

Heikki Räsänen

Tehokkaamman valikoiman rakentaminen vähittäiskaupassa

Tehokkaamman hyllykuvan rakentaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

26.5.2017

Tekijä(t) Otsikko	Heikki Räsänen Tehokkaamman valikoiman rakentaminen vähittäiskaupassa
Sivumäärä Aika	49 sivua 8.4.2017
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Pauli Järvensivu
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin Kesko Oyj:lle, joka yhdeksässä maassa toimiva kaupan alan palveluyritys. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tutkia ja kehittää kaupan oman valikoiman valikoimahallintaa asiakaslähtöisemmäksi tilanhallinnan keinoin.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja -mittareita. Kehittämistehtävässä käytetty teoria perustuu valikoimanhallinnan ja tilaus-toimitusketjun teorioihin sekä asiakaslähtöisen kysynnän teoriaan.</p> <p>Nykytila-analyysin perusteella päätettiin, että kaupan oma tuotevalikoima ei ole kaikkein tehokkain. Ensisijaisesti pyrittiin tutkia kaupan oman valikoiman hallintaa ja myyntejä sekä tämän perusteella tuoda kaupalle uusi valikoima joka on tehokkaampi.</p> <p>Tutkimuksessa löydettiin tietoa kaupan oman valikoiman myynneistä, jonka jälkeen pystyttiin parantamaan kaupan omaa valikoimahallintaa. Tutkimustuloksena saatiin ehdotus kuinka parantaa kaupan valikoimaa.</p> <p>Jatkokehittämiskohteena tälle kehittämistehtävälle on selkeästi jo nyt havaittu tarve parantaa yksinkertaisella työkalulla kaupan oman valikoiman hallintaa. Tämän pilottiprojektin jälkeen on tarkoitus alkaa kartoittamaan muiden myymälöiden valikoimanhallintaa ja parantamaan niitä.</p>	
Avainsanat	valikoimanhallinta, tilanhallinta, vähittäiskauppa

Author(s) Title	Heikki Räsänen Creating more efficient selection in a grocery store
Number of Pages Date	49 pages 8 April 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Instructor(s)	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer
<p>This study was carried out for Kesko Oyj which operates in grocery trade in nine countries. The aim of the study was to first research and then develop a more customer-oriented category management means for the target organization by focusing on facilities management.</p> <p>The methodological approach was an action research. In this study both qualitative and quantitative research methods and metrics were used. The theoretical framework of this thesis was based on category management and supply chain theories, as well as the demand for customer-oriented theory.</p> <p>On the basis of the current state analysis, it was decided that for the target organization trading in its own range of products was not the most effective. The category management and sales of the store were analyzed and the results were used to create a new category which is more efficient basis.</p> <p>As a research result, a proposal for how improving the category management was made.</p> <p>In the future, it is suggested that the target organization further improves the stores'- category management with a simply tool. After this pilot project, the target organization will begin improving the category management in other stores.</p>	
Keywords	Category management, space management, grocery trade

Sisällys

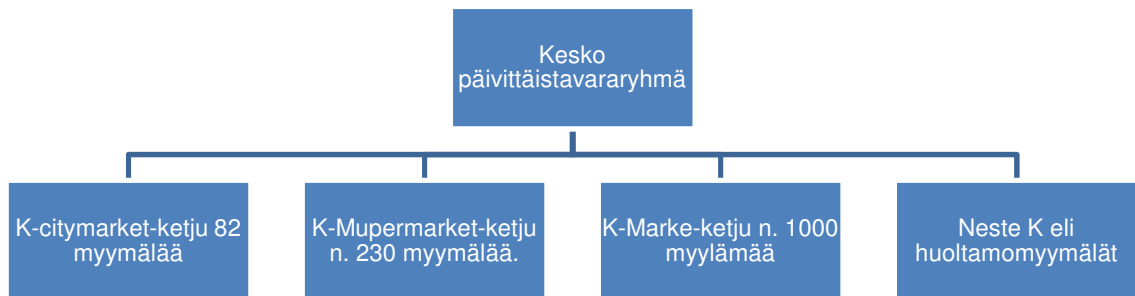
1	Johdanto	1
1.1	Organisaation kuvaus ja tutkimusongelman rajaus	1
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	2
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	2
2	Tutkimusongelma	3
2.1	Tutkimuskysymykset	3
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet	3
3	Tutkimusmenetelmät	4
3.1	Toimintatutkimus	4
3.2	Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät	7
3.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	7
4	Teoreettinen viitekehys	8
4.1	Asiakaslähtöinen kysynnän hallinta	10
4.2	Tuoteryhmäjohtaminen	12
4.2.1	Tuoteryhmien roolit	20
4.2.2	Valikoimahallinta	22
4.2.3	Toteutus myymälässä	33
5	Kehittämistehtävän toteutus	36
5.1	Nykytila-analyysi	36
5.2	Sisäinen benchmarking	38
6	Kehittämistehtävän tulokset	39
6.1	Vastaus tutkimuskysymykseen	39
6.2	Hyllykuvaan tehtävät muutokset	40
6.3	Muutokset kaupan toimintatapaan	44
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	45
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	45
7.2	Viitekehyyksen soveltuvuus kehittämishankkeen toteutukseen sekä reliabiliteetti ja validiteetti	46
7.3	Jatkotoimenpiteet toimintatutkimukselle	47

7.4	Itsearviointi	48
	Lähteet	50

1 Johdanto

1.1 Organisaation kuvaus ja tutkimusongelman rajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kesko Päivittäistavararyhmä. Päivittäistavararyhmä kuuluu Kesko-konserniin ja K-ryhmään. Työskentelen itse Päivittäistavararyhmässä K-Citymarket-ketjun markkinointisuunnittelijana. Ohjaajani toimii samassa Keskon päivittäistavararyhmässä tavarakaupan liiketoiminnan tuki ja kehitys- yksikössä tilanhallintatiimin esimiehenä. Samalla on tarkoitus tehdä yhteistyötä tilanhallinnan ammattilaisten kanssa jotka tekevät kauppoihin hyllykuvat ketjun strategisten tavoitteiden mukaisesti eli miten valikoima on muodostettu kauppaan. Työssäni käytän myös omaa asiantuntijuuttani hyväksi. Olen työskennellyt kahdeksan vuotta Ruokakeskossa ja tällä hetkellä työskentelen K-Citymarket-ketjuyksikössä. Haastattelen myös mahdollisesti osittajia eli tuotepäälliköitä jotka vastaavat kauppojen valikoimien suunnittelusta. Alla on pelkistetty organisaatiokaavio Keskon päivittäistavararyhmästä.



Kuvio 1 Keskon päivittäistavararyhmä

1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Aluksi mietin että olisin tehnyt 900 K-ruokakaupasta satunnaisotoksella kyselytutkimuksen kuinka hyvin he toteuttavat päivittäistavararyhmän heille tekemää valikoimaa ja hyllykuvaa. Ruokakesko siis tekee kaupoille tietylle valikoimajaksolle hyllykuvan joka kaupan pitää toteuttaa. Toteutusta ei ole aikaa kovin paljon valvoa ja kaupoissa on paljon eroavaisuuksia kuinka hyvin he toteuttavat Keskon päivittäistavararyhmän heille tekemää valikoimaa ja hyllykuvaa. Vaihteluväli on suuri eri kauppojen välillä. Pitkän pohdinnan ja muutaman ohjaajani kanssa käymäni keskustelun jälkeen tulimme siihen tulokseen että kaupoilta ei välttämättä saa kovin paljoa vastauksia kyselytutkimukseen ja mikäli saa niin kuinka luotettavia ne ovat. Uskoisin että kukaan kauppa ei viitsi sanoa ettei toteuta Keskon päivittäistavararyhmän heille määräämää valikoimaa. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti olisi ollut mitätön tai huono eikä siitä olisi saanut tarpeeksi oikeaa kuvaa liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Päädyttiin tekemään kauppaan kauppakohtainen valikoima ja hyllykuva keksien tavararyhmiin. Kehittämistehtävän lähtökohdat on tehdä kauppaan kauppakohtainen hyllykuva ja valikoima täsmälleen kaupan asiakasrakenteelle sopivaksi. Tällä hetkellä kauppoihin tehdään hyllykuva kokoluokan ja ns. klusterin mukaan. Esimerkiksi K-Market-ketju on jaettu eri kokoluokkiin sen mukaan eli kuinka paljon kaupalla on myymäläpinta-alaa. Tämän jälkeen on katsottu onko kauppa kaupungin keskustassa vai maaseudulla ja erilaisin mittarein valittu valikoima kaupan tyyppille sopivaksi. Tämä on kuitenkin hyvin keskiaarvoihin perustuvaa suunnittelua eli oletusten mukaan jokaiseen maaseutukauppaan tulee samanlainen valikoima ja kauppaan samanlainen hyllykuva. K-ruokakaupoissa on kuitenkin erilaisia tilaratkaisuja ja erilaisia kalusteita. Neliömäärältään samanlaisissa kaupoissa saattaa olla useita eroavaisuuksia esimerkiksi säilykkeiden tuoteryhmässä kuinka paljon hyllymetrejä eli hyllymoduuleita kaupassa on joten Keskon päivittäistavararyhmään eli konttorin toimittama hyllykuva ei välttämättä osu täysin kaupan kalusteissa toteutettavaksi.

1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Keskon päivittäistavararyhmässä meillä on noin 900 K-ruokakauppaa ympäri Suomea ja Suomen lähikaupan oston myötä tuli lisää kauppvoja 540 valintataloa ja Siwaa joten on järkevää rajata kehittämistehtävä yhteen kauppaan ja tehdä yhdelle kaupalle valittuihin tavararyhmiin täysin kaupan kalusteeseen ja asiakasrakenteeseen sopiva mahdollisimman tarkka asiakaslähtöinen hyllykuva. Tämän pilotoinnin tulosten avulla voidaan tutkia kannattaako tekemistä lähteä laajentamaan.

2 Tutkimusongelma

2.1 Tutkimuskysymykset

Tämä kehittämishanke on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus määrittellä tutkimuskysymykset jotka antavat selkeyttä tutkimuksen kohteelle ja tutkimukselle asetetuille tavoitteille. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus tutkia muutosta joten kysymys täytyy olla muotoa ”Miten?”. Vastauksien avulla päästään kiinni tapahtuneeseen muutokseen. (Kananen 2009, 25-26.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelma on: Onko yksittäisen myymälän valikoima tehokas kiertonopeudeltaan?

Tutkimuskysymys asetettiin seuraavasti kaupan yhdellä mittarilla, tuotteen kiertonopeudella.

- Voidaanko tuoteryhmän kiertonopeutta parantaa aktiivisella valikoimanhallinnalla?

2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoitteiksi asetettiin seurata valitun kaupan teollisten tavararyhmän keksien kiertonopeutta joka on tehokkuuden mittari. Tämän jälkeen tavoite on rakentaa uusi hyllykuva johon yhdistetään Ruokakeskon valitsemat tuotteet sekä kaupan hyvin myyvät tuotteet. Tämän jälkeen tutkitaan saadaanko tunnistettua huonosti kiertäviä tuotteita ja poistettua niitä valikoimasta.

Kehittämistehtävässä käytettävät mittarit

Tässä toimintatutkimuksessa on käytetty määrällisiä eli kvantitatiivisia että kvalitatiivisia eli laadullisia mittareita. Kvantitatiivisten eli määrällisillä mittareilla yritetään vastata kysymyksiin ”Paljonko” ja ”Mitä?”. Määrällisessä mittauksessa on aina tiedossa oleva kohde, mitä mitataan. (Kananen 2009, 27.)

Toimintatutkimuksessa käytetty mittari on yksinkertaisesti tuotteen kiertonopeus kaupan hyllystä asiakkaalle.

Laadulliset eli kvalitatiiviset mittarit vastaavat siis kysymykseen ”Miten?”. Usein toimintatutkimuksessa tutkimustulokset muotoillaan toiminnaksi. Siten toimintaa voidaan seurata ja arvioida laadullisin menetelmin.

Laadullisia mittareita voidaan käyttää nykytilan arvioinnissa ja haastatteluissa sekä lopputuleman arvioinnissa. Laadullisia mittareita ovat siis:

Miten nykyisin kaupan valikoima ja hyllykuva on toteutettu?

Miten edetään ja kannattaako hyvin tarkkaan määriteltyä valikoimaa ja hyllykuvaa lähteä viemään eteenpäin?

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatioita esim. yritystä tai julkisyhteisöä niiden toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimus ei pyri ensisijaisesti tiedon yleistämiseen kuten perinteinen tutkimus vaan tutkimus keskittyy yksittäiseen tapaukseen. (Kananen 2009, 9-10)

Toimintatutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus. Siinä yhdistyvät samalla tutkimus ja työelämän kehittäminen. Toimintatutkimuksessa on sekoitus erilaisia kuten kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia eli kyseessä on tutkimustragedia. Toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Se ei silti sulje pois kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja tulosten mittaamisessa. (Kananen 2009, 11.)

Gummessonin mukaan toimintatutkimuksella on kaksi tavoitetta – ratkaista ongelma ja vaikuttaa tieteeseen. Hänen mukaansa myös tutkimuksen kohteen ymmärtäminen kasvaa tutkimuksen edetessä ja se vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta tukijan, muuttuvan ympäristön ja tutkittavan kohteen välillä. Mitä paremmat tiedot tutkijalla on yrityksestä sen helpompi sitä on tutkia. Toimintatutkimuksessa osallistujat sekä tutkija ja kohde oppivat uutta. Siinä painotetaan myös inhimillisiä tekijöitä unohtamatta tiedettä. (Gummesson 1991, 102-106).

Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä työelämästä ja toimintatutkimus liittyykin käytännön ongelmiin sekä niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus että ihmiset joita ongelma koskee, pyrkivät yhdessä löytämään ratkaisun ja sitoutuvat muutokseen yhdessä. (Kananen 2009, 9)

Toimintatutkimuksessa katsotaan eduksi jos tukija on tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. Perinteisessä tutkimuksessa puolestaan tutkijan pitäisi olla objektiivisessa asemassa joka havainnoi ilmiötä ulkopuolelta vaikuttamatta tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksessa sen toteuttaja toimii eräänlaisena muutoksen läpiviejänä yrityksessä ja toimenpidesuosituksia testataan käytännössä. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on siis muutos. Tämän vuoksi sen kokeilu ja läpivieminen vaatii tutkijalta enemmän perehtyneisyyttä tutkittavaan ilmiöön kuin perinteinen tutkimus. Virhearvioinnit voivat olla kohdalokkaita taloudellisesti. Tämän vuoksi toimintatutkimus kestää muita tutkimuksia pidempään, sillä ilmiöön perehtyminen, toimenpide- ja parannusehdotusten suunnittelu, toteutus ja arviointi vievät oman aikansa. (Kananen 2009, 13.)

Muutos on vahvasti esillä toimintatutkimuksessa. Se siis pitää sisällään aina muutoksen paremmasta. Jotta muutos saadaan aikaiseksi, muutettava ilmiö täytyy tunnistaa ja siihen vaikuttavia ilmiöitä on selvitettävä. Toimintatutkimus on siis jatkuva syklinen prosessi. Uusi sykli alkaa aina edellisestä tasosta tai tilanteesta johon on päästy. Kohteena voi olla myös uusi ongelma ja sen poistaminen. Yksi haaste on saada muutos aikaan työelämässä tai organisaatiossa vaikka ilmiöön vaikuttavista tekijöistä tiedettäisiinkin. (Kananen 2009, 10.)

Sosiaaliset tekijät ovat tärkeitä. Toimintatutkimuksessa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Sosiaalisten vuorovaikutustaitojen merkitys on tärkeää etenkin silloin kun jos tutkija on jokin ulkopuolinen taho organisaatiossa ja työelämässä. Tutkittavilta on siis tärkeää saada hyväksyntä ja luottamus. Se voi viedä aikaa ja olla haastavaa. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittava kohde eivät voi olla passiivisessa roolissa. (Kananen 2009, 50.)

Heikkisen ja Huttusen ja Moilasan toimittamassa teoksessa Siinä tutkija, missä tekijä on kuvattu toimintatutkimuksen toiminnan kehittämistä spiraalimallina. Siinä on ensiksi suunnitelma, tämän jälkeen toiminta, kolmantena havainnoidaan, neljäntenä reflektoidaan jossa tarkastellaan toiminnan parantamista. Reflektoinnin jälkeen siis parannetaan suunnitelmaa ja taas toimitaan ja havainnoidaan. (Heikkinen jne. 1999, 37)

Pirkko Anttila on puolestaan kirjoittanut teoksessaan *Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta* seuraavasti:

1. Määritellään ongelma ja asetetaan tavoitteet. Mikä tarvitsee kehittämistä tai min-käläinen pitäisi olla uusi ratkaisu.
2. Tehdään kirjallisuuskatsaus tai tutkitaan muuta lähdemateriaalia jotta saadaan selville ja voidaan todeta onko aiemmin kohdattu samanlaisia ongelmia tai saavutettu kuvatun kaltaisia tavoitteita.
3. Määritellään testattavat ongelmat tai lähestymistavat selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti.
4. Suunnitellaan toimintatutkimuksen asetelma ja määritellään tarvittavat prosessit ja olosuhteet. Millaiset ovat ne erityiset seikat, joita joita tutkimusprosessissa tulee toteuttaa, jotta tavoitteet saavutetaan?
5. Määritellään arvointikriteerit ja mittausmenetelmät sekä muut palautteen saamisen muodot.
6. Analysoidaan koottu tietoinen ja evakuoidaan tulokset.

