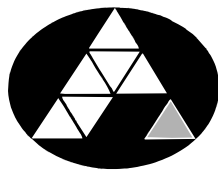


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Mika Tukiainen

Käyttötavara-kaupan kehittäminen S-market Outokummussa

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)
Mika Tukiainen

Nimeke
Käyttötavarakaupan kehittäminen: Case S-market Outokumpu

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

S-ryhmän visio on tuottaa halutuimmat ja kattavimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta. S-ryhmässä kehitetään jatkuvasti kaikkea toimintaa ja kehittämisen painopistealueena on käyttötavarakauppa. Näin ollen S-ryhmässä ollaan voimakkaasti matkalla kohti visiota ja käyttötavarakaupan kehittäminen onkin koko S-ryhmän yhteinen ponnistus lähivuosina.

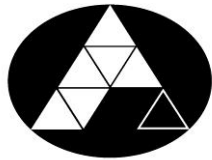
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli profiloida eli määrittää S-market Outokumpuun tehokkaat käyttötavaralajitelmat ketjuohjausyksikön tuottamiin hyllykarttoihin perustuen. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, hyödyntäen määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin laajasti kaupan alan kirjallisuutta. Teoria käsittelee tavararyhmän ja valikoimanhallintaa, esillepanotekniikoita sekä kannattavuutta.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi uudistetut käyttötavaraesillepanot S-market Outokumpuun. Tämä raportti on ohjeistus ja tietopaketti siitä, kuinka myymälässä voidaan toteuttaa tuoteryhmä-uudistus esillepanoineen. Lisäksi tarkoituksena on välittää kokemuksia ja palautetta ketjuohjausyksikölle siitä, kuinka uudet käyttötavarahyllykartat ja käyttötavarakonsepti toimivat myymälässä.

Kieli
suomi

Sivuja81
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
käyttötavarakauppa, tavararyhmänhallinta, hyllykartta



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
April 2012
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author(s)
Mika Tukiainen

Title
Developing Consumer Goods Trade: Case S-market Outokumpu

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Abstract

S-Group's vision is to provide the most wanted and extensive services in the store that is closest to its customer owner. S-Group continuously develops all its operations and the focus of development is in the consumer goods trade. Thus, S-Group is very much on the way towards its vision. Moreover the development of consumer goods trade will be a joint effort within S-Group in the near future.

The purpose of this thesis was to profile and define the selection of consumer goods in S-market Outokumpu based on shelf space maps produced by the Schain. This thesis was practice-based and both quantitative and qualitative methods have been used in the process. In the theoretical part, a wide selection of literature on business economics have been used. The theoretical part discusses retail category and selection management, display techniques and profitability.

The outcome of the project included rearranging of the consumer goods displays in S-market Outokumpu. This report contains instructions and an information pack on how product groups and displays can be reorganized in the shop. Furthermore, the purpose of this project has been to give information and feedback to the S-chain on how new shelf space maps and the renewed concept of consumer goods are working in the store.

Language
Finnish

Pages 81
Appendices 2
Pages of Appendices 3

Keywords
consumer goods trade, category management, shelf space map

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	6
1.3	Keskeisimmät käsitteet.....	6
1.4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	8
1.5	Luotettavuus ja eettisyys	9
1.6	Toimeksiantajan esittely.....	10
2	Tavararyhmänhallinta ja tuotteiden esillepano.....	11
2.1	Valikoiman hallinta	13
2.2	Tilanhallinta.....	14
2.3	Hyllykarttatuotanto.....	14
2.4	Hyllykalusteet.....	15
2.5	Esillepanotekniikat	17
2.6	Tavararyhmän hallinnan tavoitteet	18
2.6.1	Kannattavuus.....	18
2.6.2	Hinnoittelu	20
2.6.3	Hyvä kate	23
2.6.4	Hävikin hallinta käyttötavarakaupassa.....	26
3	Käyttötavarakaupan kehittäminen S-market Outokummussa	28
3.1	S-market Outokummun toimintaympäristö.....	30
3.2	Logistiikka S-ryhmässä	34
3.3	Asiakaskeskeisyyden huomioiminen käyttötavarakaupan kehittämisessä.....	38
3.4	Asiakaskysely ja sen tulokset käyttötavarakaupan kehittämisen lähtökohtana.....	39
3.5	Käyttötavarakaupan lähtötilanne	43
3.5.1	Valikoimakirjat tilaamisen perustana.....	44
3.5.2	Kausituotteet	45
3.5.3	Tilaus- ja toimitusrytmi.....	46
3.6	Esillepanojen muokkaaminen.....	47
3.6.1	Langat ja käsityö F4	49
3.6.2	Ruuan valmistus, säilytys, kattaus ja kodin pienkoneet F2.....	50
3.6.3	Sukat ja sukkahousut F4	52
3.6.4	Paperitarvike, kortit ja paketointi	55
3.6.5	Urheiluravinne.....	56
3.6.6	Viihdejakelu	57
3.7	Tutkimuksen tulokset	58
3.7.1	Käyttötavarahyllykarttojen toimivuus.....	58
3.7.2	Langat ja käsityö F4	66
3.7.3	Ruuan valmistus, säilytys ja kattaus F2	67
3.7.4	Kodin pienkoneet F2	69
3.7.5	Sukka ja Sukkahousu F4	70
3.7.6	Viihdejakelu	71
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	72
5	Pohdinta.....	73
	Lähteet.....	77

Liitteet

- Liite 1 Kyselylomake
Liite 2 Asiakaskyselyn tulokset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyöni aiheena on käyttötavarakaupan kehittäminen S-market Outokummussa. Aihe on erittäin ajankohtainen, koska S-ryhmässä kehitetään koko ajan kaikkea toimintaa mutta tällä hetkellä kehittämisen painopiste on käyttötavarakauppa. S-ryhmän strategian ydin on asiakasomistajuus ja toiminnan tarkoitus on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille. S-ryhmän visio on tuottaa kattavimmat ja halutuimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta. Päivittäistavarakaupassa S-ryhmässä on parhaiten onnistuttu vision toteutuksessa mutta käyttötavarakaupassa ollaan vasta matkalla kohti visiota ja käyttötavarakaupan kehittäminen onkin lähivuosien yhteinen ponnistus koko S-ryhmässä. (SOK 2011.)

S-marketit ovat olleet tähän asti helppoja ja nopeita ostospaikkoja, aina edullisella hinnatasolla ja kattavalla valikoimalla. S-marketit ovat olleet nimenomaan ruokakauppoja ja ovat jatkossakin, mutta tarkoitus on kehittää käyttötavarakauppaa päivittäistavarakaupan rinnalla. Se, että voimme pärjätä kilpailussa ja tarjota halutut ja kattavat palvelut asiakkaillemme tulevaisuudessakin, edellyttää toiminnan jatkuvaa uudistamista, joka on yksi neljästä keskeisestä arvosta S-ryhmässä. Muita arvoja ovat asiakasta varten oleminen, vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä sekä tuloksellinen toiminta. Toimeksiantajana on Pohjois-Karjalan Osuuskauppa ja yksikkö johon, opinnäytetyö tehdään, on S-market Outokumpu. (SOK 2011.)

Olen työskennellyt S-ryhmässä vuodesta 2008 saakka ja viimeisen vuoden S-market Outokummussa. Aihevalinta oli helppo ja mielekäs, koska käyttötavarakauppaa kehitetään koko ketjussa ja vuoden 2011 lopussa S-marketit ovat tarkastelun kohteena. Aikaisemmin olen työskennellyt päivittäistavarakaupan puolella, joten aihe on sopivan haastava ja minulla on siihen hyvät lähtökohdat Market-kaupassa hankitun työkokemuksen perusteella. S-market Outokummulle kehitysprojekti tulee tarpeeseen, koska yksikkö jää käyttötavaramyynnissä muita vastaavan kokoisia yksiköitä melko paljon jälkeen. S-market Outokummun tilanne on ollut se, että toiminnan painopiste on päivittäistavarakaupassa ja käyttötavaraa on myyty siinä sivussa. Näin ollen käyttötavaraosaston ylläpi-

tämiseen ei ole kiinnitetty paljoa huomiota. Käyttötavaraosasto käsittää 112 hyllymoduulia, joten yksikkö on PKO:n suurimpien yksiköiden joukossa. Mahdollisuudet käyttötavarakaupan kehittämiseen ja uudistamiseen ovat tilan puolesta todella hyvät. Opinnäytetyöni aihe on rajattu koskemaan edellä mainittua käyttötavaraosastoa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyöni lähtökohtana on profiloida eli määrittää S-market Outokumpuun tehokkaat käyttötavaravalikoimat ja toteuttaa esillepanomuokkaus ketjuohjausyksikön tuotamiin hyllykarttoihin perustuen. Lajitelmapäätökset perustuvat asiakaslähtöisyyteen, mikä tarkoittaa mm. asiakastoiveiden huomioimista. Lisäksi hyödynnetään alueen asiakasrakennetietoa sekä tavararyhmäkohtaisia myynti- ja bruttokatetietoja. Tavoitteena on saada aikaan monipuolinen asiakaslähtöinen käyttötavaravalikoima ja myyvä esillepano. Lisäksi tavoitteena on saada aikaan kasvua myynnissä ensivuoden aikana käyttötavara-tuoteryhmistä esillepanojen muokkauksen seurauksena.

Tutkimustehtävänä on seurata, mitä kaikkea on otettava huomioon kun myymälässä uudistetaan tavararyhmiä ja ennen kaikkea antaa palautetta ketjulle kuinka uudet hyllykartat ja käyttötavarakonsepti toimivat. Samalla tämä opinnäytetyö on tietopaketti ja esimerkki muille yksiköille, kuinka esillepanouudistus voidaan toteuttaa myymälässä. Tämä opinnäytetyö koostuu teoria ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosiossa on käsitelty mm. tavararyhmän ja valikoimanhallintaa, esillepanotekniikoita sekä kannattavuutta vähittäiskaupan näkökulmasta. Toiminnallisessa osuudessa on kuvattu prosessin toteuttamista käytännössä myymälässä sekä lopuksi esitetty tutkimuksen tulokset.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Käyttötavarakauppa ja käyttötavara ovat keskeisimmät käsitteet opinnäytetyössäni. Käsitteenä on helpompi määritellä ensin päivittäistavarakauppa, koska karrikoidusti voidaan ajatella, että käyttötavaraa on kaikki se, mikä ei ole päivittäistavaraa. Päivittäistavaralla tarkoitetaan elintarvikkeiden lisäksi kaikkia päivittäin tarvittavia kulutustavaroita, joita hankitaan elintarvikkeiden oston yhteydessä. Päivittäistavaroita ovat ruoka,

juomat, tupakkatuotteet, teknokemiantuotteet, kodin paperit ja kosmetiikka. (PTY 2010–2011.) Käyttötavaroita ostetaan harvemmin ja niiden käyttöikä on pidempi kuin päivittäistavaroilla. Esimerkkejä käyttötavaroista ovat pukeutumisen tuotteet kuten sukat, alusasut, astiat, pienet kodinkoneet, tekstiilit kuten lakanat ja pyyhkeet. (Hukka, Isomäki, Kestilä, Koskinen, Kuoppamäki, Metso, Raninen, Saine, Tiainen & Virtanen 2008, 14.)

Hyllykartat ovat keskeinen väline, joiden avulla muokkaamme hyllyjärjestystä myymälässä. Hyllykartalla tarkoitetaan tietokoneohjelmalla piirrettyä kuvaa, jossa yksittäisten tuotteiden fyysinen sijainti ja lukumäärä on tarkkaan hyllyssä määriteltä. (Hukka ym. 2008, 185.)

Lajitelma ja valikoima on osattava erottaa toisistaan. Käytännössä puhutaan usein valikoimasta vaikka tarkoitetaan lajitelmaa. Lajitelmalla tarkoitetaan erilaisia tuote-/tavararyhmiä kuten urheilukengät, verryttelyasut ja kalastusvälineet. Valikoimalla tarkoitetaan yksittäisen tuoteryhmän, kuten jauhot, erilaisia vaihtoehtoja, joita ovat esimerkiksi ruis-, vehnä- ja ohrajauhut. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan lajitelmiä eli yksittäisiä tavara-/tuoteryhmiä, joista rakentuu myymälän käyttötavaravalikoima. (Hukka ym. 2008, 149.)

Keskeisimmät tunnusluvut, joita seuraan heti alusta alkaen tavararyhmäkohtaisesti ovat menekki eli myynnin määrä ja bruttokate. Luottamuksellisuuden vuoksi näitä tunnuslukuja ei esitetä tässä opinnäytetyössä. Näiden tunnuslukujen perusteella teen päätöksiä, siitä millaisia ja miten laajoja tuoteryhmiä otamme käyttötavaraosastolle myyntiin käytettävissä olevan tila huomioiden. Menekki kuvaa myynninmäärää euroina tai kappaleina ja kertoo siitä, että tuotteella on kysyntää (Hukka ym. 2008, 64). Bruttokate on tuotteen myyntihinnan ja hankintahinnan erotus euroina. Euromääräinen luku kertoo kannattavuudesta. Bruttotuottoprosentti ilmaisee bruttotuoton suhteessa myyntituottoihin. Bruttotuottoprosentti saadaan kertomalla varastonkiertonopeus myyntikateprosentilla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 38.)

1.4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyöni on toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus, opastus tai jonkin tapahtuman toteuttaminen. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena on aina jokin konkreettinen tuote kuten kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- ja esittelyosasto tai tapahtuma. Olennaista on, että toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9,51.)

Tässä opinnäytetyössä käytännön toteutusta on hyllyjen muokkaaminen hyllykarttojen mukaiseksi ja toiminnasta raportointi. Lopputuotteena syntyy tietopaketti, kuinka prosessi toteutettiin, mitä huomioita tehtiin, mitä kehitettävää on, mikä on hyvää ja huonoa ja mitä tulee ottaa huomioon kun, uudistetaan esillepanoa myymälässä. Tietopaketti antaa palautetta ketjulle käyttötavarakaupan toimintamallista ja niistä huomioista, joita myymälätasolla tehdään. Lisäksi se on opas muille myymälöille, jotka ovat uudistamassa käyttötavaravalikoimaansa.

Hyödynnän opinnäytetyössäni jonkin verran määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällinen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja on hyvä käyttää silloin, kun opinnäytetyön tueksi tarvitaan mitattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Numeroiden avulla pyritään siis yleisesti täsmentämään, selittämään, perustelemaan ja kuvailemaan opinnäytetyöhön liittyvää aihepiiriä, ideaa tai yksityiskohtaa. Aineiston keräämisen voi toteuttaa kohteesta riippuen postitse, sähköpostitse, puhelimitse tai paikalla. Aineiston analysointi tapahtuu perustason tunnusluvulla esimerkiksi prosentteina ja esitetään taulukoin ja kuvioin. (Vilka & Airaksinen 2003, 57–58.)

Teen lyhyen maksimissaan A4-sivun mittaisen kyselyn asiakkaillemme myymälässä, jossa kysyn mielipidettä asteikolla erittäin hyvä – erittäin huono tämänhetkisestä käyttötavaravalikoimasta ja keskeisimmistä tavararyhmistä. Perusjoukko on kohderyhmä, josta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja otos on perusjoukosta satunnaisesti poimitut yksilöt eli tutkimuskohteet. (Tilastokeskus 2011.) S-market Outokummun asiakkaat muodostavat perusjoukon ja otoksen vastaavasti satunnaisesti kyselyyn vastanneet asi-

akkaat. Hyvä kysely on huolellisesti laadittu ja siinä on tarkkaan mietitty, mitä mitataan, keneltä ja miksi. Hyvä kysely on laadittu vastaajan näkökulmasta, kysymykset eivät ole johdattelevia ja vastaaja ymmärtää selkeästi mitä kysytään. (Vilka & Airaksinen 2003, 59–60.) Lisäksi hyödynnän määrällistä tutkimusmenetelmää, kun analysoin myyntiraporttitietoja tuoteryhmittäin ennen ja jälkeen esillepanouudistuksen. Myyntiraporttitiedot saan omasta Market-DW-raportointijärjestelmästä.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi siinä pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita ei todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Aineiston keruumenetelminä käytetään lomake- tai teemahaastattelua yksilöille tai ryhmille. Aineistoa voidaan kerätä puhelimitse, postitse tai paikalla. Analysointi suoritetaan teemoittelulla, tyypittelyllä tai molemmilla. Lisäksi aineistoa voidaan hankkia konsultaation avulla eli siinä haastatteleamalla kerätään tai tarkastetaan faktatietoa asiantuntijoilta. (Vilka & Airaksinen 2003, 57–58.) Teen teemahaastatteluja ainakin S-market Outokummun marketpäällikölle ja PKO:n käyttötavarakaupan johtajalle.

Olen työskennellyt PKO:lla vuodesta 2008 saakka, joten minulla on jo ennestään paljon empiiristä aineistoa, jota voin hyödyntää opinnäytetyössäni. Työelämästä saatavaa aineistoa ovat Market-DW-raportointijärjestelmästä saatava numeraalinen tieto, päivittäiset konsultaatiot oman esimiehen ja henkilöstön kanssa sekä työn ohessa tapahtuva havainnointi. Ketju tuottaa paljon kirjallisia ohjeistuksia ja materiaalia, joita voin hyödyntää myös opinnäytetyössäni. Kävimme esimieheni kanssa 11.10.2011 Lieksan ja Kiteen S-marketeissa sekä Joensuun Prismalla havainnoimassa, kuinka näissä yksiköissä käyttötavaran esillepanot on toteutettu ja millaisia valikoimia niissä on.

1.5 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tutkimuksen luotettavuus ja pysyvyys voivat vaihdella. Luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen kysehän on siitä, että tulosten on oltava samat eri mittauskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Teen esillepanopäätöksiä myyntilukujen ja katetietojen perusteella. Market-DW-raportointijärjestelmän antama tieto on luotettavaa, koska se perustuu toteutuneisiin liiketapahtumiin eli myynnit kirjautuvat automaattisesti kaikista kassan kautta kulkevista tavaroista. Luotettavuutta voidaan lisätä avaamalla tavararyhmäkohtaiset myynnit tuotekohtaisiksi myynneiksi, jolloin nähdään tarkasti, mitä tuotteita on myyty jossakin tavararyhmässä.

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselyssä, jonka teen, vastaajat voivat ymmärtää kysymykset aivan eri tavalla kuin mitä itse olen ajatellut. Mikäli käsittelen vastauksia edelleen alkuperäisen ajattelumallini mukaan, tulokset eivät voi olla tosia ja päteviä. Pätevyys merkitsee tutkimuksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Etiikan peruskysymyksiä ovat kysymykset oikeasta, väärästä, hyvästä ja pahasta. Tutkimuksentekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä ja ne on otettava huomioon. Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Keskeisimpiä eettisiä periaatteita ovat, ettei toisten tekstiä plagioida; tuloksia ei sepitetä tai kaunistella eikä muutenkaan yleistetä kritiikittömästi; raportointi ei ole harhaanjohtavaa tai puutteellista; toisten tutkijoiden osuutta ei vähätellä ja tutkimukseen osoitettu määrärahoja ei käytetä väärin tarkoituksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–27.)

1.6 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Pohjois-Karjalan Osuuskauppa PKO. Yksikkö, johon työ tehdään, on S-market Outokumpu. PKO on S-ryhmään kuuluva pohjois-karjalainen alueosuuskauppa ja S-market Outokumpu on osa S-ryhmän päivittäistavaramyymäläketjua.

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä koostuu 21 alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu 9 paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän toimialoja ovat päivittäistavara- ja käyttötavara- ja käyttötavara- ja käyttötavara- ja käyttötavara-

liikennemyymälä ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Osuuskaupat toimivat osuustoimintaperiaatteella ja asiakkaat eli asiakasomistajat omistavat ne. Käyttötavarakauppaa harjoittavat pääasiallisesti Prisma-, Sokos-, Emotion- ja Kodin Terra -ketjut, joiden lisäksi käyttötavaraa myydään vähemmän S-market-, Sale- ja ABC-ketjuissa. (SOK 2011.) Vuonna 2010 S-ryhmä myi käyttötavaraa 1200 M€ ja pääkilpailija Kesko 1569 M€. S-ryhmä on päivittäistavarakaupassa tällä hetkellä markkinajohtaja n. 44 % markkinaosuudella ja Kesko vahvana kakkosena n. 35 % markkinaosuudella. Valtakunnallinen tilanne käyttötavarakaupassa on kuitenkin se, että Kesko johtaa käyttötavarakauppaa melkein 270 miljoonalla eurolla. (Kesko 2010; SOK 2010.)

PKO eli Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on asiakkaidensa omistama yritys, jonka tehtävänä on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja oman alueensa asiakasomistajille. PKO toimii entisen Pohjois-Karjalan läänin alueella pois lukien Juuka, Nurmes ja Valtimo. PKO harjoittaa päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa, se toimii 11 kunnan alueella ja sillä on yli 60 toimipaikkaa. Vuonna 2011 PKO:n myynti oli 328,3 M€ ja PKO:lla työskenteli yli 1000 henkilöä. Asiakasomistajia PKO:lla on yli 61 000. PKO:n arvot, visio ja toiminnan tarkoitus on määritelty samoiksi kuin S-ryhmällä. PKO:n toiminnan tarkoituksena on etujen ja palveluiden tuottaminen asiakasomistajilleen ja lisäksi Pohjois-Karjalan elinvoimaisuuden lisääminen. (PKO 2011.)

S-market Outokumpu on yksi PKO:n suurimpia yksiköitä runsaalla 1900 m² myyntipinta-alalla eli myymälätyypiltään se on supermarket (PTY 2010–2011). Myymälä sijaitsee Outokummun keskustassa ja siellä työskentelee 20 henkilöä. Henkilöstöstä 90 % on naisia ja henkilöstön keski-ikä on noin 40 vuotta. Vuoden 2011 myynti oli noin 10 M€, josta käyttötavaran osuus oli noin 300 000 euroa.

2 Tavararyhmänhallinta ja tuotteiden esillepano

Tavararyhmänhallinta on ketjun ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan strategisina yksikköinä. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiak-

kaille ja saada aikaan parempia liiketoiminnallisia tuloksia. (Kautto & Lindblom 2005, 94.) Tavararyhmä on joukko tuotteita ja palveluja, jotka kuluttajat kokevat toisiinsa liittyviksi tai toisensa korvaaviksi. Tavararyhmä eroaa selkeästi muista tavararyhmistä ja on selkeästi hallittavissa. (Havumäki & Jaranka 2006, 127.) Lajitelma tarkoittaa erilaisia tuote-/tavararyhmiä, esimerkiksi urheilukengät tai verryttelyasut. Valikoima muodostuu yksittäisen tuote-/tavararyhmän erilaisista vaihtoehdoista. Esimerkiksi jauhotuoteryhmän valikoima muodostuu ruis-, vehnä- ja ohrajauhoista. (Hukka ym. 2008, 149.)

