

# Toimitusketjun joulu

**Kirjoittaja: Tommi Ylinen**

Maajohtaja, UK

tommi.ylinen@relexsolutions.co.uk

Erilaisten sesonkien ja juhlapyhien hallinta on toimitusketjuammattilaisten arkipäivää. Juuri kun on pääsiäisestä selvitty, pitääkin jo suunnitella vappua – elleivät ne tänä vuonna osu päällekkäin. Samaan aikaan pitäisi viimeistään hankkiutua talvisesongin jäännösvarastoista eroon ja suunnitella kesää. Koulun loppukin on pian jo edessä, samaan aikaan helatorstain kanssa. Joulu tekee kuitenkin poikkeuksen näiden rutiininomaisten pikkusesonkien joukossa, eikä sen merkitystä tai haastavuutta vähittäiskaupalle voi liioitella. Paine varmistaa hyvä hyllysaatavuus ja tavaroiden sujuva virtaus toimittajalta kauppaan asti on kova, koska pelissä on usein koko vuoden taloudellinen tulos. Esimerkiksi Ison-Britannian johtava tavarataloketju John Lewis kertoo tekevänsä 80 prosenttia vuoden tuloksesta jouluna<sup>1</sup>.

Joulun aiheuttamat haasteet vaihtelevat toimialan ja yrityksen mukaan.

Erikoistavarakaupassa, jossa tuotteiden toimitusajat voivat olla useita kuukausia, suurin haaste on ennakoida tuleva myynti riittävän tarkasti. Päivittäistavarakaupassa taas ongelmana ei niinkään ole kysynnän ennustaminen, vaan joulukaupan huikeat volyymit: myynti, toimitukset ja asiakasmäärä kasvavat kaikki reilusti, joten menestyksekkäs joulu vaatii huolellista suunnittelua ja suunnitelmien sujuvaa toteutusta. Toisaalta, joillekin vähittäiskauppiaille joulu ei välttämättä ole sesonki ollenkaan – myynti saattaa jopa pudota, kun asiakkaat keskittyvät jouluostosten tekoon ja jättävät muut projektit uudelle vuodelle.

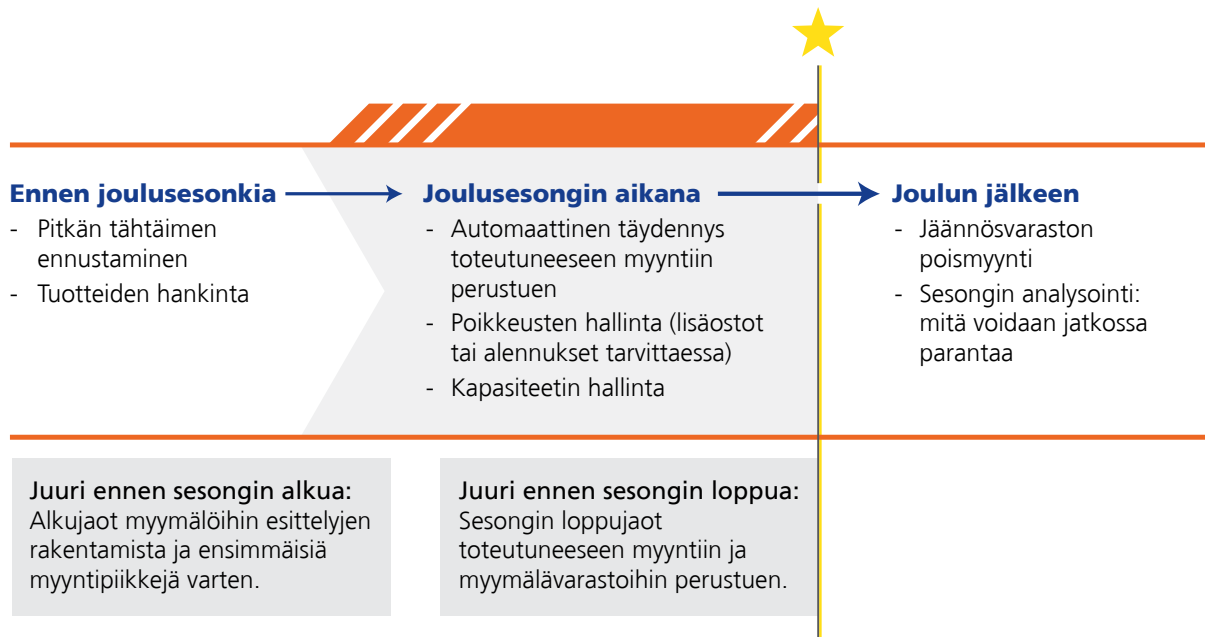
Joulusesongista on kirjoitettu paljon, ja joka vuosi lehdistä voi lukea tarinoita siitä, kenelle juhla oli tällä kertaa menestys ja kenelle katastrofi. Jouluajan toimitusketjun haasteita on kuitenkin käsitelty melko vähän. Tässä artikkelissa käyn läpi näitä toimitusketjun hallintaan ja suunnitteluun liittyviä haasteita ja annan käytännön vinkkejä, miten niitä kannattaa lähteä ratkaisemaan. Kuten tavallista, norsu on helpointa syödä palasina, eli aloitetaan sieltä, missä suurimmat ongelmat ovat, ja edetään pala kerrallaan seuraaviin haasteisiin.

