



Turun yliopisto  
University of Turku

# **MYYNNIN JA OPERAATIOIDEN SUUNNIT- TELUPALAVERT PÄIVITTÄISTAVARA- KAUPAN ALALLA**

Liiketaloustiede, toimitusketjujen johta-  
misen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Susanne Helenius

Ohjaajat:

KTT, TkT Juuso Töyli

KTT Harri Lorentz

4.6.2017

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

JOHDANTO .....	7
1 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	9
1.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen.....	9
1.2 Toimintatutkimus .....	11
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	14
1.4 Empiirinen aineisto .....	15
1.4.1 Aineiston kerääminen havainnoimalla.....	15
1.4.2 Aineiston kerääminen haastattelemalla.....	16
1.5 Analyysin tekeminen.....	17
1.6 Tutkimuksen laadun arviointi.....	20
2 SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN ALA.....	23
2.1 Liiketoimintaympäristön analyysi Porterin mallin avulla.....	23
2.1.1 Alan sisäinen kilpailu.....	23
2.1.2 Ostajien neuvotteluvoima .....	27
2.1.3 Tavarantoimittajien neuvotteluvoima .....	28
2.1.4 Uusien kilpailijoiden uhka .....	30
2.1.5 Substituuttien uhka.....	31
2.2 Verkostot kaupan alalla Suomessa.....	32
2.2.1 Tiedon jakaminen päivittäistavarakaupan ketjussa.....	32
2.2.2 Verkostojen hyödyntäminen .....	33
2.2.3 Pitkäjänteisen kumppanuussuhteen rakentaminen.....	36
3 INTEGROITU LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU.....	39
3.1 Yritysten suunnittelu- ja ennusteyhteistyö .....	39
3.1.1 Vuorovaikutteinen suunnittelu, ennustaminen ja täydennys .....	39
3.1.2 Käytännön esimerkkejä onnistumisista suunnittelun integroinnissa.....	40
3.2 Myynnin ja operaatioiden suunnittelu.....	43
3.2.1 Myynnin ja operaatioiden suunnittelu .....	43
3.2.2 Suunnittelun eri vaiheet .....	43
3.2.3 Tietojärjestelmät integroinnin tukena .....	45
3.3 Toimivan S&OP -mallin kehittäminen .....	46
3.3.1 Merkittävimmät tekijät onnistumisen kannalta.....	46
3.3.2 Toteutus.....	48
3.3.3 Palaverikäytännöt.....	50

4	TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN AVULLA LUOTU MALLI .....	52
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	60
	5.1 Case-yritys ja kehityksen kohteena oleva prosessi .....	60
	5.2 Empiirisen aineiston tutkimustulokset .....	62
	5.2.1 Havainnointi palavereissa .....	62
	5.2.2 Haastattelut .....	67
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
	6.1 Suunnitteluhorisontti .....	73
	6.2 Suunnittelun taso .....	76
	6.3 Palaveriagenda .....	79
	6.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	83
	LÄHTEET.....	84
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO.....	87
	LIITE 2 S&OP PALAVERIAGENDA.....	88

## KUVIOT

Kuvio 1	Hermeneuttinen kehä.....	10
Kuvio 2	Tutkimuksen kulku.....	19
Kuvio 3	Sales and Operation Planning -prosessin vaiheet.....	54
Kuvio 4	Valikoimakatsauksen vaiheet .....	55
Kuvio 5	Kysyntäkatsauksen vaiheet.....	56
Kuvio 6	Tarjontakatsauksen vaiheet .....	57
Kuvio 7	Yhteenveto.....	58
Kuvio 8	Kuukausittainen S&OP -prosessi .....	59
Kuvio 9	Tavarantoimittajien kanssa käytävän S&OP -palaverin merkitys strategisessä päätöksenteossa ja tiedon jakamisessa .....	62

Kuvio 10	Suunnitteluhorisontti .....	75
Kuvio 11	Tuotteiden luokittelu kategorioihin ennusteharhan ja myynnin arvon perusteella.....	77
Kuvio 12	Kateprosentin huomiointi tuotteiden luokittelussa kategorioihin.....	78

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Päivittäistavara-kaupan toimijoiden markkinaosuudet.....	25
------------	--	----



## JOHDANTO

Kaupan ala on useilla mittareilla Suomen suurin toimiala ja se työllistää noin 300 000 henkeä, joista 54 % työskentelee vähittäiskaupassa ja 31 % tukkukaupassa. Loput alan työntekijöistä työskentelevät autokaupassa. Kauppa on osa kasvavaa palvelualaa ja 10 % osuudella Suomen bruttokansantuotteesta sen osuus on suurempi kuin minkään muun toimialan. (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 6–7) Näistä syistä kaupan alaan ja sen kehittämiseen liittyvä tutkimus on koko Suomen kansantalouden kannalta merkittävässä roolissa.

Päivittäistavarakauppa ry:n raportin (2013, 6–7) mukaan päivittäistavarakaupan tehtäviksi luetaan valikoimien luominen kuluttajien tarpeiden mukaan, kaupan palveluverkoston maanlaajuinen ylläpitäminen, elintarvikeketjun tehokkuuden ja tuottavuuden varmistaminen, elintarviketurvallisuudesta huolehtiminen, ikärajavaltavien tuotteiden myynnin valvominen, elintarvikehuollon ja -jakelun varmistaminen, vapaan kilpailun ja moinien hankintakanavien turvaaminen sekä työllisyyden turvaaminen ja ympäristönäkökulmien huomioiminen. Raportin mukaan muiden Pohjoismaiden tavoin myös Suomen päivittäistavarakaupan ala on keskittynyttä ja sille on ominaista ketjuuntuminen ja hankinnan ja logistiikan keskittyminen, mikä parantaa harvaan asutun maan logistista tehokkuutta. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kauppojen valikoimat ovat kolminkertaistuneet ja tuotteiden jalostusarvo on kasvanut. Valikoimien koko vaihtelee myyntipisteen koosta riippuen 2 000 tuotteesta jopa 30 000 eri tuotteeseen. (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 6–7)

Tämän tutkimuksen keskiössä oleva päivittäistavarakauppa on viime aikoina ollut murroksessa erilaisten liiketoimintaympäristöön liittyvien muutosten vuoksi ja sen prosessien tehostamisella on positiivinen vaikutus jokaisen suomalaisen arkeen. Toimitusketjun eri tasojen yhteistyön edistäminen ja yhteinen suunnittelu parantavat koko ketjun tehokkuutta ja tarjoavat alati muuttuvassa ympäristössä mahdollisuudet toimia tehokkaasti.

Tutkimuksen tutkimusongelmiksi muodostuivat:

- Mikä on sopiva yhteisen suunnittelun taso ja milloin kannattaa tehdä tuoteryhmätasoa tarkempaa suunnittelua?
- Millainen on sopiva suunnitteluhorisontti?
- Millainen tukun ja tavarantoimittajan välisen sales and operations planning -palaveriprosessin pitäisi olla Suomen päivittäistavarakaupan alalla? Mitä asioita palavereissa tulisi käsitellä?

Näihin kysymyksiin lähdettiin etsimään ratkaisuja kvalitatiivisella toimintatutkimuksella muodostamalla aiemman tutkimuksen perusteella teoreettinen viitekehys ja toteuttamalla empiirinen tutkimus.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus käsittelemällä kvalitatiivisen tutkimuksen tekemistä ja toimintatutkimuksen erityispiirteitä sekä teoreettisen viitekehysten muodostamista. Kyseisessä luvussa kerrotaan myös se, miten tutkimuksen empiirinen osuus ja analyysi toteutettiin sekä perustellaan tutkijan tekemiä valintoja ja arvioidaan tutkimuksen laatua. Toisessa luvussa tutustutaan Suomen päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristön erityispiirteisiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla ja kolmannessa luvussa käsitellään aiempaa tutkimusta verkostoista ja yhteistyöstä sekä tiedon jakamisesta Suomen päivittäistavarakaupan alalla. Kolmannessa luvussa esitellään yleisemmin yritysten suunnittelu- ja ennusteyhteistyötä sekä aiempaa tutkimusta myynnin ja operaatioiden suunnittelusta sekä parhaiksi käytännöiksi havaittuja toimintatapoja, jotka implementoimalla voidaan saavuttaa toimiva ja lisäarvoa tuottava sales and operations planning -prosessi. Näiden pohjalta on luotu neljännessä luvussa esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen viidennessä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia ja analysoidaan niitä ja viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.



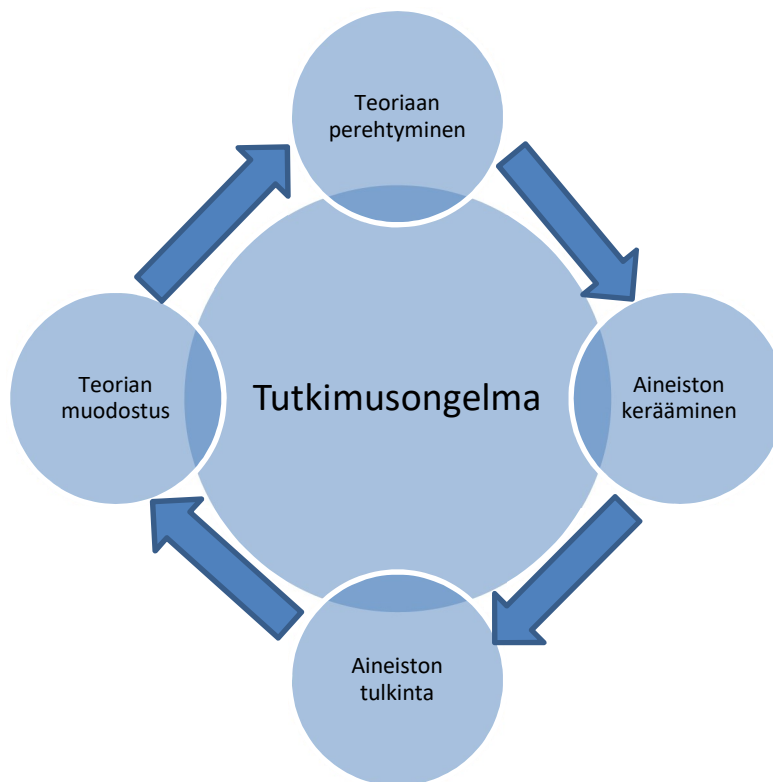
# 1 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

## 1.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka lähtökohtana oli postpositivistinen tieteenfilosofia. Postpositivistinen lähestymistapa nousi positivistisen tieteenfilosofian kritiikistä, jonka mukaan tutkijaa ja tutkittavaa asiaa ei voi suoraan erottaa toisistaan, jolloin yhtä ja ainoaa kaikissa konteksteissa ilmenevää totuttua ei ole olemassa, vaan tutkija voi päästä ainoastaan lähelle todellisuutta datan keräämisen ja analysoinnin avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 19) Teorian avulla haluttiin selvittää toimivan S&OP -prosessin kulku ja soveltaa teoriaa käytäntöön päivittäistavarakaupan ympäristössä tukun ja tavarantoimittajan välisissä palavereissa sekä myös pohtia, mitä uutta empiirisesti suoritettu tutkimus voisi tarjota teoriaan, joten tutkimuksen päättelyssä käytettiin abduktiota yhdistämällä sekä deduktiivista että induktiivista päättelyä.

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein liiketoiminnassa esiintyvien sosiaalisten ja kulttuuristen tutkimusongelmien tutkimisessa, sillä näiden tutkiminen kvantitatiivisilla tutkimusmetodeilla on vaikeaa, kun ottaa huomioon sen, ettei kvalitatiivisia muuttujia voi mitata numeerisesti eikä niillä voi suorittaa laskutoimituksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähestytään tutkimusongelmia tulkinnan ja ymmärtämisen kautta eikä niinkään statistisen analyysin, hypoteesin testauksen ja selittämisen kautta kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa datan keräämisen ja analysointiin vaikuttavat tutkimuksen sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti, kun taas kvantitatiivinen tutkimus on standardoidumpaa. Kvantitatiivinen tutkimus on usein ollut liiketoimintatutkimuksissa enemmän käytetty lähestymistapa, sillä sitä on pidetty eksaktimpana kuin kvalitatiivista tutkimusta, jota on käytetty lähinnä täydentämässä tutkimuksessa ilmiöitä, joiden esittäminen numeerisena on ollut hankalaa. Kvalitatiivista tutkimusta on käytetty myös selittämässä niitä kvantitatiivisen tutkimuksen osuuksia, joiden tulokset ovat kvantitatiivisessa analyysissä jääneet epäselviksi. Kvalitatiivista tutkimusta voi kuitenkin käyttää myös itsessään ilman kvantitatiivista osuutta tutkimuksessa, mutta usein valintaa saattaa joutua perustelemaan huolellisemmin kuin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa, vaikka molempien menetelmien valinnassa valintaperusteen tulisi olla yhtä tärkeässä roolissa. Useimmissa menetelmiä käsittelevissä kirjoissa tutkimusmenetelmien valinnan tulisi perustua tutkimusongelmaan ja siihen, millä menetelmällä sen ratkaisu onnistuu parhaiten. Sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tunteminen on perustana sopivimman menetelmän valinnalle. Yhtä tärkeää kuin valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä on se, että osataan valita, millaista kvalitatiivista tutkimusta ollaan tekemässä. Tästä syystä on tärkeää tuntea erilaiset kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–6)

Yleisesti tutkimusotteet jaetaan kahteen eri kategoriaan, deduktiiviseen ja induktiiviseen. Usein tutkimus sisältää kuitenkin ominaisuuksia näistä molemmista kategorioista, jolloin tutkimusotetta voidaan kutsua abduktiiviseksi. Deduktiivisessa tutkimusotteessa teoriaa pidetään tutkimuksen lähtökohtana ja sen avulla pyritään soveltamaan teoriaa empiirisissä tutkimuksissa. Teoriaa pyritään kehittämään testaamalla hypoteeseja empiirisesti. Useimmiten puhtaan deduktiivista lähestymistapaa ei voida soveltaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Induktiivisessa tutkimusotteessa empirian avulla pyritään luomaan teoreettista tietoa, jolloin lähtökohtana on empiria teorian sijaan, toisin kuin deduktiivisessä lähestymistavassa. Yhdistämällä deduktiivinen ja induktiivinen tutkimusote voidaan tutkimuskysymystä lähestyä abduktiivisesta näkökulmasta. Tällöin siirrytään ihmisten jokapäiväisissä keskusteluissa käyttämistä kuvauksista ja merkityksistä kategorioihin ja konsepteihin tai pyritään selittämään havaittua ilmiötä. Abduktiota voidaan kuvata myös selittävänä datan analysointina, jonka tarkoituksena on synnyttää uusia ajatuksia tai hypoteeseja, joita voi deduktiivisesti käyttää hypoteesien arviointiin tai induktiivisesti vahvistamassa empiirisen datan tuottamia tutkimustuloksia. Käytännössä abduktiota on hankalaa erottaa iteratiivisesta tutkimustyöstä, jolloin sitä voidaan käyttää samassa yhteydessä kuin hermeneuttista kehää. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22–24)



**Kuvio 1 Hermeneuttinen kehä**

Kvalitatiivinen tutkimusprosessi etenee harvoin lineaarisesti deduktiivisesti aiemasta tutkimuksesta muodostetun hypoteesin testauksen kautta, vaan siinä pyritään itera-

tiivisten kierrosten avulla linkittämään teoria empiriaan. Syventyessään tutkittavaan aiheeseen tutkijan asema tieto muuttuu sen karttuessa ja tutkimusprosessia voidaan tutkimuksen edetessä muokata vastaamaan paremmin tutkimuskysymykseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 33–35)

Kuten kuviossa 1 esitetään, tutkija prosessoi aiempien tutkimusten tuloksia ja luo niistä uusia merkityksiä yhdistelemällä niitä myös omaan empiiriseen aineistoonsa. Näin tutkija pääsee yhä lähemmäs tutkimusongelmansa ratkaisua. Tässä tutkimuksessa hermeneuttisen kehän avulla rakennettiin yhä syvempää ymmärrystä S&OP prosessista Suomen päivittäistavarakaupan alalla tutustumalla teoriaan, mutta tutkimuskysymyksen asettelussa huomioitiin jo alkuvaiheessa empiirisenä datana toimineet keskustelut case-yrityksen asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijoiden kanssa muodostettua tutkimuskysymyksen aihepiiriä kavennettiin käsittämään S&OP -palaverikäytäntöjen kehittämistä, sillä teoriassa oli aukko aiheeseen liittyen Suomen päivittäistavarakaupan alan ympäristössä. Keskusteluissa tutkimuskysymykseen lisättiin myös tarkentavia kysymyksiä suunnittelun tasosta. Vastaavia tutkimuksia on tehty muissa maissa mutta Suomen päivittäistavarakaupan alan erikoislaatuinen kilpailutilanne teki Suomesta mielenkiintoisen tutkimusympäristön. Muiden maiden ja toimialojen tutkimustuloksien avulla muodostettiin teoreettinen malli, jossa huomioitiin lehtiartikkeleiden sekä empiirisen aineiston dataa Suomen päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristön erikoispiirteistä. Näin saatiin aikaiseksi Suomen päivittäistavarakaupan alalle sopivat S&OP -palaverikäytännöt.

