



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KETJUOHJATUN ESILLEPANO TYÖN HYÖDYT JA HAASTEET

Case: Yritys X:n päivittäistavaramyymälä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Stina Winberg

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

WINBERG, STINA:

Ketjuohjatun esillepanotyön hyödyt ja haasteet

Case: Yritys X:n

päivittäistavaramyymälä

Liiketalouden opinnäytetyö

56 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Kaupan alalla pyritään jatkuvasti asiakaslähtöisempään ajattelutapaan myös valikoimien osalta ja esillepanotoimintoja kehittämällä yritetään vähentää kustannuksia. Tehokkaalla valikoiman- ja tilanhallinnalla parannetaan myös myyntialakohtaista tuottoa ja liikevaihtoa ja niillä on myös ratkaisevan suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyydelle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa parempaa ymmärrystä siitä, miksi ketjuohjauksen tuottamat hyllykartat ovat tärkeitä ja selvittää mitä kehittämistä toimintatavoissa voisi olla, jotta hyllykartatoiminnasta saataisiin tehokkaampaa. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaisia hyötyjä hyllykartoista saadaan ja millaisia haasteita niiden toteuttamisessa kohdataan case-myymälässä teollisen tuoteryhmän osalta ja millaisessa suhteessa toiminnalla tavoitellut hyödyt ovat myymälässä käytettyyn työmäärään nähden.

Teoriaosuudessa käsitellään valikoimienhallintaa ja tilanhallintaa päivittäistavaramyymälässä sekä niihin keskeisesti sisältyviä alueita, kuten ketjuliiketoimintaa, valikoimasuunnittelua, myymälän tilanjakoa, hyllykartoja, ECR-toimintaa sekä myymälälogistiikkaa. Empiriaosuudessa tutkitaan haastatteluiden avulla mitä on valikoimatyö ja tilanhallinta Yritys X:ssä, mitkä ovat hyllykarttoiminnalla tavoitellut hyödyt, hyllykarttojen konkreettista toteutusta myymälässä ja miten myymälähenkilöstö sekä asiakkaat esillepanomuutokset kokevat. Selvitetään myös minkälainen on case-myymälässä toteutettu ajankäyttökirjanpito ja mitkä ovat ketjun tilanhallinnan tulevaisuuden visiot.

Tutkimuksesta käy ilmi, että hyllykarttoiminnalla myymälässä on pieni, mutta merkittävä rooli. Niiden avulla pystytään lisäämään tilanhallinnan automaatiota, parantaa ennustettavuutta ja sitä kautta lisäämään hintakilpailukykyä. Kehityskohteita toiminnan parantamiseksi voisivat olla mm. esillepanomuutosten aikataulutus ja stabiiliuden kehittäminen.

Asiasanat: tilanhallinta, valikoimanhallinta, hyllykartta, asiakastytyväisyys, päivittäistavaramyymälä, ECR-toiminta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

WINBERG, STINA: Advantages and Challenges of Chain
Controlled Presentations in Grocery Store
Case: Grocery Store of Company X

Bachelor's Thesis in Business studies 56 pages, 4 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The field of trade continuously aims to practice more customer-oriented way of thinking in selections as well as attempting to reduce costs by developing the presentation functions. With efficient control of selections as well as space control returns on sales are improved, and turnover improves. Furthermore, there is significant relevance to with these functions.

This thesis aims to create a better understanding of why shelf maps produced by chain management are important, and examines development actions in operations so that shelf map operations could be more effective. Furthermore, this thesis aims to clarify the advantages gained from self maps, what it takes to obtain these advantages for the case-store's industrial product group, and what are the advantages of the shelf map functions in relation to the workload at the case-store?

The theoretical part of the study deals with selections management at grocery stores and retail space management, e.g. chain business, selection planning, space division in the store, shelf maps, ECR- operation and store logistics. The empirical part of the study explores, through interviews, the meaning of selections management and retail space management at Company X, the intended advantages with shelf map operations, the kind of functions that shelf maps concretely are, and the opinions of staff and customers in relation to the changes of presentations. It also clarifies time management accounting, practiced by the case-store, and the visions the chain has for future retail space management.

The study results show that shelf map operations play a small but significant role in the chain. The automation for order-to-delivery chain, predictability and price competitiveness can be developed with the shelf map operation. For getting more effective operations, development areas, such as scheduling the presentation changes and developing more stable shelf maps for stores could be implemented.

Key words: retail space management, selection management, shelf map, customer satisfaction, grocery store, ECR-operation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen ongelmat, tavoitteet ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	PÄIVITTÄISTAVARAMYYMÄLÄN VALIKOIMIEN- JA TILANHALLINTA	10
2.1	Ketjuliiketoiminta	10
2.2	Valikoimasuunnittelu	11
2.3	Tilanhallinta	13
2.4	Myymälän tilanjako	14
2.5	Hyllykartat	15
2.6	ECR – Tavarantoimittajien ja kaupan yhteistyö	16
2.7	Myymäälälogistiikalla asiakkaalle lisäarvoa	18
3	CASE: YRITYS X, PÄIVITTÄISTAVARAMYYMÄLÄ	20
3.1	Yrityskuvaus	20
3.2	Tutkimuksen toteutus	21
3.3	Valikoimajaksonvaihdosten nykytila	24
3.4	Valikoimatyö Yritys X:ssä	25
3.5	Tilanhallinta päivittäistavaramyyvälässä	27
3.6	Hyllykarttatoiminnalla tavoitellut hyödyt	29
3.7	Hyllykarttojen konkreettinen toteutus case-myyvälässä	32
3.8	Ajankäyttökirjanpito	37
3.9	Tulevaisuuden visiot ketjuohjatussa tilanhallinnassa	41
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
4.1	Miten valikoimapäätökset muodostuvat?	43
4.2	Kuinka tilanhallinta toteutuu?	44
4.3	Mitä hyötyjä hyllykarttatoiminnalla tavoitellaan ja millaisia ovat toteuttamisen tuomat haasteet?	45
4.4	Päästäänkö tavoiteltuihin hyötyihin?	46
4.5	Luotettavuuden arviointi	48
4.6	Kehitysideat ja jatkotutkimusehdotukset	49
5	YHTEENVETO	51
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenien aikana päivittäistavarakaupan rakenne on muuttunut merkittävästi. Rakennemuutos ilmenee selvimmin kauppojen ketjuuntumisena. Valtaosa tukku- ja vähittäiskaupoista on ryhmittynyt valtakunnallisiksi sopimustai omistusperusteisiksi ketjuiksi. Ketju tarkoittaa kauppoja, jotka toimivat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaisesti sekä niiden yhteiselimenä toimivaa ketjuyksikköä. (Kautto & Lindblom 2005, 7-12.)

Päivittäistavaramarkkinoille tulee valikoimaan jatkuvasti uutuustuotteita, jotka ainakin suurimmat kauppaketjut ottavat valikoimiinsa. Valikoimista on tällöin tarvetta myös poistaa joitakin vähemmän myyviä tuotteita, jotta uutuustuotteet mahtuisivat hyllyihin. Ketjuohjatussa toiminnassa uutuudet sijoitetaan myymälän hyllyihin tarkasti tilanhallintayksikön suunnitteleamalla tavalla myymälöiden yhdenmukaisuuden säilyttämiseksi.

Myymäläkohtaisessa tilanhallinnassa yhtenä tavoitteena on päästä entistä parempaan paikalliseen valikoimaosuvuuteen. Tilanhallinta nousee hyvin tärkeään rooliin, kun myymäläkohtaiset hyllykartat tehdään todellisen menekkiin ja tilaus-toimitusrytmiin perustuen. (Salo 2010.)

Kaupan alalla pyritään jatkuvasti asiakaslähtöisempään ajattelutapaan myös valikoimien osalta ja esillepanotoimintoja kehittämällä yritetään saada myös tehokkuutta näistä syntyvien kustannuksien hallintaan. Päivittäistavaramyymälän tuotevalikoimalla on ratkaisevan suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyydelle. Tehokkaalla valikoimanhallinnalla parannetaan myös myyntialakohtaista tuottoa ja liikevaihtoa. (Havumäki & Jaranka 2006, 129.) On siis aiheellista tutkia, millaisia hyötyjä ja haasteita ketjuohjatus esillepanotyöstä yritykselle on. Saadaanko sillä tuotettua asiakkaalle lisäarvoa ja pystytäänkö toimintaa kehittämään sille tasolle, että se toisi samalla yritykselle myös kustannustehokkuutta?

Vähittäiskaupassa koko liiketoiminta perustuu asiakaskeskeisyyteen. Tavoiteltavaa on korkea asiakastyytyväisyys ja kestävien asiakassuhteiden syntyminen sekä niiden säilyttäminen. Nämä luovat pohjan yrityksen taloudelliselle menestykselle sekä tulokselle. (Kautto, Lindblom & Mitronen,

2008, 29.) On siis aiheellista tutkia myös, kuinka asiakkaat kokevat esillepanoryhmän järjestyksen muuttamisen päivittäistavaramyymälässä, jos heidän hakemansa tuote ei löydykään vanhalta tutulta paikalta.

Hyllyesillepanon muutoksen tarve syntyy esimerkiksi valikoimajakson vaihtuessa, kun uusia tuotteita otetaan valikoimaan ja osa käytössä olevan valikoiman tuotteista poistetaan myymälän valikoimasta. Muutoksia voi syntyä myös konseptin uusien linjausten ja painotusten johdosta. Toisinaan muutokset esillepanoissa ovat hyvin laajoja, koska tuotteet pyritään asettelemaan loogiseen järjestykseen esillepanoryhmien hyllyihin. Valikoimapäätökset tehdään useimmiten ketjuohjauksessa, mutta myymäläkohtaisesti myös asiakastoiveet otetaan huomioon.

Ketjuohjauksen valikoimaosasto suunnittelee ja ylläpitää jatkuvasti toimivaa ja ajantasaista ketjun perusvalikoimaa ja ketjuohjauksen tilanhallintayksikkö piirtää myymälöille valikoimaosaston valitseman valikoiman myymäläkohtaisiin valmiisiin hyllykuviin eli hyllykarttoihin. Case-yrityksen myymälöissä nämä esillepanomuutokset toteutetaan kuukausittain jokaisessa ketjun päivittäistavaramyymälässä, jotta ketjun jokaisessa myymälässä tuotteiden sijoittelu esillepanoryhmissä säilyisi keskenään mahdollisimman samanlaisena ja näin kuluttajan olisi helppo löytää etsimänsä tuotteet riippumatta siitä, missä kyseisen kauppaketjun myymälässä hän asioi.

Tuotteiden sijoittelu hyllykarttaan on haastavaa, koska koko valikoiman on mahdollista myymälässä olemassa oleviin hyllyihin. Hyllykalusteet ovat standardimitoitettuja. Tuotepakkausten mitat ketjuohjauksen tilanhallintayksikölle välittää tuotteiden valmistaja tai maahantuoja.

Tarkalleen juuri tätä aihetta tutkivia tutkimuksia en löytänyt lainkaan, mutta muutamia aihetta sivuavia opinnäytetöitä löysin, niistä lähimpänä tämän tutkimuksen aihetta oli Prisma X:n tilanhallinnan prosessinkuvaus (Kinnunen & Nyström, 2012). Edellä mainittu opinnäytetyö on kvalitatiivinen case-tutkimus, joka on toteutettu nimeltä mainitsemattomalle Prismalle vuonna 2012. Tutkimuksen tavoitteena on ollut kehittää ehdotus toimivalle mittarille, jolla voitaisiin mitata hyllykarttojen muutostöihin kuluva aikaa ja resursseja.

1.1 Tutkimuksen ongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on saavutetaanko hyllykarttojen toteuttamisella case-myyvälässä Yritys X:n tavoittelemia hyötyjä suhteessa hyllykarttatoimintaan käytettyyn työmäärään?

Alakysymyksiksi muodostuivat:

- Miten valikoimapäätökset muodostuvat?
- Miten tilanhallinta toteutuu?
- Mitä hyötyjä hyllykarttatoiminnalla tavoitellaan ja millaisia ovat toteuttamisen tuomat haasteet?

Toimeksiantajan pyynnöstä case-myyvälään liittyviä tietoja ei julkaista. Yritystä, jonka markettoimialaan case-myyväälä kuuluu, kuvaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä nimityksellä ”Yritys X”. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida miten market-toimialalla päivittäistavaramyymälän valikoimapäätökset muodostuvat ja miten päivittäistavaramyymälän tilanhallintaa toteutetaan Yritys X:ssä ketjutasolla ja sen myymälöissä, sekä millaisia hyötyjä tällä toiminnalla tavoitellaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa parempaa ymmärrystä siitä, miksi esillepanomuutokset ketjulähtöisesti ovat tärkeitä ja selvittää mitä kehittämistä toimintatavoissa voisi olla, jotta toiminnasta saataisiin tehokkaampaa. Lisäksi tavoitteena on selvittää millaisia mahdollisia haasteita hyllykarttatoiminnassa kohdataan case-myyvälässä.

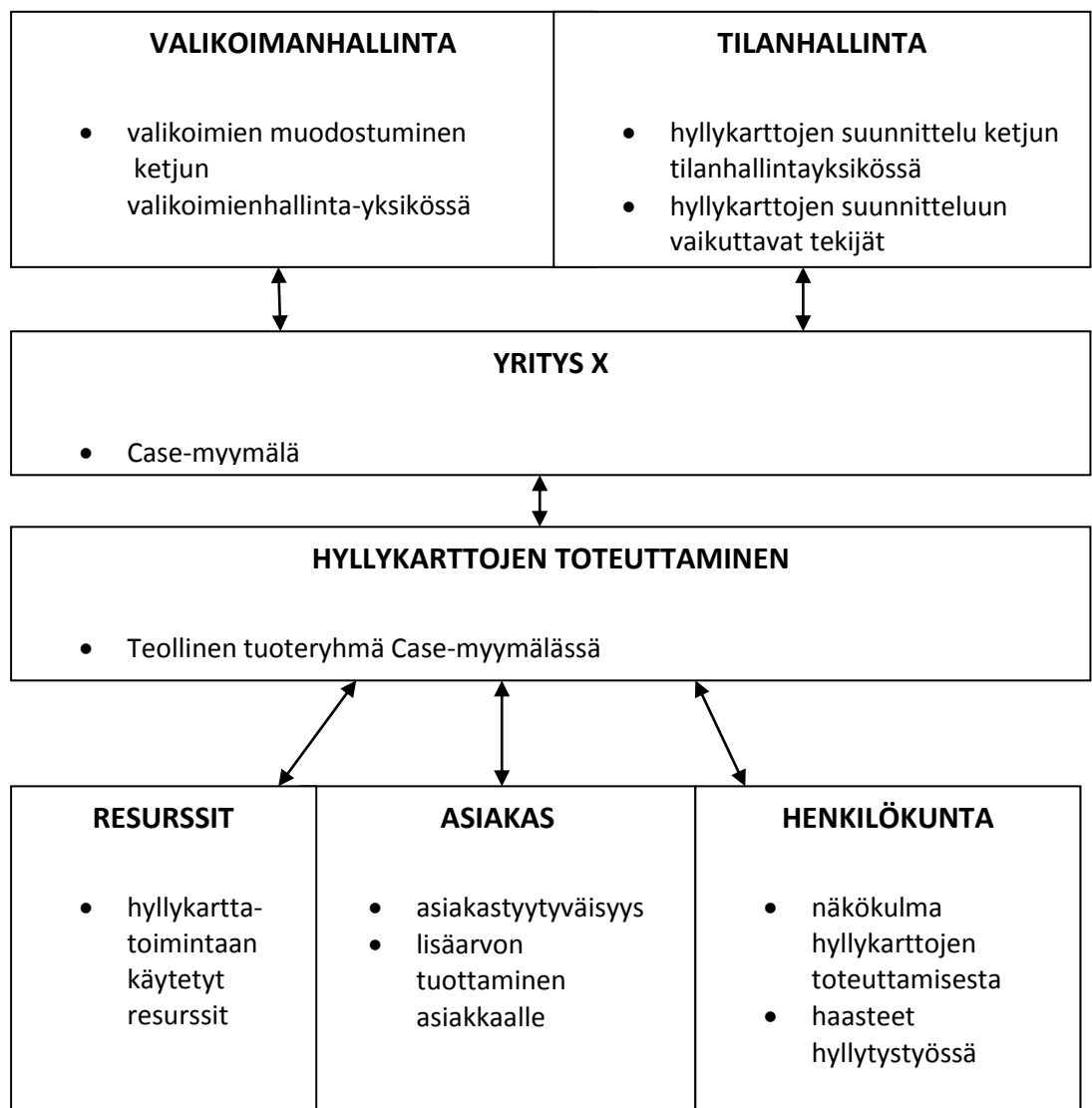
Tutkimuksessa keskityn tutkimaan näitä asioita teollisten elintarvikkeiden esillepanoryhmien osalta. Teolliset elintarvikkeet tarkoittavat päivittäistavaramyymälässä myytäviä kuivatuotteita, kuten esimerkiksi kahvi, eläintenruoat ja hygienia tuotteet. Työskentelen itse case-myyvälässä tuoteryhmävastaavana teollisten tuoteryhmässä ja osallistun hyllykarttojen konkreettiseen toteuttamiseen myymälässä jokaisessa valikoimajaksonvaihdoksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös tutkia, kuinka päivittäistavaramyymälän asiakkaat kokevat hyllyesillepanoissa tapahtuvat muutokset ja tuottaako hyllykarttatoiminta asiakkaalle lisäarvoa. Myös hyllytys henkilökunnan näkökulmia hyllytystyön haasteisiin hyllykarttamuutosten yhteydessä tuodaan esille.

Tutkimuksessa selvitetään, kuinka päivittäistavaramyymälän hyllykarttoja käytännössä suunnitellaan ketjussa ja toteutetaan market-toimialan myymälöissä sekä millaisia resursseja esillepanomuutoksiin kuukausitasolla case-myyvälässä kulutetaan. Jopa 60 % logistisen prosessin kustannuksista päivittäistavaramyymälässä aiheutuu myymälätyöskentelystä. (Berghem 2005).

Kuviossa 1 on esitetty tämän tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Tutkimuksen toimeksiantajana on pääjät-hämäläinen suuri market-toimialalla toimivan ketjujohtoisen yrityksen päivittäistavaramyymälä. Case-myymäla kuuluu hypermarket kokoluokkaan. Hypermarket on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 2 500 m².

Hypermarketissa myydään monen alan tavaroita ja elintarvikkeiden osuus kokonaispinta-alasta on vähemmän kuin puolet. Myynnin painopiste kuitenkin on päivittäistavaroissa. Hypermarket sijaitsee tyypillisesti kaupungin keskustassa, sen tuntumassa, kauppakeskuksessa tai muussa paikassa, joka on sijainniltaan helposti saavutettavissa. (PTY 2013).



KUVIO 1. Tutkimuksen rajaukset

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen case-tutkimus.

Kvantitatiivinen osuus tutkimuksesta muodostui mittaamalla Yritys X:n case-myyvälässä hyllykarttojen toteuttamiseen kuluneet työtunnit jokaisen toteutetun hyllykartan osalta ajalta tammikuu – joulukuu 2014. Tietopohjana mittaukselle oli case-myyvälän oma ajankäyttökirjanpito hyllykarttojen toteutuksen osalta. Kirjanpidosta ilmenee esillepanomuutoksiin kulunut aika sekä toteutettujen hyllykarttojen hyllymoduulimäärä esillepanoryhmittäin. Ajankäyttökirjanpitoa ei toimeksiantajan pyynnöstä julkaista. Esillepanomuutoksiin sisältyvät valikoimasta poistuvien tuotteiden poisto hyllystä, varsinainen esillepanon järjestäminen hyllykartan mukaisesti ja tuotekohtaiset tila- ja tilausparametrien säädöt sekä uutuustuotteiden lisääminen ketjun käyttämään automaattiseen tilauspistejärjestelmään.

