

Hyllysaatavuus kuntoon kuluja kasvattamatta!

Kirjoittaja: Mikko Kärkkäinen

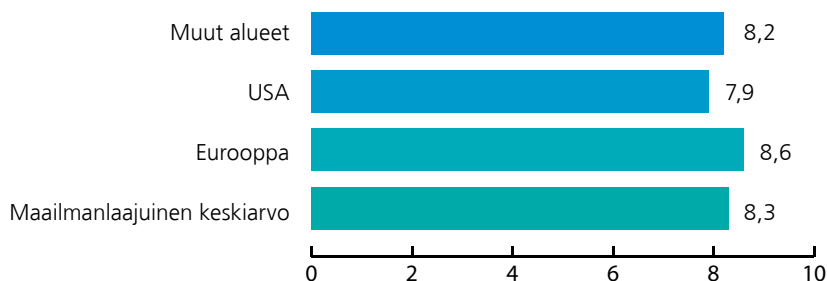
Toimitusjohtaja, TkT
mikko.karkkainen@relexsolutions.com

Myymlöiden tilaamisella on merkittävä vaikutus vähittäiskaupan tulokseen. Tilaamisen tarkkuus ja tehokkuus vaikuttavat hyllysaatavuuden kautta myyntiin, mutta myös työkustannuksiin sekä varastointi-, hävikki- ja alennuskustannuksiin kaupoissa ja muualla toimitusketjussa. Koska pienessäkin myymälässä on usein tuhat erilaista nimikettä ja isommissa hypermarketeissa kymmeniä tuhansia nimikkeitä, on selvää että nimikekohtainen tarkka seuranta ja manuaalinen tilaaminen on lähes mahdottomuus. Useat yritykset ovatkin siirtyneet järjestelmäavusteiseen täydennystilaamiseen, hyvin tuloksin!

Täydennystilaaminen avainasemassa kaupan hyllysaatavuuden ja tehokkuuden kannalta

Vähittäiskaupassa hyllysaatavuus on edellytys kaupanteolle. Päivittäistavarakaupassa arviolta 3,9 % liikevaihdosta menetetään hyllypuutteiden takia¹ ja erikoiskaupan osalta tilanteen arvioidaan olevan vielä huonompi.

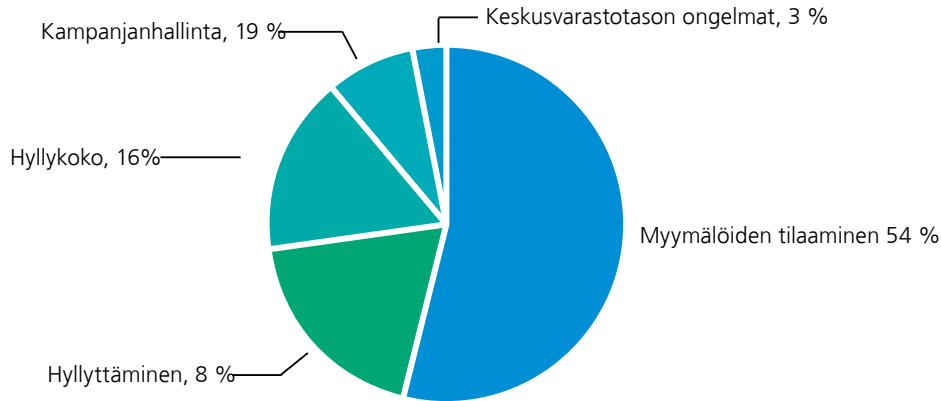
Hyllypuutteiden keskiarvot (%)



● **Kuva 1.** Päivittäistavarakaupassa hyllysaatavuus on keskimäärin noin 91,7 prosentting tasolla (Lähde: Corsten & Gruen, 2003).

Suurimmat syyt heikolle hyllysaatavuudelle löytyvät kauppojen tilaamisesta ja epäonnistumisista menekin arvioimisessa². Ongelmat korostuvat entisestään erikoistilanteiden kuten kampanjoiden ja sesonkien yhteydessä. Arviolta yli 15 % kampanjatuotteiden myynnistä menetetään¹.