## 1.2 Toimintatutkimus

Tämä tutkimus päätettiin toteuttaa toimintatutkimuksena, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia sales and operations planning -palaverien tulisi olla päivittäistavarakaupan alalla tukun ja tavarantoimittajan välillä. Tutkimus toteutettiin vuoden aikana perehtymällä yhtäaikaaisesti sekä teoreettiseen aineistoon että kokoamalla samalla empiiristä aineistoa sekä haastatteluilla että havainnoimalla. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön ongelma, jonka ratkaiseminen on osana tutkimusprosessia. Lähtökohtana voi olla myös jo olemassa olevien toimintatapojen kehittäminen. Tutkija toimii osana tutkimusympäristöä ja hänen roolinsa tutkimuksessa on aktiivinen, joten rajan määrittäminen tutkijan ja tutkimusympäristön välille voi siksi olla vaikeaa. Toimitus-tutkimuksen valinta tarjoaa sekä mahdollisuuksia uusille näkökulmille, että voi uhata tämän tutkimusmetodin validiteettia. Tutkimuskysymykset nousevat usein tarpeista kehittää liiketoiminnan prosesseja, jokapäiväisistä ongelmista, tarpeesta parantaa tehokkuutta tai halusta ymmärtää muutosprosessia. Toimintatutkimus sopii erityisen hyvin liiketoimintaympäristön tutkimiseen sekä ajassa kehittyvien tapahtumasarjojen kuvaamiseen ryhmässä, yhteisössä tai organisaatiossa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Toimintatutkimuksen juuret ovat lähtöisin sosiaaliantropologiasta ja -psykologiasta. Tutkimusmetodissa keskeistä on aktiivinen osallistuminen sekä pyrkimys ratkaisujen kehittämiseen sosiaaliin tilanteisiin ja ongelmiin yhdessä tutkimuskohteiden kanssa. Myös tutkimuksen tavoite määritetään tutkimuskohteen kanssa yhteistyössä sekä myös tutkimuskysymykset, tutkimuksen rakenne ja kerätty data. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistetaan tutkimustulosten analysointiin ja tutkimuksen avulla tarkoituksenmukaisesti havaittujen toimenpiteiden määrittelemiseen ja implementointiin sekä myöhemmin arviointiin siitä, miten hyvin prosessissa onnistuttiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Toimintatutkimusta käytetään metodina monilla eri tieteenaloilla ja myös sen kehittäjät edustivat eri tieteenalojen asiantuntijoita, koska tutkimuksen vahvuus perustuu siihen, että metodi mahdollistaa tutkijan toimimisen tutkittavassa yhteisössä ja tällöin tutkija kykenee tuottamaan uutta tietoa ratkaistessaan käytännöstä nousevia ongelmatilanteita. Tällöin sosiaalisissa tilanteissa syntyvien ongelmien ratkaisemiseen käytetään sosiaalisia tutkimustapoja ja lähtökohtana ei ole niinkään teoreettisesti kiinnostavien ongelmien ratkaisu. Toimintatutkimuksessa on kyse ennemminkin tutkimuksesta ihmisten kanssa kuin tutkimuksesta ihmisistä, jolloin on tarkoituksenmukaisempaa käyttää useita erilaisia tutkimusmetodologioita parin metodin sijaan. Oikeastaan toimintatutkimus ei ole tutkimusmetodi vaan se pitäisi ymmärtää ennemminkin lähestymistapana tutkimukseen, joka vaatii osallistumista ja läheistä suhdetta tutkimuskohteeseen, jonka toimintaa pyritään havainnoimaan erilaisien metodien avulla ja hankkimaan siitä tietoa tällä tavoin. Tämän tiedon avulla yritetään sitten ratkaista alkuperäistä ongelmaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Eriksson ja Kovalainen (2008, 194–210) ovat jakaneet toimintatutkimuksen tekemisen kuuteen askelmaan. Ensimmäiseksi tulee kerätä tutkimuksessa hyödynnettävä relevantti data erilaisia keräystapoja käyttäen. Etenkin haastattelututkimuksia pidetään toimintatutkimuksessa sopivina tapoina kerätä syvällistä tietoa yhdessä tutkimuskohteen kanssa. Tämän jälkeen datasta tulee antaa palautetta tutkimuskohteena olleelle organisaatiolle, jotta myös tutkittavana olleet organisaation jäsenet voivat osallistua kolmanteen vaiheeseen eli datan analysointiin. Kollektiivisen analyysin ideana on hyödyntää organisaation jäsenten kokemusta ja tietämystä organisaation toiminnasta. Vaikka tutkija olisikin perehtynyt huolellisesti organisaation toimintaan, eri alojen asiantuntijat voivat tarjota monipuolisempia näkemyksiä tuloksista. Toimintatutkimuksen keskeisin osa eli tarvittavien toimenpiteiden määrittäminen tehdään ennen näiden implementointia, jonka jälkeen arvioidaan toimintasuunnitelman sekä sen implementoinnin onnistumista. Tämä on tärkeää oppimisprosessin kannalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Toimintatutkimusta kritisoidaan usein siitä, ettei se ole riittävän tieteellistä eikä yleisesti sovellettavissa vaan lähempänä konsulttien tarjoamia palveluita. Toimintatutkimuksen validiteettia voi kuitenkin parantaa esittämällä tutkimuksessa lukijalle tutkijan rooli

ja tutkimuksen tavoite selkeästi sekä perustelemalla, miksi tutkimusmetodiksi on valittu juuri toimintatutkimus. Sekä akateemisen että käytännön merkityksen kannalta lukijalle tulee myös selvittää tutkimuksen tavoitteet. Keskustelemalla aiempien tutkimusten ja lähteiden kanssa voi osoittaa lukijalle tietämyksensä aiheen teorioista. Myös tutkimuksen oppimisprosessin tai muutosprosessin kuvaaminen sekä tarkoituksenmukaisten että ennalta-arvaamattomien muutosten ja vaikutusten huomioiminen on tärkeää. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Toimintatutkimusta ei kuitenkaan voi pitää helppona tutkimusmetodina ja se voi olla hyvin haastavaa aloittavalle tutkijalle, jolla ei riittävästi kokemusta validien kvalitatiivisten tutkimusten tuottamisesta. Tämä tutkimusmetodi vaatii läheistä ja luottamuksellista suhdetta tutkijan ja tutkittavan organisaation välillä. Metodin interaktiivinen luonne vaatii hyviä kommunikointitaitoja sekä ymmärrystä hyvinkin monimutkaisista sosiaalisista tilanteista. Sen lisäksi tutkijalla tulee olla riittävästi tietoa tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta. Toimintatutkimusta on kritisoitu myös siitä, että sillä siinä keskitytään vain yksittäiseen ongelmaan, mikä vaikeuttaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja tutkijan vaikutusta tutkimukseen pidetään liian voimakkaana, jolloin tutkija voi tahallisesti tai tahattomasti vaikuttaa tutkimuksensa tuloksiin. Parhaimmillaan toimintatutkimuksen avulla voi tuottaa tutkimuksen, joka tarjoaa syvällistä tietoa organisaation toimintatavoista tavalla, jota ei muilla metodeilla pystyisi saamaan. Tutkimus voi lisätä sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ymmärrystä, että kehittää myös itse toimintatilannetta. Toisaalta huonoimmillaan tapaustutkimus voi johtaa aikaa vievään ja sekavaan prosessiin mikäli tutkija ei pysytele selkeästi tavoitteessaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Empiiristen materiaalien raportointi sidosryhmille on tärkeää. Tutkimusraportissa on mahdollista käyttää erilaisia rakenteita, mutta toimintatutkimuksessa soveltuvia ratkaisuja ovat usein etnografiset ja narratiiviset muodot. Tutkimustulosten raportointi sidosryhmille on myös osa tutkimusprosessia. Toimintatutkimuksessa rajat tutkijan ja tutkimuksen kohteen välillä ovat normaalia matalampia, mikä hyödyttää tutkimuksen kohteena olevia tahoja. Tutkijan vastuulle jää kuitenkin se, millaisia hyötyjä toimintatutkimus tuottaa tieteelliselle yhteisölle. (Eriksson & Kovalainen 2008, 194–210)

Toimitusketjujen johtamisessa operatiivisia käytännönläheisiä ristiriitoja tulee esille usein etenkin taloudellisen näkökulman sekä operatiivisen aktiivisuuden sekä operointirakenteen välille. Tällaisia ongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi tuotannon pullonkaulat, puutteellinen suunnittelu, työntekijöiden heikko suorituskyky ja toimintatavat, tuotteen laatu sekä ongelmat toimitusten kanssa. Useimmiten esiintyy paljon erilaisia näkökulmia siitä, miten tällaisia ongelmia pitäisi lähteä ratkaisemaan. Toimintatutkimus on kuitenkin validi metodi lähestyä toimitusketjujen johtamisen ongelmia, sillä siinä korostetaan konseptilähtöistä yhteistyötä organisaatioiden johtajien ja tutkijoiden välillä ja pyritään rat-

kaisemaan mielenkiintoisia ja relevantteja operationaalisia ongelmia, joita organisaatioiden johtajat kohtaavat päivittäisessä työssään. Iteratiiviset syklit tutkimuksessa parantavat käsitystä ja ymmärrystä, mikä mahdollistaa sekä teorian että käytännön kehittämisen. Toimintatutkimuksen etuna toimitusketjujen johtamisen tutkimusmetodinä esiintyy myös se, ettei toimintatutkimus erottele tutkimusta toimenpiteistä, vaan tutkimuksen teeman ympärillä olevat toiminnot otetaan huomioon. Muihin tutkimustapoihin verrattuna toimintatutkimusta voidaan pitää epätarkkana, epäluotettava ja jopa epävakaina metodina. Sen avulla kerätään tietoa yhteistyössä sen yhteisön kanssa, jonka toimintatapoja halutaan kehittää. Toimintatutkimuksesta on kuitenkin tullut väärinkäytetty termi, jota virheellisesti käytetään myös konsultoinnin yhteydessä. Tämä on johtanut sen roolin merkityksen heikkenemiseen luotettavana välineenä selvittää totuutta siitä, mitä toimenpiteitä tulisi käyttää. Toimintatutkimuksessa painotettu huolellinen ympäristön tarkkailu ihmisen toiminnan vaikutuksista ihmisten muodostamassa muuttuvassa, dynaamisessa ja ajassa elävässä organisaatiossa tekee tästä metodista kuitenkin tärkeän tieteellisen tutkimusmetodin. Toimintatutkimusta tekevän tutkijan tulee olla erityisen huolellinen etenkin suunnitellessaan, implementoidessaan sekä arvioidessaan tutkimustaan. Tutkijan tulee myös tehdä roolinsa tutkimuksessa selkeäksi ja teoriaa kehittäessään ottaa huomioon tutkimuskohteen mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen. (Coughlan & Coughlan 2002, 220–240)

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys tähän tutkimukseen rakennettiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoreettisina lähestymistapoina kirjallisuuskatsaukseen olivat sekä deskriptiivinen yhteenveto että kriittinen analyysi. Deskriptiivisen yhteenveton tarkoituksena on kuvata lyhyesti tärkeimpiä aiheeseen liittyviä tutkimuksia ilman, että pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 49). Kriittisessä analyysissä uudelleen analysoidaan ja järjestellään tutkimusnäkökulmia ja teoreettisia konsepteja sekä aiempien tutkimusten metodologioita ja tutkimustuloksia, jolloin pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 49)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli luoda tälle tutkimukselle teoreettinen viitekehys tutustumalla Suomen päivittäistavarakaupan ja sen verkostoihin sekä yleisemmin S&OP prosessiin ja palaverikäytäntöihin. Tutkielma on rajattu koskemaan Suomen päivittäistavarakauppaa, jonka toimintaympäristö esitellään tutkielman alussa hyödyntämällä Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Tässä osuudessa käytettiin lähteinä kirjallisuuden lisäksi myös uutisartikkeleita ja yhdistelemällä näitä tieteellisiin tutkimuksiin analysoitiin kriittisesti Suomen päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristöä ja kilpailutilannetta, jotta aiempien tutkimusten tuloksia ja työkaluja pystyttiin hyödyntämään nyky-

tilan analyysissä. Toimintaympäristön analysoinnissa kävi ilmi, että sekä Suomen päivittäistavarakauppa on vahvasti keskittynyttä, mikä tekee kilpailutilanteesta poikkeuksellisen muihin Euroopan maihin verrattuna. Tutkielmassa perehdyttiin myös Suomen päivittäistavarakaupan verkostoista kirjoitettuihin tutkimuksiin, joiden avulla selvitettiin toimialalla tehtävän yhteistyön tilannetta. Lisäksi tutkielman teoreettisessa osuudessa tutkittiin yleisemmin kansainvälisiä tutkimuksia eri toimialoilta koskien yritysten suunnittelija ennusteyhteistyötä sekä sitä, millaisia hyötyjä sillä voidaan saavuttaa. Tämä tehtiin sen vuoksi, että myös Suomen elintarvikealan toimijoita voitaisiin motivoida tekemään yhteistyötä yhä avoimemmin. Tiedon jakamisen muotona tässä tutkimuksessa käsiteltiin tukun ja tavarantoimittajan välisiä sales and operations planning -palavereja. Suomen päivittäistavarakaupan verkostoja sekä sales and operations planning -käytäntöjä koskevissa osuuksissa kirjallisuuskatsauksen lähestymistapa oli deskriptiivinen, sillä tässä vaiheessa haluttiin tiivistää aiempien tutkimusten materiaaleja, jotta niitä voitaisiin myöhemmin hyödyntää tutkimuksen synteessissä.

Teorian avulla muodostettiin proposiitioita siitä, millaiset yritysten väliset suunnittelija ennusteyhteistyökäytännöt on koettu yleisesti toimiviksi muilla toimialoilla tai muissa maissa. Näistä syvennyttiin erityisesti S&OP -palaverikäytäntöihin, jotka ovat usein vain osana laajempaa CPFR-yhteistyötä. Teoriassa käsiteltiin myös Suomen päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristöä sekä ympäristössä tapahtuvaa suunnitteluyhteistyötä. Näistä tunnistettiin toimivia kuvioita (pattern matching) ja tehtiin niiden pohjalta proposiitioita, joita testattiin empiirisessä tutkimuksessa. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä teorian mukaan toimivissa kuvioissa toimisivat myös Suomen päivittäistavarakaupan alalla sekä toisaalta myös mitkä eivät välttämättä toimi, ja miten aiempien tutkimusten tuloksia voitaisiin hyödyntää Suomessa tällä toimialalla. Palaverikäytäntöjen lisäksi haluttiin selvittää, mitä asioita yksittäisissä S&OP -palavereissa tulisi käydä läpi ja miten kehittää palaveriagenda, jota voitaisiin käyttää pohjana kaikissa tukun ja tavarantoimittajan välisissä S&OP -palavereissa.

## **1.4 Empiirinen aineisto**

### ***1.4.1 Aineiston kerääminen havainnoimalla***

Havainnoimalla ihminen tai mekaaninen tai elektroninen kone voi kerätä empiiristä dataa. Havainnoija voi olla suorassa kontaktissa havainnoitavien kanssa tai toteuttaa havainnoin ilman, että osallistujat tietävät osallistuvansa havainnointitutkimukseen. Havainnointi voi olla osallistuvaa tai ei-osallistuvaa havainnointia riippuen siitä, osallistuuko tutkija havainnoimaansa tilanteeseen vai ei. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voivat olla joko

tietoisia havainnoinnista tai sitten havainnointi voidaan suorittaa ilman, että osallistujat tietävät, että heitä havainnoidaan. Havainnointi voidaan suorittaa joko luonnollisessa ympäristössä tai lavastetussa ympäristössä. Havainnointi voi olla strukturoitua tai ei-strukturoitua riippuen siitä, onko tutkija etukäteen listannut, mitä aikoo havainnoida ja mitä ei. Etnografisessa tutkimuksessa usein käytettyä osallistuvaa havainnointia voi pitää yhtenä vaikeimpana havainnoinnin muodoista, sillä tutkijasta tulee osa tutkittavaa kulttuuria tai kontekstia. Ei-osallistuvassa tai suorassa havainnoinnissa tutkija pyrkii olemaan tutkittavan kulttuurin ulkopuolella ja häiritsemään tutkittavaa tilannetta mahdollisimman vähän. Suora havainnointi on kestoiltaan usein lyhytaikaisempaa kuin osallistuva havainnointi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 86–87)

Empiirisen datan keräämisessä havainnoinnin hyvä puoli on se, että tilannetta voidaan arvioida suoraan paikan päällä eikä ihmisten jälkeinpäin kertomina kokemuksina tapahtumien kulusta. Kiinnostavaa voi olla myös havainnoida sitä, miten haastattelussa kerätyssä materiaalissa esiintyvät väitteet toteutuvat käytännössä havainnoitavassa tilanteessa. Toisaalta havainnointi ei tarjoa läpinäkyvyyttä tutkittavien ajatuksiin ja motiiveihin toiminnan takana. Riippumatta siitä, tietävätkö tutkittavat olevansa havainnoinnin kohteena vai eivät, täytyy tutkijan miettiä myös eettisiä kysymyksiä etenkin käyttäessään kehittyneitä nauhoitustekniikoita kuten piilotettuja kameroita. Tutkimuksen eettisyyttä tulee arvioida huolellisesti erityisesti silloin, kun havainnointiaineiston perusteella tehdään tutkittavia henkilöitä koskevia päätöksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 87–88)

Tässä tutkimuksessa käytettiin strukturoimatonta passiivista havainnointia palaverissa aineiston keräämisessä. Tilanteet olivat luonnollisia ja kohteet tiesivät, että heitä havainnoidaan. Menetelmä valittiin, koska tarkoituksena oli selvittää, millaisia case-yrityksen S&OP -palaverit ovat ja mitä asioita niissä käydään läpi, jotta niitä pystyttäisiin kehittämään. Tässä tutkimuksessa tutkija oli mukana palaverissa passiivisena havainnoijana, mutta ei osallistunut keskusteluun. Passiivisessa havainnoinnissa tutkija ei pyri olemaan osana havainnoimaansa tapahtumaa, vaan on tilanteessa mukana ainoastaan tarkkailijana eikä pyri vaikuttamaan tapahtuman kulkuun (Eriksson & Kovalainen 2008, 87). Havainnoin tavoitteena oli selvittää muun muassa tapaamisen palaverin rakennetta, sisältöä sekä sujuvuutta. Havainnoinnissa keskityttiin siis enemmän palaverin sisältöön kuin osapuolten väliseen vuorovaikutukseen, vaikka keskustelun avoimuuteen ja aiheesta pyysymiseen pyrittiin myös kiinnittämään huomiota.

#### ***1.4.2 Aineiston kerääminen haastattelemalla***

Kvalitatiivisen haastattelun tarkoituksena on tuottaa tutkimusdataa valmistautumalla haastatteluun etukäteen ja valitsemalla tutkimusongelman kannalta sopivimman haastat-



telumetodin. Haastattelun kysymykset voidaan laatia etukäteen tai se voi toteuttaa keskustelunomaisesti, jolloin kysymyksiä ei ole etukäteen määritelty. Kysymykset voivat myös olla avoimia tai haastattelussa voidaan edetä erilaisten teemojen avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 95–96)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämisessä myös haastatteluita, sillä teoreettisen aineiston sekä havainnoimalla kerätyn aineiston avulla muodostettuihin johtopäätöksiin haluttiin kommentteja case-yrityksen ja tavarantoimittajan asiantuntijoilta. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä menetelmä mahdollistaa parhaiten vapaan keskustelun pitäen sen kuitenkin aihepiirin sisällä valittujen teemojen puitteissa. Teemahaastattelussa myös tarkentavien kysymysten ja lisäkysymysten tekeminen on mahdollista. Haastattelun teemat muodostettiin teoreettisessa viitekehyksessä sekä palaverissa havainnoidessa esille nousseiden tärkeiden aihealueiden ympärille. Teemojen ja haastattelukysymyksien muodostamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota myös siihen, että ne tarjoavat kattavia vastauksia tutkimuskysymykseen mutta toisaalta tarjoavat myös monipuolisen näkökulman koko toimitusketjun kehittämiseen. Teemahaastattelulla pysytettiin antamaan myös enemmän tilaa asiantuntijoiden käytännön kokemukselle antamalla myös heille valtaa painottaa tärkeäksi katsomiaan osa-alueita sen sijaan, että kysymykset olisi johdettu suoraan teoriasta, jolloin olisi ainoastaan saatu vahvistusta tai kritiikkiä teoriaa kohtaan sen sijaan, että sitä olisi saatu täydennettyä uudella tiedolla. Tässä tutkimuksessa on liitteenä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko (Liite 1).