(Anttila 2006, 443)

3.2 Aineiston hankinta ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimus on kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus jossa voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Tämän vuoksi tutkimus alkaa usein siitä että tutkija yrittää rajata ja kartoittaa toimintakentän, jossa hän tutkii. Toimintatutkimuksen tutkimustyyppille on tavanomaisia perusmenetelmiä haastattelut, kyselyt, havainnointi, dokumentit sekä diskurssi eli jatkuva keskusteleminen tutkimuksessa olevien henkilöiden kanssa. (Hirsijärvi ym. 2008, 176, 187)

Tässä tutkimuksessa käytin paljon havainnointia sekä keskusteluja. Havainnointi on metodina tieteellisen tutkimuksen perusmetodi. Sitä käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa. Havainnointi on tietoista tarkkailua eikä vain asioiden ja ilmiöiden näkemistä. (Vilka, 2006, 37, Uusitalo 1995, 89)

Ensiksi valittiin kauppa, jossa toteutimme valikoimamuutoksen tehokkaammaksi ja tämän jälkeen tavararyhmä johon oli tarkoitus tehdä mahdollisimman tarkasti kaupalle sopiva asiakaslähtöinen valikoima ja hyllykuva. Käytimme aineistona K-plussakortti-järjestelmästä saatua tietoa mitä alueella asioivat ihmiset ovat ostaneet. Tämän jälkeen kysimme kaupasta kaupan oman valikoiman tuotteet mitä he olivat myyneet. Yhdistelemällä näistä kahdesta tietokannasta saatuja tuotetietoja saimme parhaan mahdollisen tiedon siitä mitä kaupassa kannattaa valitussa tavararyhmässä myydä. Tämän jälkeen jätimme pois huonosti kiertävät tuotteet valikoimista.

3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä ja niiden syntymistä. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa yritetään arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Saadaanko sama tulos mikäli tutkimus toistetaan. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa että mittaamisella pyritään poistamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta usealla eri tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tutkimustulosta pitää reliabelina tai jos kaksi

tutkijaa tutkii samaa henkilöä eri aikaan ja saavat saman tutkimustuloksen niin tutkimusta voidaan tuloksia myöskin pitää reliabelina. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koventaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava totuudenmukaisesti ja selkeästi. Myös tulosten tulkinnalle pätee sama tarkkuuden vaatimus: olisi kerrottava millä perusteella esittää tulkintoja eli mihin hän perustaa päättelynsä. (Hirsijärvi ym. 2008, 226)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius. Validius tarkoittaa pätevyyttä. Validius tarkoittaa siis mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina välttämättä vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija on kuvitellut mittaavansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kun tutkija on ajatellut. (Hirsijärvi ym. 2008, 226)

4 Teoreettinen viitekehys

Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teorian avulla. Metodikirjallisuudessa puhutaankin teoreettisesta viitekehuksesta tai teoreettisesta lähestymistavasta. Siitosen mukaan teoriat ovat tapoja tarkastella ja selittää todellisuutta. Kreikan sana *theoria* tarkoittaa muun muassa katsomista, tarkastelua, tarkkailua ja näkemystä. Soveltavassa tutkimuksessa voidaan pitää luonnollisena, että teoriaa hyödynnetään keinona tuottaa teorian avulla tutkimusaineistosta tietoa. Työelämässä tämän kaltainen teorian käyttö tutkimuksessa on tarkoituksellinen tapa. (Siitonen 2004, 273, Eskola & Salonranta 2000, 81, Vilka 2005, 24)

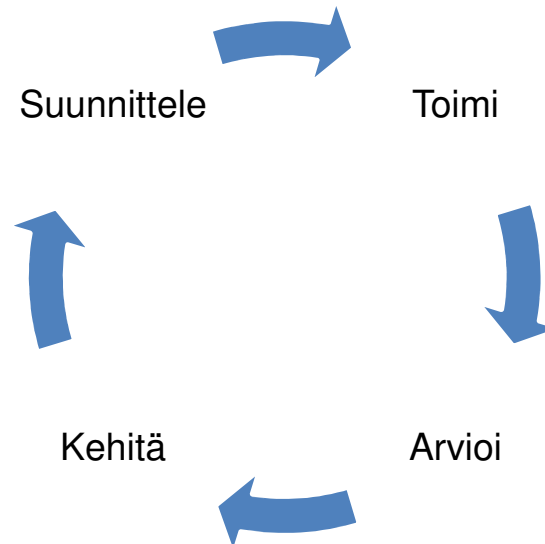
Kun toimintatutkimuksen aihe oli selvillä ja toteutus suunniteltu, aloin miettimään teoreettista viitekehystä. Mietin aluksi että onko kyseessä prosessin muutos vai puhtaasti tavaryhmähallinnallinen muutos niin päädyin molempiin. Toimintaprosessia voidaan muuttaa kaupan valikoiman suunnittelussa. Kesko tekee hyllykuvan kaupan kokoluokkaan kuuluvaan valikoimaan ja kauppa toteuttaa kaupassa hyllykuvan mukaisen tuotejärjestyksen mutta kauppa valitsee hyllyynsä niin sanotun kauppakohtaisen valikoiman ketjuvalikoiman lisäksi. Tässä toimintatutkimuksessa menemme vain tarkemmalle tasolla ja teemme juuri yksittäiselle kaupalle sen asiakasrakenteen ja kuluttajien mukaisen hylly-

kuvan. Normaalisti sama hyllykuva tulee usealle kaupalle monistettu kunkin kaupan ketjun esimerkiksi K-marketin ja kokoluokan mukaan. Kokoluokkia voi siis olla samassa K-market-kauppaketjussa useita. Jokaiseen niistä on suunniteltu oma valikoima joka mahtuu kaupan kokoon. Kun K-ruokakauppoja on 900 ympäri Suomea, niin on hyvin vaikeaa tehdä täsmälleen oikeanlaista valikoimaa jokaiselle kaupalle. Yleensä siis joudutaan käyttämään parhaaksi katsottuja olettamuksia. Laajasti kirjallisuuteen ja Metropolian luennoilta saamien neuvojen pohjalta lähdin siis hakemaan ja etsimään kirjallisuutta puhtaasti vähittäiskaupan tuoteryhmäjohtamisesta ja asiakaslähtöisestä kysynnän hallinnasta.

Teoreettinen viitekehys perehtyy siis asiakaslähtöiseen kysynnän hallintaan sekä tehokkaaseen valikoimanhallintaan. Asiakaslähtöisessä kysynnän hallinnassa tutustutaan tuoteryhmäjohtamiseen. Kirjallisuudesta löysin hyviä teoksia kuten Sami Finnen ja Tuomas Kokkosen 2005 kirjoittaman teoksen Asiakaslähtöinen arvoketju, Martin Lindströmin 2009, Buyology, Ostamisen anatomia, Leena Raatikaisen 2008 kirjoittaman kirjan, Asiakas, tuote ja markkina. Käytin myös lähteenäni Martti Kauton, Arto Lindblomin ja Lasse Mitrosen 2008 kirjaa, kaupan liiketoimintaosaaminen. Mielenkiintoisia kirjoja oli muitakin joita luin ja otin lähteikseni mm. Kari Neilimon ja Hannu Kuuselan 2010 kirjoittaman teoksen Kaupan strategiaosaaminen, Retail- Kaupan työt ja toiminta sekä Susanna Markkasen 2008 kirjoittaman kirjan Myymäläympäristö elämysten tuottajana.

Toiseksi tutkin ja luin kirjallisuutta myös jatkuvan parantamisen malleista. Kun kauppaan on saatu valikoimajaksolle esim. kesän ajaksi tehtyä kaupan omaan valikoimaan sopiva hyllykuva niin siinä voi silti olla satojen tuotteiden joukossa sellaisia tuotteita joiden kierto ei osoittautunut hyväksi. Ne siis eivät mene niin hyvin kaupaksi kuin suunniteltiin. Tämän vuoksi on hyvä tarkastella myös malleja joilla saadaan jatkuvasti parannettua valikoimaan.

Jatkuvan parantamisen ideana on kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantaminen, kysymällä aina uudestaan ja tämän jälkeen uudestaan, voiko asioita tehdä vieläkin paremmin? Mallia kuvaa hyvin Demingin ympyrä (Kuva 1.), mikä on saanut nimensä W. E. Demingin mukaan. Demingin ympyrässä toistuvat seuraavat termit (PDCA -sykli): Plan eli analysoi, ideoi, suunnittele Do eli käytäntöön vienti ja toiminta Check eli arviointi ja mittaaminen Act eli oppiminen ja uudelleen ideointi. (Pitkänen 2010, 72.)



Kuva 1. Demingin ympyrä

Kun suunniteltu muutos on toteutettu, niin seuraavaksi mitataan muutoksen suuruus ja vaikuttiko muutos sekä analysoidaan tulos ja tarkistetaan saavutettiin halutut tulokset. Mikäli halutulle tasolle ei päästy niin mietitän mitä pitäisi vielä tehdä jotta tavoitteisiin päästäisiin. Tällä keinolla päästään ympyrän neljänteen osaan, jossa oppimisen kautta kehitetään prosessia uudelleen ideoimalla uusia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Samalla toteutuu idea jatkuvasta parantamisesta ja oppimisen ympyrästä. Tällä tavalla asiat korjaantuvat edelliseltä kierrokselta entistä paremmiksi. (Pitkänen 2005, 51.)

4.1 Asiakaslähtöinen kysynnän hallinta

Kaupanala voidaan ryhmitellä hyvin monella eri tavalla, mikä puolestaan kuvaa kaupan alan moninaisuutta. Arvoketjun (jakeluketjun) mukaisesti kaupat voidaan jakaa tukku- tai vähittäiskauppaan. Arvoketju muodostuu yritysten verkostosta, jossa raaka-aineet muuttuvat kulutettavaan muotoon ja siirtyvät tukkukaupan kautta vähittäiskauppaan asiakkaiden ostettaviksi. Kaupan toimialan mukaisesti kaupat voidaan jakaa päivittäistavara- ja erikoistavarakauppaan sekä palveluiden kauppaan. Päivittäistavarakaupoiksi luokitellaan kaupat, joissa myydään elintarvikkeita ja muita päivittäin tarvittavia kulutustavaroita, esimerkiksi säilykkeitä. Päivittäistavarakauppa voidaan edelleen jakaa myymälätyypin perusteella muun muassa tavaratalo, hypermarket, supermarket, valintamyymälä, pienmyymälä / kioski. Se mihin myymälätyyppiin kauppa kuuluu, määräytyy toi-

mintatavan, pinta-alan ja sortimentin mukaan. Erikoistavarakauppaa ovat esimerkiksi apteekit, kirjakaupat, kukkakaupat ja urheilukaupat. Palveluyrityksiä ovat puolestaan puhtaasti palveluista ansainnan saavat yritykset kuten pesulat. (Rämö 2008, 10–11.)

Nykyaikaisessa myymälässä tai vähittäiskauppayrityksessä koko liiketoiminta perustuu asiakaskeskeisyyteen. Kaiken toiminnan siis on perustuttava korkean asiakastytyvyyden ja kestävästi asiakassuhteen savuttamiseen. Vähittäiskaupassa asiakkaan tyytyväisyys yksittäiseen kauppaan ja koko yritykseen korreloi vahvasti myynnin ja markkinoilla menestymisen kanssa. Asiakastytyväisyys siis luo pohjan vähittäiskauppayrityksen taloudelliselle menestykselle ja tuloksille sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008, 29)

Kauppa on hyvin tietointensiivinen toimiala. Voidaan ajatella että kaupasta on tullut enemmän tietoteollisuutta kuin perinteistä tuote ja tuote- ja logistiikkateollisuutta johon se on usein mielletty. Kaupan siis kauppaketjun tai yksittäisen myymälän kilpailukyvyyn ja kilpailuetujen syntyminen kannalta tärkeää on strategisen tiedon hankinta ja tiedolla johtaminen. Vähittäiskaupassa yrityksen johdon yksi tärkein tehtävä on hankkia tietoa sekä strategisten valintojen kuin operatiivisen toiminnan johtamisen tueksi. Nykyään kauppayrityksen toiminta perustuu yhä etenevässä määrin laajoille ja hyvin integroiduille toiminnanohjausjärjestelmille, jotka kattavat asiakas-, tavararyhmä- ja logistisen toimintaketjun kokonaishallintaan sekä kannattavuuteen kuuluvat tiedot ja järjestelmät. ERP ohjaa kokonaisvaltaisesti liiketoimintaprosesseja koko toimintojen pitkässä arvoketjussa. Liiketoimintaprosessit ja niiden toiminnasta vastaavien osapuolten välinen yhteistyö sekä tiedonhallinta on tiiviisti integroitu. Kaupassa panostetaan erityisesti asiakastietojen hallintaan ja hyödyntämiseen. Valikoimien kehittämisessä on siirrytty massaräätälöinnin avulla kauppakohtaisen valikoiman ja tilanhallinnan tietojärjestelmäpohjaiseen kehitystyöhön. (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008, 49, 52)

Oletettavaa on, että lähivuosien aikana kauppayritysten liiketoiminnan kehittämisen liikkeelle paneva voima on asiakaslähtöisten liiketoimintamallien rakentaminen. Kauppaorganisaatiolla pitää olla hallussaan tiedollinen asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä ja palveluiden käytöstä. Arvoketjumallin kehittäjällä pitää olla kyvykyys hyödyntää tätä tietoa ja kyky investoida tiedon lisäämiseen. Asiakkaiden elämän ja arjen tuntemisesta syntyy uusi tekijä kaupan toimintaan ja asiakaslähtöiseen parempaan palveluun. (Kuusela & Neilimo 2010, 36)

Nykyään kuluttajat hakevat entistä enemmän itse tietoa tuotteista. Kun kuluttaja on hakenut tietoa eri tuotteista, hänellä on yleensä valittavanaan pieni joukko tuotteita tai tuotemerkkejä, joita hän ajattelee. Tämä joukko sisältää yleensä muistissa olevat tuotteet tai tuotemerkit sekä ne mahdolliset uudet vaihtoehdot, jotka ovat tulleet esille tiedonhankinnassa tai tulevat esille myymälässä tai ostosympäristössä. Näiden lisäksi joukossa on tuotteita ja tuotemerkkejä, jotka eivät ole vastanneet kuluttajan vaatimuksia ja sellaisia tuotteita, jotka eivät ole tulleet esiin tietoa hankkiessa. (Solomon ym. 2009, 334.)

Kauppan liiketoiminnan kehittämisen sekä koko arvoketjun johtamisen kannalta on tärkeää ja keskeistä että osataan hankkia ja hallita tietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle niin asiakassuhteen hallinnassa kuin koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa. Kaupan arvoketjun kannalta ratkaisevaa on ns. epos-tieto (electronic point of sales), joka sisältää kaikki reaaliaikaiset ketjuohjaukset tarvitsemat myynti-, tuotto- ja varastotiedot tietojen käyttäjien tarpeiden mukaisesti raportoituna ja tuotettuina. Tämä on mahdollistanut sen, että operatiivisen liiketoiminnan ja prosessien ohjaaminen voi perustua todelliseen kauppataason myynti- ja varastotilanteeseen asiakkaiden ostosten pohjalta. (Kautto, Lindblom ja Mitronen 2008, 163, 164)

4.2 Tuoteryhmäjohtaminen

Kysynnän hallinnan hallinta on ECR-toiminnan myötä alettu nähdä useasti tavarantoimittajan ja vähittäiskaupan yhteistyönä. Yksi tärkeä osa tätä yhteistyötä on tuoteryhmäjohtaminen. Se muodostaa kysynnän hallinnan ydinosan. Termillä tai ilmauksella tuoteryhmäjohtaminen - tai vaihtoehtoisilla käänöksillä tavararyhmäjohtaminen tai tavararyhmähallinta – tarkoitetaan kaupan tuoteryhmien ohjaamista omina liiketoimintayksiköinä sekä niiden suunnittelua ja räätälöintiä jopa myymäläkohtaisesti asiakastarpeiden täyttämiseksi. Suurin ero perinteisiin toimintatapoihin on kuluttajan ja hänen tarpeidensa pitäminen lähtökohtana valikoimasuunnittelulle tuotanto- ja tuotelähtöisen näkökulmien sijaan. Tuoteryhmäjohtamisen avulla pyritään siis määrittelemään erilaisille myymälöille optimaalinen tuotevalikoima ja -lajitelma siten, että valikoimiin otetut tuotteet on valittu todellisen kulutuskysynnän mukaan. (Finne & Kokkonen 2005, 173)

Tavararyhmähallinta on ketjun (kauppaketju) ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan strategisina yksikköinä. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa kuluttajille ja saada aikaan parempia liiketoiminnallisia tuloksia. Tavararyhmän määrittely on tavararyhmähallinnan perusta. Tavararyhmän määrittelyssä on aina läh-

dettävä liikkeelle kuluttajan tarpeista ja kuluttajan näkökulmasta eli miten kuluttaja mieltää ja mielessään muodostaa tavararyhmän sekä siihen kuuluvat tuotevaihtoehdot ja palvelut. Tavararyhmän määrittelyssä ketjun on pohdittava seuraavia kysymyksiä:

- 1) Mitkä tuotteet tai palvelut kilpailevat välittömästi keskenään kuluttajan valinnasta ja tyydyttävät samoja kuluttajan tarpeita?
- 2) Mitkä tuotteet ja palvelut ovat kuluttajan mielestä toistensa korvaajat?
- 3) Mitkä tuotteet ja palvelut ovat kuluttajan kulutuksen tai tarpeen tyydytyksen näkökulmasta välillisesti toisiinsa liittyviä?
- 4) Mitkä tuotteet tai palvelut ovat kuluttajan asioinnin ja ostamisen näkökulmasta välillisesti toisiinsa liittyviä?
- 5) Mikä on kuluttajan logistiikan kannalta optimaalinen tapa tarjota tuotteet?