Hyllypuutteiden syyt

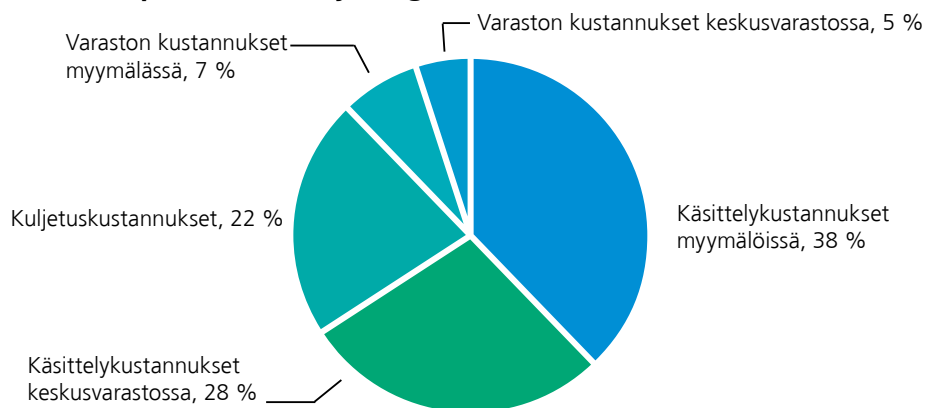


● **Kuva 2.** Myymälöiden tilaaminen aiheuttaa yli puolet hyllypuutteista (Lähde: Coca Cola Retailing Research Council, 1996).

Ongelmat täydennystilaamisessa ja menekin arvioimisessa näkyvät hyllypuutteiden lisäksi tuoretuotteiden päiväyshävikkinä ja sesonki- tai lyhyen elinkaaren tuotteiden osalta epäkuranttiuongelmina. Tuotteiden elinkaarien loppuvaiheessa joudutaan usein turvautumaan merkittäviin alennuksiin, jotta ylimääräisestä varastosta päästäisiin eroon, mikä vaikuttaa kaupan kannattavuuteen.

Vähittäiskaupan kannattavuuteen vaikuttaa myös aika joka käytetään tilaamiseen ja tavaroiden käsittelyyn myyntipisteissä. Kyseessä on iso kustannuspotti – tutkimusten mukaan suurin osa vähittäiskaupan toimitusketjun kustannuksista syntyy myyntipisteissä³. Lisäksi koska vähittäiskaupassa samat henkilöt tekevät sekä asiakaspalvelutyötä että huolehtivat täydennystilaamisesta ja tavaroiden vastaanotosta ja hyllytyksestä, tilaamiseen ja käsittelyyn kuluva aika on pois myynnistä ja asiakkaiden auttamisesta.

Vähittäiskaupan toimitusketjun logistiset kustannukset



● **Kuva 3.** Suurin osa vähittäiskaupan logistiikkakustannuksista syntyy myymälässä. (Lähde: Zelst ym., 2005).

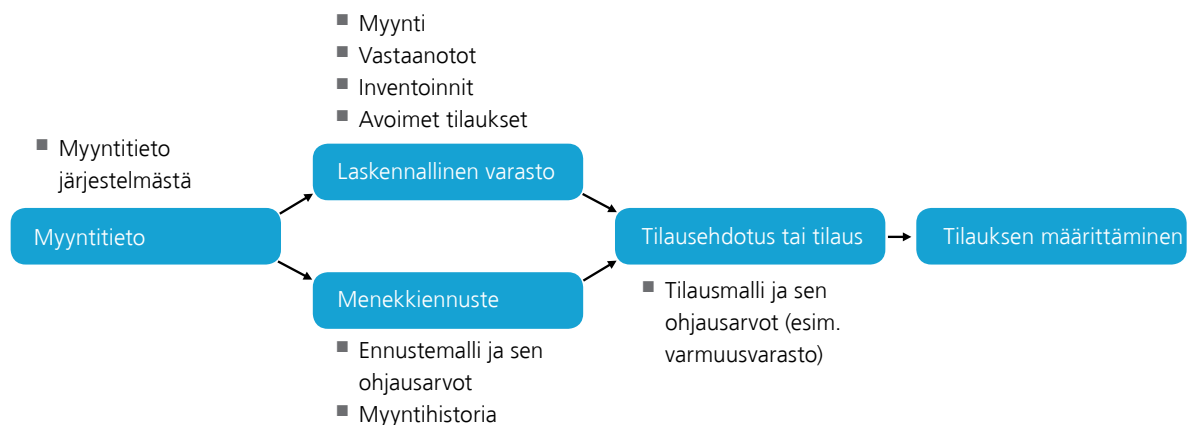
On tärkeä pitää mielessä että myymälähenkilökunta ei ole syyppää vähittäiskaupan hyllysaatavuusongelmiin tai hävikkiin. Koska pienessäkin myymälässä on helposti yli tuhat nimikettä ja isoissa marketeissa useita kymmeniä tuhansia nimikkeitä, aika ei riitä jokaisen nimikkeen hyllytilanteen visuaaliseen arvioimiseen tai oikeiden tilausmäärien tuotekohtaiseen pohtimiseen. Useat vähittäiskaupan yritykset ovatkin ryhtyneet automatisoimaan tuotetäydennystään hyllysaatavuuden ja tehokkuuden nostamiseksi.