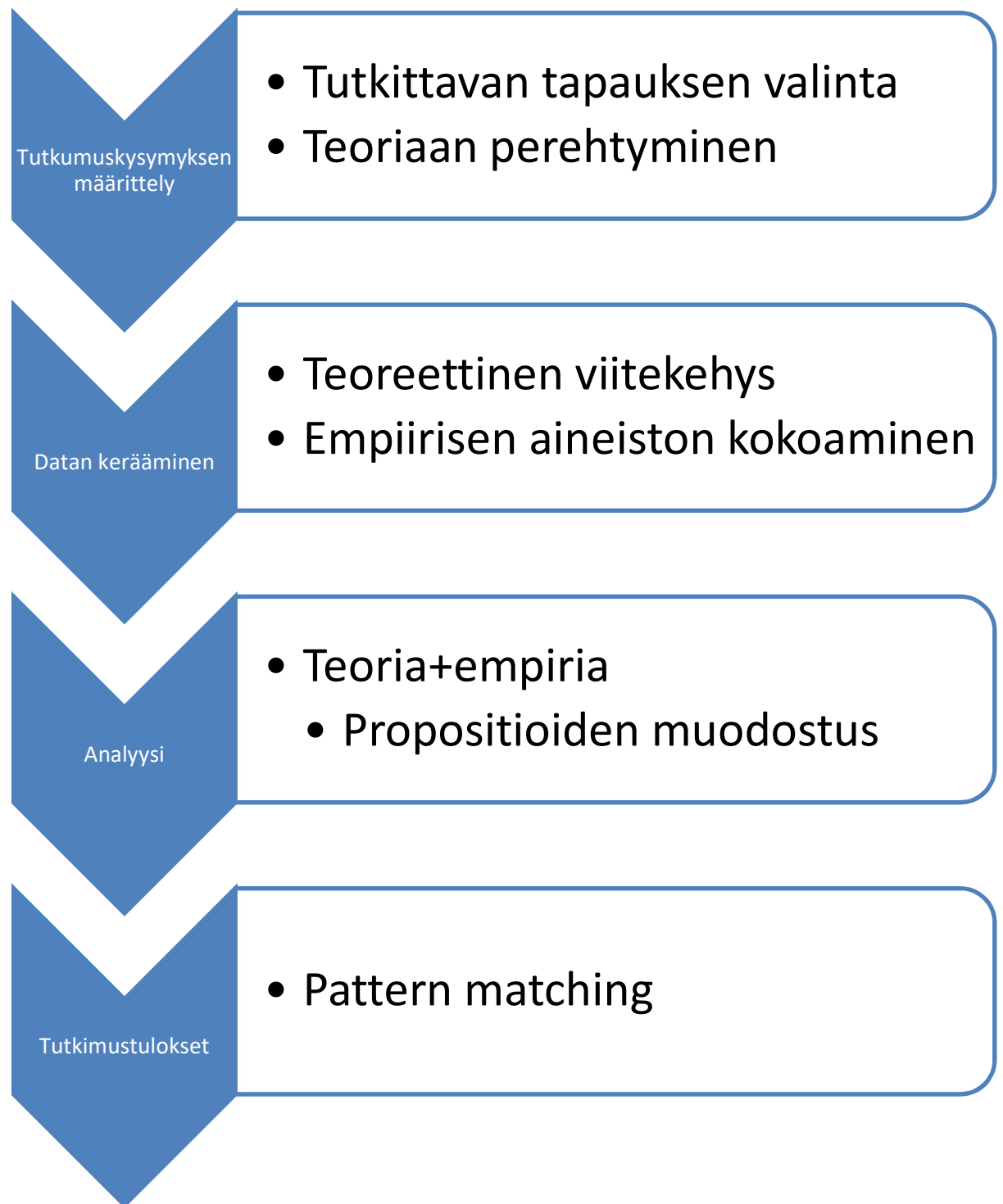
Haastattelut voidaan dokumentoida useilla eri tavoilla kuten nauhoittamalla ääntä tai kuvaa ja kirjoittamalla muistiinpanoja paikan päällä tai jälkikäteen. Vaikka nauhoittaminen ja litterointi jälkikäteen mahdollistavat tarkan dokumentoinnin ja haastattelijalle keskittymisen haastattelutilanteeseen, etenkin arkaluonteisten kuten strategisten aiheiden käsittely, saattaa olla haastateltaville mieluisampaa, jos haastattelu dokumentoidaan kirjoitettujen muistiinpanojen avulla. (Eriksson & Kovalainen 2008, 97–98) Tämän tutkimuksen haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanoja paikan päällä ja niiden avulla kirjoitettiin tiivistelmä vastauksista. Haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi päätettiin jättää väliin, sillä haastatteluissa keskusteltiin liiketoiminnan kannalta salaisista ja kilpailun ja neuvotteluiden kannalta arkaluontoisista asioista, joista ei olisi voitu keskustella yhtä luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin vallitessa, jos haastattelu olisi nauhoitettu.

## 1.5 Analyysin tekeminen

Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen analyysiprosessin kulku. Tässä toimintatutkimuksessa tutkimusongelmana on käytännön ympäristöstä noussut ongelma, jota lähdettiin ratkaise-

maan tutustumalla aihetta käsittelevään teoriaan. Tutkittavaksi tapaukseksi valittiin Suomen päivittäistavarakaupan alalla olevan tukun ja tavarantoimittajan S&OP -palaveriprosessit ja perehdyttiin aihetta käsittelevään teoriaan. Aikaisempaan tutkimukseen perehtymisen jälkeen luotiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jonka avulla ja tutkimuskysymyksiä pohjana käyttäen muodostettiin empiirinen tutkimussuunnitelma. Empiirinen tutkimus aloitettiin havainnoimalla tukun ja tavarantoimittajan palavereissa, minkä jälkeen aiemman tutkimuksen sekä havainnoinnin avulla muodostettiin haastattelurunko. Myös haastattelurungon kysymysten ja tukun asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen tavoitteena oli saada tutkimuskysymyksiin vastauksia useammasta näkökulmasta. Aiempaan teoreettiseen tutkimukseen tutustumisen ja empiirisen tutkimuksen tulosten analysoinnin avulla pyrittiin etsimään yhteisiä toimivia kaavoja, jotka ovat olleet pohjana onnistuneelle S&OP -palaveriprosessille. Palaveriprosessin onnistumisen lisäksi selvitetiin tutkimuskysymysten alakysymyksiin vastaukset, sillä palaveriprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää oikea suunnitteluhorisontti, suunnittelun taso sekä toimiva palaveriagenda. Näistä ei myöskään ollut valmiina Suomen päivittäistavarakaupan ympäristöön sopivia valmiita ratkaisuja, mikä tuo aiheeseen liittyen lisää tutkittua tietoa.

Onnistuneeseen S&OP -palaveriprosessiin johtavia toimintatapoja tunnistettiin kuvion tunnistamisen (pattern matching) avulla. Nämä toimintatavat löydettiin, kun analysoitiin teoreettisen tutkimuksen sekä case-tutkimusten toimintatapoja, joista löytyi yhtäläisyyksiä. Hypoteesina oli, että useat näistä toimintatavoista osoittautuvat hyödyllisiksi myös Suomen päivittäistavarakaupan ympäristössä. Toisaalta haluttiin tutkia, onko jotain sellaisia muissa maissa toimivia toimintatapoja, joita ei syystä tai toisesta kannata ottaa käyttöön Suomen ympäristössä. Näin onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin sopivasta suunnitteluhorisontista, suunnittelun tasosta ja toimivasta palaveriagendasta Suomen päivittäistavarakaupan ympäristössä. Kuviossa 2 on mallinnettu tutkimuksen kulkua ja sitä, miten eri teorioista empirian yhdistämisestä on tunnistettu toimivat kuviot.



**Kuvio 2** Tutkimuksen kulku

Tutkimus aloitettiin tutustumalla Suomen päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristöön Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Porterin malli oli mielenkiintoinen tutustumistapa Suomen päivittäistavarakaupan ympäristöön, sillä kilpailutilanne on muihin maihin verrattuna poikkeuksellinen, koska päivittäistavarakauppa on Suomessa hyvin keskittynyttä. Aiempaa kaupan alan S&OP -prosesseja ja ennustetiedon jakamista käsit-

televää tutkimusta ei löydy Suomen ympäristöstä, joten muissa maissa tehtyjen tutkimusten tuloksia ei voinut suoraan kopioida Suomessa toimiviin organisaatioihin ilman liiketoimintaympäristön huolellista analysointia. Tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa oli analysoida ostajien eli päivittäistavarakauppojen sekä tavarantoimittajien välisiä neuvottelu- ja valtasuhteita, sillä tasavertaisuus ja molemmin puolinen hyötyminen näissä suhteissa on yhteistyön kannalta hyvin tärkeää. Tutkimuksessa tutustuttiin myös Suomen päivittäistavarakaupan nykyisiin yhteistyömalleihin tavarantoimittajien kanssa ja siihen, millaisia haasteita niihin on liittynyt. Tällä tavalla haluttiin tunnistaa ennalta myös mahdolliset S&OP -yhteistyössä esiin tulevat ongelmat ja varautua niihin S&OP -palaveriprosessia suunniteltaessa.

S&OP -prosessia käsiteltiin osana integroidun liiketoiminnan suunnittelua. Yleisempiä teoreettisessa tutkimuksessa hyviksi havaittuja käytäntöjä pystyttiin soveltamaan myös Suomen päivittäistavarakaupan ympäristössä, mutta esimerkiksi palavereja ei todennäköisesti ole mahdollista järjestää yhtä tiheästi kuin aiemmissa tutkimuksissa suositellaan johtuen siitä, että päivittäistavarakaupan toimijoita on suhteessa vähän verrattuna tavarantoimittajiin, mikä johtaa siihen, että esimerkiksi tukulla ei ole riittävästi resursseja tavata useita tavarantoimittajia S&OP -palavereissa kuukausittain. Myös muissa toimintaympäristöissä toteutetuista case-tutkimuksista löydettiin Suomessa toimivia malleja.

Aiemmissa tutkimuksissa hyviksi havaittujen käytäntöjen toimivuutta tutkittiin empiirisen tutkimuksen avulla Suomen päivittäistavarakaupan alalla. Teorian pohjalta muodostettiin empiirinen tutkimussuunnitelma, johon kuului havainnointi S&OP -palavereissa ja tavarantoimittajan sekä tukun asiantuntijoiden haastattelut. Näissä tutkimustilanteissa testattiin teorioiden toimivuutta käytännössä ja löydettiin ne mallit, jotka toimivat juuri Suomen päivittäistavarakaupan tukun ja tavarantoimittajan välisessä S&OP -palaveriprosessissa. Analysoimalla teoriaa ja empiriaa yhdessä muodostettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset siitä, mikä on sopiva suunnitteluhorisontti ja millä tasolla suunnittelua tulisi tehdä sekä muodostettiin S&OP -palaveriagenda, jota voidaan käyttää pohjana palaverien agendoja suunniteltaessa.

## 1.6 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu yleensä tutkimuksen reliabiliteettiin, valideettiin ja yleistettävyyteen. Reliabiliteetti määrittelee, kuinka samankaltaisia tuloksia tutkimuksesta saataisiin, jos se toistettaisiin uudestaan hyödyntäen samoja tutkimusmetodeja. Reliabiliteettia käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen laadun arvioinnissa ja sen käytöstä kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arvioinnissa esiintyy useita erilaisia mielipiteitä puolesta ja vastaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 305) Tässäkin kvalitatiiv-

visessa toimintatutkimuksessa eri tutkijat saivat todennäköisesti eri ajankohtina toteutettuna aikaseksi hieman poikkeavia tutkimustuloksia. Tämä johtuu siitä, että tutkija saattaa painottaa tutkimusta tehdessään eri osa-alueita ja sitä, kuinka yleistettävän mallin S&OP -palaveriprosessille tutkija haluaa luoda. Tutkija voi myös asettaa erilaiset painotukset aiemman tutkimuksen ja empiirisen aineiston välille. Sen lisäksi toimijoiden yhteistyösuhteet kehittyvät jatkuvasti ajan kuluessa.

Tässä tutkimuksessa haluttiin kehittää Suomen päivittäistavarakaupan alalla toimivan tukun ja tavarantoimittajan välille S&OP -palaveriprosessi, minkä vuoksi teoreettinen viitekehys rakennettiin yleisesti S&OP -prosessin ympärille ja hyödynnettiin siinä myös Suomen päivittäistavarakaupan alalla käytössä olevia yhteistyömalleja. Myös teoreettinen viitekehys olisi voitu valita useammalla eri tavalla, mutta tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kannalta oli oleellista löytää kansainvälisesti toimivat S&OP -palaveriprosessit ja sovittaa ne Suomen päivittäistavarakaupan ympäristöön. Näin ollen valitsemalla tutkimuskysymysten kannalta sopivimman teoreettisen viitekehysten saataisiin samankaltaisia tutkimustuloksia, jos tämä tutkimus toistettaisiin uudelleen. Myös tutkimuksen empiirisen osuuden laatua voidaan arvioida reliabiliteetin avulla.

Havainnointi S&OP -palavereissa on strukturoimatonta, sillä haluttiin päästä selville nykyisistä palaverikäytännöistä ja raportoida nykytilaa ilman erikseen määriteltyjä rajoituksia. Tästä huolimatta tutkimuksen reliabiliteettia olisi voitu parantaa strukturoidulla havainnoinnilla, sillä tällöin kaksi eri tutkijaa olisivat samaa rakennetta noudattamalla ja samoja asioita havainnoimalla saaneet todennäköisemmin samankaltaisempia tutkimustuloksia. Haastattelu sen sijaan toteutettiin valmiin haastattelurungon avulla teemahaastatteluna. Toistamalla samat kysymykset samoilta haastateltavilta tutkijat saivat todennäköisesti melko samanlaisia vastauksia, mutta koska haastateltavia oli kaksi, heidän välinen keskustelu loi ainutlaatuisia merkityksiä, joita ei välttämättä syntyisi samalla tavalla, jos tutkimus toistettaisiin. Toisaalta kahden samassa organisaatiossa työskentelevän henkilön haastattelu yhtä aikaa on voinut vaikuttaa siihen, mitä haastateltavat haluavat sanoa toistensa kuullen. Valmis haastattelurunko ja teemat lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia mutta vapaampi keskustelu haastateltavien välillä toi tutkimukseen tärkeää moniulotteisuutta ja korosti eri alueiden asiantuntijoiden välisen kommunikaation ja yhteistyön tärkeyttä kaikkien kannalta toimivan prosessin rakentamisessa.

Koko tutkimusprosessia läpivievä päättelyketju parhaiden käytäntöjen löytämiseen tehtiin pattern matchingin avulla. Teoreettisesta ja empiirisestä aineistosta tunnistettiin toimintatavat, jotka johtivat onnistuneeseen S&OP -palaveriprosessiin. Onnistuminen määriteltiin syvemmän yhteistyön, paremman saatavuuden ja alempien varastotasojen saavuttamisella. Eri tutkijat olisivat todennäköisesti löytäneet nämä toimintatavat samalla tavalla aineistosta ja päätyneet samankaltaisiin vastauksiin tutkimuskysymyksissä, vaikka esitystapa olisi voinut poiketa tämän tutkimuksen esitystavasta riippuen tutkijan

tyylistä raportoida tutkimustuloksia. Näistä syistä johtuen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Toinen perinteinen tapa arvioida tutkimuksen laatua on tutkimuksen validiteetti. Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta eli sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 305). Tämän tutkimuksen empiirinen osuus tukee vahvasti aiempaa tutkimusta, mutta se myös tarkensi aiempaa tutkimusta. Muissa maissa tehtyjen S&OP -prosessia käsittelevien tutkimusten tulokset toimivat soveltuvien osin myös Suomen päivittäistavarakaupan ympäristössä, mutta tutkimmalla syvemmin tukun ja tavarantoimittajan välistä palaveriprosessia Suomessa tuotettiin tarkempaa tietoa päivittäistavarakaupan alaan liittyvään S&OP -palaveriprosessiin. Sen vuoksi tutkimuksen validiteettiä voi pitää hyvänä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty luotettavuuden lisäämiseksi metodien ja teorioiden triangulaatiota. Triangulaatiossa tutkimuksen laatua parannetaan tarkastelemalla tutkimuskysymystä erilaisista näkökulmista (Eriksson & Kovalainen 2008, 306). Metodien triangulaatiota käytettiin empiirisessä tutkimuksessa keräämällä tutkimusaineistoa sekä havainnoimalla että haastattelemalla. Havainnoimalla selvitettiin palaveriprosessin nykytilaa ja haastattelemalla pyrittiin erottamaan hyviä ja huonoja käytäntöjä sekä keräämään kehitysideoita ja testaamaan aiempien tutkimusten teorioita. Menetelmät täydensivät siis toisiaan, kun selvitettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teorioiden triangulaatiota käytettiin, jotta pystyttiin rakentamaan tähän tutkimukseen soveltuva teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin tässä tutkimuksessa sekä muissa maissa havaittuja S&OP -palaveriprosesseja että Suomen päivittäistavarakaupan liiketoimintaympäristöä, jolloin pystyttiin pohtimaan sitä, mitkä parhaiksi havaitut käytännöt voisivat toimia myös Suomessa. Tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan tutkittavien organisaatioiden lisäksi muihinkin Suomessa toimiviin päivittäistavarakaupan organisaatioihin ja tavarantoimittajiin, sillä sekä suunnitteluhorisontti että suunnittelun taso ja palaveriagenda toimivat vain S&OP -prosessin pohjana, jota voidaan monistaa useihin eri organisaatioihin. Prosessin suunnittelu yleisemmällä tasolla mahdollistaa siis sen, että toiminta on selkeämpää, kun siihen on vain yksi malli. Prosessia voi kuitenkin soveltaa ja muokata sopimaan paremmin organisaation toimintatapoihin ja esimerkiksi niiden valikoimajaksoihin.

## 2 SUOMEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN ALA

### 2.1 Liiketoimintaympäristön analyysi Porterin mallin avulla

Nielsen N.V.:n (2015) mukaan koko päivittäistavarakaupan myynti oli vuonna 2014 arvoltaan 16,075 miljardia ja kasvua viime vuodesta oli vain 0,9 %. Hinnat ovat kuluttajille yhä tärkeämpi kriteeri ostospaikan valinnassa ja etenkin tuotteiden hinnan sekä laadun suhde kiinnostavat kuluttajia. Suomen päivittäistavarakauppa on muihin Euroopan maihin nähden poikkeuksellisen keskittynyttä, minkä vuoksi alan kilpailutilanteen analyysi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla on mielenkiintoinen. Etenkin vallan jakautuminen neuvotteluosapuolten päivittäistavarakaupan ja elintarviketeollisuuden välillä on tutkimuksen kannalta merkittävää.

Porter (1979, 137–145) esitti mallin, jonka mukaan menestyvän yrityksen tulee huomioida liiketoimintaympäristössään viisi eri voimaa eli alan sisäinen kilpailu, ostajien neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, uusien kilpailijoiden uhka ja substituuttien uhka. Vahvin näistä liiketoimintaympäristön voimista määrittelee yrityksen strategian suunnittelun kannalta tärkeimmän tekijän. (Porter 1979, 137–145)

#### 2.1.1 Alan sisäinen kilpailu

Suomen päivittäistavarakaupan alalle on ominaista ketjuuntuminen, sillä laajassa ja harvaan asutussa maassa päästään parempaan tehokkuuteen yhdistämällä volyymeja (Päivittäistavarakauppa ry 2014, 8). Kaksi suurinta toimijaa muodostavat Suomessa lähes 80 prosenttia päivittäistavarakaupan alan markkinoista. (Nielsen N.V. 2015)

S-ryhmä on osuuskauppojen ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) tytäryhtiöiden muodostama suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka aloitti toimintansa vuonna 1904 Suomessa. Päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikkennyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikkeiden sekä maatalouskaupan palveluita tuottavalla S-ryhmällä on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. Osuuskaupat ovat asiakkaidensa omistamia ja niiden tehtävänä on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajille. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan omistajia ovat osuuskaupat ja se toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä sekä tuottamassa niille asi- antuntija-, tuki- ja hankintapalveluita. Lisäksi SOK vastaa S-ryhmän eri ketjujen kehittämisestä ja strategisesta ohjaamisesta. SOK-yhtymä on SOK:n ja sen tytäryhtiöiden muodostama. SOK:lla on myös market-, matkailu- ja ravitsemiskaupan toimintaa Pietarissa ja Baltian alueella. (S-ryhmä 2015)

S-ryhmä on päivittäistavarakaupan markkinajohtaja ja se säilytti myös vuonna 2014 markkinaosuutensa, joka oli 47,7 prosenttia. (Nielsen N.V. 2015). Ryhmän vähittäismyynti vuonna 2014 oli lähes 11,2 miljardia euroa ja yhteenlaskettu tulos ennen veroja ja satunnaisia eriä 274 miljoonaa euroa. S-ryhmän henkilöstön määrä oli vuoden 2014 lopussa 40292 henkilöä. (S-ryhmä 2015)

S-ryhmän päivittäistavarakaupan ketjuja ovat valtakunnallisesti Prisma-, S-market ja Sale-ketjut sekä pääkaupunkiseudulla myös Alepa-ketju. Myös ABC-liikennemyymälöiden marketeissa myydään päivittäistavaroita. Vuoden 2013 lopussa ryhmän market-ketjuihin kuului hieman alle 900 toimipaikkaa, kun taas ABC-liikennemyymälöitä oli 106 ja pääkaupunkiseudulla toimivia ABC-Delejä oli 16 kappaletta. Suomen marketkauppojen toimipaikkojen liiketoimintaa hoitavat alueosuuskaupat mutta Baltian ja Pietarin maissa yhteensä 34 Prismasta vastaavat SOK:n tytäryhtiöt. (S-ryhmä 2015)

1940-luvulta asti toimineen Keskon K-ruokakauppojen ketjuliiketoimintaa johtaa Ruokakesko. K-ruokakaupoilla on Suomessa yli 900 toimipistettä. Ruokakesko hankkii ketjun tuotteita keskitetysti, vastaa logistiikasta ja valikoimanhallinnasta sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkostojen kehittämisestä. Yhteistoiminta K-ruokakauppioiden ja Ruokakeskon välillä perustuu ketjusopimuksen mukaiseen ketjutoimintaan, jossa paikallisesti toimivat K-kauppiat pitävät huolta oman kauppansa asiakkaiden palvelusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. K-kauppiat täydentävät ketjunsä valikoimaa vastaamaan paikallisten asiakkaiden tarpeita paikallisten tuottajien lähiruoalla. K-ruokakauppojen konsepteja ovat hypermarket K-citymarket, supermarket K-supermarket, valintamyymälä K-market ja lähikauppa K-extra. Lisäksi K-ruokaketjulla on toimintaa Venäjällä. Ruokakeskon omia merkkejä ovat Pirkka- ja K-menu -tuotteet. (Kesko 2015) K-ryhmän markkinaosuus oli vuonna 33,1 prosenttia 2014 päivittäistavaramarkkinoista. Osuus oli laskenut 0,9 prosenttia viime vuodesta. (Nielsen N.V. 2015)

Lidl & Schwartz-yhtiö aloitti toimintansa Saksassa 1930-luvulla, mutta yhtiön ensimmäiset Lidl-myymälät avattiin 1970-luvulla ja yhtiön kansainvälinen laajeneminen alkoi 1990-luvulla. Ensimmäiset discounter-tyyppiset Lidl-myymälät avattiin Suomessa vuonna 2002. Lidl on Euroopan suurimpia päivittäistavarakaupan ketjuja ja sillä on myymälöitä melkein kaikissa Euroopan maissa, joissa Lidlin itsenäiset tytäryhtiöt toimivat. Lidl pyrkii erottumaan kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkailleen selkeän ja yksinkertaisen konseptin ansiosta laadukkaita ja edullisia tuotteita. (Lidl 2015) Lidlin markkinaosuus Suomessa on ollut alusta asti kasvussa ja vuonna 2014 osuus kasvoi 1,1 prosenttia, jolloin Lidl saavutti kolmanneksi suurimman päivittäistavarakaupan markkinaosuuden 7,6 prosentin osuudella. (Nielsen N.V. 2015)

Suomen Lähikaupan kauppaketjuja olivat Siwa, jolla oli noin 520 toimipistettä ja Valintatalo, jonka toimipisteitä oli noin 140 ympäri Suomea. Lähikaupalla oli myös yksi Euromarket Kotkassa. Yhtiö työllisti noin 4600 henkilöä. (Suomen Lähikauppa .2015) Suomen Lähikauppa investoi vuonna 2014 voimakkaasti uusiin Siwoihin ja remontteihin.