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus analysoidaan numeraalisen tiedon avulla. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto ryhmitellään numeeriseen tietoon tai tieto saadaan numeroina. Numerotiedot analysoidaan ja selitetään tutkimuksessa sanallisesti. (Vilka 2007, 14.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana kvalitatiiviselta osalta oli tutkijan oma osallistuva havainnointi case-myyvälän työntekijänä ja hyllykarttojen toteuttajana. Aineistoa kerättiin tammi – syyskuun aikana myymälässä myös asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista hyllykarttojen toteutustöiden yhteydessä sekä tarkkailemalla asiakkaiden reaktioita hyllykarttamuuutoksia tehtäessä.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineisto muodostuu todellisista ja luonnollisista arkielämän tilanteista, joiden perusteella pyritään tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan joustava ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152 – 155.)

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnot ja kysymykset ovat vapaasti muotoutuvia keskustelun edetessä. Osallistuvan havainnoinnin etuna on se, että sillä saadaan selville, mitä ympärillä todellisuudessa tapahtuu. Haittana pidetään

haastattelijan mahdollista emotionaalista sitoutumista tutkittavaan tilanteeseen tai ryhmään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 213 - 207.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös avoimia haastatteluja. Haastattelut tehtiin loka-marraskuussa 2014 ja tammikuussa 2015. Haastateltavina oli tilanhallinnan asiantuntija konsernin ketjuohjauksesta ja valikoimasuunnittelun asiantuntija Yritys X:n organisaatiosta sekä case-myymän esimies. Avoin haastattelu on toisin sanoen tavallinen keskustelu. Tutkija kuitenkin ohjaa keskustelua etukäteen pohtimansa teeman alueella mutta antaa tilaa haastateltavan omille kokemuksille, mielipiteille ja perusteluille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Avoimien haastattelujen keskeisimpänä, kaikille haastateltaville yhteisenä teemana oli haastateltavien näkökulmien selvittäminen hyllykarttatoiminnan tärkeydestä, tarpeellisuudesta ja haasteista päivittäistavaramyylässä. Avoimilla haastatteluilla tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää miten valikoimapäätökset ja esillepanomuutokset ketjussa syntyvät ja millaisia hyötyjä näillä toiminnoilla tavoitellaan strategisella tasolla. Selvitetään myös case-myymän esimiehen sekä kolmen hyllykarttoja case-myylässä toteuttavan työntekijän näkökulmia ja ajatuksia hyllykarttatoiminnasta.

Avoimet haastattelut toteutettiin haastattelemalla Yritys X:n valikoimasuunnittelun asiantuntijaa, yritysverkoston tilanhallinnan asiantuntijaa, case-myymän henkilökuntaa sekä case-myymän esimiestä. Teoriaosuus tässä opinnäytetyössä koostuu ammattikirjallisuudesta, elektronisista lähteistä sekä market-toimialan ammatillisista julkaisuista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa selvitetään mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet, siinä määritellään tutkimuksen pääongelma ja siihen liittyvät alakysymykset sekä esitellään tutkimuksen rajaukset ja tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi johdannossa tarkastellaan lyhyesti tämän tutkimuksen aihetta sivuavasta aikaisemmin tehdystä tutkimuksesta.

Toisessa pääluvussa syvennyttään päivittäistavaramyymän valikoiman- ja tilanhallintaan. Siinä selvitetään, mitä tarkoitetaan termillä päivittäistavara ja

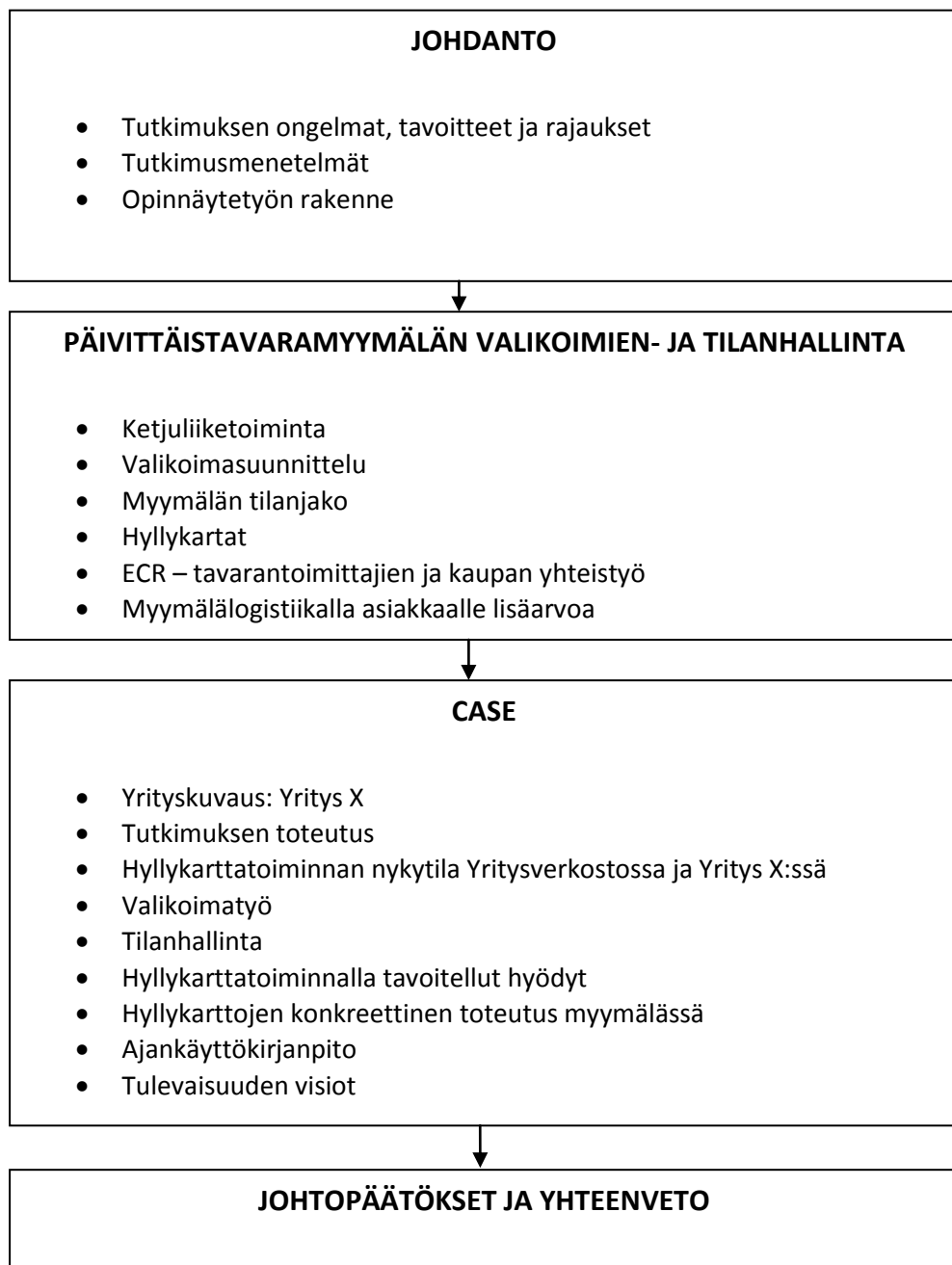
tavararyhmänhallinta. Tässä luvussa selvitetään myös, mitä on ketjuliiketoiminta market-toimialalla ja mitkä ovat valikoimienhallinnan peruslähtökohdat. Lisäksi tässä luvussa esitellään myös käsite: tilanhallinta, syvennytään siihen, mitä tilanhallinta päivittäistavaramyymälässä tarkoittaa ja mitä asioita siihen liittyy. Siinä selvitetään mitä tilanjaolla päivittäistavaramyymälässä tarkoitetaan, mikä on hyllykartta ja millaisia hyllykartat tyypillisesti ovat. Luvussa tutustutaan ECR-toimintaan (Efficient Consumer Response), joka tarkoittaa kaupan ja tavarantoimittajien yhteistyötä. Lisäksi tässä luvussa perehdytään myös myymälälogistiikkaan.

Kolmas pääluku sisältää case-tutkimuksen Yritys X:n sekä case-myymälän hyllykarttatoiminnasta. Luvun alussa esitellään lyhyesti yritysverkosto, johon Yritys X kuuluu ja Yritys X:n rakenne. Luvussa tarkastellaan hyllykarttatoiminnan taustoja ja nykytilaa sekä ketjutasolla että Yritys X:ssä haastatteluihin perustuen ja esitellään saadut tutkimustulokset. Tässä luvussa selvitetään tarkasti miten hyllykartat toteutetaan Yritys X:ssä ja case-myymälässä nykyisin.

Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan myös case-myymälässä tehtyä ajanmittauskirjanpitoa, jonka tarkoitus on selkeyttää lukijalle kuinka paljon hyllykarttojen toteuttamiseen myymälässä todella kuluu aikaa ja resursseja sekä analysoidaan case-myymälän asiakkaiden ajatuksia ja näkemyksiä esillepanomuutoksiin liittyen. Viimeisessä kolmannen pääluvun alaluvussa perehdytään asiantuntijanäkökulmasta tilanhallinnan ja hyllykarttatoiminnan tulevaisuuden visioihin.

Neljännessä pääluvussa esitellään tehdyt johtopäätökset, opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti sekä tutkijan omaa pohdintaa jatkotutkimusaiheista ja kehitysideoista.

Tutkimusraportti päättyy viidenteen päälukuun joka on tämän opinnäytetyön yhteenveto. Tämän opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

2 PÄIVITTÄISTAVARAMYYMÄLÄN VALIKOIMIEN- JA TILANHALLINTA

Päivittäistavaramarkkinoille tulee valikoimaan jatkuvasti uutuustuotteita, jotka ainakin suurimmat kauppaketjut ottavat valikoimiinsa. Valikoimista on tällöin tarvetta myös poistaa joitakin vähemmän myyviä tuotteita, jotta uutuustuotteet mahtuisivat hyllyihin. Ketjuohjatussa toiminnassa uutuudet sijoitetaan myymälän hyllyihin tarkasti tilanhallintayksikön suunnitteleamalla tavalla myymälöiden yhdenmukaisuuden säilyttämiseksi.

2.1 Ketjuliiketoiminta

Suomalaisen päivittäistavarakaupan ominaispiirre on ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen, jotta päästäisiin riittävään logistiseen tehokkuuteen. Heikompi kustannustehokkuus tarkoittaisi käytännössä asiakasnäkökulmasta korkeampia hintoja, pienempiä valikoimia sekä huonompaa palvelua ja saavutettavuutta. (PTY 2013.)

Ketjuliiketoimintamallissa päätöksen teko keskittyy ketjujohdolle, joka toimii ketjuyksikössä. Ketjujohto tekee ketjua koskevat strategiset päätökset mm. ketjun kauppojen perusvalikoimasta, markkinoinnin suunnittelusta ja ostotoiminnasta. Myös tiedonhallinta on keskitetty ketjujohdolle. Kuluttajille yhdenmukainen toiminta näkyy ketjun kaupoissa samankaltaisena tuotevalikoimana, yhtenäisenä myymäläilmeenä ja markkinoinnin samankaltaisuutena. Keskenään samankokoisissa ketjun kaupoissa myös hinnoittelu ja palvelu ovat yhteneviä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 72.)

Ketjuliiketoiminta tuo tehokkuutta ja myös asiakkaat arvostavat sitä, sillä päivittäistavarakaupassa ketjukonseptiin vahvasti sidotut ketjut ovat parhaiten menestyneitä market-toimialalla. Saatavuus saadaan pidettyä hyvällä tasolla automaattisen tilaustoiminnan avulla ja tietojärjestelmien avulla voidaan seurata tuotteiden menekkiä myymälöissä. Tuotteita toimitetaan kauppaan tiheässä tahdissa, eikä niitä tarvitse juuri enää varastoida kaupan varastotiloihin, vaan ne puretaan suoraan hyllyihin kuormalavoilta tai rullakoista. (Havumäki & Jaranka 2006, 29.)

2.2 Valikoimasuunnittelu

Päivittäistavaramyymälän tuotevalikoimalla on ratkaisevan suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyydelle. Tehokkaalla valikoimanhallinnalla parannetaan myös myyntialakohtaista tuottoa ja liikevaihtoa. (Havumäki & Jaranka 2006, 129.)

Päivittäistavaramyymälöiden tuotevalikoimat ovat viimeisten 20 vuoden aikana kolminkertaistuneet ja jalostusaste on kasvanut. Hypermarketin tuotevalikoimiin kuuluu jopa 30 000 erilaista tuotetta ja pienten myymälöidenkin tuotelukumäärä nousee noin 2 000 tuotteeseen. (PTY 2013.)

Päivittäistavaroilla tarkoitetaan pääasiassa elintarvikkeita, mutta myös muita kulutustavaroita, joita tarvitaan päivittäin, joita ostetaan ruokatavaroiden kanssa samalla ostokerralla. Päivittäistavaroihin lukeutuvat ruoka, juoma, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet, päivittäiskosmetiikka ja tupakkatuotteet. (Havumäki & Jaranka 2006, 14.)

Ketjuohjatulla market-toimialalla valikoimienhallinnan peruslähtökohtana on se, että ketjun myymälöissä tavararyhmien tuotetarjonta vastaa valittujen asiakaskohderyhmien tarpeita sekä huomioi ketjuun kohdistuvat odotukset. Kun tuotetarjonta lunastaa asiakkaiden ketjuun kohdistamat odotukset, se luo perustan asiakastyytyväisyydelle sekä asiakasuskollisuuden muodostumiselle ja sitä kautta vaikuttaa suuresti myös ketjun markkinoilla menestymiseen. Ketjun valikoimaosaston tehtävä onkin haastava. Nykyään asiakkaat tulevat kauppaan mieli avoimena tarjouksille ja heräteostoille, eivätkä vielä kauppaan astuessaan monesti tiedä, mitä he lopulta päätyvät ostamaan. Kuluttajien ostohalut ja tarpeet ovat siis hyvin vaikeasti ennakoitavissa. Tästä johtuen ketjun tuotevalikoimien onkin oltava riittävän laajoja, ja valikoimaan on tultava myös riittävän usein muutoksia. (Kautto & Lindblom 2004, 98 – 99.)

Tuotteiden elinkaarten huomioiminen valikoimasuunnittelussa on tärkeää. Tuotemerkit, jotka ovat elinkaarensa kypsyyssvaiheessa tarjoavat yleensä tasaista tuottoa, uutuuksiakin on kuitenkin tasaisesti lisättävä valikoimiin, jotta asiakkaat eivät kyllästyisi. Uutuustuote saattaa nostaa koko tuoteryhmän myyntiä, mutta se saattaa myös syödä jo olemassa olevan valikoiman tuotteiden myyntiä, ainakin silloin, jos siitä saatava kate on huonompi kuin jo valikoimassa olevien

samankaltaisten tuotteiden kate. Kaupan omat tuotemerkit (esim. Pirkka ja Rainbow) yleensä vahvistavat ketjubrändiä ja niistä saadaan kaupalle myös kohtuullinen kate. (Havumäki & Jaranka 2006, 96.)

Tavararyhmähallinta on toimintatapa ketjun ja tavarantoimittajien välillä. Sen tavoitteena on tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja parantaa liiketoiminnallisia tuloksia. Tämän toimintatavan avulla tavararyhmiä voidaan johtaa strategisina yksikköinä. Tavararyhmä tarkoittaa niitä tuotteita ja palveluita, jotka asiakas kokee liittyvän toisiinsa. Ketju määrittelee tavararyhmähallinnalle kehyksen jonka mukaan ketjun myymälöissä toimitaan ja tekee myös ratkaisut ketjun perusvalikoimaa koskien. Myymälöiden tulee laadukkaasti ja huolellisesti sekä erittäin kurinalaisesti toteuttaa ketjun tavararyhmäratkaisuita ketjun määrittelemien asiakaslupausten täyttämiseksi. (Kautto & Lindblom 2004, 94 - 98.)

Tavararyhmästrategia on yksi osa ketjukonseptin asiakkuusstrategioista. Asiakkuusstrategiat toimivat perustana sille, millainen käsitys asiakkaalle syntyy kaupasta ja sen tuottamasta arvosta. Asiakkuusstrategiat kulkevat käsi kädessä yrityksen asiakaslupausten kanssa ja asiakkaan odotuksia vastaava konseptin toteuttaminen on vaativa tehtävä. Tavararyhmästrategiassa määritellään ne tuoteryhmät, joita halutaan erityisesti korostaa asiakkaalle, valituilla tuoteryhmillä on myös tarkoitus erottua kilpailijoista. Yrityksen tavararyhmästrategiassa tärkeimmiksi valittujen tavararyhmien sijoittelu tehdään ylikorostetusti suunniteltaessa myymälän tilanjakoa ja kohtaamisjärjestystä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 118 - 121.)

Ketjun perusvalikoima muodostetaan niin, että se vastaa ketjun asiakaskohderyhmien tarpeita ja odotuksia, joita kuluttajilla on ketjua kohtaan. Tämä luo perustan kuluttajien asiakasuskollisuudelle sekä asiakastyytyvyydelle ja sitä kautta ketjun menestymiselle markkinoilla. Valikoiman on oltava myös kustannustehokasta eli sen täytyy suoda ketjulle sen tavoittelemaa tuottoa ja tavaran kierto on oltava nopeaa. Ketjun perusvalikoima, joka on ketjun kaikille myymälöille yhteinen, edistää tavararyhmänhallinnan tehokkuutta, parantaa tavaravirrasta saatavan tiedon laatua ja luo hyvän pohjan logististen kustannusten hallinnalle. (Kautto & Lindblom 2004, 98 - 99.)

2.3 Tilanhallinta

Tilanhallinnalla päivittäistavaramyymälässä tarkoitetaan myymäläratkaisuita, joiden avulla asiakas löytää vaivatta etsimänsä tuotteet. Siihen kuuluu tavararyhmien sijoittelu ja tilankäyttö sekä kohtaamisjärjestys.

Myymäläratkaisuissa otetaan huomioon myös käytävälinjaukset sekä tavararyhmien välinen synergia. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 142.)

Tilanhallinta on keskeinen elementti päivittäistavarakaupan liiketoiminnassa. Suuremmista linjauksista myymälän tilan suhteen käytetään käsitettä makrotilanhallinta. Makrotilanhallinnassa suunnitellaan kilpailustrategiaan ja liiketoimintakonseptiin perustuen eri esillepanoryhmille myymälässä annettava myyntitila. (Haastateltava X 2014.)

Marketkaupassa käytetään myymälän pohjaratkaisuna usein ns. ruudukkosuunnitelmaa. Myymälän hyllykalusteet asetetaan ruudukkosuunnitelmassa siten, että kulkureitit ohjaavat asiakkaat myös myymälätilan sivuille ja takaosaan. Usein esimerkiksi maitotaloustuotteet, joka on myymälälle tuottava esillepanoryhmä sekä asiakkaalle päivittäisiin ostoksiin lukeutuva tuoteryhmä, sijoitetaan myymälän perälle. Näin asiakkaan täytyy kulkea myymälän läpi hakeakseen näitä tuotteita. Jopa 90 % asiakkaista ohittaakin tällä pohjaratkaisumenetelmällä myös muita tuottavia tuoteryhmiä ja ostettavien tuotteiden lukumäärä lisääntyy tehokkaasti. (Peter & Olson 2005, 490.)