Tavararyhmänhallintaprosessin avulla ketjun kaupoille laaditaan yksityiskohtainen eri tavararyhmien ja tuotteiden tilanhallintasuunnitelma hyllykuvineen. Se perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, helppoon hyllyjen visuaaliseen hahmottamiseen ja menekin mukaiseen oikeaan tilankäyttöön. Tilanhallinnalla pyritään hyvään myyntitasoon ja katteeseen. Tavararyhmän määrityksissä tapahtuu muutoksia normaalista tuotteiden elämisestä kuten uutuustuotteista, kausituotteista tai muista harkituista tuotemuutoksista. Koska ketjuilla on hallittavanaan useita satoja tavararyhmiä, tavararyhmille on määriteltä perusroolit, jotka kertovat ryhmän merkityksestä ja tärkeydestä liiketoiminnassa. Roolit ovat kosinta-, suosittu-, sesonki-, ja palvelutavararyhmät. (Kautto & Lindblom 2005, 95.)

Kosintaryhmän tavoitteena on olla kohdeasiakkaan pääasiallinen hankintalähde ja se auttaa kauppaa profiloitumaan asiakkaan silmissä parhaaksi vaihtoehdoksi hinnan, valikoiman, tai muun ominaisuuden kannalta. Kaupan tavararyhmistä noin 5–7 % kuuluu tähän ryhmään. Suosittu-tavararyhmän tarkoitus on tarjota yhdenmukaista ja kilpailukykyistä vastinetta kuluttajan rahoille ja toimia kaupan tulon lähteenä. Tarkoitus ei ole erottautua kilpailijoista ja tähän ryhmään kuuluu noin 50–60 % kaupan tuoteryhmistä. (Hukka ym. 2008, 200–201.)

Sesonki- eli kausituoteryhmä vahvistaa kaupan imagoa ja palvelee asiakasta kilpailukykyisesti. Tuoteryhmän merkitys painottuu tyypillisesti vuodenaikojen tai juhlapyhien mukaan. Sesonkiryhmään kuuluu 15–20 % kaikista tuoteryhmistä. Palvelutuoteryhmällä on suuri rooli kaupan tuoton ja katteen tuojana sekä kilpailukeinona. Sillä pyritään luomaan kaupan imagoa kaikki tuotteet tarjoavana ostospaikkana. (Hukka ym. 2008, 200–201.)

Keskeistä tavararyhmänhallinnassa on, että ketjuohjausyksikkö määrittelee tavararyhmänhallinnan kehyksen ja tekee ratkaisut ketjun perusvalikoimasta, hintatasosta ja esil-lepanosta. Yksittäisen kaupan vastuulla on ketjun tavararyhmäratkaisujen huolellinen, laadukas ja kurinalainen toteuttaminen ja sehän on juuri se, joka näkyy loppuasiakkaalle saakka. (Kautto & Lindblom 2005, 97–98.)

2.1 Valikoiman hallinta

Valikoimien hallinta määrittelee sen tuotevalikoiman, joka tarjotaan asiakkaille kyseisessä tavararyhmässä ja ne kriteerit, joiden perusteella ryhmän tuotenimikkeet otetaan valikoimaan tai poistetaan valikoimasta. Valikoiman hallinnan lähtökohtana on tietenkin asiakaslähtöisyys. Valikoiman pitäisi vastata asiakkaiden tarpeita, haluja ja odotuksia. Lisäksi valikoiman tulee olla kustannustehokas eli sen pitää kiertää nopeasti, tarjota kaupalle sen tavoittelema tuotto ja kassavirta. Kun valikoima kiertää nopeasti, se vähentää osaltaan myyntikatetarvetta. (Kautto & Lindblom 2005, 98.)

S-marketissa kaupan kokonaisvalikoima muodostuu ketjun perusvalikoimasta ja kaupakohtaisesta perusvalikoimaa täydentävästä valikoimasta (Havumäki & Jaranka 2006, 135). Ketjun perusvalikoima on saatavana jokaisesta ketjuun kuuluvasta kaupasta. Tuotetarjonnan tulee olla riittävän laaja ja usein vaihtuva. Asiakkaat tulevat ketjun kauppaan hakemaan uusia ideoita, nautintoja ja elämyksiä. Valikoimapäätöksiä tehdään pitkälti menekkitiedon perusteella ja luonnollisesti se parantaa varaston kiertoa ja vähentää hävikkiä. Menekkitietoon tulee suhtautua osittain kriittisesti koska se kuvaa mennyttä ja tulevaisuus on erilainen, missä kuluttajien toiveet ja halut voivat muuttua. (Kautto & Lindblom 2005, 99–100.)

S-ryhmässä valikoimanhallinta on yhteistyötä Inexin hankinnan ja S-ryhmän ketjujen välillä. Inexin hankintapäälliköt analysoivat tarjontamarkkinoita ja tarjontaa sekä käyvät neuvottelut tavarantoimittajien kanssa. Lopulliset valikoimapäätökset tehdään hankinnan ja S-ryhmän ketjujen yhteistyönä. Inex hankkii tuotteet asiakasomistajien tarpeita ajatellen. (Inex Partners Oy 2011.)

2.2 Tilanhallinta

S-ryhmässä tilankäyttö on keskeinen elementti. Tilanhallinnan tehtävä on varmistaa, että kuluttaja löytää tarvitsemansa tuotteet helposti kauppaan saapuessaan. Onnistunut tilanhallinta tuottaa myymäläratkaisun, jossa koko myymälän hahmottaminen helpottuu ja samalla yksittäisten tuotteiden ja tavararyhmien löytyminen helpottuu. Tilanhallinnan etuja kaupalle ovat myymälätyöskentelyn helpottuminen, myynnin kasvu, hävikin pieneneminen, varaston kierron kasvaminen ja sidotun pääoman tuoton kasvaminen. Vastaavasti kuluttajan etuja ovat, tuotteiden löytyminen helposti, siistit hyllyt tekevät asioinnista mukavaa, puuttuvien tuotteiden määrä vähenee, tuotteiden tuoreus kasvaa parantuneen kierron ansiosta. Yksittäisen tavararyhmän tilanhallinta on tavararyhmälle varatun tilan jakamista, siihen kuuluvien tuotteiden kesken sekä tuotteiden kohtaamisjärjestyksen määrittelyä. (Kautto & Lindblom 2005, 104.)

Perussääntö hyllytilan jakamisessa on, että mitä enemmän on myyntiä, sitä enemmän tuotteelle annetaan tilaa myymälästä. Tuotteen tila voidaan määrittellä myös myyntikatteen perusteella. Kohtaamisjärjestyksen määrittely tarkoittaa sitä, että missä järjestyksessä kuluttaja kohtaa tavararyhmässä olevat tuotteet tullessaan hyllyn kohdalle. Tavararyhmissä, joissa tehdään paljon heräteostoksia, kohtaamisjärjestyksellä on todella suuri merkitys. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että tämä kohtaa etsimänsä tavararyhmät ja tuotteet vaivattomasti ja loogisessa järjestyksessä. Eräs keskeinen kehityskohde opinäytetyössäni onkin muuttaa myymäläjärjestystä loogisemmaksi käyttötavaraosaston osalta. Viime kädessä ketjun tavararyhmänhallinta ja menestys perustuu tilanhallintaan, koska sen lopputuloksena asiakas kohtaa tavararyhmät ja tuotteet myymälässä. Kun tilanhallinta on hyvin toteutettu ja tuotteiden saatavuus varmistettu, keskeinen menetyksen kulmakivi on olemassa. (Kautto & Lindblom 2005, 105.)

2.3 Hyllykarttatuotanto

Edellä on kerrottu tuotteiden esillepanosta, tavararyhmän-, valikoiman- ja tilanhallinnasta. Kaikki tämä konkretisoituu hyllykarttatuotannossa, koska tuotteiden esillepano toteutetaan myymälässä hyllykarttojen mukaan. S-ryhmässä ketjuohjausyksikkö ja siihen erikoistunut henkilöstö tuottavat hyllykarttoja. Hyllykartalla tai – kuvalla tarkoite-

taan kuvaa tai piirrosta, jossa yksittäisen tuotteen sijainti ja lukumäärä on tarkkaan hyllyssä määriteltä. Hyllykarttoja käytetään ketjuissa koska silloin on sovittu yhteisesti esimerkiksi valikoimista, jotka löytyvät kaikista kaupoista. (Hukka ym. 2008,185.)

S-ryhmässä hyllykarttoja on tuotettu tähän saakka vain päivittäistavaroille ja karttoja on ollut kahdenlaisia ketju- ja yksikkökohtaisia eli ns. tikkakarttoja. Ketjun kartat ovat samanlaisia kaikissa myymälöissä valikoimaluokan mukaan ja yksikkökohtaiset kartat ovat piirretty yksikön tilan ja myyntien mukaan. Tulevaisuudessa tullaan tekemään yhä enemmän yksikkökohtaisia karttoja. Aikaisemmin päivittäistavaroiden hyllykartat tulivat neljä kertaa vuodessa, mutta nykyisin karttoja tulee kuukausittain, koska hyllykarttojen tekeminen vie aikaa ja näin ollen myymälän työn määrää voidaan jakaa tasaisemmin. Hyllykartat ovat keskeisessä roolissa, kun uudistamme käyttötavaravalikoimaamme ja tarkoitus on, että valikoimat toteutetaan myymälässä hyllykarttojen mukaan. Ketjuohjausyksikkö on porrastanut hyllykarttatuotannon niin, että vuoden 2011 lopussa ilmestyivät perusvalikoimat F1-F2 ja helmikuun lopulla 2012 loput käyttötavarahyllykartat valikoimaluokissa F4 ja F6. Käyttötavarakartat ilmestyvät kaksi kertaa vuodessa keväällä kevät ja kesävalikoima ja syksyllä syys- ja talvivalikoima.

2.4 Hyllykalusteet

Hyllymoduuli on standardilevyinen 90 cm ja hyllylevyjen korkeutta ja määrää voidaan muokata esillepanon mukaan. Kalusteiden tehtävänä on tuotteiden säilyttäminen myyntikuntoisena, esittelemine, heräteostojen aikaansaaminen ja yrityskuvan luominen.

Hyllykalusteiden lisäksi käytetään massaesittelyä eli tuotteet ovat esillä toimituspakkauksissa lavan päällä lattialla. Massaesittelyä käytetään erityisesti halpahintamyymälöissä ja se on merkki tehokkuudesta ja säästäväisyydestä. Kuviossa 1 on esitelty hyllykorkeudet ja niiden merkitys myynnillisesti. (Havumäki & Jaranka 2006, 160–161.)

1. Ylähylly, opastavat somisteet
2. Katseen yläpuolinen korkeus
3. Katseen korkeus, parhaiten myyvä
4. Ottokorkeus
5. Alempi ottokorkeus
6. Lattiakorkeus, massatuotteet, varastointi

Kuvio 1. Hyllykorkeudet. (Havumäki & Jaranka 2006, 160.)

Silmän tason yläpuolella on niin sanottu mielikuvakerros tai mielikuvahylly. Tämä taso ei myy kovin hyvin, mutta antaa mielikuvaa kaupasta. Lisäksi asiakas suunnistaa kaupassa näiden hyllyjen perusteella. Kun asiakas saapuu hyllyn kohdalle, katse suuntautuu alemmille hyllyille. Siksi hyväkatteiset tuotteet sijoitetaan alemmaksi parhaalle ottokorkeudelle, josta asiakkaan on helppo poimia tuote ja tutustua siihen. Paras ottokorkeus on 80–120 cm lattian tasosta ylöspäin. Alahyllyille sijoitetaan raskaat ja hankalasti käsiteltävät tuotteet, koska silloin näitä tuotteita on helppo käsitellä kuormaa purkaessa tai otettaessa ostoskärryyn (kuvio 1). (Hukka ym. 2008, 184.)

Taulukko 1. Hyllytasojen vaikutus myyntiin. (mukailten Markkanen 2008, 128.)

Hyllytasolta	Hyllytasolle	Myynnin muutos %
3	6	-60 %
1	6	-26 %
6	4	+40 %
5	4	+12 %

Oheisessa taulukossa erään tutkimuksen mukaan on havaittu, että kun silmien tasolta (tasolta 3) siirrytään hyllytasolle 6 eli lattiatasolle, myynti vähenee noin 60 %. Vastavasti kun lattiatasolta siirrytään ottokorkeudelle eli tasolle 4 myynti kasvaa 40 %. (Markkanen 2008, 128.) Tuotteiden sijoittelulla ja hyllytilan muuttamisella on suuri merkitys kaupan myynnille ja tuotolle (Havumäki & Jaranka 2006, 143).

2.5 Esillepanotekniikat

Myymälän parhaita myyntipaikkoja ovat sisäänkäynnin edusta, hyllyjen päädyt, kassa-alueen edusta sekä myymälään sijoitetut korit ja erikoistavaraesittelyt. Näille paikoille kannattaa erityisesti sijoittaa hyväkätteistä tavaraa ja tavaraa, joka tuo lisämyyntiä. Lisäksi myymäläkierron oikealla puolella sijaitsevat myyntipaikat ovat parempia kuin vasemmalla. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat ovat useimmiten oikeakätisiä. Myymäläkierto tarkoittaa käsitteenä sitä reittiä, jota asiakas pääsääntöisesti kulkee myymälässä. (Hukka ym. 2008, 145; 177–178.) Myymäläkierrolla on lisäksi merkitystä tuotteiden sijoitteluun, sillä asiakas huomaa parhaiten ne tuotteet, jotka ovat hyllykalusteen alkupäässä. (Havumäki & Jaranka 2006, 157.)

Tuotteiden onnistunut esillepano on tärkeää niin myynnin kuin asiakkaiden viihtymisenkin kannalta. Erikoistavarakaupassa esillepanon merkitys on suuri koska kauppaan tullaan katselemaan ja etsimään ideoita. Ostopäätös syntyy houkuttelevan esillepanon seurauksena. (Raatikainen 2008, 189.) Päivittäistavarakaupassa jopa 80 % ostopäätöksistä syntyy myymälässä. Myymäläviritys ja järjestys ratkaisevat, paljonko tuotteita asiakkaan ostoskoriin kertyy. Perusasioita, joiden on oltava kunnossa myymälässä, ovat siisteys, puhtaus, riittävä valoisuus, hyllyjen ja tuotteiden selkeä ryhmittely. On sanottu, että kun perusasiat ovat kunnossa ja muistaa avata myymälän oven 70 % myynnistä on kasassa ja loppu 30 % tehdään lisävirityksellä. (Hukka ym. 2008, 181.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään juuri lisävirityksen tekemiseen muokkaamalla hyllyjä, hyllyjärjestystä sekä tavararyhmiä että valikoimia.

Tuotteiden esillepanon tavoitteena on tehokkaan ja myyntiä edistävän kokonaisuuden luominen. Tärkeintä on selkeys ja yksinkertaisuus (Raatikainen 2008, 190). Myymälän etuosaan kannattaa sijoitella ajankohtaiset, kampanja- ja uutuustuotteet. Keskiosaan vakiotuotteet ja seinustoille huomiota herättävät tuotteet sekä opastavat tuotteet. Esillepanotekniikoita ovat pysty- ja vaakasuora, materiaalien mukainen, käyttöyhteyden mukainen, sesonki- ja pakkausesillepano. (Havumäki & Jaranka 2006, 161.)

Pystysuorassa esillepanossa jokaista tuotetta löytyy silmien korkeudelta. Tämä tekee siitä tehokkaan ja havainnollisen. Tärkeää on huolehtia, että tuotteita on riittävästi joka korkeudella. Vaakasuorassa esillepanossa samaa tuotetta asetellaan paljon rinnakkain.

Tuotteet voidaan sijoittaa pienestä suureen tai vasemmalta oikealle tai pienet sivuille ja suuret keskelle. Tekniikkaa käytetään kun halutaan luoda runsas vaikutelma tuotteista. (Raatikainen 2008, 190–191.)

Materiaaleittain tuotteita voidaan sijoitella, kun halutaan kaikki samasta materiaalista valmistetut tuotteet kokonaisuudeksi. Käyttöyhteyden mukaiseen esillepanoon sijoitellaan tuotteita, kun tuotteita käytetään yhdessä. Esimerkiksi kahvien yhteydessä on suodatinpussit. Sesonkituotteet esimerkiksi joulukoristeet ovat oma ja muusta tarjonnasta selkeästi erottuva alueensa. S-market Outokummussa sesonki- ja kausialueeksi on määriteltä omat alueensa kassojen läheisyydessä. Värikkäistä pakkauksista saa tehtyä ryhmiä pöytä- ja laariesittelyihin eli ns. massaesittelyihin. Kun tuotteita ryhmitellään värien mukaan, värien on erotuttava selkeästi toisistaan. Koska tummat värit ovat raskaita, sävyt järjestellään tavallisesti vaaleista tummiin, joko vasemmalta oikealle tai ylhäältä alas. (Havumäki ja Jaranka 2006, 162.)

2.6 Tavararyhmän hallinnan tavoitteet

2.6.1 Kannattavuus

Yrityksen toiminnan lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus (Eklund & Kekkonen 2011, 63). Kannattavuus mittaa ylimmällä tasolla sitä, kuinka paljon yrityksen tuloista jää jäljelle, kun niistä vähennetään tulojen aikaansaamiseksi tarvittut menot (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 39). Kannattavuus on sitä, että yritys kattaa toimintansa tuotoilla kaikki toimintamensa, maksunsa ja saavuttaa kannattavuustavoitteen. Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisesti ja suhteellisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 20–21.) Absoluuttinen kannattavuus on käytännössä tuottojen ja kustannusten erotus, jonka tuloksena on voitto tai tappio. Näin määriteltynä absoluuttisen kannattavuuden mittari tuottaa rahamääräisen luvun. Suhteellinen kannattavuus saadaan kun rahamääräinen luku suhteutetaan vertailulukuun, tyypillisesti tuottojen tai toimintaan sidotun pääoman määrään. (Suomala ym. 2011, 39–40.)

Kannattavuutta voidaan tarkastella lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin tarkastelu on vuoden ja sitä lyhyemmän ajan kannattavuuden tarkastelua. Silloin käytetään absoluuttisen kannattavuuden tunnuslukuja. Pitkän aikavälillä kannattavuutta tarkastellaan 2-5 vuoden jaksoissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 278.)

Markkinointiyrityksen eli vähittäis-, tukkukaupan tai erikoisliikkeen kannattavuuden ratkaisevat tuotteiden menekki, tuotteista syntyvä kate ja yrityksen omat muut kustannukset. Myös hinnoittelulla ja alennuskäytännöllä on kannattavuudessa suuri rooli. Eri tuotteet ovat kannattavuudeltaan hyvin erilaisia. Kannattavuutta seurataan tavallisesti osastoittain, tuotteittain sekä tuoteryhmittäin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 36–37.) Tässä opinnäytetyössä lajitelmapäätösten tukena seurataan menekkiä ja katetta tuoteryhmittäin. Koska vähittäiskaupassa kausivaihtelut ovat suuria, tärkeää on voida vertailla myynninkehitystä aina edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan (Eskola & Mäntysaari 2006, 37).

Kannattavuuden parantaminen

Yritystoiminnan tavoitteena on jatkuvuuden takaaminen ja voiton kasvattaminen. Kannattavuus on edellytys toiminnan jatkamiselle ja voittojen kasvattamiselle. Kaupan kannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä myyntituottoja, parantamalla myyntikatetta ja karsimalla kiinteitä kuluja. (Havumäki & Jaranka 2006, 120.) Keskityn tarkastelemaan tässä luvussa vain myyntituottojen ja katteen parantamista, koska toimet joita myymälässä teemme ovat suorassa syy-yhteydessä näihin.

Myyntituottoja voidaan lisätä hintoja nostamalla tai myyntimääriä lisäämällä. Hintojen nostaminen on riskialtista, koska kilpailu vähittäiskaupassa on kovaa ja asiakkaat ovat hintatietoisia. Se voi ajaa asiakkaita helposti kilpailijalle. Myyntimäärän lisäämiseen tarvitaan lisää asiakkaita tai lisää paljon ostavia asiakkaita. Myös keskiostoksen parantaminen eli, että asiakkaat ostavat kerralla enemmän on kaupan keino kasvattaa myyntiä. Asiakasmäärän lisääminen vaatii mm. markkinointia, hyvät tarjoukset ja asiakassuhteita vahvistavia tapahtumia. (Havumäki & Jaranka 2006, 120.)

Hinnan nostaminen parantaa kannattavuutta vain, mikäli korotus ei vähennä myyntimäärää ja se on ainoa toimenpide, joka näkyy suoraan katetuotossa ja samansuuruisena

myös tuloksessa. Myyntimäärän lisääminen ei paranna katetuottoprosenttia koska tavaroiden hankintakustannukset kasvavat samassa suhteessa. Euromääräinen katetuotto kuitenkin kasvaa ja sitä kautta tulos paranee. Myynnin määrää pyritään usein lisäämään myös hinnan alennuksilla vaikka samalla katetuottoprosentti pienenee. Kannattavuus paranee silloin, kun myyntimäärän lisääntymisestä johtuva katetuoton lisäys on suurempi kuin hinnan alennuksesta johtuva katetuoton vähennys. (Eklund & Kekkonen 2011, 72–73.)

Keskiostoksen parantamisen tavoitteena on houkutella asiakkaita ostamaan enemmän kerralla ja tekemään heräteostoksia. Keinoja siihen ovat tavaroiden esillepano, myymälämainonta, myymäläjärjestyksen ja asiakaskierron kehittäminen, mitä käsiteltiin aiemmin tarkemmin. Lisäksi myynnin rakenteen muokkaamisen tavoitteena on pyrkiä parantamaan keskioskosta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ohjataan asiakkaita ostamaan enemmän kalliimpia tuotteita. (Havumäki & Jaranka 2006, 120–121.)

Tuotevalikoiman muuttamisella on keskeinen rooli kannattavuuden parantamisessa. Siksi onkin tärkeää seurata tuote- ja tuoteryhmäkohtaista katetuottoa. Yritys voi kannattavuuden parantamiseksi poistaa valikoimasta vähemmän kannattavia tuotteita ja keskittää myyntiponnistelut paremman myyntikatteen tuotteisiin. On muistettava ettei tarkastele tuotteita vain katetuottoprosentin mukaisessa paremmuusjärjestyksessä, vaan ratkaisevaa on, kuinka paljon kate-euroja tuote tuottaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 75.)

2.6.2 Hinnoittelu

Hinnoittelu Hinnoittelustrategiassa määritellään hinnoittelussa käytettävät periaatteet. Hintamielikuvan ja hintatason on oltava kilpailukykyisiä ja kilpailuetuja tuottavia. (Kautto & Lindblom 2005, 78.) Hintataso tarkoittaa kaupan todellista ja tutkittua hintatasoa. Hintamielikuva on vastaavasti asiakkaan kokema hintataso ja välttämättä sillä ei ole mitään tekemistä todellisen hintatason kanssa. Kallista hintamielikuvaa tulee välttää ja on tärkeää muistaa, että se muodostuu nopeasti ja siitä on todella vaikeaa päästä eroon. (Hukka ym. 2008, 153; 155.) Hinnoittelun perussääntö on, että kysyntä ja kilpailu määrittelevät hinnoittelualan ylärajan ja kustannukset alarajan. Hinnoittelun tulee

olla joustavaa, jotta ketju voi reagoida kysynnän muutoksiin ja kilpailijoiden hinnanmuutoksiin. (Kautto & Lindblom 2005, 120–103.)