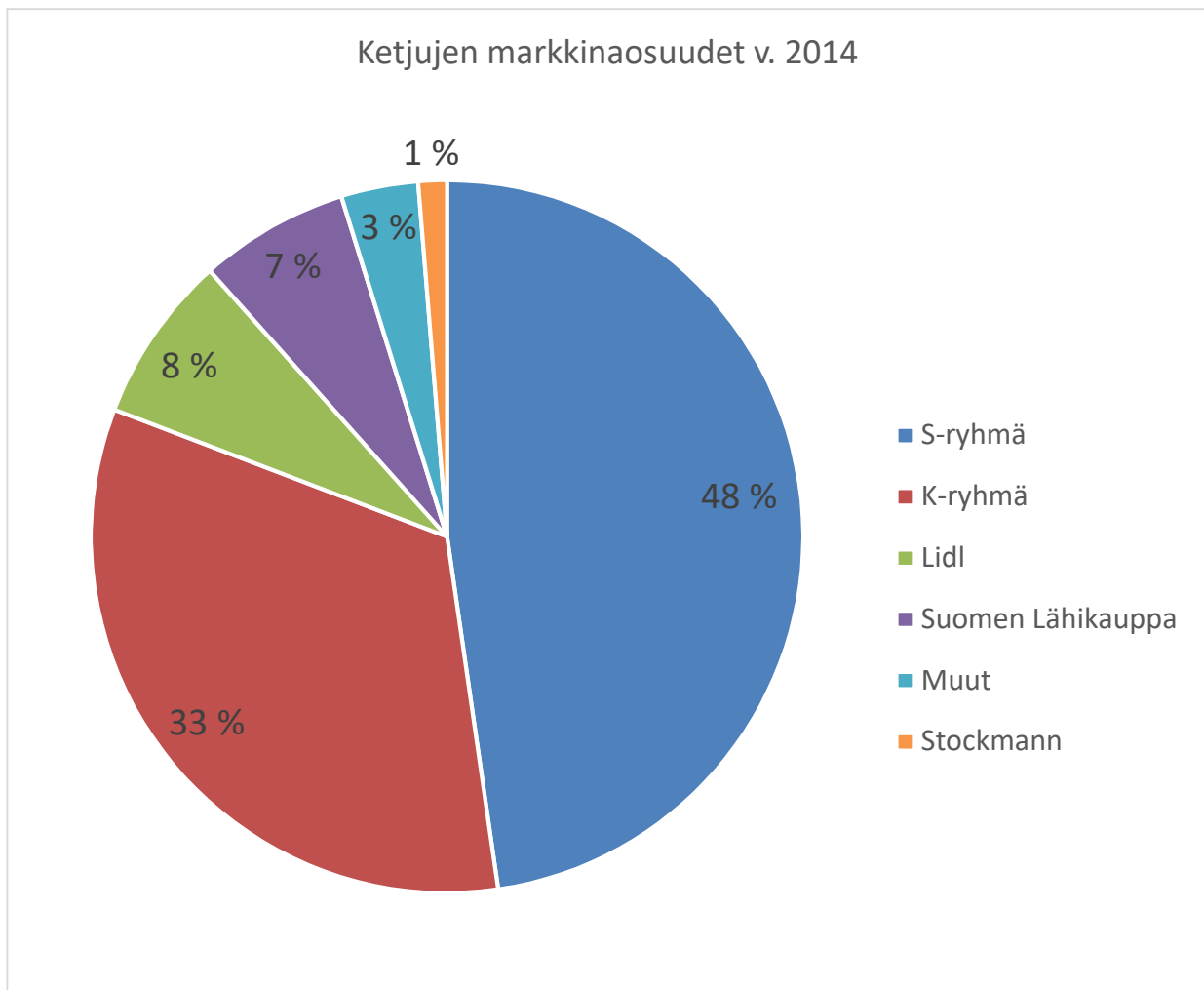


Yhtiö aikoi myös luopua Valintatalo-brändistä vuoden 2018 loppuun mennessä. Lähikaupan liikevaihto vuonna 2014 oli 999,2 miljoonaa euroa, noin 2 miljoonaa vähemmän kuin edellisellä vuonna. (Suomen Lähikauppa 2015) Suomen Lähikauppa menetti sijansa markkinaosuudeltaan kolmanneksi suurimpana yrityksenä vuonna 2014 Lidlin syödessä sen markkinaosuutta noin 0,2 prosenttia. Osuus laski 6,8 prosenttiin. (Nielsen N.V. 2015) Kesko osti Suomen Lähikaupan keväällä 2016 pääomasijoittaja Tritonilta. (Kesko 2016)

Vuonna 1862 perustettu pörssi-yhtiö Stockmann jakautui vuoden 2015 alussa kolmeen osa-alueeseen eli vähittäiskauppaan, kiinteistöihin ja muotiketjuihin (Stockmann 2015). Stockmannin vähittäiskaupan liiketoiminnan alla toimii päivittäistavarakauppaan keskittynyt Stockmannin Herkku, jonka markkinaosuus vuonna 2013 oli 1,3 prosenttia päivittäistavarakaupan markkinoista. (Nielsen N.V. 2015) Stockmannin Herkku on erikoistunut laajaan valikoimaan tuotteita ja pyrkii erottumaan korkealla palvelutasollaan kilpailijoista. Vuonna 2014 Stockmannin liikevaihto laski vuoden 2013 liikevaihdosta 2 037,1 miljoonasta 1 844,5 miljoonaan eli 9,5 prosenttia. (Stockmann 2014, 2)

Muita pienempiä päivittäistavarakaupan alan ryhmittymiä ovat R-kioski Oy, Tokmanni-konserni, Wihuri Oy, M-ketju ja Minimani Yhtiöt Oy. Näiden toimijoiden yhdistetty markkinaosuus jää alle neljän prosentin. (Nielsen N.V. 2015) Taulukosta 1 voi tarkastella eri toimijoiden markkinaosuuksia.

#### **Taulukko 1 Päivittäistavarakaupan toimijoiden markkinaosuudet**



Suuret kaupat pystyvät toimimaan pieniä kauppvoja tehokkaammin ja tarjoamaan kuluttajille sekä laajemmat valikoimat että edullisemmat hinnat. Vaikka pienien myymälöiden volyymit ovat vaatimattomia, niillä on tärkeä rooli syrjäseutujen palveluiden tarjoajana varmistamassa Suomen asuttavuutta. (Päivittäistavarakauppa ry 2003, 8) Pienten myymälöiden kilpailuetuna ei ole tehokkuus vaan se, että ne tuovat palvelut lähelle kuluttajia. Toisaalta pienten myymälöiden merkitys tulee kasvamaan, kun kuntarakenne uudistuu, väestö ikääntyy ja yhden henkilön suuruisten kotitalouksien määrä kasvaa. (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 16) Pitkät aukioloajat ovat aiemmin suosineet pieniä kauppvoja volyymien ohjautuessa näihin toimipisteisiin pyhien ja viikonloppujen aikana, mutta aukioloaikojen sääntelyn vapautuminen on tasoittanut asiakasmääriä eri viikonpäivien välillä ja vähentämään pienten kauppvojen viikkomyyntiä kokonaistasolla kun suuremmat kaupat ovat pidentäneet aukioloaikojaan ja pitävät ovensa auki myös pyhinä.

Päivittäistavarakaupan alalla keskittyminen on aiheuttanut Suomessa oligopolimaisen tilanteen, jossa päivittäistavarakaupan markkinajohtajat ovat saavuttaneet määräävän neuvotteluaseman sekä tavarantoimittajien, että kuluttajien suhteen. Päivittäistavarakauppvojen korkea kate suhteessa raaka-aineiden tuottajien saamiin hintoihin yhdistettynä elintarvikkeiden korkeisiin hintoihin saivat päivittäistavarakaupat laskemaan hintojaan vuo-

sien 2014–2015 aikana. Tähän ovat vaikuttaneet myös uuden kilpailijan, saksalaisen Lidl:n, saapuminen Suomeen 2000-luvun alussa sekä ketjujen omien toimintojen tehostaminen. Kilpailu on kuitenkin lisääntynyt myös suomalaisten ketjujen välillä, kun jokainen ketju pyrkii saamaan oman osuutensa päivittäistavarakaupan myynnistä. Kuluttajien ostovoiman heiketessä elintarvikkeiden hinnalla on yhä suurempi merkitys ostopäätöksessä, joten kuluttajat suosivat yhä enemmän kauppojen omien merkkien tuotteita. Ketjut ovat kasvattaneet omien merkkiensä valikoimaa sekä vastatakseen kysyntään, että parantaakseen katettaan ja neuvotteluvoimaansa suhteessa elintarvikealaan. Vaikuttaa siltä, että vallitsevassa markkinatilanteessa parhaiten menestyy kilpailija, joka pystyy tarjoamaan kuluttajille helposti saavutettavia edullisia ja laadukkaita elintarvikkeita. Tästä syystä päivittäistavarakaupan ketjujen tulisi kiinnittää huomiota omien edullisten ja laadukkaitten merkkiensä valikoimiin ja panostaa erityisesti pienempien kaupunkien keskustoihin sijoittuvien liiketilojen hankintaan. Erityisen hyvin tässä on onnistunut Lidl, joka on onnistunut Suomeen tulostaan lähtien kasvattamaan markkinaosuuttaan suhteissa muihin kilpailijoihin. Lidl:n edullisten hintojen taustalla on omien merkkien koko Euroopan laajuinen ostovolyymi. Tästä huolimatta Lidlissä on huomioitu myös suomalaisten kulutustottumukset pitämällä perusvalikoimissa myös suomalaisia elintarvikkeita. Lidl on hankkinut yhä enemmän kaupunkien keskustoihin sijoittuvia liiketiloja, joten myymälöissä asiointi on helppoa myös kuluttajille, joilla ei ole autoa käytössään. Lidl ei kuitenkaan pysty kilpailemaan pienempien myymälöiden kanssa asiointin nopeudessa ja helppoudessa. Suuressa myymälässä tuotteiden löytäminen voi muutenkin olla haastavampaa ja asiointi vie enemmän aikaa.

### **2.1.2 Ostajien neuvotteluvoima**

Kuluttajien hintatietoisuuden kasvaessa kauppojen omat merkit täyttävät kuluttajien ostokoreista yhä suuremman osuuden. Monet kauppaketjut ovat huomanneet tämän ja lisänneet omien merkkien osuutta valikoimissaan. Kaupat tarjoavat kuluttajille brändituotteiden lisäksi omien merkkiensä tuotteita vahvistaakseen ketjubrändiään ja erottuakseen kilpailijoista sekä lisätäkseen asiakasuskollisuutta. Kaupat haluavat myös lisätä katettaan ja vahvistaa markkina-asemaansa sekä parantaa tuotteiden laatua ja lisätä kontrolliaan toimitusketjussa. Muihin Euroopan maihin verrattuna omien merkkien osuus kauppojen valikoimasta on Suomessa melko pieni. (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 11) Kauppojen neuvotteluvoima suhteessa asiakkaaseen kasvaa, jos kaupalla on kuluttajien suosima oman merkin tuote, jota ei myydä muissa ketjuissa tai joka on laadultaan parempi tai hinnaltaan muiden merkkien tuotteita edullisempi.

Ulkomaisen halpaketjun Lidl:n saapuminen Suomen päivittäistavarakaupan markkinoille 2000-luvun alussa muutti alan kilpailutilannetta. Kuluttajat hyötyivät ulkomaisen

ketjun saapumisesta Suomeen laajemman tuotevalikoiman sekä edullisempien hintojen muodossa. Merkittävimpanä tekijänä kilpailuasetelman muutoksessa oli kuitenkin halpaketjun edulliset hinnat, joihin myös kotimaiset ketjut ovat joutuneet reagoimaan laskeamalla hintojaan kilpailukykyisemmälle tasolle, joten kuluttajat voivat saada elintarvikkeensa edullisemmin Lidlin lisäksi myös kotimaisista päivittäistavarakaupoista. Lidlin markkina-aseman kasvu ja kuluttajien siirtyminen halpaketjun asiakkaiksi lisäsi ostajien neuvotteluvoimaa, sillä kuluttajilla on nyt useampia vaihtoehtoisia ketjuja, joista hankkia elintarvikkeensa. Ostajien neuvotteluvoimaa on myös lisännyt elintarvikkeiden tuotannon ja vähittäiskaupan hintojen muodostumisen läpinäkyvyyden lisääntyminen. Kuluttajat ovat yhä tietoisempia alkutuotannon saamista pienistä korvauksista suhteessa kaupan katteisiin, mikä on lisännyt kaupan ja teollisuuden alan kritiikkiä sekä lisännyt kuluttajien kiinnostusta ostaa elintarvikkeita suoraan tuottajilta tai perustaa omia elintarvikkeiden hankintapiirejä, joissa kuluttajat tilaavat yhdessä suuremman määrän tuottajalta ja organisoivat itse sen jakelun piirin jäsenille. Tätä toimintaa tukee myös lisääntynyt kiinnostus lähiruokaan ja luomutuotantoon.

### ***2.1.3 Tavarantoimittajien neuvotteluvoima***

Tuottajahinta on hinta, jonka viljelijä tai kasvattaja saa maataloustuotteesta ilman arvonnäköveroä. Suomen maataloustuotteiden tuottajahinnat ovat olleet laskussa. Suhteellisesti vuonna 2014 eniten laskivat viljan tuottajahinnat 20 prosentilla, mutta myös maidon tuottajahinta kääntyi laskuun vuoden lopussa. Vuodesta 2010 asti nousussa olleet lihan tuottajahinnat laskivat myös vuonna 2014 ja kananmunien hinnat laskivat viidellätoista prosentilla. (Luonnonvarakeskus 2015) Maidon tuottajahinta on laskenut vuonna 2014 jo 12 prosenttia edellisestä vuodesta ja sen lisäksi maitoa tuotettiin kolme prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna. Etenkin juuston ja voin valmistusmääriin ovat vaikuttaneet Venäjän asettamat tuontikiellot, kun voin valmistus on lisääntynyt ja juustojen valmistus on laskenut. (Luonnonvarakeskus 2015). Tuontikielloissa ovat maitotaloustuotteiden lisäksi muun muassa liha- ja siipikarja sekä kalatuotteet, vihannekset ja hedelmät sekä ruuanvalmistustuotteet. (Venäjän federaation hallituksen asetus n:o 830 2014)

Vuoden 2014 loppua kohden elintarvikkeiden hintojen nouseva trendi katkesi, kun elintarvikkeiden hinnat laskivat 1,5 prosenttia vuoden loppupuolella ja koko vuoden aikana 0,5 prosenttia. Etenkin hedelmien ja kasvien sekä öljyjen ja rasvojen hinnat olivat laskussa. Ravintolahinnat sen sijaan kasvoivat vuoden 2014 loppupuolella. Laskeneista hinnoista huolimatta elintarviketeollisuus on investoinut voimakkaasti. Vuonna 2014 investoinnit lisääntyivät noin 25 prosenttia ja niiden odotetaan kasvavan 15 prosentilla

vuonna 2015. Elintarviketeollisuus on hakenut kasvua ulkomailta, mutta kotimaisen kysynnän vahvistaminen olisi alan piristämisen kannalta tärkeää. (Elintarviketeollisuuden talouskatsaus 2015, 1-3)

Suomalaiset pitävät elintarvikkeiden hintoja korkeina. Keskustelua on herättänyt nousevan hintakehityksen lisäksi kuluttajien maksaman hinnan jakautuminen elintarvikkeiden toimitusketjussa alkutuotannosta vähittäiskauppaan. Etenkin ollaan huolissaan kotimaisen elintarvikeketjun kilpailullisuudesta ja mahdollisista ketjun keskinäisistä voimasuhteista. Niemi ja Liu (2010, 5–7) analysoivat suomalaisten elintarvikemarkkinoiden toimivuutta ja heidän tutkimuksensa osoitti, että pitkällä aikavälillä väliportaiden osuus elintarvikkeiden kuluttajahinnasta on kasvanut 2000-luvun aikana, kun taas maataloustuottajien osuus hinnasta on laskenut. Sekä vähittäiskauppa että elintarviketeollisuus ovat yhdistyneet kovaa vauhtia erilaisten yrityskokoa suurentavien järjestelyiden kautta. Empiirisesti ei pystytä todistamaan markkinavoiman väärinkäyttöä elintarvikealalla, sillä suuret markkinaosuudet eivät välttämättä tarkoita suurta markkinavoimaa. Jotta elintarvikeketjun voimasuhteita voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti, tulee ottaa huomioon kaikki elintarvikkeiden vähittäismyynti- ja tuottajahintojen välistä kuilua kasvattajat tekijät kuten esimerkiksi elintarvikehygienian tiukentuneet standardit, maatalouspolitiikan muutokset, tuottavuuserot ketjun eri osissa ja kansainvälisen kaupan vapautuminen. Niemi ja Liu testasivat ostajapuolen markkinavoiman mahdollista olemassaoloa mallilla, jossa käytetään elintarvikkeiden hintojen, elintarvikkeiden kysynnän sekä tuotanto- ja markkinakustannusten välisiä reaktioita. Niemen ja Liun tutkimuksessa on arvioitu erilaisten kustannushintojen ja tuottajahintojen muutosten siirtymää elintarvikkeiden kuluttajien maksamiin hintoihin. Tutkimus osoitti, että Suomen elintarvikemarkkinoilla vähittäiskaupalla on markkinavoimaa elintarviketeollisuuteen ja maataloustuotantoon, eli markkinoilla vallitsee epätäydellinen kilpailu, jossa vähittäiskaupalla on mahdollisuus hyödyntää mark up -hinnoittelua siirtämällä osa hinnasta kaupan tulokseksi käyttämällä potentiaalista markkinavoimaa. Mark up -hinnoittelussa hinta asetetaan kustannusten ja markkinatilanteen mukaan määriteltävän mark up -lisän mukaan. (Niemi & Liu 2010, 5–7)

Suomen keskittyneen päivittäistavarakaupan ympäristössä ketjujen neuvotteluvalta on suuri etenkin suhteessa pieniin ja keskisuuriin tavarantoimittajiin. Pienilläkin tavarantoimittajilla on kuitenkin valtaa vahvasti differoitujen tuotteiden kohdalla, jos niiden valikoimassa pitäminen tuottaa ketjulle ja kuluttajalle merkittävää lisäarvoa. Päästäkseen ketjujen valikoimiin on pienen toimittajan kilpailukykyisen hinnan ja laadun lisäksi varmistettava tuotteen katkeamaton saatavuus koko valikoimajakson ajan. Tässä korostuu pienten toimittajien tarve saada päivittäistavarakaupalta ajan tasaista tietoa tuotteiden kysynnästä, jotta sen vaihteluihin pystyttäisiin reagoimaan. Tämä lisää ketjun valtaa, mutta tiedon jakaminen on myös ketjulle kannattavaa, koska sillä voidaan parantaa hyllysaataavuutta ja kuluttajien asiakastyytyväisyyttä.

