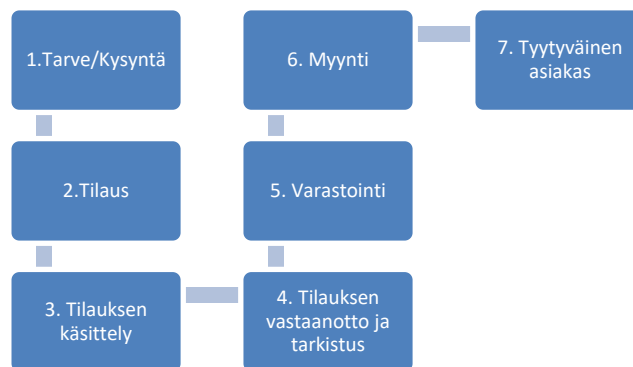


Kuvio 3 ECR-tarjontaketjun visio (Finne & Kokkonen 2005, 148.)

ECR:n tavoitteena on tuotteen oleminen oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tämän ajatuksen taustalla on pyrkimys vastata entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Ajantasainen ja nopeasti kulkeva informaatio tarjontaketjun osapuolten välillä on avainasemassa tuotteen mahdollisimman tehokkaassa kulussa tuotantolinjalta asiakkaalle. Jotta voidaan löytää keino toimia tavalla, joka hyödyttää kaikkia osapuolia, on luotava yhteiset ja yhdenmukaiset mittarit, joiden avulla pystytään havaitsemaan kehityskohteet ketjussa sekä keinot yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä vaatii sitä, että tarjontaketjun toimintoja tarkastellaan yksitellen huomioiden niiden kyvyn luoda lisää arvoa asiakkaalle. (Finne & Kokkonen, 2005.)

5 Tilausprosessi vähittäiskaupassa

Asiakkaan tarve käynnistää tilausprosessin, joka on yksi asiakaspalvelun osa. Olennaista asiakaspalvelussa on nopea reagointi asioihin sekä asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen. Asiakaspalvelu on osa tilausprosessin toimintoketjua. (Sakki 2003, 19.) Kuviossa kolme on esitetty tilausprosessin kulku.



Kuvio 4 Tilausprosessin kulku. Mukailten (Sakki 2003, 173.)

Tilausprosessi on toimenpide, joka sitoo sen kaikkia osapuolia. Kuvio auttaa ymmärtämään prosessin ydintapahtumat. Jokainen tilaus vaatii huolellista suunnittelua, seuraamista sekä nopeaa reagointia mahdollisiin ongelmatilanteisiin, jotta haluttu palvelutaso asiakkaille voidaan saavuttaa. (Saarinen & Kilpinen 2016.)

5.1 Tilaustavat

Vähittäiskaupan alalla on olemassa useita erilaisia tilaustapoja, jotka vaihtelevat myymälä- ja ketjukohtaisesti. Tärkeintä tilaustoiminnassa on kuitenkin huolellisuus, suunnitelmallisuus sekä täsmällisyys. Myymälöissä käytettävistä tietojärjestelmistä kerätään tietoa tuotteen myynnistä. Kerättyä tietoa käytetään apuna tuotteen myynnin ennustamisessa. Myyntiennusteen perusteella tuotteita pystytään tilaamaan oikea määrä, jolloin tuotteet eivät kerry varastoon ja aiheuta turhaa hävikkiä. (Saarinen & Kilpinen 2016, 118.)

Tilausprosessin tavoitteena on olla mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Automaattisten tilausjärjestelmien käyttöönotto onkin vapauttanut myymälähenkilökunnan tilauksien tekemiseen käyttävää aikaa muihin työtehtäviin. Automaattisessa tilausjärjestelmässä tuotteelle lasketaan tilausehdotus kassajärjestelmästä kerättyjen tietojen perusteella käyttäen hyväksi tuotteelle asetettuja parametrejä, kuten minimi- ja maksimimääriä. (Saarinen & Kilpinen 2016, 118.)

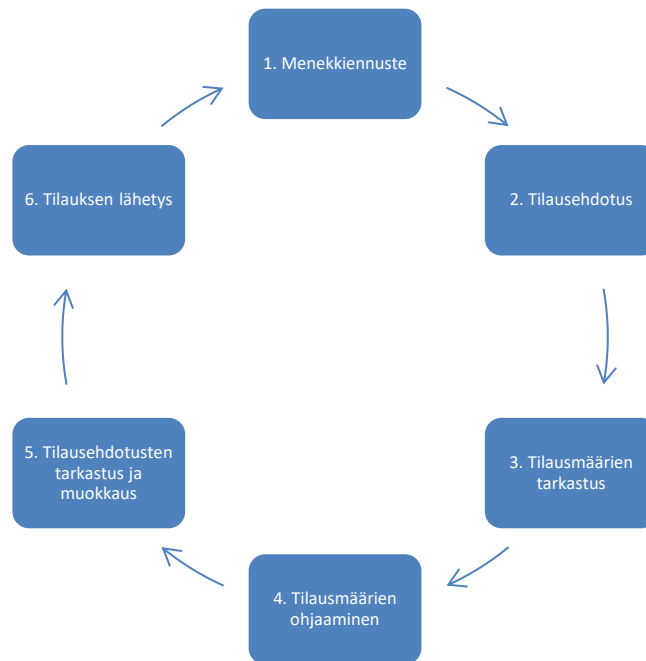
Tilauksien teossa on otettava huomioon tuotteiden erilaiset toimitusajat, jotka voivat tuoteryhmästä riippuen vaihdella yhdestä päivästä viikkoihin tai jopa kuukauteen. Tämä on tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä, että tuotetta on asiakkaan saatavilla oikea määrä oikeaan aikaan. Tämän lisäksi sesonkien tuomat vaihtelut tuotteiden menekkiin on syytä pitää mielessä. Vaikka tilausjärjestelmien automatisoituminen on vähentänyt tilauksiin käytettävää aikaa, ei niiden antamiin raportteihin voi luottaa sokeasti. Tuotteiden tilaamisesta vastaavan henkilön on varmistettava järjestelmien laskemien ehdotuksien oikeellisuus, jotta välttyään täydennystilauksien tekemiseltä. (Saarinen & Kilpinen 2016, 119.)

Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin case-yrityksessä käytössä olevaa tilausjärjestelmää.

5.2 Ennustepohjainen tilaaminen ja myymälähenkilökunnan vastuut

Ennustepohjainen tilaaminen eli EP-tilaaminen on S-ryhmän päivittäistavaroiden tilaamisen toimintamalli, jota pilotoidaan vuosien 2017-2019 aikana ketjun myymälöissä. Mallissa tilausjärjestelmä laskee kerätyn myyntihistorian perusteella jo-

kaiselle tuotteelle menekkiennusteen ja tilaa tuotteet tämän ennusteen mukaisesti. (SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus, 2018.) Kuviossa viisi on esitetty EP-tilaamisen toimintamalli.



Kuvio 5 EP-tilaamisen toimintamalli.