Hinta on kauppaketjulle hyvin tärkeä kilpailukeino ja se tuo myyntituottoja kaupalle. Kaupan perushinnoittelustrategioita ovat Premium eli korkealuokkainen, korkea vs. matala, pysyvästi edullinen ja alennus. Premium-hinnoittelussa tavoitellaan suurinta mahdollista tuottoa koko kaupan tuotetarjonnalle. Korkea vs. matala – hinnoittelussa ketju myy tuotteita täydellä hinnalla mahdollisimman pitkään ja kysynnän laskiessa alentaa tuotteiden hintaa tuntuvasti. Pysyvästi edullinen -hinnoittelussa tuotteita myydään jatkuvasti edulliseen hintaan, ei vain kampanjoiden aikana. Alennushinnoittelussa ketju myy koko tuotetarjontaansa kilpailijoitaan edullisemmin eli pyrkii hintajohtajaksi. (Kautto & Lindblom 2005, 101–102.)

Ketjuliiketoiminnassa on tyypillistä, että hinnoittelu on keskitettyä, mikä tarkoittaa, että ketjuyksikkö määrittelee keskitetyt vähittäismyyntihinnat kaikille ketjun tuotteille mutta siitä on mahdollista poiketa. Mikäli ketjun verkoston rakenne sallii, paikallisesti voidaan sopeuttaa hintatasoa esimerkiksi kilpailutilanteen mukaan. (Kautto & Lindblom 2005, 102.) S-ryhmässä hinnoittelu on keskitettyä eli ketjuohjausyksikkö määrittelee valmiiksi tuotteiden hinnat. Alueosuuskaupat voivat halutessaan poiketa ketjun hinnoista eli hinnoitella tuotteensa itse. S-marketit ovat pysyvästi edullisia ruokakauppoja, ja toimintaa ohjaavat tuoreus, laatu ja oikea hinta. Näin ollen S-markettien hinnoittelustrategia on pysyvästi edullinen.

Hinnoittelu myymälässä

PKO:n S-marketeissa päivittäistavarapuolella toimintatapana on, että ne tuotteet, joissa viimeinen myynti-/käyttöpäivä lähestyy, alennetaan -30 %, päivää ennen viimeistä myyntipäivää. Tähän asti myös käyttötavarapuolella valikoimasta poistuvat tai muuten huonosti kiertävät tuotteet tai kausilta myymättä jääneet tuotteet on alennettu suoraan -30 %.

Käyttötavarakaupassa onkin järkevää alentaa edellä mainitunkaltaiset tuotteet ajoissa ja ottaa niistä tappio vastaan välittömästi. Myymättä jääneiden tuotteiden varastointi ei paranna tuotteiden laatua, se voi aiheuttaa tuotteiden pilaantumista tai vahingoittumista

ja sitä kautta turhaa hävikkiä. Se on suoraan pois kaupan tuloksesta. Mikäli tuotteita pyöritellään varastoissa, seuraavana sesonkina ne eivät mene kaupaksi ilman tuntuvaa alennusta. Tosiasia on, että mitä enemmän aikaa kuluu, sen vaikeampaa tuotteiden myyminen on. Samalla varastointikustannukset syövät edelleen näiden tuotteiden kate- ta ja uusia tuotteita ei saada esille ennen kuin vanhat on myyty alta pois. (Hukka ym. 2008, 89.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on esimerkki kuinka alennukset vaikuttavat todellisuudessa kaupan katteeseen erään esimerkkituotteen kohdalla.

Taulukko 2. Hinnanalennuksen vaikutus kaupan katteeseen. (mukaiillen Hukka ym. 2008, 65.)

Myyntihinta MH	8,95	
Veroton sisänostohinta	4,27	
Veroton myyntihinta	$8,95/1,22=$	7,33607
Kate verottomasta MH:sta	$7,33-4,27=$	3,06607
Alennettu hinta -30%	$8,95*0,70=$	6,265
Alennettu veroton MH	$6,265/1,22=$	5,13525
Alennettuun hintaan myydyin tuotteen kate verottomasta myyntihinnasta	$(5,135-4,27)=$	0,86525
<u>Alennetulla myyntihinnalla toteutunut kate:</u>		
$((3,066-0,865)/3,066)=0,717799284$		
0,87 euroa on noin 72 % vähemmän kuin kate normaalihinnalla. Näin ollen 30 %:n alennus tarkoittaa 72 % alennusta katteesta.		

Edellisessä esimerkissä totesimme, kuinka paljon alennukset vaikuttavat kaupan katteeseen ja kannattavuuteen (taulukko 2). Tämän vuoksi alennuskäytäntöä kannattaa miettiä tarkasti myymäläkohtaisesti. Outokummussa kokeilemme alennusten porrastamista -15 %, -30 % ja -50 %. Hyvin kiertäviä tuotteita ei tarvitse alentaa ollenkaan tai ne voi alentaa kauden päätteeksi -15 %. Huonosti kiertävät tuotteet kannattaa alentaa rohkeammin ja jopa suoraan -50 %. Osan tuotteista voi myös alentaa alkuun vaikkapa -15 % ja hetken päästä -30 tai -50 % elleivät tuotteet ala mennä kaupaksi. Vaikka myymälässä on laajat valikoimat, näemme melko nopeasti mitkä tuotteet menevät kaupaksi ja

mitkä jäävät käsiin. Hinnanalennuksissa on tärkeää, että tarvittaessa uskaltaa alentaa tuotteet tarpeeksi aikaisin ja riittävästi kerralla. Aikaisemmin tilanne Outokummussa on ollut se, että tuotteita ei ole alennettu ollenkaan ja ne ovat siksi jääneet myymättä tai on alennettu hyvin kiertäviä tuotteita, jotka olisivat menneet kaupaksi täydelläkin katteella.

Kaikkia tuotteita ei kannata alentaa vaan kokemus on osoittanut, että esimerkiksi poistuvat tuotteet on helppo myydä täydellä katteella hyllynpäädyistä tai sijoittaa voimassa olevaan valikoimaan muiden tuotteiden joukkoon. Lisäksi ne poistuvat tuotteet, jotka palaavat varmasti valikoimaan takaisin tietyn ajan kuluttua, kannattaa jättää alentamatta ja varastoida ja myydä täydellä katteella seuraavalla kaudella. Lähtökohta on, että pyrimme välttämään varastointia mutta näissä tapauksissa varastoitavat määrät ovat melko pieniä.

Omat tuotemerkit

S-ryhmässä käyttötavarapuolelle lanseerattiin keväällä 2011 House-tuotemerkki, jota on saatavissa vain S-ryhmän myymälöistä. Mallisto kattaa pukeutumisen ja kodin alueen. House-tuotteet ovat hyvän hintalaatusuhteen tuotteita. (Yhteishyvä 2011.) Omien tuotemerkkien kehitykseen on johtanut kiristynyt kilpailu. Omilla tuotemerkeillä voidaan erottautua kilpailijoista ja tarjota asiakkaille edullisempia tuotteita kohtuullisella katteella ja hyvällä hinta-laatusuhteella. Lisäksi omat tuotemerkit on helppo ottaa valikoimaan automaattisesti perusvalikoiman kautta. Omien tuotemerkkien avulla on helppo rakentaa edullista hintamielikuvaa. (Hukka ym. 2008, 151–152.) Omat tuotemerkit ovat keskeinen osa käyttötavaraudistusta koska ketjun tuottamissa hyllykartoissa ja valikoimissa House-tuotteet saadaan entistä näyttävämmin esille ja niiden osuus valikoimista kasvaa jonkin verran.

2.6.3 Hyvä kate

Niin kuin aikaisemmin jo todettiin, keskeisimmät kannattavuuden tunnusluvut vähittäiskaupassa ovat menekki ja bruttokate. Menekki kuvaa myynnin määrää euroina tai kappaleina ja kertoo, että tuotteella on kysyntää, mutta se ei kerro yksin vielä kannattavuudesta. Hyvä esimerkki siitä on, että jotakin tuotetta voidaan myydä paljon kappale-

tai euromääräisesti, mutta mikäli tavara menee ulos alle sisään ostohinnan, kate painuu miinukselle eikä tuotteen myyminen ole taloudellisesti kannattavaa. Kampanjatuotteissa tilanne on usein tällainen.

Markkinointiyrityksessä tärkeä kannattavuuden tunnusluku on bruttotuotto tai bruttokate. Se on tavaran myyntihinnan ja hankintahinnan erotus. Bruttotuotto prosentti ilmaisee bruttotuoton suhteessa myyntituottoihin. Myyntikate vastaavasti saadaan kun bruttotuotosta vähennetään muut muuttuvat kustannukset kuin tavaroidenhankintakustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 38.) Lisäksi puhutaan myyntipalkkiosta eli kun ostohintaan lisätään kaupan kate eli myyntipalkkio, saadaan lopullinen myyntihinta. Bruttokate on keskeinen tunnusluku, jota seurataan kaupassa tuote, tavararyhmä ja koko kaupan tasolla. Myyntipalkkioprosentti kuvaa kuinka monta prosenttia tuotteen myyntihinnasta on myyntipalkkiota. Se lasketaan vähentämällä tuotteen myyntihinnasta tuotteen ostohinta ja erotus jaetaan myyntihinnalla ja tulos kerrotaan sadalla. (Hukka ym. 2008, 86–87.)

Katenäkökulma on eräs keskeinen tekijä, miksi haluamme kehittää käyttötavarakauppaa koska käyttötavaroiden keskimääräinen bruttokate on parempi kuin päivittäistavaroiden. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 276) mukaan päivittäistavarakaupan keskimääräinen kate on noin 18–22 %. Käyttötavarakaupan keskimääräinen kate on karkeasti noin 30–40 % ja verrattuna päivittäistavaraan, katevaihtelut voivat olla todella suuria eri tuotteiden kesken. Esimerkiksi pienimmillään kate voi jäädä alle 20 % ja parhaimmillaan se voi olla jopa yli 70 % kun päivittäistavaroiden katteet ovat melko samansuuruisia.

Kannattavuuden kannalta tärkeimpiä asioita on varastojen vaihtuminen rahaksi eli varaston kierto nopeus (Eskola & Mäntysaari 2006, 38). Varaston kierto nopeus kuvaa sitä, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu vuoden aikana. Se lasketaan jakamalla vuosimyyn-ti keskivaraston arvolla ja molemmat luvut ovat hankintahintoja. Varaston kierto aika kuvaa samaa asiaa, mutta kertoo, kuinka kauan tavara on keskimäärin varastossa. Se lasketaan jakamalla 365 vuorokautta varaston kierto nopeus-tunnusluvulla. (Kinkki & Isokangas 2003, 121.)

Päivittäistavara-kaupassa varaston kiertonopeus on keskimäärin 10–15 vrk ja se tarkoittaa, että varasto rahoittaa itse itsensä (Hukka ym. 2008, 88). Lisäksi nopea varastonkierto alentaa osaltaan myyntikatetarvetta (Kautto & Lindblom 2006, 98). Päivittäistavara-kaupassa tulos tehdäänkin volyyymilla, ei suurella katteella. Koska katteen ja kiertonopeuden välillä on selkeä yhteys, ihannetilanne olisi se, että tuotteen kate olisi korkea ja kiertonopeus suuri. Käytännössä suurin osa tuotteista kiertää nopeasti, mutta ovat pienikatteisia tai vastaavasti ovat suurikatteisia mutta kiertävät hitaasti. Ongelmallisimpia ovat hitaasti kiertävät alhaisen katteen tuotteet. (Eskola & Mäntysaari 2006, 39–40.) Käyttötavaroissa suurin osa tuotteista on hyväkatteista mutta kierto on melko hidasta.

S-markettien tuloslaskelmassa ei eritellä päivittäis- ja käyttötavaramyyntiä, vaan koko kaupan tulos on samassa laskelmassa ja se on todettu tähän saakka riittäväksi. Tulevaisuudessa saattaisi olla tarvetta eritellä osastot koska, näin ollen saataisiin tarkempaa taloudellista tietoa esimerkiksi osastojen kannattavuudesta. Myynti ja bruttokatetiedot saadaan helposti käyttötavaroista, mutta esimerkiksi myyntikate ja varastonkiertonopeus luvut saadaan vain koko kaupan tasolla. Myymälässä olisi hyvin mielenkiintoista seurata varaston kiertonopeutta jopa tuoteryhmätasolla, jolloin yksikön profiloiminen olisi helpompaa ja nähtäisiin nopeasti, mitkä tuoteryhmät myyvät ja kiertävät hyvin.

Päivittäis- ja käyttötavaraosastojen kannattavuus on hyvin erilaista esimerkiksi myyntikatteen, hävikin ja varastonkierron suhteen. Esimerkiksi Sokoksella seurataan tarkasti varastonkiertonopeuksia ja järjestelmä tällaista seuranta varten on jo olemassa. Tällä hetkellä S-marketeissa raportoidaan tuoteryhmiin perustavalla menetelmällä, missä myynnit kirjautuvat tuoteryhmittäin ja myyntihistoriatiedot on haettavissa tuoteryhmätasolla tuoteryhmänumeroilla. Tulevaisuudessa ollaan siirtymässä esillepanoryhmä eli EPR-tasoiseen raportointiin, jossa voidaan seurata tarkasti, kuinka hyllykartan mukaan toteutettu esillepano on myynyt. Näin ollen on mahdollista laskea tarkkoja lukuja esimerkiksi moduulitehoja myynnistä ja katteesta. Moduulitehot määritellään jakamalla esillepanoryhmän vuosimyynti tai kate moduulien lukumäärällä, jolloin saadaan moduulikohtaiset teholumut myynnistä tai katteesta. Tilatehokkuuslukuja voidaan hyödyntää apuna valikoima ja lajitelmapäätöksissä, kun päätetään miten myymälätilaa annetaan eri tuoteryhmille. (Koskinen 2012.)

2.6.4 Hävikin hallinta käyttötavarakaupassa

Hävikillä tarkoitetaan kaupan varastossa tai myymälässä katoavaa, pilaantuvaa tai muuten vahingoittuvaa tavaraa, josta kauppa joutuu maksamaan tavarantoimittajalle mutta tavara ei ole enää myyntikelpoista. Hallitsematon hävikki on vakava asia koska se heikentää suoraan kaupan kannattavuutta. Hävikin lajeja ovat hyväksyttävä, hallinnollinen, fyysinen ja rikollinen hävikki. (Hukka ym. 2008, 95.)

Hyväksyttävää hävikkiä on luonnollinen hävikki, joka aiheutuu, kun kaupan palvelutasoa eli saatavuutta pidetään korkealla tasolla. Sitä esiintyy pääasiassa päivittäistavaruopuolella tuoretuotteissa, jotka pilaantuvat helposti tai tuotteissa, jotka jäävät myymättä. Vastaavasti hallinnollista hävikkiä aiheutuu esimerkiksi rahtikirjojen huolimattomasta tarkastuksesta tai reklamaatioiden laiminlyönneistä. Hallinnollista hävikkiä aiheutuu silloin, kun tavara on veloitettu ja laskutettu, mutta itse tavara ei ole saapunut kauppaan. Myös virheet rahastuksessa ja alennusvirheet ovat hallinnollista hävikkiä. (Hukka ym. 2008, 95.)

Fyysistä hävikkiä tulee, kun tuote esimerkiksi rikkoutuu tai kastuu tai tulee muuten myyntikelvottomaksi. Tuotteet, joissa on viimeinen myyntipäivä tai parasta ennen – päiväys kuuluvat tähän ryhmään. Päivittäistavaroista kriittisimpiä tuoteryhmiä ovat leipä, liha, kala hedelmät ja vihannekset. Rikollinen hävikki tarkoittaa varkaushävikkiä. Varmaa tietoa siitä ei ole, mutta sen arvioidaan olevan noin prosentin luokkaa. Myymälässä tähän varaudutaan hälytysjärjestelmin, valvontakameroin ja myymälävarvartioinnin avulla. Partakoneenterät, cd-levyt, meikit sekä muut helposti rahaksi muutettavat esineet kulkevat helposti kassan ohi. (Hukka ym. 2008, 96.)

Edellä mainitut hävikin lajit on helppo ymmärtää päivittäistavarakaupassa. Hävikin seurauksena tavarat heitetään pois ja sitä tapahtuu joka ikinen päivä. Käyttötavarakaupassa hävikkiä tulee vähemmän ja se on hieman erilaista kuin päivittäistavarakaupassa. Esimerkiksi poisheitto on harvinaista. Rikollinen hävikki on yksiselitteisin hävikin muoto käyttötavarakaupassa eli tavaraa katoaa kassan ohi. Fyysistä hävikkiä on tavaroiden rikkoutuminen, mutta sekin harvinaisempaa kuin päivittäistavaruopuolella jo käsiteltävien tavaramäärien vuoksi. Pitää muistaa, että päivittäistavaraa tulee S-marketteihin, joka

päivä suuria määriä, mutta käyttötavaraa voi tulla esimerkiksi vain kerran viikossa pieni määrä.

Hallinnollinen hävikki on vakavampaa käyttötavarakaupassa kuin päivittäistavarakaupassa, sillä käyttötavarat ovat yksikköhinnaltaan kalliimpia ja yksikin tuotepuute voi viedä koko tavaraerän katteen miinukselle (Hukka ym. 2008, 84). Lisäksi on vielä hinnoitteluhävikki. PKO:lla päivittäistavarakaupassa on toimintatapana myydä -30 % alennuksella tuotteet, joissa viimeinen myyntipäivä lähestyy. Vaikka käyttötavaroilla ei ole viimeistä myyntipäivää tuotteita myydään alennuksella, etteivät ne jäisi varastoon pyörimään. Useasti loput esimerkiksi kausituotteista joudutaan myymään alle puolen hinnan, jolloin alentaminen syö katetta koko tavaraerältä.

Hävikin hallinnan keinoja ovat vastaanottotarkistukset, reklamointi, oikeaoppinen varastointi, huolellisuus tavarankäsittelyssä, oikea hinnoittelutaktiikka, myymälävalvonta (vartija, kamerat), tuotehälytysjärjestelmä ja kalliimpien tuotteiden sijoittelu kassojen läheisyyteen, että niitä voidaan valvoa. (Hukka ym. 2008, 96.) Kun verrataan käyttötavarakauppaa päivittäistavarakauppaan, hävikki on hyvin erilaista. Käyttötavarassa ei esimerkiksi ole päiväsongelmaa eli, että myyntiaikaa olisi vain muutama päivä. Käyttötavarakaupalla on mm. siksi helppo vahvistaa kaupan katetta.

Huolellisuus on suurin tekijä, jolla hävikkiä voidaan torjua käyttötavarakaupassa. Huolellisella tavarankäsittelyllä kaupan henkilökunnasta johtuva fyysinen hävikki voidaan kokonaan torjua. Vastaanottotarkastuksiin tulee kiinnittää huomiota käyttötavaroissa. Päivittäistavarakaupassa olemme tottuneet siihen, ettei vastaanottotarkistuksia tehdä usein, koska tavara on halvempaa ja siksi ei ole järkevää käyttää päivittäin aikaa kuormakirjojen tarkastamiseen pitkiä aikoja. Usein silmämääräinen tarkastaminen riittää. Koska käyttötavaraa tulee kauppaan harvemmin ja vähemmän kerralla, vastaanottotarkastuksen tekeminen on helppoa ja nopeaa. Tulee muistaa, että käyttötavara on kallista ja jos kuormasta puuttuu yksikin myyntierä jotakin tuotetta tappio kasvaa helposti useampaan sataan euroon. Tämä on helposti vältettävissä huolellisilla vastaanottotarkastuksilla. Sama koskee reklamaatioita, mikäli tuotteet ovat kauppaan tullessaan myyntikelvottomia, on tärkeää huolehtia, että niistä saadaan hyvitys tavarantoimittajilta. Päivittäistavaroissa omavastuu Inexin hyvityksissä on 100 euroa, joten yksittäisistä tuoterikoista ei reklamoida, vaan ne ovat suoraan kaupan omaa hävikkiä.

Pohdimme myymäläpäällikön kanssa, tarvitsisimmeko myymälähälytysjärjestelmän, mutta tulimme siihen tulokseen, ettei se ole tarkoituksenmukainen. Investointina se on kallis ja kalleimmat yksittäiset tuotteet, joita meillä on myynnissä, ovat 100 euron hintaluokassa. Myymälähenkilökunnan valppaus, vartiointi ja kameravalvonta ovat keinoja vähentää varkaushävikkiä.

3 Käyttötavarakaupan kehittäminen S-market Outokummussa

Yksikön profiloiminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sitä, että käydään koko myymälän käyttötavaravalikoima läpi esillepanoryhmittäin ja päätetään, minkä kokoisella valikoimaluokalla kunkin tavararyhmän esillepano toteutetaan. S-market ketjun käyttötavaravalikoimat jakaantuvat neljään valikoimaluokkaan F1-F2, F4 ja F6. Pienet valikoimaluokat F1 ja F2 rakentuvat jatkuvan valikoiman tuotteista. Ne kattavat peruskäyttötavaravalikoiman ja ideana on, että jokaisesta S-marketista löytyy jatkossa vähintään F1 tason valikoima. Valikoimaa voi laajentaa aina F6 saakka käytettävissä olevan tilan ja asiakastarpeen mukaan. F4 ja F6 valikoimat on tarkoitettu laajemmin käyttötavaraa myyville yksiköille ja molemmista luokista on tehty valmiiksi painotukset pääasiakasryhmille: lapsi- ja vanhemmille pientalouksille. Yksikön profilointi eli valikoiman muodostaminen perustuu yksikön kokoon, kilpailutilanteeseen, asiakasrakenteeseen ja haluttuihin kysyntäaluepainotuksiin. (Hirvonen 2011.)

Alla olevassa kuviossa on vertailtu S-market Outokummun käyttötavaramyyntiä muihin samankokoisiin yksiköihin vuodelta 2011 (kuvio 2). Yksikön koko perustuu käyttötavaramoduulien määrään, S-market Outokummussa on 112, Enossa 54, Rantakadulla 94 ja Ilomantsissa 96 moduulia käyttötavaraa. Eno on otettu vertailuun mukaan, koska sen myynti suhteessa moduulien määrään on melko korkea. S-marketeissa on keskimäärin 49 käyttötavaramoduulia ja myynti X euroa keskimäärin. Keskiarvo (KA) on laskettu PKO:n 24 yksiköstä vuodelta 2011.

KUVIO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kuvio 2. Käyttötavaramyyntejä yksiköittäin vuonna 2011. (Koskinen 2012.)

S-market Outokumpu jää käyttötavaramyynnissä muita jälkeen huomattavasti (kuvio 2). Ero Ilomantsin ja Outokummun välillä on suuri X euroa. Rantakatu myi X euroa enemmän ja Eno, jossa siis melkein puolet vähemmän käyttötavaramoduuleja, reilut X euroa enemmän. Vertailussa on huomioitava, että S-market Rantakatu sijaitsee Joensuu keskustassa ja sen käyttötavarasta suurin osa on lehtiä. Lehtien nopea kierto ja bruttokate eivät ole suoraan vertailukelpoisia muuhun käyttötavaraan. Vertailun vuoksi S-market Kitee myi vuonna 2011 käyttötavaraa X eurolla ja 185 moduulilla. Kiteen tulos on odotetunlainen, koska kun moduulimäärä kasvaa puolella voi myynninkin määrän olettaa kasvavan samassa suhteessa. Outokummun ja Ilomantsin myynnin ero on mielenkiintoinen, koska yksiköt ovat melkein samankokoisia käyttötavaran osalta. Kilpailutilanne ja asiakasrakenne vaikuttavat tähän.