Tavararyhmä muodostuu siis niistä tuotteista ja palveluista, jotka kuluttaja kokee toisiinsa liittyviksi. Kustakin tavararyhmästä voidaan edelleen erottaa alaryhmät, segmentit ja alasegmentit kuluttajan päätöksentekomallin mukaisesti. Yksi tavararyhmä on esimerkiksi keksit joiden segmentit ovat välipalakeksit, voileipäkeksit jne.

Tavararyhmähallintaprosessin avulla ketjun kaupoille laaditaan yksityiskohtainen eri tavararyhmien ja tuotteiden tilanhallintasuunnitelma hyllykuvineen. Tilanhallintasuunnitelma perustuu asiakkaan ostokäyttäytymiseen, hyllyjen helppoon visuaaliseen hahmottamiseen ja tuotteiden menekin mukaiseen oikeaan tilankäyttöön. Tilanhallinnalla pyritään myös hyvään myyntitasoon ja optimaaliseen myyntikatteen muodostumiseen. Ketjun valikoimilla, tilanhallinnalla, hyllykuvilla ja sillä, miten ne ketjun kaupoissa toteutetaan, onkin ratkaiseva vaikutus hyvään ketjutoiminnan ja asiakastyytyväisyyden syntymiseen.

Tavararyhmähallinnan prosessi on kokonaisvaltainen prosessi, joka edellyttää ketjulta huolellista tavararyhmän määrittelyä, suunnittelua ja suunnitelmien kurinalaista toteuttamista. Tavararyhmähallinnan keinoin ei voida saavuttaa nopeita tuloksia vaan se vaatii prosessimääritysten mukaista, perusteellista asioiden läpikäyntiä, tutkimuksia ja määrittelyn valmistuttua pilotointia osassa ketjun kaupoista.

Tämän jälkeen kun tavararyhmähallinnan määrittely on ensimmäisen kerran huolellisesti tehty ja dokumentoitu, sen ylläpitäminen ja tarvittavien muutosten tekeminen on jo huo-

mattavasti helpompaa. Muutostarpeita voi syntyä konseptin määrittämisessä tehtävien uusien linjausten ja painostusten vuoksi. Muutoksia syntyy myös normaalista tuotteiden elämisestä, esimerkiksi tuotteen elinkaaresta, uutuuksista, kausituotteista, ja muista suunnitelluista tuotemuutoksista. Päivittäistavarakaupassa tavararyhmähallinnan prosessi jaksotetaan yleensä niin, että vuositasolla tarkistetaan konseptin määrittämisen lähtökohtatiedot markkinatutkimusten ja sisäisen toiminnan tutkimusten perusteella. Yleensä päivittäistavarakaupassa tuotetaan neljän kuukauden jaksoissa uusi tarkistettu ketjuvalikoima ja uudet hyllykuvat toteutettavaksi tukemaan ketjuvalikoiman esille laittoa. Nämä neljän kuukauden välein olevat jaksot menevät siten että tammi-huhtikuu 1-4, touko-elokuu 5-8 ns. kesäjakso sekä syys-joulukuu 9-12. Tässä siis nuo numerot tarkoittavat kuukausia. Joissakin tavararyhmissä tulee isoja sesonkien välisiä muutoksia kun taas joissakin taas ei juuri lainkaan. Keksihyllyssä korostuvat esimerkiksi piparkakut 9-12 jaksolla mutta rasvahyllyssä saattaa olla sama valikoima koko vuoden lukuun ottamatta muutamia poistuvia tuotteita tai uutuuksia.

1-4 kuukaudet	5-8 kuukaudet	9-12 kuukaudet
---------------	---------------	----------------

Taulukko 2. Kaupan valikoimajakso jolloin valikoima vaihtuu

Työnjaon vastuukysymysten on oltava ketjun taustaorganisaation (ketjuyksikkö) ja kauppojen (myymälät) täysin aukottomia ja selkeitä. Pitää olla määritelty prosessi kuka suunnittelee ketjuvalikoiman esimerkiksi ketjuyksikkö, ja laatii siihen hyllykuvan joka toteutetaan myymälässä. Taustaorganisaation eli ketjuyksikön on ehdottomasti ulotettava toimintansa ja valvontansa kauppoihin asti riittävien resurssien ja osaavien ihmisten avulla.

Käytännössä tavararyhmähallinnan toimeenpanon ongelmina ovat olleet puutteellinen osaaminen, entisistä toimintatavoista kiinni pitäminen, tukkukaupan toimintamallin mukainen tilaus-toimitusprosessi, tavarantoimittajan liian suuret valtuudet tulla järjestämään kaupan hyllyjä mikä sekoittaa tilanhallinnan. Kauppaketjut käyttävät joissakin tavararyhmissä hyvin paljon ”menekinedistäjiä”. Esimerkiksi panimoteollisuudesta tulee kauppoihin muutaman kerran viikossa ihmiset jotka täyttävät hyllyt. Monesti myös hyllykuvat tehdään panimoteollisuuden toimesta kauppoihin tai ainakin ehdotukset jolloin tekevällä yrityksellä on aina ajatuksena saada paremmat myyntipaikat hyllystä omille merkeilleen. Ongelmana valikoimanhallinnassa on myös usein se että tavarantoimittajan edustajilla on liian suuret valtuudet tehdä kaupan puolesta tilauksia.

Tavarakaupan tuotevalikoimissa on helposti tuhansia nimikkeitä ja asiakaskunta on laaja kaupan ja tavaratoimittajan välisessä kaupassa. Tavarantoimittajia on siis paljon kaupalle. Kokonaisuutta tarkastellessa on hyödyllistä pystyä tarkastelemaan kohderyhmän sisäistä hajontaa eli tavararyhmää. Kohde eli tavararyhmä, esimerkiksi säilykkeet tulisi jakaa sopivaan määrään osia, jolloin voidaan seurata sekä kokonaisuutta että koostumusta. (Sakki 2009, 89)

Tuotteiden ja niitä ostavien kohdeasiakkaiden luokittelua voidaan tehdä monin tavoin. Tunnetuin luokittelu perustuu 80/20-sääntöön. Sen keksijänä pidetään 1900-luvun alussa elänyttä Italialaista kansantaloustieteilijä Vilfredo Paretoa. Säännöstä käytetään usein myös hänen nimeään. Pareto tutki elinaikanaan Englannissa tulonjakoa ja totesi että tulonjaon epätasaisuuden Asukkaista 20 % keräsi 80% kaikesta varallisuudesta ja tuloista. Prosenttiosuudet eivät olleet toki näin tarkkoja mutta oleellista oli havaita ilmiö tulojen jakautumisen epätasaisuudesta. Useat muutkin matemaatikot ovat todenneet myöhemmin saman 80/20 -säännön toteutumisen mitä erilaisimmissa tutkimuskoh-teissa. Saman asian voi todeta kuka tahansa omassa yrityksessään tutkimalla yksittäis-ten tuotenimikkeiden myynti- ja kulutuslukuja sopivan pitkältä ajanjaksolta, esimerkiksi vuodelta tai kaupan 4 kuukauden mittaiselta valikoimajaksolta. Tämän pareto-säännön (80/20) mukaan voidaan esimerkiksi todeta, että:

1) 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta. 2) 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksesta. 3) 80% myyntitapahtumista ja asiakkaista tuo vain 20 % myynnistä 4) 20% tuotteista aiheuttaa 80% varastosta johtuvista kuluista. 5) 80 % toimituspuutteista aiheuttaa 20% tuotteista. Tietenkään prosenttilukuja ei pidä ottaa noin tarkasti mutta ymmärtää että suhdeluku on lähempänä 80/20 kuin 50/50 jakaumaa. Tämän säännön mukaan näyttää siis silti että kaupan hyllyssä on 80 % tuotteista turhia. Tuotteiden turhuutta on siis tärkeää tarkastella ja tutkittava tarkemmin. (Sakki 2009, 89-91)

Vähittäiskaupan hintatasotutkimuksissa esimerkiksi käytetään yleensä ”vain” 300 myydyintä tuotetta ja suppeammissa hintatasotutkimuksissa vain muutamaa kymmentä tuotetta. Pienenkin kaupan valikoima on helposti 4000 erilaista tuotetta. Voidaan siis ajatella että yleisesti ostettujen tuotteiden joukko on hyvin pieni.

ABC-analyysillä kuvataan menekin ja tuotteiden lukumäärien epäsuhtaa. Pieni osa tuotteista tuo paljon myyntiä tai euromääräistä kulutusta, mutta pienen volyymin tuotteet voivat aiheuttaa suhteettomasti työtä. Kun tilaus-toimitus-ketjun kulut kohdistetaan tuotteille ja niitä ostaneille asiakkaille, huomataan pienen volyymin tuotteiden ja asiakkaiden

heikko kannattavuus. C ja D-ryhmän tuotteet tuovat siis vähän bruttomyyntiä, mutta aiheuttavat paljon työtä ja ovat usein sen vuoksi tappiollisia. Pienen volyymin c- ja d- tuotteet saattavat olla kuitenkin kuluttajalle tärkeitä. Tämän kaltainen tuote saattaa olla vaikka jokin kokkelipiimäpurkki jota kaksi vanhusta ostavat kerran viikkoon kun sitä saa vain yhdestä kaupasta jostakin kaupungista. Samalla he ostavat kyseisestä kaupasta kaikki muutkin viikon ruokaostokset. Hyvin pieni tuote on siis puhtaasti palvelutuote joka on tappiollinen mutta kannattaa pitää valikoimissa. Luokittelu korostaa siis sitä, että materiaalin ohjausta, tuotehinnoittelua ja asiakaspalvelua tulisi kehittää eri luokissa toisistaan poikkeavalla tavalla. Luokittelut ovat valikoimasuunnittelussa ja asiakkaiden segmentoinnissa oleellinen apuväline. (Sakki 2009, 89-91)

Pareton lain toteutumista seurataan ABC-analyysin avulla. Se pohjautuu 80/20-sääntöön, mutta jako on tehty useampaan eli viiteen luokkaan. Yksi luokka on varattu poikkeustuotteille ja neljä aktiivisen valikoiman tuotteilla. Poikkeustuotteita ovat ne joita ei ole myyty tai kulutettu kauden aikana lainkaan. Luokittelun perusteella voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa jaottelua. A-tuotteet ensimmäiset 50% kumulatiivisesta myynnistä tai kulutuksesta, B-tuotteet tuovat 30% kumulatiivisesta myynnistä, C-tuotteet tuovat 18% tuotteen kumulatiivisesta myynnistä, D-tuotteet tuovat 2% myynnistä ja kulutuksesta sekä E-tuotteet joilla ei ole lainkaan myyntiä tai kulutusta.

A-tuotteet 50% myynnistä	B-tuotteet 30% myynnistä	C-tuotteet 18% myynnistä	D-tuotteet 2% myynnistä	E eli Poikkeus- tuotteet 0% myynnistä
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---

Taulukko 3. Tuotteiden myynnin jakautuminen ABC-analyysin avulla

(Sakki 2009, 89-91)

ABC-analyysi on silti kuva menneestä tapahtuneesta. Kuva ei ole tulevaisuudesta ole aina samanlainen. Kun kuluvasta kaudesta tehdään taas jälkeinpäin samanlainen analyysi, niin kärjessä ei olekaan välttämättä samat tuotteet enää kuin kuluvana kautena. Kuitenkin on tärkeää että A-tuotteita on lukumäärällisesti yhtä vähän. Vaatii ammattitaitoa tietää etukäteen mitkä nuo tulevan kauden tärkeät tuotteet tulevat olemaan. Jos abc-luokitus tehdään lyhyistä ajanjaksoista, voi kulutuksen muutoksen lisätä analyysituloksiin, kun kahden kauden tuloksia verrataan keskenään. Jos tuotteen kulutus on lisääntynyt tai vähentynyt ennalta päätetyn prosenttiluvun verran, lisätään luokituksen perään

plus-merkki tai miinus-merkki. Silloin jokaiseen abc-luokkaan tulee myös toinen ulottuvuus sen mukaan onko kulutus kasvanut, lisääntynyt tai pysynyt ennallaan. Plus ja miinusmerkit luokkien perässä kertovat niiden elinkaaren vaiheesta.

Nopean kasvun tuotteille (A+, B+ ja C+) on tyypillistä että niiden myyntivolyymit kasvavat nopeasti ja kasvukäyrän jyrkkyyttä on vaikea arvioida nämä tuotteet on hinnoiteltava oikein ja niiden hyvä saatavuus on varmistettava.

Laskevan trendin tuotteet (A-, B- ja C-) ovat mahdollisesti elinkaarensa tai ne ovat muuten laskusuhdanteessa. C-tuotteiden osalta varastot kannattaa myydä loppuun yleensä. A- ja B- tuotteet voivat olla yritykselle edelleen kannattavia vaikka myynti olisikin laskevassa trendissä. Varastotasoa voi niissäkin silti pudottaa että, jotta varastojen happanemisen voi välttää. Tasaisen myyntivolyymien tuotteissa, jossa myynnin taso säilyy ennallaan, on helppoa materiaalin ohjaus jos odotettavissa ei ole suuria muutoksia myyntivolyymeissa. (Sakki 2009, 89-91)

Kysynnän johtaminen sisältää kaikki toimenpiteet ja arvioinnit joilla pyritään ymmärtämään ja ohjaamaan tai vaikuttamaan tavaroiden ja palveluiden kysyntään. Keskeistä on ERC-kuluttaja. Tärkeintä on selvittää kuluttajien toivomukset ja tarpeet ja vastata niihin entistä paremmin. Kysynnän johtaminen käsittää kaikki toimenpiteet, jotka vaikuttavat tavaroiden ja palveluiden kysyntään. Keskeinen osa kysynnän hallintaa on tuoteryhmähallinta. (Rämö 2008, 196.)

Tuoteryhmäjohtamisen lähtökohtana ovat ketjukonsepti ja kohdeasiakasryhmien tarpeet. Isojen hypermarketien kohdeasiakasryhmät ovat esimerkiksi lapsiperheet joissa luonnollisesti korostuu lastenruoka ja vaipat tuoteryhminä ja niillä on paljon hyllytilaa. Tuoteryhmiä voidaan määritellä jopa myymäläkohtaisesti juuri sen kaupan asiakastarpeeseen sopivaksi. Näin pystytään täyttämään asiakkaiden tarpeet ja myös ottamaan huomioon myymälässä käytössä oleva hyllytila. Tämän avulla voidaan määritellä myös tuoteryhmien strategiset päämäärät tulostavoite ja toimintatapa sekä valikoiman laajuus ja syvyys, hintavaihtoehdot, omat merkkituotteet, promootiot ja uudet tuotteet. (Rämö 2008, 196.)

Tuoteryhmä on siis selkeästi erotettava ja hallittavissa oleva joukko tuotteita ja palveluita joita kuluttajat kokevat toisiinsa liittyviksi ja /tai korvaaviksi tarpeidensa tyydyttämiseksi. Esimerkiksi keksit ja makeiset ovat tuoteryhmiä. (Rämö 2008, 196.)

Tarve tuoteryhmähallinnalle on syntynyt alun perin uusien tuotteiden määrän nopeasta kasvusta ja tästä johtuvasta valikoimahallinnan vaikeudesta. Toinen tärkeä tekijä tuoteryhmäjohtamisen syntyyn on vähittäiskaupan alalle tullut tilanhallinta joka muodostaa keskeisen osan tuoteryhmähallintaa. Tilanhallinnalla pyritään hyödyntämään myymäläpinta-alan neliöt mahdollisimman tehokkaasti. Rajalliseen myyntitilaan pyritään sijoittamaan juuri sellainen valikoima joka parhaiten vastaa kuluttajien kysyntää. Tuotteita on yleensä moninkertainen määrä käytettävissä olevaan myymälän hyllytilaan nähden ja uusia tuotteita lanseerataan tiheään. Hyvin myyville tuotteille joudutaan antamaan enemmän hyllytilaa ja poistamaan valikoimista sellaiset tuotteet jotka eivät käy kaupaksi ja kierto on osoittautunut huonoksi. Näitä tuotteita kutsutaan hyllynlämmittäjiksi. (Finne & Kokkonen 2005, 173)

Tavararyhmäprosessia ohjaa ketjun ketjukonsepti asiakaskohderyhmävalintoineen ja asiakaslupauksineen. Prosessi ei siis saa elää omaa irrallista elämäänsä. Ketjukonseptin asiakaslupauksen mukaisesti määritellään tavararyhmien ja alatavararyhmien painotukset, tuotelukumäärät tavararyhmittäin, palveluratkaisut, alakonseptit ja hinnoitteluratkaisut. Tärkeää on että tavararyhmähallinnan kaikilla tasoilla hyödynnetään määrällisin ja laadullisin keinoin kerättyä tietoa asiakkaiden haluista, tarpeista ja toiveista. (Kautto & Lindblom 2004, 96-97)



Kuvio 1. Tavararyhmähallinnan prosessi.