Myös elintarviketeollisuus on Suomessa keskittynyttä, joten suurilla tavarantoimittajilla on myös valtaa ketjuihin ja niiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja panostetaan tiedon jakamiseen toimitusketjun portaiden välillä. Väliinputoajiksi kilpailussa jäävät helposti keskisuuret toimittajat, joilla ei ole riittävän differoituja tuotteita ja jotka eivät ole riittävän kiinnostavia kumppaneita päivittäistavaraketjujen strategian kannalta.

Lidlin tullessa Suomeen elintarvikkeiden tuottajat saivat markkinoille uuden ostajan tuotteilleen, mikä lisäsi elintarviketeollisuuden neuvotteluvaltaa suhteessa suomalaisiin ketjuihin, kun kilpailu elintarvikkeista kiristyi. Toisaalta ketjun omat merkit, joista suurin osa on tuotettu ulkomailla, ovat Lidlin valikoimissa vahvasti edustettuina, mikä taas osaltaan vähentää suomalaisten elintarvikkeiden tuottajien valtaa, kun ulkomaiset tuottajat pääsevät markkinoille. Myös suomalaiset ketjut ovat lisänneet omien merkkiensä osuutta valikoimissa, mikä on lisännyt ketjujen tietoisuutta elintarvikkeiden kustannusrakenteesta ja siten heikentänyt elintarvikkeiden tuottajien neuvotteluvaltaa, kun ostajalle on yhä selvempää, millaisia katteita elintarvikkeiden valmistuksesta voidaan saada.

Päivittäistavarakaupan ketjujen ja tavarantoimittajien neuvotteluissa on usein kyse hintaneuvotteluista ja valikoimista, mikä voi aiheuttaa eturistiriitoja ja konflikteja. Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on kuitenkin saatavuuden ja maltillisten varastotasojen säilyttämisen vuoksi tärkeää, joten hintaneuvotteluiden ei pitäisi antaa vaikuttaa tiiviisiin yhteistyösuhteisiin, luottamukseen ja halukkuuteen jakaa tietoa toimitusketjun eri portaiden välillä. Tällaiset strategiset kumppanuussuhteet voivat tarjota ketjuille kilpailuetua suhteessa ulkomaisiin markkinoille pyrkiviin toimijoihin.

#### ***2.1.4 Uusien kilpailijoiden uhka***

Suomi ei ole pienenä markkina-alueena onnistunut vielä houkuttelemaan kansainvälisesti suurimpia vähittäiskaupan toimijoita kuten esimerkiksi Walmartia, Tescoa ja Aldia markkinoilleen. Pellervon taloustutkimuksen maatalousekonomisti Kyösti Arovuoren mukaan ulkomaiset suuret toimijat perustaisivat supermarketteja alueille, joilla on riittävä kuluttajapotentiaali kuten pääkaupunkiseudulle ja muutamaa Suomen suurimpaan kaupunkiin eivätkä koko maan laajuisesti, jolloin koko maan päivittäistavarakaupan kilpailutilanne ei muuttuisi, vaikka kansainväliset toimijat pyrkisivätkin markkinoille. Arovuoren mukaan ulkomaisten toimijoiden olisi kannattanut pyrkiä Suomen markkinoille silloin, kun päivittäistavarakaupan ketjuja oli myytävänä, esimerkiksi ennen kuin S-ryhmä osti HOK-Elannon ja Sparin. (Taloussanomien 2012) Suomen päivittäistavarakaupan markkinoille olisi ollut helppoa päästä ostamalla Suomen Lähikauppa Tritonilta vuonna 2016, mutta todennäköisesti Suomen pieni markkina ei ollut suurille toimijoille riittävän kiinnostava. Alan kasvuodotukset eivät myöskään ole pienenevän väestön vuoksi houkuttelevia ja toimialalla kasvetaan lähinnä syömällä muiden toimijoiden markkinaosuuksia.

Suuret ja harvat toimijat ovat menestyneet Suomen päivittäistavarakaupan alalla johdun alalle tulon liittyvistä suurista kustannuksista ja suuruuden ekonomiasta, pitkistä välimatkoista ja siitä että maa on harvaan asuttu. Elintarvikkeissa on pieni kate, jota toimijat voivat parhaiten kasvattaa katettaan vain alentamalla tuotteen yksikkökustannuksia, mikä suosii tehokasta toimintatapaa. Myös hyvien kauppapaikkojen saaminen voi olla hankalaa ja esimerkiksi Alko sijaitsee useimmiten kotimaisen ketjun myymälän yhteydessä, mikä ohjaa ihmisvirtoja kotimaisten ketjujen myyntipisteisiin. Suomalaiset päivittäistavarakaupan ketjut ovat toimineet alalla pitkään, joten ne tuntevat Suomen liiketoimintaympäristön ja niillä on tiiviit suhteet elintarvikkeiden tuottajiin.

### **2.1.5 Substituuttien uhka**

Substituuttina päivittäistavarakaupan ketjujen toiminnalle on esimerkiksi se, että koko ketjuporras jätetään väliin ja kuluttajat hankkivat elintarvikkeensa suoraan tuottajilta tai tuottajat toimittavat elintarvikkeet suoraan kuluttajille. Kuluttajat voivat ostaa tuotteensa myös toreilta. Pienempiä luomun tuottajia halutaan tukea ostamalla tuotteet suoraan heiltä, sillä ketjuportaan kiertämisen ajatellaan takaavan ainakin paremman katteen tuottajalle mutta mahdollisesti myös alemman hinnan kuluttajalle. Tämä vaatii kuitenkin kuluttajalta paljon joustavuutta, joten tällä hetkellä esimerkiksi ruokapiirien toiminta on melko pientä.

Ruuan verkkokauppa on Suomessa vielä hyvin vähäistä, sillä kotiinkuljetuksien logistiikan kustannustehokas järjestäminen ja kylmäketjun säilyttäminen aiheuttavat ongelmia. Erikoisempia hyvin säilyviä tuotteita myyvät, esimerkiksi etniset, verkkokaupat voivat lisätä suosiotaan maahanmuuttajien määrän kasvaessa, mikä lisäisi todennäköisesti myös kantaväestön kiinnostusta eksoottisempiin tuotteisiin ja mahdollisesti myös etnisten kivijalkamyymälöiden määrää. Tällä hetkellä suuri osa lisäravinteista tilataan suomalaisista tai ulkomaisista verkkokaupoista.

Ruuan verkkokauppaa hallitsevat samat ketjut kuin koko päivittäistavarakaupan alaa ja yleensä verkkokauppa onkin järjestetty niin, että kuluttaja tekee tilauksensa verkossa ja käy itse noutamassa ostoksensa valitsemastaan ketjun kivijalkamyymälästä valmiiksi keräilyynä. Moni kuluttaja ei välttämättä halua maksaa pelkästä keräilystä, jos joutuu kuitenkin itse noutaa ostoksensa myymälästä eikä niitä toimiteta kotiovelle asti.

Ulkomaisista verkkokaupoista voidaan hankkia hyvin säilyviä tuotteita, joita ei ole suomalaisissa myymälöissä valikoimissa, mutta ulkomaisia verkkokauppoja ei voi pitää suomalaisten päivittäistavaroiden kivijalkamyymälöiden substituutteina. Elintarvikkeiden hankinta ulkomailta olisi hankalaa sekä kuljetusten suhteen, että myös verotuksen kannalta. Suomen korkea veroprosentti alkoholituotteissa siirtää kuitenkin osan volyymin Viroon ja muihin maihin, joissa alkoholin verotus on kevyempää, vaikka alkoholin

tuontia Virosta onkin rajoitettu. Alkoholin ostaminen saattaa siirtyä yhä enemmän verkkokauppoihin, minkä vuoksi asioinnin helppouteen sekä verotukseen ja sääntelyyn tulisi kiinnittää huomiota.

## **2.2 Verkostot kaupan alalla Suomessa**

### ***2.2.1 Tiedon jakaminen päivittäistavarakaupan ketjussa***

Ohtonen (2009 179–195) tutki tapoja tehostaa kaupan tuotetietojen hallintaa ja ylläpitoa eri yritysten välillä. Tutkimuksessa haastatellut kaupan alan, elintarviketeollisuuden, IT- ja logistiikka-alan yritysten edustajat olivat yksimielisiä siitä, että tiedolla johtamisessa on vielä parannettavaa, vaikka kehitystä katsottiinkin tapahtuneen. Kaupan alan yrityksillä on käytössään paljon tietoa, mutta tietomassasta on osattava hakea liiketoiminnalle relevantti tieto ja luoda mahdollisuus sen tehokkaaseen jakamiseen organisaatioiden sisällä ja niiden välillä integroitujen tietojärjestelmien avulla. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että tällä hetkellä tiedon jakamisessa ollaan vasta raportoinnin asteella, eli tiedosta jalostetaan raportteja mutta niitä ei osata hyödyntää työskentelyssä. Vaikka tutkimuksessa keskityttiin sellaisen perustuotetiedon hallintaan, jolla ei ole kaupallista arvoa, ottivat haastateltavat puheeksi myös menekkitiedon jakamisen. Kaupan nähtiin käyttävän menekkitiedon jakamisessa valtaa sen suhteen, kenelle ja kuinka laajasti se on valmis jakamaan tietoa. Menekkitiedon jakamisen laajuuteen vaikutti arverkostoon yritysten väliset yhteistyösuhteet ja niiden laatu. Strategisille yhteistyökumppaneille jaetaan tietoa kattavammin kuin alemman tason yhteistyökumppaneille. Koska vallalla ja yhteistyösuhteilla on suurempi merkitys menekkitiedon jakamisessa, sitä ei jaeta yhtä helposti kuin tuotetietoa. On tärkeää olla tarkka sen suhteen, mitä tietoa jakaa, sillä osa tiedoista kannattaa jättää organisaation yksityishallintaan jotta kilpailukyky säilytetään myös organisaatiossa. (Ohtonen, 2009 179–195)

Puumalan (2009, 201–217) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vuorovaikutussuhteiden hallinnan mekanismeja ja edellytyksiä kaupan alalla. Jotta strateginen kumppanuus olisi mahdollista, toimijoilla tulee olla yhteiset tavoitteet, joiden tulee olla liiketoiminnan kannalta merkittäviä, mutta niiden saavuttaminen ilman kumppanuutta ei olisi mahdollista. Erityisen hyvin strateginen kumppanuus toimii tilanteissa, joissa molemmat toimijat ovat riippuvaisia resursseista, joita vastaosapuoli hallitsee. Vuorovaikutuksesta tulee koi-  
tua molemmille riittävän suurta lisäarvoa, jotta osapuolet ovat motivoituneita ja sitoutuneita jakamaan tietoa. (Puumala 2009, 214)



### 2.2.2 Verkostojen hyödyntäminen

Peltomaa ja Mitronen (2009 257–277) tutkivat kaupan alan muutosteemoja tehokkuuden, verkostojen ja vallan näkökulmasta. Keskeisiksi muutosteemoiksi nousivat kaupan keskittyminen ja ketjuuntuminen, kumppanuuden ja yhteistyön lisääntyminen sekä asiakastiedon merkityksen ja hyödyntämisen lisääntyminen. (Peltomaa & Mitronen 2009, 264) Tutkimuksessa ymmärretään tehokkuus arvoketjun tehostamisen tavoitteena ja ainoana keinona tehokkuuden parantamiseksi pidetään arvoketjun verkoston kehittämistä sekä osapuolten välistä yhteistyötä ja toimintamalleja. Tällöin verkostojen kehittämistä voidaan pitää arvoketjun tehostamisen edellytyksenä ja keskeisenä työkaluna. Osapuolten pyrkiessä vahvistamaan asemiaan kaupan arvoketjussa osaoptimoinnin avulla, valta voidaan nähdä olemassa olevina toimintamalleina, rakenteina ja suhteita ylläpitävänä voimana. Arvoketjun kehittäminen vaatii usein vallan jakamista ja kokonaisuuden optimointia tavoittelevaa yhteistyötä. Tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä siitä, että yhteistyö on ainoa tapa menestyä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta arvoketjua voidaan kehittää, täytyy lähteä liikkeelle realistisista lähtökohdista kohti koko arvoketjun strategista suunnittelua, jonka tulisi realisoitua operatiivisessa johtamisessa ja yksilöiden arkipäiväisessä työssä. (Peltomaa & Mitronen 2009, 267–268)

Arvoketjun toimijakentän keskittymisen tärkein syy on ollut tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen, kustannusten pienentäminen ja kasvun tavoittelu. Verkostonäkökulman kannalta keskittymiskehitys on ollut strateginen valinta, joka on johtanut ketjuuntumisen osalta myös ketjun ohjaamisen ja toiminnan keskittämisen lisääntymiseen. Koska myös teollisuuden toimijakentässä on tapahtunut keskittymistä, myös kaupan arvoketjun verkoston toimijoiden määrä on vähentynyt, kun esimerkiksi tukkuporras on poistunut päivittäistavarakaupan arvoketjusta lähes kokonaan Suomessa, mikä on korostanut informaation jakamisen tarvetta ihmisten vähentyessä. Yhteistyö on yksinkertaistunut, mutta ketjuohjaus on vähentänyt kauppiastason ja teollisuuden välisiä suhteita. Yleisen käsityksen mukaan kaupan keskittyminen on myös lisännyt kasvaneen markkinavoiman avulla kaupan valtaa arvoketjussa suhteessa vähiten keskittyneeseen alkutuotantoon. Vaikka teollisuuden alalla keskittyminen on kasvanut, yksittäiset tavarantoimittajat eivät koe, että niillä olisi valtaa haastaa kaupan johtoasemaa arvoketjussa. Tavarantoimittajien kontrollia kauppiastason toiminnasta on vähentänyt se, että kauppiaille on yhä vähemmän päätösvaltaa oman ketjuun kuuluvan kauppansa valikoiman suhteen. Tämä on lisännyt yhdessä kauppojen omien merkkien osuuden kasvun ja vertikaalisen integraation kanssa tavarantoimittajien epävarmuutta. (Peltomaa & Mitronen 2009, 265–266)

Viimeisen 15 vuoden aikana verkostomainen, yhteistyötä ja kumppanuutta korostava toimintatapa kaupan alalla on lisännyt suosiotaan, kun sen välttämättömyys on ymmärretty. Myös asiakasnäkökulman huomioiminen ja kumppanuusajattelu ovat mahdollista-

neet strategisen hallinnan ja operatiivisen johtamisen tehostamisen. Yhä verkostomaisemmaksi kehittyvä kaupan arvoketju etenkin merkittävimpien kumppaneiden kanssa synnyttää tulevaisuudessa strategisen verkoston arvoketjun vetäjän eli kaupan alan yrityksen ympärille. Kun kumppanuudet yleistyvät, voidaan keskittyä paremmin asiakasarvon kasvattamiseen ja arvoketjun tehostamiseen pelkän hintaneuvottelun sijaan. Kumppanuussuhteita lisäämällä kauppa on jakanut valtaansa etenkin suurimpien tavarantoimittajien kanssa, mutta pienempien tavarantoimittajien valta on vaarassa laskea entisestään niiden jäädessä syvempien yhteistyösuhteiden ulkopuolelle. (Peltomaa & Mitronen 2009, 266)

Asiakastietoa pyritään hyödyntävään kasvavassa määrin kaupan arvoketjun kaikilla eri tasoilla aina ajattelumalleista arkityöhön asti ja siitä on tullut tärkein arvoketjun ohjauksen ja kehittämisen työkalu. Kaupan ja teollisuuden välisissä neuvotteluissa voidaan hyödyntää ajankohtaista asiakastietoa, jolloin päätökset voidaan tehdä faktatiedon perusteella pelkän tuntuman sijaan. Arvoketjun sisäistä ja ulkoista tehokkuutta voidaan parantaa ja siten tehostaa toimitusketjua, pienentää kustannuksia ja parantaa sekä myyntiä että asiakasarvoa. Verkostonäkökulman mukaan asiakastiedon tulisi virrata toimijalta toiselle. Tämä vaatii kuitenkin entistä parempaa tiedonkulkua ja tietojärjestelmien integroimista toisiinsa mutta on mahdollista vain luottamuksellisessa ympäristössä, jossa on aito halu kehittää tiedonhallintaa yhteistyössä. Onnistuessaan parantunut tietovirta ja tiedolla johtaminen voivat saada aikaan verkostolle kilpailuedun suhteessa muihin arvoketjuihin. Koska kaupalla on parhaat mahdollisuudet asiakastiedon keräämiseen, sillä on tiedon hallinnassa epäsymmetrinen valta-asema, jota voi käyttää neuvotteluissaan teollisuuden kanssa. (Peltomaa & Mitronen 2009, 267)

Peltomaan ja Mitrosen tutkimuksessa kävi ilmi, että uusien teknologioiden kehittäminen operatiivisen johtamisen tasolla ja käytäntöön pano arkityössä lisääisivät läpinäkyvyyttä ja parantaisivat tietovirran kulkua. Tässä työkaluina voisi hyödyntää tehokkaampia ERP-järjestelmiä, RFID-teknologiaa ja tilausvirran automatisointia. Tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden arvioiden mukaan myös logistiikkapalveluntarjoajilla on hyvät mahdollisuudet kehittää toimitusketjun tehokkuutta myös myymälälogistiikan optimoinnissa. (Peltomaa & Mitronen 2009, 268–269)

Peltomaan ja Mitrosen (2009, 269) mukaan koko kaupan arvoketjun tulisi muuttaa asenteitaan ylätasolta lähtien kohti alempia tasoja osaoptimoinnista kohti kokonaisuuden optimointia, jotta myyntiä voitaisiin parantaa. Tutkimuksessa haastatellut nostivat esille yhtenä myynnin parantamisen keinona kansainvälisen menekkitiedon hyödyntämisen brändituotteissa kotimaisen menekin ennustamisen apuna. Lisäksi kauppa ja tavarantoimittaja voisivat välttää hyllypuutteita ja puolityhjiä hyllyjä yhteisellä saatavuuden ja hyllytilan suunnittelulla. Konseptien yhteinen kehittäminen sekä hyllytilojen ja myymälälogistiikan suunnittelu nähtiin mahdollisuutena parantaa myyntiä myös käytännön tasolla

arkipäiväisessä työssä. Asiakastiedolla johtamista, kilpailukykyistä hinnoittelua, markkinointiviestintää ja promootioita pitäisi myös kehittää sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Kaupat ja tavarantoimittajat voisivat parantaa operatiivisen suunnittelun tasolla myyntiä tarkastelemalla kriittisesti valikoimaansa ja tekemällä yhteistyötä hinnoittelussa, jolloin voitaisiin siirtyä kampanjahinnoitteluun keskittymisestä enemmän kohti perusvalikoiman parempaa hyödyntämistä. (Peltomaa & Mitronen 2009, 269)