Kuviossa 3 on tarkasteltu käyttötavaran myynnin ja bruttokatteen määrää moduuleittain eli myynti ja bruttokate on jaettu moduulien lukumäärällä. Keskiarvo oli myynnissä X euroa moduulia kohti ja bruttokate X euroa.

KUVIO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kuvio 3. Myynti ja bruttokate moduulia kohti vuonna 2011. (Koskinen 2012.)

S-market Outokumpu jää moduulikohtaisesta myynnistä noin puolet keskiarvosta ja samoin katteesta. S-market Outokummun käyttötavaran bruttokate oli kaikkien 24 marketin heikoin. Ilomatsi myy moduulia kohti noin 50 % Outokumpua enemmän ja samoin bruttokatetta syntyy 50 % enemmän moduulia kohti. Tämän perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että Outokummussa myydään kappalemääräisesti vähemmän ja huonompikatteista käyttötavaraa kuin muissa marketeissa. Tulosta heikentää osittain se, että myimme vanhaa varastoa jopa -50 % alennuksella pois, mutta kokonaan se ei huonota tulosta selitä.

Ongelmana on ainakin osittain myynnin rakenne eli pitäisi myydä enemmän ja kalliimpia tuotteita. Tähän yritämme vaikuttaa myymälän esillepanouudistuksella eli parantamalla asiakkaiden keskiostosta, jolloin asiakas ostaa enemmän kerralla ja kalliimpia tuotteita. Toinen keino on hinnan korottaminen, mutta se johtaa helposti myyntimäärän laskuun. Outokummussa on niin kova kilpailutilanne, että sitä riskiä ei voi ottaa. (Koskinen 2011.)

3.1 S-market Outokummun toimintaympäristö

Kilpailutilanne

Pääkilpailijamme käyttötavarakaupassa Outokummussa on Tokmanni, joka on myymäläpinta-alaltaan melko samankokoinen yksikkö kuin S-market Outokumpu. Tokmanni myy pääasiassa käyttötavaraa noin 90 % myyntipinta-alastaan. Tokmannin vahvuudet ovat valikoiman laajuus sekä edullinen, jopa halpa hintamielikuva. (Koskinen 2011.) Selvää on, että mikäli yksi toimija myy näin pienellä paikkakunnalla näin paljon, on se väkisinikin pois muiden toimijoiden myynnistä. Lisäksi Joensuun vetovoiman vaikutus on luettavissa suoraan myyntiluvuista.

Outokummussa on useita pienempiä erikoisliikkeitä, joiden kanssa myymme päällekkäisiä tuotealueita. Samoista markkinoista kanssamme kilpailee esimerkiksi Tiimari: askartelu, toimisto ym. kodintarvikkeet; Kesport: urheilutekstiilit ja tarvikkeet; Outokummun Konepörssi: kodinkoneet; Leppänen: pienkoneet, rakentaminen; Agrimarket: piha, puutarha, rakentaminen, maatalous; Remontti-Timppa: rakentaminen ja sisustus; kukkia myy useampikin erikoisliike; Outokummun varaosa: autoilutarvikkeet. Erikoisliikkeillä on laajemmat valikoimat tietyissä tavararyhmissä, mutta hintataso on ainakin osittain kalliimpi. Tarkempia tietoja em. liikkeiden markkinaosuuksista tai myynneistä ei ole saatavilla, mutta arvioin sen olevan muutamasta prosentista, muutamaan kymmeneen prosenttiin.

K-Citymarket Pilkko on vahva käyttötavarakaupassa ja suhteellisen lyhyen matkan noin 37 km päässä Outokummusta. Arviolta se kokonaisymyynnistä noin kolmannes on käyttötavaramyyntiä. Sen vahvuudet ovat laajat valikoimat ja edullinen hintamielikuva ja

runtas ilmoittelu. Lisäksi Keskollakin on vahva kanta-asiakasjärjestelmä ja melko hyvät kanta-asiakaskorttitarjoukset. (Koskinen 2011.)

Kilpailu käyttötavarakaupassa Outokummussa on kovaa ja Tokmanni on pääkilpailija. Emme voi kilpailla Tokmannia vastaan valikoiman laajuudella, mutta laadulla, todellisella hintatasolla ja asioinnin helppoudella voimme. Oma tuotemerkkimme House on hyvä vastus hinta- ja laatusuhteessa. Tokmanni on onnistunut halvan hintamielikuvan luomisessa, mutta monesti olen kuullut asiakkaittemme suusta, että meillä on halvempaa kuin Tokmannilla. Tulevaisuudessa S-markettien käyttötavaraa on markkinoitava näyttävämmiin, jotta asiakkaat tulevat tietoisiksi, että S-marketeissakin myydään monipuolisesti käyttötavaraa. Olen kuullut usein asiakkailta myös siitä, etteivät he ole tiedneet, että meilläkin myydään käyttötavaroita ja siksi he ovat asioineet muualla.

Markkinointiin liittyy keskeisesti myös edullisen hintamielikuvan rakentaminen. Kilpailijoilla tässä tapauksessa Tokmannilla ja Keskolla on näyttäviä ilmoituksia ja liitteitä maakunnan ykköslehdessä, Karjalaisessa. Epäilemättä se on heidän vahvuutensa edullisen hintamielikuvan luomisessa, vaikka todellinen hintataso voi olla jotain muuta. Markkinointi ja mainonta ovat PKO:lle suuri haaste tulevaisuudessa, koska sen avulla rakennetaan hintamielikuvaa ja lisätään tietoisuutta mutta samalla siitä aiheutuu kustannuksia. Tähän saakka markkinointi on ollut PKO:lla kilpailijoita vähäisempää, mutta säästöt on voitu siirtää todelliseen hintatasoon kaupassa. PKO on ryhtynyt ilmoittamaan S-markettien käyttötavaraa asiakasomistajapostin mukana erillisellä liitteellä, mikä onkin hyvä tapa saavuttaa asiakkaita.

Asiakasrakenne

Vähittäiskauppaan vaikuttavia kehityssuuntia yleisesti Suomessa ovat muuttoliikkeen suuntautuminen kasvukeskuksiin, ostovoiman kasvu ja siirtymä, vanhusväestön kasvu yhä suuremmaksi kuluttajaryhmäksi, asuntokuntien määrän kasvu ja koon pieneneminen, etenkin yhden hengen talouksiksi. (Kauppa 2010, 34–39.) Lisäksi kaupassa käydään harvemmin mutta ostetaan enemmän kerralla eli käyntikerrat harvenevat mutta keskiostos kasvaa (PTY 2011). Vähittäiskaupan näkökulmasta katsoen ostovoimalla tarkoitetaan kotitalouksien käytettävissä olevien tulojen suuntautumista kauppapalveluihin niin päivittäis- kuin erikoistavarakauppaankin. Päivittäistavarakaupassa ostovoim-

ma vaihtelee alueellisesti jonkin verran mutta käyttötavarakaupassa vaihtelut voivat olla hyvinkin suuria. Ostovoiman siirtymällä tarkoitetaan sitä, että osa ostoksista tehdään oman asuinpaikkakunnan ulkopuolelta, esimerkiksi lähimmistä kaupungista tai kesäisin kesämökkipaikkakunnalta. (Kauppa 2010, 35–36.)

Outokummussa on asukkaita 7411, josta 15–64-vuotiaita on 63,1 % ja yli 65-vuotiaita 23,5 %. Eläkkeellä olevien osuus väestöstä on 33,2 %. Perheitä Outokummussa on 2031, asutokuntia 3672 ja kesämökkejä 1018. Rivi- ja pientaloissa asuvien asutokuntien osuus on 75 % asutokunnista. (Tilastokeskus 2011.) Asutokunnista asiakasomistajatalouksia on 2649, mikä tarkoittaa, että 72,1 % kaikista talouksista on asiakasomistajia. Kontiolahden, Liperin, Rääkkylän, Joensuun, Tohmajärven, Kiteen, Ilomantsin, Polvijärven, Kesälahden ja Lieksan talouksista keskimäärin asiakasomistajia on 78,2 %. Näistä paras asiakasomistajapeitto on Kontiolahdella 95,6 % ja alhaisin Lieksassa 56,5 %. Outokumpu on kolmanneksi viimeinen tällä listalla. Näin ollen Outokummussa on noin 1000 taloutta, jotka eivät ole S-ryhmän kanta-asiakkaita eli on todennäköistä, että suurin osa ostoista suunnataan muualle kuin S-ryhmään. (PKO 2011.) Yleisesti ottaen S-ryhmän vahvuus on asiakasomistajajärjestelmä ja monelle asiakkaalle ostosten keskittäminen onkin tärkeää.

S-ryhmän ketjuohjausyksikkö tekee toimipaikoittain profilointiraportointia, jonka tietoja on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä. Raportin tiedot ovat jaksolta 8/2010-7/2011. Taulukossa 3 on tilastoitu vaikutusalueen talouksien lukumäärää ja siitä voidaan huomata, että aikuisten taloudet ja eläkeläisten taloudet muodostavat suurimmat asiakasryhmät. Lisäksi alueella on hyvätuloisia talouksia, pientaloasuntoja ja kesämökkejä. Kun verrataan tietoja tilastokeskuksen tietoihin, lopputulos on samankaltainen. Keskeistä on, että asiakasrakenne on pientalospainotteista ja ikääntyvää. Koska Outokummussa on paljon kesäasuntoja, heinäkuu on myynnillisesti vuoden parhaita. Tämä ostovoiman siirtymä voidaan ottaa huomioon etenkin kausituotteistuksessa.

Taulukko 3. S-market Outokummun vaikutusalueen tilastotietoja. (SOK 2011.)

TAULUKKO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kun tarkastellaan toimipaikan asiointien lukumäärää taloustyypeittäin ja sen jakaumaa asiakasryhmittäin, voidaan huomata, että yli X % asiakkaista elää pientalouksissa ja yli X % asiakkaista on yli 45-vuotiaita (taulukko 4).

Taulukko 4. Toimipaikan asiointien jakauma asiakasryhmittäin. (SOK 2011.)

TAULUKKO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Yllä olevan taulukon tietojen perusteella, valikoimia profiloitaessa kannattaa painottaa pientalouksia (taulukko 4.)

Alla olevassa taulukossa kuvataan, millaiselta vaikutusalueelta S-market Outokumpu saa kasaan 70 % bonusostoistaan. On tutkittu, että kuluttaja menee kahden tai kolmen lähimmän kaupan ohi ja menee vasta kolmanteen tai neljänteen kauppaan. Kuluttajat hakevat kauppapaikkaa, josta voi tehdä useita ostoksia samasta kaupasta. Käyttötavara-kaupalta vaaditaan valinnan ja vertailun mahdollisuutta. (Heinimäki 2006, 160.) On muistettava, että Outokummusta on Joensuuhun suhteellisen lyhyt matka n. 50 km ja ensimmäisenä vastassa on K-Citymarket Pilkko, jossa on myynnissä laajat käyttötavaravalikoimat. Mikäli hintataso ja valikoimien laajuus ei Outokummussa tyydytä, omalla autolla on helppoa lähteä Joensuuhun, ajallisesti noin 40 minuuttia.

Taulukko 5. S-market Outokummun bonusostot etäisyysvyöhykkeittäin. (SOK 2011.)

TAULUKKO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat asutuksen määrä ja tiheys, kuluttajien erilaiset asiointitottumukset, elinvaiheet sekä käytössä oleva ostovoima. Keskeistä on, että tarpeet ja kulutustottumukset muuttuvat jatkuvasti. (Kauppa 2010, 33.) Alla olevassa taulukossa on kuvattu vähittäiskauppaan kohdistuvaa ostovoimaa koko Suomen ja Pohjois-Karjalan alueilla (taulukko 6).

Taulukko 6. Vähittäiskauppaan kohdistuva ostovoima €/asukas vuonna 2010. (Santasalo 2010.)

Maakunta	Pt- kauppa	Alko	Terveys- ja kau- neus- kauppa	Muoti- kauppa	Tilaa vaativa kauppa	Kulttuuri- ja vapaa- ajan kauppa	Tieto- tekninen kauppa	Muu erikois- kauppa	Vähittäis- kauppa yht.
Koko Suomi	2880	267	640	605	1270	359	180	558	6760
Pohjois- Karjala	2734	214	592	389	1138	227	138	427	5859
Erotus €	146	53	48	216	132	132	42	131	901
Erotus-%	5,1	19,9	7,5	35,7	10,4	36,8	23,3	23,5	13,3

Suomessa käytettiin vuonna 2010 yhteensä 6760 euroa vähittäiskauppaan ja Pohjois-Karjalassa 13,3 % vähemmän eli noin 5859 euroa. Kun vähennetään Alkon ja päivittäistavarakaupan osuudet pois, Pohjois-Karjalassa käytettiin 2911 euroa erikoistavarakauppaan vuodessa ja vastaavasti koko Suomen alueella 3613 euroa. Outokummussa veronalaiset tulot olivat vuonna 2009 asukasta kohden 19 915 euroa, joten alueella on tyydyttävä ostovoima. Ostovoimaa luokitellaan erinomaiseen, hyvään, keskiostovoimaan ja tyydyttävään ostovoimaan. Tämä tarkoittaa kuinka paljon käytettävissä olevia tuloja on suunnattavissa kulutukseen. Ostovoima lasketaan veronalaisista tuloista vähentämällä verot. Tyydyttävän ostovoiman alueella keskiostovoima on alle 22 900 euroa. (Tilastokeskus 2011.)

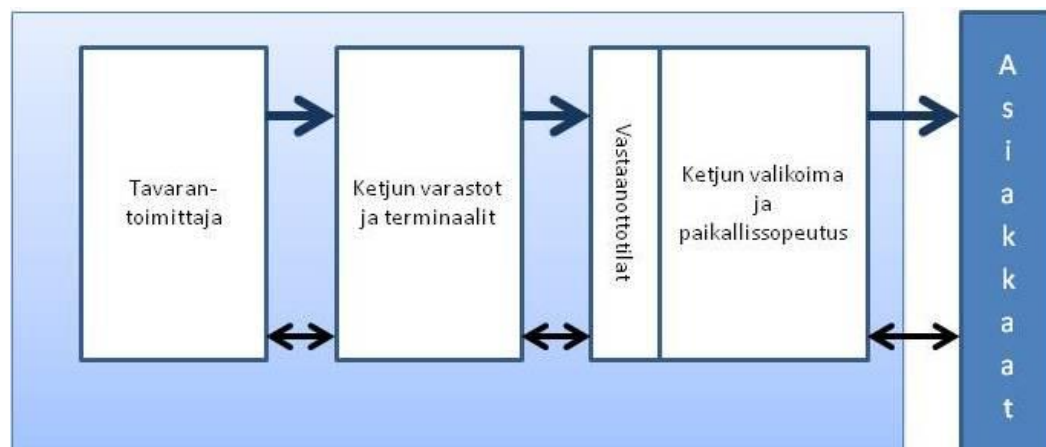
3.2 Logistiikka S-ryhmässä

Logistiikka on materiaali-, tieto-, ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalveluiden, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalveluiden sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. Logistiikkakäsite yhdistää oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin yhdeksi kokonaisuudeksi. Logistinen ketju sisältää tavaravirran lisäksi raha- ja tietovirrat eri osapuolten välillä. Logistinen ketju alkaa tavarantoimittajasta ja päättyy aina loppuasiakkaaseen saakka ja ketjua tarkastellaan sekä kehitetään kokonaisuutena (kuvio 4). (Kinkki & Iso-kangas 2003, 111–112.)

Kaupassa logistiikka on tavarantoimittajien, toimitusten, tuotetietojen hallintaa, tuotteiden käsittelyä, kierrätettävien tuotteiden lajittelua ja kassatoimintoja. Näitä kaupassa tapahtuvia logistisia toimintoja kutsutaan myymälälogistiikaksi. Myymälälogistiikan työvaiheet ovat lyhytkestoisia mutta toistuvia. (Havumäki & Jaranka 2005, 144–145.) Päivittäistavarakaupan tilaus-toimitusketjussa käytetään ECR-toimintatapaa. Tämä tarkoittaa kysyntälähtöistä hankintayhteistyötä tai asiakaslähtöistä tarjontaketjun hallintaa. Kysymys on tavarantoimittajien ja kaupan toimintatavoista, joilla ne yhdessä kehittävät keskinäistä tilaus- ja toimitusketjuaan. Yhteistyön perustana on kaupan menekkitiedon hyödyntäminen. (Sakki 2009, 148.)

S-ryhmä toimii ketjuliiketoimintamallin mukaan (kuvio 4). Ketjuliiketoimintamalli tarkoittaa yhdenmukaisesti määritellyillä ketjukonsepteilla toimivaa ketjua. Ketjun asioita, joita kannattaa hoitaa keskitetysti, niiden päätöksenteko on keskitetty ketjun johdolle eli ketjuohjausyksikölle. Ketjuohjausyksikkö, S-ryhmässä SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, ja ketjun kaupat muodostavat tiiviin verkoston eli ketjun. (Kautto ym. 2008, 72.)

Ketjuliiketoiminnan keskeiset operatiiviset prosessit ovat tavararyhmänhallinta, markkinointi, keskitetty ostotoiminta sekä tilaus- ja toimitus. Näistä prosesseista muodostuu toimintaketju, jota pyritään integroimaan ja optimoimaan kokonaisvaltaisesti. Lisäksi ketjuliiketoimintamallissa keskeistä on koko toimitusketjun kattava tiedonhallinta ja automaattinen tilausjärjestelmä. (Kautto & Lindblom 2005, 13–14.) Kuviossa 4 sininen nuoli kuvaa materiaalivirtaa ja musta nuoli tietovirtaa.



Kuvio 4. Ketjuliiketoimintamalli. (Kautto & Lindblom 2005, 14.)

S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayhtiö on Inex Partners Oy, joka hankkii ja jakelee pääosan S-ryhmän myymälöiden käyttö- ja päivittäistavaroista. Käyttötavarakaupan tuotealueita ovat sport, viihde, kodintekniikka, kirja, paperi, lelu, kosmetiikka ja hygienia, koti, rakentaminen ja remontointi sekä piha ja puutarha sekä pukeutuminen. Espoon Kilon logistiikkakeskuksesta tulevat myymälän päivittäistavarat ja Vantaan Hakkilasta käyttötavarat. Osa tavaratoimituksista tulee suoraan Inexiltä ja osa terminaalitoimituksina. Terminaaleihin kootaan pääsääntöisesti alueen lihat sekä maidot, mutta myös osa käyttötavarasta voi tulla valmistajilta suoraan terminaalitoimituksina. Terminaaleissa tavarat yhdistellään myymäläkohtaisiksi kuljetuksiksi (kuvio 4). (Inex Partners Oy 2011.)

Automaattinen tilausjärjestelmä

Automaattinen tilausjärjestelmä perustuu toteutuneeseen myyntiin, ei pitkän välin ennusteisiin tai varmuusvarastoihin. Tilaamista ei tee myymälähenkilökunta, vaan sen muodostaa kassajärjestelmä toteutuneen myynnin avulla. Automaattisella tilaamisella saavutetaan monia hyötyjä, kuten työmäärä myymälässä vähenee sekä tilaustarkkuus paranee. Automaattisessa tilauksessa kaikille tuotteille asetetaan tuotekohtainen hälytysraja, joka ilmaisee sen varastosaldon tason, jonka alittuessa järjestelmä tilaa tuotetta lisää. Hälytysrajan määrittelyn suuruuteen vaikuttavat keskimääräinen kysyntä, säilyvyys, kysynnän vaihtelut, kampanjat, toimitusaika- ja viive, toimituserän koko sekä tuotteelle kalusteeseen varattu tila. Lähtökohta hälytysrajan määrittelyssä on, ettei yksikään tuote pääsisi loppumaan ennen täydennystilauksen saapumista ja vähennä näin myyntiä sekä asiakastyytyvyyttä. (Finne & Kokkonen 2005, 294.) Hyllyjen tuleekin olla hyvin täytetyt ja saatavuuden on aina oltava hyvällä tasolla asiakkaan asiointiajan kohdasta riippumatta. On havaittu, että heikko saatavuus on suurin yksittäinen syy asiakassuhteiden päättymiseen. (Kautto ym. 2008, 35.)

S-marketeissa on käytössä automaattinen tilausjärjestelmä SBO (sale based ordering), joka toimii edellä mainittujen periaatteiden mukaan. Täydennystilaukset tapahtuvat myyntierittäin. Myyntierällä tarkoitetaan minimimäärää tuotetta, jonka tavarantoimittaja toimittaa kauppaan. Myyntierän koko vaihtelee tuotteen mukaan yhdestä useampaan sataan kappaletta. Kokonaisuutena tilaaminen on keskeinen tuloksentekijä kaupassa ja siksi sen on oltava tarkkaa ja tehokasta. (Hukka ym. 2008, 81;92.)

Varastointi

Varastointi on palvelu, jonka tehtävänä on tarjota asiakkaalle haluttu saatavuus ja palvelutaso. Varastoja tarvitaan esimerkiksi silloin, kun materiaalivirta ei kulje tasaisesti tai varaudutaan kysynnän ja tarjonnan vaihteluihin. Varastointi sitoo aina yrityksen pääomaa ja aiheuttaa kustannuksia. Vähittäiskaupan näkökulmasta ajatellen varastot on pyritty optimoimaan eli ainoa varasto, mitä kaupasta löytyy ovat myynnissä olevat tuotteet. Näin ollen kysyntä voidaan tyydyttää halutulla tasolla, mutta samalla vältetään liian suurien varmuusvarastojen keräämistä eli varastointia ohjaa taloudellisuus. (Kinkki & Isokangas 2003, 115–120.)

Keskeisimmät varastoinnin tunnusluvut ovat varaston kiertonopeus sekä kiertoaika. Kiertonopeus kuvaa, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu vuoden aikana. Kiertoaika mittaa samaa asiaa mutta kertoo, kuinka kauan tavara on varastossa keskimäärin. (Kinkki & Isokangas 2003, 121.)

Sipoon Logistiikkakeskus ja tilauspistetilaaminen

Huhtikuussa 2012 Sipooseen avataan uusi S-ryhmän käyttötavaran logistiikkakeskus, jonka käyttöönotto liittyy koko S-ryhmän tavoitteeseen kasvattaa käyttötavarakaupan volyymia. Nykyisen Inex Hakkilan kapasiteetti ei riitä kasvavan volyymin käsittelyyn. Jatkossa lähes kaikki S-markettien käyttötavara tulee suoraan Sipoon logistiikkakeskuksesta. Joitakin yksittäisiä tuotteita tulee suoraan tavarantoimittajilta ja Kilon kautta tulevat paristot, lamput ja urheiluvalmisteet, joiden myyntikunnostus tehdään myymälässä. Uusi logistiikkakeskus sijaitsee Sipoon Bastukärrissä, on kerrosalaltaan 68 000 neliötä ja työllistää 450 henkeä vuoden 2012 loppuun mennessä. Keskeisimmät uudistukset, jotka liittyvät logistiikkakeskuksen käyttöönottoon ovat toimitusrytmin yhdenmukaistuminen 48 tuntiin, tuotteet toimitetaan esillepanovalmiina eli myyntikunnostus ja hienokarointi tehdään valmiiksi jo Sipoossa. Toimitukset tulevat myymälään esillepanoalueittain pakattuna, kierrätettävissä muovilaatikoissa tai kangasriippupusseissa. Toimitusten määrä, laatu, EAN-koodit ja hintatiedot ovat valmiiksi tarkastettu ennen myymälään toimitusta. Näin ollen myymälässä työn määrä vähenee ja aikaa jää enemmän asiakaspalveluun ja myyntityöhön. S-marketeissa tehdään melko vähän myyntikunnostusta mutta uudistus on merkittävä esimerkiksi Prismoissa. Lisäksi uusista tuotteista tehdään aloi-

tusjaot automaattisesti myymälöihin, jolloin jokaisessa myymälässä pitäisi olla ajankoh-
 taiset tuotteet esillä oikeaan aikaan. Saatavuuden parantaminen onkin keskeinen asia
 uuden toimintamallin käyttöönotossa. (Ässä 3/2012, 16–17.)