Tilausjärjestelmä laskee jokaiselle tuotteelle menekkiennusteen myyntihistoriatietojen pohjalta, jonka jälkeen järjestelmä laskee tuotteelle tilausehdotuksen huomioiden menekkiennusteen sekä tuotteen saldotiedon. Lasketun menekkiennusteen ja tilausehdotuksen jälkeen tilattavien tuotteiden määrien järkevyyttä tarkastetaan keskitetysti ketjun puolesta. Ketju myös ohjaa tilausmääriä säätelemällä järjestelmän eri parametreja. Näitä parametreja ovat muun muassa säilyvyys, hyllytilat sekä riittorajoitteet. Myymälähenkilökunnan tehtävänä on tarkastaa ehdotetut tilausmäärät ja muokata niitä, mikäli se on tarpeellista. Tilausehdotusten muuttaminen on sallittua vain poikkeustilanteissa eikä se kuulu myymälähenkilökunnan jokapäiväiseen työhön. Tällaiseksi poikkeustilanteeksi katsotaan tilanne, jossa tuotteen tilausmäärään on pystyttävä vaikuttamaan välittömästi, jotta vältetään tuotepuutteelta. Jos tilausehdotuksiin ei tarvitse tehdä muutoksia hyväksyy järjestelmä niiden ehdottamat tilausmäärät ja lähettää tilauksen tavarantoimittajille. Järjestelmä pitää tuotteilla yllä varmuusvarastoa, jolla voidaan varautua menekin vaihteluihin. Myymälähenkilökunta voi vaikuttaa yksittäis-

ten tuotteiden tilausmääriin antamalla järjestelmän kautta palautteen, joka käsitellään ketjussa. Palaute vaihtoehtoja on kaksi, tuotetta on jatkuvasti liikkaa ja tuotetta on jatkuvasti liian vähän ja ne annetaan Piccolink päätteen avulla. Annetun palautteen perusteella ketju tekee tarvittavat korjaustoimenpiteet tuotteen tilausmääriin. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2018.)

EP-tilaamisen tavoitteena on tarjota kuluttajille tasalaatuista palvelua koko S-ryhmän myymäläverkostossa. Erityisesti tuoretuotteissa halutaan saavuttaa parempi asiakkaiden kokemus saatavuus sekä vähentää hävikkiä ja tuotteiden alenemista. Myymälän näkökulmasta uusi toimintamalli vähentää manuaalista tilaus-työtä SOK:n ohjatessa tilausprosessia keskitetyksi ja parantaa tavaravirran ohjausta sekä kykyä ennakoita myynnin muutoksia. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2018.)

Ennusteet ovat tilastollisia malleja, jotka havaitsevat tuotteiden myyntitiedoista paljon erilaista informaatiota, jotka vaikuttavat tuotteen menekin ennustamiseen. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi myyntipiikit, hyllypuutteet, hävikki sekä saldotieto ja ne huomioidaan laskettavassa ennusteessa automaattisesti. Nämä seikat huomioon ottaen järjestelmä laskee tuotteille tilausehdotuksen ja lähettää tilauksen tavarantoimittajille. (SOK Vähittäiskaupan ketjuohjaus 2018.)

5.3 Saldojen hallinta ja maksimimäärät

EP-tilaaminen perustuu saldotietojen oikeellisuuteen. Jokaiselle tuotteelle on määritelty saldotieto, joka kertoo, kuinka paljon kyseistä tuotetta on kappaleissa mitattuna yhteensä myymälässä ja varastotiloissa sekä kyseisenä toimituspäivänä vielä tulossa myymälään. Saldojenhallinta onkin myymälähenkilökunnan tärkein tehtävä onnistuneen tilauksen kannalta. Saldotiedon ollessa virheellinen järjestelmä tilaa tuotetta joko liikaa tai liian vähän. (SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus 2018.)

Saldivirheitä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia. Positiivinen saldivirhe tarkoittaa sitä, että tuotteen saldotieto on suurempi kuin todellisuudessa. Negatiivinen saldivirhe esiintyy silloin, kun saldotiedon mukaan tuote on loppunut, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Näin ollen tuotteen myynti aiheuttaa negatiivisen sal-

dotiedon kyseiselle tuotteelle. Kumpikaan tilanne ei ole myymälän kannalta toivottava. Positiivinen saldovirhe aiheuttaa sen, ettei järjestelmä ymmärrä tilata tuotetta lisää, koska se luulee tuotetta olevan myymälässä riittävästi. Negatiivinen saldovirhe aiheuttaa päinvastaisen reaktion ja järjestelmä tilaa tuotetta lisää, vaikka tuotetta olisikin myymälässä riittävästi. (Haiminen 2019.)

Saldotiedon lisäksi jokaiselle tuotteelle määritellään maksimimäärä, joka tarkoittaa sitä määrää tuotetta, mitä sitä todellisuudessa mahtuu sille varattuun hyllytilaan. EP-tilaamisessa maksimimäärä ei toimi tilaamista ohjaavana tekijänä vaan tilatietoa käytetään hyödyksi tilausmäärien laskennassa. Myymälähenkilökunnan tehtäviin kuuluu huolehtia maksimitilojen oikeellisuudesta jaksonvaihdosten yhteydessä sekä mahdollisista tilan muutoksista kesken valikoimajakson. (SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus 2018.)

5.4 Hyllypuutekirjaukset

Hyllypuute tarkoittaa tilannetta, jossa tuote on loppunut hyllystä (Österlund ym, 2017.) Hyllypuutekirjaus tehdään kannettavalla Piccolink päätteellä kaupan jokaisena aukiolopäivänä. Sen tarkoituksena on ohjata laskettavia tilausmääriä täsmällisemmiksi, jotta hyllypuutteita ei jatkossa pääse syntymään. Hyllypuutekirjaus toimii mittarina asiakkaiden kokemalle saatavuudelle, jolla arvioidaan toimitusketjun onnistumista (S-ryhmän vähittäiskauppa 2018.) Myymälähenkilökunnan on varmistettava hyllypuutteiden tarkka ja oikea-aikainen kirjaaminen, jotta mahdolliset saatavuuteen vaikuttavat epäkohdat saadaan selville ja niihin voidaan reagoida nopeasti (SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus 2018.)

5.5 Hävikki ja sen kirjaaminen

Hävikillä tarkoitetaan tilannetta, jossa tavarantoimittajalta hankittua tuotetta ei voida myydä (Saarinen & Kilpinen 2016.) Hävikin syntymiselle on aina jokin syy. Toisinaan kyse voi olla jossakin kohtaa toimitusketjua kohdanneesta virheestä tai kyse voi olla niin sanotuista ennustamattomista asioista, kuten vaihtelusta myynnin suuruudessa (Österlund ym, 2017.)

Saaris & Kilpisen (2016) mukaan hävikki on mahdollista jakaa neljään eri ryhmään. Hävikki, joka syntyy tuotteiden valmistuksesta ja myyntikunnostuksesta

kutsutaan hyväksyttäväksi hävikiksi. Päivittäistavarakaupassa tällaista hävikkiä syntyy, kun esimerkiksi tuoreissa paistotuotteissa myynnistä kerätään pois myymättä jääneet tuotteet. Toimintamallin taustalla on ajatus tietyn palvelutason ylläpitämisestä. Reklamaatiot, virheet tavarantoimituksessa, asiakkaan väärin rahastaminen sekä virheellinen inventaario synnyttävät hallinnollista hävikkiä. Pilaantuneet ja viimeisen käyttöpäivämerkinnän ylittäneet tuotteet sekä rikkoutuneet pakkaukset aiheuttavat fyysistä hävikkiä. Fyysisen hävikin hallitsemiseksi kaupat ovat ottaneet käyttöön erilaisia alennusmenetelmiä, kuten punalaputuksen, jossa viimeistä käyttöpäivää lähestyvät tuotteet myydään erisuuruksilla alennuksilla (Österlund ym, 2017.) Rikollinen hävikki syntyy nimensä mukaisesti silloin, kun tuotteita varastetaan kaupasta (Saarinen & Kilpinen 2016.)

Syntynyt hävikki on kirjattava tarkasti ja sillä hetkellä, kun tuote poistetaan myynnistä. Tehty hävikkikirjaus pienentää tuotteen saldotietoa, joten saldotiedon oikeellisuuden merkitys EP-tilaamisen onnistumisen kannalta korostuu myös hävikinhallinnassa. Järjestelmä tunnistaa alennetulla hinnalla myydyt tuotteet ja ottaa uutta ennustetta laskiessaan huomioon tuotteen mahdollisen normaalia suuremman myyntimäärän. (SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus 2018.)