Tavararyhmähallinnassa on monta vaihetta, ja eri vaiheiden sisällä voidaan vielä tunnistaa vielä lukuisia alakohtia. Tässä yhteydessä keskitytään tarkastelemaan prosessin osalta tavararyhmän taktiikoita eli toimenpiteitä joilla määritetyt roolit ja tavararyhmästrategiat saadaan toteutettua. Tavararyhmätaktiikoita ovat:

- Valikoimien hallinta
- hinnoittelu
- tilanhallinta

Tavararyhmän tuotetarjonta, hintataso ja esillepano korreloivat vahvasti tavararyhmän tuoton, tehokkuuden, sekä asiakastyytyvyyden, asiakasuskollisuuden ja ketjun imagon kanssa.

Valikoimia, hinnoittelua ja tilanhallintaa koskevien päätösten toimeenpano edellyttää, että ketju on selkeästi täsmentänyt tavararyhmähallintaan liittyvät vastuu- ja valtakysymykset ketjuyksikön ja ketjuun kuuluvien kauppojen eli myymälöiden välillä. Lähtökohteisesti ketjuyksikkö määrittelee tavararyhmähallinnan kehityksen sekä tekee ratkaisut ketjukohtaisesta perusvalikoimasta, hintatasosta ja esillepanosta eli kuinka tuotteet ovat sijoitettu myymälässä olevaan hyllytilaan nähden. Myymälöiden vastuulle jää toteuttaa huolellisesti, laadukkaasti ja kurinalaisesti ketjuyksikön määräämät valikoimat. Asiakkaat kohtaavat siis kaupassa hyvin toteutetun tilanhallinnan. (Kautto&Lindblom 2004, 98)

Tavararyhmähallinnassa on tärkeää muistaa myös tehdä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa. Tavarantoimittajilla on aina hyvä tietämys omista tavararyhmistään jota ei muualta saa sillä he tekevät omia tutkimuksia miten heidän tuotteensa sijoittuvat myynnillisesti kilpaileviin tuotteisiin jne. Tämä tietämys on tärkeää hyödyntää ja edellyttää kaupaketjulta yhteistyökykyä ja vastavuoroista tietojen vaihtoa. Kuitenkin on muistettava että tavarantoimittaja ei pääätä kauppaketjun valikoimia vaan ketjuyksikkö vastaa ketjun taloudellisesta tuloksesta niin myös viime kädessä päättää toteutuvat valikoimat. (Kautto&Lindblom 2004, 98)

Tavararyhmähallinnan lopputuloksena saadaan asiakaslähtöinen tuotesuunnitelma joka taas on ostoprosessin lähtökohta. Ketjuliiketoiminnassa asiakaslähtöisten tavararyhmä- ja tuotemääritysten on oltava aina valmiina ennen kuin aloitetaan ostotoiminta. Myymälä ja kaupaketju eivät siis saa olla tavarantoimittajan jatke eli että myymälöissä myydään mitä tavarantoimittaja myy kaupaketjulle edullisesti vaan aidosti asiakaslähtöinen.

Mikäli ostotoiminta ohjaa valikoimien muodostamista, kyseessä ei ole enää asiakasläh- töinen ketjuliiketoiminta. Myös tilaus-toimitusprosessin tehtävä on osaltaan tukea tava- raryhmähallintaprosessia siten että myymälän tavarantäyttö hyllyihin tilanhallintakuvien mukaan tapahtuu aina tehokkaasti ja oikea-aikaisesti asiakkaan näkökulmasta eli hyllyyn ei tule aukkoa tai tuotepuutetta ja sitä kautta ”ei ole”-myyntiä. (Kautto & Lindblom 2004, 98)

4.2.1 Tuoteryhmien roolit

Tuoteryhmähallinnan toimintamalli koostuu kuudesta toisiinsa vaikuttavasta osateki- jästä. Strategia ja liiketoimintaprosessi ovat ratkaisevassa asemassa ja siksi ne ovat ni- metty tuoteryhmähallinnan ydintekijöiksi. Loput neljä osatekijää ovat mahdollistavia teki- jöitä. Ne ovat välttämättömiä strategia ja liiketoimintaprosessin tukemisessa. Ydintekijät ovat strategia ja liiketoimintaprosessi. Mahdollistavat tekijät ovat suorituskyvyn mittaus, informaatioteknologia, organisaation valmiudet, osapuolten yhteistoiminta. (Havumäki & Jaranka 2006, 130-133)

Kaupan ja tavarantoimittajan on ennen tavararyhmähallintaprosessin aloittamista otet- tava kantaa strategiaan kysymyksiin, kuten avaintavoitteisiin, kohderyhmiin ja kilpailukei- noihin. Liiketoimintaprosessissa tuotetaan tavararyhmäjohtamisen kehittämis- ja toteu- tussuunnitelma, jossa tärkeänä tehtävänä on tehtävien ja vastuiden jako. Tavarantoimit- tajalla ja vähittäiskaupalla on monesti toisistaan poikkeavat roolit tuoteryhmien halli- nassa, silti tavoitteena on kehittää optimaalinen tuoteryhmäsuunnitelma. (Havumäki & Jaranka 2006, 130-133)

Tavararyhmähallinnan onnistuminen edellyttää molemmilta osapuolilta taitoa ja tietoa tuoteryhmähallinnasta ja valmiuksia sitoutua yhteistyöhön. Yhteistoiminnan onnistumi- nen vaatii yhteistyökumppaneilta vahvan sitoutumisen lisäksi menettelytapojen määrit- telyä ja keskinäistä luottamusta mm. tiedon jakamiseen. Suorituskyvyn mittaus kohdistuu koko tuoteryhmän arvoketjuun aina tavarantoimittajasta kuluttaja-asiakkaaseen saakka. Informaatioteknologialla on keskeinen rooli reaaliaikaisen tiedon hankinnassa, seurani- nassa ja analysoinnissa. (Havumäki & Jaranka 2006, 130-133)

Tuoteryhmän määrittäminen on yksi tärkeimmistä edellä kuvatuista tavararyhmähallinnan pro- sesseista. Tavararyhmän rakenne kuvastaa sitä miten asiakkaat tekevät ostoksensa ta-

vararyhmän sisällä. Tavararyhmää ja sen rakennetta suunnitellessa on tärkeää määrittellä ja tunnistaa tavararyhmän alaryhmät, segmentit ja alasegmentit. Näin voi olla esimerkiksi: liha, lihajaloste, leikkele ja kalkkunaleikkeleet. Tavararyhmä voidaan siis määrittellä esimerkiksi neljään alatasoon. (Havumäki & Jaranka 2006, 130-133)

Ketjun näkökulmasta erityinen haaste on se, että hallittavia tavararyhmiä on tavallisesti useita satoja. Resurssien niukkuuden vuoksi ketjun onkin määritettävä jokaisella tavararyhmälle tietty rooli, joka kertoo tavararyhmän tärkeyden ja merkityksen ketjun kokonaisliiketoiminasta. Roolien nimeäminen auttaa ketjua jakamaan resurssit oikeassa suhteessa eri tavararyhmien kesken. (Kautto&Lindblom 2004, 95)

Tavararyhmällä voi olla erilaisia rooleja. Roolia määrittäessä tehdään jako tavallisesti neljään: Kosinta-, suosittu-, sesonki-, ja palvelutavararyhmään. Kosintatavararyhmän rooli on olla näiden tuotteiden ensisijainen ostopaikka kohdeasiakkaalle sekä auttaa määrittämään vähittäiskaupan profiili kohdekuluttajan silmissä sekä tarjota jatkuvasti ylivoimaisen parasta vastinetta kohdeasiakkaan rahoille.

Kosintatavararyhmän rooli on myös olla paras tavararyhmä liikevaihdon, markkinaosuuden, kuluttajien tyytyväisyyden, palvelutason ja toimintakustannusten hallinnan osalta sekä johtaa kaupan henkilökuntaa, järjestelmiä ja teknistä kehitystä kohti yhtiön tehtävän päämäärien ja strategioiden saavuttamista. Kosintatavararyhmän koko on noin 5-7 % kaikista ja se voi olla esimerkiksi luomutuotteet tai erikoisolutvalikoima joita kohdeasiakkaat ostavat tästä ostopaikasta.

Suosittu tavararyhmän rooli on olla yksi parhaista ostopaikoista kohdeasiakkaille sekä auttaa rakentamaan vähittäisliikkeen imagoa kohdeasiakkaille. Tämän tavararyhmän rooli on myös tarjota yhdenmukainen kilpailukykyinen vastine asiakkaan rahoille sekä toimia ensisijaisena tuoton, kassavirran ja kokonaispääomatuoton tuojana. Näitä tuoteryhmiä ovat esimerkiksi suurissa hypermarketeissa vaipat ja lastenruoat joissa käy paljon lapsiperheasiakkaita ja kauppa on heille ydinostopaikka.. Suosittu tavararyhmään kuuluu 55-60% kaikista tuotteista. Supermarketeissa se voi olla esimerkiksi ylivoimainen tuoreosasto.

Sesonkitavararyhmän rooli on myös kohdeasiakkaiden tärkeä ostopaikka sekä auttaa vahvistaman kaupan imagoa kohdeasiakkaille, tarjota usein kilpailukykyinen vastine

kohdeasiakkaiden rahoille sekä toimija toissijaisena tuloksen, kassavirran ja kokonaispääomatulon tuojana. Yleensä 15 – 20 % tavararyhmistä kuuluu sesonkitavararyhmään. Makeisissa esimerkiksi korostuvat sesongit jouluna ja pääsiäisenä kun myydään paljon suklaakonvehteja suklaamunia ja suklaapupuja. (Havumäki & Jaranka 2006, 130-133)

Palvelutavararyhmän rooli on auttaa vahvistamaan vähittäiskaupan imagoa kaikki tuotteet tarjoavana ostopaikkana sekä tarjota hyvä perusvastine kohdeasiakkaan rahoille. Palvelutuoteryhmän rooli on myös toimia tärkeänä tuoton ja katteen tuojana. (Havumäki & Jaranka 2006, 135, Rämö 2008, 201, Kautto & Lindblom 2004, 96)

4.2.2 Valikoimahallinta

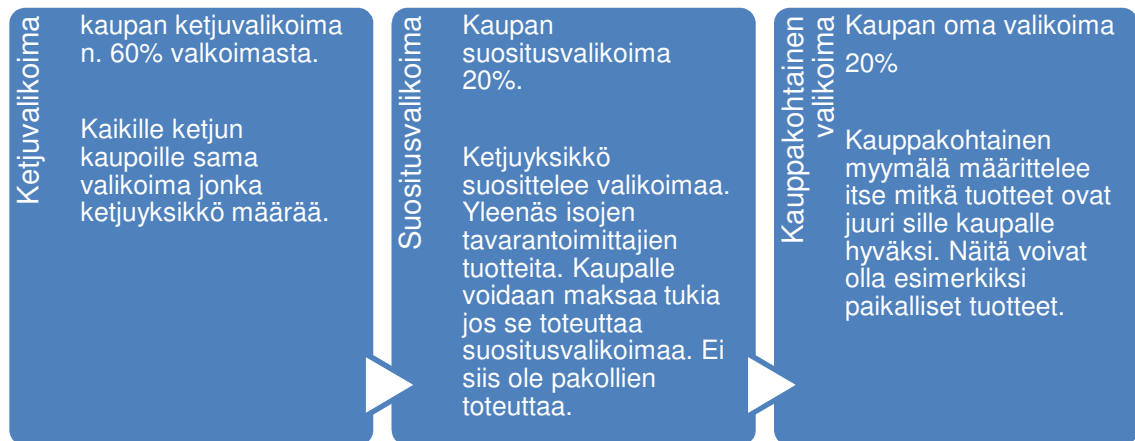
Valikoimien suunnittelu on osa suurempaa kokonaisuutta, joka lähtee yrityksen liikeideasta ja etenee valikoimien täsmentämisestä tuotteiden esillepanoon ja markkinointiin. Valikoimalinjaukset ovat osa yrityksen strategista linjausta. Yrityksen valitessa valikoiman ja lajitelman laajuutta eri vaihtoehtojen väliltä, on strateginen linjaus joka vaatii yrityksen ylimmältä johdolta päätöksen. Vaihtoehdot voivat olla mitä tahansa kapean lajitelman ja suppean valikoiman ja leveän lajitelman välistä. (Havumäki & Jaranka 2006, 135) Tässä yhteydessä on hyvä kertoa lyhyesti valikoiman ja lajitelman merkitykset. Yrityksellä voi olla yksi tuoteryhmä, esimerkiksi oluet. Silloin lajitelma on suppea. Myydään vain yhtä tuoteryhmää, olutta. Tällöin kuitenkin voi myynnissä olla valtavan paljon erilaisia erikoisoluita mitä ei saa muualta. Silloin valikoima on laaja.

Monesti termit menevät sekaisin. Vähittäiskaupassa on erilaisia painotuksia tuoteryhmissä. Ruokakaupassa voi olla ja onkin laajat lajitelmat. Eri tuoteryhmiä voi olla paljon mutta valikoimat voivat olla suppeat esimerkiksi suppean valikoiman kaupassa maitoja on vain muutamaa ja laajan valikoiman kaupassa löytyy myös erikoismaitoja. Pienessä kaupassa ei välttämättä ole montaa erilaista kananmunavaihtoehtoa mutta jotakin kananmunia on löydyttävä kuitenkin valikoimista.

Tehokas ja kysyntälähtöinen valikoima on vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan yhteiskäytössä määrittelemä tuotetarjonta joissakin tavararyhmissä. Valikoiman ollessa tehokas, se tyydyttää kohdekuluttajien tarpeet, jolloin liiketoiminnan tulokset paranevat. Sellaista valikoimaa, joka olisi aina oikea ja sopisi kaikille vähittäiskaupoille, ei tavararyh-

mälle ole olemassakaan. Sopivan valikoiman rakentamisessa tai määrittelyssä on otettava huomioon asiakkaan tarpeet ja käyttäytyminen, tavararyhmille määritellyt roolit ja strategiat, tavarantoimittajan strategiat ja kapasiteetti sekä yleinen markkinatilanne. (Havumäki & Jaranka 2006, 135)

Tuotetarjonta on muodostettava niin, että se lunastaa kuluttajien kauppaan kohdistuvat odotukset ja luo perustan asiakastyytyvyyden ja uskollisuuden muodostumiselle ja kaupan markkinamenestykselle. Tuotetarjonnan täytyy olla myös kustannustehokasta. Sen täytyy kiertää nopeasti ja tuoda kaupalle sen tavoittelema kassavirta ja tuotto. Valikoimasuunnittelussa pyritään vähentämään ylimyntyä jolloin huonokatteiset tuotteet eivät vähennä muiden tuotteiden myyntiä ja huononna tavararyhmän katetta. Ylimyynnillä siis tarkoitetaan tässä hyvin myyvää tuotetta jossa huono kate ja joka on koko ajan loppu hyllystä. Kauppaketjuun kuuluvissa kaupoissa, kuten K-Supermarketissa, syntyy kokonaisvalikoima ketjun perusvalikoimasta ja kaupakohtaisesta, perusvalikoimaa täydentävästä tuotevalikoimasta. Perusvalikoima päätetään ketjua johtavaan keskusyksikköön jossa päätetään koko ison valtakunnallisen kauppaketjun yhteinen esimerkiksi säilykevalikoima. Kauppojen vastuulla on keskusyksikön tekemien tavararyhmäratkaisujen huolellinen, laadukas ja kurinalainen toteutus. (Havumäki & Jaranka 2006, 135)



Kuvio 2. Kaupan valikoimajako.