Tavoitteena on tasainen ja oikea-aikainen tavaravirta ja esillepanotilaan sopivat määrät.
 Myyntierät siis pienenevät ja täydennystilaaminen perustuu todelliseen myyntiin. Logis-
 tiikkauudistukseen liittyy uuden automaattisen tilausjärjestelmän Martti-
 tilauspistetilaamisen käyttöönotto, joka korvaa nykyisen SBO:n. Uusi tilausjärjestelmä
 perustuu tilauspisteen määrittelyyn, jolloin täydennystilaus lähtee automaattisesti sa-
 maan tapaan kuin SBO:ssakin mutta järjestelmä tilaa ennakoiden ja toteutuneeseen
 myyntiin perustuen. Tavoitteena on minimoida käsin tilaaminen. Toimitusten vastaanot-
 to myymälässä tehostuu kun vastaanottokirjaukset tehdään keskitetysti. Tuotteet siirty-
 vät myymälän saldoihin kun kuljetusyksikkökohtaiset viivakoodit luetaan radiopäätteel-
 lä. Martti-tilauspistetilaaminen otetaan S-marketeissa käyttöön vuoden 2012 aikana.
 (Ässä 3/2012, 17.)

Paluulogistiikka tulee lisääntymään, sillä kuljetuslaatikot, lavat, rullakot ja osa henka-
 reista palautetaan logistiikkakeskukseen. Ensimmäiset käyttötavaratoimitukset lähtevät
 myymälöihin 16.4.2012. (Ässä 3/2012 14–15.) Sipoon logistiikkakeskuksen ja uuden
 tilausjärjestelmän myötä monien ongelmien pitäisi ratketa kuten esimerkiksi toimi-
 tusaikojen lyhentyä, myyntierien pienentyä ja saatavuuden parantua.

3.3 Asiakaskeskeisyyden huomioiminen käyttötavarakaupan kehittämisessä

Kun uudistamme käyttötavaravalikoimaamme, haluamme tehdä sen asiakaslähtöisesti ja
 ottaa huomioon mitä asiakkaamme haluavat. Nykyaikaisesti toimivassa vähittäiskaupas-
 sa koko liiketoiminta perustuu asiakaskeskeisyyteen. Kaiken toiminnan tulee tähdätä
 korkeaan asiakastytyväisyyteen sekä kestävän asiakassuhteen saavuttamiseen. Asia-
 kastyytyväisyys on suoraan verrannollinen myyntiin ja markkinamenestykseen sekä
 taloudelliseen tulokseen. Asiakastytyväisyys riippuu siitä arvosta, jonka asiakas kokee
 saavansa asioidessaan kyseisessä kaupassa ja hankkiessaan sen tavaroita ja palveluita.
 Näin ollen asiakasarvo on kaiken toiminnan keskipiste. (Kautto, Lindblom & Mitronen
 2008, 29.)

Asiakasarvo muodostuu perusarvosta, differoivasta lisäarvosta ja tulevaisuuden arvosta. Perusarvo tarkoittaa sitä, että kaupan perusliiketoiminta on kunnossa, mikä näkyy mm. hyvänä saatavuutena, siisteytenä ja edullisena hintatasona. Differoivalla lisäarvolla tarkoitetaan esimerkiksi kaupan kanta-asiakasjärjestelmää. Ennen kuin lisäarvoa voidaan tuottaa, perusarvon on oltava kunnossa ja tällöin asiakas kokee saavansa lisäarvoa edellä mainitusta kanta-asiakasjärjestelmästä. Asiakkaiden tarpeet, elämäntyyli, ikärakenteet, ostovoiman keskittymiset ja etniset ryhmät luovat haasteita ja mahdollisuuksia. Näihin vastaaminen luo tulevaisuuden arvoa eli kyse on toiminnan uudistamisesta ja kehittämisestä. (Kautto ym. 2008, 30–32.)

Se, että kauppa voi kasvattaa asiakasarvoa, edellyttää kaupan kykyä tarjota sellaisia tuote- ja palveluratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan tarvetilanteiden toteuttamista. Kaupalla tuleekin olla selkeä käsitys siitä, että mitä asiakkaat tavoittelevat erilaisissa tarvetilanteissaan ja millaiset tuote- ja palveluratkaisut auttavat saavuttamaan asiakkaan tavoitteet tarvetilanteiden toteuttamiseksi. (Kautto ym. 2008, 30.)

3.4 Asiakaskysely ja sen tulokset käyttötavarakaupan kehittämisen lähtökohtana

Ensimmäinen vaihe toiminnallisessa osiossa oli asiakaskyselyn järjestäminen myymälässä 13.10.2011–23.10.2011. Laadin lyhyehkön n. A4-sivun mittaisen kyselyn asiakkaillemme, koska halusimme saada tietää, miten asiakkaamme kokevat tämän hetkisen käyttötavaravalikoiman ja mitä he toivoisivat lisää valikoimaan. Kyselyn tarkoitus on toimia tukena tavararyhmiä ja valikoimaa muokattaessa. Perustietojen lisäksi (sukupuoli, ikä, oletteko vakioasiakas) kysyimme, mitä mieltä asiakkaamme ovat S-market Outo-kummun käyttötavaran hintatasosta ja mielipidettä asteikolla erittäin hyvä – erittäin huono käyttötavaravalikoimasta yleisesti sekä 15 keskeisimmästä tavararyhmästä. Valitsin tavararyhmät, jotka olivat viime vuonna myyneet eniten ja joille on eniten hyllytilaa myymälässä lähtötilanteessa. Lopuksi asiakas sai antaa vapaasti palautetta valikoiman kehittämiseksi tai toivoa valikoimaan jotain uutta. Kyselyn keskeisin tavoite oli saada palautetta, sillä sen perusteella olisi helppo kehittää valikoimaa asiakaslähtöisesti etenkin, jos vastauksissa toistuisi jokin sama toive tai palaute. Kyselyyn voi tutustua tarkemmin liitteessä 1.

Kyselyn analysointi

Kyselyyn vastanneita oli 60, joista jouduin hylkäämään 10 lomaketta, koska niihin oli vastattu puutteellisesti. Vastanneista 24 % (12) oli miehiä ja 76 % (38) naisia. Vastanneista 26 % oli 55–64-vuotiaita (13), 22 % 45–54-vuotiaita (11), 18 % alle 25-vuotiaita (9), 16 % yli 65-vuotiaita (8), 10 % 35–44-vuotiaita (5) ja 8 % 25–34-vuotiaita (4). Näin ollen noin 50 % vastauksista edustaa keski-ikäisten ja iäkkäämpien asiakkaiden mielipidettä ja kulutustarpeita. Vastaajista 86 % (43) oli vakioasiakkaita ja 14 % (7) satunnaisia asiakkaita. Koska 50 asiakkaan otos on melko pieni ja tämä opinnäytetyö ei perustu määrälliseen tutkimukseen, olen koonnut kyselyn tulokset yhteen kuvioon, (liite 2) jotta saisimme selkeän yleiskuvan siitä, mitä mieltä asiakkaamme ovat käyttötavaravalikoimastamme lähtötilanteessa.

Kysyttäessä käyttötavaravalikoimasta yleisesti 36 % vastaajista (18) jätti vastaamatta tähän kysymyksen (liite 1). 22 % (11) vastaajista koki käyttötavaravalikoiman hyväksi ja neutraaliksi sen koki 20 % (10) vastaajista. Mielenkiintoista on huomata, että niissä tuoteryhmissä, jotka myyvät eniten kuten lehdet, kortit, kukat, paristot/lamput asiakastyytyväisyys korreloi melko suoraan myynnin kanssa. Näistä tuoteryhmistä saimme parhaat arvostukset. Vastaavasti erittäin huonoiksi koettiin naisten, lasten ja miesten puukeutumisen tuotealueet sekä autoilutarvikkeet ja pienet kodinkoneet. Näille tuotealueille onkin vähän hyllytilaa lähtötilanteessa ja valikoimat ovat suppeat. Neutraaliksi tai melko huonoksi koettiin aluspukeutuminen, sukat/sukkahousut, kodintekstiilit, lelut, kausituotteet ja urheiluravinne. Tulos oli toisaalta aika yllättävä, koska näille tuotealueille on melko paljon hyllytilaa, mutta valikoimat eivät ehkä kohtaa asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja valikoimia on myyty loppuun, mikä näkyy hyllypuutteina asiakkaalle. Tämä on tietoinen päätös, jotta saisimme vanhan varaston myytyä uuden alta pois ja tämä varmasti vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

Kysely auttaa suunnittelemaan tilankäyttöä siten, että eniten myyneet tuoteryhmät saavat jatkossakin paljon tilaa eikä tuotealueita kavenneta mutta valikoimaa ja yleisilmettä pyritään päivittämään tarpeen mukaan. Tuotealueet, jotka koettiin erittäin huonoiksi, on harkittava tuoteryhmäkohtaisesti jätetäänkö ne kokonaan pois, vai annetaanko niille tilaa ja laajennetaan valikoimia.

Avointa palautetta saatiin 27 lomakkeella, tosin suurin osa palautteesta koski päivittäistavarakauppaa tai yleisesti palvelua mutta kaikki palaute on arvokasta kaupan toiminnan kehittämisen kanalta. Ohessa saamamme avoin palaute ja olen rajannut siitä kaikki muut kuin käyttötavarakauppaa koskevat palautteet pois.

”Miesten vaatteet ja kengät, kodinkoneet.”

”Munakennoja kananmunanviljelijöille.” (2kpl)

”240 litran jätesäkkejä.”

”Meikkejä.” (2 kpl)

”Koirille enemmän juttuja.”

”En osaa sanoa. Valikoima on niin suppea, että tarvittaessa menen suoraan Tokmannille. Jos valikoimaa saa yleisesti lisättyä, niin siihen voisi tutustua paremmin.”

”Kaikki ok.”

”Lemmikkieläinruokia.”

”Tekstiilivalikoimaa voisi lisätä pukeutumisen osalta, myös vapaa-ajan jalkineita. Astiavalikoimaa voisi lisätä. Kausituotteet, juhlapyhät (joulu, pääsiäinen ym.).”

”Autoilutarvikkeet monipuolisemmaksi. Naisten vaatteita (puseroita, farkkuja ym.) Laatu kosmetiikkaa esim. Estee Lauder.”

”Leluja ja vaatteita aikuisille ja lapsille todellakin enemmän. Kodintarvikkeet isommatkin.”

”Lisätkää kausitavaran osuutta liittyen joulun, pääsiäiseen yms. Joulun varmastikin tärkein ja toki kesään liittyvä kausitavara. Teillähän on ns. torialue lehtipisteen vieressä, hyödyntäkää sitä. Hyödyntäkää ketjuvalikoimaa esim. Prisma.”

”Uutuuksia voisi olla useammin ja muutenkin vaihtaa välillä valikoimia.”

”Toivoisin samanlaiseksi kuin ennen: kenkä- ja vaatekauppa (etenkin naisten).”

”Kukat, kodintekstiilit.”

”Lapsille enemmän leluja, pelejä ja kirjoja. Villalankoja ym. käsityötarvikkeita.”

”Lastenvaatteita.” (4kpl)

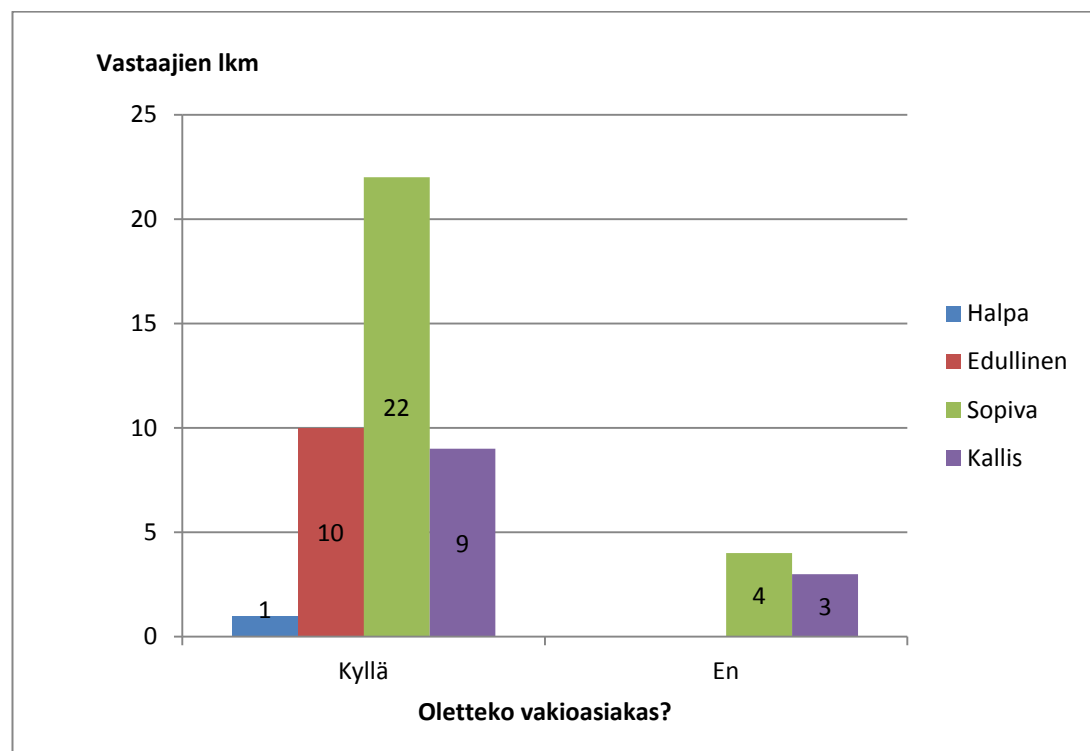
”Missä voi sovittaa rintsikoita.”

Yhteenvetona eniten toivottiin aikuisten ja lasten pukeutumisen tuotealueita, leluja ja kausituotteita. Näistä päätimme luopua kokonaan aikuisten päällyspukeutumisen tuotteista, koska ensinnäkin esillepanot vievät todella paljon tilaa. Käytännössä yhteen moduuliin mahtuu vain neljä tuotetta henkarissa tuotteen kasvot asiakkaaseen päin. Lisäksi

pitäisi olla kunnolliset sovitustilat ja runsaasti eri kokoja. Pukeutumisen tuotealueista keskitytään koko perheen sukka ja aluspukeutumiseen, koska ne ovat melko ajattomia tuotteistukseltaan ja pieneenkin tilaan saa melko runsaan valikoiman. Tutustuimme Lieksassa ja Kiteellä päällyspukeutumisen valikoimiin ja esillä oli jonkin verran ketjun omaa tuotemerkkiä Housea. Mallisto ei kuitenkaan ollut mielestämme ollut myyvä eikä muutenkaan tarkoituksen mukainen S-marketin valikoimaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että marketista myydään edullista ja ajatonta perustavaraa pukeutumisessa kuten sukkaa, alusasuja, lisäasuja kuten päähineitä ja hanskoja ehkä kesällä t-paitoja, mutta asiakas suuntaa vaateostoksensa pääsääntöisesti muualle kuin S-markettiin, vaikka valikoimaa olisi runsaamminkin.

Hintataso

Halusimme tietää miten asiakkaamme kokevat Outokummun S-marketin käyttötavaran hintatason.



Kuvio 5. Vastaukset kysyttäessä käyttötavaran hintatasoa.

Kysymykseen vastanneita oli 49 henkilöä, joista vakioasiakkaita oli 42 ja satunnaisia asiakkaita 7 henkilöä. Molemmat asiakasryhmät kokevat kysytyn käyttötavaran hintata-

son sopivaksi. Edulliseksi sen koki 10 vakioasiakasta ja vain 1 asiakas koki sen suorastaan halvaksi (kuvio 5).

Kysymykseen kannattaa suhtautua kriittisesti, koska kaupan alalla on muutamia tuoteryhmiä, joissa ostotiheys ja keskiostokset ovat suuria. Tällaisia tuoteryhmiä ovat esimerkiksi virvoitusjuomat, teollinen valmisruoka, pyykinpesuaineet ja napostelutuotteet. Näiden tuoteryhmien perusteella kuluttaja arvioi koko ketjun yleistä hintatasoa. (Kautto & Lindblom 2005, 102.) Väitän, että vaikka on kysytty pelkästään käyttötavaran hintatasoa, kuluttajat ovat mieltäneet sen helposti tai ainakin osittain koko kaupan hintatasoksi ja koetun päivittäistavaran hintatason perusteella.

Kuten voidaan huomata, hintamielikuva koetaan sopivaksi, mutta ei suorastaan edulliseksi, vaikka olemmehan pysyvästi edullinen kauppa. Tähän toki vaikuttaa sekin, että asiakas ei mielellään sano hintatasoa edulliseksi, vaan mieluummin viestii, että hintataso on korkea. Hintamielikuvaan voidaan vaikuttaa taidokkaalla mainonnalla, viestinnän keinoilla ja kanta-asiakaseduilla (Hukka ym. 2008, 155). Pääkilpailijamme Kesko ilmoittaa Karjalaisessa lähes viikoittain erillisellä liitteellä niin käyttötavaraa kuin päivittäistavaraa. Tällä on varmasti suuri merkitys hintamielikuvan luomisessa. S-marketit ilmoittavat kerran viikossa Karjalaisessa puolen sivun mainoksella päivittäistavaraa, mutta käyttötavaramainontaa ei ole lainkaan. Se, että hintataso koetaan sopivaksi eikä kalliiksi on hyvä. Halpakauppa emme ole, mutta hintamielikuvan luomiseen kannattaa jatkossakin kiinnittää huomiota.

3.5 Käyttötavarakaupan lähtötilanne

Ennen syksyä 2011 S-marketeissa ei ole ollut saatavilla lainkaan hyllykarttoja käyttötavaroille. Esillepanot ja osittain valikoimatkin on toteutettu itse myymälätasolla. Käytännössä niin, että tavarat on tilattu valikoimakirjoilta ja kun tavarat ovat saapuneet myymälään, esillepano on rakennettu käytettävissä olevan tilan mukaan, ilman mitään ohjeistusta. Vuoden 2011 lopulla ketjuohjausyksikkö määritteli käyttötavaran valikoimaluokiksi F1-F2, F4 ja F6. F1 on suppein ja F6 laajin valikoima S-marketeissa. Valikoimaluokkaa vastaa tietty lukumäärä tuotteita, jotka laitetaan esille hyllykarttaan piirretyille paikoille, tiettyyn määrään moduuleja. Lähtökohtana on, että kaikki valikoimaan

kuuluvat tuotteet ovat esillä ja niille piirretyillä paikoilla. Koska hyllykarttoja ei ole aikaisemmin ollut saatavilla, S-markettien käyttötavaravalikoimat ovat rakentuneet niin, että myymälälle on avattu jokin valikoimaluokka esimerkiksi lelujen esillepanoryhmälle F4. Valikoimaan kuuluvista tuotteista on arvioitu, mitkä sopivat omaan myymälään ja sitten tilattu ne. Monesti valikoimaa on kasvatettu avaamalla suurempi valikoimaluokka ja poimimalla sen tuotteista yksittäisiä tuotteita valikoiman suurentamiseksi. Paljon on myös tehty sitä, että Prisman valikoimasta on pudotettu tuotteita S-markettien valikoimaan. Tämä on johtanut käytännössä siihen, että kahta samanlaista käyttötavaravalikoimaa ei ole yhdessäkään S-marketissa.

Syksyn 2011 aikana ketjuohjausyksikkö on alkanut tuottaa käyttötavarahyllykarttoja niin, että valikoimaluokat F1-F2 alkavat olla valmiina hyllykarttoineen vuoden 2011 loppuun mennessä. Ideana on, että jokaisesta myymälästä löytyisi vähintään F1 perusvalikoima käyttötavaraa, jota voi täydentää tilan ja paikallisen asiakastarpeen mukaan aina F6 saakka. Tarvetta uudistukselle on, koska näin ollen saamme käyttöömmme ammattilaisten laatimat hyllykartat. Hyllykartoissa on suunniteltu valmiiksi koko esillepano kohtaamisjärjestyksineen ja yksittäisine tuotteineen, tilan- ja valikoimanhallinta on keskitettyä sekä yhtenäistä. Keskeistä on, että valikoimat päivittyvät ja täydentyvät kausien mukaan. Tämä on tärkeää koska esillepanohan on juuri se, mikä näkyy loppuasiakkaalle asti. Jatkossa myymälän tehtäväksi jää hyllykarttojen huolellinen ja laadukas toteuttaminen. Ketjuohjausyksikön tuottamien hyllykarttojen tarkoituksena on lisäksi vaihtaa valikoimia selkeästi kausien mukaan. Tähän saakka Outokummussa valikoiman vaihtuvuus on ollut melko kirjavaa ja samat tuotteet ovat olleet myynnissä pitkiä aikoja. Jatkuvat valikoimat vaihtuvat S-marketeissa kaksi kertaa vuodessa eli maaliskuussa kevät/kesävalikoima ja elokuussa syys-talvi (Hirvonen 2011).

3.5.1 Valikoimakirjat tilaamisen perustana

Valikoimakirja on tuoteluettelo, jossa on tuotteen nimi, ostohinta, ean-koodi viivakoodina ja myyntierän koko. Tuotteet voidaan tilata valikoimakirjasta piccolink-tilauspäätteellä tai syöttää suoraan automaattiseen tilausjärjestelmään, jolloin tilaukset lähtevät automaattisesti. Valikoimakirjat voidaan tulostaa TUHTISTA. TUHTI on S-ryhmän oma web-pohjainen sovellus, josta voidaan tulostaa esimerkiksi hyllykartat,

hintaetiketit ja valikoimakirjat. Kun myymälälle avataan esillepanoryhmäkohtainen valikoimaluokka, TUHTI:n avulla voidaan listata kaikki valikoimaluokkaan kuuluvat tuotteet valikoimaluetteloksi.

Ongelmana valikoimakirjoista tilaamisessa on ollut monta kertaa se, että tuotteista ei ole kuvaa. On todella vaikeaa arvioida pelkän tuotenimen perusteella, onko tuote sopiva myymälään. Viimeaikoina kuvalliset valikoimakirjat ovat lisääntyneet, etenkin kausituotteita tilattaessa. Jatkossa valikoimakirjoilta tilataan oikeastaan vain kausituotteita, muuten tuotteiden tilaaminen ja automaattiseen tilausjärjestelmään syöttäminen pitäisi onnistua suoraan hyllykartoista. Keväällä 2012 on ilmestynyt vieläkin kausituotteita varten valikoimakirjoja, joissa ei ole tuotteiden kuvia. Kuvalliset valikoimakirjat olisivat onnistuneen tilaamisen kannalta välttämättömiä.