5.6 Vaihtuvat esillepanot

Vaihtuva esillepano tarkoittaa tilannetta, jossa tuotetta myydään sen oman hyllypaikan lisäksi toisesta myyntipaikasta, kuten hyllynpäädyistä. Vaihtuvat esillepanot, joita myymälä itse hallitsee, tulee kirjata kannettavan päätteen avulla tunnollisesti. Tuotteet, jotka sijoitetaan vaihtuviin esillepanoihin ovat useimmiten luonteeltaan kampanja- ja kausituotteita, jolloin niiden menekki kasvaa hetkellisesti huomattavasti normaalia suuremmaksi. EP-tilausjärjestelmän tekemien tilauksien oikeellisuuden kannalta on ehdottoman tärkeää, että järjestelmä tunnistaa tällaiset poikkeavat myyntipiikit ja ottaa ne huomioon uusien ennusteiden laskennassa. (S-ryhmän vähittäiskauppa 2018.)

6 Hyllysaatavuus ja hyllypuutteet

Jokaiselle tuotteelle on määriteltävä oma myyntipaikka hyllyssä. Tuotteelle määriteltävä tila alkaa hintaetiketin vasemmasta reunasta ja päättyy seuraavan tuotteen

hintaetiketin vasempaan reunaan. Hyllysaatavuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotetta on vähintään yksi kappale asiakkaan saatavilla tältä paikalta. Vaikka hyllysaatavuus katsotaan toteutuneeksi yhdellä kappaleella tuotetta ei se ole toivottu tilanne. (Haiminen 17.9.2019.) Tuotteen myyntipaikan tulee olla näytävä, houkutteleva sekä pitää yllä myymälän haluamaa yleiskuvaa (Saarinen & Kilpinen 2016, 124.)

Kuten aikaisemmin kerrottiin, tilannetta, jossa tuote on loppunut sille määritellyltä myyntipaikalta, kutsutaan hyllypuutteeksi. Hyllypuute syntyy myös tilanteessa, jossa tuotteen myyntipaikalla on aukko, mutta tuotetta on myymälän varastossa (Haiminen 17.9.2019.) Asiakkaan näkökulmasta tuotepuutteena voidaan nähdä myös tilanne, jossa tuotetta on esillä useammassa paikassa esimerkiksi erilaisten kampanjoiden vuoksi, eikä tuotetta ole esillä kaikilla sille varatuilla paikoilla. Tärkeää hyllysaatavuuden mittaamisessa on asian tarkasteleminen asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakas ei löydä haluamaansa tuotetta myymälästä, voi myymälä tuotteen myynnin lisäksi menettää koko asiakkaan (Finne & Kokkonen 2005, 276-278.)

Hyllypuutteiden aiheuttamaa myynnin menetystä voidaan kompensoida tarjoamalla asiakkaille vaihtoehtoinen samat ominaisuudet omaava tuote. Tämä voi lieventää asiakkaiden kokemaa tuotepuutteista johtuvaa pettymystä perushyödykkeiden kohdalla. Ongelmaksi voivat muodostua vahvan brändikuvan omaavat tuotteet, joiden kohdalla tuote- ja merkkiuskollisuus ovat huomattavasti suurempia. (Finne & Kokkonen 2005, 278.)

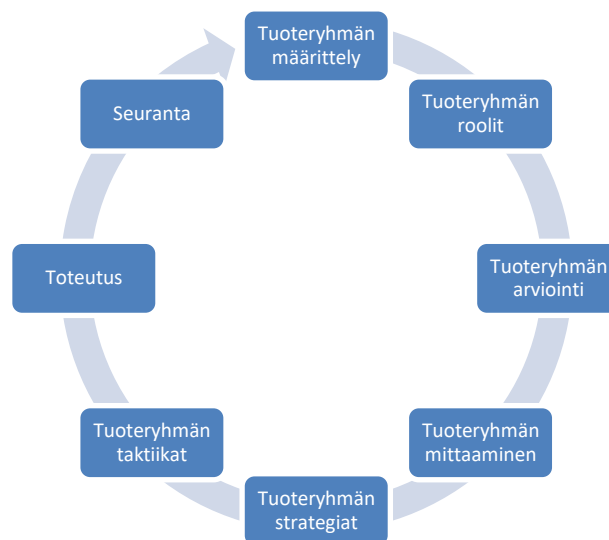
Hyllypuutteiden syntyyn on monta mahdollisuutta. Myymälähenkilökunta ei välttämättä huomaa tuotteen loppumista tarpeeksi ajoissa tilataksaan sitä lisää. Tuotetta voi olla myymälän varastossa, mutta ei sille varatulla myyntipaikalla. Tämän tyylliset tuotepuutteet on mahdollista välttää suhteellisen helposti painottamalla myymälähenkilökunnan reagoinnin tärkeyttä osastolla tapahtuviin jatkuviin muutoksiin sekä selkeään varastointitapaan. Huolehtimalla varastokirjanpidon oikeellisuudesta henkilökunta voi ennalta ehkäistä hyllypuutteiden syntymistä. On kuitenkin huomioitava esimerkiksi hävikin ja näpistysten vaikutukset varastokirjanpidon oikeellisuuteen. Tuotteen myyntipaikan ollessa tyhjiällä pidemmän aikaa voi

syynä olla esimerkiksi ongelmat tuotannossa. Tässä tilanteessa myymälähenkilökunta ei omalla toiminnallaan voi tilanteeseen vaikuttaa. Heidän tehtävänä on tiedottaa asiasta asiakkaille esimerkiksi hyllynreunaan asetetun lapun avulla. (Finne & Kokkonen 2005, 277.)

6.1 Kysynnän hallinta

Kysynnän hallinnassa on kyse siitä, että kauppa tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja suunnittelee oman toimintansa vastaamaan näitä tarpeita mahdollisimman tarkasti. Asiakkaiden tarpeet voivat muuttua ja toiminnan sopeuttaminen näihin muutoksiin on avainasemassa menestyäkseen kilpailulla kaupanalalla (Finne & Kokkonen 1998, 130-131.)

Yksi tärkein elementti kysynnän hallinnassa on tuoteryhmähallinta. Tuoteryhmähallinnassa myymälän jokaista tuoteryhmää ohjataan omana yksikkönään pyrkien siihen, että ryhmään kuuluvat tuotteet vastaavat asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tarkasti ja myymälä onnistuu luomaan itselleen optimaalisen tuotevalikoiman. (Finne & Kokkonen 1998, 131.) Tuoteryhmähallinnan prosessi on kuvattu kuviossa viisi.



Kuvio 6 Tuoteryhmähallinnan prosessi. (Finne & Kokkonen 2005, 175.)

Menestyäkseen vähittäiskaupan alalla on yhteistyön jakeluketjun välillä oltava tiivistä. Jakamalla tietoa avoimesti ja nopeasti yhteistyökumppaneiden välillä saadaan tehostettua tuotteiden ja palveluiden saamista asiakkaille. Jakeluketjun

kaikkien osapuolten toimiessa yhteisen tavoitteen saavuttamisen vaatimalla tavalla, myymälöihin saapuvia tavaroita on juuri oikea määrä juuri oikeaan aikaan. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä JOT, jonka lyhenne tulee sanoista juuri oikeaan tarpeeseen. Menetelmän avulla on mahdollista vähentää resursseja, materiaaleja sekä pienentää tuotteiden varastointiaikaa. (Saarinen & Kilpinen 2016, 115.)