Kaikesta uudesta teknologiasta huolimatta vaihto-omaisuuden varastokiertoa voi päivittäästavarakaupassa pitää hitaana. Todennäköisesti suurin syy huonoon kiertoon on kysyntään nähden liian suuri tuotevalikoima. Jokaisessa yrityksessä johdon on määriteltävä toiminnassa noudatettavat päälinjat. Yksi näistä linjaratkaisuista on myytävän lajitelman laajuuden määrittäminen. Mikään yritys ei voi myydä kaikkea kaikille. Lajitelman laajuus päätetään sen mukaan mitä tavararyhmiä asiakkaiden odotetaan myymälästä löytyvän. Tavararyhmällä tarkoitetaan siis vähittäiskaupassa joukkoa korvaavia tai toisiinsa liittyviä tuotteita joita voidaan seurata ja ohjata yhtenä kokonaisuutena. Myyntitavoitteet asetetaan tavararyhmälle ja kannattavuuden tunnuslukuja seurataan ryhmätasolla yksittäisten tuotteiden asemasta. Esimerkiksi alkoholittomat oluet, makeiset ja keksit voivat muodostaa tavararyhmän. Valikoimalla tarkoitetaan kunkin tavararyhmän sisältämiä yksittäisiä tuotteita, lajitelman sisällön moninaisuutta. Lajitelmasta ja valikoimasta käytetään usein myös yhteistä nimitystä sortimentti. (Sakki 2009, 143,149)

Valikoimanhallinnan tavoitteena on löytää jokaiseen tavararyhmään optimaalinen koostumus ja tuotteiden lukumäärä sekä määrittellä tuotteiden sijaintipaikat kaupan hyllyssä. Vähittäiskaupan myymälätila on rajallinen resurssi. Asiakkaiden odotusten ohella käytössä oleva tila vaikuttaa eniten lajitelman leveyteen ja valikoiman syvyyteen. (Sakki 2009, 143,149)

Kaupun ketjuissa valikoima muodostetaan keskitetysti. Valikoiman muuttuvat muutaman kerran vuoteen eri valikoimajaksoille. Perusvalikoima eli ketjuvalikoima on yhteinen kaikissa ketjun myymälöissä ja sitä koskeva päätöksenteko on tavallisesti keskitetty ketjua johtavaan keskusyksikköön. Tehokkuuden katsotaan tulevan juuri yhtenäisestä perusvalikoimasta. (Sakki 2009, 149)

Perusvalikoimaa täydennetään kauppakohtaisilla valinnoilla ja myymäläkohtainen menekkitieto vaikuttaa valikoiman sisältöön. Kun jokaisella tuoteryhmällä on lisäksi useampia valikoimaluokkia myymälän suuruudesta riippuen, on saman ketjun kaupoissa harvoin täysin identtisiä valikoimia keskenään. (Sakki 2009, 143,149)

Valikoimien hallinta siis määrittää sen tuotevalikoiman, joka kuluttajille tarjotaan kyseisessä tavararyhmässä sekä ne kriteerit, joilla tavararyhmän yksittäiset tuotenimikkeet

otetaan tai poistetaan valikoimista. Valikoimien hallinnan lähtökohtana on se, että se lunnastaa kuluttajien ketjuun kohdistamat odotukset ja luo siten perustan asiakastytyvyyden ja –uskollisuuden muodostumiselle ja siten edelleen ketjun markkinamenestykselle. Tuotetarjonnan täytyy olla myös kustannustehokasta. Tuotteiden tulee kiertää nopeasti ja tuoda ketjulle sen tavoittelema tuotto sekä kassavirta. Tavaravaraston hyvä kiertonopeus alentaa osaltaan myyntikatetarvetta.

Valikoimien hallinnan laaja-alaisempi tarkastelu osoittaa että päivittäistavarakaupan alalla ketjujen valikoimien runko muodostuu edelleen pitkälti tavarantoimittajien merkkituotteista. Tavarantoimittajien merkkituotteiden osuus on 80-90 % kauppojen kokonaisvalikoimista. Kehittyneemmissä kansainvälisissä ketjuissa omien merkkituotteiden osuus on 40-50 % kokonaisvalikoimista ja kansainvälisissä tehokkaissa ja hyvin tiukasti ketjuohjatuissa suurissa alennushintamyymäläketjuissa lähes koko kaupan valikoima muodostuu pelkästään omista merkeistä. Käyttötavarakaupan johtavissa pukeutumisketjuissa koko valikoima muodostuu omista merkeistä. Kodintekniikan ja vapaa-ajan ketjujen valikoima tai ainakin runko muodostuu pääasiassa johtavien kansainvälisten valmistajien merkkituotteista. Tosin näissäkin ketjuissa on lisääntynyt valikoimien teettäminen omilla merkeillä, sillä tällöin ketjun oma katemarginaali on suurempi ja hintakilpailukyky etenkin halpasegmentissä parempi. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Kun kokonaistuotetarjontaa määritellään, ketjuun kuuluvan yksittäisen kaupan kokonaisvalikoima ja ketjun yhteinen perusvalikoima eli ketjuvalikoima on erotettava siten että yksittäisessä myymälässä on sekä ketjun perusvalikoima että kauppakohtainen valikoima. Kauppakohtainen valikoima täydentää ketjun perusvalikoimaa. Perusvalikoima on siis kauppaketjun yhteinen ja keskitetysti määritelty tuotetarjonta, joka on saatavilla jokaisesta ketjuun kuuluvasta kaupasta esimerkiksi Suomessa. Juuri tämän ketjun yhteisen perusvalikoiman katsotaan edistävän tavararyhmähallinnan tehokkuutta, parantavan tavaravirroista kerättävän tiedon laatua sekä luovan perustan logististen säästöjen syntymiselle. Perusvalikoimaa koskeva päätöksenteko on tavallisesti keskitetty taustaorganisaatioon eli ketjua johtavaan ketjuyksikköön, erikseen nimetyille valikoimatuoteryhmälle. Joissakin kauppaketjuissa tämä on yhteistyötä kaupan ketjuyksikön ja ostoorganisaation välillä. Tämä perusvalikoima määritellään siis valikoimajaksolle yleensä 4 kuukauden ajaksi. Perusvalikoima voi esimerkiksi olla myymälän koosta ja hyllytilasta riippuen 60%. Tämän lisäksi ketju voi määrittää kaupalle suositusvalikoiman joka voi olla 20%. Suositusvalikoimaa kaupan ei tarvitse toteuttaa mutta kauppaketju on katsonut että tuotteet ovat hyvin myyviä ja niitä kannattaisi toteuttaa myymälän valikoimissa. Loput

20% voi olla kaupan kauppakohtaista omaa valikoimaa. Nämä tuotteet voivat olla esimerkiksi pienten tavarantoimittajien tuotteita joilla ei ole mahdollisuutta toimittaa tavaraa koko Suomen alueelle. Näitä voi olla esimerkiksi paikalliset leipomot kuten Porin leipä jonka tuotteet menestyvät hyvin Porin alueella olevissa myymälöissä. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Valikoiman muodostustyö on haastava. Tuotteita on markkinoilla paljon josta sitten pitäisi osata valita kilpailukykyisin ja juuri paikalliseen asiakasrakenteeseen sopiva valikoima. Kuluttajien tarpeet ja ostohalut ovat yhä vaikeimmin ennakoitavissa ja kun kuluttajilla on varaa kuluttaa niin he eivät käyttäydy aina rationaalisesti eli osta tuotteita järkiperustein ja aidon tarpeen mukaan. Monet kuluttajat nykysin eivät usein itsekään tiedä myymälään tullessaan mitä haluavat lopulta ostaa vaan tulevat kauppaan mieli avoimena tarjouksille ja hyllyjen houkutuksille. He hakevat kauppaketjun kaupoista usein uusia ideoita, nautintoja ja elämyksiä. Ketjun tuotetarjonnan onkin oltava riittävän laaja ja usein vaihtuva. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Valikoimien hallinta siis sisältää päätöksiä tavararyhmän tuotevaihtoehtojen lisäämisestä, poistamisesta tai kehittämistä. Valikoimien hallintaa ohjaavat tavararyhmän roolin, asiakaslupauksen tavararyhmästrategian ohella yleensä seuraavat seikat:

- Tuotteen odotettavissa tai ennakoitavissa oleva kysyntä
- Tuotteen myyntihistoria seurantajaksolta taaksepäin
- tuotteen markkinaosuus (suhteutettuna kilpailijoiden vastaaviin)
- valmistajan tunnettuus ja maine
- tuotteen laatu (tekninen ja mielikuvat)
- valmistajan hintojen ja maksuehtojen kilpailukyky
- valmistajan eli tavarantoimittajan toimitusvarmuusaste
- valmistajan kuluttajiin kohdistuvat markkinointitoimenpiteet ei esimerkiksi TV-mainonta, lehtimainonta jne..
- Valmistajan tarjoama markkinointituki (esim. mikäli tuote näkyy kauppaketjun lehtimainoksessa)
- tuotteen myyntikate
- tuotteesta aiheutuvat erilliskustannukset
- tuotteen varaston kiertonopeus

- tuotteen vaikutus kuluttajien ostospaikan valintaan (esim. yksinmyyntituote, kauppaketjun kanssa valmistajalla uutuustuotteesta sopimus että kauppa saamyydä ensimmäiset 2 kuukautta tuotetta yksinmyyntioikeudella) (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Mittareina voidaan käyttää laajemmin jatkossa tarkasteltuna kaupan kassajärjestelmästä saadut kaupan perustunnusluvut, euromääräinen hävikki, hävikkiprosentti koko tavaryhmän myynnistä, kiertonopeus eli kuinka nopeasti tuotteet kiertävät hyllyssä, euromääräinen tuotto, tuottoprosentti, sekä euromääräinen myynti. nämä ovat hyvin konkreettisia mittareita ja muutosta on helppoa seurata.

Myyntimäärä (euro)	Myyntimäärä (kpl)	Tuotto-%	Tuotto eu-roina	Hävikki eu-rot sekä hävikki%	Tuotteen kiertonopeus
--------------------	-------------------	----------	-----------------	------------------------------	-----------------------

Taulukko 1. Vähittäiskaupan tavararyhmän perustunnuslukuja

Työryhmän tai työyksikön onnistunut työ valikoimanhallinnassa perustuu yleensä tuotevaihtoehtojen ja olemassa olevaan markkina-asemaan ja menekkitietoon jota tietojärjestelmät tuottavat esimerkiksi kassapäätteiden kuittitieto (epos-tieto). Kuittikohtaista menekkitietoa tutkimalla ja analysoimalla voidaan kartoittaa kuluttajien mieltymyksiä hyvin tarkasti. Tutkittuun menekkitietoon perustuva valikoimien hallinta lisää kysynnän ja tarjonnan kohtaamista, mikä puolestaan parantaa kauppojen varastojen kiertonopeutta ja vähentää hävikkiä. Ongelma on menekkitietoon perustuvassa valikoimien hallinnassa se, että se voi perustua liikaa menneeseen ja valikoimia muodostaessa tulevaisuus sekä kuluttajien toiveet ja halut voivat olla muuttuneet. Osa tuotteista saattaa olla myös elinkaarensa päässä eli myynti voi olla hiipumassa. Tämä muistuttaakin peruutuspeiliin katsomista eikä tulevaisuuden arviointia eikä trendien näkemistä. Toki valikoimasta löytyy isojen brandi-valmistajien tuotteet jotka ovat kesto suosikkeja vuodesta toiseen esim. Hartwall Jaffa. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Valikoimien hallinnassa pitää osata erottaa toisistaan kaksi eri näkökulmaa. Tarvitaan prosessit ja tiedot, jotka liittyvät valikoimien ja mallistojen muodostamiseen. Toisaalta kaupan järjestelmistä saatavan ja hyödynnettävän tiedon avulla ohjataan prosesseja, jotka liittyvät tavaravitojen ja koko toimitusketjun ohjaukseen. (Kautto&Lindblom 2004, 99-101)

Valikoimien muodostamisessa ketjun kauppohen järjestelmistä saatava menekkitieto on vain yksi osa-alue. Esimerkiksi pukeutumisessa ei tällä menekkitiedolla ole suurta merkitystä sillä sesonkeihin tulevat aina kansainväliset trendit. Mallistojen luomisen ehdot värimaailmoineen ovat jokaisessa sesongissa kansainvälisiä. Onnistuminen perustuu omaan asiantuntemukseen ja tuotekehittelyosaamiseen joka on vaativa prosessi. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Päivittäistavarakaupan menekkitieto on toimivampi valikoimamuodostamisen työkalu. Pääosa tuotteista on kuitenkin samoja ja kiertonopeus suuri. Uutuustuotteilla ja strategialla kuinka uutuudet pääsevät hyllyyn ja omien merkkituotteiden kehittämisellä on keskeinen rooli tällä toimialalla. Menekkitiedon käyttö liittyy tavaravirtojen, ketjun varastonarvojen ja liiketoimintaprosessien ohjaamiseen. Menekkitieto on toiminnan ohjauksen ehdoton edellytys. Myös jotkut pukeutumisketjut kuten Zara, käyttävät menekkitietoon perustuvaa quick respond-toimintatapaa. Menetelmän ansiosta saadaan menekkitiedot kaupan ketjuista nopeasti tuotteiden menekeistä. Kun kauppaketjun mallit perustuvat valmistajan kanssa syvään kumppanuuteen niin menevimmistä tuotteista saadaan vielä samaan sesonkiin teetettyä lisää tuotteita jos on tarpeellista. Tämä menetelmä on saanut aikaan positiivista muutosta asiakkaiden näkökulmasta ja yrityksen näkökulmasta kilpailuetua kun voidaan uudistaa mallistoa nopealla rytmillä. (Kautto&Lindblom 2004, 99-101)

Kauppaketjun tuotetarjontaa ja erityisesti perusvalikoimaa määrittäessä pitää osata huomioida tavarantoimittajan kyky sopeuttaa tuotantonsa kuluttajien tarpeita vastaavaksi ja toimittaa tuotteita kaikkiin kauppaketjuun kuuluviin jopa satoihin kauppoihin. Valikoiman hallinta on monesti suurelta osalta tavarantoimittajan ja kauppaketjun yhteistyötä. Tällä alueelle kuitenkin kauppaketjulla ja tavarantoimittajalla on monesti näkemyseroja. Suurimmat näkemyserot syntyvät siitä että kauppaketju ja tavarantoimittaja arvioivat tavararyhmään tarjolla olevien tuotevaihtoehtojen odotettavissa olevan kysynnän. Joskus tavarantoimittaja haluaa enemmän hyllytilaa omille tuotteilleen mitä todellisuudessa ennakoitu myynti tulisi olemaan. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Käytäntö on osoittanut, että tavarantoimittajat turvautuvat usein ns. markkinointitukeen tai markkinointipanostuksiin ja tarjoavat niitä ketjuille että saisivat omat tuotteensa kaupan hyllyille. Isoilla brandi-tavarantoimittajilla markkinointituet, -panostukset tai muut edut voivat olla niin tuntuvia että ketju ottaa valikoimiin myös huonosti kiertäviä tuotteita ja siten asiakaslähtöinen valikoima muuttuukin tuotantolähtöiseksi. Tässä on riskitekijä

että ketjukonseptin ulkoinen kuva muuttuu huonompaan suuntaan ja asiakaslupaukset eivät asiakaskohtaamisessa toteudu. (Kautto&Lindblom 2004, 99)

Usein ketjuyksikkö valvoo tai ainakin sen pitäisi valvoa ketjuun kuuluvien myymälöiden valikoimia. Näin varmistetaan yhdenmukaiset valikoimat ja määritysten mukaisen laadukkaan toiminnan kaikissa ketjuun kuuluvissa myymälöissä. Myymälöiden toiminnan valvonta on joissakin kauppaketjuissa jaettu alueellisille organisaatioille jonka vastuulla on tietty määrä ketjun myymälöitä. Alueellisella organisaatiolla on erilaisia tehtäviä valikoiman hallintaan liittyen ja se voi vastata myös myymälöiden toiminnan tarkastamisesta. Tällöin henkilökunnalla on oltava todellista prosessin osaamista erityisesti kaupan toimintojen osalta. (Kautto & Lindblom 2004, 101)

Tilanhallinta

Myymälälogistiikkaan liittyvät työt ovat yleensä lyhytkestoisia ja toistuvia. Tuotteet tulevat jakeluautoissa hyllyvälijärjestyksessä. Yhden tuotteen hyllyttäminen eli hyllyyn purkaminen rullakosta ei vie kauaa aikaa mutta kun tuotteita on paljon ja työ toistuu usein niin pienikin työn nopeutukseen liittyvä toimenpide tehostaa työtä huomattavasti. (Havumäki & Jaranka 2006, 144-145)

Tilanhallinnalla pyritään varmistamaan, että kuluttaja löytää helposti tarvitsemansa tuotteet kauppaan saapuessaan. Tämä edellyttää selkeää ja loogista yleis-, osasto ja kalustesuunnittelua, tuotteiden oikeaa sijoittelua kaupan eri osiin ja hyllyihin sekä tarvittaessa riittävää opastusta ja neuvontaa. Kuluttajien näkökulmasta onnistunut tilanhallinta tuottaakin myymäläpohjaratkaisun joka helpottaa koko myymälän hahmottamista sekä eri osastojen, tavararyhmien ja yksittäisten tuotteiden löytymistä. Hyvin selkeä ja asiakaslähtöinen tilanhallinta on tärkeä ja jopa ratkaiseva tekijä asiakastyytyvyyden ja uskollisuuden kehittämisessä. Myymälän kannalta on erityisen tärkeää että tilanhallinnan avulla kaupan niukat myyntineliömetrit osataan käyttää tehokkaasti hyväksi sekä saavutetaan optimaalinen eli paras mahdollinen tuotto käytettävissä olevan myymälän pinta-alan eli neliötilan rajoissa. (Kautto&Lindblom 2004, 104)

Hyvin suunniteltu kaupan pohjaratkaisu ei vaan luo kuluttajalle mukavaa ostosympäristöä, jossa hän löytää tarvitsemansa tuotteet vaivatta ja viihtyy pitkään vaan on myös tärkeä tekijä kaupan neliöiden hyödyntämisen kannalta. Niin kutsuttuja pimeitä nurkkia tai kuolleita nurkkia ei saa jättää. Kuluttajan kulkureitti tuleekin suunnitella etukäteen ja

tarkasti ja siitä voidaan myymälässä viestiä erilaisten vihjeiden tai opaskylttien avulla. (Markkanen 2008, 107)

Taulukko 1 listaa tehokkaan tilanhallinnan hyödyt myymälälle ja kaupalle.