Vähittäiskaupan näkökulmasta joulu ei itse asiassa ole yksittäinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi. Heti kun uuden vuoden juhlat hiljentyvät, on aika ruveta suunnittelemaan seuraavaa joulua: millaisella valikoimalla lähdetään haastamaan kilpailijoita, mistä näitä tuotteita

---

1 Retail Week, 30. marraskuuta 2012

hankitaan, milloin, ja kuinka paljon. Hieman ennen sesongin alkua on huolehdittava, että tavarat ovat siellä missä pitää, eli myymälöissä. Itse sesongin pituus vaihtelee tuotteittain ja tuoteryhmittäin: siinä missä tuoreimmat tuotteet ostetaan vasta juuri ennen joulua, voi osalla olla suurin piikki jo alkukuusta. Perinteisillä lahjoilla, kuten kirjoilla, vaatteilla ja kodinelektronikalla sesonki kestää useita viikkoja, suurimman piikin ajoittuessa melko lähelle joulua. Kun lopulta itse sesongista on selvitty, on vielä huolehdittava sesongin alasajosta. Ja jotta seuraavat joulut menisivät vielä paremmin, olisi jälkikäteen hyvä pysähtyä analysoimaan, miten joulun meni ja missä olisi vielä parannettavaa.



● **Kuva 1: Joulusesongin hallinta on jatkuva prosessi – kun edellisestä selvittäään, on jo siirrettävä katseet seuraavaan joulun.**

## Ennen joulua

### Pitkän tähtäimen ennustaminen ja etukäteisostot

Monilla erikoistavarakaupan aloilla – esimerkiksi muodissa ja elektroniikassa – tuotteet ostetaan usein Kaukoidästä, jolloin niiden **toimitusaika** on useita kuukausia. Tilaukset on tehtävä kesäheleillä, ilman tietoaakaan tulevan joulun myynnistä. Myös päivittäistavarakaupan puolella on tällaisia tuotteita – esimerkiksi joulukinkkujen tuotanto on aloitettava paljon ennen sesonkia. Joulun aiheuttaman suuren myyntipiikin vuoksi myös normaalisti lyhyen toimitusajan tuotteita, kuten suklaita, voidaan joutua **ennakkotilaamaan**, jotta toimittajat pystyvät suunnittelemaan ja jaksottamaan tuotantonsa. Näiden tuotteiden kohdalla tosin on usein mahdollista tehdä pienempiä **paikkotilauksia sesongin aikana**.