Tilankäytön optimoinnissa ja myymälöiden tilaustoimintojen ohjauksessa käytetään hyväksi myös ennusteita. Kaiken pohjana on menekin arviointi kaupan näkökulmasta eri ajankohtina. (Salo 2010.)

Tilanhallinta nousee myymälöissä entistä tärkeämpään rooliin, kun hyllykartat tehdään myymäläkohtaisesti tuotteen menekkiin ja tilaus-toimitusrytmiin perustuen (Timola 2010)

Kaupan selkeä ja looginen yleis-, osasto- ja kalustesuunnittelu, tuotteiden optimaalinen sijoittelu myymälään ja hyllyihin sekä riittävä opastus ja neuvonta ovat edellytys sille, että asiakas pitää myymälän tilanhallintaa onnistuneena. Asiakaslähtöinen ja selkeä tilanhallinta on hyvin tärkeä tekijä

asiakastyytyväisyyden sekä asiakasuskollisuuden kehittymisessä. (Kautto & Lindblom 2004, 104.)

Selkeä tilanhallinta tuo asiakkaalle esimerkiksi seuraavanlaisia etuja:

- Asiakas löytää etsimänsä tuotteet helpommin
- Asiointi on miellyttävää, kun esillepanot ovat siistit
- Tuotepuutteiden määrä vähenee
- Tuoremmat tuotteet

Kaupalle tilanhallinnasta on mm. seuraavia etuja:

- Hyllytystyö helpottuu ja nopeutuu
- Myynti kasvaa
- Pienemmät hävikit
- Varasto kiertää nopeammin
- Sidotun pääoman tuotto kasvaa

(Kautto & Lindblom 2004,104.)

2.4 Myymälän tilanjako

Tuotteiden keskimääräinen koko sekä tuoteryhmien kokonaisuus määrittelee miten tuoteryhmät sijoitellaan myymälässä ja millaisen tilan ne saavat. Tilan mittareina käytetään tavallisesti hyllymoduleita tai hyllymetrejä. Hyllykartoilla voidaan varmistaa, että suunniteltu valikoima mahtuu sille varattuun hyllytilaan. (Finne & Kokkonen 2005 210 – 250.)

Asiakaskierto tulisi suunnitella niin, että asiakkaan asiointi myymälässä sujuisi mahdollisimman luontevasti ja vaivattomasti. Asiakaskierto tarkoittaa sitä reittiä, jota asiakkaan oletetaan kulkevan myymälässä. (Markkanen 2008, 107 – 108.) Hyvä asiakaskierto on asiakkaan näkökulmasta tärkeä, se tekee asioimisen myymälässä helpoksi ja vaivattomaksi. Myymälän pohjaratkaisu suunnitellaan niin, että asiakas tutustuu myymälässä asioidessaan ohjatusti koko myymälän pinta-alaan. Päätarkoitus asiakaskierron suunnittelemisella on saada koko myymälän pinta-ala tehokkaasti käyttöön. (Manninen 2005.) Kuluttajat ohjataan kulkemaan myymälässä niin, että myymälätilan tuottavuus voidaan optimoida ja kuluttajien heräteostosten teko maksimoidaan. Reitti on oltava asiakkaalle nopeasti hahmotettavissa ja ymmärrettävissä. (Zentes, Morschett & Schramm-Klein 2007, 211.)

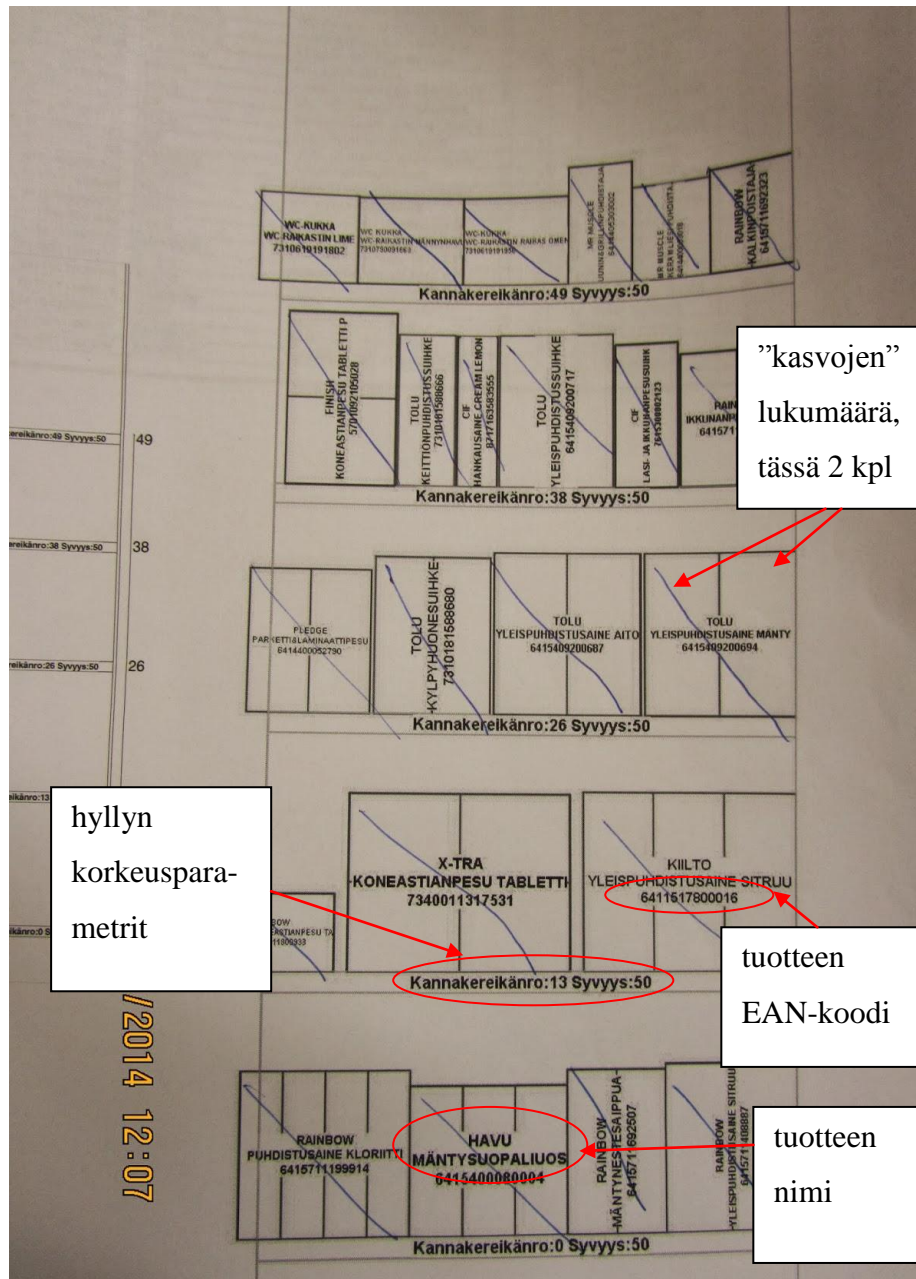
Ne tuotteet, joita myymälä haluaa korostaa vahvuustuotteinaan, sijoitetaan näyttävälle paikalle myymälässä. Vähemmän tärkeät ja myös myynniltään heikommat tuotteet tulee sijoittaa huonommille paikoille. Painavat ja hankalasti kannettavissa olevat tuotteet kannatta sijoittaa asiakaskierron loppupäähän asiointimukavuuden säilyttämiseksi. (Rämö 2008, 183 - 184.)

2.5 Hyllykartat

Kun myymälän tilanhallinnan suunnittelussa kokonaisten esillepanoryhmien sijoittelusta myymälätilaan käytetään käsitettä makrotilanhallinta, on hyllyihin sijoitettavien tuotteiden tilan ja hyllypaikan eli toisin sanoen hyllykarttojen laadinnan käsitteenä sen sijaan mikrotilanhallinta. (Haastateltava X 2014.)

Hyllykarttoja eli hyllykuvia on kahdenlaisia: segmenttikuvia ja niin sanottuja ”livekuvia”. Segmenttikuviin on piirretty kuva hyllystä ja siihen sijoitelluista tuotteista, siitä ilmenee myös tuotteiden ”kasvojen” (facing) lukumäärä, eli montako samanlaista tuotetta tulee vierekkäin. Hyllykartoissa on myös merkittävä asiakaskierron suunta. Kaupan kannalta tärkeää on, että suunniteltu järjestys toteutetaan oikein. Tuotesegmentti, jota halutaan erityisesti korostaa, houkuttelee asiakasta ostamaan tuotteen, jota hän ei kauppaan tullessaan ehkä suunnitellut ostavansa. (Havumäki & Jaranka 2006, 145 – 146.)

Kuva 1 esittää päivittäistavaramyymälän hyllykarttaa. Kuva ei liity tämän opinnäytetyön case-myymälään, mutta havainnollistaa lukijalle miltä hyllykartta tyypillisesti näyttää. Hyllykartassa näkyy hyllyyn laitettavien tuotteiden nimet, EAN- eli viivakoodit, hyllyjen korkeusparametrit ja vieretysten asetettavien tuotteiden ”kasvojen” lukumäärä. Asiakaskierron suuntaa ei tässä kuvassa näy, mutta monesti se on merkitty hyllykuvan alalaitaan yksinkertaisesti nuolella osoittamaan kulkusuuntaa.



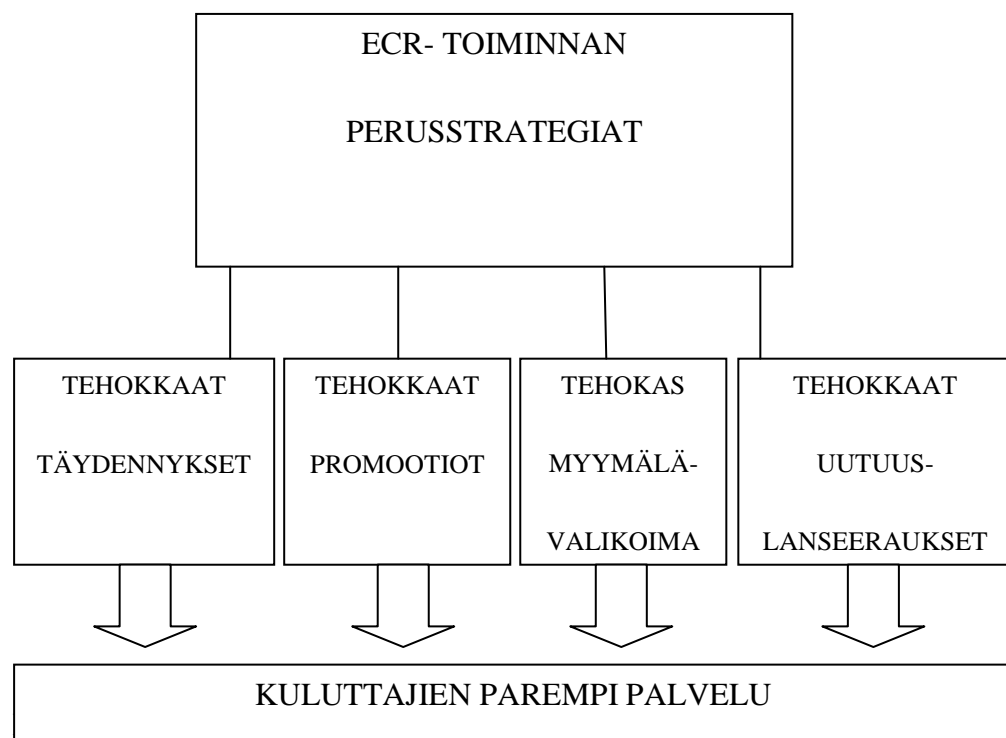
KUVA 1. Hyllykartta (Pesonen 2014)

2.6 ECR – Tavarantoimittajien ja kaupan yhteistyö

ECR (Efficient Consumer Response) tarkoittaa kaupan ja tavarantoimittajien yhteistyötä. Sen päämääränä on tuottaa alhaisemmilla kustannuksilla asiakkaille huomattavaa lisäarvoa. Keskeisessä asemassa ECR-toiminnassa on tavararymänhallinta. Toimivan tavararymänhallinnan avulla voidaan kasvattaa ketjun markkinaosuutta, lisätä tuottoja sekä aikaan saada kustannussäästöjä. (Havumäki & Jaranka 2006, 128.)

ECR-toiminta jaetaan kolmeen alueeseen: kysynnän hallinta, toimitusten hallinta ja tietojärjestelmät. Kysynnän hallinta muodostuu tuoteryhmähallinnasta tai – johtamisesta. Toimitusten hallinnassa pyritään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman tehokkaasti oikeita tuotteita, oikea määrä. Tietojärjestelmät tukevat kahden ensimmäisen alueen toimintaa. (Finne & Kokkonen 2005, 153 – 155.)

ECR-toiminnan perusstrategiat (Kuvio 3), joilla tähdätään kuluttajien parempaan palveluun, jakautuvat neljään osaan: tehokkaat täydennykset, tehokkaat promootiot, tehokas myymälä valikoima sekä tehokkaat uutuuslanseeraukset.



KUVIO 3. ECR- toiminnan perusstrategiat

Kuvio 3 havainnollistaa, että tehokkaisiin täydennyksiin päästään ajankäytön ja kustannusten optimoinnilla. Näitä on mahdollista toteuttaa automaattisella myyntitietojen siirrolla, automaattitilausjärjestelmillä sekä just in time – logistiikalla. Tehokkaat promootiot mahdollistetaan kehittämällä promootioiden suunnittelun ja toteutuksen kokonaishallintaa, siten pystytään minimoimaan käsittelykustannuksia (henkilöstö, varastointi, hallinto ja kuljetus) ja kehittämään taitotietoa, joka mahdollistaa nopeamman reagoinnin muuttuvaan kysyntään. Tehokas myymälävalikoiman saavuttamiseksi optimoidaan myymälän

tavaramäärää. Myymälän tavaramäärä vaikuttaa hyllytilojen optimointiin, hyllypinta-alan lisäämiseen, nopeampiin kiertoaikoihin ja tuotteiden esillepanoon ja tilanhallintaan paikallisen ostokäyttäytymisen mukaan. Tehokkaiden uutuuslansseerausten keinoina ovat tuotekehityksen optimointi ja uutuusesittelyjen hallinta. Tällä mahdollistetaan kuluttajalle parempia kokeilumahdollisuuksia ja saadaan välitön regointi kuluttajakäyttäytymiseen uutuuksien osalta. Näillä neljällä ECR:n perusstrategialla tähdätään kuluttajien parempaan palveluun. (Havumäki & Jaranka 2006, 128.)

2.7 Myymälälogistiikalla asiakkaalle lisäarvoa

Koska liiketoiminnassa tähdätään aina hyvään tulokseen ja taloudelliseen menestykseen, päivittäistavarakaupassa asiakastyytyväisyys on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ensiarvoisen tärkeää. Asiakastyytyväisyys muodostuu arvosta, jonka kuluttaja kokee saavansa ostoksilla käydessään tai käyttäessään niitä tuotteita, joita on myymälästä ostanut. Asiakkaan kokeman arvon saavuttamiseksi on keskeisessä roolissa se, että ostamisen helppous toteutuu. Ostamisen helppouteen vaikuttavat mm. hintataso, valikoima, saatavuus ja myymälän kauppakuntoisuus. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 29 – 30.)

Tilanne, jossa kuluttaja kohtaa tuotetarjonnan myymälässä on päivittäistavarakaupan tarjontaketjun viimeinen vaihe. Tavoitteena toimivassa myymälälogistiikassa on päästä tilanteeseen, jossa asiakkaan myymälään kohdistuvat odotukset täyttyvät. (Finne & Kokkonen 2005, 315 - 316.)

Päivittäistavarakaupassa logistinen prosessi syntyy useasta tavaran tai palvelun tuottamiseen liittyvästä vaiheesta. Logistisessa prosessissa tieto kulkee kuluttajalta vähittäiskaupan kautta tuotteen valmistajalle, valmistajalta kuluttajalle vähittäiskaupan kautta kulkevan valmiin tuotteen lisäksi. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 14 - 15.)

Myymälälogistiikkaan sisältyy useita asiakkaalle lisäarvoa tuovia toimintoja ja yksi näistä toiminnoista on pakkausten purkaminen ja siirtely myymälässä. Ostaminen on asiakkaalle helpompaa ja miellyttävämpää, kun ostettavat tuotteet

löytyvät hyllystä omilta paikoiltaan myyntieräpakkauksista valmiiksi purettuina. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2004, 55.)

Suurin osa tavaraan liittyvistä logistisista kustannuksista aiheutuu myymälässä tavaran käsittelykustannuksista. (Kärkkäinen & Småros 2007, 2). Tavaroiden käsittelykustannukset koostuvat kuormien purkamisesta, tavaran hyllytyksestä, hinnoittelusta, mahdollisista reklamoinneista sekä esillepanojen ylläpitämisestä. (Finne & Kokkonen 2005, 316). Jopa 60 % logistisen prosessin kustannuksista päivittäistavaramyymälässä aiheutuu siis myymälätyöskentelystä. (Berghem 2005).

3 CASE: YRITYS X, PÄIVITTÄISTAVARAMYYMÄLÄ

Tässä tutkimuksen toimeksiantajan pyynnöstä case-myymän, yrityksen johon case-myymä kuuluu eikä sen osien nimiä mainita. Myymälää, jossa tämä tutkimus on pääasiassa tehty ja joka on myös tutkimuksen toimeksiantaja, kuvataan nimityksellä ”case-myymä”. Yritystä, jonka market-toimialaan case-myymä kuuluu, kuvataan nimityksellä ”Yritys X”. Konsernia, jonka osana Yritys X toimii, nimitetään sanalla ”yritysverkosto”.

3.1 Yrityskuvaus

Yritys X on Päijät-Hämeen sekä Kanta-Hämeen alueella toimiva, asiakkailleen edullisia ja luotettavia kauppapalveluita tarjoava yritys. Yritys X toimii kuudella eri liiketoiminta-alueella, joista yksi on päivittäistavarakauppapalveluja tarjoava market-toimiala. Yritys X on toiminta-alueellaan suuri työllistäjä. Se työllistää toiminta-alueellaan yhteensä yli 3 000 työntekijää.

Yritys X on osa koko maanlaajuista suomalaista vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosta. Tämän yritysverkoston tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakkaille. Toimipaikkoja yritysverkostolla on yli 1 600 ympäri Suomea. Market-toimialalla toimivia ketjun päivittäistavaramyymälöitä näistä oli vuoden 2013 lopussa lähes 900.

Yritysverkostolla, jonka osa Yritys X on, on oma keskusliike. Tämä keskusliike tuottaa kaikille mukana oleville yrityksille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Keskusliike vastaa myös yritysverkoston strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä.

Yritysverkoston liiketoiminta on pääsääntöisesti ketjutoimintaa, jolla on omien liiketoimintojensa tarpeisiin kehitetyt tietojärjestelmät käytössään. Keskitetyllä toiminnalla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan laaja valikoimienhallinta sekä tuotteiden suuret hankintaerät. Ketjuohjauksen tarkoituksena on yhdistää yritysverkostossa oleva kokemus ja erityisammattiosaaminen jatkuvaksi kaupalliseksi menestykseksi. Lisäksi yritysverkostolla on useita yhteistyökumppaneita.