Tilanhallinnan edut kaupalle	Tilanhallinnan edut kuluttajalle
<ul style="list-style-type: none"> • Myymälätyöskentely helpottuu • Myynti paranee • Hävikki pienenee • Varaston kierto paranee • Sidotun pääoman tuotto kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet löytyvät helposti • Siistit hyllyt tekevät asiainnista mukavampaa • Tuotepuutteiden määrä vähenee • Tuotteiden tuoreus paranee nopeutuneen kierron ansiosta

Taulukko 4. Tilanhallinnan tuomat edut kaupalle ja kuluttajalle.

Tavararyhmän osalta tilanhallinnalla on kaksi keskeistä asiaa päätettäväksi. Kyseiselle tavararyhmälle varatun tilan jakaminen tarjolla olevien tuotteiden kesken sekä tuotteiden kohtaamisjärjestyksen määrittely eli kun asiakas tulee myymälään ja kiertää myymälää suunnitellussa kiertosuunnassa niin mihin hän törmää ensimmäiseksi kun tulee kuumien juomien hyllylle kahveihin vai teehen. Tämän lisäksi siis pitää määrittellä tavararyhmä tuotteiden keskinäistä suhdetta. Mikäli kuumille juomille on varattu 9 moduulia (9 hyllymetriä) tilaa niin onko jako esimerkiksi 3 moduulia kahveja, 3 moduulia kaakaota ja kolme moduulia teetä vai onko kahveja 5, teetä 2 ja kaakaota 2. (Kautto&Lindblom 2004, 104)

Tavararyhmälle annetun tilan määrä myymälän sisällä on lähtökohtaisesti varsin rajoitettu. Usein tilanne onkin se, että tarjolla olevat tuotteet eivät saa valmistajan mielestä tarpeeksi näkyvyyttä ja riittävästi tilaa myymälän sisällä. Kauppaketjut antavat yhä enemmän tilaa ja näkyvyyttä omille tuotemerkeilleen. Osaa valmistajien tuotteista uhkaa poistuminen kaupan valikoimista tai ainakin esillepanojen väheneminen. (Kautto&Lindblom 2004, 104)

Tuotteiden esillepanomäärien päättämisen eli tilan jakamisen perussääntö on se, että on se että mitä enemmän tuotteella on myyntiä, sitä enemmän se saa myös tilaa myymälässä. Esimerkiksi Juhla Mokka-kahvi saa hyllyn alta puolilavapaikan tai pienemmissä myymälöissä samaa tuotetta on hyllyllä useita vierekkäin. Tilanhallinnassa kutsutaan facesta eli naamasta eli suosittu merkki voi saada vaikkapa 8 facea eli kahdeksan naamaa

on vierekkäin samaa Juhla Mokka-kahvia. Jokin erikoiskahvi jota ei myydä yhtä paljon niin saa yhden naaman. Tuotteen saama tila voi määräytyä myös myyntikatetuoton perusteella. Näissä kahdessa tapauksessa hyllytilan jakaminen perustuu tuotteiden myyntin historiatietoon eli menneeseen. Tässä on se vaara että uutuustuotteet eivät saa tarpeeksi hyllytilaa ja näkyvyyttä kun niiltä puuttuu historiatieto tuotteen kiertonopeudesta. Hyllytilaa ei pitäisi jakaa vain taloudellisin perustein vaan miettiä osastoa kokonaisuudessaan kuinka valikoimasta saadaan mahdollisimman puoleensavetävä ja houkuttelee asiakkaita mahdollisimman usein ja uudestaan kauppaan ostoksille. (Kautto&Lindblom 2004, 104)

Tuotteiden kohtaamisjärjestys määrittelee sen missä järjestyksessä kuluttaja kohtaa tavararyhmässä tarjolla olevat tuotteet tullessaan tavararyhmälle varatun hyllyn tai osaston kohdalle. Tavararyhmässä, jossa tehdään heräteostoja, kohtaamisjärjestyksellä on katsottu olevan huomattava vaikutus siihen, mikä tuote ostoskoriin poimitaan. Heräteostoina hankittavia tuotteita kuluttaja ei lähde erikseen hakemaan myymälän etäisimmästä nurkasta. Kuluttajan ostosten teon sujuvuuden kannalta on tärkeää että kuluttaja kohtaa etsimänsä tavararyhmät ja tuotteet vaivattomasti loogisessa järjestyksessä. Tavararyhmän tai osaston kokonaisuuden helppo visuaalinen hahmottaminen on tärkeää. Tämän vuoksi kuluttajien ostokäyttäytymisen ja psykologisen, katseella tapahtuvan hahmottaminen on tärkeää ymmärtää ja huomioida myymäläsuunnittelussa. Nämä asiakkaiden käyttäytymiseen ja toisaalta myyntikatteen muodostumiseen liittyvät tekijät ratkaisevat tuotteiden sijoittamisen eri tavararyhmille varattuun hyllytilaan. (Kautto&Lindblom 2004, 104)

Kauppaketjuilla on käytössä erilaisia tilanhallinnan tietokoneohjelmia, joilla tehdään hyvin tarkat myymäläkohtaiset hyllykuvat eli miten tavararyhmän tuotteet tulevat sijoittumaan myymälän hyllylle. Kuvissa on kaikkien tavararyhmien osalta määriteltäviä kohtaamisjärjestys, hyllytilan käyttö ja jokaisen tuotteen esillepanomäärät. Myymälän tavararyhmähallinta ja kauppaketjun menestys perustuvatkin tilanhallintaan koska tilanhallinnan lopputulemana asiakas kohtaa tavararyhmät ja tuotteet myymälässä. Kun tilanhallinta on koko ajan kurinalaisesti, oikeanaikaisesti ja hyvin toteutettu sekä tuotteiden saatavuus varmistettu toimivien prosessien avulla, on keskeinen kulmakivi menestykseen olemassa. Tällöin myymälä on tehokas. Valikoimissa on ne tuotteet joita asiakas haluaa ostaa kilpailukykyiseen hintaan. Ketjun myymälöissä tilanhallinnan on oltava aina ketjun henkilöstön ohjauksessa ja valvonnassa. (Kautto&Lindblom 2004, 104)

Hyllykuvat auttavat tehostamaan myymälätyötä ja logistisia prosesseja. Päivittäistavara-kaupassa tavarat tulevat jakelukeskuksesta kauppaan suunnilleen samassa järjestyksessä kuin kaupan hyllykuvassa olevat tuotteet. Näin tuotteiden hyllyttäminen helpottuu. (Havumäki & Jaranka 2006, 144-145)

Hyllyssä olevat tuotteet ja niiden määrä ja paikka hyllyssä ovat yhdenmukaiset ketjun samanlaisissa kaupoissa. Esimerkiksi K-supermarketteja saattaa olla Suomessa 250 ja ne ovat jaettu pinta-alan mukaan viiteen eri valikoimakokoluokkaan. Esimerkkinä pienissä kaupoissa, joissa on A-valikoimakokoluokka, niin sieltä löytyy keskenään sama perusvalikoima ympäri Suomea. Tämä helpottaa myös asiakkaan asiointia ketjun eri kaupoissa ja kuluttaja-asiakas löytää hänelle tärkeät tuotteet aina samalta paikalta. Hyllykuvan suunnittelussa on otettu huomioon kaupan tavoitteleva imago ja markkinoinnilliset asiakaslupaukset. Hyvä tuotteiden järjestys tuo tuotteet hyvin esille ja lisää myyntiä. (Havumäki & Jaranka 2006, 144-145)

Hyllykuvia on kahdenlaisia.: segmenttikuvia ja ns. live-kuvia eli hyvin lähellä valokuvaa. segmenttikuvissa näkyvät tuotteiden nimet, piirros paketeista ja tuotteiden sijoittelusta jolloin näkee millainen hyllystä pitäisi tulla sekä maininta onko tuote ketjuvalikoimatuote eli kuuluuko se jokaisessa kaupassa samassa ketjussa ketjuohjattuun valikoimaan. Livekuvassa näkyvät tuotteiden pakkaukset jolloin kuvasta näkee millainen kuvasta pitäisi suunnilleen tulla. (Havumäki & Jaranka 2006, 144-145)

Hyllykuvissa on myös tieto suunnitellusta asiakaskiertosuunnasta eli tarkoittaa sitä että mistäpäin asiakasvirta tulee myymälään ja mitä kautta se loogisesti kiertää. Kaupan kannalta on tärkeää myös että suunniteltu järjestys myös toteutuu kaupassa. Asiakas kohtaa hyllyssä ensimmäiseksi sellaisen tuotesegmentin, jota kauppa haluaa erityisesti korostaa. Hyvä esillepano houkuttelee asiakkaan ostamaan sellaisiakin tuotteita, joita hän ei ollut suunnitellut ostavansa. (Havumäki & Jaranka 2006, 144-145)

Tuotetietojen keskitetty hallinta vähentää kaupassa tapahtuvaa tiedon käsittelyä. Hintavirheiden määrä vähenee ja asiakas voi luottaa siihen että hän saa samalla hintaa tuotteen mikä oli hyllyreunaetiketissä. Saman hinnan on siis oltava kassakuitissa. Tämä oikeellisuus tuotteiden hintatiedoissa lisää mielikuvaa kuluttajalle kaupan luotettavuudesta. Mikäli kuluttaja on varma kotona että hän näki hyllyreunassa hinnan 2,29 ja kotona

kassakuitissa lukee 2,39. Kyse on hyvin pienestä hintaerosta ja vaikka se ei kuluttajan taloutta kaada niin hän ajattelee ensimmäisenä että näinkö minua on huijattu vuosia ja monessa tuotteessa vaikka kyse olisikin yksittäisestä tuotteesta ja hintavirheestä. (Havumäki & Jaranka 2006, 144-145)

4.2.3 Toteutus myymälässä

Kuten aikaisemmin Finne & Kokkonen kirjoittavat että tavararyhmä suunnittelua ja räätälöintiä pitäisi tehdä jopa myymäläkohtaisesti asiakastarpeiden täyttämiseksi. Tuoteryhmäjohtamisen avulla pyritään siis määrittelemään erilaisille myymälöille optimaalinen tuotevalikoima ja -lajitelma siten, että valikoimiin otetut tuotteet on valittu todellisen kulutuskysynnän mukaan. (Finne & Kokkonen 2005, 173) Tämän vuoksi päädyttiin ERC-työkalua (SAP R3- toiminnanohjausjärjestelmä) hyväksi käyttäen poistamaan tuotteet keskivalikoimasta joilla ei ollut kysyntää kuluttajien keskuudessa. Kuten Kautto & Lindblom 2005, s.104 kirjoittivat aikaisemmin että kauppaketjuilla on käytössä erilaisia tilanhallinnan tietokoneohjelmia, joilla tehdään hyvin tarkat myymäläkohtaiset hyllykuvat eli miten tavararyhmän tuotteet tulevat sijoittumaan myymälän hyllylle. Tähän perustuen siis tehtiin siis myymälälle hyllykuva spaceman-ohjelmaa käyttäen. Myymälän valikoimasta poistettiin siis sellaiset tuotteet jotka eivät myyntidataan perustuen olleet myyneet hyvin. Tavarantoimittaja oli saanut ne neuvoteltua valikoimaan mutta asiakas ei ollut halunnut ostaa niitä. Kuten myös Sakki 2009 sanoo, että perusvalikoimaa täydennetään kauppa-kohtaisilla valinnoilla ja myymäläkohtainen menekkitieto vaikuttaa valikoiman sisältöön päädyttiin tutkimaan kaupan myyntiidataa. Sakki myös sanoi että nopea tuotteiden kierto vähentää katetarvetta.

Koska Finne&Kokkonen 2005 kirjoittivat että tilanhallinnalla siis pyritään hyödyntämään myymäläpinta-alan neliöt mahdollisimman tehokkaasti. Rajalliseen myyntitilaan pyritään sijoittamaan juuri sellainen valikoima joka parhaiten vastaa kuluttajien kysyntää. Tuotteita on yleensä moninkertainen määrä käytettävissä olevaan myymälän hyllytilaan nähdessä ja uusia tuotteita lanseerataan tiheään. Hyvin myyville tuotteille joudutaan antamaan enemmän hyllytilaa ja poistamaan valikoimista sellaiset tuotteet jotka eivät käy kaupaksi ja kierto on osoittautunut huonoksi. Näitä tuotteita kutsutaan hyllynlämmittäjiksi. Tähän teoriaan viitaten ja tämän vuoksi myös tuotteita poistettiin valikoimasta. (Finne & Kokkonen 2005, 173)

Myymälään tehtiin valikoima jonka kauppa toteuttaa heille tehdyn hyllykuvan jossa on tarkasti piirretty kuvaan ja hyllykalusteeseen sopiva valikoima. Kuten edellä kerroin teoriasta, tuotteet löytyvät järjestyksessä hyllykuvasta. Hyllykuva kertoo myös mihin paikalle tuote tulee hyllyyn. Alla olevasta kuvakaappauksesta ilmenee neljä ensimmäistä moduulia ja mitä löytyy miltäkin hyllyltä. Kuten Sakki kirjoittaa 2009 Perusvalikoimaa täydennetään kauppakohtaisilla valinnoilla ja myymäläkohtainen menekkitieto vaikuttaa valikoiman sisältöön. Kun jokaisella tuoteryhmällä on lisäksi useampia valikoimaluokkia myymälän suuruudesta riippuen, on saman ketjun kaupoissa harvoin täysin identtisiä valikoimia keskenään. (Sakki 2009, 143,149) Tämän vuoksi perehdyttiin juuri kaupan omaan valikoimaan ja pyrittiin löytämään kaupalle aidosti tehokas valikoima.

Havumäen ja Jarankan 2006 mukaan tehokas ja kysyntälähtöinen valikoima on vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan yhteiskäytössä määrittelemä tuotetarjonta joissakin tavararyhmissä. Valikoiman ollessa tehokas, se tyydyttää kohdekuluttajien tarpeet, jolloin liiketoiminnan tulokset paranevat. Sellaista valikoimaa, joka olisi aina oikea ja sopisi kaikille vähittäiskaupoille, ei tavararyhmälle ole olemassakaan. Sopivan valikoiman rakentamisessa tai määrittelyssä on otettava huomioon asiakkaan tarpeet ja käyttäytyminen. (Havumäki & Jaranka 2006, 135). Tämän vuoksi päätettiin seurata tuotteiden myyntiä kahden kuukauden ajalta ja miettiä mitä tämän kaupan kannattaa myydä ja mitä ei.

Tavararyhmäprosessia ohjaa ketjun ketjukonsepti asiakaskohderyhmävalintoineen ja asiakaslupauksineen. Prosessi ei siis saa elää omaa irrallista elämäänsä. Ketjukonseptin asiakaslupausten mukaisesti määritellään tavararyhmien ja alatavararyhmien painotukset, tuotelukumäärät tavararyhmittäin, palveluratkaisut, alakonseptit ja hinnoitteluratkaisut. Tärkeää on että tavararyhmähallinnan kaikilla tasoilla hyödynnetään määrällisin ja laadullisin keinoin kerättyä tietoa asiakkaiden haluista, tarpeista ja toiveista. (Kautto & Lindblom 2004, 96-97) Tässä valikoimasuunnittelussa käytettiin siis määrällistä mittamista eli otettiin myyntidataa joltakin määritellyltä ajanjaksolta sekä jätettiin tilaa kaupan näkemykselle miksi jokin tuote on heille tärkeä pitää eli onko tuote asiakastoive ja sama asiakas voi ostaa sitten vuodessa tuhansilla euroilla ruokaa heiltä.

Kuusela ja Neilimo kirjoittavat että oletettavaa on, että lähivuosien aikana kauppayritysten liiketoiminnan kehittämisen liikkeelle paneva voima on asiakaslähtöisten liiketoimintamallien rakentaminen. Kauppaorganisaatiolla pitää olla hallussaan tiedollinen asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä ja palveluiden käytöstä. Arvoketjumallin

kehittäjällä pitää olla kyvykkyys hyödyntää tätä tietoa ja kyky investoida tiedon lisäämiseen. Asiakkaiden elämän ja arjen tuntemisesta syntyy uusi tekijä kaupan toimintaan ja asiakaslähtöiseen parempaan palveluun. (Kuusela & Neilimo 2010, 36) Tämän vuoksi ei tehty lopullista kiveen kirjoitettua valikoimaa kaupalle vaan jätettiin vielä kommentointivaraa mitä asiakastoiveita on hyvä pitää valikoimissa.

Sakki kertoo kirjassaan myös Pareto teoriasta niin kutsutusta 80/20-säännöstä jota pidettiin mielessä tätä toiminta-tutkimusta tehdessä ja mietittiin että tuotteiden lukumäärää vähentämällä voi saada paremmin kiertoa hyllyyn. Mietittiin että kaupan oma täydentävä valikoima pitää olla hallittu paremmin ja sen täytyy olla vielä enemmän asiakaslähtöistä mitä tällä hetkellä on. Eli pienempikin valikoima riittäisi tyydyttämään asiakastarpeet.