Tuoteryhmähallinta perustuu yhteistyölle, jossa kaikkien osapuolten on ymmärrettävä prosessiin kuuluvat vaiheet ja käytävä aktiivista vuoropuhelua, jotta voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja löytää toimivampia työskentelytapoja. Vaikka tuoteryhmähallinta nähdään kauppajohtoisena toimintana kaupan itse tehdessä päätökset tuoteryhmiin kuuluvista tuotteista, ei tavarantoimittajien osuutta prosessissa voida unohtaa. Tavarantoimittajat mahdollistavat laajojen asiakkaiden tarpeita vastaavien valikoimien muodostamisen tarjoamalla tuotevaihtoehtoja ja avustamalla kauppaa päätöksenteossa. (Finne & Kokkonen 1998, 134-138.)

6.2 Tilanhallinta

Tilanhallinnan avulla myymälät pyrkivät tekemään asiakkaan ostokokemuksen mahdollisimman helpoksi siten, että asiakkaat löytävät etsimänsä tuotteet myymälästä vaivattomasti. Avainasemassa ovat tuotteiden oikea sijoittelu myymälässä ja hyllyissä sekä selkeää myymälä- ja kalustesuunnittelu. Asiakkaan näkökulmasta onnistunut tilanhallinta on yksi tärkeä tekijä, joka vaikuttaa myymälän asiakastytyväisyyteen sekä -uskollisuuteen. Myymälän hyllytilojen ollessa niukka resurssi onnistunut tilanhallinta mahdollistaa resurssin tehokkaan hyödyntämisen mahdollistaen parhaan mahdollisen myyntituoton niukoilla resursseilla. (Kautto & Lindbom 2005, 104.) Taulukossa yksi on kuvattuna tilanhallinnan tarjoamat edut kaupan sekä kuluttajan näkökulmasta.

Kauppa	Kuluttaja
--------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> - Myymälätyö helpottuu - Myynnin kasvu - Pienempi hävikki - Parempi varastonkierto - Sidotun pääoman tuotto kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotteet löytyvät helposti - Siistit hyllyt, miellyttävä asiointikokemus - Tuotepuutteet vähenevät - Tuotteiden tuoreus paranee paremman varastonkierron myötä
--	---

Taulukko 1. Tilanhallinnan edut kaupalle ja kuluttajalle. (Kautto & Lindblom 2005, 104.)

Pääsääntö yksittäisen tuoteryhmän tuotteiden tilanhallinnassa on se, että mitä suurempi tuotteen menekki on, sitä suuremman tilan se saa hyllyssä. Tilanhallinnan suunnittelussa on kuitenkin pidettävä mielessä asiakkaan silmin visuaalisesti näyttävä ja looginen esillepano (Kautto & Lindblom 2005, 105.)

Vähittäiskaupassa tilanhallinnassa käytetään apuna hyllykuvia. Hyllykuvissa jokaiselle tuotteelle on määritelty tarkka paikka esillepanossa, hyllytila, tuotteen kasvokuvien määrä esillepanossa sekä tuotteiden keskinäinen kohtaamisjärjestys. Hyllykuvat piirretään käyttäen apuna tuotteiden todellisia mittoja, jolloin jo suunnittelu vaiheessa voidaan varmistua siitä, että tuotteet tulevat mahtumaan niille varattuun kalusteeseen. (Finne & Kokkonen 2005, 250-251.) Kuvassa yksi on esimerkki hyllykuvasta.



Kuva 1. Hyllykuva. (Marco Polo Solutions 2018.)

Hyllykuvien piirtämiselle on monia vaihtoehtoja. Ne voivat yllä olevan kuvan mukaisia, jossa tuotteet on eritelty käyttämällä eri värejä, kuvat on mahdollista piirtää valokuvantarkkoina piirroksina valmiista esillepanosta tai ne voivat olla mustavalkoisia laatikkokuvia tuotteiden nimistä. Yhteistä kaikille hyllykuville on se, että ne ottavat huomioon sekä pysty- että vaakasuuntaiset linjaukset. (Finne & Kokkonen 2005, 251-254.; Kautto & Lindblom 2005, 104-105.)

6.3 Tilanhallinta ja EP-tilaaminen

EP-tilaamisessa myymälän vastuulla on huolehtia tuotteille asetettavien tilatietojen, kuten maksimimäärien oikeellisuudesta. Ketjun tuotealueille piirtämät hyllykuvat antavat jokaiselle tuotteelle valmiin tilaehdotuksen, jonka myymälähenkilökunta tarkastaa hyllykuvan toteutuksen yhteydessä. Tuotteelle asetettava maksimimäärällä ei myymälässä ohjata tilaamista, mutta järjestelmä käyttää tietoa tilaamisen perustana. (S-Ryhmän vähittäiskauppa 2018.)

Ennustepohjainen tilaaminen kunnioittaa tuotteelle asetettua maksimimäärää ja tilaa tuotetta sellaisessa toimituspakkauksessa, joka vastaa parhaiten tuotteen menekkiä. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa ylimääräistä työtä myymälässä. Myymälän on mahdollista asettaa tuotteelle tieto tilattavasta toimituspakkauksesta. Jos järjestelmän mielestä tuotteen menekkiin nähden paras toimituspakkauskooko on myyntierä, mutta tuotteen esillepanotapa myymälässä on palletti, voi järjestelmä ilman erillistä merkintää halutusta toimituspakkauskoosta tilata tuotetta silloiseen menekkiin sopivan toimituspakkaukseen mukaisesti. Tämä voi aiheuttaa ylimääräistä hyllytystyötä myymälähenkilökunnalle ja esillepanon visuaalisuus saattaa kärsiä. Myymälän asettaessa järjestelmään tuotteelle tiedon halutusta toimituspakkauskoosta järjestelmä tilaa vain kyseistä toimituspakkausta ja myymälähenkilökunta säästyy ylimääräiseltä työltä ja esillepanon visuaalinen ilme säilyy hyvänä. (SOK Vähittäiskaupan ketjuohjaus, PT, myymälätäydentäminen 2018.)

Myymälöiden hyllytilat ovat rajalliset ja niiden suuruudet vaihtelevat myymälöiden välillä suurestikin. Tämän vuoksi suurimmat tarjolla olevat toimituspakkauskooot eivät välttämättä mahdu pienempien myymälöiden esillepanoihin. EP-tilausjärjestelmään on mahdollista asettaa tuotteelle toimituspakkausrajotus siinä tapauksessa, kun jotakin tuotetta ei saa koskaan tulla myymälään suuremmassa

pakkauskoossa. Jos esimerkiksi maidot mahtuvat esillepanoon ainoastaan laatikoissa, voi myymälä rajoittaa tilattavan toimituspakkauksen olemaan aina laatikoesillepano. Tässä on kuitenkin muistettava, että rajoitus on mahdollista tehdä vain tuotteille, joiden menekki on niin suuri, että järjestelmä saattaisi ilman rajoitusta tilata tuotetta suuremmassa toimituspakkauskoossa. (SOK Vähittäiskaupan ketjuohjaus, PT, myymälätäydentäminen 2018.)

6.4 Toimitusten hallinta

Jakelu muodostaa rungon koko kaupan tilaus-toimitusketjulle. Jakelu pitää sisällään varsinaisten kuljetusten lisäksi ostotoiminnan, tuotannon, kaikki tavaroihin kohdistuvat varastointitoimenpiteet sekä niihin liittyvät informaatiovirrat. Toimitusten hallinnalla tarkoitetaan kaikkien näiden vaiheiden koordinoitua ja ohjaamista. Toimitusten hallinta käsittää siis koko tilaus-toimitusketjun tarkastelemisen kokonaisuutena, jonka tavoitteena on löytää kaikkia osapuolia hyödyttävä tehokas toimintatapa. (Finne & Kokkonen 2005, 266-267.)