Case-myymäälä on Päijät-Hämeessä toimiva hypermarket kokoluokkaan kuuluva päivittäistavaramyymäälä. Tutkimuksessa keskitytään case-myymäälän päivittäistavaraosaston teollisen tuoteryhmän hyllykarttatoimintaan.

Case-myymäälään saapuu teollisen tuoteryhmän kuorma kaikkina viikonpäivinä paitsi sunnuntaisin. Normaalina kaupapäivänä kuorman suuruus vaihtelee päiväkohtaisesti keskimäärin neljästä kahteentoista kuormalavaan.

Pehmopapereita ei ole laskettu tähän määrään mukaan. Normaalina kaupapäivänä teollisessa tuoteryhmässä on neljä tai viisi hyllyttäjää, jotka purkavat saapuneen kuorman ja mikäli aikaa jää, siistivät päivittäistavaraosaston esillepanoja.

Työpäivä hyllyttäjillä alkaa kahdella hyllyttäjällä kello viisi ja lopuilla hyllyttäjillä kello kuusi. Työvuoron pituus on normaalisti 7,5 tuntia. Toinen viideltä töihin tulevista hyllyttäjistä huolehtii lavojen siirtelystä sopiville alueille myymälässä sekä täyttää pehmopapereille varatun myyntitilan, jonka jälkeen hän alkaa hyllyttää saapunutta teollisen tuoteryhmän kuormaa muiden hyllyttäjien kanssa. Toinen viideltä työpäivänsä aloittava hyllyttäjä nimeää muille hyllyttäjille kuormalavat valmiiksi, jotta kuudelta aloittavat hyllyttäjät tietävät mistä lavasta aloittavat purkamisen.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tekeminen kesti noin vuoden. Tutkimus toteutettiin haastatteluiden ja havainnoinnin osalta case-myymäälässä tammikuun 2014 – tammikuu 2015 välisenä aikana. Ajankäyttökirjanpitoa myymälässä toteutettiin koko vuoden ajan, mutta käytännössä joulukuulta ei ajankäytön mittaustietoja ole, koska joulukuussa hyllykarttoja ei ketjun toimintaohjeiden mukaisesti toteuteta lainkaan. Myös heinäkuu on hyllykarttojen toteuttamisesta vapaa kuukausi, eli mittaustietoja myöskään heinäkuulta ei sen vuoksi ole. Vaikka ajankäytön mittauskirjanpitoa toteutettiin case-myymäälässä koko vuoden ajan, tähän tutkimukseen on vertailtu lähinnä kuuden kuukauden mittaista ajanjaksoa, tammikuu 2014 – kesäkuu 2014 mittaustietojen laajuuden vuoksi. Case-myymäälä toimi Yritys X:n pilottiyksikkönä ajankäytön mittaamisessa.

Tietoperustan etsimisen kirjoittaja aloitti ammattikirjallisuudesta ja ammatillisista julkaisuista huhtikuussa 2014.

Case-osuuden asiantuntijahaastattelut tehtiin lokakuun 2014 lopussa sekä marraskuun 2014 alussa. Haastateltavina oli Yritysverkoston ketjuohjauksen tilanhallinnan asiantuntija (liite 1) ja Yritys X:n valikoimasuunnittelun asiantuntija (liite 2).

Yritysverkoston tilanhallinnan asiantuntijaa oli pitkän välimatkan vuoksi tarkoitus haastatella sähköpostitse. Kirjoittajan yhteydenoton (14.10.2014) jälkeen päädyttiin kuitenkin puhelahaastatteluun aihealueen moniulotteisuuden vuoksi, haastateltavan toiveesta. Haastattelun rungoksi (liite 1) kirjoittaja laati kahdeksan kysymystä, jotka toimitettiin haastateltavalle sähköpostitse noin viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Noin tunnin mittainen puhelinhaastattelu toteutettiin 25.10.2014. Tämä haastattelu antoi runsaasti tärkeää ja oleellista materiaalia tätä tutkimusta varten. Haastattelua ei valitettavasti pystytty nauhoittamaan ja näin ollen tämä haastattelumateriaali perustuu pelkästään tutkijan haastattelun aikana tekemiin muistiinpanoihin. Haastattelussa saatiin kuitenkin selkeästi vastauksia kysymyksiin, jotka tukevat tätä opinnäytetyötä.

Yritys X:n valikoimasuunnittelun asiantuntijaa kirjoittaja kävi haastattelemassa Lahdessa 7.11.2014. Haastateltavalla on vahva kokemus sekä tilanhallinta- että valikoimanhallintatyöstä Yritysverkostossa sekä Yritys X:ssä. Haastattelussa oli käytössä 7 kysymyksen haastattelurunko (liite 2), jonka kirjoittaja oli ennalta toimittanut haastateltavalle sähköpostitse. Tunnin mittaisesta nauhoitetusta haastattelusta saatiin erittäin hyvää aineistoa ja tärkeitä tietoja, joilla oli suuri merkitys tutkimuksen pääongelmaa sekä alakysymyksiä selvitettäessä.

Havainnoinnin kohteena olivat myymälän asiakkaat hyllykarttamuutosten toteuttamisvaiheissa. Tutkija keskusteli lyhyesti noin kymmenen asiakkaan kanssa heidän mielipiteistään esillepanomuutoksia koskien ja teki omia havaintojaan asiakkaiden ostokäyttäytymisestä teollisen tuoteryhmän käytävillä. Keskusteluja asiakkaiden kanssa käytiin tammikuun 2014 – syyskuun 2014 välisenä aikana toteutettujen hyllykarttojen muutostöiden lomassa. Keskustelut olivat täysin

hetkessä muotoutuneita, eikä niihin käytetty ennalta laadittua haastattelurunkoa tai kysymyslomaketta.

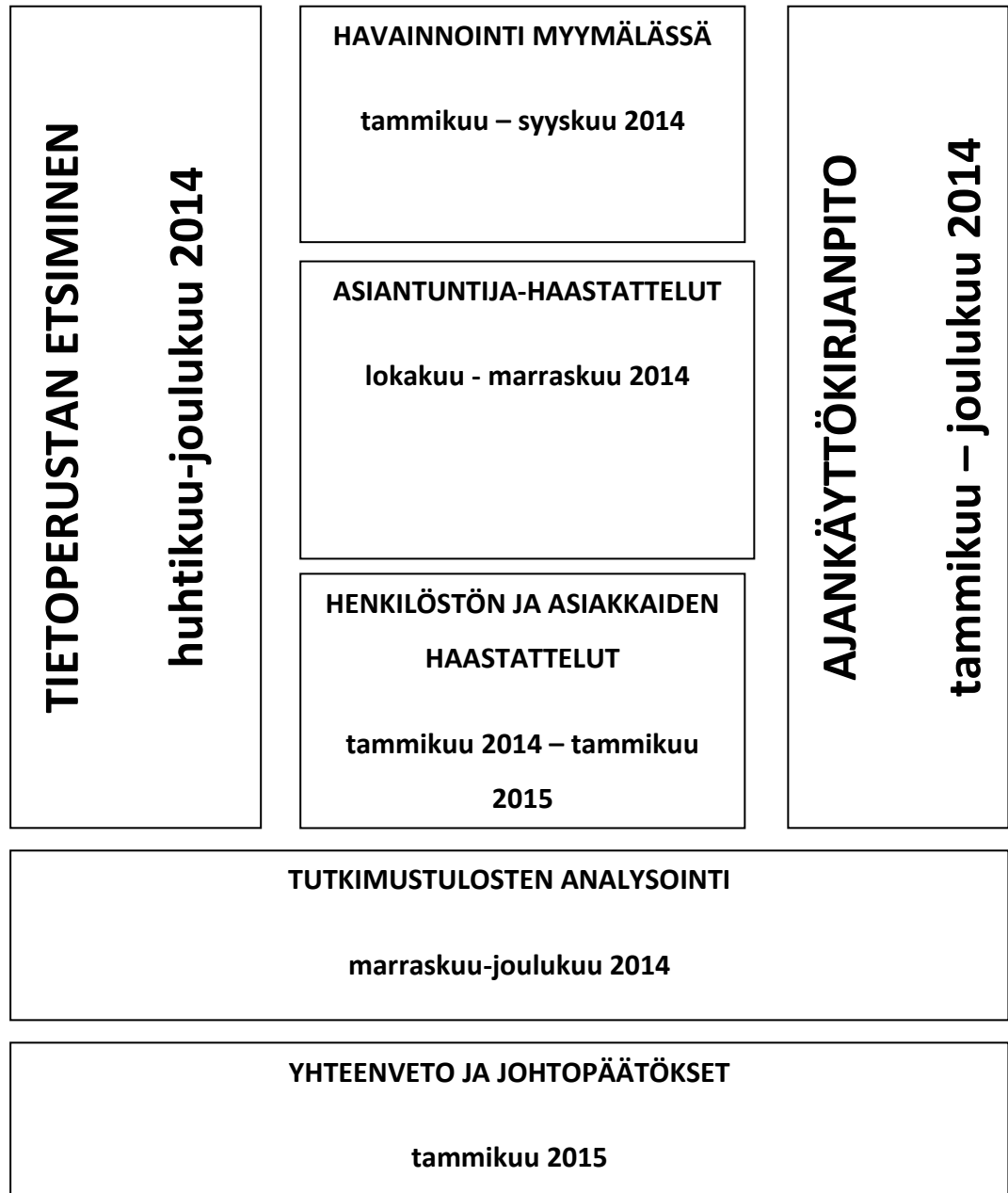
Case-myymän hyllykarttojen toteuttamiseen osallistuneita työntekijöitä sekä teollisen tuoteryhmän hyllyttäjiä haastatteli hyllytystyön ohessa aina mahdollisuuden tullen koko tutkimustyön ajan. Teollisen tuoteryhmän hyllyttäjillä tarkoitetaan tässä sekä case-myymän vakituista henkilökuntaa että satunnaisesti käytettyjä vuokratyöntekijöitä. Hyllyttäjien osalta keskustelua käytiin täysin ilman valmista haastattelurunkoa. Heidän osaltaan haastattelukysymys muotoutui henkilöstä sekä tilanteesta riippuen, pääajatuksena kuitenkin oli saada selville heidän näkemyksiään esillepanomuutosten tärkeydestä ja sen tuomista haasteista hyllytystyöhön.

Hyllykarttojen toteuttamiseen osallistuvien työntekijöiden haastattelut tapahtuivat työn lomassa hyllykarttatoteutuksia tehtäessä vuoden 2014 aikana, vapaamuotoisesti keskustellen. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa kirjoittajalle omia mielipiteitään hyllykarttojen toteuttamisen tärkeydestä ja näkemyksiään toteutuksien tuomista haasteista, erillistä haastattelulomaketta ei tässä käytetty.

Case-myymän esimiestä haastateltiin tammikuussa 2015 avointa haastattelumenetelmää käyttäen. Esimiehen haastattelua varten kirjoittajalla oli valmiina kolme kysymystä, joita käytettiin haastattelun runkona (liite 3). Kysymykset esitettiin esimiehelle suullisesti case-myyvälässä 7.1.2015 ja vastaukset hän toimitti kirjoittajalle sähköpostitse kaksi päivää myöhemmin.

Tammikuussa 2015 kirjoittaja keskusteli myös case-myymän palvelupäällikön kanssa lyhyesti asiakastyytyväisyyden kehityksestä. Tarkoituksena oli saada tähän opinnäytetyöhön kuvattua asiakastyytyväisyyskyselyiden, joita tehdään case-myyvälässä kolme kertaa vuodessa, tulosten mahdollisia muutoksia ostamisen helpouteen liittyvien kysymysten osalta. Ketjuohjattujen asiakastyytyväisyyskyselyiden kysymykset vaihdetaan uusiin yritys X:ssä vuosittain, vuonna 2014 pääpaino oli tuoretuotteissa ja kassapalveluissa, jotka eivät tässä opinnäytetyössä olleet tärkeimpiä aihealueita. Case-myymän palvelupäällikkö esitti suullisesti kirjoittajalle oman näkemyksensä case-myymän asiakastyytyväisyyden tasosta.

Kuviossa 4 on selkeytetty lukijalle tutkimuksen kulkua ja toteutusta. Kuviosta selviää mistä toimepiteistä tutkimus on koostunut ja millä ajanjaksolla opinnäytetyö on toteutunut.



KUVIO 4. Tutkimuksen toteutus

3.3 Valikoimajaksonvaihdosten nykytila

Valikoimajaksonvaihdos ajoittuu Yritys X:ssä jokaisen kuukauden ensimmäiselle viikolle. Jaksonvaihdoksissa kaikkien Yritys X:n päivittäistavaramyymälöiden on

määrä toteuttaa ketjuohjauksen määrittelemille esillepanoryhmille yritysverkoston tilanhallintayksikön suunnittelemat hyllykartat. Jokaiselle teollisen tuoteryhmän esillepanoryhmälle tehdään vuoden aikana kahdesta kolmeen uutta hyllykarttaa. Yritys X:n päivittäistavaramyymälöihin suurin osa hyllykartoista on laadittu myymäläkohtaisiksi hyllykartoiksi, eli piirretty kartta vastaa tarkalleen myymälöiden omia myymäläkalusteita ja niissä todellista käytettävissä olevaa tilaa.

Käytettävissä olleen tilaston mukaan vuonna 2012 ketjun hypermarkettien pienimmällä, 2 000m² kokoisella päivittäistavaraosastolla, työtunteja on kulunut valikoimajaksonvaihteen tuomiin esillepanojen muutostöihin 750 työtuntia. Kooltaan suurimman hypermarketin päivittäistavaraosaston, 5 500 m², vastaaviin töihin on kulunut 1 713 työtuntia. Työtunteihin on laskettu teollisen tuoteryhmän lisäksi myös muiden tuoteryhmien valikoimajaksonvaihdosten kulutetut työtunnit. Valikoimajaksonvaihdoksien muutostöihin on vuonna 2012 käytetty 0,5 – 1,5 % myymälän vuosityötunneista. Valikoimasuunnittelun asiantuntija esitteli tilaston haastattelun yhteydessä. Vuodelta 2014 vastaavanlaista tilastoa ei ollut vielä käytettävissä.

Case-myymälässä, jonka päivittäistavaraosasto on pinta-alaltaan 3 380 m², valikoimajaksonvaihteen muutostöihin työtunteja kului teollisen tuoteryhmän osalta yhteensä 444,75 työtuntia vuonna 2014. (Case-myymälän ajankäyttökirjanpito). Tästä tuntimäärästä puuttuvat tuoretuotteiden sekä panimojuomien ja pakasteiden valikoimajaksonvaihteen hyllykarttatoimintaan käytetyt työtunnit, koska niiden osalta case-myymälässä hyllykartoja ei toteutettu ketjuohjauksen suunnitteleamalla tavalla. Case-myymälässä on vuoden 2014 aikana tehty kaikki teollisen tuoteryhmän esillepanot tarkasti ketjuohjauksesta annettujen hyllykarttojen mukaisiksi, kun niitä on aikaisemmin hiukan sovellettu myymälän oman näkemyksen mukaan.

3.4 Valikoimatyö Yritys X:ssä

Yritys X on yritysverkoston jäsenenä sitoutunut ketjun toimintamalleihin ja ketjuvalikoimat muodostuvat Yritys X:ssä näihin toimintamalleihin kuuluvan monikanavahankintamallin mukaisesti. Monikanavahankinta tarkoittaa sitä, että

yrittöjien verkosto hankkii kansallisilta tai kansainvälisiltä markkinoilta sellaiset tuotteet, joita on järkevää jakaa keskitetysti kaikille verkoston jäsenyrityksille. Myös Kauton & Lindblomin (2004 98 – 99) mukaan ketjun perusvalikoima, joka on ketjun kaikille myymälöille yhteinen, edistää tavararyhmänhallinnan tehokkuutta, parantaa tavaravirrasta saatavan tiedon laatua ja luo hyvän pohjan logististen kustannusten hallinnalle.

Yrittöjien verkoston jäsenyritysten (kuten Yritys X) rooli valikoiman muodostamisen ja hankinnan kannalta on päivittäistavaramyymälöiden valikoiman profilointi niin, että sen on osuva myymälän toiminta-alueen asiakaskunnalle. Yrittöjien verkoston jäsenyrityksen on kohdennettava valikoima siihen paikalliseen markkinaan jo tilansuunnittelunkin näkökulmasta. Myymälässä oleva tila on jaettava siten, että se on oikeassa suhteessa oletettuun kysyntään. Esimerkiksi jollain toiminta-alueella asiakaskunta painottuu lapsiperheisiin ja silloin halutaan tarjota lapsiperheille kattava valikoima tuotteita heidän tarpeisiinsa.

Perusprofiloinnin lisäksi otetaan hyvin herkästi asiakastoiveet huomioon ja valikoimaan tehdään myymäläkohtaisia lisäyksiä. Lisäksi yrittöjien verkoston jäsenyritysten tehtävä on hankkia valikoimaan paikallisten toimijoiden tuottamia tuotteita ja sellaisia tuotteita, joita on jostain muusta syystä järkevää lisätä valikoimaan. Tällaisia voivat olla alueelle ominaiset tuotteet, kuten esimerkiksi Hämeenlinnan alueella myymälöistä on löydettävä juustonjuoksetintä, mikä ei ole ehkä niinkään tärkeä tuote jollain toisella toiminta-alueella. Valikoiman muodostumiseen Yritys X:n päivittäistavaramyymälässä vaikuttavat myös asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä yleiset kulutuskäyttäytymisen muutokset.

Kulutuskäyttäytymisen muutoksia seurataan esimerkiksi Suomi syö – tutkimuksen avulla. Suomi syö -tutkimus on laaja ja keskeinen valikoiman muodostamisessa käytetty pohja. Lisäksi luetaan ja tutkitaan lukuisia muita tutkimuksia, joista selviää esimerkiksi nousussa olevat trendit. Tämän jälkeen mietitään mihin tuotealueisiin ja millä tavalla trendi vaikuttaa, onko se hetkellinen vai tuleeko siitä pitkäkestoinen tai jopa pysyvä kuluttajakäyttäytymisen muutos. (Haastateltava X 2014.)

Valikoiman muodostumiseen vaikuttaa yrittöjien verkoston tasolla kilpailustrategiat, konseptit ja yhteinen valikoimapolitiikka. Kilpailustrategiassa mietitään halutaanko olla hintajohtaja, valikoimajohtaja vai jotain muuta. Ketkä ovat

yritysverkoston kohderyhmäasiakkaat? Liiketoimintakonseptissa taas määritellään avaintuotealueet ja perustuotealueet, jotka painottavat valikoimaa tiettyyn suuntaan. Strategioista ja konsepteista on yritysverkostossa sovittu yhteinen valikoimapolitiikka, jonka perusteella määritellään esimerkiksi pitääkö myymälästä löytyä johtavia tuotemerkkejä, rinnakkaistuotteita vai halpahintatuotteita vai kaikkia edellä mainittuja. Valikoiman muodostamiseen vaikuttaa myös käytettävissä oleva tila.

Tämä valikoima ajatus on mielenkiintoinen, sillä jos on suuri valinnanvara, se kasvattaa sitä asiakastytyvyyttä, mutta jos valinnanvara on liian suuri, se kääntyykin hämmentämään sitä asiakasta. Ja itse asiassa, silloin sen kyseisen ostopaikan kiinnostavuus vähenee. Siitä tulee liian vaikeeta siitä ostamisesta. (Haastateltava X 2014.)