Hylly	Notch	Weight	Category
Hylly: 7	Notch: 59	1,8880m	Vohveilit
Hylly: 14	Notch: 59	1,8880m	Täytökkeät
Hylly: 6	Notch: 50	1,6000m	Vohveilit
Hylly: 13	Notch: 50	1,6000m	Täytökkeät
Hylly: 5	Notch: 41	1,3120m	Vohveilit
Hylly: 12	Notch: 41	1,3120m	Täytökkeät
Hylly: 4	Notch: 33	1,0560m	Vohveilit
Hylly: 11	Notch: 33	1,0560m	Täytökkeät
Hylly: 3	Notch: 24	0,7680m	Vohveilit
Hylly: 10	Notch: 24	0,7680m	Täytökkeät
Hylly: 2	Notch: 15	0,4800m	Vohveilit
Hylly: 9	Notch: 15	0,4800m	Täytökkeät
Hylly: 1	Notch: 5	0,1600m	Vohveilit
Hylly: 8	Notch: 5	0,1600m	Lapsenkeksit

Kuva 2. Keksihyllykuva

5 Kehittämistehtävän toteutus

5.1 Nykytila-analyysi

Nykytilaa varten kävin läpi palaverin tilanhallinta-tiimin esimiehen kanssa. Tiimi siis tekee tilanhallintaratkaisut kaupoille eli piirtää hyllykuvat joita kauppa noudattaa. Kartoitin aluksi myymälän tämänhetkisen valikoiman. Kauppa kuuluu siis kokoluokkaan E eli meillä on Keskossa myymäläpinta-alan mukaan määritetyt kokoluokat ja siihen vielä valikoimaluokat. Tämä myymälä kuuluu siis Premium E-valikoimaluokkaan. Kauppa on itse valinnut valikoimaluokakseen Premiumin joka on perusvalikoimaluokkaa parempi. Pyy-sin myös myymälästä kuukauden jaksolta tuotekohtaiset myyntidatat kaikista tuotteista keksien tavararyhmästä joita on myyty kaupan hyllystä. Näin saatiin kokonaiskuva tuotteista ja myyntimääristä joiden pohjalta lähdin analysoimaan kaupan myyntiä. Nyt valikoimanhallinta menee siten että Ruokakesko velvoittaa valikoimasta riippuen osan tuotteista myymälään ikään kuin ”pakolliseksi” joka on niin sanottua ketjuvalikoimaa. Sama valikoima löytyy siis kaikista Suomen K-Supermarket-ketjun kaupoista jotka ovat kokoluokaltaan ja valikoimaluokaltaan yhtä suuria. Näitä tuotteita ovat siis yleisesti suurten yritysten ja valtakunnallisten tavarantoimittajien tuotteet. Kekseissä esimerkiksi LU Digestive-keksi on ketjuvalikoimatuote, joka löytyy kaikista Suomen 230 K-Supermarketistä.

Suurin kysymysmerkki jota tässä työssä oli tarkoitus tutkia että mikä on siis se ketjuvalikoiman ulkopuolinen valikoima jonka kauppa päättää itse. Noin 40 % tuotteista on kaupan itse valitsemaa ja päättävää. Mikä sitten on kauppakohtainen juuri tälle kaupalle ehdoton oikea valikoima ketjuvalikoiman lisäksi? Jouni Sakki kertoo kirjassaan että selaista ei ole olemassa joka olisi ehdottoman oikea. Lähdin silti arviomaan ihan puhtaasti myynnin kautta että mitä kauppa on myynyt ja mikä kiertö tuotteissa on ollut. Arviomme puhtaasti että seurantajaksolta alle viisi (5) kappaletta viikossa myyvä tuote on huono ja on niin sanottu hyllylämmittäjä-tuotteita. Kävin vielä ottamassa valokuvat jokaisesta moduulista erikseen jossa näkyy kaupan hyllyssä olevat tuotteet niin kokonaisuus oli helpompi hahmottaa ja sitä kautta rakentaa uusi hyllykuva ja miettiä uudestaan tuotteiden sijoittelua. Nyt siis oletamus oli että nykyisillä asiakasmäärillä saadaan keksihyllyyn nykyinen myynti. Tästä johtuen pitää järkevöittää ja tehostaa valikoimaa kustannustehokkaammaksi. Kaupassa oli siis 9 moduulia tuotteita eli 9 hyllyä vierekkäin ja yhden hyllyt pituus on 1,35 m.



Kuva 3. Keksihylykkuva. Moduuli 1.

5.2 Sisäinen benchmarking

Kävin myös lukuisia keskusteluja useiden kauppiaiden ja osastohoitajien kanssa läpi miten heillä hoidetaan kauppakohtainen valikoima eri tavararyhmissä. Isot kaupat kuten K-Citymarket-ketjun kaupat pystyivät ottamaan melko hyvin valikoimiin asiakkaiden toiveita ja antamaan mahdollisuuden pienten toimittajien tuotteilla vaikka alkuun tuotteesta olisi kin hävikkiä tullut ja vain yksi asiakas ostanut tuotetta. Joissakin isoissa myymälöis-sämme K-Citymarket-ketjussa on parhaillaan 30 000 erilaista tuotetta ja kierto voi olla osassa tuotteista todella huonoakin. Varakkaalla kauppialla tämä voi olla kilpailu ja ima-goetu jossa ei ajatella edes maksimaalista hyllykiertoa ja mahdollisimman tehokasta va-likoimaa.

Yksi kauppias sanoi että joku asiakas asioi heillä koska heiltä löytyy jokin tietty tuote ja muualta ei ja ostaa heiltä koko ostoskorin kerralla vaikka hänen toivoma tuote ei olekaan kaupalle kannattava. Kauppias sanoi myös että jotkut tuotteet vaan on oltava hyvän ruo-kakaupan valikoimissa vaikka kierto olisi huono. Esimerkkinä hän mainitsi sahramin jota mausteena käytetään mausteena esim. espanjalaisessa paellassa. Kauppias kertoi myös että heillä poistuu joka kuukausi noin 50 tuotetta valikoimista mutta uusia tulee saman verran. Toisaalta sekin on kiertoa että kaikki asiakkaiden toiveet otetaan huomi-oon. Kauppiaan mukaan asiakkaan toivetta ei huomioida ainoastaan silloin kun tuote poistunut valikoimasta puolen vuoden aikana huonon menekin vuoksi.

Jotkut osastohoitajat olivat taas sitä mieltä että jopa ketjuvalikoimassa on huonosti myy-viä tuotteita joita he eivät halua hyllyyn ja kokevat että ne ovat Keskon käskemiä. Näin se onkin monesti että ison tavarantoimittajan tuote tulee ketjuvalikoimaan ja toisessa kaupassa se myy todella hyvin ja toisessa ei juuri lainkaan mutta koko kauppaketjun kokonaisvolyymi tuotteelle ja koko maan keskiavo ratkaisee että tuote pääsee ketjuvali-koimaan.

Osan kauppojen hyllytila on suhteessa hyvin pieni ja sinne ei paljoa jää mahdollisuutta ottaa ketjuvalikoiman ulkopuolisia tuotteita kuten nyt nämä Keskon ostamat Siwat. Silloin on helpompaa löytää täytteeksi ne tuotteet jotka eivät ole valikoimassa kun hyllytilasta ei ole paljoa tyhjää ketjuvalikoiman jälkeen.

Osa kaupoista ottaa valikoimaan tuotteet sen mukaan miten keskustelevat muiden kauppiaiden kanssa mikä heillä myy hyvin ja mitä he suosittelevat. Osassa kaupoista oli erittäin tarkka ja hyvä seuranta ja hyvin aktiivinen valikoimahallinta omine määritellyine mittareineen.

Tavarantoimittajat ovat myös osaltaan vaikuttamassa valikoimiin ja lähes yksinomaan K-ryhmän kaupoissa koska kilpailijat ovat ohjanneet valikoimanhallinnan tiukasti eikä kaupapakohtaiseen valikoimaan ole juuri myymälällä mahdollisuutta vaikuttaa. Pieni tavarantoimittaja voi soittaa osastovastaavalle ja tarjota tuotetta suoraan ja osastovastaava voi ottaa sen valikoimiin kaupoissamme.

Osassa vastauksista sain että jokin pienen tavarantoimittajan johtaja tai omistaja on kauppiaan hyvä kaveri jolloin tuote on sen takia valikoimissa. Erilaisilla sopimuksilla ja alennuksilla tavarantoimittaja voi myös päästä valikoimaan olipa sitten tuote asiakaslähäinen tai ei.

En siis saanut mitään selkeää vastausta ns. benchmarking- menetelmällä siihen, miten kauppa valitsee itse ne tuotteet valikoimiin mitä Kesko ei määrää. Meillä on käytössä toki myös suositusvalikoima eli ketjuvalikoiman lisäksi noin 20 % tuotteista, joista kauppa voi valita tuotteita valikoimiin. Ne on hinnoiteltu kauppiaille hyväksi ja kauppiaan bonuksiin voi olla sidottu suositusvalikoiman käyttäminen. Suositusvalikoiman tuotteet ovat myös hinnoiteltu valmiiksi suositushinnalla eli kauppa voi suoraan ottaa käyttöön hinnan tai laskea tai nostaa hintaa kilpailutilanteen mukaan. Suositusvalikoima on rakennettu yleensä isojen tavarantoimittajien hyvillä tuotteilla.

Parhaissa keskustojen kaupoissa joissa asiakasvirrat ovat suuret niin kaupan kaikkien tuotteiden kierto voi olla jopa alle 10 vuorokautta eli hyllykierto on todella nopeaa ja pienemmälläkin valikoimalla voidaan saada paremmat myyntiluvut aikaiseksi koska asiakasvolyymit ovat suuret.

6 Kehittämistehtävän tulokset

6.1 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuskysymys oli että voidaanko tuoteryhmän kiertonopeutta parantaa aktiivisella valikoimanhallinnalla? Saimme tällä toimintatutkimuksella vastauksen että kiertonopeutta voidaan parantaa aktiivisella valikoimahallinnalla.

Ajoimme helmikuun myyntidatan kaupan kekseistä ja saimme 61 tuotetta joilla myyntiä oli ollut alle viisi tuotetta viikossa. Osa tuotteista oli ollut ketjuvalikoimassa ja jääneet sitten kaupan omaan valikoimaan vaikka olivat olleetkin poistuvia tuotteita ketjuvalikoimasta. Poistunut tuote ei siis ollut myynyt hyvin ollessaan ketjuvalikoimassa.

Analysoitiin ja tutkittiin myyntidataa ja siellä oli jopa kahdessa eri myyntipaikassa tuotteita jotka eivät ollut myyneet keskimäärin kuin 1,3 tuotetta/viikko. Nämä tuotteet päätettiin poistaa valikoimista ja tuoda tilalle muiden kauppojen ja samalla valikoimalla Premium E- valikoimalla hyvin myyviä suositusvalikoiman tuotteita.

6.2 Hyllykuvaan tehtävät muutokset

Teimme muutoksia valikoiman avulla myös kaupan esillepanoon eli hyllykuvaan. Tuotelukumäärä väheni ja tiivistimme hieman valikoimaa. Nyt esimerkiksi kaikki suolakeksit ja voileipäkeksit olivat olleet näkkileipä-hyllyssä vaikka ne eivät kuulu edes näkkileipätuoteryhmään kuten alla olevat kuvat kertoo. Pudotimme myös valikoimasta piparkakkuja joita oli jäänyt hyllyyn joulukuulta. Samalla teimme myös muutoksia tuotejärjestyksissä. Osa tuotteista jotka ovat halpoja K-menu tuotteita ja joilla ei ollut hyvä kate niin laitoimme alahyllylle kun ne olivat jostain syystä tuotu hyvälle myyntipaikalle. Kaupasta on löydettävä aina edullinen vaihtoehto tuotteesta mutta sen ei tarvitse olla parhaalla myyntipaikalla silmäkorkeudella, johon kuluttajan katse osuu ensimmäiseksi.

Tämäkään ei ole vielä valmis hyllykuva ja valikoima mutta saimme poistettua kaupan hyllystä 61 hyllynlämmittäjätuotetta ja tuomalla näihin 9 moduuliin voileipäkeksit ja suolakeksit. Saimme siis tiivistettyä valikoimaa. Aikaisemmin valikoima ei ole ollut kaikin puolin kovin tehokas. Valikoima 253 tuotetta on tarpeeksi suuri valikoima erottua kilpailijoista jotka hakevat hyvin kapeaa valikoimaa ja tehokasta kiertoa.



Kuva 3 Moduuli 9 ennen muutosta.

Yhteenvetona tuloksista:

Lähdettiin arvioimaan kaupan kannattavuutta yhden tuoteryhmän eli keksien kautta. Päädyimme tarkastelemaan kaupan oman valikoiman myyntiä ja tuotteiden kiertoa ja seurasimme sitä kahden kuukauden ajalta. Kävimme myös kaupassa kuvaamassa hyllytilan. Päätimme poistaa kaupan valikoimasta kaikki keksit joiden keskimääräinen myynti on alle 5 kpl/viikko. Kaupan keksivalikoimasta poistui siis 61 tuotetta. Nämä tuotteet korvattiin nostamalla valikoimaan vastaavissa kaupoissa hyvin kiertävillä tuotteilla. Korjattiin vielä hyllyjärjestystä siten että kaikki a-brandien eli markkinajohtajien tuotteet tulivat silmäkorkeudelle hyllyyn ja saivat parhaat myyntipaikat. Lisäksi laitoimme samaan hyllyyn koko suolakeksi ja voileipävalikoiman joka oli jostakin syystä kaupassa näkkileipähyllyssä jossa sen ei kuuluisi olla. Kaupan omat halvat merkit laitettiin huomommalle myyntipaikalle eli alahyllylle tai ylahyllylle. Tämä saatiin aikaiseksi siis spaceman tilanhallintaohjelman avulla. Ehdotelma uudesta valikoimasta on vasta vain ehdotelma. Jatkossa kauppa joutuu aktiivisesti seuraamaan tuotteiden myyntiä ECR-työkaluja käyttäen ja poistamaan valikoimasta huonosti kiertävät tuotteet. Alla on vielä tulokset taulukkona.

Tutkimusongelma	Teoreettinen malli	Mittarit	Tulokset ja onnistuminen
Onko yksittäisen myymälänvalikoima asiakaslähtöinen ja miten sitä voidaan parantaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita?	Tehtiin myymäläkohtainen valikoima ja räätälöinti todellisen kulutus-kysynnän mukaan. (Finne & Kokkonen 2005, 173) Jatkuvan parantamisen malli eli Demingin ympyrä. (Pitkänen 2010, 72.)	Valittiin yksinkertainen mittari; tuotteiden kiertonopeus.	Otettiin tuotekohtainen myyntidata eli kuittirivitiето kahdenkuukauden ajanjaksolta SAP R3-toiminnanohjausjärjestelmällä. Tunnistettiin huonosti kiertävät tuotteet jotka poistettiin valikoimista. Tuotteet korvattiin muissa vastaavissa myymälöissä hyvin kiertävillä. Jatkossa seuraa taas myyntiä ja poista huonosti kiertävät.

Taulukko 5. Yhteenveto tuloksista

6.3 Muutokset kaupan toimintatapaan

Ruokakeskolla ei ole mahdollisuutta tehdä kaikille kaupoille täysiä hyllykuvia joten tästä lähtien myös kaupan vastuulle jää oman kauppakohtaisen valikoiman suunnittelu, toteuttaminen, aktiivinen seuranta ja muutosten tekeminen. Kaupalla on käytössään raporttiyhdistelmätyökalu johon voi tuote tuotteelta syöttää kuukauden myynnit tuoteryhmästä jossa työkalu laskee yksittäisen tuotteen päiväkohtaisen kiertonopeuden, hävikin, myynnit euroina sekä tuottoprosentin. Työkalu on jonkun mielestä hieman kömpelö käyttää joten ehdotan että kauppa alkaa kahden viikon seurantajaksolla seuraamaan tuotteen menekkejä. Kuten Kautto&Lindblom kirjoittaa niin tuotteen kierto on aina seurantaan historiasta joten tuotteen elinkaari voi olla hiipumassa. Siksi on tärkeää tehdä jatkuvaa seurantaan myynnistä ja tarpeeksi lyhyellä aikajaksolla joten saadaan realistinen kuva siitä mikä tuote myy hyvin ja mikä ei myy hyvin. Tällöin voidaan laittaa kaupassa esimerkiksi rajaksi 5 kpl/viikko ja tämän alittuessa poistaa tuote valikoimasta tai ainakin arvioida kriittisesti tuotetta. Mikäli tuotteelle ei löydy järkevää syytä pitää valikoimissa niin se voidaan poistaa ja antaa hyllytilaa sellaiselle tuotteelle enemmän joka myy hyvin.

Uutuudet myös voidaan aina ottaa valikoimaan ja päästään heti myymään uutuutta mahdollisesti ennen kilpailijoita jolloin saadaan uutuusarvo tuotteelta. Suosittelen siis ajamaan kahden viikon välein myyntiraportin ja arvioimaan mitkä tuotteet kannattaa poistaa valikoimasta. Asiakkaan toiveita on mahdollista myös kuunnella ja ottaa valikoimiin tuotteet joita asiakas haluaa. Tämän jälkeen voidaan seurata samalla tavalla näiden tuotteiden myyntiä.