Peltomaan ja Mitrosen (2009, 270) tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että tehostamiskeinoista tärkeimpänä pidetään ennakoitavuuden parantamista tavarantoimittajien ja kauppojen ketjuohjauksen sekä myös logistiikkatoimijoiden välillä, sillä reagoiminen yllättäviin muutoksiin on usein kallista. Koko kaupan arvoketjussa keskeistä olisi kehittää logistiikkaa ja tilaus-toimitusketjua tehokkaammaksi kustannusten pienentämiseksi. Tämä edellyttää tietojärjestelmien tiedonsiirron sekä tilausjärjestelmien kehittämistä sekä yhteistyön lisäämistä eri toimijoiden välillä operatiivisen johtamisen tasolla. Kauppa ja tavarantoimittaja voivat pienentää kustannuksia myös optimoimalla valikoimaa yhdessä, mikä saattaa johtaa kaupan valikoiman supistumiseen jolloin kaikkien osapuolten on hyvä pitää mielessä kokonaisuuden optimoinnin tärkeys. Kauppojen omien merkkien tuottaminen on lisännyt niiden tietoisuutta tuotteiden kustannusrakenteesta. Kustannusrakenteen tunteminen on kustannusten hallinnan kannalta tärkeää, joten avoimuus ja tiedon jakaminen kaupan ja tavarantoimittajan välillä on varmistettava. Strategisten ja operatiivisten ostotoiminnan keskittämiseen johtaneilla päätöksillä on saavutettu kustannussäästöjä ja toimintaa tehostamalla haastateltavat uskoivat saavutettavan vielä suurempia säästöjä. Operatiivisella ja arkisella työskentelyllä voidaan taas vaikuttaa varastoinnin optimointiin ja sen kiertoon sekä varastoon sitoutuneeseen pääomaan. Arvoketjussa kustannussäästöjä voi saavuttaa myös lyhentämällä ketjua eli poistamalla toimijoita arvoketjun eri portailta. (Peltomaa & Mitronen 2009, 270)

Kannattavuuden pitäisi olla pelkkien myyntitavoitteiden sijaan koko arvoketjun yhteinen tavoite, johon päästään yhteistyössä optimoimalla koko arvoketjun toimintaa. Yhteisen tekemisen onnistumiseen tarvitaan strategista ja operatiivista asennemuutosta ja perusasioiden toimivuus tulee varmistaa. Kaupan ja tavarantoimittajan pitäisi lisätä yhteistyötä tuotevalikoiman erilaistamisen, myymälämarkkinoinnin ja valikoiman optimoinnin katteen osalta, jolloin voitaisiin varmistaa muun valikoiman parempi tuottavuus ja kokonaisuoptimointi pelkän hintakampanjoinnin sijaan. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa myös toimitusketjun paremmalla hallinnalla, kustannustehokkaalla logistiikalla ja tehokkaalla hankinnalla sekä arvoketjua lyhentämällä. (Peltomaa & Mitronen 2009, 271)

Asiakasarvon tulisi olla jokaisen kaupan arvoketjun toimijan keskeinen tavoite ja sen tulisi ohjata koko arvoketjua aina asenteiden muutoksesta strategiselta tasolla arkityöhön asti. Asiakastietoa hallitsemalla ja siirtämällä voidaan tunnistaa paremmin kuluttajien piileviäkin alati muuttuvia ja kehittyviä tarpeita. Nämä tarpeet tulisi ottaa huomioon koko arvoketjun suunnittelussa lisäämällä läpinäkyvyyttä ja luottamusta operatiivisella tasolla

eri toimijoiden välillä. Asiakasarvon luomisessa tärkeimpänä ovat edelleen perusasioiden kuten saatavuuden, kilpailukykyisen hintatason ja palveluprosessien sujuvuuden varmistaminen operatiivisella ja arkityön tasolla. (Peltomaa & Mitronen 2009, 271)

Peltomaa ja Mitronen (2009, 272) pitävät arvoketjun toimijoiden tarvetta säilyttää valta osaoptimoinnin perimmäisenä syynä, mikä näkyy verkostojen toiminnassa puutteellisena avoimuutena ja epäluottamuksena sekä intressien ristiriitoina. Kokonaisoptimointi vaatii kuitenkin muutosta asenteissa, yhteisten mittaristojen kehittämistä, yhdessä suunnittelua sekä ennakoitavuuden parantamista jakamalla tietoa ennakoivasti. Pelkkien hintaneuvotteluiden sijaan tulisi keskittyä molempia osapuolia hyödyttäviin ratkaisuihin esimerkiksi valikoimatyöskentelyssä. Kumppanuudessa tulee tunnistaa kehittämisen jännitekohdat ja rakentaa yhteiset tavoitteet, joiden saavuttaminen varmistetaan optimoimalla strategista hallintaa ja operatiivista johtamista. Kokonaisuuden optimoinnissa pitää ymmärtää, ettei kaikkien kanssa voi kuitenkaan tehdä syvällistä yhteistyötä vaan löytää itselle strategisesti sopiva kumppani ja hyväksyä kilpailun vaikutukset yhteistyöhön. Tutkijoiden haastatteluissa havaittiin myös kolmannen osapuolen mahdollisuus toimia neutralisoivassa roolissa integraatioprosessissa. (Peltomaa & Mitronen 2009, 272)

Kaupan arvoketjun toimijat kuvailivat strategista kumppanuutta vastavuoroisena molemmin puoleisena ja avoimena suhteena, jota ylläpitää luottamus toiseen osapuoleen ja mahdollistaa kummallekin toimijalle voittoja, jotka olisi hankalaa saavuttaa yksin. Strategisen kumppanuuden nähtiin sisältävän inhimillisen ymmärryksen ja tietämyksen sekä osaamisen vaihdantana, johon tarvitaan riittäviä panostuksia ja kyvykkyyksiä. Pienempien toimijoiden on vaikeaa saavuttaa näitä, joten strategiset kumppanuudet toteutetaan useimmiten suurien toimijoiden kesken. Haastateltavat pitivät strategista kumppanuutta arvoketjun kehittämisen kannalta merkittävänä mahdollisuutena, mutta tunnustivat kuitenkin kumppanuuden haasteet realistisesti. Etenkin ostaja- ja myyjä-asetelma ja intressiristiriidat koettiin ongelmallisiksi, kun toimijoiden tulisi yhteistyön lisäksi päästä sopuun tiukoissakin hintaneuvotteluissa. Kilpailulainsäädäntö sekä luottamuksen puute tietovuotoriskin muodossa heikentävät myös mahdollisuuksia täydellisen ja täysin avoimen strategisen kumppanuuden syntymiseksi. (Peltomaa & Mitronen 2009, 273) Tärkeintä yhteistyön kehittämisessä on kiistattomien yhteisten tavoitteiden ja hyötyjen tunnistaminen. Tällöin on mahdollista myös minimoida suhteita hiertävien hintaneuvotteluiden vaikutukset kumppanuuteen. (Peltomaa & Mitronen 2009, 274)

### ***2.2.3 Pitkäjänteisen kumppanuussuhteen rakentaminen***

Skippari ym. (2009, 279–290) haastattelivat 14 kaupan arvoketjussa toimivan yrityksen edustajaa viidestä eri organisaatiosta selvittääkseen strategisten kumppanuuksien tarjoamia mahdollisuuksia kaupan kilpailukykyyn lähteenä sekä arvoketjun tehostamisessa ja

sitä, miten lisätä luottamusta osapuolten välillä. Suurin osa haastateltavista koki, että suomalaisen kaupan yhteistyö toimii melko hyvin ja on kehittynyt jatkuvasti, kun taas toiminnan tehokkuutta pidettiin kansainvälisessä vertailussa erittäin hyvänä toimijoiden välisen yhteistyön johdosta. Tästä huolimatta strategiset kumppanuudet ovat suomalaisessa ympäristössä harvinaisia kaupan arvoketjussa ja suurin osa kumppanuuksista jättää muut arvoketjun toimijat kumppanuuden ulkopuolelle toimiessaan ainoastaan kaupan ja teollisuuden välillä. Yhteistyö on vielä melko lyhytjänteistä operationaalisen tason suunnittelua, joten verkostomaiseen, monivuotiseen ja monikeskeiseen koko arvoketjun käsittävään läpinäkyvään yhteistyöhön on vielä matkaa, vaikka tämä nähdäänkin suurena mahdollisuutena. Tyypillisesti arvoketjun yhteistyösuhteita solmivat suuret toimijat, mutta pienilläkin tuottajilla on mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä suurempien toimijoiden kanssa, koska kuluttajat arvostavat lähiruokaa valikoimissa. Strategisen kumppanuuden kannalta yrityksen koko ei ole ratkaiseva tekijä, vaan tärkeämpää on omistaa vahvat brändit ja asiantuntemus omasta kategoriastaan, koska nämä ovat vaikutusvaltaa lisääviä resursseja. Kun syvälinen yhteistyö keskitetään suurimpiin avainasiakkaisiin, keskisuuret toimijat jäävät helposti huomiotta. Jo alusta lähtien strategisiin kumppanuuksiin mukaan lähteneet tavarantoimittajat hyötyvät yhteistyösuhteista eniten ja voivat saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Luottamuksen puute sekä informaation heikko jakaminen ja hyödyntäminen ovat toisiinsa kytköksissä olevia ongelmia, jotka ovat pääasiallisia yhteistyösuhteiden syntymisen estäviä tekijöitä. (Skippari ym. 2009, 284–285)

Strategiseen kumppanuuteen pyrkivillä yrityksillä täytyy olla selkeä yhteinen ja yhteinen visio siitä, mihin yhteistyön tekemisessä pyritään. Yhteisen liiketoimintalogiikan ja yhteiset intressien lisäksi yritysten pitää pystyä hahmottamaan liiketoiminnasta osa-alueet, joilla yhteistyön tekeminen on mahdollista sekä kyvykkyyttä asioiden pitkäjänteiseen suunnitteluun. Koska arvoketjun tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa arvoa loppuasiakkaalle, kuluttajalähtöinen ajattelutapa on molemmille kumppaneille yhteinen intressi ja keskeinen keino edistää yhteistyön syntymistä. Kaikkien arvoketjun jäsenten tulee hyväksyä tämä näkökulma ja muuttaa se suunnittelun ylätasolta lähtien käytännön toimenpiteiksi arkisessa työskentelyssä. Yhteistyön tulosten seuraamiseksi ja avoimuuden varmistamiseksi yhteistyötä tulisi mitata yhteisillä mittareilla. Vaikka yrityksillä olisikin yhteinen strategia ja jaetut tavoitteet, täytyy osapuolilla olla selkeä kuva omista rooleistaan prosessissa, jolloin mittareiden avulla voidaan varmistaa, että osapuolet toimivat sovittujen pelisääntöjen mukaisesti kumppanuuden edistämiseksi optimoiden arvoketjun toimintaa kokonaisvaltaisesti. (Skippari ym. 2009, 286)

Kumppanuudessa luottamus tulisi luoda ensin yrityksen avainhenkilöiden välille, jolloin ylimmän johdon sitoutuminen toimintaan on tärkeää. Myös aikaiset onnistumiset sitouttavat henkilökuntaa prosessiin operatiivisella tasolla, sillä ne vahvistavat käsitystä siitä, yritys on tekemässä menestyksen kannalta oikeita asioita. Strategisen kumppanuuden

den alkuvaiheessa henkilöstömuutokset voivat vaikuttaa luottamuksen luomiseen negatiivisesti, sillä henkilökohtaisilla suhteilla on kumppanuudessa suuri merkitys. Kumppanuuden kehittyessä ja vakiintuessa muutokset avainhenkilöstössä eivät kuitenkaan ole enää yhtä merkittäviä. Jos yritykset eivät ennen ole toimineet läheisissä kumppanuuksissa arvoketjun eri portaiden kanssa, avuksi voidaan ottaa kolmas osapuoli välittämään viestejä, jolloin vältetään suorat konfliktit. Tällaiset konfliktit voivat aiheuttaa luisumisen takaisin vanhojen toimintamallien pariin. (Skippari ym. 2009, 287)

### 3 INTEGROITU LIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

#### 3.1 Yritysten suunnittelu- ja ennusteyhteistyö

##### 3.1.1 Vuorovaikutteinen suunnittelu, ennustaminen ja täydennys

Chin-Chun ym. (2015, 305–306) mukaan ostajan ja tavarantoimittajan hyvät suhteet ja tiedon jakaminen parantavat oleellisesti ostavan yrityksen suorituskykyä. Yhteistyö edesauttaa yritysten kykyä reagoida herkemmin yllättäviin tilanteisiin sekä vähentää epävarmuutta ja helpottaa epävarmuuden hallintaa, jolloin yritykset voivat keskittyä paremmin arvon luomiseen. Esimerkiksi toimitusketjun piiskavaikutus on seurausta epäsymmetrisestä informaatiosta ja johtaa helposti ylireagointiin kysynnän vaihtelussa, mutta tätäkin vaikutusta voidaan välttää jakamalla tietoa, jolloin myös varastotasot pienenevät ja palvelutaso nousee. Sen sijaan, että yritysten yhteyshenkilöt keskittyisivät hoitamaan yksittäisiä hankintaprosesseja osaoptimoinnilla, heidän tulisi pyrkiä optimoimaan koko toimitusketjua. Toimitusketjun johtajien tulisi kiinnittää huomiota pelkän tiedon jakamisen mahdollistavan järjestelmän sijaan myös päätöksentekokäytäntöihin ja liiketoiminta-alueisiin sekä ulkoisesti että yrityksen sisäisesti. Ennen kuin otetaan käyttöön erityisiä tiedon jakamista mahdollistavia teknologioita, yritysten tulisi ymmärtää, että pelkät datavirratt ovat riittämättömiä mahdollistamaan tehokkaan kahdensuuntaisen informaation vaihdon ja suhteiden synergian. Yritysten pitäisi pystyä perustelemaan kattavasti, miksi investoinnit tarvittavaan teknologiaan ovat niin tärkeitä tulevaisuuden yhteistyön mahdollistamiseksi. (Chin-Chun Hsu ym. 2008, 305–306)

Toimialojen johtavat yritykset ovat panostaneet jo pidemmän aikaa koko arvoketjun suorituskyvyn parantamiseen tekemällä yhteistyötä ja jakamalla informaatiota yli yritysrajojen. Tätä toimintatapaa kutsutaan vuorovaikutteiseksi suunnitteluksi, ennustamiseksi ja täydennykseksi (collaborative planning, forecasting and replenishment, CPFR). Tarkoituksena on luoda mahdollisimman tarkka kysyntäennuste, jota voidaan hyödyntää täydennyksessä ja toimitusketjun optimoinnissa ja alentaa tällä tavalla kustannuksia ja kasvattaa voittomarginaaleja. Yhteistyö toimitusketjun eri portaiden välillä mahdollistaa yhä tarkempien ennusteiden tekemisen, ja koko arvoketjun tulisi toimia tämän yhden yhteisen ennusteen mukaan ja sen tulisi olla läpinäkyvä kaikille osapuolille. Näin kaikki arvoketjun jäsenet voivat ottaa kantaa ennusteeseen sekä etsiä syy-seuraussuhteita ennusteen päivittämistarpeisiin sekä muokata ennustetta tarvittaessa mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi Walmart on luonut koko päivittäistavarakaupan alalle standardin yhdistämällä omaa tietoaan toimittajan hallinnoimiin kuljetuksiin ja tietoon sekä jakamalla vielä ennusteen kaikille toimitusportaille. Standardin luominen alalle ja koko alan toimijoiden

kriittisen massan vakuuttaminen ja osallistaminen tiedonjakoon mahdollisti sen, että toimittajat pystyivät laskemaan kustannuksiaan ja hintojaan. (Ireland 2005, 3) Näin ollen yksittäisen suuren toimijan panostukset ovat hyödyttäneet erityisesti tätä kehityksen edelläkävijää, että myös tavarantoimittajia, kun muutkin kauppaketjut ovat voineet hyödyntää toimiviksi havaittuja käytäntöjä. Näin tavarantoimittajien on ollut helpompaa arvioida kokonaisvolyymeja, kun useiden eri ostajien ennusteet on ollut helppo summata yhdeksi volyyymiennusteeksi.

### *3.1.2 Käytännön esimerkkejä onnistumisista suunnittelun integroinnissa*

Walmart ja Warner-Lambert toteuttivat Yhdysvalloissa ensimmäisen CPFR projektin, jonka tarkoituksena oli madaltaa koko toimitusketjun varastotasoa. Projektissa vertailtiin molempien osapuolten myynti- ja tilausennusteita, mikä mahdollisti sen, että erot ennusteissa huomattiin jo aikaisessa vaiheessa ja tarvittaviin toimenpiteisiin pystyttiin ryhtymään nopeasti. Pilottiprojekti aloitettiin Warner-Lambertin Listerine-suunpuhdistustuotteilla. Projektissa ennusteet jaettiin ja molemmat osapuolet pystyivät muokkaamaan niitä esimerkiksi sen mukaan, miten kampanjoiden oletettiin vaikuttavan myyntiin. Ennen tätä Warner-Lambertilla oli tapana varautua Walmartin kampanjoihin rakentamalla puskuria näiden vaikeasti ennakoitavien tapahtumien varalle, koska tavarantoimittaja sai tiedon kampanjoista lyhyellä varoitusajalla. (Seifert 2003, 310–311)

Pilotin aikana Walmart ja Warner-Lambert tekivät itsenäisesti ennusteen seuraavan kuuden kuukauden kysynnästä. Suunnittelutasona oli yksittäinen tuote yksittäisessä myyntipisteessä yhden viikon aikana. Kun nämä ennusteet saatiin valmiiksi, osapuolet jakoivat ne ja selvittivät viikoittain, mistä eroavaisuudet kahden osapuolen ennusteissa johtuivat. Pilottiprojektin tuloksena Walmart alkoi tehdä tilauksia toimittajalle kuusi viikkoa etukäteen, mikä sopi paremmin yhteen Warner-Lambertin kuusiviikkoisen valmistusrytmin kanssa. Ennen tätä Walmart oli tehnyt tilauksensa vain yhdeksän päivää ennen toimitusta. Nyt Warner-Lambert pystyi suunnittelemaan Listerine-tuotteiden tuotantoaan paremmin vastaamaan kuluttajakysyntää sen sijaan, että se oli joutunut ylläpitämään korkeaa varastotasoa. Walmartin Listerine-tuotteiden saatavuus nousi 85 prosentista 98 prosenttiin ja Warner-Lambertin myynti nousi vuoden aikana 8,5 miljoonaa dollaria ilman yhtäkään uutuustuotteen lanseerausta samalla kun sen varastotaso laski 25 prosentilla. Pilotin loppuun mennessä syksynä 1996 Warner-Lambertin hankinnan johtaminen oli myös parantunut huomattavasti. (Seifert 2003, 310–311)

Laaja-alaisen CPFR-ohjelman luominen vaatii paljon resursseja, mutta sen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä myös muiden kauppakumppaneiden kanssa ja se mahdollistaa toisessa kumppanuussuhteessa hyväksi havaittujen käytäntöjen soveltamisen



muihinkin suhteisiin. Tästä syystä tiivistä yhteistyötä kannattaa harjoittaa vain tärkeimpien strategisten kumppaneiden kanssa, joiden kohdalla on mahdollista integroida sekä S&OP- että CPRF-käytännöt. Molemmat näistä on tunnustettu yhteistyön implementoinnin parhaiksi käytännöiksi. Yhdistämällä S&OP:n ja CPFR:n saadaan aikaan kaksivaiheinen integroitu liiketoiminnan suunnitteluprosessi. Ensimmäinen vaihe käsittää asiakaslähtöisen markkinastrategian suunnittelun ja toinen vaihe keskittyy operationaalisen suunnitelman siitä, miten tämä arvoprosessi luodaan asiakkaalle. Nämä vaiheet yhdistämällä voidaan saavuttaa kilpailuetu kun tiedetään tarkalleen, mitä arvoa asiakkaalle pitää tuottaa ja millä prosesseilla tämä arvo saadaan aikaseksi. Esimerkiksi Lowe's Home Improvement ja Whirlpool onnistuivat luomaan tällaisen integroidun liiketoimintasuunnitelman. (Smith ym. 2010–2011, 9)