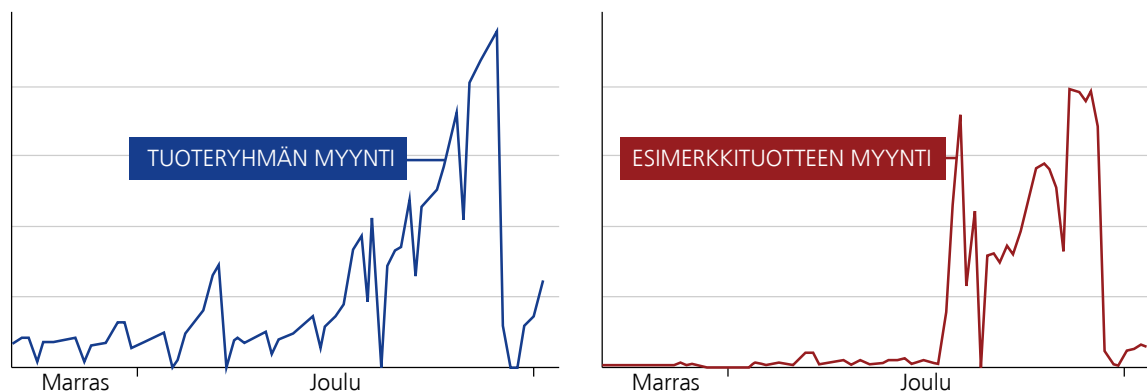
Jouluennusteen tekeminen myös edellisenä jouluna myydyille tuotteille on suhteellisen suoraviivaista, ja niiden osalta päästään usein hyvään ennustetarkkuuteen. Tehokkaassa prosessissa ennustejärjestelmä tuottaa luotettavat pohjaennusteet, joita asiantuntijat voivat tarvittaessa tarkentaa – kaikkia ulkoisia tekijöitä kun ei voida kuitenkaan automaattisesti huomioida. Vaikka kauppataason ennusteissa olisikin pientä epätarkkuutta, ovat tällä tavalla lasketut ennusteet ketjutasolla yleensä melko tarkkoja.

Valitettavan harvoin vähittäiskaupoilla on kuitenkin käytössään myyntidataa edellisiltä jouluilta. Tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä ja toimittajat esittelevät uutuustuotteita joka sesonkiin. Tällöin ennustaminen muuttuu huomattavasti haastavammaksi. Yksi vaihtoehto on käyttää referenssituotteita, jolloin uuden tuotteen ennusteen pohjana toimii samankaltaisen tuotteen myyntihistoria edellisiltä jouluilta. Tämä metodi toimii hyvin, mutta koska referenssien miettiminen ja asettaminen käsin vie aikaa, sitä ei suositella kuin tärkeimmille uutuuksille.

Jos uutuuksia on paljon, niiden tehokas hallinta vaatii automatisointia. Esimerkiksi referenssituotteet voidaan valita automaattisesti määritettyjen sääntöjen mukaan, tai ennustaminen voi perustua tuotteiden attribuutteihin, kuten väriin, brändiin, kokoon tai vaikkapa kirjailijaan. Jos tuotteella on yhtään myyntihistoriaa käytettävissä joulusesonkia edeltävältä ajalta, päästään jo huomattavasti helpommalla. Aiempaa myyntiä voidaan käyttää ennusteessa niin sanottuna normaalitasona, ja kun se yhdistetään vaikkapa tuoteryhmän sesonkikäyttäytymiseen, saadaan jo melko hyvä ennuste tulevalle sesongille.

### Esimerkki

Erälle asiakkaallemme, isohkolle kirjakauppaketjulle, joululla on merkittävä vaikutus. Keskimäärin 20 prosenttia vuoden myynnistä syntyy joulua edeltävinä viikkoina, joissain tuoteryhmissä luku on jopa 50 prosenttia. Valtaosa jouluna myytävistä tuotteista on uutuuksia, joten myyntidataa aiemmilta jouluilta ei ole käytettävissä. Joulusesonki on lyhyt ja suurin myyntipiikki osuu aivan pyhien alle, joten käytännössä kauppojen täydentäminen sesongin toteutunutta myyntiä vastaan on mahdotonta. Jotta siis vältettäisiin suuret jäännösvarastot, on myyntiennusteen oltava tarkka.



#### ● Kuva 2: Tuoteryhmätasolla myynnin kasvu jouluna on jyrkkää, mutta vielä jyrkempää se on jos tutkitaan yksittäistä myyntihittiä.

Ratkaistaksemme ongelman kehitimme asiakkaallemme ennustemallin, joka hyödyntää tuoteryhmätason myyntihistoriaa. Malli toimii hyvin jo muutaman myyntiviikon jälkeen, ja ennusteiden tarkkuus kasvaa ajan myötä, kun myyntihistoriaa kertyy lisää. Räätelöidyn ennustemallin avulla asiakkaamme paransi jouluaajan hyllysaatavuutta yli seitsemällä prosentilla.

Monia tuotteita, joita normaalisti tilataan Aasiasta usean kuukauden toimitusajalla, on mahdollista hankkia myös lähempää. Hankintahinta on tällöin korkeampi, mutta toimitusaika merkittävästi lyhyempi. Haastavimpien joulutuotteiden kohdalla saattaakin olla järkevää ostaa Aasiasta etukäteen vain sen verran kuin varmasti myydään. Sesongin aikana, tuoreen myyntitiedon perusteella, voidaan sitten tehdä täydennysostoja lähitoimittajalta. Kalliimpaa hankintahintaa vastaan riski joulun jälkeisestä ylivarastosta pienenee huomattavasti, kun tilaukset tehdään tuoreeseen myyntitietoon perustuen.