Saatavuuden varmistaminen on keskeinen tavoite toimitusten hallinnassa ja yhden suurimmista haasteista liittyy menekinennustamiseen. Kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä onnistunut menekinennustaminen on tärkeä osa kaupan valikoima-, hinnoittelu- ja tilanhallintapäätöksiä. Epäonnistuessaan se voi johtaa joko saatavuuden heikkenemiseen eli synnyttää hyllypuutteita tai johtaa ylivarastointiin. Kaupan lisäksi menekinennustaminen on tärkeä osa tuotteiden valmistusprosessia valmistajien suunnitellessa tuotantomääränsä ja -aikataulunsa niiden perusteella. (Finne & Kokkonen 2005, 276.; Kautto & Lindblom 2005, 123-124.)

7 Tutkimusprosessi

Tämä luku käsittelee tutkimusprosessin kulkua case-yrityksessä. Luvussa kuvataan uusi käyttöönotettu toimintatapa sekä osaston aikaisempi toimintamalli hyllysaatavuuden ylläpitämiseksi saldonhallinnan avulla sekä vertaillaan näitä toimintamalleja keskenään. Lisäksi kuvataan uuden toimintamallin ja tilausjärjestelmän vaikutuksia hyllysaatavuuden kehitykseen sekä esitetään syyt osastolla ilmenevien hyllypuutteiden taustalla.

7.1 Tutkimuksen lähtökohta ja aikaisempi toimintamalli

Saldonhallinnan tulisi kuulua olennaisena osana jokaisen osastolla työskentelevän henkilön päivittäisiä työtehtäviä. Tämä ei kuitenkaan toteudu riittävällä tasolla. Tuotteiden saldotietojen tarkastaminen on jäänyt lähes kokonaan osaston vastuumyyjän ja hänen sijaisensa vastuulle, minkä johdosta tuotteille voi syntyä suuriakin saldivirheitä. Kuviossa seitsemän on esitetty yksinkertaistettu kuvaus osaston päivän kulkusta.



Kuvio 7. Osaston päivän kulku.

Päivä aloitetaan kirjaamalla kannettavan päätteen avulla kaikki hyllypuutteet. Samalla saadaan käsitys osaston yleisilmeestä, joka antaa suuntaa sille, kuinka työtehtävät osastolla jaetaan. Päivästä riippuen aamuvuoro aloitetaan joko yöllä saapuneen kuorman purusta tai varastoitujen tuotteiden läpikäynnillä. Hyllytystyön yhteydessä osaston siisteyttä pidetään yllä keräämällä hyllyyn kertyvät roskat pois sekä vetämällä hyllyssä olevia tuotteita hyllyn etureunaan siistin esillepanon saavuttamiseksi. Hyllytystyön yhteydessä havaittu hävikki pyritään kirjaamaan heti, jotta vältytään tilanteelta, jossa hävikkikirjaus tehtäisiin kahteen kertaan ja se aiheuttaisi virheen varastokirjanpidossa. Hyllyyn mahtumattomat tavarat asetetaan niille varattuihin hyllyihin ja ne viedään varastotiloihin odottamaan läpikäyntiä. Mikäli hyllytystyön yhteydessä havaitaan jokin epäkohta, kysytään siitä osaston vastuumyijältä tai hänen sijaiseltaan. Epäkohdalla tarkoitetaan tässä joko hyllypuutetta tai tuotteen liian suurta määrää. Vuoronvaihdossa käydään läpi aamun kulku ja mitä asioita tulisi saada tehtyä illan aikana. Iltavuoro toimii näiden

ohjeiden pohjalta huolehtien hyllyjen täydennyksestä niiden tuotteiden osalta, joita on viety varastoon. Kuviosta voidaan havaita, että saldojen hallinta esiintyy erittäin pienessä roolissa osaston henkilökunnan jokapäiväisessä työskentelyssä. Epäkohtiin puututaan oma-aloitteisesti vasta, kun sen aiheuttama haitta, tuotepuute tai ylivarastointi, on ollut huomattava ja kestänyt jonkin aikaa. Toki on muistettava eroavaisuudet toimintatavoissa eri henkilöiden välillä. Haaste saldotietojen tarkastamisessa onkin ollut saada kaikki osastolla työskentelevät henkilöt omaksumaan se osaksi jokapäiväistä työskentelyään.

Osaston henkilökunnasta on ollut aistittavissa, että saldojen tarkastaminen koetaan erittäin työläänä ja aikaa vievänä tehtävänä. Mikäli virheellisiin saldotietoihin ei myymälässä puututa aktiivisesti koko henkilökunnan toimesta, voidaan päätyä siihen, ettei EP-tilausjärjestelmä pysty tilaamaan tuotteita riittävää määrää ja tuotteet pääsevät loppumaan kesken tai päinvastaisesti tuotteita kertyy varastoon liikaa.

Saldojen tarkastamisen tueksi myymälässä käydään joka päivä läpi kaksi erilaista saldoraporttia, jotka lähetetään myymälän sähköpostiin alueosuuskunnan toimistossa työskentelevien tilausvastaavan ja valikoimasihteerin toimesta. Ensimmäinen näistä raporteista kertoo negatiivisten saldovirheiden osuuden. Raportti käydään läpi heti aamulla ja virheellinen saldotieto korjataan. Toiselle läpikäytävälle raportille kirjautuu kahden edellisen päivän osalta sellaiset tuotteet, joilla on ollut joko negatiivinen saldotieto tai tuotteelle on kirjattu hyllypuute, vaikka tuotteen saldotieto on ollut suurempi kuin nolla. Raportti tarkastetaan läpi ennen aamuvuoron päättymistä ja tehdään tarvittavat korjaukset. Nämä raportit ilmaisevat jo tapahtuneet virheet, jonka vuoksi osastolle haluttiin kehittää toimintatapa, joka ennaltaehkäisee näiden virheiden syntyä.

7.2 Saldojen aktiivinen tarkastaminen

Työn aikana Lappeenrannan Prisman maito-osastolla otettiin käyttöön uusi toimintatapa hyllysaatavuuden parantamiseksi. Tavoitteena oli kehittää sellainen toimintatapa, jonka avulla myymälähenkilökunta voi jokapäiväisessä työskentelyssään ennaltaehkäistä hyllypuutteiden syntyä ja näin ollen parantaa osaston saatavuutta. Ennen uuden toimintatavan aloittamista osaston henkilökunnan

kanssa käytiin läpi uuden toimintamallin tarkoitus ja syyt siihen, miksi näin tullaan toimimaan. Osastolle kehitetty toimintatapa oli tuotteiden saldotietojen aktiivinen tarkastaminen, joka on EP-tilaamisen onnistumisen kannalta myymälähenkilökunnan tärkein tehtävä.

Maito-osasto voidaan jakaa kolmeen erilliseen alaosaan, nestemäisiin maitotaloustuotteisiin, juustoihin ja rasvoihin sekä jogurteihin. Uuden toimintatavan myötä tuotteiden saldotietoja alettiin tarkastaa seuraavasti. Nestemäisistä maitotuotteista eli maitokaapista tarkastettiin varastoitujen tuotteiden saldotieto joka keskiviikko. Juustoista ja rasvoista varastoidut tuotteet laskettiin tiistaisin, torstaisin ja sunnuntaisin. Jogurteissa hyllyyn mahtumattomien tuotteiden saldot laskettiin maanantaisin, keskiviikkoisin ja lauantaisin.