Järjestelmäavusteinen tilaaminen on oiva keino taklata useita vähittäiskaupan haasteita:

- Hyllysaatavuus paranee koska tuotteita ei unohdeta tilata,
- Kehittyneiden ennustemallien avulla voidaan paremmin ennakoida kysyntämuutoksia,
- Henkilö- ja toimipistekohtaisia eroja tilaamisen tarkkuudessa saadaan kurottua umpeen ja toiminnan laatu varmistettua myös lomakausien aikana tai esimerkiksi sairaustapausten yhteydessä,
- Henkilökunnan aikaa vapautuu ja osa siitä voidaan keskittää erikoistilanteiden parempaan hallintaan, osa parempaan asiakaspalveluun,
- Täydennystilaamisen ohjaaminen helpottuu kun tavoitteet saadaan jalkautettua järjestelmän ohjausarvojen kautta, laajojen kentän koulutusjaksojen sijasta. Ohjausarvojen kautta voidaan esimerkiksi ohjata sitä painotetaanko enemmän loistavaa hyllysaatavuutta vai päivävähikin minimoimista ja asettaa painotukset eri tavalla eri tuoteryhmissä.

Miten automaattinen tuotetäydennys toimii?

Automaattisen täydennystilaamisen perusidea on yksinkertainen. Järjestelmä seuraa toimipistekohtaisesti jokaisen tuotteen myyntiä ja vertaa sitä ainakin laskennalliseen varastotasoon ja mahdollisesti myös menekkiennusteeseen. Näiden tietojen perusteella järjestelmä muodostaa tilauksen tai tilausehdotuksen, joka pitää tuotteen varaston halutulla tasolla.



● Kuva 4. Automaattisen täydennystilaamisen perusidea.

Tilauksen määrittämiseen käytetään yleensä joko tilauspisteeseen perustuvaa tai tilausvälin menekkiennusteen huomioivaa mallia.

- 1) **Tilauspistemalli** sopii alhaisen kysynnän nimikkeille. Näiden nimikkeiden ennuste olisi joka tapauksessa lähellä nollaa, minkä takia ennusteen huomioiminen ei käytännössä vaikuttaisi ohjaukseen. Järjestelmään määritetään tuote- ja toimipistekohtainen tilauspiste. Laskennallisen varastotason saavuttaessa tämän pisteen järjestelmä tekee tilauksen tai tilausehdotuksen. Tilauspiste voidaan määrittää joko saatavuuden näkökulmasta tai esillepanon näkökulmasta. Käytännössä esimerkiksi kahden kappaleen tilauspiste saattaisi tietyn nimikkeen ja toimipisteen osalta riittää lähes täydelliseen hyllysaatavuuteen, mutta jotta hylly ei näyttäisi liian tyhjältä, tilauspiste saatetaan kuitenkin asettaa vaikkapa kuuden kappaleen kohdalle.
- 2) **Ennustepohjaista** täydennysmallia kannattaa käyttää menevämpien nimikkeiden ohjaukseen. Järjestelmä laskee tällöin nimike- ja toimipistekohtaisen menekkiennusteen. Tilausvälin (eli tämän tilauhetken ja seuraavan mahdollisen tilauhetken välillä olevan ajanjakson) ennustetta verrataan laskennalliseen varastoon ja haluttuun varmuusvarastoon. Jos varmuusvarasto ennusteen perusteella alitettaisiin tilausvälin aikana, järjestelmä tekee tilauksen tai tilausehdotuksen.