## Myymäläjaot ennen sesongin alkua

Perinteisesti vähittäiskaupat ovat jättäneet sesonkien ennakkotilaukset ja niiden ennustamisen kaupan henkilökunnan vastuulle. Usein ennakkotilaukset myös toimitetaan kokonaisuudessaan kauppoihin ennen sesongin alkua. Tällä tavalla kaupat toki sitoutuvat paremmin tilatun määrän myymiseen, mutta silti ennakkotilauksmäärät ovat usein varsin epätarkkoja, ja vaihtelu kauppojen välillä on suurta.

Ennustamisen ja tilaamisen keskittäminen parantaa tuloksia ja pienentää kokonaistyömäärää. Ennusteiden laatu paranee ja yhdenmukaistuu, kun ne perustuvat kauppataason myyntitietoon. Keskittäminen mahdollistaa myös sesongin alkujakojen tekemisen järjestelmällisemmin. Monille vähittäiskaupoille joulukuukausi on kuitenkin melko pitkä sesonki, eikä ole perusteltua tyhjentää jakelukeskusta kerralla kauppoihin, koska myyntiin perustuvien täydennystilauksien tekemiseen on vielä hyvin aikaa. Käytännössä myynti poikkeaa aina ennusteista, jolloin toiset myymälät myyvät enemmän kuin oletettiin, toisten jäädessä selvästi tavoitteista. Jos keskusvarasto ammottaa tyhjyyttään, ainoa vaihtoehto on siirtää varastoja kauppojen välillä, mikä puolestaan on aikaa vievää ja kallista. Sen sijaan olisi järkevintä jakaa alussa myymälöihin vain sen verran, että sesongin alkupiikistä selvitään, ja täydentää myymälöitä normaalisti myynnin mukaan. Näin voidaan reagoida nopeammin ja tehokkaammin yllätyksiin ja muuttuviin olosuhteisiin – esimerkiksi vaihtelevaan säähän.

### Esimerkki

Eräs asiakkaamme oli perinteisesti teettänyt ennakkotilaukset myymälöissään muutama kuukausi ennen joulua. Tuoreessa pilottikokeilussa RELEX laski nuo ennakkotilaukset järjestelmäavusteisesti ja keskitetyksi etukäteen. Myymälät pystyivät näin tilaamaan tuotteita normaalin jakelurytmin mukaisesti keskusvarastosta, sen sijaan että koko erä olisi toimitettu etukäteen kauppaan. Kun jälkikäteen analysoitiin ennusteiden tarkkuutta, havaittiin, että nuo 2-3 kuukautta ennen lasketut keskitetyt tilausennusteet olivat tarkempia kuin kauppojen 48 tuntia ennen tekemät tilaukset. Keskitetyt ennusteet johtivat pienempään hävikkiin hyllysaatavuuden pysyessä samana tai jopa noustessa.

## Joulusesongin aikana

### Proaktiivista varastonhallintaa

Tavarat odottavat asiakkaita myymälöissä ja sesonki on alkamassa. Toimitusketjussa voidaan huokaista helpotuksesta, ottaa hieman rennommin ja ruveta jo suunnittelemaan jouluaaton tarjoiluja... No, ihan näinhän se ei mene. Mutta jos keskusvarastossa ei ole enää mitään toimittavaa, eikä lisätilausmahdollisuuttakaan ole, ei kovin paljon ole tehtävissä. Toisaalta, jos toimitusketju on suunniteltu reaktiiviseksi, tai mieluiten proaktiiviseksi, voidaan sesongin tuloksiin vaikuttaa vielä paljonkin. Sesongin alku on useimmissa tuoteryhmissä melko rauhallinen, joten vaikka ennuste ei olisikaan ihan kohdallaan, sitä voi vielä tarkentaa. Jos myynti vetää ennakoitua paremmin, lisätoimitus varastosta tai lähitoimittajalta korjaa tilanteen. Jos taas myynti alkaa oletettua heikommin, pienellä alennuksella voidaan tässä vaiheessa pelastaa sesonki. Usein pieni alennus aikaisin on parempi ratkaisu kuin suuri alennus sesongin lopussa.