3.5 Tilanhallinta päivittäistavaramyymälässä

Yritys X:n valikoimasuunnittelun asiantuntijan (Haastateltava X 2014) mukaan koko myymälätilan tilanhallinta on käsitteeltään makrotilanhallintaa. Siinä määritellään minkälainen tila valikoimaan otetuille tuotteille pitää myymälässä antaa ja miten esillepanoryhmät myymälään sijoitetaan.

Esillepanoryhmien saamaa myyntitilaa määrittää liiketoimintakonseptissa määritellyt avaintuoteryhmät. Makrotilanhallinnassa on myötäiltävä kulutustrendejä, kuluttajat kansainvälistyvät ja uskottavasta hypermarketista on löydyttävä mitä moninaisimpia tuotesegmenttejä. Makrotason tilanhallinta on tärkeää ensisijaisesti asiakasnäkökulmasta. Asiakkailla on päivittäistavaramyymälään tullessaan mielikuva tuoreudesta ja sen vuoksi hedelmä- ja vihannesosasto onkin yleensä sijoitettu myymälässä kierron ensimmäiseksi, jotta sen avulla voitaisiin saada asiakkaan mielenkiinto myymälää kohtaan kohoamaan.

Yritysverkoston, johon yritys X kuuluu, tilanhallinnan asiantuntija (Haastateltava Y 2014) kertoo, että hyllykarttoja tuotetaan ketjun tilanhallintaosastolla n. 70 000 kpl vuodessa. Tilanhallintapäälliköitä, jotka suunnittelevat ja piirtävät kartat lopulliseen muotoonsa on ketjussa 12. Tarkkoja tietoja yhden kartan piirtämiseen kuluneista resursseista ei pystytä määrittelemään, koska esillepanoryhmien ja

valikoimien koot vaihtelevat niin paljon. Jokainen tilanhallintapäällikkö tuottaa vuoden aikana noin 5000 karttaa. Tässä luvussa ovat mukana myös manuaalisesti piirrettävät kartat, joita toki on vain murto-osa. Lähes kaikki hyllykartat siis piirretään automaatiota hyödyntäen. Karttojen suunnittelussa ovat mukana ketjun hankinta-, valikoima- sekä tilanhallintaosaston henkilöitä.

Hyllykartat ovat mikrotason tilanhallintaa. Hyllykarttojen suunnittelulle ja toteuttamiselle syntyi tarve noin 20 vuotta sitten, kun valikoimat alkoivat kasvaa yhä nopeammin. Aiemmin päivittäistavaramyymälöissä oli suunniteltu itse tuotteiden järjestys hyllyissä ja esillepanot olivat sekavia. Myymälöissä kului esillepanojen suunnitteluun paljon aikaa, haluttiin tehostaa toimintaa keskitetysti ja haluttiin myös yhtenäinen myymäläilme kaikille ketjun päivittäistavaramyymälöille.

Tuotteiden sijoitteluun hyllykartassa vaikuttaa esimerkiksi se onko tuote ns. johtava tuotemerkki (esimerkiksi riiseissä Uncle Ben´s), rinnakkaismerkki (Rainbow) vai hintaetutuote (Xtra). Nämä tuotteet sijoitetaan hyllykartassa hyllyyn tuotesegmenteittäin siten, että asiakas kohtaa ensin johtavan tuotemerkin, sitten rinnakkaismerkin ja viimeiseksi hintaetutuotteen.

Ongelmana hyllykartan piirtämisessä tulee esiin joskus tuotesegmenttien sijoittaminen käytettävissä oleviin hyllymoduuleihin. Kun huomataan, että jokin segmentin tuote ei mahdukaan annettuun tilaan, on tuote siirrettävä toiseen kohtaan hyllykartassa.

Joskus tuote tai koko tuotesegmentti on siirrettävä jopa kokonaan toiselle hyllylle tai jotain on otettava jo suunnitellusta valikoimasta pois tieltä. Tämä saattaa aiheuttaa ns. ”domino-efektin” esillepanoryhmässä, jolloin lopputulos ei välttämättä säily kovin loogisena. Tämänkaltainen ongelma esiintyy yleensä esillepanoryhmissä, joissa hyllymoduuleita on käytettävissä vähän suhteessa valikoiman laajuuteen. (Haastateltava Y 2014.)

Tavarantoimittajat ylläpitävät tuotteidensa mittatietojen siirtämistä ketjun tilanhallintaan. Jotkut tavarantoimittajista päivittävät tietoja hyvinkin sääntillisesti, toiset taas ilmoittavat tietoja suurpiirteisemmin ja jotkut viis veisaavat koko asiasta. Puutteelliset mittatiedot vaikeuttavat tietenkin tuotteiden asettamista hyllykarttaan ja aiheuttavat sitten ongelmia myymälässä, kun hyllykarttaa

toteutetaan. Hyllykarttojen suunnittelussa tämä on todella iso haaste. Kehitteillä on järjestelmä, jolla mittatietojen lisäksi tilanhallinnalle siirtyisi myös kuva tuotteesta, se helpottaisi paljon suunnittelutyötä. Toimivaa järjestelmää tähän ei ole vielä löytynyt.

Tilanhallintapäälliköt tekevät karttasimulaatioita tutkiakseen mahdollisia mitta- ja rotaatiovirheitä. Vaikka käytössä on lähes automaattinen putki järjestelmässä, niin joskus ilmenee ”pehmeitä” kohtia ja vääränlaisia sijoitteluita pääsee läpi. (Haastateltava Y 2014.)

Kuten Havumäki & Jaranka kirjassaan (2006, 128) toteavat, ECR-toiminnan perusstrategiat: tehokkaat täydennykset, tehokkaat promootiot, tehokas myymälävalikoima ja tehokkaat uutuuslanseraukset ovat toteutettavissa nykYTEKNOLOGIALLA käytettävissä olevalla automaatiolla. Automaation lisääntymisen myötä on siis entistä tärkeämpää, että hyllykartat toteutetaan päivittäistavaramyymälöissä annetun aikataulun ja ohjeistuksen mukaisesti.

Tuotteille asetetut tilatiedot linkittyvät automaattisesti tilaustietojärjestelmään ja tuotteet alkavat tilautua automaattisesti myymälään hyllykartan tilatietojen mukaisesti kahden viikon kuluttua hyllykarttojen toteuttamispäivämäärästä lukien - oli hyllykarttaa fyysisesti toteutettu myymälässä tai ei. Tilatiedolla tarkoitetaan hyllyyn todellisuudessa mahtuvaa tuotteen maksimimäärää, joka tallentuu myymälässä ketjun käyttämään tietojärjestelmään. Tuotteita on piirretty hyllykarttaan rinnakkain tietty määrä ja peräkkäin tuotteita mahtuu hyllyyn tietty määrä. Näistä luvuista voidaan laskea, montako tuotetta todellisuudessa hyllypaikalle mahtuu ja näin saadaan tilausparametreihin yhdistettyä tuotteen maksimimäärä hyllyssä. Tuotteiden automaattiseen tilautumiseen vaikuttavat myös tuotekohtaisesti järjestelmään asetettu tilauspiste sekä tuotteen todellinen menekki. Menekkitieto tallentuu järjestelmään automaattisesti kassajärjestelmän kautta.

3.6 Hyllykarttatoiminnalla tavoitellut hyödyt

Hyllykarttojen toteuttamiseen käytetty työmäärä ei välttämättä tuo tavoiteltuja hyötyjä yritykselle. Vai tuoko? Myös asiakasnäkökulma ja asiakkaan samaa lisäarvo katsotaan erittäin tärkeäksi osaksi tällä toiminnalla tavoiteltuja hyötyjä.

Hyllykarttojen toteuttaminen on tärkeää, jotta esillepanot toteutuisivat samalla peruslogiikalla kaikissa ketjun päivittäistavaramyymälöissä. Ensisijainen tavoite on toteuttaa ostamisen helppoutta asiakasnäkökulmasta. Ostamisen helppouteen pyritään vaikuttamaan mm. asettamalla samaan käyttötarkoitukseen liittyvät tuotteet yhdeksi esillepanoryhmäkokonaisuudeksi. Hyllykartat pyritään tuottamaan siten, että ne toteuttaisivat sitä samaa ostamisen logiikkaa, joka perustuu tutkituun tietoon siitä, miten kuluttaja ostamisessa käyttäytyy.

Käytännössä käyttötarkoitukseltaan samanlaiset tuotteet piirretään yhteen kokonaisuuteen eli kategorioihin, puhutaan kuluttajan ns. ostopuusta. (Haastateltava X 2014.)

Tavoitteena hyllykarttatoiminnalla on, että asiakkaan on helpompi löytää etsimänsä tuotteet myymälästä riippumatta. Aiemmin vallinnutta sekavuutta esillepanoissa ei enää ole, vaan tuotteet sijoittuvat hyllyille selkeästi tuotesegmenteittain omiin esillepanoryhmiinsä.

Hyllykarttojen toteuttamisella tavoitellaan myös tuotteiden saatavuuden pitämistä hyvällä tasolla. Tavarapuutteiden minimoimisella tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Automaation käyttäminen työvälineenä on päivittäistavaramyymälän toiminnoissa nykypäivänä merkittävää. Myös saatavuuden tehokas hallinta toteutuu automaation avulla. Hyllykarttoihin sijoitetuille tuotteille määritellään myymälässä tilausparametrit, jotka linkittyvät valikoimienhallintajärjestelmään. Kun tietojärjestelmässä on jokaiselle tuotteelle asetetut myynti- ja menekkiennusteisiin perustuvat parametrit oikein säädettynä ja esillepanoryhmän hyllykartta on toteutettu piirretyn hyllykartan mukaisesti, pystytään tuotteen saatavuutta hallitsemaan paremmin.

Hyllykartat toimivat myös yhdenlaisena valikoimalistauksena. Hyllykarttojen huolellisella toteuttamisella tavoitellaan, että koko myymälälle suunniteltu ja profiloitu valikoima on asiakkaan saatavilla ja ostettavissa koko aukioloajan.(Haastateltava X 2014.)

Yksi tavoite hyllykarttojen toteuttamisella on myös saada tehokkuutta myymälätyöskentelyyn. Hyllykartta on työohje henkilökunnalle. Kun hyllykartta on toteutettu myymälässä oikein, säästetään työntekijöiden ajatteluaikaa. Tuotteita on hypermarket kokoluokan päivittäistavaramyymälän valikoimassa 20 000 – 25 000 kpl (Haastateltava X 2014), tuotteilla on selkeät paikat ja esillepanot ovat

rationaalisia. Tuotteen esillepanologiikoita on varmasti yhtä monta kuin on työntekijääkin, joten kaupallinen logiikka taustalla on mietitty jo valmiiksi, eikä työaika kulu myymälässä esillepanojen suunnitteluun.

Tila on yksi kalleimmista elementeistä liiketoiminnassa henkilöstön lisäksi. Varastointia pyritään välttämään ja kuorma pyritään purkamaan suoraan myyntitilan hyllyyn. Hyllykartoissa jokaiselle tuotteelle on varattu sen myyntiä vastaava tila, jonka asiakas loppujen lopuksi määrittelee ostokäyttäytymisellään. Kun myymälöissä käytetään nykyään suurimmaksi osaksi myymäläkohtaisia hyllykarttoja, pystytään tuotteen tarvitsema tila huomioimaan myyntitietojen perusteella automaatiota käyttäen paremmin. Yksi hyllykarttatoiminnan tavoite on siis tilankäytön optimointi. Tuotekohtaista tilaa ohjaamalla ja sitä tarvittaessa muuttamalla ohjataan paitsi myymälän työtä ja asiakkaan näkemystä, myös koko tilaus-toimitusketjua jatkossa.

Kun myymälän hyllykartat on tehty oikein, automaatio pystyy hyödyntämään tila- ja menekkitietoja ja pystytään tekemään menekkiennusteita seuraavalle valikoimajaksolle. Pystytään luotettavammin ennustamaan hankintaan ja teollisuuteen kuinka paljon ja mitä yritys tulee jatkossa tilaamaan. Tämä vaikuttaa hintaan ja hintakilpailukykyyn, pystytään tilaamaan täsmällisempiä määriä tuotteita keskitetysti ja saadaan ostohintoja alemmaksi. Toisin sanoen koko hyllykarttatoiminnan keskeisenä tavoitteena on lisätä automaatiota, parantaa ennustettavuutta ja sitä kautta lisätä hintakilpailukykyä. Kun hankintahinta saadaan alaspäin, se näkyy kuluttajalle halvempaan myyntihintana, jolloin se näkyy myös Yritys X:n kilpailukentässä.

Toimintamallin näkökulmasta tavoiteltuihin hyötyihin on myös päästy. Konseptipohjat ovat olemassa ja sieltä hallitaan makrotilaa, hyllykarttojen tekokulttuuri on olemassa ja myymäläkohtaisia hyllykarttoja on jatkuvasti saatu lisää tuotantoon. Parannettavaa on vielä esimerkiksi hyllykarttojen stabiiliudessa ja tilanhallinnan hankkeissa. (Haastateltava X 2014.)

Case-myymälässä asiakastyytyväisyystutkimus tehdään kolme kertaa vuodessa. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessaakin todetaan: asiakastyytyväisyys muodostuu arvosta, jonka kuluttaja kokee saavansa ostoksilla käydessään ja

asiakkaan kokeman arvon saavuttamiseksi keskeisessä roolissa on ostamisen helppouden toteutuminen.

Toteutetuissa asiakastyytyväisyyskyselyissä ei ollut vuonna 2014 yhtään kysymystä, joka olisi suoraan kohdistunut ostamisen helppouteen esillepanonäkökulmasta. Keskustelu case-myymän palvelupäällikön kanssa osoittaa, että kaikissa kolmessa tehdyssä kyselyssä asiakastyytyväisyys on kuitenkin ollut kiitettävällä tasolla. Tämän perusteella voisi päätellä, että myös alueet jotka vaikuttavat ostamisen helppouteen teollisen tuoteryhmän osalta, kuten mm. myymäläkuntoisuus, saatavuus ja esillepanojen logiikka, ovat säilyneet case-myyvälässä hyvällä tasolla.

3.7 Hyllykarttojen konkreettinen toteutus case-myyvälässä

Hyllykarttoja on toteutettu case-myyvälässä vuonna 2014 teollisen tuoteryhmän osalta hyvin tarkasti. Hyllykarttoja toteuttavat konkreettisesti vähintään kolme teollisen tuoteryhmän työntekijää ja vastuuhenkilöä, joka normaalisti osallistuvat päivittäin perushyllytystyöhön.

Muiden tuoteryhmien kuten tuoretuotteiden, pakasteiden ja panimojuomien osalta hyllykarttoja on toteutettu osittain tai ei lainkaan. Hyllykartat ovat jääneet näiden tuoteryhmien kohdalla toteuttamatta usein siksi, että myymälän kalusteet ovat erikokoisia ja erimallisia kuin hyllykarttoihin piirretyt kalusteet.

Teollisen tuoteryhmän lähes kaikille esillepanoryhmille on piirretty ketjuohjauksen tilanhallintayksikössä myymäläkohtaiset hyllykartat, joiden mitat ja malli täsmäävät myymälässä oleviin kalusteisiin. Muutaman esillepanoryhmän hyllykartat toteutetaan edelleen konseptin yhteisillä hyllykartoilla, joissa esimerkiksi hyllymodulit eivät välttämättä täsmää myymälän todelliseen hyllykalusteeseen, tällöin myymälässä joudutaan soveltamaan esillepanoa itse.

Hyllykarttojen toteutus tapahtuu case-myyvälässä käytännössä siten, että ketjulta ilmoitetaan sähköpostitse, kun tulevan jaksonvaihteen hyllykartat, uutuustuotteiden etiketit ja valikoimasta poistuvien tuotteiden etiketit ovat myymälässä tulostettavissa. Ne toimitetaan sähköisesti myymälän käyttöön myymälän taustatietojärjestelmän kautta.

Jo vuoden alussa myymälään toimitetaan ketjuohjauksesta listaus tulevien valikoimajaksonvaihdosten päivämääristä ja esillepanoryhmistä, mitä kulloinenkin valikoimajaksonvaihdos koskee. Jokaisessa esillepanoryhmässä valikoimajaksonvaihdos tapahtuu vähintään kaksi kertaa vuodessa, joissakin jopa kolme kertaa.

Muutoksen kohteena olevaan valikoimajaksonvaihteeseen kuuluvat hyllykartat ja uutuustuotteiden hintaetiketit tulostetaan myymälässä taustatietojärjestelmästä mahdollisuuksien mukaan muutamaa päivää ennen hyllykarttojen toteutukseen suunniteltua päivämäärää. Valikoimasta poistuvien tuotteiden hintaetiketit ovat tulostuneet jo ennen valikoimajaksonvaihdetta ja ne on siinä vaiheessa vaihdettu hyllynreunalistoihin. Tarvittaessa tulostetaan poistuvien tuotteiden listaus taustatietojärjestelmästä avuksi hyllykarttojen muutostyöhön.

Kun hyllykartat ja uutuustuotteiden hintaetiketit ovat konkreettisesti käytettävissä, hyllykartan toteuttaja aloittaa esillepanon muutostyöt järjestelmällisesti esillepanoryhmä kerrallaan. Ensin otetaan mahdollisesti hyllyyn jäljelle jääneet valikoimasta poistetut tuotteet pois hyllystä ja sen jälkeen aletaan järjestää hyllyssä olevaa valikoimaa uuden hyllykartan mukaiseen järjestykseen hyllymoduli kerrallaan. Uutuustuotteiden paikat merkitään taustatietojärjestelmästä tulostetuilla hintaetiketeillä.

Kun tuotteet on saatu koko esillepanoryhmässä hyllykartassa kuvattuun järjestykseen, säädetään myymälän radiopäätettä käyttäen tuotteiden tilaparametrit vastaamaan tuotteen hyllypaikan todellista tilaa. Uutuustuotteille asetetaan tässä vaiheessa myös tilausparametrit, jonka jälkeen automaattinen tilausjärjestelmä voi alkaa tilata ko. tuotetta. Koska uutuustuotteiden hyllypaikat ovat tässä vaiheessa tyhjiä, ne merkitään kiinnittämällä hyllyreunalistaan asiakasta varten tiedote: ”Odottaa uutta tuotetta”.