Ennustepohjaisella täydennysmallilla on useita vahvuuksia verrattuna tilauspistemalliin. Ensinnäkin ennuste mahdollistaa reagoinnin nimikkeen muuttuvaan kysyntään automaattisesti. Kehittyneet ennustemallit pystyvät huomioimaan niin trendit kuin kausivaihtelunkin kysynnässä. Toiseksi, ennustepohjainen malli tukee ohjausta myös poikkeustilanteissa. Sen sijaan että tilauspistettä nostettaisiin ja laskettaisiin, ohjausta pystytään muuttamaan ennusteen kautta, jolloin järjestelmä pystyy huomioimaan toteutuneen kysynnän tilauksia tehdessään sekä itsenäisesti jarruttamaan tilaamista kampanjan tai vaikkapa kauden loppuessa.

Mitä automaattinen tuotetäydennys vaatii?

Täydennystilaamisen tehokas automatisointi vaatii että muutamat perusasiat ovat kunnossa: myynti pitää olla kohdistettavissa nimikkeille riittävällä tarkkuudella, saldohallinnan ja takavaraston ohjauksen pitää olla kunnossa ja valikoimahallinnalle pitää olla selkeä prosessi.

Jotta täydennysjärjestelmä pystyisi seuraamaan toimipiste- ja nimikekohtaista myyntiä ja tuottamaan tämän perusteella menekkiennusteita, on oleellista että **menekki tunnistetaan ja kirjataan oikealle nimikkeelle** riittävällä tarkkuudella. Vähittäiskaupassa tämä kriteeri useimmiten täyttyy. Ongelmia saattaa kuitenkin esiintyä esimerkiksi vaatteiden osalta jos eri vaatekoille tai väri vaihtoehdoille ei ole luotu omia tuotekoodeja.

Koska automaattinen tuotetäydennys nojaa hyvin vahvasti saldotietoon, **saldojen paikkansapitävyydellä** on iso vaikutus tuotetäydennyksen tarkkuuteen. Saapuvien tavaroiden tulouttamisen pitää tapahtua ajallaan ja luotettavasti. On myös oleellista, että myynti kirjataan oikealla tuotekoodille; esimerkiksi erilaisia maku- tai värivariantteja ei saa myydä samalla tuotekoodilla. Lisäksi on tärkeää, että saldojen oikeellisuutta seurataan - erityisesti ongelmatilanteissa, eli silloin kuin tuotetta tuntuu olevan hyvin vähän tai hyvin paljon hyllyssä - sekä että inventointeja suoritetaan säännöllisesti.

Myyvälässä on harvoin saldonhallinnallisesti mahdollista erottaa varsinaisessa myyntitilassa sijaitsevia tuotteita takavarastossa sijaitsevista tuotteista. Täydennysjärjestelmä joutuu siis käytännössä oletamaan että kaikki vastaanotetut tuotteet on hyllytetty ja myytävissä.

Tämän takia **takavarastojen hallinta** on erittäin tärkeää. On pyrittävä siihen, että tavarat eivät vietä turhaa aikaa takavarastossa ja että takavarasto on niin siisti ja selkeä ettei sinne pääse hukkumaan tai unohtumaan mitään.

Täydennystilaamisen automatisointi vaatii myös sen, että järjestelmälle pystytään yksiselitteisesti kertomaan mitä tuotteita halutaan täydennettävän ja mitä ei. Valikoimahallintaan on siis luotava järjestelmällinen **valikoimahallintaprosessi**, jonka perusteella pystytään joka hetki määrittelemään mitkä tuotteet kuuluvat tietyn myymälän täydennettävään valikoimaan. Tämä saattaa olla haaste jos valikoimatietoja ei aikaisemmin ole ylläpidetty. Erityisesti erikoistavarakaupan puolella myymälähenkilökunnalla on monissa yrityksissä ollut mahdollisuus tilata kaikkia järjestelmään avattuja tuotteita oman harkintansa mukaisesti.