Menestyksekkään joulusesongin kulmakivi on järjestelmällinen poikkeustenhallintaprosessi, joka huolehtii, että kaikki poikkeustilanteet huomataan heti kun mahdollista, ja että niihin myös reagoidaan. Hyvän järjestelmätuen lisäksi tämä edellyttää hyvin määritettyä

ja selkeää prosessia, jossa sekä poikkeustilanteet että niiden vaatimat toimenpiteet ovat selkeästi tiedossa. Ongelmia on siis priorisoitava – on parempi sammuttaa isoimmat tulipalot kunnon työkaluilla kuin ampua pienellä vesipyssyllä jokaiseen palonalkuun. Kannattaa myös automatisoida poikkeuksiin reagointia ja antaa asiantuntijoiden keskittyä ongelmiin, joissa heidän osaamistaan todella tarvitaan.

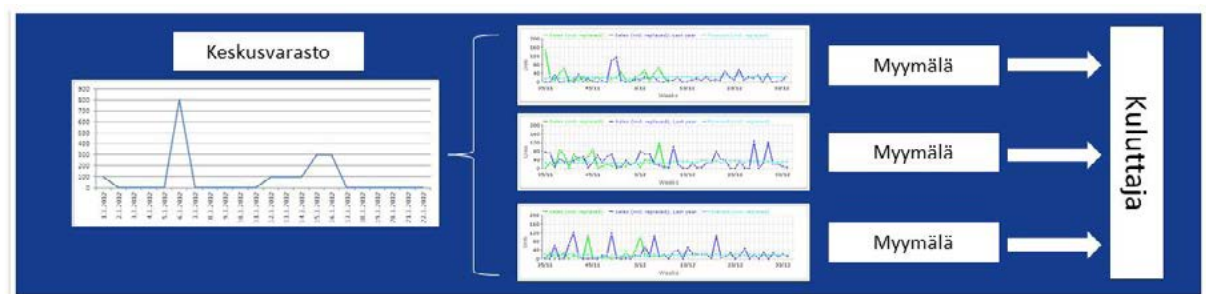
### Kapasiteettirajoitteiden huomiointi

Myymlöiden täydennys myyntiennustetta vastaan olisi loppujen lopuksi melko suoraviivaista, mutta valitettavasti monilla aloilla joulukuun kasvattaa kokonaisvolyymia niin paljon, ettei pelkän myyntiennusteen hyödyntäminen riitä. Etenkin ruokakaupassa on huomioitava useita rajoitteita:

- Jos tuotteita tilataan ja jaetaan suunnitelman mukaan, riittääkö varastotila myös kovimpina myyntipäivinä, vai pitäisikö joko ostoja tai myymälätoimituksia jaksottaa?
- Riittävätkö kuljetuskapasiteetti ja varaston työvoima suunniteltuihin toimituksiin?
- Riittävätkö kauppojen resurssit vastaanottamaan ja hyllyttämään toimituksia?

Ongelma ei ole vain viikkojen välinen – myös viikonpäivien välillä on suuria eroja. Joulukuun kovimmat myyntipäivät, erityisesti perjantait ja lauantait, ovat vuoden kiireisimpiä päiviä, jolloin myymälähenkilökunnalla on hyvin rajoitetusti aikaa vastaanottaa toimituksia. Toimitukset tulisikin jaksottaa viikolle niin, että hiljaisimpina aikoina keskitytään vastaanottoon ja hyllyttämiseen, kiireisinä aikoina asiakaspalveluun, myymälän kunnossapitoon ja oleellisimpien tuotteiden hyllytykseen. Lisähaasteensa tähän balansointiin tuovat lyhyet pilaantumisaajat. Esimerkiksi lihaa tai vihanneksia ei voi toimittaa perjantain sijaan maanantaina, koska ne eivät ole enää myyntikunnossa viikonloppuna.

Kapasiteettirajoitusten huomioimisessa myyntiennuste ei yksinään riitä, vaan sitä pitää jalostaa. Yhdistämällä myyntiennusteeseen toimitusrytmit ja myymälän saldot, voidaan laskea myymälän tilaus- ja toimitusennusteet. Näitä voidaan sitten käyttää resurssisuunnittelun pohjana sekä myymälöille, varastolle, että kuljetuskapasiteetille. Kun myymälätasoiset tilausennusteet summataan yhteen, saadaan keskusvarastolle tarkka toimitusennuste, jossa huomioidaan sekä loppuasiakkaiden kysyntä että myymälöiden varastotasot. Kun tähän yhdistetään vielä varastolle laskettu tilausennuste, saadaan johdettua varastotilaennuste, joka perustuu uloslähteviin ja vastaanotettaviin toimituksiin.