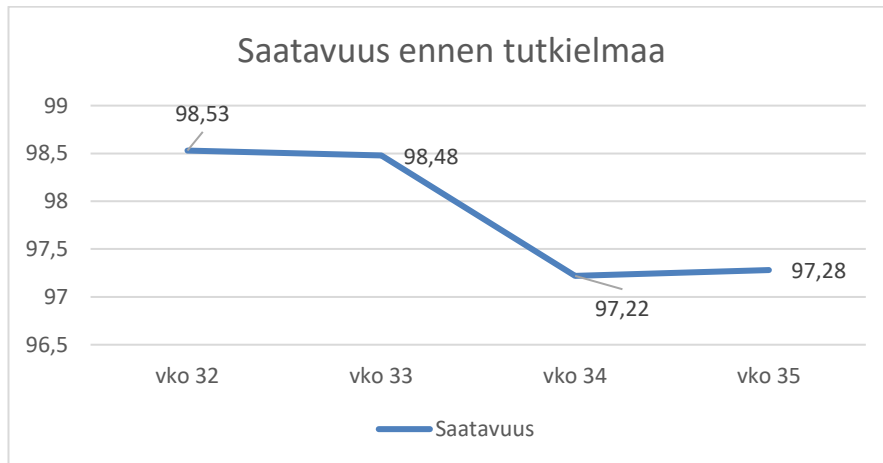
Tällainen toimintatapa katsottiin riittävän aktiiviseksi toiminnaksi, sillä tuotteiden kiertonopeus on verrattain suuri ja tasainen eri tuotteiden kesken. Käyttöön otettavan toimintamallin haluttiin myös olevan sellainen, mitä on mahdollista toteuttaa jokapäiväisen työskentelyn yhteydessä ilman, että se häiritsee muita osastolla tehtäviä töitä. Tämän vuoksi esimerkiksi kaikkien valikoimaan kuuluvien tuotteiden säännöllinen laskeminen ei olisi ollut mahdollista siihen kuluvaan ajan vuoksi. Osastolle laadittiin saldojen tarkastamisen seuraamista varten taulukko, joka kuitattiin, kun kyseisen tuoteryhmän saldotiedot oli käyty läpi (Liite 1.). Näin toimittiin neljän viikon ajan.

Tämän neljän viikon tarkastelujakson ajan käytiin myös läpi hyllypuutteet ennen myymälän sulkeutumista. Kannettavan Piccolink päätteen avulla katsottiin hyllypuutteiden syyt ja ne kirjattiin ylös erilliseen taulukkoon. Hyllypuutteille oli ennalta merkitty taulukkoon mahdolliset syyt, jotka olivat saldovirhe S, tuote loppu L, tavaran toimittajasta johtuva syy T sekä muu syy, mikä M. (Liite 2.). Lisäksi myymälähenkilökuntaa pyydettiin tekemään havaintoja liittyen saapuvien kuormien suuruuteen, varastojen suuruuteen sekä myymälän yleisilmeeseen.

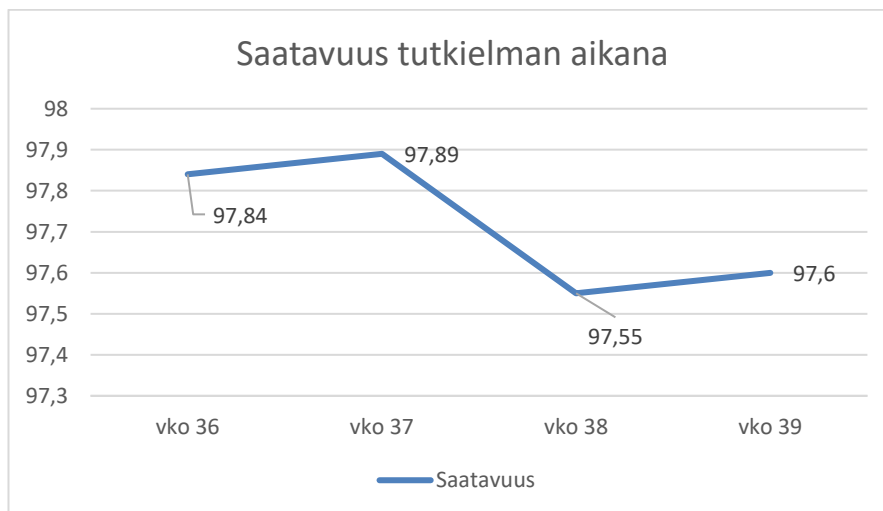
7.3 Saatavuuden kehitys

Osaston hyllysaatavuuden kehittymistä tarkasteltiin neljän viikon ajan. Tarkastettava neljän viikon jakso valittiin sellaiseen ajankohtaan, jonka aikana myynnissä ei pitäisi esiintyä suuria vaihteluja esimerkiksi juhlapyhien osalta. Saatavuuden

kehitystä verrattiin saman pituiseen ajanjaksoon ennen aktiivisen saldojen tarkastamisen aloittamista, sekä vuoden takaiseen tilanteeseen samalta ajanjaksolta. Saatavuuden kehitystä tarkasteltiin ainoastaan aktiivisen saldojen tarkastuksen näkökulmasta, jolloin sen kehityksessä ei huomioitu esimerkiksi ajankohdan, myynnin ja hävikin vaikutusta. Taulukoissa kaksi ja kolme on esitettyä hyllysaatavuuden kehitys neljän viikon ajalta ennen tutkimuksen aloittamista sekä tutkimuksen aikana.



Taulukko 2. Hyllysaatavuuden kehitys ennen tutkielmaa.



Taulukko 3. Hyllysaatavuuden kehitys tutkielman aikana.

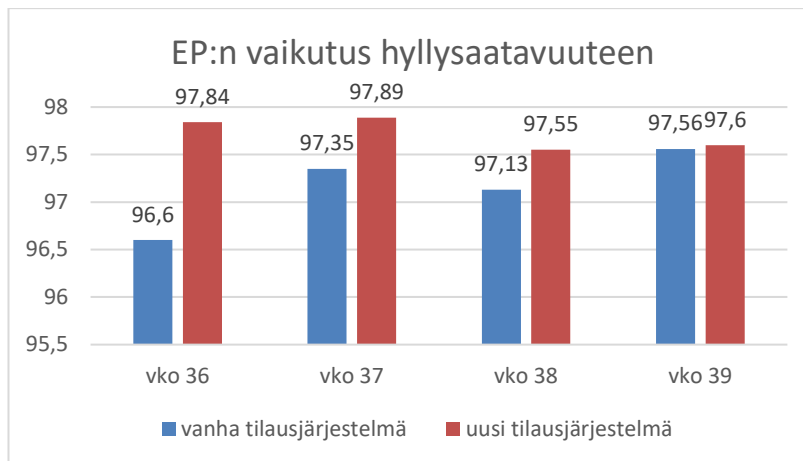
Tutkielman ensimmäisen viikon aikana havaittiin tuotteiden saldotiedoissa suuriakin virheitä, jotka korjattiin. Seuraavien viikkojen aikana tuotteiden saldotiedoissa olleet virheet olivat pieniä. Saldojen tarkastusta tehtiin asiakkaiden ollessa myymälässä. Tällöin ei voida olla täysin varmoja siitä, kuinka monta kappaletta

tuotetta on hyllyssä ja varastossa ja kuinka monta kappaletta kyseistä tuotetta on asiakkaiden ostosten joukossa. Tämä voi johtaa siihen, ettei varastokirjanpito kerro koskaan aivan absoluuttista totuutta tuotteiden lukumäärästä. Pienillä, muutaman kappaleen saldovirheillä, ei kuitenkaan ole suurta merkitystä tilausjärjestelmän toimivuuden kannalta kyseisellä osastolla.