3.5.2 Kausituotteet

Käyttötavaravalikoima rakentuu jatkuvasta ja kausivalikoimasta. Jatkuvan valikoiman tuotteita voi tilata koko ajan lisää ympäri vuoden. Kausituotteet on tilattava ennakkoon ja koko myyntimäärä kerralla, mitä menekiksi arvioidaan. Kausituotteet tilataan tilauskirjoilta ja ne ilmestyvät intranetiimme (Sintra) sekä ketjuohjauksen valikoimapäälliköt laittavat niistä yleensä tietoa sähköpostilla. Tämä toimintatapa on mielestäni toimiva kausituotteissa, eli että ketjuohjauksikkö tarjoaa tuotteet ja myymälässä voidaan itse päättää, mitä tuotteita tilataan. Näin ollen kaikille myymälöille on tarjolla samat tuotteet mutta myymälät tilaavat tuotteita asiakasrakenteen, käytettävissä olevan tilan ja menekkitiedon perusteella. Esimerkiksi kaupungissa ja maalla halutaan erilaisia kausituotteita. Kun kausituotteet ovat saatavilla edellä mainitulla tavalla, myymälän on helppo kokeilla uusiakin tuotealueita ja hakea lisämyyntiä tällä tavalla.

Ongelmaksi on muodostunut se, että kausituotteita ei voi tilata lisää eli täydentää menekin mukaan. Kun tilaamme kausituotteita emme voi tilata kovin suuria eriä kerralla koska usein tuotteet ovat uusia, eikä menekkitietoa ole hyödynnettävissä ja toisaalta emme voi varastoida suuria määriä tilanpuutteen vuoksi. On selvää, että osa kausituotteista alkaa mennä hyvin kaupaksi ja osa ei. Esimerkkinä tilasimme vuosi sitten lenkkareita varovasti yhden erän ja nehän lopulta vietiin käsistä mutta lisää ei saanut enää mistään.

Johtavilla pukeutumisketjuilla on käytössä quick response –toimintatapa. Menetelmän avulla kauden menekkitiedot on kerättävissä nopeasti myymälöistä ja samaan sesonkiin on mahdollista valmistuttaa nopeasti lisää tuotteita (Kautto & Lindblom 2005, 101).

3.5.3 Tilaus- ja toimitusrytmi

Päivittäistavaroiden toimitusajat ovat pääsääntöisesti 48 tuntia tilauksesta. Käyttötavarassa toimitusajat vaihtelevat viikosta aina neljään viikkoon. Ongelmana on se, että kun tuote tilataan hyllynreunaetiketistä, emme osaa kertoa asiakkaalle, milloin tuote saapuu myymälään. Lisäksi, joissakin tuotteissa, voi olla vielä euromääräinen toimitusraja. Tilausta ei siis toimiteta ennen kuin sen arvo ylittää tietyn summan. Käytännössä hylly on myytävä tyhjäksi ennen kuin täydennystilaus on mahdollinen. Tämä vaikeuttaa suuresti myös automaattisen tilausjärjestelmän SBO:n käyttämistä. Outokummussa vain osa käyttötavaroista on laitettu SBO:lle ja loput on tilattu käsin Piccolink-tilauspäätteellä. Käsin tilaaminen on työlästä koska se vie paljon aikaa ja tuoteryhmävastaavan on päivittäin kierrettävä hyllyväliä ja katsottava onko tuotteet loppumassa tai jokin loppunut. Kiireaikoina ja lomilla ei käytännössä kukaan ehdi kiertää hyllyjä ja tilata lisää tavaraa. Tämä näkyy asiakkaille tuotepuutteina (kuva 1). Samalla menetetään myyntiä turhan takia. Jatkossa laitamme kaikki paitsi kausituotteet automaattiseen tilausjärjestelmään.



Kuva 1. Saatavuustilanne, kun tuotteet eivät ole automaattitilauksessa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Kun jatkossa laitamme kaikki käyttötavaran automaattiseen tilausjärjestelmään, aikaa vapautuu turhasta tilaustyöstä hyllyttämiseen, valikoiman ylläpitämiseen sekä hyllyjen siistimiseen. Käyttötavarassa on melko toimivaa laittaa tilauspisteet pieniksi, niin, että tilaus lähtee kun tuotetta on hyllyssä 1-2 kappaletta. Varsinkin alussa on hyvä määritellä tilauspisteet mieluummin alakanttiin ennen kuin alamme nähdä, mitkä tuotteet alkavat liikkua hyvin. Uuden tavaran tilaaminen on aina helpompaa kuin liian myyminen pois.

3.6 Esillepanojen muokkaaminen

Kun lähdetään muokkaamaan esillepanoja, tarvitaan hyllykalusteita ja tarvikkeita. Outokummussa on käyttötavaraosastolla valmiit hyllymoduulit 112 kappaletta, mutta jouduimme tilaamaan lisää hyllylevyjä, piikkejä, hintalistoja, hintalistan pidikkeitä, taustareikälevyjä ja tilanjakajia. Lähtökohtana on, että pyrimme hyödyntämään mahdollisimman tarkasti kaikki kalustemateriaalin, mitä myymälässä on jo ennestään koska kalusteet ja tarvikkeet ovat suhteellisen kalliita. Yhden moduulin hinnaksi tulee noin 300 euroa (Oksanen 2012). Tilasimme tarvikkeet Pikval Oy:ltä ja toimitusaika oli noin kolme viikkoa.

Tulostin kaikki toteutettavat hyllykartat ja inventoin silmämääräisesti, kuinka paljon tarvikkeita tulemme tarvitsemaan. Lisäksi tiedustelin muilta yksiköiltä, olisiko johonkin jäänyt ylimääräisiä kalusteita. Lähes aina kun hyllykarttoja tehdään, puuttuu jotakin hyllytarvikkeita, yleensä hintalistoja ja piikkejä. Olisi todella kätevää, jos näitä tarvikkeita voisi tilata Inexin (jatkossa Sipoon) kautta myymälätarvikeluettelosta suoraan tilauspääteellä. Hintalistat ovat ainoita, joita voi tilata suoraan Inexiltä.

Esillepanojen muokkaamisen lähtökohtana oli, että muokkaaminen tapahtuu täsmälleen ketjuohjausyksikön tuottamien hyllykarttojen perusteella. Näin ollen muutimme esillepanon ja tuotteistuksen hyllykartan mukaiseksi. Samalla pyrimme katsomaan, että esillepanoryhmät olisivat käyttöyhteyden mukaisesti vähintäänkin samassa hyllyvälissä. Pyrimme hyödyntämään melko pitkälti aikaisempia esillepanopaikkoja, ja suuria esillepanojen siirtoja ei tarvinnut tehdä. Suuriakaan muutoksia ei pidä vältellä, koska hyllyjen siirtäminen onnistuu hyvin tavaroineen ja on yllättävänkin nopeaa. Siirsimme esimer-

kiksi hiusvärit ja pesuaineet samaan hyllyvälikköön muiden kategorian tuotteiden joukkoon.

Aloitin esillepanomuokkauksen tyhjentämällä vanhan varaston kokonaan esillepanosta pois ja siirtämällä hyllyt ja piikit kartanmukaisille paikoille. Tämän jälkeen laitoin tuotteiden etiketit kartanmukaisille paikoille, lisäsin uudet tuotteet tilausjärjestelmään ja katsoin, mitkä vanhoista tuotteista voidaan sijoittaa takaisin esillepanoon. Vanhan varaston kanssa teimme niin, että osan alensimme -50 % ja laitoimme esille ns. massaesittelyyn. Prosessissa auttoi todella paljon se, että vanha varasto ei ollut automaattisessa tilausjärjestelmässä, koska muuten kaikki tuotteet olisi pitänyt käydä yksitellen läpi ja poistaa tilausjärjestelmästä. Suurin osa esillepanoista, joihin oli saatavilla hyllykarttoja, olivat valmiina marraskuun loppuun mennessä 2011. Tavoitteena olikin saada uusia esillepanoja ennen joulumyyntiä valmiiksi. Emme pyrkineet uudistamaan kerralla koko myymälää koska vanhaa varastoa oli kuitenkin melko paljon myymättä ja pyrimme siihen, että vanha varasto saataisiin myytyä jotakuinkin täydellä katteella uuden alta pois.

Päätimme kokeilla uusina tuoteryhminä, joista oli saatavilla valmiita hyllykarttoja sport F2, lisäasut F2 ja rakennus- ja remontointi F2. Sport sisältää moduulin verran pieniä kuntoiluvälineitä, kuten kahvakuulia, hyppynaruja ja jumppapalloja. Lisäasut moduulin verran hanskoja ja pipoja sekä rakennus ja remontointi kaksi moduulia perustyökaluja, työhanskoja ja muita kategorian perustarvikkeita. Koska esillepanoryhmät ovat uusia, niistä ei ole saatavilla myyntihistoriatietoja. Koska myymälässä on tilaa ja näistä ryhmistä oli valmiita hyllykarttoja saatavilla, halusimme ottaa myyntiin uusia esillepanoryhmiä ja kokeilla, miten asiakkaat ottavat uudet esillepanoryhmät vastaan.

Lopuille esillepanoille kuten esimerkiksi pukeutumisen eli alusasujen ja kodin tekstiilien kuten lakanoiden, pyyhkeiden ja tyyntyjen ja peitteiden esillepanoille teimme niin, että siistimme esillepanot ja tilasimme saatavilla olevien hyllykarttojen mukaan joitakin yksittäisiä täydennystuotteita, etteivät hyllyt olisi tyhjillään ja että esillepanot olisivat siistit. Esimerkiksi näihin esillepanoryhmiin ei ollut syksyllä vielä saatavilla hyllykarttoja, ja koska vanhaa varastoa oli paljon jäljellä, päätimme näin toimimalla myydä entisen varaston pois ja jättää esillepanomuokkauksen tekemisen keväälle 2012.

3.6.1 Langat ja käsityö F4

Langat, ompelu ja käsityötuoteryhmän alueella aikajaksolla 1-8 2011 alueosuuskauppojen yhteenlaskettu myynninkehitys oli 29 % ja PKO:lla 12,1 %. Koska myynnin kehitys on ollut valtakunnallisesti hyvää ja käsityötarvikkeita ja lankoja toivottiin asiakas-kyselyssäkin, päätimme toteuttaa F4 valikoimaluokan mukaisen esillepanon, joka on viisi moduulia. Kuvassa 2 on lankahylly lähtötilanteessa eli valikoimassa on vajaa kaksi moduulia lankoja ja kaksi moduulia käsityötarvikkeita. Teimme esillepanouudistuksen marraskuussa 2011 ja esillepanoryhmän kumulatiivinen myynti oli 1-10 2011 X euroa. Tällä aikajaksolla moduuliteho jää alle X euroon, mikä ei ole tilankäyttöön nähden kovin hyvä. Langat eivät olleet aikaisemmin automaattisessa tilausjärjestelmässä, mikä on näkynyt hyllypuutteina asiakkaalle ja valikoima on ollut muutenkin melko suppea.



Kuva 2. Langat ja käsityö ennen muokkausta. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Kuvassa 3 on lankahylly esillepanouudistuksen jälkeen ja ero lähtötilanteeseen on merkittävä. Esillepano on toteutettu täsmälleen hyllykartan mukaan ja se sisältää neljä moduulia lankoja ja yhden moduulin käsityötarvikkeita. Laitoin kaikki tuotteet automaattiseen tilausjärjestelmään, ettei turhia tuotepuutteita enää esiintyisi. Valikoima on runsas ja erittäin myyvän näköinen.



Kuva 3. Langat ja käsityöryhmä muokkauksen jälkeen. (Kuva: Mika Tukiainen.)

3.6.2 Ruuan valmistus, säilytys, kattaus ja kodin pienkoneet F2

Lähtötilanteessa Outokummussa oli yhdeksän moduulia tilaa ruuan valmistuksen, kattauksen ja astioiden esillepanoryhmälle. Tilassa oli hyvin paljon sekalaista tavaraa ja suurin osa valikoimasta poistuvia tuotteita (kuva 4).



Kuva 4. Astiat ja kattaus lähtötilanteessa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Jaksolla 1-10 2011 yhteenlaskettu tuotealueen astiat, työvälineet ja kattaminen myynti oli X euroa ja moduulitehoksi saadaan tällöin noin X euroa. Asiakaskyselyssä keittiötarvikkeet koettiin neutraaliksi (52 % vastaajista) tai huonoksi (22 % vastaajista) ryhmäksi. Koska kyse on kodin perustarvikkeista, valikoiman tulisi tarjota ratkaisuja asiakkaan arjen tarpeisiin. Tämä ryhmä myy paljon, vaikka lähtötilanteessa moduulitehot jäävätkin melko pieneksi. Päädyin F2 valikoimaluokan karttaan, joka on kuusi moduulia. Vaikka valikoima supistuu kolmella moduulilla, yksittäisten artikkelien lukumäärä kasvaa kuitenkin kymmenillä tuotenimikkeillä. Kuvassa 5 on myyntiesittely esillepanomuokkauksen jälkeen.



Kuva 5. Ruuan valmistus, säilytys ja kattaus esillepanouudistuksen jälkeen. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Ryhmän esillepano on tuotteistukseltaan onnistunut ja kompakti, kuuteen moduuliin mahtuu lähes 160 artikkelia. Erityisen hyvää on, että muumimukit siirtyivät hyllystä piikkipaikalle ja House-tuotteiden määrä lisääntyi huomattavasti. Alla kuvassa House-valikoimaa.



Kuva 6. House-tuotteet esillä. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Siirsimme käyttöyhteyden mukaan kodin pienkoneet astioiden esillepanon viereen, jolloin saimme aikaan yhdeksän moduulin näyttävän esillepanon. Lähtötilanteessa outokummussa oli kaksi moduulia pienkoneita eli ryhmään kuuluvat esimerkiksi kahvinkeitin, silitysraudat, hiustenkuivaajat yms. Päätimme kokeilla F2 valikoimaa pienkoneissa, koska tilaan sopi juuri kolme moduulia ja entinen valikoima koettiin huonoksi (32 % vastaajista) asiakaskyselyn perusteella. Valikoima lähtötilanteessa oli suppea ja myynissä olevat tuotteet valikoimasta poistuneita ja melko vanhoja.

3.6.3 Sukat ja sukkahousut F4

Lähtötilanteessa Outokummussa oli koko perheen sukkaa yhteensä kymmenen moduulia. Naisille oli kuusi moduulia sukkaa ja sukkahousuja, lapsille kolme ja miehille yksi moduuli perussukkaa. Lähtötilanteessa esillepano on melko sotkuinen ja suurin osa tuotteista on valikoimasta poistuneita ja koska tuotteet eivät ole automaattitilauksessa saatavuus on huono (kuva 7). Vuonna 2011 tuotealueen myynti oli vajaa X euroa, jolloin myynti per moduuli on X euroa. Tilankäyttöön nähden myynti ei ole kovin hyvä mutta

pukeutumisen tuotteista sukat ovat järkevä tuoteryhmä tarjota asiakkaille laajat valikoimat koska melko pieneen tilaan saa suuren valikoiman ja tuotteet ovat melko ajattomia ja niitä voi myydä ympäri vuoden. Lisäksi niiden ostaminen päivittäistavaraostosten yhteydessä on melko luontevaa.



Kuva 7. Sukat lähtötilanteessa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Sukkien esillepanon rakentaminen oli työläin osio koko myymälässä, koska tuotenimikkeitä on ryhmässä paljon ja vanhan varaston raivaaminen oli tehtävä ennen uuden esillepanon rakentamista. Lähes kaikki vanhan varaston tuotteet poistuivat valikoimasta ja vanhan varaston hävittäminen olikin suuri haaste. Päätimme alentaa poistuvat tuotteet suoraan -50 % ja myydä ne sitä mukaa pois massaesittelystä.

F4 valikoimaluokassa oli tilaan sopiva esillepano naisille, lapsille ja miehille kullekin kaksi moduulia perussukkia ja sukkahousuja neljä moduulia (kuva 8). Uusi valikoima on tuotteistukseltaan runsas ja Housen tuotteita on enemmän. Sukkahousujen valikoima pieneni yhdellä moduulilla ja valikoimasta jäi pois Norlynin tuotteita ja tilalle tuli hinnoiltaan edullisempia Housen tuotteita (kuva 9).



Kuva 8. Sukkat esillepanouudistuksen jälkeen. (Kuva: Mika Tukiainen.)

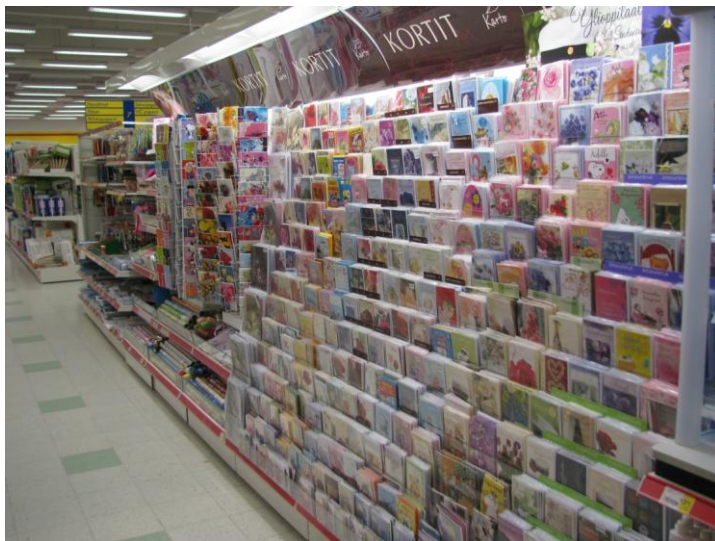


Kuva 9. Sukkahousut esillepanouudistuksen jälkeen. (Kuva: Mika Tukiainen.)

3.6.4 Paperitarvike, kortit ja paketointi

Lähtötilanteessa S-market Outokummussa paperi- ja toimistotarvikkeelle oli viisi moduulia. Kun esillepanoryhmän myynnistä vähennetään postikortit, adressit ja postimerkit vuoden 2011 kokonaismyynniksi jää X euroa eli X per moduuli. Päädyin F2 valikoimaan, joka on 3 moduulia koska tuotteiden lukumäärä ei vähene ja esillepano on oikeastaan vain tiivistetty kolmeen moduuliin. Näin ollen mikäli myynti pysyisi ennallaan, uudistetulla esillepanolla, moduulikohtainen myynti voisi kohota tilankäytön ansiosta n. X euron paikkeille.

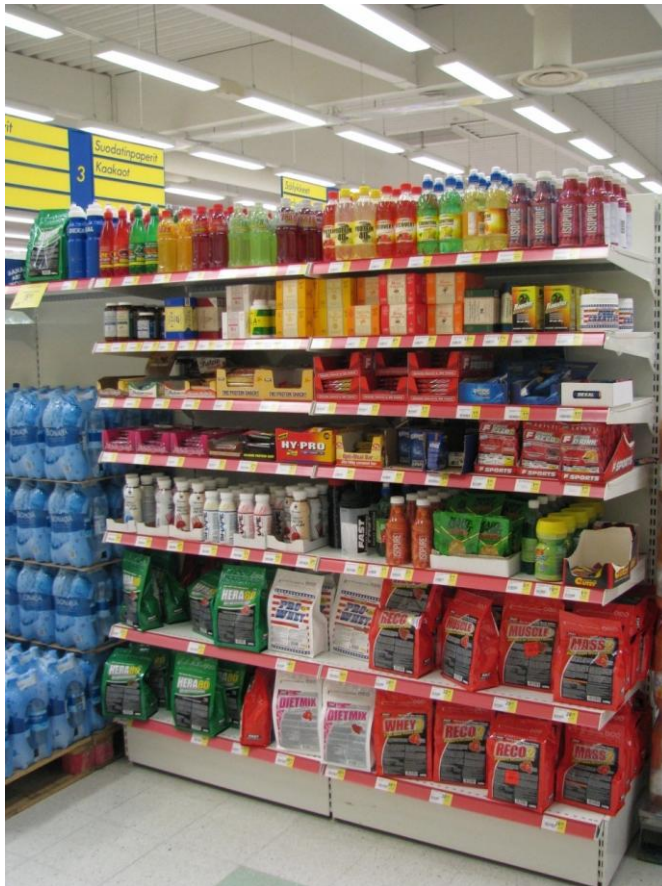
Karto Oy ja Paletti Oy hoitavat avaimet käteen periaatteella korttien esillepanoryhmän. Heidän kautta tulee automaattisesti uudet tuotteet myymälään ja edustajat käyvät laittamassa tuotteet esille noin kerran kuukaudessa. Vuoden 2011 esillepanoryhmän myynti oli n. X euroa per moduuli. Kortit ovat kausituote, esimerkiksi jouluna kysyntä kasvaa räjähdysmäisesti. Kortit ovat volyymituote ja koska korttiyhtiöt hoitavat esillepanon, päädyimme säilyttämään kuuden moduulin esillepanon. Tilasimme Karto Oy:n kautta uuden kalusteen ja edustajat asensivat sen ennen joulua. Tässä on hyvä esimerkki siitä, että pienellä esillepanon päivityksellä saa aikaan suuren muutoksen vaikka valikoima pysyykin aika lailla samana. Alla olevassa kuvassa on paperitarvike ja kortit käyttöyhdyden mukaan samaan hyllyriviin rakennettuna selkeänä kokonaisuutena.



Kuva 10. Paperitarvike ja kortit. (Kuva: Mika Tukiainen.)

3.6.5 Urheiluravinne

Urheiluravinteet ovat olleet kysytty ja kasvava ryhmä koko ketjussa. Jaksolla 1-8 2011 alueosuuskauppojen myynninkehitysindeksi on ollut n. 217 eli myynti on yli kaksinkertaistunut vuoteen 2010 verrattuna. Syynä tähän on, että yksiköt ovat ottaneet tuotteet valikoimiinsa ja saatavuus on ollut kunnossa. Outokummussa vuoden 2011 myynti oli hieman yli X euroa, mikä tarkoittaa yli X euron myyntiä per moduuli. Outokummussa urheiluravinteet eivät ole olleet pitkään myynnissä ja päätimmekin vain päivittää nykyiseen tilaan uuden kartan, että tuotteet ovat ajan tasalla ja saatavuus kunnossa. Koska tavararyhmä myy hyvin, harkinnassa on valikoiman laajentaminen vuoden vaihteen jälkeen. Outokummun myynninkehitys vuoteen 2010 verrattuna on 68,6 % eli ryhmä on erittäin potentiaalinen. Valikoimaksi muodostui F2 laajuudeltaan kaksi moduulia (kuva 11).



Kuva 11. Urheiluravinne. (Kuva: Mika Tukiainen.)

3.6.6 Viihdejakelu

Viihdejakelu Sales & Trade Oy on helsinkiläinen perheyrittys, joka tuo maahan ja välittää jälleenmyyjille sisustustuotteita, lahjatavaroita, puutarhatuotteita, koreja sekä keittiötarvikkeita. Ideana on, että yritys tuottaa avaimet käteen periaatteella kaupalle esillepanon tuotteineen. Päätimme kokeilla kahden moduulin verran Viihdejakelun tuotteita myymälässämme kassojen vieressä olevissa hyllynpäädissä. Viihdejakelun edustaja kävi 30.11.2011 myymälässämme toteuttamassa esillepanon. Myymälän kannalta ratkaisu on helppo, koska Viihdejakelun henkilöstö hoitaa esillepanon ja täydennystilaukset. Edustaja käy myymälässä noin kahden viikon välein hoitamassa esillepanoa. (Viihdejakelu 2011.)