### ● Kuva 3: Toimitusketjun ennusteiden synkronointi mahdollistaa joulun kaltaisten isojen sesonkien sujuvan läpiviennin

Jos nämä rajoitteet huomioidaan jo suunnitteluvaiheessa, ja erilaisten skenaariotarkastelujen kautta valitaan paras ratkaisu, säästytään paljon vaivalta ja tulipalojen sammuttelulta sesongin aikana.

## Loppujaot sesongin lopulla

Vaikka itse sesonki olisikin sujunut hyvin, on sen lopussa vielä mahdollista tehdä isoja virheitä. Hyvän saatavuuden ylläpitäminen mahdollisimman pitkään on tärkeää, mutta niin on myös joulunjälkeisten jäännösvarastojen minimointi. Näiden kahden tavoitteen tasapainon etsiminen ei aina ole ihan yksinkertaista.

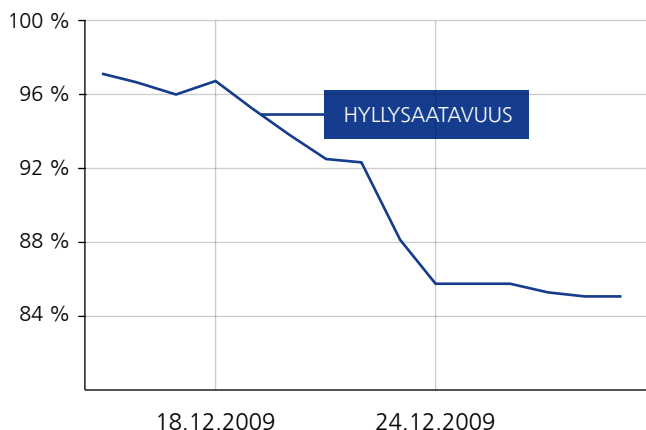
Melko pitkälle päästään, jos toimitusketjuun on rakennettu mahdollisimman paljon joustavuutta kuvaamalla tavalla. Kun ylimääräiset tuotteet pidetään keskitetysti varastossa, voidaan ne sesongin lopussa jakaa myymälöihin, joissa myynti on todennäköisintä. Näin pystytään huomattavasti vähentämään käteen jäävän varaston määrää, ja vältetään myös siltä, että osassa myymälöistä tuote on loppu, kun muualla ylivarastoa myydään isoin alennuksin pois.

Oleellista on myös lopettaa tilaaminen ajoissa. Vaikka korkean hyllysaatavuuden merkitystä korostetaankin jatkuvasti, ei kaikissa tilanteissa ole järkevää pyrkiä 100-prosenttiseen palvelutasoon. Jos hyllysaatavuus vielä jouluaattoamuna lähentelee sataa prosenttia, tapaninpäivänä varastossa odottaa paljon joulutuotteita, joista on hyvin vaikea päästä eroon kunnan hinnalla. Saatavuuden suunnitelmallinen laskeminen jouluaattoa lähestyttäessä on monesti hyvä ajatus, kunhan se tehdään huolellisesti ja vain valikoiduille tuotteille. Kuluttajatkin ovat joulun lähestyessä huomattavasti suvaitsevaisempia tyhjiä hyllyjä kohtaan, syyttäen usein itseään, että ovat niin myöhään liikkeellä.

### Esimerkki

Kirjakaupassa, kuten monella muullakin vähittäiskaupan alalla, joulusesonki loppuu äkkinäisesti. Viimeiset päivät ennen jouluaattoa ovat myynnillisesti vuoden parhaita, mutta niitä seuraa vuoden hiljaisin jakso. Jos varastossa on jouluaattoamuna yhden joulusesonkipäivän myyntiä vastaava määrä kirjoja, saattaa se hyvinkin riittää seuraavaan joulusesonkiin asti. Tästä syystä on tärkeää varmistaa, että joulun jälkeinen varasto on mahdollisimman pieni.