Hyllysaatavuuden taso vaihteli vertailtujen ajanjaksojen välillä melko suuresti. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että aktiivisella saldojen tarkastamisella oli vaikutusta hyllysaatavuuteen. Kahden ensimmäisen viikon aikana saldojen tarkastaminen vaikutti positiivisesti osaston saatavuusprosenttiin kasvaen parhaillaan 0,6 %. Kolmannella viikolla hyllysaatavuuden taso tippui. Osittain tämä notkahdus selittyy yhden tavarantoimittajan pidempikestoisesta toimitusongelmasta eräiden tuotteiden kohdalla. Tavarantoimittaja informoi myymälää kyseistä ongelmasta ja myymälä pystyi näin tiedottamaan asiasta asiakkailleen. Uuden toimintatavan viimeisen viikon aikana saatavuus kehittyi positiivisesti, kehityksen jääden kuitenkin hieman aikaisempaa matalammalle tasolle, ollen kuitenkin korkeammalla tasolla kuin verrattavan ajanjakson kahden viimeisen viikon ajalla.

7.4 EP-tilaamisen vaikutus hyllysaatavuuteen

Työn avulla haluttiin lisäksi selvittää, onko uuden tilausjärjestelmän käyttöön otolla ollut vaikutusta osaston hyllysaatavuuteen. Käyttöön otetun uuden toimintamallin ajan hyllysaatavuus lukuja verrattiin edellisen vuoden saman ajankohdan lukuihin, mitkä on esitetty taulukossa neljä.



Taulukko 4. EP-tilausjärjestelmän vaikutus hyllysaatavuuteen.

Yksi ennustepohjaisen tilaamisen tavoitteista on parantaa asiakkaiden kokemaa hyllysaatavuutta. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että uusi tilausjärjestelmä on vaikuttanut positiivisella tavalla osaston hyllysaatavuuteen. Parhaimmillaan osaston hyllysaatavuus kasvoi vertailtuna ajanjaksona lähes 1,3 %. Taulukosta voidaan myös huomata, ettei saatavuuden vaihtelu aikaisempaan järjestelmään verrattuna ole ollut yhtä suurta uuden tilausjärjestelmän aikana.

7.5 Hyllypuutteiden juurisyyt

Tutkielman aikana haluttiin selvittää hyllypuutteiden syyt. Ennen myymälän sulkeutumisesta osastolla iltavuorossa oleva henkilö kävi kannettavan päätteen avulla läpi kaikki tuotepuutteet ja merkitsi puutteiden pääasiallisen syyn ylös sitä varten laadittuun taulukkoon.

Suurin osa hyllypuutteista johtui joko tavarantoimittajan vaikeudesta toimittaa tuotetta tai siitä että tuote oli loppunut kesken. Tuotepuutteet, jotka johtuivat tuotteen loppumisesta kesken, sijoituivat pääasiassa viikon alkupäähän sekä sunnuntaille. Saldovirheistä johtuvia hyllypuutteita neljän viikon tarkastelu ajankohdaksi oli vain neljä. Kolmannella viikolla keskusvarastolla ilmeni tuotteiden keräilyssä laajempi ongelma, jonka seurauksena osa yhden päivän kuormasta jäi tulematta, mikä osaltaan vaikutti osaston hyllypuutteiden lukumäärään ja syihin. Aikaisemmin mainitulla yhden tavarantoimittajan pidempikestoisella toimitusongelmalla oli niin ikään oma vaikutuksensa hyllypuutteiden syihin.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Lappeenrannan Prisman maito-osastolle uusi toimintatapa, jonka avulla osaston hyllysaatavuutta saataisiin parannettua ja nostettua sille asetetulle tasolle. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, onko uuden tilausjärjestelmän käyttöönotolla ollut vaikutusta hyllysaatavuuteen kyseisellä osastolla.

Aihetta lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla:

- Millä tavoin hyllysaatavuutta saadaan parannettua?
- Millaisia vaikutuksia uudella tilausjärjestelmällä on ollut hyllysaatavuuteen?
- Mitä hyllysaatavuuden parantaminen vaatii myymälähenkilökunnalta jokapäiväisessä työskentelyssä?
- Mitkä ovat hyllypuutteiden juurisyyt?

Aktiivisella saldojen tarkastamisella pystytään vaikuttamaan positiivisesti hyllysaatavuuteen, mutta se ei yksinään riitä tavoitetasoon pääsemiseksi. Työn avulla huomattiin, että saldojen hallinta on saatava osaksi jokaisen osastolla työskentelevän päivärutiinia. Saldojen hallinnan jäädessä muutaman henkilön varaan virheitä tuotteiden saldotiedoissa pääsee tapahtumaan herkemmin, koska suurta osaa tuotteista ei ehditä käydä läpi tarvittavan usein. Jos tuote ei mahdu hyllyyn, tulee sen saldotieto tarkastaa oma-aloitteisesti ja tehdä tarvittavat korjaustoimenpiteet. Samoin on toimittava, jos havaitaan jonkin tuotteen kohdalla hyllypuute. Kannettavan päätteen avulla tarkastetaan hyllypuutteen syy ja tarvittaessa pidempi kestoisesta puutteesta ilmoitetaan asiakkaille hyllyn reunaan asetettavan lapun avulla. Tämä lappu toimii myös tiedonantona seuraaville osastolla vuorossa oleville henkilöille. Mikäli tuotteen saldotieto on oikein eikä siihen tarvitse tehdä muutoksia, voidaan epäkohdan syytä kysyä osaston vastuumyyjältä. Hänellä voi esimerkiksi olla tieto siitä, jos jotakin tuotetta on ketjun taholta jaettu myymälöihin normaalia suurempi määrä.

Hyllysaatavuuden parantaminen vaatii koko tilaus-toimitusketjun saumatonta ja tehokasta yhteistyötä. Suuri osa osaston tuotepuutteista oli myymälän toiminnasta johtumattomia. Työn aikana havaittiin, että osa osaston hyllysaatavuuden haasteista selittyy sillä, ettei tilattu tavaramäärä riitä kattamaan tuotteiden menekkiä tarpeeksi hyvin. Tulevaisuudessa osaston henkilökunnan tulisikin yhdessä alueosuuskunnan tilausvastaavan kanssa pohtia, onko tilauksien suuruuteen tehtävä muutoksia koko tuoteryhmän osalta, vai saadaanko tuotepuutteet korjattua tilausjärjestelmän kautta annettavien palautteiden kautta. Palautteiden antamisella pystytään vaikuttamaan kuitenkin vain yhteen tuotteeseen kerrallaan ja palautteissa painotetaan tuotteen kohdalla useasti esiintyvää hyllypuutetta tai liikavarastointia.

Työn aikana havaittiin, että ennustepohjaisella tilaamisella on ollut positiivinen vaikutus osaston saatavuuteen. Uuden tilausjärjestelmän myötä saatavuuden taso ei ole vaihdellut yhtä paljon kuin aikaisemmin, ja saapuvan kuorman suuruus on pienentynyt ja helpottanut henkilökunnan työkuormaa huomattavasti. Kuormat ovat pienentyneet varsinkin alkuviikon osalta. Pienentyneet tavaramäärät selittävät osaltaan tuotteiden kesken loppumista, mikä tukee tarvetta tarkastella koko tavararyhmän tilausmääriä uudelleen. Pienentyneistä tavaramääristä johtuen myös varastoitujen tuotteiden määrän havaittiin pienentyvän. Näin ollen positiiviset muutokset myynnissä voivat vaikuttaa osaston hyllysaatavuuteen, koska tilausjärjestelmän ylläpitämä varmuusvarasto ei riitä kattamaan myynnin kasvun lisäämää menekkiä osastolla. Haasteena ovat erityisesti venäläisten asiakkaiden aiheuttamat muutokset tuotteiden menekkiin, mikä voi vaihdella päiväkohtaisesti suurestikin.