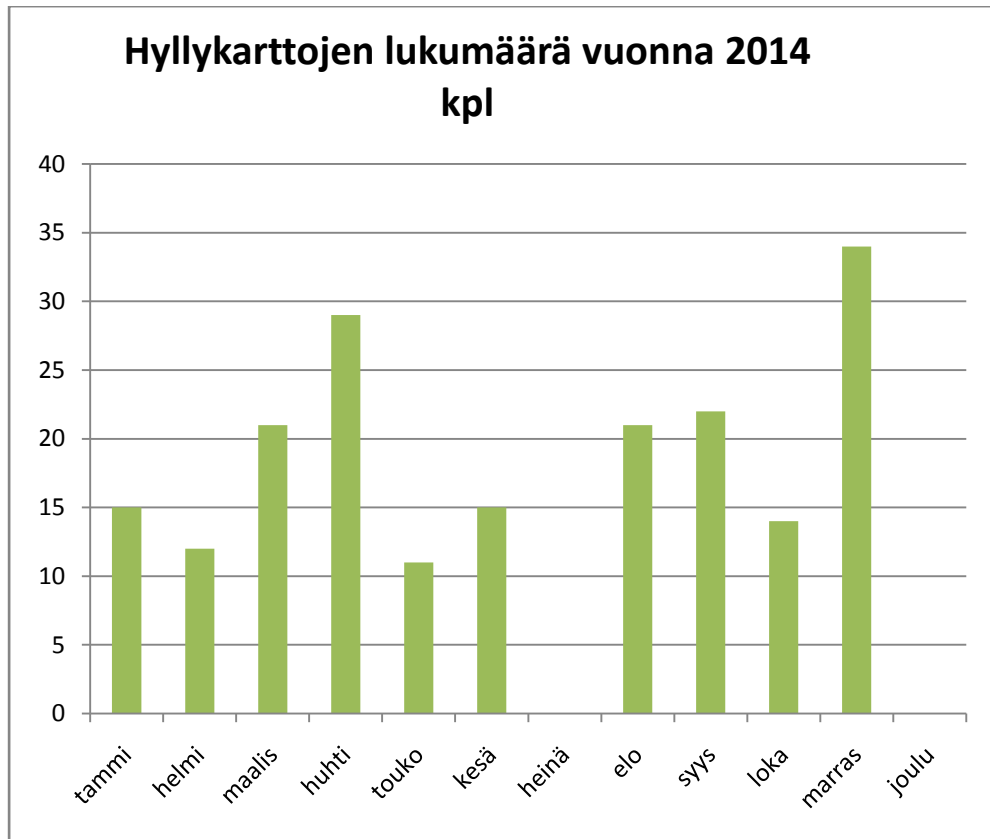
Toisten hyllykarttojen toteuttaminen vie selkeästi enemmän aikaa kun joidenkin toisten. Esimerkiksi hygieniatuotteiden siirtely on hitaampaa käytössä olevien hyllytilanjakajien vuoksi ja siksi, että tuotteet ovat usein kapeahkoja, korkeita pulloja jotka kaatuilevat helposti niitä siirrettäessä. Hygieniatuotteiden valikoimassa tulee myös usein sellaisia muutoksia, joissa valikoimaan lisätään tai

valikoimasta poistetaan kokonainen tuotesarja (esimerkiksi kasvojenhoitotuotteissa). Aikaa vieviä ovat myös kosmetiikkasarjojen valikoimamuutokset ja hyllykartat. Kosmetiikkatuotteissa värisävyt vaihtuvat vuoden aikojen mukaan ja uutuustuotteita tulee paljon, lisäksi kosmetiikka esillepanojen hyllykartat poikkeavat normaalista hyllykarttamallista suuresti.

Yhteensä hyllykarttoja on toteutettu teollisessa tuoteryhmässä 194 kappaletta vuonna 2014. Valikoimajaksonvaihteesta ja kuukaudesta riippuen teollisen tuoteryhmän muutostyön alla olevia hyllykarttoja on 11 - 34 kappaletta kerralla. (Case-myymlän ajankäyttökirjanpito.)

Hyllymoduleita, joita muutokset koskevat, on vuositasolla 1 212 kpl. (Case-myymlän ajankäyttökirjanpito) Jokaisessa hyllymodulissa on 5 – 7 hyllyä. Koska esillepanoryhmien valikoimajaksonvaihdokset eivät ole vakioita ja hyllykarttamuutoksia tehdään vuodessa kymmenenä kuukautena, voidaan laskea, että keskimäärin hyllykarttoja toteutetaan teollisessa tuoteryhmässä yhden valikoimajaksonvaihdoksen aikana 121 hyllymoduliin. Hyllyn leveys on standardi 90 cm, eli näiden lukujen perusteella esillepanojärjestystä vaihdetaan keskimäärin 653,4 hyllymetrin matkalta jokaisen valikoimajaksonvaihdoksen yhteydessä.

Kuviossa 5 on havainnollistettu ajankäyttökirjanpidosta saadulla aineistolla valikoimajaksonvaihteen teollista tuoteryhmää koskevien hyllykarttojen lukumäärän vaihtelua case-myymlässä.



KUVIO 5. Toteutetut hyllykartat 2014 (Case-myymälän ajankäyttökirjanpito)

Tätä opinnäytetyötä varten kirjoittaja haastatteli kolmea case-myymälän henkilökunnan jäsentä, joilla on vähintään viiden vuoden kokemus hyllykarttojen toteuttamisesta päivittäistavaramyymälässä ja jotka osallistuvat hyllykarttojen toteuttamiseen case-myymälässä jokaisessa tai lähes jokaisessa valikoimajaksonvaihdoksessa. Haastattelukysymys oli: Mitä ajatuksia hyllykarttatoiminta sinussa herättää?

*Onhan siinä se positiivista, ettei tarvi ite keksiä tuotteille paikkoja.
(Haastateltava 1)*

Turhauttavaa veivata joka kerta kaikkia tuotteita eri paikoille.(Haastateltava 2)

*Miks kaikkien tuotteiden pitää hyllyssä liikkua, kun tulee joku uutuuus?
Ärsyttävää.(Haastateltava 2)*

Muuten hyllykarttojen tekeminen on ihan ok, mut on turhauttavaa, kun tällä valikoimajaksonvaihdoksella esimerkiksi spagetit vaihtaa paikkaansa pastahyllyn toiseen päähän ja seuraavalla jaksolla ne vaihtaa taas toiseen päähän. En ymmärrä miksi. (Haastateltava 3.)

Hyllytyshenkilöstöä haastateltiin lyhyesti hyllytystyön lomassa. Heiltä kysyttiin ainoastaan heidän näkemyksiään ja mielipiteitään siitä, miten esillepanomuutokset vaikuttavat heidän työhönsä. Kysymys esitettiin kolmelle satunnaisesti valikoituneelle case-myyvälän vakituiselle työntekijälle, jotka tekevät hyllytystyötä usein ja kahdelle satunnaisesti vuokratyöryhmittymisen kautta hyllytystyöhön kutsutulle henkilölle. Nämä vuokratyöryhmittymisen henkilöt ovat olleet hyllyttämässä case-myyvälässä useita kertoja vuoden 2014 aikana. Kysymykset muotoutuivat keskustelun yhteydessä hyllyttäjistä ja tilanteesta riippuen eikä kysymyksiä ollut ennalta laadittu lomakkeelle.

Hyllytyshenkilöstön vastaukset olivat mm. seuraavanlaisia:

*Onhan se enemmän aikaa vievää, kun järjestystä on muutettu.
(Haastateltava 4)*

Just kun ehti oppii paikat, ni taas on vaihtunu eri paikkaan. (Haastateltava 5)

Vähän haasteellisempaa, kun ei se purkki ollutkaan siellä missä se viimeksi oli. Tuntuu, et on ite tosi hidas. (Haastateltava 6)

Esimiehen (Haastateltava Z) haastattelu tehtiin avointa haastattelumenetelmää käyttäen. Hänelle esitettiin kolme kysymystä haastattelun runkona suullisesti (Liite 3), joihin hän vastasi sähköpostitse. Vastauksessa esimies esitti omia näkökulmiaan hyllykarttatoiminnan hyödyistä, haasteista ja tavoitteista.

Esimiehen näkökulmasta positiivisena nousi esille hyllykarttajärjestelmän olemassa olo hyllytysprosessin ja katteen hallinnan työkaluna. Toiminta hyllytyksessä sekä tilausprosessissa tehostuvat hänen mielestään oleellisesti, mikäli hyllykartta ja tilausjärjestelmä keskustelevat täydellisesti keskenään. Tilausjärjestelmät perustuvat tarkkaan menekinohjaukseen ja hyllykartta on välttämätön menekkitietojen tuottajana. Myös suunniteltu kate toteutuu, kun tuotteiden myyntipaikat on suunniteltu oikein.

Haasteina hyllykarttatoiminnassa esimies koki epätarkoituksenmukaiset muutokset esillepanoissa. Tämä kuluttaa resursseja toteuttamisvaiheessa usein turhaan. Myös hyllykarttatoteutusten aikataulut myyntisesonkiaikoina on tuonut case-myyvälälle ajankäytöllisiä haasteita.

Hyllykarttojen toteutus on myymälälle erillinen kulu, joka hyllykarttatoiminnan tuottaman hyödyn pitäisi kattaa. Hyllykarttojen toteutus pitäisi myymälässä pystyä toteuttamaan mahdollisimman vähällä työmäärällä ja tehokkaasti. Oleellista on koko ketjuohjauksen ymmärrys prosessin aiheuttamasta työstä myymälässä. Tässä on vielä paljon kehitettävää.(Haastateltava Z 2015.)

Asiakas löytää etsimänsä tuotteet hyvän ja loogisen esillepanon avulla helposti. Hyllykarttamuuoksia tehtäessä kirjoittaja keskusteli asiakkaiden kanssa tuotteiden sijoittelusta ja esillepanomuutoksista. Vaikka yleisesti ottaen asiakkaat pitävät myymälää selkeänä, siistinä ja järjestystä loogisena, kommentit esillepanomuutoksista olivat kautta linjan tällaisia:

”Aina te sotkette näitten tavaroiden paikat, ei täältä löydä enää mitään...”

”Mihin sä taas oot piilottanut ne ruisjauhot...”

”Jaaha, täällä taas sotketaan järjestystä...”

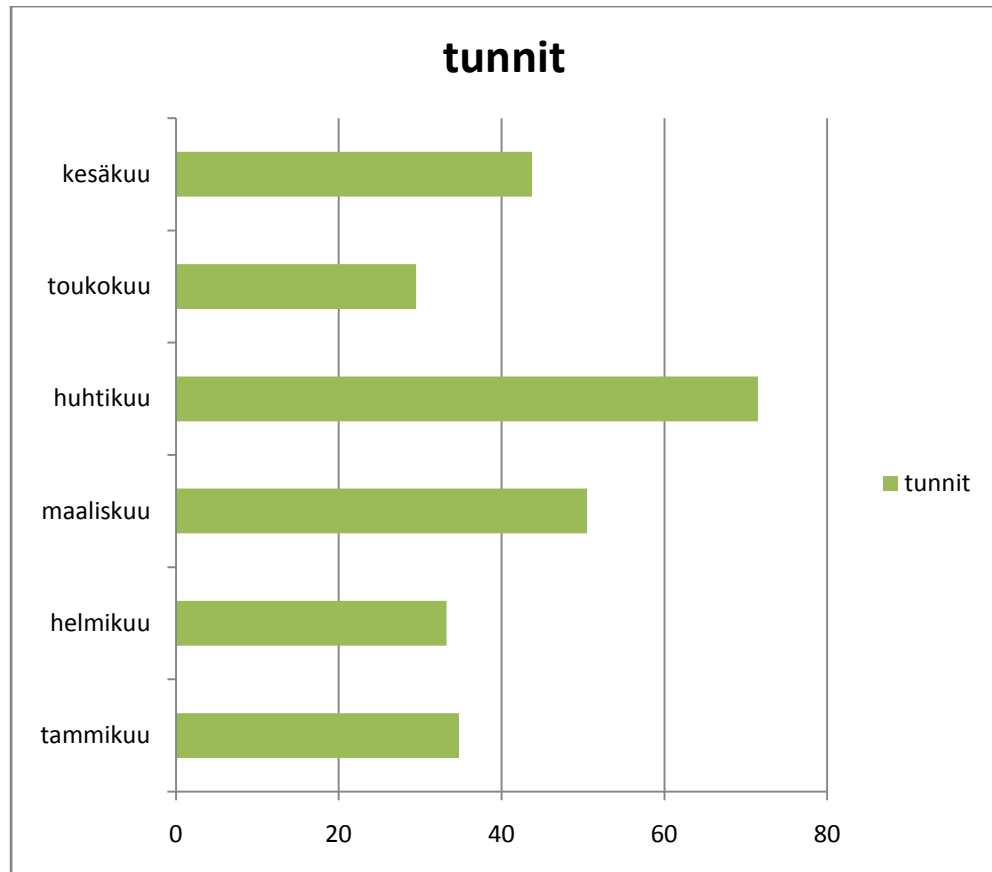
3.8 Ajankäyttökirjanpito

Case-myyvälässä on mitattu hyllykarttojen toteuttamiseen kulunutta aikaa vuoden 2014 valikoimajaksonvaihdosten aikana. Ajankäyttökirjanpito on toimeksiantajan pyynnöstä poistettu julkaistavasta työstä. Ajan mittauksessa case-myyvälä toimi ns. pilottiyksikkönä. Hyllykartan toteuttamisen aloitusaika kirjattiin ylös siitä hetkestä, kun hyllykartan toteuttaja oli ottanut hyllykartan ja etiketit käteensä myymälän taustatiloissa ja lähtenyt työstämään ko. esillepanoryhmää. Päätymisaika merkittiin siihen hetkeen, kun toteuttaja oli palauttanut hyllykartan myymälän taustatiloihin sovittuun paikkaan sekä kuitannut hyllykartan tehdyksi. Virallisesti aika alkaisi siitä, kun toteuttaja alkaisi tulostaa taustatietojärjestelmästä haluamaansa hyllykarttaa ja siihen liittyviä hintaetikettejä, mutta käytännössä kartat ja hintaetiketit tulostettiin jo etukäteen valmiiksi. Tässä siis aiheutuu pientä, mutta ei merkittävää vääristymää ajankäytön mittauksessa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ajankäyttökirjanpitoa kuuden kuukauden ajalta, tammikuusta kesäkuuhun.

Hyllykarttojen toteuttamisaika kokonaisuudessaan vaihtelee kuukausittain paljonkin, johtuen mm. siitä, että hyllykarttojen lukumäärä

valikoimajaksonvaihdoksissa vaihtelee. Toteutukseen kulunut aika vaihtelee myös siitä riippuen, kuinka paljon uutuustuotteita valikoimaan valikoimajaksonvaihteessa tulee ja kuinka paljon valikoimasta poistuvia tuotteita on.

Kuvio 6 selventää lukijalle, kuinka paljon vaihteluita hyllykarttojen toteuttamiseen kuluneissa työtunneissa voi olla valikoimajaksonvaihteesta riippuen. Tarkasteltavalla jaksolla, huhtikuussa kului selkeästi eniten työtunteja hyllykarttojen toteuttamiseen, 71,5 tuntia. Vähiten tunteja kului toukokuun valikoimajaksonvaihdoksen muutoksiin, vain 29,5 tuntia. Kulutettujen työtuntien väliseen eroon vaikutti selkeästi hyllykarttojen lukumäärä, esillepanoryhmien toteuttamisen vaikeusaste eli se kuinka työläästi siirrettäviä tuotteita esillepanoryhmään kuului, hyllykartan stabiilius sekä uutuustuotteiden lukumäärät. Huhtikuun valikoimajaksonvaihdokseen sisältyi 22 kappaletta hyllykarttoja, esillepanoryhmiä oli sekä työläistä hygieniatuotteiden ryhmistä että teolliseen tuoteryhmään kuuluvista ruokatuotteista. Muutettavia hyllymoduleita oli n. 200 kappaletta. Lisäksi tähän valikoimajaksonvaihdokseen sisältyi pääsiäismakeisten esillepano. Toukokuussa valikoimajaksonvaihdoksessa oli vain 4 hyllykarttaa teollisen tuoteryhmän ruokatuotteista ja kosmetiikkasarjat hygieniatuotteista. Muutettavia hyllymoduleita oli 78 kappaletta. (Case-myymälän ajankäyttökirjanpito 2014).



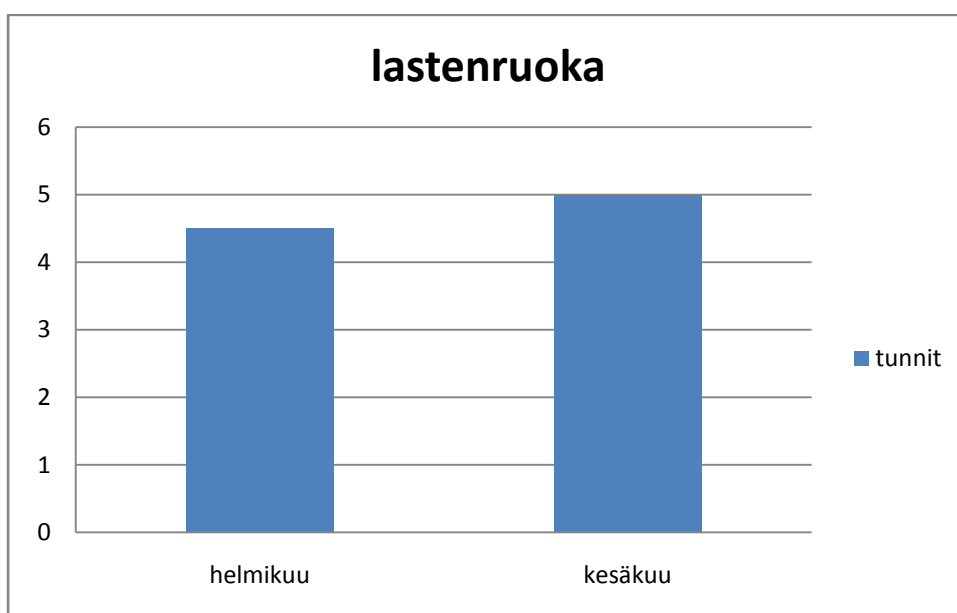
KUVIO 6. Työtunnit 2014 (Ajanmittauskirjanpito)

Kun yhdellä esillepanoryhmällä on vuodessa esimerkiksi kaksi valikoimajaksonvaihdosta, voi sen muutostöihin kulua eri määrä työtunteja toisessa valikoimajaksonvaihdoksessa kuin toisessa. Tähän vaikuttaa yksinomaan valikoimaan tulevien uutuustuotteiden lukumäärä, se ovatko ne yksittäisiä uutuustuotteita vai kokonaisia tuoteperheitä. Käytettyyn aikaan vaikuttaa myös valikoimasta poistuneiden tuotteiden lukumäärä ja niiden aiheuttamat esillepanomuutokset. Jos tilanhallintayksiköstä ei ole pystytty tuottamaan syystä tai toisesta riittävän stabiilia hyllykarttaa ja koko esillepanoryhmän tuotteet vaihtavat radikaalisti paikkoja hyllyssä, toteutustunteja kuluu tietenkin paljon enemmän.

Tässä opinnäytetyössä verrataan kahden eri esillepanoryhmän muutostöihin kuluneita työtunteja. Tarkasteltavaksi valikoituivat lastenruoan esillepanoryhmä sekä kasvojenhoitotuotteiden esillepanoryhmä. Nämä esillepanoryhmät valikoituivat syvempään tarkasteluun siksi, että molemmista esillepanoryhmistä osui kaksi valikoimajaksonvaihdosta aikavälille tammikuu – kesäkuu.

Esillepanoryhmät olivat myös keskenään hyvin erilaisia ja esillepanomuutokset vaativat eritavalla aikaa. Samanlaista näissä esillepanoryhmissä oli se, että usein uutuustuotteissa tulee valikoimaan kokonainen tuotesarja ja vähemmän yksittäisiä tuoteuutuuksia.