Lowe'sin ja Whirlpoolin kommunikaatio tapahtui ennen lähinnä kaupallisen ja myyntiosaston välillä. Yritysten väliset suhteet olivat usein kireitä, sillä molemmat tekivät toiseen osapuoleen epäsuotuisasti vaikuttavia päätöksiä johtuen riittämättömästä kommunikoinnista. Esimerkiksi Whirlpoolin tuodessa markkinoille uusia tuotteita, sekä Whirlpool että Lowe's olivat innokkaita saamaan tuotteet mahdollisimman nopeasti kuluttajille. Kun lanseerauspäivästä oli sovittu, Lowe'silta kysyttiin, kuinka kauan Whirlpoolilta oli tiedetty uudesta tuotantolinjasta. Whirlpool oli tiennyt tästä jo kuukauden ajan, mutta ei ollut jakanut tätä tietoa Lowe'sin kanssa. Tästä syystä yritykset joutuivat neuvottelemaan siitä, miten jakaa osuudet kymmenien tuhansien dollareiden laskusta, joka vaadittiin vanhojen tuotteiden myynnistä pois uusien tuotteiden alta. Uudesta tuotantosarjasta kertominen hyvissä ajoin ennen lanseerausta olisi säästänyt molemmat osapuolet ylimääräisiltä kustannuksilta ja turhautumiselta. Tämän huomattuaan yritykset päättivät aloittaa monivaiheisen prosessin kohti integroitua liiketoiminnan suunnittelua. (Smith ym. 2010–2011, 9–10)

Ensimmäinen vaihe aloitettiin kysynnän suunnittelun yhteistyön parantamisen merkeissä painottamalla erityisesti tilausten ennustamista pois lukien kuitenkin lähes kokonaan sen, kuinka paljon toimitetuista tuotteista lopulta myytiin kuluttajille tai millaisia varastotasot olivat. Yhteistyötä tehtiin lyhyellä, useimmiten alle kolmen kuukauden aikavälillä eikä huomioon otettu keskipitkän tai pitkän aikavälin suunnittelua. Kysynnän suunnittelu käsitti lähinnä tilastollista ennustamista eikä ennusteisiin lisättyä kvalitatiivista tietoa. Myös näkyvyys yritysten markkinasuunnitelmiin oli rajallinen mikä johti siihen, että molemmilla yrityksillä oli itsenäiset myynti- ja liiketoimintasuunnitelmat. Tasapainotettuaan kysynnän suunnitteluprosessia yritykset pääsivät suunnittelemaan hankintaansa yhdessä. Lowe's keskittyi tunnistamaan Whirlpoolin kapasiteetin ja rajoitteet tuotteiden valmistuksessa. Molemmat yritykset pyrkivät ymmärtämään toistensa vaaditut taivotevarastotasot ja valikoimamuutosten suunnittelun ottaen huomioon myös vanhojen tuotteiden varastot. Yritysten toimitusketjuista vastaavat osastot aloittivat aktiivisen työ-

kentelyn myynnin ja kaupallisten toimintojen osastojen kanssa. Tässä vaiheessa yhteistyötä tehtiin kuitenkin lähinnä operationaalisella tasolla suunnittelemalla yksittäisten tuotteiden kysyntää ja tarjontaa yritysten ennustetiimien välillä. Koska syvempi yhteistyö oli satunnaista ja epäjohdonmukaista, myyntisuunnitelmissa ei otettu huomioon tulevaa mainontaa, kampanjoita tai tuotteiden muutoksia. Tästä syystä operationaalinen suunnittelu perustui ennusteisiin, jotka eivät olleet tarkkoja tai ajantasaisia. Ilman läpinäkyvyyttä myyntiin vaikuttaviin tapahtumiin suorituskykykymittareiden tavoitteita ei saavutettu ja epätarkkuudesta johtuvat kustannukset olivat korkeita. Lowe's painotti läpinäkyvyyden tärkeyttä esittelemällä mallin, jossa näkyi aikajanalla vaihtoehtojen väheneminen ja vaihtoehtojen kustannusten kasvaminen mitä vähemmän aikaa toiminnon suorittamiseen oli. Suunnittelemalla pitkällä aikajänteellä etukäteen oli käytössä enemmän vaihtoehtoja ja niiden kustannukset olivat pienemmät. Mitä lähemmäs toteutusajankohta tuli, sitä vähemmän vaihtoehtoja oli ja suunnitelman muutokset olivat tällöin kalliita. (Smith ym. 2010–2011, 10)

Vuoden 2008 lopussa Whirpool ja Lowe's pääsivät seuraavaan vaiheeseen, jossa yritykset laajensivat suunnitteluhorisonttiaan käsittämään yli kolmen kuukauden aikavälin lisäämällä myynnin ja markkinoinnin keskijohdon yhteistyötä. Jäsentyneet kysyntä- ja tarjontakatsaukset ajoivat liiketoiminnan suunnittelua yhä lähemmäs tilannetta, jossa voitaisiin toimia yhden yhteisen ennusteen ja myyntisuunnitelman mukaisesti. Vahvistuneen tuotejohtamien avulla pystyttiin keskittymään paremmin yhteistyöhön kampanjoiden, tuotelanseerausten ja erikoistapahtumien suunnittelussa. Yhdessä jaetut tuotekohtaiset kampanjakalenterit saivat aikaan sen, että suunnitteluhorisontti onnistuttiin venyttämään kolmesta kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Myynnin ja markkinoinnin yhteisen suunnittelun kehittäminen lisäsi ulkoisen kommunikaation lisäksi myös yritysten sisäistä tiedonvaihtoa. Useista parannuksista huolimatta yritysten suunnitteluhorisontti oli edelleen liian lyhyt eivätkä ylemmän tason johtohenkilöt olleet rutiinomaisesti suunnittelussa mukana, mikä rajoitti mahdollisuuksia jaetun liiketoimintasuunnitelman saavuttamisessa. Projektin kolmannessa vaiheessa suunnitteluhorisontti laajennettiin 12 kuukauteen yhdistämällä operaatioiden suunnittelu suoraan kaupallistamisen suunnitteluun. Prosessissa informaatio valuu ylhäältä alaspäin johtuen siitä, että ylempi johto on kuukausittain aktiivisesti mukana suunnittelussa. Tämä mahdollistaa sen, että strategisen liiketoiminnan päätökset saadaan toteutumaan alemmilla tasoilla lyhyellä aikavälillä, kun myynnin ja operaationaalisen toiminnan suunnittelu ja strategiset liiketoiminnan muutokset ovat alemman tason suunnittelulle läpinäkyviä. Tämän CPFR-prosessin tuloksena Lowe'sin ja Whirpoolin myynti kasvoi kolmen vuoden aikana 12 prosenttia, varastokustannukset laskevat 5 prosentilla ja toimitusvarmuus kasvoi 3 prosenttia. Näiden hyötyjen lisäksi yritysten päätöksentekoprosessi nopeutui ja tehostui, mikä lisäsi liiketoiminnan joustavuutta ja ennakoitavuutta. (Smith ym. 2010–2011, 11–12)

## 3.2 Myynnin ja operaatioiden suunnittelu

### 3.2.1 Myynnin ja operaatioiden suunnittelu

Myynnin ja operaatioiden suunnittelu (sales and operations planning, S&OP) kehitettiin 1980-luvulla tuotannosuunnittelun apuvälineeksi. Tavoitteena oli luoda prosessiin tarvittavaa läpinäkyvyyttä helpottamaan kysynnän ja tarjonnan tasapainottamista tuomalla asiakkuuksista ja hankinnasta vastaavat henkilöt saman pöydän ääreen säännöllisesti. Parempi kommunikaatio mahdollistaa sen, että koko arvoketju voi suunnitella toimintaansa yhden ja saman ennusten avulla lisätäkseen reagointikykyään ja vähentääkseen hukkaa ja eri osapuolten syyttelyä suunnitteluun liittyvissä ongelmissa. Ajan myötä S&OP on tullut yhä strategisempi myös yrityksen ulkoisen ympäristön huomioiva toimintamalli, johon osallistuvat myös ylemmän tason johtajat. Vaikka tavoitteena on edelleen suunnittelu yhden jaetun ennusteen avulla, liiketoimintaympäristön, konsernin strategian ja arvovirran ymmärtäminen ovat tulleet yhä tärkeämmiksi S&OP osa-alueiksi. (Smith ym. 2010-2011, 5)

Palmatierin ja Crumin (2010, 4) mukaan S&OP on ylemmän johdon hallinnoima prosessi, joka arvioi kysyntää, tarjontaa, tuote- ja portfoliomuutoksia, strategisia projekteja ja näiden vaikutuksia taloudelliseen suunnitelmaan. Arviointia tehdään kuukausitasolla tyypillisesti 24 kuukauden juoksevilla suunnitteluhorisontilla. S&OP on päätöksentekoprosessi, joka sopeuttaa taktiset suunnitelmat kaikkiin liiketoimintayksiköihin tukemaan yrityksen tavoitteita. Tärkeintä on saavuttaa yhteinen kaikkien noudattama suunnitelma, johon yrityksen johto on sitoutunut ja allokoida kriittiset resurssit niin henkilöstöstä, työkaluista, varastosta, materiaaleista ja rahasta mahdollisimman tehokkaasti, jotta asiakkaan tarpeet tyydytetään mahdollisimman tuottavalla tavalla. (Palmatier & Crum 2010, 4)

### 3.2.2 Suunnittelun eri vaiheet

Yli 15 vuoden ajan S&OP tutkineen Larry Lapidin (2014, 4-5) mukaan S&OP -prosessi voidaan tiivistää muutamaankin menestykseen johtavaan vaiheeseen. S&OP palaveri tulee järjestää säännöllisesti riippumatta siitä, onko erillisten osallistujien mielestä tarvetta tehdä suunnitelmiin muutoksia, sillä palaverien nimenomainen tarkoitus on keskustella yhdessä, pitäisikö suunnitelmaan tehdä muutoksia. Jokaisessa palaverissa tulisi olla jäsenelty rutiinia noudattava agenda, jonka alussa keskitytään menneen kauden oppeihin juurisyyanalyysin avulla, jotta tulevan kauden suunnitelmista saadaan yhä pitävämpiä.

Prosessi lähtee liikkeelle mahdollisimman tarkasta ennusteosaston ammattilaisten tuottamasta pohjaennusteesta, jonka tueksi voidaan esittää tarvittavat datat. Suunnitteluhorisontti valitaan pisimmän toimitusajan pituiseksi, jotta suunnitelmissa voidaan huomioida koko tuotanto. Tarjontapuolella tulee ottaa huomioon muiden resurssien kuten työvoiman, epäsuorien materiaalien ja tarvikkeiden toimitusajat ja kysyntäpuolella taas myynti- ja markkinointitoimenpiteet. Ennen palaveria tulisi koostaa yhteen sovitettut kysyntä- ja tarjontasuunnitelmat, joissa otetaan huomioon kauden poikkeavat tapahtumat ja markkinointiaktiviteetit. Palaveriin tarvitaan osallistujia myynnistä, asiakaspalvelusta ja markkinoinnista sekä tuotannosta, logistiikasta ja hankinnasta. Osallistujilla tulee olla selkeä kuva omasta roolistaan palaverissa sekä riittävästi valtaa tehdä päätöksiä käsiteltävien asioiden suhteen. Avainasemassa säännöllisten S&OP palaverien järjestämisessä on rutiini, jonka toteutumisesta ottaa vastuun henkilö, jonka tehtävänä on palaverien aikatauluttaminen, agendan laatiminen ja vastuu siitä, että tarvittavat materiaalit valmistellaan ennen palaveria. Jotta palaverissa sovitettut toimenpiteet saadaan toteutumaan koko yrityksen laajuisesti, osallistujien tulee ottaa vastuu toimeenpanosta omalla osastollaan. Toimeenpanossa on tärkeää, että toimenpiteet tulkitaan sellaisiksi tavoitteiksi, että ne ovat eri osastojen ymmärrettävissä. Esimerkiksi suunnitelmat tulisi kääntää myyntiosastolla kappalemääräisistä ennusteista rahamääräisiksi asiakas- ja aluekohtaisiksi tavoitteiksi. (Lapide 2014, 4-5)

Artikkelissaan Smith ym. (2010-2011, 6) esittelivät S&OP -prosessin kulun, jonka pääkohdat on esitetty alapuolella. Määritelty strategia ohjaa jatkuvaan tuote-, kysyntä- ja tarjontastrategioiden ja -toimintojen kehittämiseen. Tässä kontekstissa toteutetaan viisi kuukausittaista tapaamista, jotta voidaan varmistaa se, että jokainen työskentelee koordinoitusti yrityksen yleisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteisen kysynnän ja tarjonnan yhdistävän toimintasuunnitelman mukaisesti. (Smith ym. 2010-2011, 6)

#### 1. Valikoimanhallinta

Tarkoituksena on varmistaa, että tuotekohtaiset suunnitelmat, mukaan lukien uutuustuotteet ja valikoimanhallinta kuten myös muut strategiseen kasvuun liittyvät tekijät on otettu huomioon aikatauluissa, kustannuksissa, kysynnässä, tarjonnassa ja resursseissa. Tässä vaiheessa tulee myös varmistaa, että nämä suunnitelmat ovat linjassa yrityksen strategisen linjan kanssa, jolloin voidaan tarjota kysynnän ja tarjonnan suunnitteluun tarvittavaa informaatiota. (Smith ym. 2010-2011, 6)

#### 2. Kysyntäkatsaus

Kysyntäkatsauksen avulla saavutetaan yhteisymmärrys voimassaolevasta kysyntäsuunnitelmasta, jota toimitusketjun eri portaat voivat hyödyntää suunnittelussaan. Sen avulla voidaan myös määrittää yhteiset taloudelliset tunnusluvut ja suunnitelma kuilujen hallitsemiseksi sekä osapuolten välillä sisäisesti, että toimijoiden välillä. Kysyntäkatsauksen tuloksena on rullaava 18–24 kuukauden horisontin kysyntäsuunnitelma, jossa otetaan huomioon riskit ja mahdollisuudet sekä

toiminnot, jotka paljastavat kuilut vuosittaisten ja strategisten suunnitelmien välillä. (Smith ym. 2010-2011, 6)

### 3. Tarjontakatsaus

Tarjontakatsauksessa varmistetaan tarvittava hankinta- ja valmistuskapasiteetti, toimitusketjun varastotaso sekä kuljetus- ja logistiikkakapasiteetti, joiden avulla päästään sovittuihin kysyntäsuunnitelmiin, palvelutasoon, laatuun ja kustannuksiin. Suunnitelmaan tulee sisällyttää kysyntäriskit ja -mahdollisuudet, jotka määriteltiin kysyntäkatsauksessa. (Smith ym. 2010-2011, 6)

### 4. Suunnitelmien yhteenveto

Tässä vaiheessa arvioidaan tuote-, kysyntä- ja tarjontakatsausten ristiriitoja. Yhteenvetopalaverissa hyödynnetään kysyntä- ja tarjontakatsauksia yhteisen talous-suunnitelman luomisessa, jotta voidaan määrittää tavoitellut voitot, marginaalit ja muut tavoitellut taloudelliset tunnusluvut. (Smith ym. 2010-2011, 6)

### 5. Johdon liiketoimintakatsaus

Johdon liiketoimintakatsaus hyväksyy operationaaliset ja taloudelliset suunnitelmat ja sopeuttaa näiden väliset ristiriidat asioissa, joista ei tehdä päätöksiä kuukausitasolla. Tässä vaiheessa linjataan suunnitelmat ja päätökset yhteen strategian kanssa. ((Smith ym. 2010-2011, 6)

Jatkuva arviointi- ja suunnitteluprosessi kehittää yritykselle strategian, jonka avulla voidaan parantaa organisaation kilpailukykyä huomioiden kuitenkin kapasiteetin aiheuttamat rajoitteet. (Smith ym. 2010-2011, 6)

### **3.2.3 Tietojärjestelmät integroinnin tukena**

Edistyneeksi toimitusketjun ohjaamisen työkaluksi luetaan tietojärjestelmät, jotka käyttävät matemaattisia algoritmeja optimoidakseen tai simuloidakseen niukan kapasiteetin aikataulutusta, hankintaa, pääoman ja resurssien käytön suunnittelua sekä ennustamista ja kysynnän hallintaa ottaen huomioon erinäiset liiketoiminnan rajoitteet luodakseen reaaliaikaista suunnittelua ja aikataulutusta helpottavaa dataa päätöksenteon tueksi. Kjellsdotterin ja Jonssonin (2010, 676) mukaan kehittynyttä toimitusketjun suunnittelun työkalua voi hyödyntää monipuolisesti S&OP prosessin eri vaiheissa. Järjestelmää voidaan hyödyntää kysyntäennusteen ja jakelusuunnitelman luomisessa, sillä järjestelmän avulla voidaan integroida eri osastoja ja yrityksiä, jolloin saadaan aikaiseksi luotettava kysyntäsuunnitelma ja kaikkien saatavilla olevaa visuaalista informaatiota koko toimitusketjusta. Järjestelmän avulla voidaan optimoida tuotantomääriä lineaarisen optimoinnin avulla ja suorittaa entä jos -analyyseja kysynnän vaihdellessa, jolloin pystytään analysoimaan tulevia tapahtumia ja niiden vaikutuksia, luomaan skenaarioita sekä visualisoimaan

ja jakamaan informaatiota helposti. Edistyneen suunnittelutyökalun avulla voidaan sovittaa kysyntä- ja tuotantosuunnitelmat toisiinsa lineaarisen optimoinnin avulla, mikä yksinkertaistaa suunnitteluprosessia. Tällöin on myös helpompaa tunnistaa riskejä ja selvittää ongelmien syitä. (Kjellsdotter & Jonsson 2010, 676)

Edistynyt toimitusketjun ohjaamisjärjestelmä voidaan nähdä yrityksen vaikeasti jäljiteltävänä kilpailuetuna. Barney (2015, 206) mukaan yrityksellä on pysyvä kilpailuetu, kun se pystyy implementoimaan toimintaansa arvoa tuottavan strategian, jota nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät pysty helposti implementoimaan toimintaansa. Jotta kilpailuetu olisi pysyvä, sen tulee olla arvokas tai niukka resurssi tai esimerkiksi resurssin historiallisesta, sosiaalisesta tai monimutkaisesta luonteesta johtuen vaikeasti jäljiteltävä eikä sille saa löytyä substituuttia. (Barney 2015, 206–207) Tästä syystä esimerkiksi tietokoneita itseään ei voi pitää pysyvänä kilpailuetuna. Sen sijaan tietojen käsittelyyn tarkoitettuissa tietojärjestelmissä on potentiaalia kilpailueduksi, sillä vain harvat yritykset ovat onnistuneet integroimaan tietojärjestelmän osaksi strategista päätöksentekoprosessiaan. Tietojärjestelmiin liittyy myös monimutkaisia sosiaalisia käytäntöjä, joiden jäljittely voi olla vaikeaa. (Barney 2015, 220–221)

Vaikka S&OP ei sinänsä ole tekninen prosessi, se vaatii kuitenkin luotettavia ennusteita, joiden tekemisessä toiminnanohjausjärjestelmällä on tärkeä rooli. Useimmilla yrityksillä on jo käytössään toiminnanohjausjärjestelmä, joten sen implementointia ei voi lukea S&OP:n aiheuttamiin lisäkustannuksiin. S&OP ei yleensä vaadi kokoaikaista projektitiimiä tai jatkuvaa kymmenten ihmisten työpanosta, joten sen implementoinnin koulutuskustannukset jäävät myös pieniksi. Kustannuksia muodostuu, jos implementointi vaatii ulkopuolisten konsulttien työpanosta. Näiltäkin kustannuksilta vältytään, jos yrityksen sisältä löytyy riittävästi asiantuntemusta S&OP implementointiin. (Wallace 2004, 11)