Myymälähenkilökunnan osalta saldojen tarkastus ja hyllypuutteiden tarkka merkitseminen on avainasemassa saatavuuden kannalta. Saldojen liiallisesta tarkastamisesta ei kuitenkaan ole apua. Sen lisäksi, että saldojen hallinta saadaan rutiinin omaiseksi toiminnaksi osastolla, opinnäytetyön aikana havaittiin, että osastolla riittää jokaisen tuoteryhmän saldojen tarkastaminen kerran viikossa, jolloin suuret virheet saldotiedoissa onnistutaan välttämään. Lisäksi jokaisen osastolla työskentelevän on jatkuvasti tarkkailtava osaston yleisilmettä ja puututtava epäkohtiin viipymättä.

Saldotietojen tarkastaminen koettiin osastolla työlääksi ja aikaa vieväksi tehtäväksi. Uuden menettelytavan tarkoitus ja syyt on perusteltava ja selitettävä henkilökunnalle selkeällä tavalla, jotta vältytään tunteelta suuremmasta työmäärästä samoilla resursseilla. Alkuvaikeuksien jälkeen tässä onnistuttiin. Tuotteiden varastoinnissa havaittiin myös haasteita. Tuotteet tulisikin pyrkiä varastoimaan niin, ettei henkilökunnalla mene turhaa aikaa samojen tuotteiden etsimiseen eri varastohyllyistä. Osastolla tullaan tutkimuksen jälkeen pyrkimään tuotteiden varastoinnissa sijoittamaan varastoidut tuotteet tavarantoimittajien mukaisesti omiin hyllyihin tämän estämiseksi. Haasteen tähän luo varastotilojen rajallisuus.

Työn perusteella saadut tulokset eivät käsittele kaikkia saatavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän vuoksi tuloksista ei voida vetää tarkkoja johtopäätöksiä saatavuuden parantamisen osalta. Tulokset kuitenkin antavat suuntaa sille, että yksittäisillä ja pienilläkin toiminnan muutoksilla on mahdollista vaikuttaa isompaan kokonaisuuteen ja saavuttaa haluttuja tuloksia.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Työn aikana tehokkaan yhteistyöllä toimivan tilaus-toimitusketjun vaikutuksen merkitys hyllysaatavuuden kannalta vahvistui ja auttoi ymmärtämään asiaa kokonaisuutena. Tulevaisuudessa kannattaisi keskittyä siihen, miten tavarantoimittajista johtuvia tuotepuutteita pystyttäisiin ehkäisemään, niiden määrän ollessa suhteellisen suuri muihin tuotepuutteisiin nähden. Mielenkiintoista olisi myös miettiä, onko järjestelmiä mahdollista kehittää niin, että ne kertoisivat heti käyttäjälleen, kuinka suuri osa tuotepuutteista johtuu konkreettisesti tuotteen kesken loppumisesta.

Lähteet

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere. Vastapaino. 16-19.

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

Finne, S & Kokkonen, T. 1998. ECR- Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta. Porvoo. WSOY.

Haiminen, M. Pt-myyntipäällikkö. Prisma Lappeenranta. Henkilökohtainen tiedonanto. 17.9.2019.

Haiminen, M. Pt-myyntipäällikkö. Prisma Lappeenranta. Henkilökohtainen tiedonanto. 1.10.2019.

Jyväskylän Yliopisto. 2015. Koppa. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Luettu 25.8.2019.

Jyväskylän Yliopisto. 2015. Koppa. Havainnointi eli observointi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-hankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe> Luettu 25.8.2019.

Kautto, M & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan liiketoiminta. 1. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. 104.

Kurnia, S. & Johnston, R. 2001. Supply Chain Management. Vol 6. Iss. 5. 230-241. Adoption of efficient consumer response. The issue of mutuality. <https://search-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/docview/216863498/D5D6BA320E9943DBPQ/25?accountid=27295> Luettu 4.9.2019.

Marco Polo Solutions. 2018. Blog-All things retail staffing. How to read a planogram. 17.10.2018. <https://marcopolo.solutions/blog/f/how-to-read-a-planogram> Luettu 3.10.2019.

Metso, K. 2003. OSA: Optimaalinen hyllysaatavuus. Lisää asiakastytyvääisyyttä ostohetkellä. ECR-Finland

Päivittäistavarakauppa ry. Suomen päivittäistavaramarkkinat. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paeivittaeistavaramarkkinat-suomessa/> Luettu 31.8.2019.

Päivittäistavarakauppa ry. Päivittäistavarakaupan myynti ja markkinaosuudet 2018. 21.3.2019. <https://www.pty.fi/ajankohtaista/tiedotteet/uutinen/article/paeivittaeistavara-kaupan-myynti-ja-markkinaosuudet-2018/> Luettu 8.10.2019.

Saarinen, T & Kilpinen, M. 2016. Kaupan taitajaksi. Helsinki. Sanoma Pro Oy. 14, 20.

Sakki, J. 2009. 7. uud. painos. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – vähemmällä enemmän. Helsinki. Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Espoo. Jouni Sakki Oy.

SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus. PT myymälätäydentäminen. 2018. EP-tilaaminen. Myymälämanuaali. Myymäläohje: Prisma PT-tuotteet, SM/Pienmyymälä PT- ja KT-tuotteet.

SOK vähittäiskaupan ketjuohjaus, PT, myymälätäydentäminen. Tilattavan pakkausmuuttaminen ennen EP-tilaamisen käyttöönottoa. 18.6.2018. Myymäläohje.

S-Ryhmä. <https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/toimipaikka/prisma-lappeenranta/613758325> Luettu 25.8.2019.

S-ryhmä. <https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/etusivu> Luettu 8.8.2019.

S-Ryhmä. <https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/historia> Luettu 8.8.2019.

S-ryhmän vähittäiskauppa. 2018. Vähittäiskaupan täydentämisen uusi toimintamalli. EP-tilaaminen. Toimintamalli esittely. Koulutusmateriaali.

Strategy Train. Small Enterprise Strategic Development Training. 2009. Arvo-
ketju. <http://st.meriq.eu/index.php?id=270&L=2> Luettu 31.8.2019.

Tikka, J. 2016. Logistiikan perusteet. Avaa ovi logistiikan maailmaan. Helsinki. Books On Demand. 22.

Österlund, H & Rikberg, E & Motive Services Oy & Ketola, J. PTY. 2017. Häviki-
kin hallinnan tehostaminen päivittäistavarakaupan myymälöissä. Verkkojulkaisu.
01/2017. https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Muut_julkaisut/Havikinhallinnan_tehostaminen_pt_kaupassa_2017.pdf Luettu
8.10.2019.

JOGURTIT		VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
MAANANTAI					
KESKIWIKKO					
LAUANTAI					
JUUSTOT JA RASVAT		VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
TIISTAI					
TORSTAI					
SUNNUNTAI					
MAITOKAAPPI		VKO 1	VKO 2	VKO 3	VKO 4
KESKIWIKKO					
KOKO OSASTON SAATAVUUS					

HYLLYPUUTTEIDEN SYYT

HYLLYPUUTTEIDEN SYYT	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4
PV1				
PV2				
PV3				
PV4				
PV5				
PV6				
PV7				
HYLLYPUUTTEIDEN SYYT				
SALDOVIRHE=S				
TAVARANTOIMITTAJASTA JOHTUVA SYY=T				
TUOTE LOPPU=L				
MUU SYY, MIKÄ=M				