Viihdejakelun tuotteet ovat edullisia ja valikoima seuraa kausia kuten joulu, kevät, kesä ja niin edelleen. Ratkaisulla on helppo täydentää ketjuvalikoimaa ja tuoda yksilöllisyyttä myymälään. Myymälän tarvitsee varata esillepanoille sopiva tila ja tarvittavat kalusteet. Alla olevassa kuvassa (kuva 12) on Viihdejakelun toteuttama esillepano myymälässämme. Aiheena joul.



Kuva 12. Viihdejakelu. (Kuva: Mika Tukiainen.)

3.7 Tutkimuksen tulokset

Tulososiossa olen kerännyt kokemuksia, siitä miten uudet käyttötavarahyllykartat ja valikoimat toimivat ja mitä ongelmia niissä esiintyi. Olen tarkastellut kuinka tehdyt muutokset myymälässä ovat vaikuttaneet myynteihin ja tarkastellut myyntien kehitystä joulukuusta 2011 helmikuuhun 2012 kuukausitasolla. Otin tarkastelun kohteeksi muutamman suurimman tuoteryhmän, joihin ehdimme tehdä esillepanomuokkauksen ennen joulukuun alkua. Tarkastelen myynninkehitystä tuoteryhmittäin euromääräisesti ja myynti-indeksien avulla sekä moduulitehojen avulla. Moduulitehot lasketaan jakamalla esillepanoryhmän vuoden myynti käytettyjen moduulien lukumäärällä.

Indeksit kuvaavat myynninkehitystä aina edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Indeksien luvut ovat kovia ja siksi on huomattava, että kun myyntiesittelylle annetaan lisää tilaa useita moduuleja myynti-indeksit toki kasvavat paljon mutta tilaan nähden euromääräinen myynti on maltillista. Indeksit kuvaavat kuitenkin hyvin myynninkehityksen suuntaa ja ovat siksi seurantakelpoisia. Seurantajakso kolme kuukautta on hyvin lyhyt koska käyttötavarassa ostotiheys on harva verrattuna päivittäistavaraan. Myynti nousee huomattavasti hitaammin kuin päivittäistavarassa.

3.7.1 Käyttötavarahyllykarttojen toimivuus

Olemme toteuttaneet ketjuohjausyksikön tuottamia käyttötavarahyllykarttoja S-market Outokummussa runsaasti ja olen koonnut tähän huomioita, joita olen tehnyt yleisesti kaikkia tavararyhmiä koskien ja huomioita, jotka toistuvat lähes kaikissa hyllykartoissa ja tavararyhmissä. Eniten päänvaivaa ovat tuottaneet tilanhallinnan ongelmat. Tämä on johtanut siihen, että hyllykarttoja on pitänyt soveltaa melko paljon.

Luvussa 2.2 määrittelin, että tavararyhmäkohtainen tilanhallinta on tavararyhmälle varattun hyllytilan jakamista, siihen kuuluvien tuotteiden kesken sekä kohtaamisjärjestyksen määrittelyä. Tilanhallinta on erittäin tärkeää koska asiakas kohtaa sen perusteella tuotteet myymälässä. Suurimpia tilanhallinnan ongelmia uusissa hyllykartoissa ovat olleet liian tiivis tuotteiden asettelu samalle hylly-/piikkiriville, piikkituotteiden sijoittelu hyllypaikoille, myyntierät eivät mahdu kunnolla sille varattuun tilaan, hyllykarttoja ei ole

saatavilla kuin yhden kulkusuunnan eli kohtaamisjärjestyksen mukaan ja hyllykarttojen luettavuus on epäselkeää.

Ongelmat

Kuvassa 13 on esimerkki siitä, kun piikkipaikalle kuuluva tuote on piirretty hyllyyn. Ongelma on toistuva lähes kaikissa käyttötavarahyllykartoissa. Tuotteen hyllyttäminen on lähes mahdotonta ja kun asiakas ottaa yhden tuotteen loput putoavat lattialle. Kuva on astiat ja kattaus tavararyhmästä. Esillepano on toteutettu hyllykartan mukaan. Piikki- paikan tuotteiden on oltava ehdottomasti piikkipaikoilla.



Kuva 13. Piikkipaikan tuotteita hyllyssä. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Urheiluravinnekartassa (kuva 14) tuotteita on sijoitettu samalle hyllylle vierekkäin niin paljon, että ainoa keino saada tuotteet mahtumaan hyllylle oli kääntää myyntipakkaukset tuotetekstit pystysuuntaan. Lähes kaikissa kartoissa esillepanoja oli pakko tiivistää, että tuotteet olisivat mahtuneet jotakuinkin niille piirretyille paikoille. Esillepano ei ole siistin näköinen kun osa tuotteista on väärinpäin hyllyssä ja se hankaloittaa tuotteiden löydettävyyttä.



Kuva 14. Ravinteet hyllyssä. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Kuvassa 15 on esimerkki siitä, miltä hylly näyttää, kun myyntierä on liian suuri. Lähtökohtana tulisi olla, että tuotteelle on piirretty riittävästi myyntitilaa niin, että koko myyntierä mahtuu hyllyyn. Yksittäisiä tuotteita on ikävää varastoida takavarastoon ja kokemus on osoittanut, että ne unohtuvat helposti sinne pitkäksi aikaa. Hylly on epäsiistin näköinen, kun myyntierä ei mahdu sille varattuun tilaan.



Kuva 15. Ylisuuri myyntierä kattaus- ja astiat esillepanossa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Kuvassa 16 astioiden esillepanossa piparimuotteja on piirretty piikkipaikalle. Tuote on pakattu muovipussiin, mikä edellyttää tuotteen purkamista yksitellen ja tässäkin tapauksessa myyntierä ei sovi kokonaan yhteen piikkiin. Laitoimme tuotteet hyllypaikalle myyntieräpakkauksessaan.



Kuva 16. Piparimuotit piikkipaikalla. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Langat ja käsityötarvikekartassa on piirretty 15 piikkituotetta vierekkäin vaikka yhteen 90 cm moduuliin mahtuu 11 GWS:n piikkiä vierekkäin. Jouduin soveltamaan niin, että laitoin tuotteet allekkain. Esillepano on jotakuinkin siisti mutta asiakkaan on vaikea löytää nyt hintamerkinnyt selkeästi kun tuotteita on paljon ja hintaetikettejä on sovitettu samaan hintalistaan useita vierekkäin. Piikkipaikan tuotteet on oltava selkeästi vierekkäin ja samalla rivillä.



Kuva 17. Ompelulangat tiivistettynä esillepanossa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Ompelutarvikkeita piti sovittaa piikkeihin vierekkäin langat ja käsityökartassa. Ainoa siisti ja asiakkaan kannalta selkeä tapa saada tuotteet vierekkäin oli survoa piikkejä lo-mittain niin, että samalle tuoteriville olisi jotenkin mahtunut kaikki siihen kuuluvat tuot-

teet. Lopputuloksen kannalta olisi parempi, jos piikit mahtuisivat reilusti vierekkäin ilman lomittain asettelua.



Kuva 18. Piikkien asettelua langat ja käsityöryhmässä. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Kuva 19 on otettu S-market Enosta, jossa paperi- ja toimistotarvikkeet on sijoitettu esillepanoon hyllykartan mukaan. Ylähyllylle on sijoitettu piikkiin kuuluvia tuotteita hyllykartan mukaan ja esillepano on sotkuinen.



Kuva 19. Paperitarvike kartan mukaan toteutettuna S-market Enossa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Paperitarvikekartassa (kuva 20) S-market Outokummussa olevat tuotteet on piirretty kartan mukaan hyllypaikalle mutta tiivistin esillepanoa mm. laskemalla hyllylevyjä ja sovittamalla yhden ylimääräisen piikkirivin, että sain tuotteet piikkipaikoille siististi. Lopputulos on siisti ja myyvä.



Kuva 20. Paperitarvike sovellettuna. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Alla olevassa kuvassa (kuva 21) on sukien esillepano ja sovelsin sitä niin, että laitoin jokaisen piikkirivin päälle hintalistan vaikka kartan mukaan niitä ei ole. Tämä siksi, että saimme hintaetiketit esille koska kaikissa tuotteissa ei ollut hintaa valmiina. Lisäksi hyllyn ylläpitäminen helpottuu kun etiketistä voi tarkistaa tilauspääteellä miksi tuote on loppu, onko saldivirheitä ja tarvittaessa korjata hyllypuutteet kuntoon. Esillepano on paremmannäköinen ilman punaista hintalistaa mutta ean-koodin on oltava kalusteessa pysyvästi esillä. Asiakas löytää tuotteen hinnan heti selkeästi, tuotteet on helppo hyllyttää oikeille paikoille ja saatavuusmittaus on mahdollista toteuttaa kun ean-koodit, joista hyllypuute voidaan lukea tilauspääteelle, ovat esillä.



Kuva 21. Hintalistojen käyttöä soveltaen sukki esillepanossa. (Kuva: Mika Tukiainen.)

Hyllykartoissa tulisi olla selkeä ohjeistus siitä kuinka tilanjakajia, hintalistoja ja yleensäkin hyllykalusteita käytetään esillepanoja rakennettaessa. Olen nähnyt hyviä ratkaisuja eri marketeissa asioidessani, esimerkiksi kuinka muovisia hyllytilanjakajia on käytetty, mutta ongelmana on, että emme myymälässä oikein tiedä, mitä kaikkea hyllymateriaalia olisi saatavilla ja mitä kaikkea voisimme käyttää. Siksi ketjuohjausyksikön tulisi määrittellä ratkaisut valmiiksi. Esimerkiksi piikkejä on saatavilla monentyypisiä mutta emme tiedä niistä myymälässä mitään. Tämäkin puoltaisi ajatusta siitä, että hyllymateriaali olisi tilattavissa oman hankintayhtiömme kautta ja että meillä olisi käytettävissä kuvalliset valikoimakirjat materiaaleista. Toisaalta vaihtoehtona on, että tuotteet toimitaan myymälään valmiiksi pakattuina sellaisissa myyntieräpakkauksissa, että ne ovat hyllytettävissä sellaisenaan. Tällöin ei tarvita hyllytilanjakajia, että esillepanon tuotteet pysyvät siististi paikoillaan.

Lähes kaikista käyttötavarahyllykartoista puuttuvat hyllykorkeudet. Hyllykorkeuden määrittäminen on vaikeaa kun ei tiedä, minkä kokoisesta tuotteesta on kysymys. Jouduimme useasti muokkaamaan hyllykorkeuksia kun tuotteet saapuivat myymälään. Tästä aiheutuu turhaa työtä. Päivittäistavarapuolella hyllykorkeudet on merkitty valmiiksi karttoihin ja hyllyjen kasaaminen onkin siksi helppoa. Lisäksi käyttötavarakarttoja ei ole ollut saatavana oikean ja vasemman kulkusuunnan mukaan vaan joko tai. Teimme osan kartoista peilikuvana mutta osan teimme väärän kulkusuunnan mukaan koska peilikuvana tekeminen on aika työlästä ja hidasta.

Koska käyttötavaraesillepanot ja tuotteet ovat myymälöille uusia, hyllykartan tuoteluettelossa olisi hyvä olla ensinnäkin ean-koodin perässä viivakoodi, josta kaikki etiketit olisi nopeaa lukea vaikkapa Piccolinkillä etikettijonoon ja siitä tulostaa suoraan esillepanojärjestyksessä hyllynreunaan saakka. Periaatteessahan etiketit löytyvät TUHTIS-TA, mutta käyttötavaran osalta niitä ei aina jostakin syystä löydy ja etsiminen on todettu hitaaksi ja vaikeaksi. Olemme kirjoittaneet hintaetikettejä käsin tai tulostaneet koko tuotealueen etiketit, mutta siltikään kaikki etiketit eivät yleensä ole tulostuneet. Kaikkein nopeinta ja helpointa olisi laittaa viivakoodit hyllykartan tuoteluetteluun. Niitä on ollut muutamissa käyttötavarakartoissa ja päivittäistavarapuolella kausikartoissa.

Uudet tuotteet tulevat aina auki automaattisesti kassajärjestelmään. Tämä tarkoittaa sitä, että, ean-koodilla löytyvät tuotteen tiedot ja hinta taustakoneelta, kun valikoimaluokka avataan. Välillä käy niin, että tuotteella ei ole järjestelmässä perustettua tuoteryhmää ja vaikka tuote onkin koneella, tuotetta ei tule, vaikka sitä tilataan myymälään. Tämä edellyttää, että tuoteryhmä perustetaan myymälässä itse taustakoneelle. Olisi todella helppoa, mikäli hyllykartoissa olisi viivakoodin ja ean-numerosarjan lisäksi vielä tuotteen tavararyhmä, josta olisi helppo tarkastaa suoraan myymälässä, että tarvittavat tavararyhmät on perustettu. Osassa käyttötavarakartoissa on ollut valmiina tuoteryhmät mutta nämä voisivat olla kaikissa kartoissa. Lisäksi kartoista puuttuvat merkinnät tuotteista, jotka ovat uusia. U-merkintä helpottaa kartan tekemistä koska silloin voidaan tehdä heti toimenpiteet uusille tuotteille, esimerkiksi automaattiseen tilausjärjestelmään lisääminen.

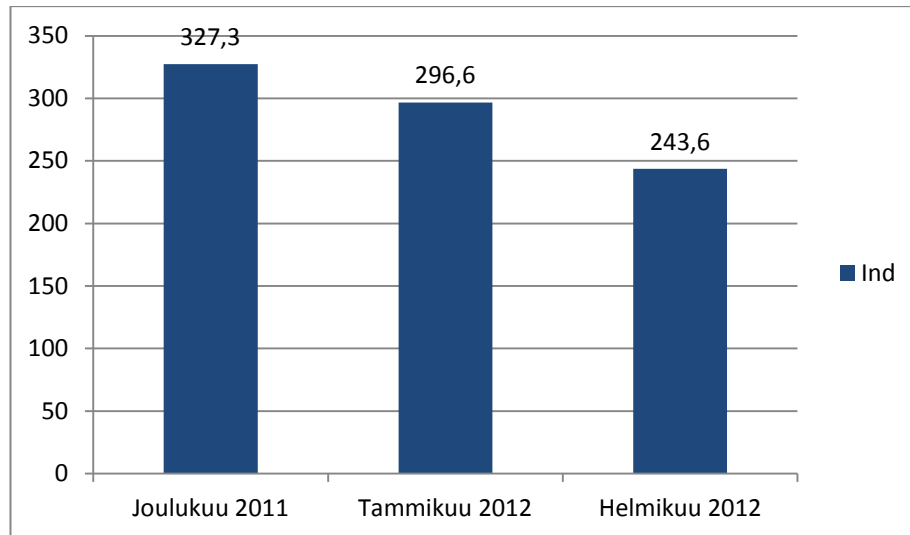
Useissa esillepanoryhmissä kartan tuotteistus ei ole ollut ajan tasalla eli karttaan piirretty tuote onkin jo poistunut valikoimasta, eikä tuotetta ole voinut siksi enää tilata tai tuote on siirtynyt toiseen valikoimaluokkaan. Esimerkiksi syksyllä rakentaminen ja remontointi F2 valikoimasta jäi puuttumaan useita tuotteita tämän vuoksi. Sport-välineet valikoima oli kokonaan väärä S-marketteihin eikä koko karttaa voinut toteuttaa. Annoimme asiasta palautetta ketjuohjausyksikölle ja lopulta saimme tuotteet myymälään. Lisäasut valikoimasta jäi myös uupumaan suurin osa tuotteista. Keväällä 2012 on törmätty vielä samaan ongelmaan esimerkiksi alusasukartassa. On turhaa työtä tehdä hyllykarttoja, jos esillepanon tuotteita ei saa myymälään. Karttojen on oltava ajan tasalla.

Käyttötavarakarttojen lukeminen on ollut välillä epäselkeää. Koska tuotekuvasta ei aina näe tuotteen nimeä tai ean-koodia kokonaan, karttaa joutuu lukemaan tuoteluettelosta. Esimerkiksi rakentamisen ja remontoinnin F2 kartassa tuoteluetteloon oli numeroitu moduuli ja sen alle tuotteet mutta luettelossa tuotteiden esillepanojärjestys olikin allekkain ylhäältä alas. Selkeintä olisi edetä niin, että saman piikkirivin tuotteet ovat luettelossakin vierekkäin, samalla tavalla kuin kartat yleensä menevät hyllyriveittäin. Käytännössä kaikkein nopeinta ja tehokkainta on tehdä karttaa vaakasuunnassa asettelemalla tuotteita vierekkäin. Hyllykartan on oltava niin selkeälukuinen, että kartantekijän ei tarvitse hetkeäkään pohtia kuinka karttaa luetaan. Jos kaikissa ketjun yksiköissä on samoja ongelmia, vuodessa se on valtava määrä työtunteja, joita käytetään turhaan em. ongelmien ratkomiseen.

Vaikka käyttötavarakartoissa on paljon kehitettävää, ennen kuin ne ovat samalla tasolla kuin päivittäistavarassa, niissä on paljon hyvääkin. Lähtökohta on nyt oikea eli aikaisemmin käyttötavarakartalle ei ole ollut lainkaan saatavilla hyllykarttoja ja siksi kauppojen valikoimat eivät ole olleet kovin yhtenäiset. Esillepanot ja tuotteistukset ovat kokonaisuutena olleet hyviä vaikka puutteita on ilmennytkin. Esimerkiksi F2 astiakartta on todella hyvä, koska siinä on kuudessa moduulissa toistasataa erilaista tuotetta ja esillepano on hyvännäköinen. Erityisen hyvää kartoissa ja valikoimissa on ollut se, että omat tuotemerkkimme House ja X-tra ovat päässeet paremmin esille, koska ne ovat edullisia, laadukkaita ja myyvät hyvin.

3.7.2 Langat ja käsityö F4

Kuviossa 6 on langat ja käsityöryhmän vertailumyyntejä esillepanouudistuksen jälkeen joulukuusta 2011 helmikuuhun 2012. Vuonna 2011 langat ja käsityötuoteryhmän kumulatiivinen myynti oli noin X euroa myynnin indeksillä 136,4 eli myynnin kasvu vuoteen 2010 verrattuna oli 36,4 %. Joulukuun myynti oli X euroa myynnin indeksillä 327,3 eli myynti yli kolminkertaistui vuoden 2010 joulukuuhun verrattuna. Vuoden 2011 moduulitehot eli myynti jaettuna esillepanoryhmän moduulien lukumäärällä oli noin X euroa.

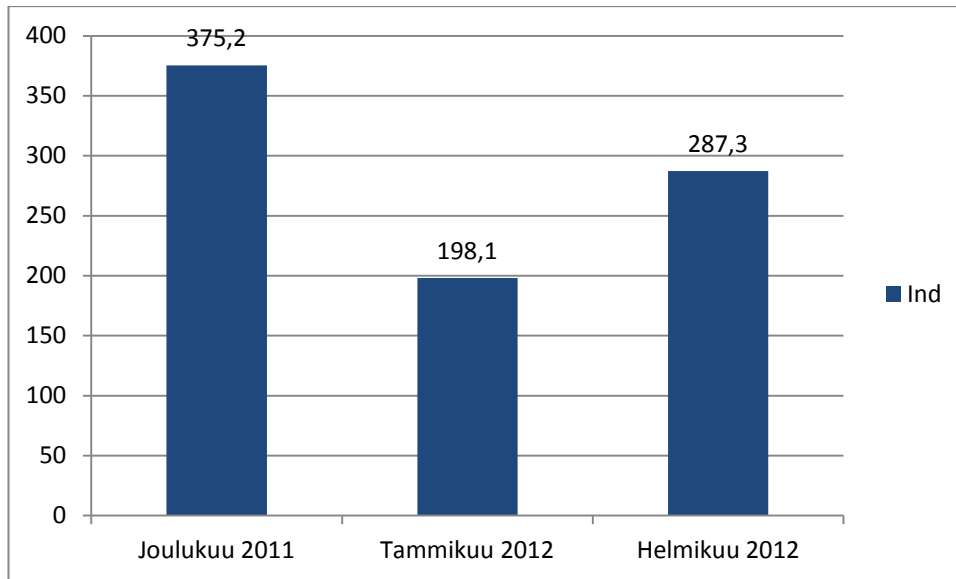


Kuvio 6. Langat ja käsityöryhmän myyntejä. (Osa kuviosta on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.)

Tammi – ja helmikuun euromääräinen myynti on laskenut vain hieman joulukuuhun verrattuna, mikä on yllättävää sinänsä koska normaalisti myynnit laskevat huomattavasti. Tammikuussa myynninindeksi oli 296,6 ja helmikuussa 243,6. Jos ryhmän myynnit pysyisivät keskimäärin X euron kuukausitasolla, saavutettaisiin X euron tavoite myynneissä per moduuli.

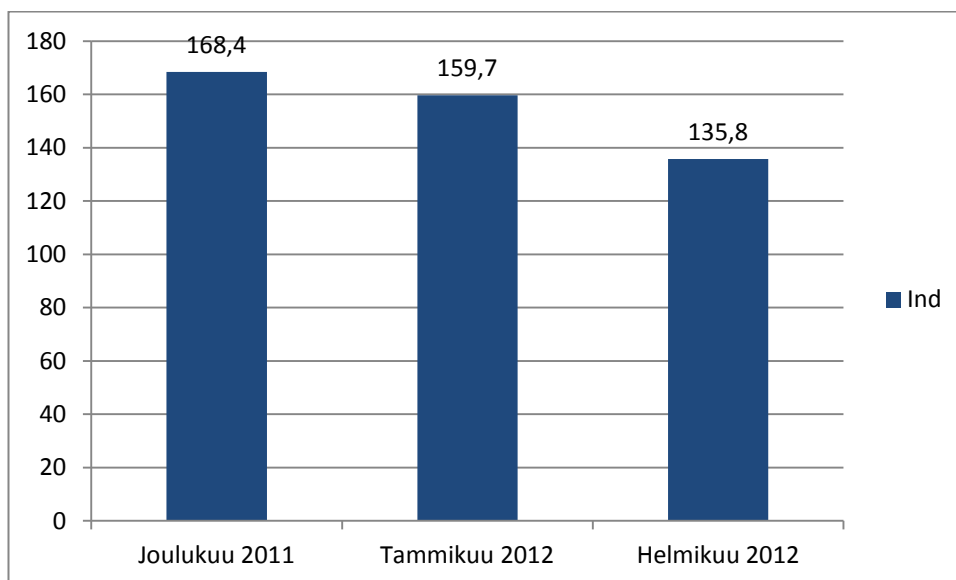
3.7.3 Ruuan valmistus, säilytys ja kattaus F2

Raportoinnissa ruuanvalmistus ja säilytys ovat omana tuoteryhmänään ja kattaus on omanaan vaikka käytännössä tuotteet ovatkin samassa esillepanoryhmässä myyntiesitteilyssä. Kattauksen tuotteet myivät indekseillä mitattuna joulukuussa 375,2, tammikuussa 198,1 ja helmikuussa 287,3. Vastaavasti euromääräiset myynnit puolittuivat tammi- ja helmikuussa joulukuuhun verrattuna (kuvio 7).