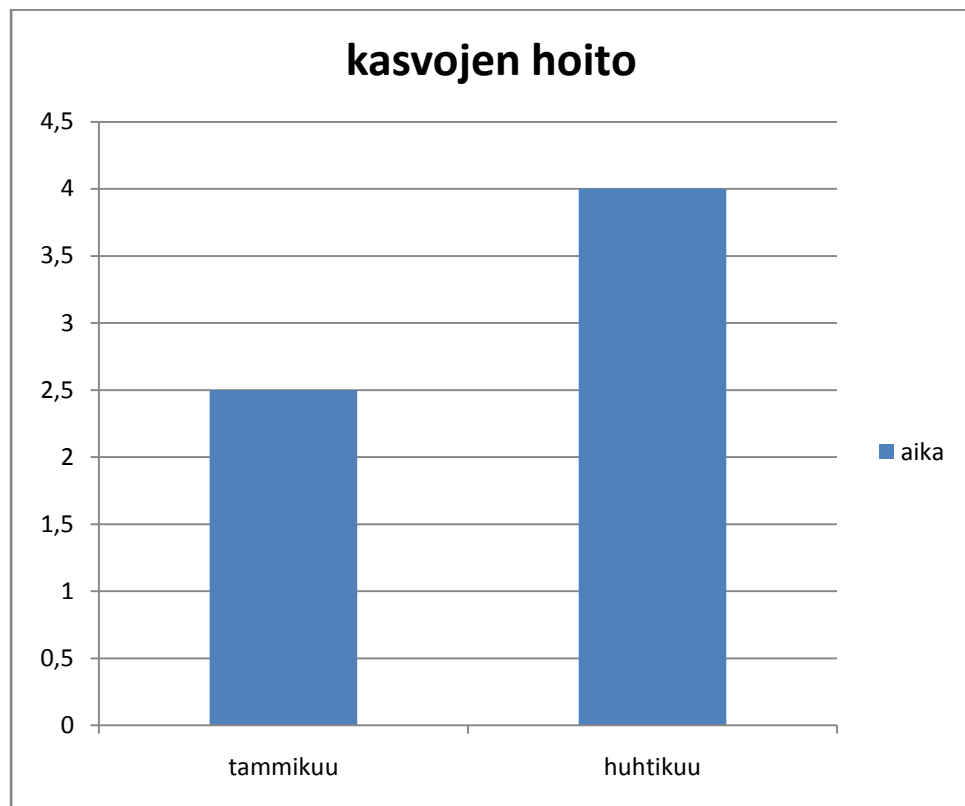
Kuviossa 7 on havainnollistettu lastenruokien esillepanoryhmän hyllykartan toteutukseen kulutetut työtunnit helmikuun ja kesäkuun valikoimajaksonvaihdoksilta. Vuoden ensimmäinen lastenruokien esillepanoryhmän hyllykartta toteutettiin helmikuussa ja seuraava kesäkuussa. Helmikuussa lastenruokien esillepanoryhmän hyllykartan toteuttamiseen oli kulunut 4,5 tuntia ja kesäkuussa 5 tuntia. Näissä hyllykartoissa uutuustuotteita ja valikoimasta poistuvia tuotteita oli melko saman verran ja hyllykartta oli suhteellisen stabiili, eli esillepanojärjestyksessä ei tullut paljoa muutoksia muiden kuin uutuustuotteiden osalta.



KUVIO 7. Työtuntivertailu (Ajankäyttökirjanpito 2014)

Kuviossa 8 havainnollistetaan kasvojenhoitotuotteiden esillepanoryhmän hyllykartan toteuttamiseen kulutetut työtunnit. Valikoimajaksonvaihdos oli tässä esillepanoryhmässä ollut ajankohtainen tammikuussa ja huhtikuussa. Tämän hyllykartan toteuttamiseen kulutettujen työtuntien välinen ero oli vähän suurempi kuin edellisessä esimerkissä. Ero johtui valikoimamuutoksien määrästä ja siitä, että kasvojenhoitotuotteet ovat tyypillisesti hankalasti siirrettävissä olevia,

korkeita ja kapeita pulloja, hyllyssä on jouduttu siirtämään myös tilanjakajia ja hyllypaikka oli vaihtunut useammalla tuotteella huhtikuussa kuin tammikuussa.



KUVIO 8. Työtuntivertailu (Ajankäyttökirjanpito 2014)

3.9 Tulevaisuuden visiot ketjuohjatussa tilanhallinnassa

Lähitulevaisuuden visioita ja tavoitteita olivat ketjuohjauksen tilanhallinnan asiantuntijan mukaan siirtyminen uudelleenlaiseen järjestelmään, jossa tilatiedot siirtyvät automaattisesti suoraan hyllykartasta tilausjärjestelmään.

Myymälähenkilökunnan ei siis tarvitse tulevaisuudessa asettaa tilatietoja tuotekohtaisesti järjestelmään ja tämä toiminto pienentää myymälässä hyllykarttatoteutukseen kuluvaan aikaa. Myös aiemmin mainitut kuvalliset tuotteiden mittatiedot ovat tulossa hyllykartan piirtäjien saataville lähitulevaisuudessa. Tällä tullaan saamaan tuotteille varmemmin oikeankokoiset tilat hyllykarttaan ja hyllykartat ovat nopeammin toteutettavissa myymälöissä. Noin 20 vuoden aikajanaalla visiot ja tavoitteet voisivat olla ja varmasti tulevat todellisuudessa olemaankin mm. tietotekniikan kehittyminen siten, että tiedon siirto ketjun ja myymälöiden välillä olisi parempi ja toimisi reaaliajassa.

Siirtyvällä tiedolla tarkoitetaan mm. mitta-, kaluste-, rotaatio-, volyyymi- ja myyntitietoja. Myös tietokoneen ”aivojen” ajattelutavan kehittäminen samankaltaisemmaksi kuin ihmisaivojen ajattelutapa on tulevaisuuden tavoitteena toiminnassa. (Haastateltava Y 2014).

Tällä hetkellä tietokone valmistaa jokaiselle esillepanoryhmälle useita karttavaihtoehtoja, valitsee niistä mielestään parhaimmat ja ehdottaa sitten niitä valmiiksi kartoiksi. Tämän jälkeen yleensä ihmisen täytyy tarkastaa mahdolliset virheet. Keinoölyn kehittyminen mahdollistaisi sen, että ihmisen tekemää työtä vaiheiden välissä voitaisiin vähentää. (Haastateltava Y 2014.)

Tilanhallinnan asiantuntija (Haastateltava Y 2014) näki myös tuotteiden sijaintitiedon saattamisen asiakkaan tietoon esimerkiksi mobiililaitteen sovellusten välityksellä tulevaisuuden markkinoinnilliseksi tavoitteeksi. Asiakas pystyisi jo ennen kauppaan tuloaan katsomaan sovelluksella onko hänen haluamaansa tuotetta myymälässä ja missä kohtaa myymälää se tarkalleen sijaitsee. Tällä helpotettaisiin ja nopeutettaisiin kuluttajan asiointia myymälässä.

Myös ketjun keskusvaraston yhteistyön jalostaminen tilanhallinnan kanssa kuuluu ketjun tulevaisuuden suunnitelmiin. Tavoitteellista olisi saada kuormat lähtemään keskusvarastolta myymälöihin niin, että lavalle olisi kerätty tuotteet siinä järjestyksessä kuin ne hyllykartassa ovat. Päälimmäisenä lavalla olisi tuote, joka on esillepanoryhmässä määritelty ensimmäiseksi ja koko lava olisi rakennettu samalla tavalla eteneväksi. Tämä nopeuttaisi hyllytystyötä myymälässä, etenkin sellaisten hyllytystyötä tekevien osalta, jotka ovat satunnaisia työntekijöitä myymälässä tai muuten hyllyttävät harvoin. Aikaa kuluisi vähemmän tuotteiden paikkojen etsimiseen. Tämä tietysti edellyttäisi pilkuntarkkaa tekemistä sekä hyllykarttojen toteuttamisessa ja hyllyparametrien säätämisessä että keräysvaiheessa keskusvarastolla. (Haastateltava Y 2014).

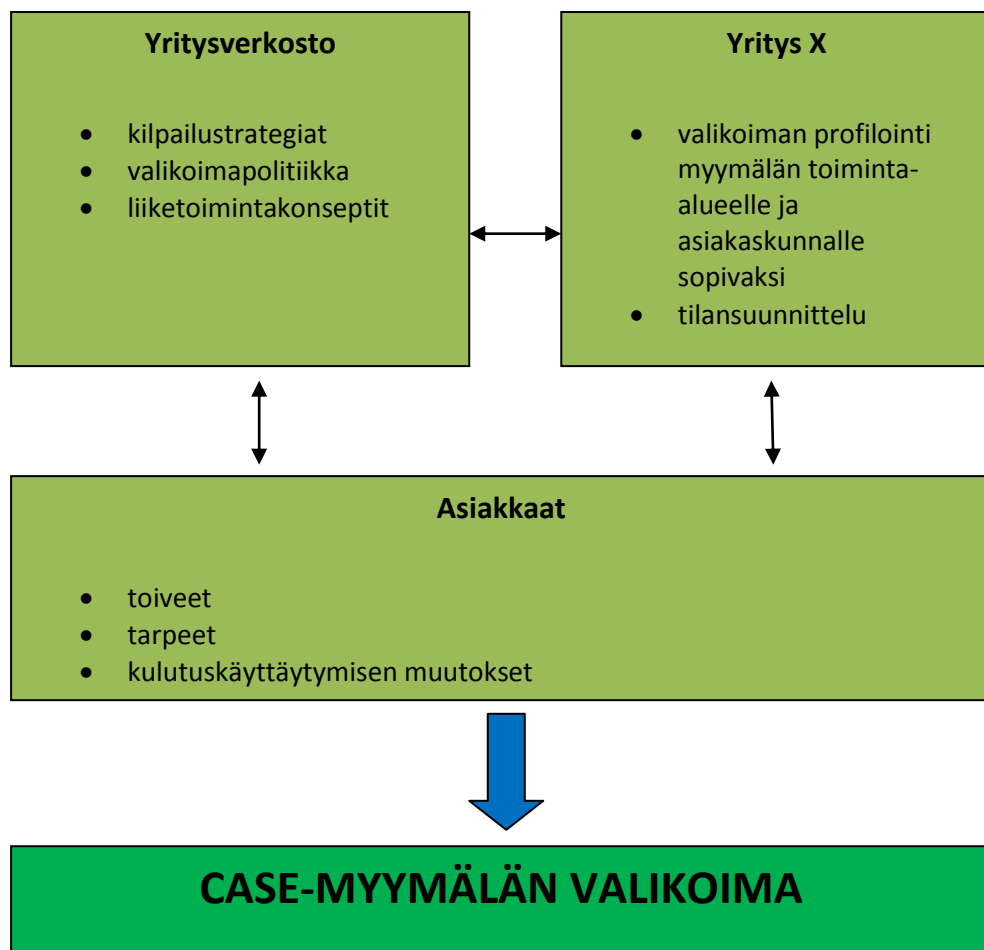
4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen pääongelmana oli tutkia saavutetaanko hyllykarttojen toteuttamisella case-myyvälässä Yritys X:n tavoittelemia hyötyjä suhteessa hyllykarttatoimintaan käytettyyn työmäärään?

Alakysymyksinä selvitettiin:

- Miten valikoimapäätökset muodostuvat?
- Miten tilanhallinta toteutuu?
- Mitä hyötyjä hyllykarttatoiminnalla tavoitellaan ja millaisia ovat toteuttamisen tuomat haasteet?

4.1 Miten valikoimapäätökset muodostuvat?



KUVIO 9. Valikoiman muodostuminen

Kuviossa 9 havainnollistetaan lukijalle, mitkä tahot ja asiat myymälässä olevan valikoiman taustalla ovat. Kuinka valikoimapäätökset muodostuvat.

Valikoiman muodostuminen yksittäiseen päivittäistavaramyymälään ei ole niin yksinkertainen, kuin moni kuluttaja ja myymälän työntekijäkin sen ehkä ajattelee. Yritys X:n valikoimasuunnittelun asiantuntijan mukaan myymälän valikoiman muodostumiseen vaikuttavat yritysverkostossa yhteisesti sovitut kilpailustrategiat ja valikoimapolitiikka sekä liiketoimintakonseptit. Yritys X:n rooli valikoiman muodostumisessa on profiloida valikoima sopivaksi myymälän toiminta-alueelle ja asiakaskunnalle huomioiden käytössä oleva konkreettinen tila ja myymälän järjestys. Myös asiakkaat vaikuttavat myymälän valikoiman muodostumiseen. Yritys X:ssä reagoidaan herkästi asiakastoiveisiin ja kulutuskäyttäytymisen muutoksiin. Kuvio 9 havainnollistaa lukijalle, mitkä tahot ja asiat myymälässä olevan valikoiman taustalla ovat. Kuinka valikoimapäätökset muodostuvat.

4.2 Kuinka tilanhallinta toteutuu?

Tilanhallinta ja valikoimanhallinta kulkevat käsi kädessä. Jotta voitaisiin toteuttaa tilanhallintaa makrotasolla hallitulla tavalla, on oltava tiedossa konkreettisesti käytettävissä oleva tila, myymälän toiminta-alue ja asiakaskunta ja näille valittu sopivaksi profiloitu valikoima.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Yritys X:ssä tilanhallinta toteutuu ketjuohjatusti. Esillepanot myymälöissä toteutetaan samalla peruslogiikalla kaikissa ketjun päivittäistavaramyymälöissä, jotta ostamisen helppous toteutuisi. Tilankäyttöä optimoidaan myyntiennusteita hyväksi käyttäen ja ennusteet saadaan käyttöön myymäläkohtaisesti tilaustietojärjestelmään tallentuneiden menekkitietojen perusteella.

Tilanhallinta on yritysverkostossa vahvasti automaatiota hyödyntävä toiminto. Tuotteiden menekkitiedot tallentuvat tietojärjestelmään joka linkittyy tilatietojärjestelmään. Automaation avulla saadaan jokaiselle tuotteelle optimaalinen tila myymälässä, hallitaan saatavuutta ja vähennetään toimintoja myymälässä.

Hyllykartat nousevat ensisijaisen tärkeään rooliin, jotta valikoima saataisiin sijoitettua myymälään siten, että se on asiakasnäkökulmasta loogisesti löydettävissä ja ostettavissa. Hyllykartoilla myös varmistetaan, että myymälälle

suunniteltu valikoima on asiakkaan ostettavissa koko aukioloajan. Kuten Kautto & Lindblom kirjassaan (2004, 104) toteavat, asiakaslähtöinen ja selkeä tilanhallinta on hyvin tärkeä tekijä asiakastyytyväisyyden sekä asiakasuskollisuuden kehittymisessä.

4.3 Mitä hyötyjä hyllykarttatoiminnalla tavoitellaan ja millaisia ovat toteuttamisen tuomat haasteet?

Hyllykarttojen toteuttaminen kuluttaa case-myyvälältä kuukausittain paljon työtunteja, koska perushyllytystyöhön hyllykarttatoteutusten ajaksi myymälä tarvitsee lisää työvoimaa. Myös hyllytystyö esillepanomuutosten jälkeen hidastuu etenkin tilapäisen hyllytyshenkilöstön osalta, koska tuotteiden paikkoja on taas etsittävä uudelleen. Koska hyllykarttojen toteuttajat osallistuvat normaalipäivänä perushyllytystyöhön ja valikoimajaksonvaihdoksessa he ovat pois hyllytysvahvuudesta, case-myyvälän täytyy palkata tilapäistä työvoimaa heidän tilalleen purkamaan päivittäisiä kuormia, mikä tarkoittaa case-myyvälälle myös lisäkustannuksia työvoimakuluissa.

Hyllykarttojen toteuttamisen tärkeys on lähes jokaiselle case-myyvälän päivittäistavaraosaston työntekijälle vielä vähän epäselvää. Yleinen mielipide hyllykarttojen toteuttajilla oli, että niiden tekeminen on turhauttavaa ja työlästä ajanhukkaa, lähinnä siksi, että hyllykartat eivät usein ole kovin stabiileja. Toisaalta taas nähtiin positiivisena se, että uutuustuotteille ei tarvitse itse miettiä paikkaa hyllystä eli kaikkien ei tarvitse keksiä sitä pyörää uudelleen vaan tuotteiden sijoittelu on mietitty jo valmiiksi ketjussa.

Hyllykartoista työvälineenä saadaan paras hyöty, kun myymälässä toteutetaan hyllykartat ketjuohjauksen ohjeiden mukaisesti tarkasti ja ajallaan sekä tilaparametrit ja tilausparametrit on säädetty tuotteille oikein. Silloin automaatiota saadaan hyödynnettyä, niin kuin se on suunniteltu hyödynnettäväksi. Tuotteiden menkkítiedot päivittyvät ketjun järjestelmään oikein ja automaatiota hyödyntäen voidaan laskea jokaiselle tuotteelle sen todellinen tilantarve. Tämä on suurena apuna mm. saatavuuden hallinnassa.

Hyllykartta toimii myös henkilökunnan työohjeena. Hyllytystyö tehostuu ja nopeutuu kun tuotteille on hyllyssä valmiit paikat. Kun hyllykartta on toteutettu oikein, jokaiselle myymälän valikoimaan kuuluvalla tuotteella löytyy oma paikkansa hyllystä. Hyllykartta toimii siis myös eräänlaisena valikoimalistauksena sekä asiakkaille että hyllyttäjille.

Asiakasnäkökulmasta ajateltuna ostamisen helppous toteutuu, kun saatavuus pysyy tehokkaammin myymälän hallinnassa hyllykartan avulla. Koska hyllykartan tuotteille asetetut tilatiedot, automaattisesti päivittyvät menekki- ja saldotiedot ja tilausjärjestelmä keskustelevat keskenään, hyllypuutteita pystytään tehokkaasti minimoimaan. Hyllyissä on siistit ja loogiset paikat tuotteille, ja asiakkaan on helpompi löytää etsimänsä tuotteet. Valikoimaan on valittu tuotteita useammasta hintaryhmästä, jolloin jokaisen ostoskoriin löytyy myymälästä sopivan hintainen vaihtoehto.

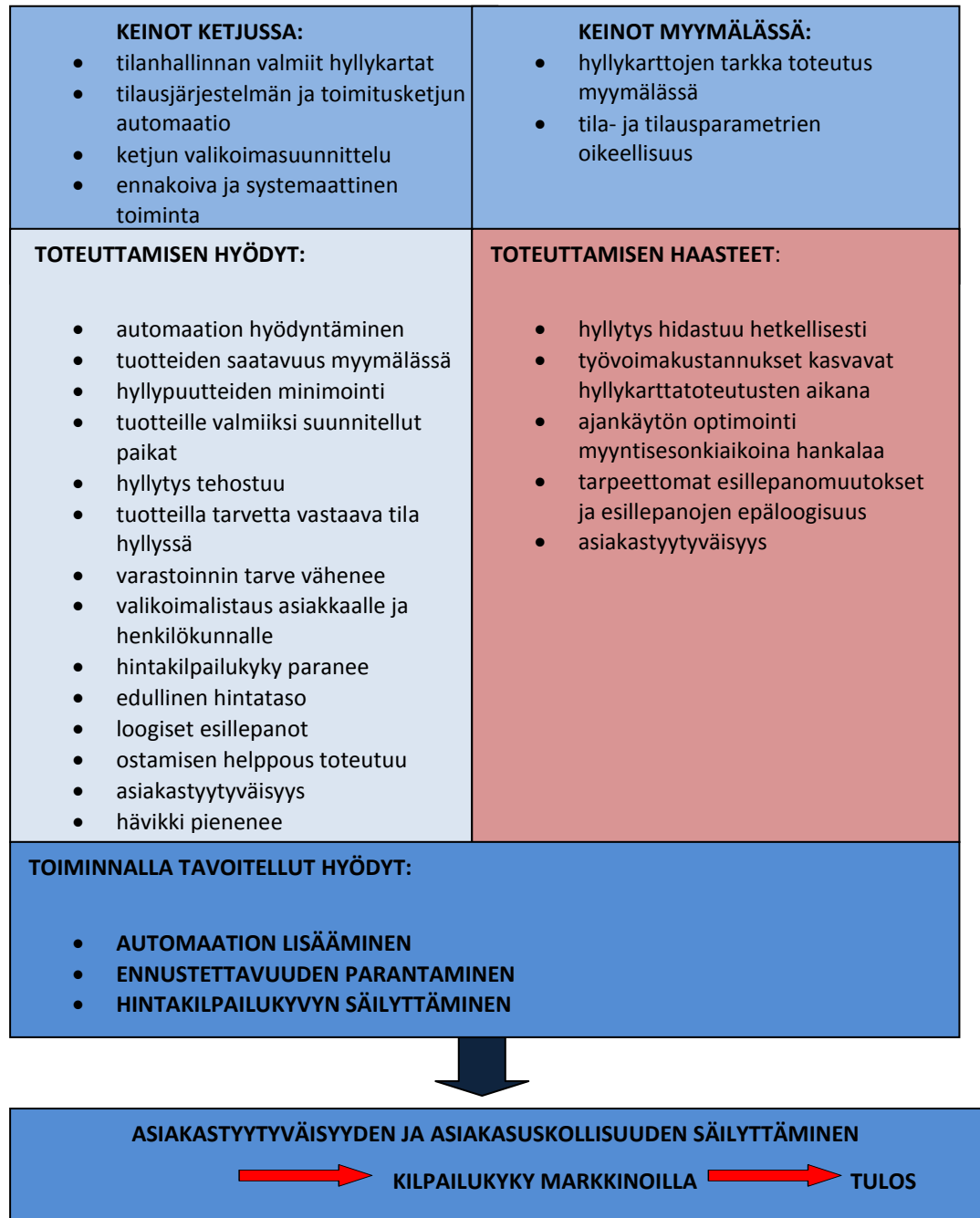
Toteutettujen asiantuntijahaastattelujen sekä saatavilla olleen tietopohjan perusteella voidaan todeta, että hyllykarttatoiminnan keskeisimpinä tavoitteina olivat koko ketjussa automaation lisääminen, ennustettavuuden parantaminen sekä hintakilpailukyvyyn lisääminen.