Mitä täydennystilaamisen automatisoinnissa pitää huomioida?

Täydennystilaamisen automatisointiin liittyy myös joitain sudenkuoppia, jotka saattavat hidastaa kehitystä tai heikentää automatisoinnilla saavutettavia hyötyjä. Tunnistamalla nämä etukäteen, sudenkuopat ovat kuitenkin vältettävissä.

Haaste, jonka monet yritykset ovat kohdanneet, on **tilausmallin riittämättömyys** yrityksen ohjaustarpeisiin. Usein liikkeelle on lähdetty yksinkertaisella ja helposti ymmärrettävällä tilauspistemallilla, joka on toiminut varsin hyvin alhaisen tai hyvin tasaisen kysynnän tuotteille. Kun automaattitäydennystä on lähdetty laajentamaan menevämpiin tuotteisiin, etenkin sellaisiin joiden kysynnässä on vaihtelua, tilauspistemalli on kuitenkin johtanut huonoihin tuloksiin. Vasta kun on siirrytty ennustepohjaiseen täydentämiseen, täydennystilaamisen laajentamiseen on taas saatu uutta vauhtia. Hyödyntämällä tietoa aikaisemmista toteutuksista, samojen virheiden tekeminen voidaan välttää ja kehityspolkua huomattavasti nopeuttaa.

Vaikka tilausmalli olisi sopiva, **väärin asetetut ohjausparametrit** saattavat johtaa huonoihin tuloksiin. Koska vähittäiskaupassa ohjattavia yksiköitä on todella paljon – isossa ketjussa helposti satoja tuhansia kun tuotteiden lukumäärä kerrotaan myyntipisteiden lukumäärällä – ohjausparametrien asettaminen ja päivittäminen muodostaa merkittävän haasteen. Jos ohjausarvojen ylläpito tapahtuu manuaalisesti, ainoa mahdollisuus on yksinkertaisten peukalosääntöjen käyttäminen. Käytännössä ohjausarvot usein asetetaan ketju- ja tuoteryhmäkohtaisesti. Koska eri tuoteryhmien eri tuotteiden kysyntä vaihtelee merkittävästi ja saman tuotteen menekki eri toimipisteissä voi vaihdella hyvin paljon, tällaisella lähestymistavalla ei voida päästä kovinkaan tarkkaan ohjaukseen. Vaikka ohjausarvot olisivat keskimäärin hyvät, joukossa on suuri määrä tuotteita ja myyntipisteitä joissa varmuusvarastot ovat liian alhaisia tai kierto liian huonolla tasolla. Onkin tärkeää, että valittu täydennysjärjestelmä tukee ohjausarvojen asettamista tuote- ja myyntipistekohtaisesti ja että järjestelmä seuraa tuotetäydennyksen onnistumista erilaisten mittareiden valossa sekä pystyy reagoimaan poikkeamiin muuttamalla ohjausarvoja tai ehdottamalla niihin muutoksia.

Täydennystilaamisen automatisoinnilla voidaan usein yhtäaikaisesti parantaa saatavuutta, vähentää myymälävarastoja ja tehostaa myymälätyöskentelyä. Monesti tavoitteiden painotusten välillä kuitenkin pitää tehdä valintoja: painotetaanko enemmän loistavaa saatavuutta vai hävikin minimoimista, harvaa toimitusrytmiä vai edustavia hyllyjä, tilausvirran tasaisuutta vai nopeaa reagointia kysyntämuutoksiin? **Väärin asetetut, epäselvät tai keskenään ristiriitaiset tavoitteet** hankaloittavat automaattitäydennyksen kehittämistä. Tavoitteiden asettaminen on merkittävä johtamishaaste ja tyypillisesti

iso muutos aikaisempaan. Kun tilaaminen on manuaalista ja tilauksia tekemässä on laaja joukko myymälähenkilökuntaa, asetetut tavoitteet toimivat korkeintaan suunta-antavana ohjeistuksena eivätkä välttämättä suoraan heijastu käytännön tilaamiseen. Kun täydennystilaamista ohjataan järjestelmän avulla, on pakko määritellä millaisia konkreettisia tuloksia halutaan esimerkiksi hyllysaatavuuden ja hävikin osalta, jotta järjestelmän ohjausarvot saadaan asetettua. Kaikkien mittareiden valossa optimaaliseen lopputulokseen on kuitenkin turha tähdätä, varsinkaan muutoksen alkuvaiheessa. Tärkeämpää on liiketoiminnan kannalta kriittisimpien tavoitteiden ymmärtäminen ja niiden korostaminen. Muille tavoitteille on määritettävä riittävät minimitasot. Kun uusi prosessi on saatu toimimaan hyvin, yksittäisten asioiden kehittämiseen voidaan panostaa enemmän.