Kuvio 7. Kattausryhmän myynnit. (Osa kuviosta on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.)

Kuviossa 8 on ruuanvalmistus ja säilytysryhmän tuotteiden myynnit ja indeksit. Joulukuussa myytiin indeksillä 168,4, tammikuussa 159,7 ja helmikuussa 135,8. Edellisen ryhmän tavoin tässäkin tammi- ja helmikuun myynnit puolittuivat joulukuuhun verrattuna.



Kuvio 8. Ruuanvalmistus ja säilytysryhmän myynnit. (Osa kuviosta on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.)

Kuviossa 9 on jouluihelmikuun yhteenlasketut myynnit kattauksen ja ruuan valmistuksen ja säilytyksen esillepanoryhmästä. Vuonna 2011 ryhmien yhteenlaskettu kumulatiiv-

vinen myynti oli noin X euroa, mikä tarkoittaa karkeasti X euron myyntiä per moduuli lähtötilanteessa kun käytössä oli yhdeksän moduulia.

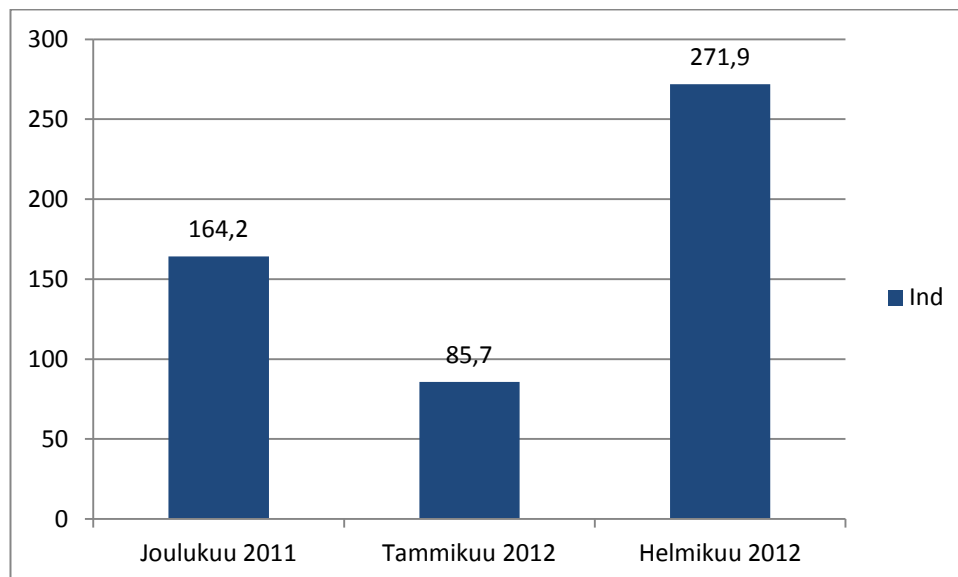
KUVIO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kuvio 9. Yhteenveto ruuanvalmistus, säilytys ja kattausryhmän myynneistä.

Indeksien myynninkehitykset ovat olleet hyviä. Myynti saattaisi asettua vähintään X euron paikkeille per moduuli, mikäli myynnit pysyvät X euron kuukausitasolla. Joulukuun ja kesä ovat sesonkiaikaa tämän tuoteryhmän myynneissä ja siksi myynneissä voidaan odottaakin tapahtuvan kovia kehityksiä kausien aikana.

3.7.4 Kodin pienkoneet F2

Kodin pienkoneryhmä myi joulukuussa indeksillä 162,4. Tammikuun myynti puolittui joulukuuhun verrattuna ja myynneissä jäätin edelliseen vuoteen 14,3 %. Helmikuun myynti kehittyi todella hyvin indeksillä 271,9 ja euromääräisesti päästiin melkein joulukuun tasolle (kuvio 10).



Kuvio 10. Kodin pienkoneryhmän myynnin kehitys. (Osa kuviosta poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.)

Tammikuun myynti ei yllätä koska joulun jälkeen karsitaan kaiken ylimääräisen ostamista ja se näkyy heti harvemmin ostettavien tuotteiden myynissä. Vuoden 2011 kumulatiivinen myynti oli X euroa, joka tarkoittaa noin X euron myyntiä per moduuli lähtötilanteessa. Mikäli kuukausimyyntit pysyvät keskimäärin X euron tasolla, moduulitehot pysyisivät melkein ennallaan, vaikka esillepanoryhmälle annettiin tilaa yksi moduuli enemmän eli yhteensä kolme moduulia. Tuoteryhmänä kodin pienkoneet ovat haastava, koska tuotteet vanhenevat nopeasti ja tuotteita ostetaan harvoin, yleensä kun entinen laite rikkoutuu.

3.7.5 Sukka ja Sukkahousu F4

Miesten, naisten ja lasten sukissa tapahtui myynninkasvua joulukuusta 2011 helmikuuhun 2012. Joulukuussa paras myynnin kasvu saavutettiin lasten sukissa indeksillä 262,7, tammikuussa naisten sukissa 171,4 ja helmikuussa edelleen lasten sukissa indeksin ollessa 142,5 (taulukko 7). Lähtötilanteeseen verrattuna hyvä saatavuus ja runsas tuotteistus näkyvät myynninkehityksenä.

Taulukko 7. Sukkien myynti-indeksit.

Ind	Joulukuu 2011	Tammikuu 2012	Helmikuu 2012
M	145,1	100,9	111,6
N	136,4	171,4	137,8
L	262,7	105	142,5

Euromääräisesti naisten sukkaa myytiin eniten seurantajaksolla. Miesten ja lasten sukkaa myytiin euromääräisesti melkein saman verran. Tarkastellaan naisten sukkiin myyntiä tarkemmin koska ryhmä myy eniten. Vuonna 2011 naisten sukkiin kumulatiivinen myynti oli X euroa eli myynti per moduuli oli lähtötilanteessa X euroa kun käytössä oli kuusi moduulia. Mikäli myynnit pysyvät noin X luokassa läpi vuoden, moduulitehoissa ei tapahdu suurta muutosta. Sama pätee miesten ja lasten sukkiin että jos myynnit säilyvät X euron luokassa niin moduulitehoksi jää X euroa. Näin ollen myynti jää heikoksi käytettyyn tilaan nähden.

KUVIO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kuvio 11. Miesten, naisten ja lasten sukkamyynnit jouluhelmikuussa.

Kuviossa 12 on yhteenlaskettu kaikkien sukkien myynnit seurantajaksolta kuukausittain. Mikäli myynnit jäävät X euron luokkaan kuukausittain, moduulitehot jäävät X euron tasolle vuodessa. Tuoteryhmäkohtaiset myynninkehitykset ovat olleet hyviä, mutta kokonaisuutena käytettyyn tilaan nähden euromääräiset myynnit jäävät kauas tavoitteen taakse. Ellei myynninkehitystä tapahdu huomattavasti tulevaisuudessa, esillepanoryhmän tilaa kannattaa kaventaa.

KUVIO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kuvio 12. Koko perheen sukkien yhteenlasketut myynnit.

3.7.6 Viihdejakelu

Viihdejakelun joulumyynti jäi alle X euroon, tammikuu alle X ja helmikuu oli vähän parempi n. X euron tasolla (kuvio 13). Näiden myyntien perusteella keskiarvoksi saadaan n. X euroa kuukaudessa, jolloin moduuliteho vuodessa voisi liikkua n. X paikkeilla, mikä olisi varsin hyvä. Katteeltaan viihdejakelun tuotteet ovat melko hyviä mutta yksikköhinnaltaan tuotteet ovat halpoja, joten tässä ryhmässä kauppaa on tehtävä suurella volyymilla.

KUVIO ON POISTETTU LUOTTAMUKSELLISUUDEN VUOKSI.

Kuvio 13. Viihdejakelun myynnit.

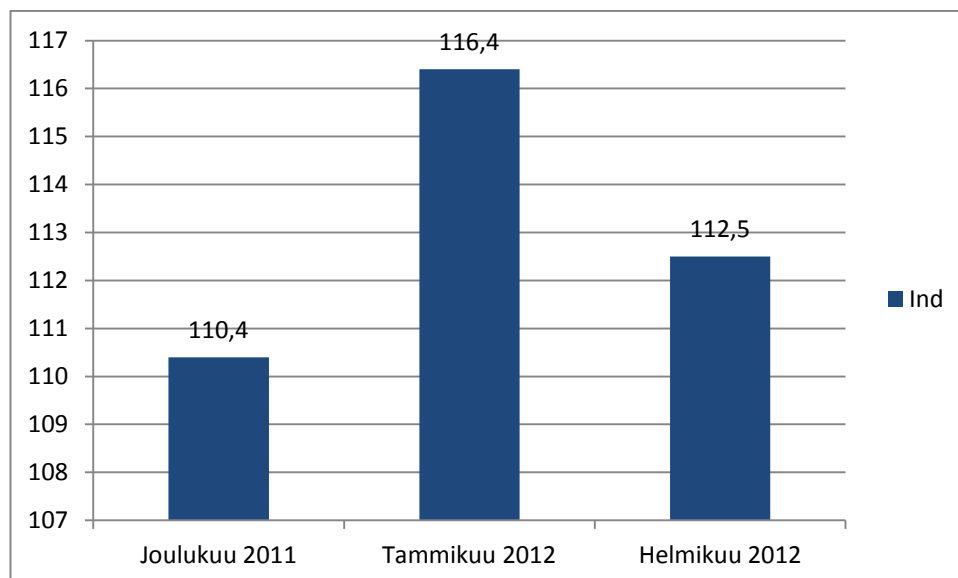
Tuoteryhmän tehokkuus perustuu siihen, että viihdejakelun edustaja hoitaa esillepanoa, eikä siihen kaupan henkilökunnan tarvitse käyttää työtunteja. Toisaalta viihdejakelun tuotteet ovat melko kausiluontoisia ja myynti ei todennäköisesti ole kovin suurta kausien välissä. Lisäksi viihdejakelun tuotteissa on joitakin tuotteita samankaltaisia kuin ketjuvalikoimassamme, joten se todennäköisesti pienentää ketjuvalikoiman myyntiä jonkin

verran. Viihdejakelu on vaivaton tapa täydentää ketjuvalikoimaa ja esimerkiksi hyllynpäätyyn viihdejakelun esillepano on sopiva.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Lähes kaikissa tavararyhmissä tammi- ja helmikuun myynti puolittui verrattuna joulukuuhun. Käyttötavaralle tällainen myyntiprofiili on hyvin normaali, koska jouluna kysyntä kasvaa mm. koska käyttötavaroita hankitaan lahjaksi. Edellä esitettyjen tulosten perusteella edellä mainituissa tuoteryhmissä S-market Outokummussa jouluna käyttötavaroiden kysyntä kasvoi keskimäärin 40 %. Langat ja käsityöryhmä oli ainoa, jossa myynti ei odotetusti notkahtanut tammi- ja helmikuussa. Kaikissa seuratuissa tuoteryhmissä tapahtui voimakasta myynnin kasvua myynti-indekseillä mitattuna, mutta toisaalta kun tilaa ja tuotenimekkeitä tulee lisää myynnin voi odottaa kasvavan samassa suhteessa vaikka euromääräinen myynninkehitys ei olekaan valtavaa.

Kuviossa 14 on S-market Outokummun koko käyttötavaraosaston myynnit seurantajaksoilta. Joulukuussa myytiin keskimäärin hieman yli 40 % tammi- ja helmikuuta enemmän.



Kuvio 14. Käyttötavaramyynnit yhteensä. (Osa kuvioista on poistettu luottamuksellisuuden vuoksi.)

Joulukuussa myynninindeksi oli 110,4, tammikuussa 116,4 ja helmikuussa 112,5. Kaiken kaikkiaan kehitys on hyvä eikä vastaavaan kehitykseen olisi todennäköisesti päästy ilman esillepanojen muokkausta. Tammi- ja helmikuu ovat myynnillisesti hiljaisia ja alkuvuosi 2012 on ollut ennakoitua hiljaisempi myös päivittäistavarakaupassa. Heinäkuu on vilkas päivittäistavarakaupassa kun kesäasukkaiden ostovoiman siirtymä näkyy myynissä. Samaa kehitystä odotetaan myös käyttötavarakaupassa.

Lopuksi pieni muistilista kohdeyksikön esimiehelle asioista, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Ensiksikin käyttötavaraosaston ylläpitäminen vaatii aikaa. Siksi osastolle on hyvä nimetä tuoteryhmävastaava, aivan kuten päivittäistavaraosastoillakin on. Vastavaan ensisijainen tehtävänä on huolehtia, että saatavuus on kunnossa ja hyllykartat ajan tasalla. Työvuorosunnittelussa asia voidaan ottaa huomioon siten, että vaikkapa kerran viikossa on muutama tunti aikaa varattu käyttötavaralle. Ylläpitovastuuta voi jakaa myymälähenkilökunnan kesken siten, että kukin vastaa vaikkapa yhdestä tavararyhmästä ja huolehtii, että esillepano pysyy kunnossa. Näin voidaan samalla monipuolistaa työnkuvaa ja antaa vastuuta koko henkilöstölle. Käyttötavaraosaston ylläpitäminen tulee ottaa osaksi jokapäiväistä rutiinitoimintaa päivittäistavaraosastojen rinnalle.

Käyttötavarakauppa on potentiaalinen kokonaisuus kunhan hyvin myyvät tuotealueet löytyvät kokeilemalla. Tämä edellyttää myyntilukujen aktiivista seurantaa ja toimenpiteitä. Esimerkiksi jos jokin tuoteryhmä ei myy kunnolla moneen kuukauteen, on varmaankin järkevää ottaa tuotteet pois automaattitilauksesta, hinnoitella tuotteet pois tarvittaessa ja pohtia mitä muuta voitaisiin ottaa tilalle myyntiin. Kausien aikana on oltava hereillä, että esimerkiksi massa-alueilla on ajankohtaiset tuotteet esillä ja että tilausenakot on tehty ajoissa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoitus oli profiloida eli määrittää S-market Outokumpuun tehokkaat käyttötavaralajitelmat ketjuohjausyksikön tuottamiin hyllykarttoihin perustuen. Tavoitteena oli saada aikaan monipuolinen asiakaslähtöinen käyttötavaravalikoima ja myyvä

esillepano. Lisäksi tavoitteena oli saada aikaan kasvua myynnissä vuoden 2012 aikana käyttötavaratuoteryhmistä esillepanojen muokkauksen seurauksena. Tutkimuksen tulosten perusteella tavoitteessa onnistuttiin ja ilman esillepanomuokkausta emme olisi päässeet vastaaviin tuloksiin. Aihe oli mitä ajankohtaisiin, koska S-ryhmässä kehityksen painopistealueena on tällä hetkellä käyttötavarakauppa ja sen kehittäminen. Olemme olleet tekemässä ensimmäisten kauppojen joukossa uusia hyllykarttoja ja toteuttaneet uusia valikoimia. Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut valtavasti lisää käyttötavarakaupasta ja olenkin päässyt hyödyntämään osaamistani useaan otteeseen varsinaisessa työssäni.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena ja tutkimusosiossa käytetty aineisto on peräisin työelämästä. Lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty niin määrällistä kuin laadullista tutkimusmenetelmääkin. Tutkimuksen tuloksia voi pitää luotettavana, koska kaikki tutkimuksessa esitetyt numeraaliset luvut perustuvat toteutuneisiin ja todellisiin myyntitapahtumiin ja aineisto on peräisin omasta raportointijärjestelmästä. Tässä yhteydessä on otettava huomioon, että seurantajakso joulukuu-helmikuu oli todella lyhyt ja käyttötavaran raportointi perustuu tällä hetkellä tuoteryhmätasoiseen informaatioon eli saatavilla oleva tieto on melko karkeaa. Siksi tuloksia esitettäessä ei voi tehdä radikaaleja johtopäätöksiä vaan enemmänkin varovaisia arvioita.

Tietoperustassa on käytetty monipuolisesti kaupallisen alan kirjallisuutta, painopistealueena vähittäiskauppa. Käyttötavara- ja päivittäistavarakauppa täydentävät toisiaan ja koska niitä harjoitetaan saman katon alla samojen lainalaisuuksien voi havaita toimivan molemmilla osa-alueilla. Olen pyrkinyt keskittymään tietoperustassa juuri siihen ammatilliseen tietämykseen jota tarvitaan myymälätasolla jokapäiväisessä työssä. Näin ollen tietoperustan liittäminen ammatilliseen kenttään onnistui hyvin.

Opinnäytetyöhöni liittyy runsaasti jatkotutkimus- ja kehitysideoita, koska ketjuohjausyksikkö kehittää koko ajan käyttötavarakauppaa ja uusia toimintatapoja otetaan jatkuvasti käyttöön. Ensinnäkin myymälässä on vielä paljon tehtävää ennen kuin koko käyttötavaraosasto on uudistettu ja toteutettu uusien hyllykarttojen ja valikoimien mukaan. Vasta keväällä 2012 loput valikoimat ja uudet hyllykartat alkavat olla valmiina. Esillepanomuokkauksen loppuun viemisen jälkeen myymälässä voisi järjestää uuden

asiakastytyväisyyskyselyn ja tutkia, kuinka hyvin uudistettu valikoima vastaa asiakkaiden toiveita ja miten tulokset eroavat lähtötilanteeseen.

Myynnin seurantaan pitäisi tehdä huomattavasti pitemmällä aikavälillä ennen kuin voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Lisäksi tutkittavaa olisi, kuinka monet tässäkin opinäytetyössä havaitut ongelmat ratkeavat kun uusi Sipoon käyttötavaralogistiikkakeskus otetaan käyttöön, tilaus- ja raportointijärjestelmät uudistuvat ja kuinka koko uudistettu käyttötavarakonsepti toimivat.

Lähteet

- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOY.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju- Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kesko 2010. 2011. Vuosikertomus 2010.
http://case.incognito.fi/kesko/fi/06downloads/Kesko_vuosikertomus_2010.pdf. 25.10.2011
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, S. 2011. Käyttötavarakaupan johtaja. S-market Outokumpu. Haastattelu 6.10.2011
- Koskinen, S. 2012. Käyttötavarakaupan johtaja. S-market Eno. Haastattelu 20.1.2012
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa – Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Otava.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.
- Hirvonen, P. 2011. S-market, pienmyymälä, ABC KT-tiedote. SOK.
- Hirvonen, P. 2011. Toimintaohje yksikön profiloinnin tarkastukselle. SOK.
- Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Rani-
 nen, T., Saine, M., Tiainen, P. & Virtanen, P. 2008. Retail – Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.
- Inex Partners Oy. 2011. Hankinta.
<http://www.inex.fi/yritys/hankinta.php>. 25.10.2011
- Inex Partners OY. 2011. Yritys.
<http://www.inex.fi/yritys/index.php>. 25.10.2011
- Inex Partners Oy. 2011. Logistiikka.
<http://www.inex.fi/yritys/logistiikka.php>. 25.10.2011
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana – Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Oksanen, I. 2012. Projektipäällikkö. Pikval OY. Email ismo.oksanen@pikval.fi 17.4.2012.
- PKO 2011. Tietoa alueosuuskaupasta.
<http://www.s-kanava.fi/web/pohjois-karjalan-osuuskauppa/tietoa-alueosuuskaupasta>. 25.10.2011
- Päivittäistavarakauppa ry. 2006. Kauppa 2010. Helsinki: Edita.
- Päivittäistavarakauppa ry. 2010. Päivittäistavarakauppa 2010-2011.
http://www.ptty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/pty_2010.pdf. 25.10.2011
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Sakki, J. 2009. Tilaus- ja toimitusketjunhallinta – B2B Vähemmällä enemmän. Vantaa: Jouni Sakki Oy.
- Santasalo, T. 2010. Vähittäiskauppaan kohdistuva ostovoima maakunnittain.
http://www.tuomassantasalo.fi/media/ostovoima/OV_maakunnat2010.htm 17.11.2011
- SOK 2011. Arvot.

- <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/arvot>. 25.10.2011
- SOK 2011. S-market.
<http://www.s-kanava.fi/vk/asiakasomistajalle/ketjut/fi/101>.25.10.20
- SOK 2011. S-ryhmän rakenne.
<http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>. 25.10.2011
- SOK 2011. Strategian ydin.
<http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/strategian-ydin>. 25.10.2011
- SOK 2011. Toimipaikan KT-profilointiraportti: S-market Outokumpu.
- SOK-Yhtymä 2010. Vuosikertomus.
http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=0ac7edbf-6a9c-4698-9e02-62a9855b510f&groupId=15238. 25.10.2011
- SOK 2012. Ässä – S-ryhmäläisten ammattilehti 3/2012.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J.2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus.2011. Keskiostovoimainen väestö.
<http://www.stat.fi/virsta/taloust/kasitteet/keskiostov2404/index.html>. 25.10.2011
- Tilastokeskus. 2011. Kuntatiedot. Outokumpu.
<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/309.html>. 25.10.2011
- Tilastokeskus. 2011. Perusjoukko ja otos.
<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/07/index.html>. 25.10.2011
- Viihdejakelu. 2011. Yritys.
<http://www.viihdejakelu.fi/yritys>. 27.10.2011.
- Yhteishyvä 2011.
http://www.yhteishyva.fi/pukeutuminen/neuvoja_pukeutumiseen/house_vain_s_ryhman_myymaloista/fi_FI/house_vain_s_ryhman_myymaloista/. 27.10.2011

S-market Outokumpu

1. Sukupuoli Nainen Mies
2. Ikä Alle 25
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65-
3. Oletteko vakioasiakas?
 Kyllä En
4. Mitä mieltä olette S-market Outokummun käyttötavaran hintatasosta?
 Halpa Edullinen Sopiva Kallis
5. Arvioikaa S-market Outokummun tämänhetkistä käyttötavaravalikoimaa ympäröimällä vaihtoehto 1-5. (5= erittäin hyvä, 1= erittäin huono, 0= en osaa sanoa)

	Erittäin hyvä			Erittäin huono		En osaa sanoa
	5	4	3	2	1	0
Käyttötavaravalikoima yleisesti	5	4	3	2	1	0
Sanoma- ja aikakauslehdet / Pokkarit	5	4	3	2	1	0
Kukat / kukkien hoitotarvikkeet	5	4	3	2	1	0
Paperi/toimistotarvikkeet	5	4	3	2	1	0
Kortit ja paketointi	5	4	3	2	1	0
Paristot, lamput	5	4	3	2	1	0
Keittiötarvikkeet (astiat, kattilat, veitset)	5	4	3	2	1	0
Pukeutuminen						
- miehille	5	4	3	2	1	0
- naisille	5	4	3	2	1	0
- lapsille	5	4	3	2	1	0
Aluspukeutuminen	5	4	3	2	1	0
Sukat/sukkahousut	5	4	3	2	1	0
Kodin tekstiilit (peitot, tyyny, pyyhkeet, lakanat)	5	4	3	2	1	0
Lelut	5	4	3	2	1	0
Urheiluravinteet	5	4	3	2	1	0
Kausituotteet (grillaus, piha/puutarhatarvikkeet)	5	4	3	2	1	0
Pienet kodinkoneet (kahvinkeitin, silitysraudat yms.)	5	4	3	2	1	0
Autoilutarvikkeet	5	4	3	2	1	0