Myyvälälle voisi ohjeistaa että käyttää myyntidataa ja kahden viikon tai kuukauden välein seuraa tuotetasolla kaikkien tuotteiden menekit. Jos tuotteen kiertonopeus on alle 5 kpl/viikko, niin arvioi tuote miksi se on valikoimassa. Mikäli tuote on oltava hyvässä kaupassa kuten jäätelövohvelit niin pidä. Mikäli jokin asiakas tulee myymälään ja tuo rahaa myymälän yhden tuotteen vuoksi niin tuote kannattaa pitää ja säilyttää asiakas.

Sakin teoriaan viitaten saatiin mitattavia tuloksia kun poistettiin huonosti kiertäviä tuotteita kaupan valikoimasta ja saatiin kaupan katetarvetta pienemmäksi. Tutkimuksen tulos vastasi tutkimuskysymykseen eli kaupan hävikkiä ja kannattavuutta voidaan parantaa aktiivisella valikoimasuunnittelulla ja jatkuvalla menekinseurannalla.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Sopivaa tehtävää pohtiessani ja kysellessäni työnantajalta löytyi tämä joka osoittautui äärettömän mielenkiintoiseksi. Tein vuoden verran 2013 tilanhallintaa Ruokakeskolla ja ymmärsin melko hyvin tilanhallinnan ohjelman ja lainalaisuudet. Oli mukava tehdä työtä kun se oli annettuna tekijänä Ruokakeskolta ja työpaikkaohjaajani oli innostunut työstäni. Työn rajaus oli aluksi hyvin vaikeaa, ja teki mieli ottaa mukaan useita kauppoja. Sitten jouduimme tekemään valinnan. Valitsimme vain pääkaupunkiseudulta kaupan koska silloin työ on aidosti toteutettavissa ja voimme käydä myymälässä paikan päällä arvioimassa tilannetta ja katsomassa kaikki lisämyyntipaikat missä mahdollisesti on vielä tuotteita perushyllyn lisäksi. Myymäläksi valittiin puhtaasti kaupallisin perustein.

Myynti ei ole ollut toivottua luokkaa ja se on lähtenyt hiipumaan kilpailutilanteen vuoksi. Kauppakeskuksesta lähti viereen tulleen uuden S-marketin kylkeen Alko joka oli ennen kauppakeskuksen yhteydessä eli samassa paikassa kun tämä myymälä sijaitsee. Alko on hyvin ohjaava tekijä monesti kaupan valinnassa asiakkaalle. Lisäksi myös vierestä löytyy LIDL joka on tehnyt Suomessa hyviä markkinaosuuksien kehityksiä. Myymälän valinnan jälkeen päätimme vielä valita tuoteryhmän. Valitsimme alkuun eines-tuoteryhmän tuoretuotteista ja sen jälkeen keksit. Einesryhmän myyntejä arvioidessamme päädyimme siihen tulokseen, että valikoiman hallinta on tuoretuotteissa melko hyvä. Tuote, josta tulee paljon hävikkiä, poistetaan hyvin nopeasti kaupan valikoimasta ja tilalle otetaan joko uutuuksia tai sitten annetaan tilaa jollekin muulle menevämmälle tuotteelle. Tuoretuotteissa hävikkiä tulee nopeasti koska säilyvyysaika on lyhyt ja parasta ennenpäiväys tulee nopeasti vastaan. Teolliset tuoteryhmät kuten säilykkeet, makeiset, keksit, korput ja näkkärit, murot ja myslit jne. siis sopivat toimintatutkimukseen hyvin. Usein tuotteista ei tule hävikkiä koska tuotteiden säilyvyys on vuodesta kahteen vuoteen ja tuotteita jää valikoimiin vaikka niillä ei ole myyntiä eikä kuluttajaa kiinnosta tuotteet.

Aikataulullisesti olisin alkanut tekemään tätä työtäni jo alkuperäisen suunnitelmani mukaan 2015 syksyllä. Kyselin tutkinnonjohtajalta kuka tulisi minulle ohjaajakseni ja en saanut kuukausiin vastausta. Ohjaajani selvisi vasta joulukuussa 2015. Tammikuussa 2016 aloitin projektin ja sainkin jo kevään aikana tehtyä jo viitekehysanalyysin ja luin paljon teoriaa läpi tilanhallinnasta sekä tavararyhmäjohtamisesta. Kesällä kirjoitin teoriaa ja olin intoa täynnä työhöni liittyen. Kysyin syksyllä kesäloman jälkeen tuotemyynnit valitusta

tuoteryhmästä 7-9 eli heinäkuu-syyskuu ja olin alkamassa tekemään työtäni. Silloin yhtiössämme puhalsi isot tuulet. Keväällä oli ostettu Suomen lähikaupat eli n. 600 Siwaa ja Valintataloa sekä konttorihenkilökunta siirtyi Ruokakeskon palvelukseen. Yksikköön jossa työskentelin tuli isot yhteistoimintaneuvottelut ja vähennystarve ilmoitettiin jopa 45 henkilöä. Samaan aikaan lokakuussa 2016 kun oli YT-neuvottelut menossa niin tuli myös tieto että Ruokakeskon Venäjän-toiminnot ja kaikki Pietarin 11 K-ruokamyymälää on myyty venäläiselle Lenta-ketjulle. Työskentelin vielä lokakuussa siis itse Venäjän vientiyksikössä. Minulle tarjottiin töitä K-Citymarket-ketjun markkinointi-yksiköstä jossa tällä hetkellä työskentelen. YT-neuvottelujen päättyessä oli yksikköön tullut paljon muutoksia josta lähdin. Koko Suomen lähikaupan hankintaorganisaatio oli sulautettu meidän Keskon ostoyksikköön ja siellä henkilöstövaihdoksia oli paljon. Työpaikkaohjaajani ei onneksi vaihtunut vaikka hänellä vaihtuikin toimenkuva. Koko syyskuu oli todella vaikeaa aikaa kaikille ja olin hädissäni tämän työn kanssa. Tämä toimintatutkimus ei edennyt lainkaan ja mietin valmistunko edes ja milloin. Päätimme ohjaajani kanssa rauhoittaa joulun ajan ja ottaa tammi-helmikuulta uudet myynnit.

Piparkakut korostui voimakkaasti keksivalikoimassa eikä joululta kannattanut ottaa mitään uusia myyntiseurantoja sen vuoksi. Helmikuun alussa sitten menin kauppaan valokuvaamaan kaikki hyllymoduulit ja ajoimme uudet myyntiseurannat kaupan myymistä tuotteista. Tätä kirjottaessani maaliskuun 19.3.2017 olen aikataulusta jäljessä mutta en pahasti. Tämän piti olla valmis jo maaliskuussa joten kuukausi.

7.2 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämishankkeen toteutukseen sekä reliabiliteetti ja validiteetti

Teoreettiseksi viitekehykseksi olin valinnut tuoteryhmäjohtamisen kirjallisuutta eri kirjoittajilta ja kuinka ERC-työkaluilla voidaan tehdä asiakaslähtöisempää valikoimaa jotta kauppakohtainen liikeidea toteutuu. Käytin siis meidän SAP-järjestelmää ja sain sieltä BW (Business Warehouse) –järjestelmästä tuotua myyntidatan myös kaupan oman valikoiman tuotteista. Jatkuvan parantamisen mallista oli hyötyä sillä sitä voidaan jatkossa ohjata kaupan työkaluksi valikoimahallinnassa. Yksinkertainen Demingin ympyrä joka ohjaa koko ajan toimintaa ja arviointia yksittäisen tuotteen myyntidatasta. Käytin myös benchmarking-menetelmää eli kysyin monilta kaupoilta miten he tekevät omaa valikoimanhallintaansa ja huomasin että valikoiman hallinta on hyvin vaihtelevaa ja käytännöt kirjavia. Jouni Sakin kirjasta tilaus- ja toimitusketjun hallinta oli paljon apua jossa hän

mainitsi kauppakohtaisen menekkitiedon vaikutuksesta tehokkaaseen valikoimaan. Pohjautuen näihin teorioihin en lähtenyt tekemään esimerkiksi kyselytutkimusta kaupan asiakkaille. Paremmin saa tietoa kuittirividatasta jota seuraamalla voi optimoida tuotekohtaista kiertoa, hävikkiä ja tuottoa.

Pidän tutkimusta luotettavana sillä samaan lopputulokseen päätyisi muutkin tutkijat eli poistamaan kaupan hyllystä tuotteet jotka eivät kierrä tarpeeksi hyvin ja mikäli valitsisin minkä tahansa toisen myymälän tai tuoteryhmän tutkimuskohteekseni uudestaan niin lähtisin ensimmäiseksi kauppaan valokuvaamaan moduulit ja sen jälkeen ajaisin myyntidatan kaupan tuoteryhmän myynneistä. Tämän jälkeen poistaisin valikoimasta huonosti kiertävät tuotteet ja toisin uutena muissa saman kokoluokan myymälöissä hyvin myyneet suositusvalikoiman tuotteet. Tämän jälkeen seuraisin taas myyntiä ja tekisin Demingin ympyrän tavoin uusintatarkastuksen. Jatkaisin tätä kierrosta jatkuvalla seurannalla.

Tutkimuksen validius voidaan osoittaa että haluttiin mitata voidaanko tuoteryhmän kannattavuutta parantaa tehokkaammalla valikoimanhallinnalla niin tämä työ osoittaa että voidaan. Sain myyntidatatutkimuksen pohjalta 61 tuotetta pois joilla on lähes mitätön kierto. Tuotteita oli hyllyssä jotka myi yhden kappaleen viikkoon eli yksi myyntierä saattoi seisoa kaupan hyllyssä kuukausia. Sellaisia tuotteita ei kannata pitää valikoimassa.

7.3 Jatkoimenpiteet toimintatutkimukselle

Seuraavaksi lähtisin tutkimaan kaikki kaupan tuoteryhmät ja arvioimaan todellista myyntiä kullakin tavararyhmälle. Tämän jälkeen arvioisin mikä on hyväksytty kierto tuotteelle joka saa jäädä hyllyyn. Myyntiseurannat ottaisin kahden viikon sykleissä jonka olisi tarpeeksi lähellä ja tuotteen elinkaaren hiipuminen näkyisi paremmin kuin pitkän ajan taaksepäin seurannat. Kautto ja Lindblom kirjoittivat tästä kirjassaan että liian pitkä aika taaksepäin seurannat ovat liian vanhentunutta myyntitietoa. Tekisin myös tämän pieneksi pilkotun pilottihankkeen pohjalta ohjeistuksen tai hyvin helpon työkalun kaupalle toteutettavaksi oman valikoiman arviointiin ja seurantaan. Demingin ympyrän mukaan tekisin jatkuvaa toiminnan parantamista myös valikoimahallinnassa. Eli suunnittele, toteuta, arvioi ja kehitä. Mikäli suunniteltu valikoima toimii vain osittain, niin sitten sitä kannattaa parantaa ja kehittää. Tietoa on paljon, mutta sitä ei ole riittävästi hyvin hyödynnetty kaikissa myymälöissä. Jopa 1 % prosenttiyksikön tuotto tuoteryhmän myynnissä olisi euro-määräisesti mitattu huomattava parannus vähittäiskaupan alalla joka on suuren volyymin ja matalien katteiden toimiala. Suuremmissa yksiköissä korostuu aina enemmän valikoimanhallinnan tehokas toteutus koska suurissa myymälöissä on enemmän hyllytilaa.

Jouni Sakki kirjoitti kirjassaan että vähittäiskaupan alan tuottavuus ei ole parantunut juurikaan vaikka tietoa on paljon ja onko vähittäiskauppojen valikoimat liian laajat ja tehottomat. Jäin miettimään tuota itsekin että mielestäni myymälään riittäisi vähempikin hyllytilaa siitä mitä keksille on varattu. Jäin myös miettimään että kannattaisiko rohkeasti uudistaa koko konseptia ja tuoda osastoittain tuotteet esille kuten yksi ja yhtenäinen herkutte-
luosasto josta löytyisi kaikki keksit, makeiset, snacksit, perunalastut jne. Samanlainen osasto joita on uudistettu K-Citymarket-ketjussa kuten terveyst ja hyvinvointi jossa näkyy lisäravinteet ja vitamiinit sekä kuntoiluvälineet.

7.4 Itsearviointi

Tämä toimintatutkimus on antanut minulle paljon kuten koko koulutusohjelmakin Metropolian liiketoimintaosaamisen ja johtamisen opintolinjalla. Olen päässyt tekemään tätä työtä ja syventymään tavararyhmähallinnan johtamisen haasteisiin ja valikoiman muodostamisen vaikeuteen jota olin aikaisemmin seurannut aikaisemmissa toimenkuvissa lähinnä ketjun näkökulmasta enkä yksittäisen kaupan. Olen oppinut että mitään puhdasoppista ja oikeaa valikoimaa on mahdoton tehdä myymälälle vaan on arvioitava kauppa-kohtaisesti jokainen myymälä ja siellä valikoimissa olevat tuotteet erikseen sekä painotukset niille. Mikäli kauppa on valinnut strategisekseen esimerkiksi erikoisluet, niin silloin valikoiman on oltava laajempi kuin lähimmillä kilpailijoilla mutta silti tuotesegmentin pitäisi olla asiakaslähtöinen ja kannattava ja tehokas. Valikoiman laajuutta ei siis kannata pitää itseisarvona mikäli tuotteet eivät kierrä hyllyssä vaikka K-ryhmänä pyrimmekin erilaistamaan myymälöitä kilpailijoista juuri valikoiman laajuudella. Opin koko ajan opintojen aikana uutta ja pääsin soveltamaan oppimaani suoraan työtehtäviini koska monet harjoitustyöt tehtiin työpaikkayritykseen.

Tätä toimintatutkimusta tehdessäni jouduin myös huomaamaan miten nykyinen työelämä ja organisaatiot muuttuvat ja toimenkuvat sekä liiketoiminnat elävät. Tasan vuosi sitten Kesko osti kokonaisen kauppaketjun eli Suomen Lähikaupan, luopui Venäjän ruokakaupasta. Kesko myi aikaisemmin jo Anttilan pois sekä osti Porschen maahantuonnin. Onnisen toiminnat ostettiin myöskin sekä viimeisin uutinen oli että perustetaan kokonainen terveyst- ja kauneustuotteiden vähittäiskauppaketju johon myöhemmin yritetään saada myyntiin käsitavarakaupassa myytävät tuotteet.

Nämä muutokset varsinkin Suomen lähikaupan ostaminen ja Venäjän ruokatoimintojen myyminen ovat vaikuttaneet myös omaan työskentelyyni enkä koskaan kuvitellut viime vuonna vielä että teen töitä joskus markkinointisuunnittelijana kuten nyt teen. Tämä työ osoittautui hyvin haasteelliseksi koska tämä tehtiin yritykseen ja aikataululliset asiat eivät olleet itsestäni kiinni. Viime ja tänä vuonna K-Marketeiksi muutettavat Siwat ja Valintatalot ovat työllistäneet myös todella paljon Keskon henkilökuntaa. Tämä on siis ollut perustyön lisäksi ylimääräistä työtä ja olen todella iloinen että sain tämän toimintatutkimuksen tehtyä. Kiitokset kuuluvat kuitenkin tämän työni työpaikkaohjaajalleni asiantuntevasta avusta sekä oppilaitoksen ohjaajalle Pauli Järvensivulle joka vei työtäni oikeaan suuntaan.

Lähteet

- 1 Anttila Pirkko. 2006. Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. 2.painos. Akatiimi Oy. Hamina.
- 2 Eskola, J & Salonranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos Tampere: Vastapaino
- 3 Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro
- 4 Gummesson Evert. 1991. Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications Ltd. USA. 212 s.
- 5 Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila 2006. Kauppa Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- 6 Heikkinen, Hannu, L.T., Huttunen Rauno, Moilanen, Pentti 1999: Siinä tutkijamissä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus WSOY-kirjapainoyksikkö. Juva.
- 7 Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2008: Tutki ja Kirjoita. 13.-14. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- 8 Kananen, J, 2009: Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammatikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä
- 9 Kautto, Matti, Lindblom, Arto & Mitronen, Lasse 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 10 Kautto, Matti, Lindblom, Arto 2004, Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu, Otavan Kirjapaino OY.
- 11 Kuusela H & Neilimo Kaupan strategiaosaaminen 2010. Edita Publishing, Helsinki.
- 12 Markkanen, Susanne 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Karisto Oy.
- 13 Pitkänen Raimo. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Vantaa.
- 14 Rämö, Satu (toim.) 2008. Retail Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- 15 Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta B2B – vähemmällä enemmän. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- 16 Solomon, M.R. 2006. Consumer behavior. Seventh edition. Massachusetts: A division of paramount publishing
- 17 Siitonen A, 2004. "Ammatillisuus ja taidon käsite" Teoksessa Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Toim. Hannu Kotila ja Arto Mutanen. Helsinki: Edita. (266-278)
- 18 Uusitalo H, 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2.painos. Porvoo. WSOY
- 19 Vilkka, Hanna 2006. Tutki ja Havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- 20 Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