Kirjakaupan alalla toimiva asiakkaamme on tiedostanut tämän haasteen ja pyrkii aktiivisesti ohjaamaan saatavuutta sesongin aikana. Varmuusvarastoja lasketaan tasaisesti, ja viimeisen kahden viikon aikana täydennetään vain tärkeimpiä tuotteita. Tavoitteena on, että jouluaattona saatavuus olisi noin 85 prosenttia. Varastoriskin pienentämisen lisäksi tätä perustellaan sillä, että aivan joulun alla myyntiä ei usein menetetä, vaikka tuote olisikin loppu: jotainhan lahjaksi on kuitenkin ostettava, ja valinta kohdistuu silloin usein toiseen tuotteeseen.



**Kuva 4: Hyllysaatavuutta voidaan systemaattisesti laskea jouluaaton lähestyessä**

## Hinnoittelutoimenpiteet

Väkisinkin osaa tuotteista on hyllyssä aivan liikaa vielä joulun alla. Tällöin pitää päättää, paljonko hintaa pudotetaan ja koska. Hyvin harvoin tuotteita halutaan varastoida seuraavaan jouluuun asti. Hinnoittelupäätöstä helpottamaan on kehitetty useita algoritmeja, mutta pitkälle päästään jo tarkastelemalla myymäläkentän myyntiä, varastoja ja ennen kaikkea niiden ennustettua riittävyttä. Seuraamalla näitä tunnuslukuja, voidaan hintaa pudottaa riittävän ajoissa.

## Joulun jälkeen

Tyypillisesti joulun jälkeen myydään ensin ylimääräiset tavarat alennusmyynneissä pois. Sitten sesonki pyritään aktiivisesti unohtamaan ja katse käännetään seuraaviin haasteisiin. Kun tulee aika alkaa suunnitella seuraavaa joulua, on edellisen joulun opit ja ongelmat jo onnellisesti unohdettu.

## Joulusesongin jälkitarkastelu

Jouluprosessin viimeinen kohta onkin kauden jälkitarkastelu. Tässä vaiheessa tulisi käydä kaikki todetut ongelmat läpi, pyrkiä ymmärtämään niiden syyt ja miettiä niille ratkaisut. Haasteet dokumentoidaan seuraavaa joulua varten, ja tätä tietoa hyödynnetään seuraavassa sesongissa!

Ongelmien lisäksi tulisi koko sesonki käydä läpi tärkeimpien mittareiden valossa: Oliko ennustetarkkuus riittävän hyvä? Pysykö saatavuus hyvänä koko sesongin läpi? Jouduttiinko tuotteiden hintoja laskemaan paljon? Jäikö paljon varastoa yli? Kysymyksiä on helppo keksiä lisää. Kokonaistason mittareiden tarkastelun lisäksi vielä tärkeämpää on keskittyä eroihin: Pärjäisivätkö jotkut myymälät selvästi toisia paremmin? Miksi? Entä oliko tuoteryhmien välillä eroja? Miten toimittajat pärjäisivät? Olisiko vielä muita tekijöitä, jotka selittävät eroja?

Oikeastaan tämänkaltainen pika-analyysi tulisi tehdä jokaisen merkittävän sesongin tai tapahtuman jälkeen. Hyvällä järjestelmätuella sen tekeminen ei vie juurikaan aikaa, kunhan kysymykset on etukäteen mietitty. Ymmärtämällä sekä ongelmien että onnistumisten syyt voidaan prosessia jatkuvasti parantaa. Ja vielä selvennykseksi: Pelkkä ongelmien ymmärrys ei vielä riitä, vaan ongelmille pitää myös keksiä ratkaisu ja ottaa se käyttöön.

## Miten tästä eteenpäin?

Meillä RELEXissä on paljon kokemusta joulukaupan toimitusketjuhaasteista useilla eri aloilla. Ratkaisumme avulla asiakkaat ovat pystyneet parantamaan saatavuuttaan ja laskemaan varastotasojä sekä joulusesongin aikana että sen jälkeen. Olemme auttaneet heitä kehittämään ja integroimaan suunnittelu- ja analysointiprosessejaan sekä lisäämään näkyvyyttä toimitusketjussa päätöksenteon tueksi.

Mikäli oman yrityksesi tuloksen parantaminen kiinnostaa, niin ota yhteyttä: [mikko.karkkainen@relexsolutions.com](mailto:mikko.karkkainen@relexsolutions.com) tai 050 596 2322. Tunnin tapaaminen riittää yrityksesi tilanteen läpikäymiseksi ja ensimmäisten askeleiden määrittämiseksi!