Myymälässä kohdattavat haasteet hyllykarttatoiminnassa olivat kirjoittajan mielestä pidemmällä tähtäimellä vähäisiä. Voidaan katsoa, että myymälätasolla tavoitteellisimpia hyötyjä hyllykarttatoiminnassa ovat saatavuuden hallinta automaatiota hyödyntäen, korkea valikoimaosuvuus ja loogiset konseptin mukaiset esillepanot.

4.4 Päästäänkö tavoiteltuihin hyötyihin?

Kuviossa 10 havainnollistetaan lukijalle mitä hyötyjä hyllykarttatoiminnalla tavoitellaan, mitä keinoja hyötyihin pääsemiseksi nähdään tällä hetkellä olevan jo olemassa ja minkälaisia haasteita hyllykarttatoiminnassa kohdataan. Asetetuilla tavoitteilla pyritään pääsemään yhä parempaan asiakastyytyväisyyteen ja asiaksuskollisuuden kasvattamiseen ja sitä kautta parempaan tulokseen. Hyllykarttatoiminta myymälässä on pieni mutta merkittävä osa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hyllykarttatoiminnalla saavutetaan myös myymälätasolla tavoitteellisia hyötyjä ja niillä saadaan pidettyä case-myyvälän asiakastyytyväisyys hyvällä tasolla, ehkä jopa kasvatettua sitä ja parannettua kilpailuasemaa paikallisilla markkinoilla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hyllykarttatoiminta on koko yritykselle kannattavaa ja tavoiteltuihin hötyihin suhteessa käytettyyn työmäärään päästään sekä ketju- että myymälätasolla.



KUVIO 10. Tavoitteet, keinot, hyödyt ja haasteet

Euromääräisiä hyötyjä hyllykarttojen toteuttamisesta ei voitu laskea, koska hyllykarttoja on Yritys X:ssä toteutettu noin 20 vuotta eikä esimerkiksi vertailukelpoisia myyntilukuja tai asiakastytyväisyystutkimuksia ajalta ennen hyllykarttojen toteutuksia ollut käytettävissä. Myös valikoimat ja myymälöiden koko ovat olleet tuolloin täysin eri mittakaavassa.

4.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetyt käsitteet ovat yleensä reliabiliteetti ja validius. Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytetty sellaista tutkimusmenetelmää tai mittaria, millä on pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen vaiheittainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi haastatteluista tulisi kertoa haastattelupaikoista, mahdollisista häiriötekijöistä ja haastatteluihin käytetystä ajasta. Validius tarkoittaa tulkintojen yhteensopivuutta henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvausten kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232).

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu tarkasti tutkimuksen kaikkia vaiheita. Haastattelu ja havainnointipaikat, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja kirjoittajan oma arviointi tilanteesta on kuvattu tässä tutkimuksessa hyvin. Tutkimuskysymykset ja sen kohderyhmä ovat oikeita ja käytetyllä tutkimusmenetelmällä on pystytty tutkimaan juuri niitä kysymyksiä, joita pääongelmaksi ja alakysymyksiksi oli muodostettu. Myös päätelmät on esitetty perustellusti. Määritelmään perustuen, katsoisin validiteetin olevan hyvä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen mittaustulokset ovat siis toistettavissa. Tutkimus on reliabiliteetiltaan hyvä, jos esimerkiksi samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri tutkimuskerralla ja tutkimus antaa saman tuloksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231).

Tämä opinnäytetyö on reliaabeli, koska tutkimuksessa on käytetty tietoperustan lisäksi tutkimuksessa oleellisimpien aihealueiden asiantuntijoiden sekä

tutkimusaiheen ympärillä päivittäin työskentelevien henkilöiden haastatteluita. Vaikka haastateltavat vaihdettaisiin toisiin henkilöihin, joilla olisi samanlainen tietotaito tutkitusta aihealueesta, kuin tässä opinnäytetyössä haastatelluilla henkilöillä, tutkimus tulisi olemaan toistettavissa ja tulokset tulisivat olemaan samanlaiset.

4.6 Kehitysideat ja jatkotutkimusehdotukset

Alkuperäinen toimeksiantajan tutkimusongelma synnytti runsaasti lisää kysymyksiä asiantuntijahaastattelujen yhteydessä. Joitakin esiintulleita asioita on tässä tutkimuksessa käsitelty, mutta osa jouduttiin rajaamaan pois, ettei tutkimuksesta tulisi liian laaja ja rönsyilevä.

Tämän tutkimuksen pohjalta yksi kehityskohde voisi olla valikoimajaksonvaihdosten ajankohtien tarkempi suunnittelu ketjuohjauksessa. Tälläkin hetkellä on hyvä, ettei valikoimajaksonvaihdosta ole joulukuussa, koska silloin myymälöissä on vuoden kiireisin myyntisesonki. Olisi kuitenkin hyvä miettiä minkä laajuisia valikoimajaksonvaihdoksia ja kuinka haastavia esillepanoryhmiä asetetaan esimerkiksi pääsiäistä edeltävälle ajalle tai kesäkuulle, kun juhannuskauppa lähestyy. Nämä ajankohdat ovat joulukuun tavoin myymälälle kiireisiä ja henkilökuntaa tarvitaan enemmän perushylytysvuoroihin.

Toinen kehityskohde mihin ketjuohjauksessa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota, on ehdottomasti hyllykarttojen stabiiliuden parantaminen. Esillepanomuutokset koetaan usein liian laajoiksi ja turhauttaviksi, mikäli valikoimaan on tulossa vain muutama uutuustuote. Koko esillepanoryhmää ei tarvitse kääntää ympäri, vaan uutuudet voisi mahdollisesti sijoittaa esillepanoryhmään vähemmän aikaa vievällä tavalla. Stabiiliuden parantamiseen johtavilla toimenpiteillä pystyttäisiin alentamaan myymälöiden lisätyövoiman käytöstä aiheutuvia kuluja.

Koska hyllykarttatoiminta on katsottu ketjussa kannattavaksi toiminnaksi ja sitä tullaan vastaisuudessa jatkamaan, jatkotutkimusehdotuksena voisi pohtia, olisiko hyllykarttojen toteuttaminen ajankäytöllisesti tehokkaampaa Yritys X:n päivittäistavaramyymälöissä, jos niitä toteuttaisi kaikissa myymälöissä yksi ja

sama joukko hyllykarttojen toteuttamisessa kokeneita työntekijöitä. Valittu ryhmä yrityksen työntekijöitä kiertäisi kaikissa myymälöissä toteuttamassa valikoimajaksonvaihdosten esillepanomuutokset. Saataisiinko tällaisella toiminnalla mahdollisesti kustannussäästöjä hyllykarttatoimintaan ja mitä haittapuolia siinä ehkä tulisi vastaan?

5 YHTEENVETO

Vähittäiskaupassa tavoiteltavaa on korkea asiakastytyväisyys ja kestävien asiakassuhteiden syntyminen sekä niiden säilyttäminen. Päivittäistavaramyymälän tuotevalikoimalla on ratkaisevan suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyydelle. Tehokkaalla valikoimanhallinnalla parannetaan myös myyntialakohtaista tuottoa ja liikevaihtoa.

Päivittäistavaramarkkinoille tulee valikoimaan jatkuvasti uutuustuotteita, jotka ainakin suurimmat kauppaketjut ottavat valikoimiinsa. Valikoimista on tällöin tarvetta myös poistaa joitakin vähemmän myyviä tuotteita, jotta uutuustuotteet mahtuisivat hyllyihin. Ketjuohjatussa toiminnassa uutuudet sijoitetaan myymälän hyllyihin tarkasti tilanhallintayksikön suunnitteleamalla tavalla myymälöiden yhdenmukaisuuden säilyttämiseksi. Myymäläkohtaisessa tilanhallinnassa yhtenä tavoitteena on päästä entistä parempaan paikalliseen valikoimaosuvuuteen.

Tämän opinäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa parempaa ymmärrystä siitä, miksi valikoiman- ja tilanhallinta ketjulähtöisesti ovat tärkeitä ja kuinka niitä toteutetaan, näistä alueista muodostui opinäytetyöni teoriaosuus.

Empiriaosuudessa selvitin mitkä ovat hyllykarttatoiminnan tavoitteet ja niistä saatavat hyödyt koko ketjun tasolla sekä millaisia hyötyjä toiminnalla saadaan ja millaisia mahdollisia haasteita hyllykarttatoiminnassa kohdataan case-myyvälässä. Tutkin myös, kuinka asiakkaat kokevat esillepanomuutokset case-myyvälässä ja saadaanko hyllykarttatoiminnalla tuotettua asiakkaalle lisäarvoa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli saavutetaanko hyllykarttojen toteuttamisella case-myyvälässä Yritys X:n tavoittelemia hyötyjä suhteessa hyllykarttatoimintaan käytettyyn työmäärään? Tähän kysymykseen sain vastaukset yritysverkoston, johon Yritys X kuuluu, valikoimasuunnittelun ja tilanhallinnan asiantuntijahaastatteluiden avulla. Kun myymälässä toteutetaan hyllykartat ketjuohjauksen ohjeistuksen mukaisesti, niillä on merkittävä rooli automaation lisäämiseen tilaus-toimitusketjussa, ennustettavuuden parantamiseen tuotteiden hankinnan osalta ja sitä kautta hintakilpailukyvyyn parantamiseen. Näiden alueiden toimivuudella voidaan kasvattaa asiakastytyväisyyttä ja parantaa liiketoiminnallista tulosta. Voidaan siis katsoa, että

hyllykarttatoiminnalla saavutetaan Yritys X:n tavoittelemat hyödyt ja työmäärä hyötyjen tavoittamiseksi on melko pieni.

Tutkimuksen kahteen ensimmäiseen alakysymykseen sain vastaukset opinnäytetyöni teoriaosuudesta sekä asiantuntijahaastatteluiden avulla. Valikoimapäätökset syntyvät yritysverkoston strategioiden, yritysverkostossa yhteisesti sovitun valikoimapolitiikan ja ketjukonseptien mukaisesti. Valikoimapäätöksiin vaikuttavat myös asiakkaiden toiveet ja tarpeet, kulutuskäyttäytymisen muutokset, myymälän toiminta-alue sekä käytettävissä oleva tila. Tilanhallinta toteutuu ketjuohjatusti, automaatiota hyödyntäen, toimien yhdessä valikoimahallinnan kanssa.

Kolmanteen alakysymykseen sain tavoitteiden osalta vastauksia niin teoriaosuudesta kuin yritysverkoston asiantuntijahaastatteluistakin. Toteuttamisen tuomiin haasteisiin löytyi parhaiten vastaus case-myyvälässä tehtyjen myymälähenkilökunnan haastatteluiden avulla, apuna case-myyvälässä vuoden 2014 ajan pidetty ajanmittauskirjanpito. Hyllykarttatoiminnan hyötyinä tavoitellaan mm. hyllytystyön tehostamista, automaation lisäämistä, parempaa saatavuuden hallintaa, loogisia esillepanoja ja parempaa asiakastyytyväisyyttä. Suurimpina haasteina tavoitteiden saavuttamisessa nähdään esimerkiksi hyllykarttatoiminnan aikana kasvava lisätyövoiman tarve myymälässä ja tarpeettoman laajat muutokset esillepanoissa eli hyllykarttojen huono stabiilius.

Tutkimuksen pohjalta muodostui kaksi kehitysideaa ketjuohjaustasolle, koskien valikoimajaksonvaihdosten aikataulutusta ja hyllykarttojen stabiiliutta. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan, saataisiinko hyllykarttojen toteuttamistavan muuttamisella kustannustehokkuutta toimintaan.

Lähteet

Painetut lähteet

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

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa – Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15. – 17. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Kangasniemi. SHO Business Development Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju – Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki. Talentum.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana: myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki. Talentum.

Peter, J. Paul & Olson, Jerry C. 2005. Consumer Behavior & Marketing Strategy. 7th edition. McGraw-Hill/Irwin. New York. NY.

Rämö, S. 2008. Retail, Kaupan työt ja toiminta. Edita Prima Oy, Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Zentes, J. & Morschett, D. & Schramm-Klein, H. 2007. Strategic Retail Management. Gabler. Germany.

Elektroniset lähteet

Berghem, E. 2005. Logistiikkakustannuksista 60 prosenttia syntyy kaupassa. [viitattu 10.10.2014]. Saatavissa: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/24-logistiikkakustannuksista-60-prosenttia-syntyy-kaupassa>

Kärkkäinen, M. & Småros J. 2009. Hyllysaatavuus kuntoon kuluja kasvattamatta. [viitattu 10.10.2014]. Saatavissa: <http://www.relexsolutions.com/wp-content/uploads/2012/03/relex-hyllysaatavuus-kuntoon-WP.pdf>

Manninen, O. 2005. Myymälämiljö ja sen suunnittelu. [viitattu 4.11.2014]. Saatavissa: http://www.okol.org/verkkokurssit/merkonomi/ammattilliset_valinnaiset/myymalamiljoo_ja_sen_suunnittelu/index.html

Pesonen, A. 2014. Visuaalinen myyntityö. [viitattu 9.1.2015]. Saatavissa: <http://ainonvisuaalinenmyyntityo.blogspot.fi/2014/02/hyllykartat.html>

Päivittäistavara-kauppa. 2013. [viitattu 13.10.2014]. Saatavissa: http://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2013_vuosijulkaisu.pdf

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 9.6.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Salo, P. 2010. Katse tulevaisuudessa. [viitattu 10.10.2014]. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/assa/53672/index.php?pgnumb=41>

Haastattelut

Haastateltava X, valikoimasuunnittelun asiantuntija, Yritys X. 7.11.2014

Haastateltava Y, tilanhallinnan asiantuntija, yritysverkosto. 23.10.2014.

Puhelinhaastattelu.

Haastateltava Z, case-myymän esimies 8.1.2015

Haastateltava 1, case-myymän työntekijä

Haastateltava 2, case-myymän työntekijä

Haastateltava 3, case-myymän työntekijä

Haastateltava 4, vuokratyöntekijä

Haastateltava 6, vuokratyöntekijä

Haastateltava 7, case-myymän palvelupäällikkö 12.1.2014

LIITTEET

1. Haastattelurunko, tilanhallinnan asiantuntija 10/14
2. Haastattelurunko, valikoimasuunnittelun asiantuntija 11/14
3. Haastattelurunko, case-myyvälän esimies 01/15

Liite 1: haastattelurunko
Haastateltava Y, Yritysverkoston tilanhallinnan asiantuntija

Haastattelukysymykset:

Hyllykartat

10/14

1. Minkä vuoksi hyllykarttoja tehdään?
 - Mitä hyötyä hyllykarttojen toteuttamisesta on liiketoiminnalle?
 - Markkinoinnillinen näkökulma, lisämyynti?
 - Miksi hyllykarttojen tekeminen on tärkeää?
 - Lisäarvo asiakkalle?
 - Onko tavoiteltuihin hyötyihin päästy?)

2. Mitkä asiat vaikuttavat tuotteiden sijoitteluun hyllykartassa?

3. Kuinka paljon resursseja (aika, kustannukset) kuluu yhden esillepanoryhmän hyllykartan piirtämiseen lopulliseen muotoonsa?
 - Mitkä asiat tähän vaikuttavat?
 - Mitä mahdollisia ongelmia piirtämisessä voi tulla?

4. Mitkä tahot osallistuvat hyllykarttojen suunnitteluun ja miksi?

5. Tehdäänkö elintarviketeollisuuden kanssa sopimuksia tuotteiden sijoittamisesta tietyille paikoille? Jos tehdään, millaisia hyötyjä sopimuksista on liiketoiminnalle?

6. Hyllykarttojen toteuttajat (myymälöissä) ovat joskus eri mieltä järjestyksen loogisuudesta. Onko hyllykarttojen suunnittelijoilla minkä tasoinen tietämys valikoimassa olevista tuotteista (esim. pakkausten muoto, ulkonäkö jne.)?

7. Myymälöiden on toteutettava hyllykartat tietyllä aikataululla. Miksi?

8. Mitkä ovat tulevaisuuden visiot ja tavoitteet hyllykarttojen suunnittelussa ja toteuttamisessa?
 - Millaisia suunnitelmia tai tavoitteita?

Liite 2: haastattelurunko
Haastateltava X, Yritys X:n valikoimasuunnittelun asiantuntija

Haastattelukysymykset:

Hyllykartat

11/14

1. Miten ketjuvalikoima muodostuu ja mitkä tahot tekevät valikoimapäätökset?
2. Mitkä asiat vaikuttavat valikoiman muodostumiseen?
3. Miksi hyllykarttojen toteuttaminen on tärkeää? Mitä hyötyjä tällä toiminnalla tavoitellaan?
4. Onko tavoiteltuihin hyötyihin tähän mennessä päästy?
5. Mitkä asiat hyllykarttojen toteuttamisessa tuovat asiakkaalle lisäarvoa?
6. Hyllykarttojen toteuttamisesta aiheutuu toimipaikoille kuukausittain lisäkustannuksia, koska perus myymälätyöhön on otettava lisätyövoimaa karttojen toteuttamispäiville. Onko tämä huomioitu ketjussa verrattaessa toteuttamisesta tavoiteltuja hyötyjä? Miten?
7. Tulevaisuuden näkymät ja visiot valikoiman- ja tilanhallinnassa Yritys X:ssä?

Liite 3: haastattelurunko
Haastateltava Z, Case-myyvälän esimies

Haastattelukysymykset:

Hyllykartat

01/15

1. Millaisia ovat näkemyksesi hyllykarttatoiminnan hyödyistä?
2. Millaisia ovat näkemyksesi hyllykarttatoiminnan haasteista?
3. Mitkä on mielestäsi tavoitteellista hyllykarttatoiminnassa?