Kaikista pahin sudenkuoppa on **luovuttaminen!** Monet yritykset ovat piiloutuneet erilaisten syiden taakse jotta tuotetäydennysprosessiin ei tarvitsisi koskea: "Meidän kysyntämme on niin kampanjavetoista että järjestelmät eivät siitä selviä" tai "Tätä yritettiin vuonna 1992 eikä se silloin toiminut". Kysynnän erikoistilanteet, kuten kampanjat ja sesongit, saadaan yleensä hallittua, kunhan löydetään tilanteisiin soveltuvat ennustemallit. Tilanne on sama lähes kaikkien yritysten kohtaamien vaikeuksien osalta – hankalampi lähtötilanne vaatii yleensä enemmän työtä alkuvaiheessa, mutta saavutettavissa olevat hyödyt ovat samalla usein suuremmat. Pitää myös muistaa, että on kyse pitkäjänteisestä, merkitykseltään suuresta ja useita työntekijöitä koskettavasta kehityshankkeesta. On tärkeä suunnitella muutosjohtaminen riittävän hyvin ja varata siihen sopivat resurssit, jotta turhaa muutoksen kitkaa saadaan vähennettyä.

Mitä hyötyjä automaattisella tuotetäydennyksellä voidaan saavuttaa?

Täydennystilaamisen automatisoinnilla on saavutettu hyvin konkreettisia tuloksia lyhyessä ajassa. RELEXin asiakkaat ovat muun muassa onnistuneet:

- Parantamaan hyllysaatavuutta useita prosenttiyksikköjä, mikä on vaikuttanut positiivisesti myyntiin,
- Nostamaan täydennystilaamisen automaatioasteen jopa 98 prosenttiin, mikä on merkittävästi pienentänyt tilaamiseen kuluva aikaa myymälöissä ja mahdollistanut lisäpanostukset asiakaspalveluun,
- Merkittävästi tehostamaan käsittelytyötä myymälöissä, määrittelemällä tehokkaat myymälä- ja tuoteryhmäkohtaiset toimituspäivät ja tuotekohtaiset toimituseräkoot,
- Pienentämään varastotasoa ja jopa kuusinkertaistamaan varaston kierron hyllysaatavuuden kärsimättä,
- Tarkentamaan tilaamista ohjaavia ennusteita myös haastavissa tilanteissa, kuten merkittävien sesonkien aikana,
- Nostamaan kampanjoiden ohjaustarkkuutta uuden täydennysmallin avulla.

Miten tästä eteenpäin?

Meillä RELEXissä on kokemusta useiden yritysten täydennysprosessin tehostamisesta. Ratkaisujemme avulla asiakkaamme ovat kyenneet nostamaan palvelutasojaan, parantamaan varastojensa kiertoa sekä lisäämään täydennysprosessin tehokkuutta. Mikäli oman yrityksesi tuloksen parantaminen kiinnostaa, niin ota yhteyttä: mikko.karkkainen@relexsolutions.com tai +358 50 596 2322. Tunnin tapaaminen riittää yrityksesi tilanteen läpikäymiseksi ja ensimmäisten askeleiden määrittämiseksi!

Lähteet:

1. Corsten, D. & Gruen, T. (2003), "Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks", International Journal of Retail & Distribution Management.
2. Coca Cola Retailing Research Council / Anderson Consultancy (1996), "Where to Look for Incremental Sales Gains: the Retail Problem of Out of Stock Merchandise", Raportti.
3. Zelst, S. van, Donselaar, K.H. van, Woensel, T. van, Broekmeulen, R.A.C.M., Fransoo, J.C. (2005), "A model for store handling. Potential for efficiency improvement", Beta Working Paper 137.