### **3.3 Toimivan S&OP -mallin kehittäminen**

#### ***3.3.1 Merkittävimmät tekijät onnistumisen kannalta***

Ymmärtääkseen paremmin menestyksellisen yhteisen liiketoimintasuunnittelun piirteitä Smith ym. (2010–2011, 12–13) arvioivat VICS (Voluntary Interindustry Standards Association) Collaboration Innovation Awards -palkintojen finalistien ja voittajien ominaisuuksia vuosina 2005–2010 yhteistyön edellytysten kannalta. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi informaation siirtämisen mahdollistava tietotekniikka, sillä sekä CPFR että S&OP ovat dataintensiivisiä toimintatapoja, jotka vaativat ajantasaista, relevanttia ja oi-

kea aikaista dataa päätöksentekijöiden tueksi molemmissa yhteistyöyrityksissä. Linkitetty järjestelmä vähentää datansiirto-ongelmia ja varmistaa oikea-aikaisen tiedonsiirron. Lähes yhtä tärkeäksi nousi kulttuurinen alttius relevantin tiedon jakamiseen, koska jos johtajat pyrkivät helposti lisäämään kontrolliaan ja vähentämään haavoittuvaisuuttaan pimmittämällä tärkeää tietoa, jolloin tietojärjestelmistä ei ole apua päätöksenteossa. Myös prosessin uudelleen muotoilua korostettiin, sillä CPFR:n ja S&OP:n implementoinnin päämääränä on paremman päätöksentekojärjestelmän luominen, mikä vaatii uusia lähestymistapoja liiketoiminnan kehitykseen. Johtajat, jotka eivät ole valmiita muuttamaan toimintatapojaan eivät kykene implementoimaan CPFR:ä ja S&OP:a eivätkä saavuttamaan yhteisen liiketoiminnan suunnittelun hyötyjä. Kuten Lowe'sin ja Whirpoolin esimerkistä näkee, ylemmän johdon sitoutuminen ja osallistaminen ovat onnistuneen yhteisen liiketoiminnan suunnittelun kannalta erittäin tärkeitä kuten myös hyvin toimivat organisaatioiden väliset tiimit. Ylemmän johdon osallistuminen on välttämätöntä, sillä vain johdolla on mahdollisuus suunnata tarvittavat resurssin yhteistyön kehittämiseen tai toisaalta myös poistaa yhteistyötä estävät fyysiset ja kulttuuriset kysynnän ja tarjonnan kohtaamista estävät rajoitteet. Tehokkaat tiimit toimivat organisaatioiden väliset rajat ylittävinä linkkeinä ja saavat asiat tapahtumaan käytännön tasolla. Sekä johtotason henkilöt, että yritysten välisten tiimien jäsenet ovat vastuussa päämäärien asettamisesta, organisaation tavoitteiden muuntamisesta tiimin tavoitteiksi ja sellaisten mittareiden asettamisesta, jotka ohjaavat haluttuihin toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Koska tavoitteiden linjaus jätetään usein huomiotta, positiiviset kokemukset aikaisemmista onnistumisista sietävät huonosti ensimmäisiä häiriöitä. Myös muutoksen johtamisprosessi koettiin onnistumisen kannalta tärkeäksi. Jotta koko organisaatio omaksuisi CPFR:n ja tunnustaisi sen hyödyt, hyvien tulosten saavuttaminen jo aikaisessa vaiheessa auttaa menestymään. Jotta arkaluontoisen tiedon jakaminen olisi mahdollista, osapuolten välisen luottamuksen tulisi olla korkealla tasolla. Tällöin myös uusien työskentelytapojen omaksuminen on helpompaa ja tiedonjakamiseen sekä yhteisiin toimintatapoihin liittyvät riskit hyväksytään helpommin. Johdon tulisi ottaa käyttöön jaksottainen seurantaprosessi, jotta ongelmat voitaisiin havaita, arvioida ja ratkaista jo aikaisessa vaiheessa. Tästä syystä tarkoituksenmukainen tuloskortti on välttämätön arviointityökalu. Jaksottainen seurantaprosessi toimii tienviittana matkalla kohti yhteistä jaettavaa liiketoimintasuunnitelmaa, jonka varrella tehdään säännöllisiä tarkastuksia ja korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Smith ym. 2010–2011, 12–13)

Lopuksi Smith ym. (2010–2011, 13) arvioivat yhteistyön abstrakteja hyötyjä. Sekä VICS:n yhteistyöpalkinto innovaation voittajat, että finalistit saavuttivat paremman tason kommunikaatiossa ja työskentelysuhteissa, mutta voittajat onnistuivat parantamaan asiakastytyväisyyttä, saivat lisää aikaa strategiseen suunnitteluun ja saavuttivat korkeamman luottamuksen tason. Kaikki ehdokkaat onnistuivat kuitenkin avaamaan uusia ovia

yhä syvemmän yhteistyön aikaansaamiseksi tiedonjakamisessa, ennustamisessa ja varaston hallinnassa. Nämä hyödyt ovat erityisen tärkeitä johdon sitoutumisen kannalta. Kun yritykset työskentelevät yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, näille kehittyy yhteistyöhön liittyviä kyvykkyyksiä jotka voivat realisoitua kestävinä kilpailuetuina. (Smith ym. 2010–2011, 13)

### 3.3.2 *Toteutus*

Baumannin (2010–2011, 23) mukaan toimitusketjun suunnittelu lähtee liikkeelle vähittäismyymälän hyllystä. Tavarantoimittajilla pitäisi olla jatkuva näkyvyys siihen, mitä tavaroita vähittäismyymälän hyllyssä on ja miten tuote siirtyy myymälästä asiakkaalle, sillä tällä tavoin toimittajat saavat nopeasti tietoa vaihtuvista trendeistä, joiden perusteella toimittaja voi suunnitella varastojaan ja tuotantoaan. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan teknologiaa, joka mahdollistaa todella useiden tuote-myymälä -yhdistelmien ennustamisen ja poikkeuksellisten arvojen seurannan. Tekemällä yhteistyötä asiakkaan kanssa toimittajat saavat myös etukäteen tietoa muutoksista täydennyskäytännöissä kuten palvelutason, varmuusvaraston, toimitusajan, kuljetusmuodon tai muiden täydennysparametrien muutoksissa. Ilman tätä näkyvyyttä tavarantoimittajat eivät voi varautua yhtäkkiä selittämättömiin muutoksiin kysynnässä eivätkä pysty päättämään, onko kyseessä yksittäinen tapahtuma vai pidempiaikainen muutos. (Baumann 2010–2011, 22–23)

Kategoriajohtamisesta ja kysynnän ennustamisesta vastaavat tiimit työskentelevät usein toisistaan erillään esimerkiksi allokoidessaan hyllytilaa eri tuotteille. Kysyntätiimin ajankohtaista tietoa myyntimääristä ja sesonkien ennusteista kannattaisi kuitenkin hyödyntää hyllytilan suunnittelussa. Tuoteryhmät, joilla on suuri tai vaihteleva kysyntä vaativat enemmän hyllytilaa kuin tuotteet, joilla on pieni tai tasainen menekki. Myös tavarantoimittajien asiantuntemusta kannattaa käyttää hyllytilaa suunnitellessa, sillä toimittajat keräävät jatkuvasti tietoa tuotteidensa kysynnän käyttäytymisestä ja tutkivat asiakasryhmiä, joille heidän tuotteensa on suunnattu. Tavarantoimittajien olisi tärkeää myös tietää asiakkaan muutoksista hyllytiloissa, jotta esimerkiksi hyllytilan lisäämistä ei tulkita kasvaneeksi kulutuskysynnäksi. (Baumann 2010–2011, 23–24)

Ajantasaisen myymäläkohtaisen myyntidatan avulla tavarantoimittajat saavat tietoa kampanjoiden ja hinnanmuutosten vaikutuksesta tuotteidensa myyntiin sekä voivat tutkia tarkemmin syitä tuotteidensa loppumiseen myymälän hyllystä. Useimmiten syinä hyllypuutteisiin ovat virheelliset saldotiedot, sopimattomat tilausparametrit, virheelliset kysyntäennusteet, riittämätön hyllytila sesonki- ja kampanjatuotteilla sekä tuotteiden tehoton hyllyttäminen. Tavarantoimittaja voi reagoida näihin tilanteisiin muuttamalla ennuste- ja täydennysparametrejaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Laskemalla tuote-myymälä -kohtaisesti optimaaliset varastotasot ajantasaiseen tietoon pohjautuen voidaan sekä



parantaa hyllysaatavuutta, että alentaa varastotasoja. Asiakkaalta saatujen vähittäismyynnin tietojen avulla voidaan muuntaa myymäläkohtainen kysyntä luotettavaksi tilaussuunnitelmaksi. Ajankohtainen kysyntäennusteen, lasketun varmuusvaraston, tilaus-toimitusrytmien, toimituserien koon sekä rahtirajojen ja kuljetusreittien suunnittelun avulla voidaan korvata historiallisiin tilauksiin perustuva tilausennuste luotettavammalla tilaussuunnitelmalla. (Baumann 2010–2011, 24–25)

Jotta laskettu ennuste saataisiin osumaan mahdollisimman hyvin yhteen myös tulevien myyntien kanssa, absoluuttinen ennustevirhe täytyy saada laskemaan riittävän alas toleranssirajojen sisäpuolelle. Sagarin (2010–2011, 18) mukaan ennustevirhettä mitataan useimmiten painotetulla absoluuttisella prosentuaalisella ennustevirheellä esimerkiksi tuotekohtaisesti yksittäisessä myymälässä viikon aikana. Mittarissa lasketaan yhteen absoluuttiset ennustevirheet ja jaetaan saatu luku ennustettujen yksiköiden määrällä. Mittaria voi verrata useisiin kiintopisteisiin, mutta tärkeimpänä vertailukohteena voi käyttää historiallista dataa omasta suoristuskyvystä ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan omaa suoristuskykyä painamalla absoluuttista ennustevirhettä yhä alemmas. Yksi tapa verrata oman ennusteen suoristuskykyä on verrata oman ennusteen ennustevirhettä naiivilla ennustemallilla tai liukuvalla keskiarvolla lasketun ennusteen ennustevirheeseen. Naiivissa ennustemallissa oletetaan kauden kysynnän olevan sama kuin viime kauden kysyntä. Kun verrataan esimerkiksi naiivilla ennustemallilla lasketun ennusteen ennustevirhettä omaan ennusteeseen, voidaan vertailulla määrittää arvoa omalle ennustelle, jonka laskennassa on siis otettu huomioon myös esimerkiksi erilaisia kausaalisia tekijöitä kuten erityismyyntitapahtumat ja kampanjat sekä sesongit. Ennustevirheiden juurisyiden selvittäminen on jatkuvan oppimisen kannalta tärkeää. Mittareille täytyy asettaa sopivat toleranssirajat, joiden avulla voidaan löytää datasta poikkeuksellisia arvoja. Poikkeuksiin pitää puuttua välittömästi ja korjata mahdolliset virheet parametreissa tai katkokset kommunikaatiossa. Ajan kuluessa ja ennustetarkkuuden parantuessa toleranssirajoja voidaan säätää vastaamaan paremmin sen hetkistä tavoitetasoa. (Sagar 2010–2011, 18–19)

Tiedon jakamisen lisäksi asiakkaan ja tavarantoimittajan tulisi suunnitella toimintaansa yhdessä voidakseen myös luoda skenaarioita varautuakseen muutoksiin kuten kysyntäpiikkeihin, toimitusvaikeuksiin sekä strategiaan, taktisiin ja operatiivisiin muutoksiin ja arvioida, miten nämä vaikuttavat taloudellisiin suunnitelmiin. Yhteinen myynnin ja operaatioiden suunnittelu mahdollistavat toiminnan jatkuvan seurannan ja välittömiin korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymisen. Monilla yrityksillä on ollut vaikeuksia muuttaa johdon suunnitelmat käytännön toimenpiteiksi. Teknologialla on näiden yhdistämisessä tärkeä rooli, sillä prosessiin tarvitaan teknologiaa suurten datamäärien analysointiin, tiedon jakamiseen sekä eri osastojen ja yritysten suunnitelmien yhdistämiseen. (Baumann 2010-2011, 26)

### 3.3.3 *Palaverikäytännöt*

Allen ja muut (2014, 791–814) luokittelivat palaverit niiden tarkoituksen mukaan 16 eri kategoriaan. Säännölliset S&OP -palaverit voidaan tässä luokittelussa lukea rutiininomaisiin palaverihin. Niiden tarkoituksena on säännöllisin väliajoin keskustella meneistä, meneillään olevista tai tulevista liiketoimintaan vaikuttavasti tapahtumista. (Allen ym. 2014, 799)

Caruthin ja Caruthin (2012, 28–30) mukaan tehokkaiden palaverien organisointi jakautuu kolmeen eri osa-alueen. Nämä osa-alueet ovat valmistelu, kontrollointi ja seuranta. Valmistelun onnistumisen kannalta tärkeimpänä voidaan pitää sitä, että kaikilla osallistujilla on selkeä käsitys palaverin tarkoituksesta ja että palaveri seuraa etukäteen määritellyä agendaa, joka on jaettu osallistujille jo hyvissä ajoin ennen palaveria. Palaveriin tulisi kutsua ainoastaan henkilöt, joiden osallistuminen on päätöksenteon kannalta välttämätöntä. Sekä tapaamisajan että -paikan sekä audiovisuaalisten laitteiden tulee olla tarkoitukseen sopivia. Palaverien sujuvuuden kannalta on tärkeää kontrolloida sitä, että palaverit alkavat ajoissa sekä päättyvät ajoissa ja että agendassa edetään aikataulun mukaisesti. Agendassa pysyminen on tärkeää, ja sen ulkopuolisten asioiden käsittelyyn voidaan varata oma aikansa muista palavereista. (Caruth & Caruth 2012, 28–29)

Sheldonin (2006, 101) mukaan S&OP -palaverien tulisi noudattaa samanlaista agendaa palaverista toiseen, jotta osallistujat tietäisivät tarkalleen, miten heidän tulisi olla valmistautuneita palaverihin. Jos S&OP -palaverin agendalta puuttuu osallistujien mielestä tärkeitä asioita, tämä tulee huomioida tulevien palaverien agendojen suunnittelussa, jotta niille voidaan varata aikaa S&OP -palavereista tai muista palavereista, joihin ne aihepiiriltä sopivat parhaiten. Tällöin niiden vuoksi ei tarvitse järjestää lisää erillisiä palavereja eikä samoja asioita käydä läpi useammassa erinimisessä palaverissa. Palaverin päätteeksi on tärkeää tehdä yhteenveto tehdyistä päätöksistä sekä sovituista tehtävistä ja niiden suorittajista (Caruth & Caruth 2012, 29). On myös tärkeää seurata tehtyjen päätösten seurauksia ja tehtävien etenemistä sovittuun aikataulun mukaisesti. (Caruth & Caruth 2012, 29)

Virtuaaliset palaverit mahdollistavat tapaamisten järjestämisen ilman, että osallistujat ovat fyysisesti samassa tilassa, mikä säästää sekä rahaa että osallistujien aikaa. Virtuaalinen tapaaminen ei kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin, kuten esimerkiksi tärkeiden tai potentiaalisten asiakkaiden tapaamiseen, vaikeiden tilanteiden purkamiseen tai neuvotteluihin joihin saattaa liittyä kielimuuri. Virtuaaliset palaverit onnistuvat hyvin rutiinitapaamisissa, joissa palaverin tarkoitus ja agenda ovat selkeitä kaikille osallistujille. Sopivan kommunikointitavan löytäminen on tärkeää, sillä esimerkiksi puhelinpalaverissa ei voida havainnoida nonverbaalista viestintää tehokkaasti, mikä saattaa vaikeuttaa kommunikointia ja aiheuttaa väärinkäsityksiä. Videoneuvotteluissa voidaan huomioida myös non-

verbaalinen viestintä paremmin. Kun tähän lisää vielä kaikkien nähtävillä olevat virtuaaliset esitysmateriaalit, virtuaalinen palaveri voi olla aivan yhtä tehokas kuin fyysinenkin tapaaminen. Virtuaalisissa palavereissa pätevät samat säännöt kuin muissakin palavereissa. Agendan tulee olla selkeä ja kaikkien nähtävillä jo hyvissä ajoin ennen palaveria ja teknologian tulee olla kunnossa ennen palaverin alkamista. Virtuaalisissa tapaamisissa tulee kuitenkin ottaa huomioon joitakin asioita, jotka tulevat luontevammin ilmi fyysisten tapaamisten kommunikointitilanteissa. Puheenvuorossa kannattaa mainita sen osallistujan nimi, kenelle erityisesti osoittaa kommenttinsa ja välttää puhumista yhtä aikaa muiden kanssa. Virtuaalisiin tapaamisiin tulee sitoutua yhtä vahvasti kuin fyysisiinkin tapaamisiin sekä kiinnittää erityistä huolellisuutta puheenvuorojen kuuntelemiseen ja palaverien valmisteluun. (Bloomsbury Business Library 2006, 60–71)

## 4 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN AVULLA LUOTU MALLI

Päivittäistavarakaupan alan liiketoimintaympäristön analyysissä kävi ilmi, että ala on hyvin keskittynyt ja kahden suurimman toimijan markkinaosuudet valtaavat suurimman osan markkinasta, vaikka uusi kansainvälinen kilpailija syökin jatkuvasti toisten markkinaosuuksia. Kilpailu on vaikuttanut erityisesti hintoihin. Hintoja ovat laskeneet myös tuottajahintojen lasku sekä päivittäistavarakaupan ketjujen omat tehostamisohjelmat. Lisääntynyt kilpailu on nostanut ostajien neuvotteluvoimaa hintojen suhteen sekä laajentanut kuluttajien saatavilla olevaa valikoimaa. Koska päivittäistavarakauppaa ei voi pitää kasvavana alana, se ei ole uusille kilpailijoille kovin houkutteleva ala. Substituuttien kuten verkkokaupan osuus päivittäistavarakaupassa on kasvamassa ja verkossa asiointi on todennäköisesti tulevaisuudessa yhä tavallisempaa, mutta verkkokaupassakin markkinaa johtavat suuret kotimaiset päivittäistavarakaupan ketjut. Hintojen lasku ja ylitarjonta joissakin tuoteryhmissä ovat johtaneet tavarantoimittajien neuvotteluvoiman laskuun, vaikka tuottajien saamaan osuuteen kaupan hinnasta on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Ulkomaisen päivittäistavarakaupan ketjun saapuminen Suomeen puolestaan lisäsi tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa, kun tuotteille tuli uusi ostaja, joka on kiinnostunut suomalaisten tuotteiden viemisestä myös Suomen ulkopuolelle, mikä tarkoittaisi koko Euroopan laajuisia myyntivolyymeja. Toisaalta myös ulkomaisten tuotteiden tarjonta lisääntyi, mikä vie hyllytilaa kotimaisilta tuotteilta. Alan katteiden laskiessa ja volyymien kasvua on tärkeää kiinnittää huomiota huolelliseen suunnitteluun kustannusten minimoimiseksi ja saatavuuden varmistamiseksi tekemällä tiivistä yhteistyötä toimitusketjun eri portaiden välillä.

Päivittäistavarakauppa on jo valmiiksi verkostoitunut tavarantoimittajiensa kanssa, mutta ennusteyhteistyö, jossa hyödynnetään reaaliaikaista menekkitietoa, ei ole vielä laajasti käytössä. Esteiksi tiiviin tietoa avoimesti jakavan toimitusketjun kehittämiseksi voidaan lukea muun muassa luottamuksen puute ja tiukat hintaneuvottelut. Onkin tärkeää, että päivittäistavarakaupan ja tavarantoimittajien välistä yhteistyötä kehitetään ja integroidutaan toisten toimitusketjuihin yhteisen suunnittelun avulla sekä asetetaan yhteisiä tavoitteita ja mittareita. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja parantaa saatavuutta, mikä on tärkeää katteen varmistamisen kannalta kilpailun kiristyessä Suomen päivittäistavarakaupan alalla.

Liiketoiminnan suunnittelun integroimista on hyödynnetty myös muilla toimialoilla Suomen ulkopuolella. Erilaiset CPFR-ohjelmat ovat tuoneet yrityksille merkittäviä hyötyjä ja kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Yhteistyön tavoitteena ovat parempi saatavuus sekä alhaisemmat varastotasot ja kustannukset. Yhteisessä suunnittelussa avainasemassa on koko toimitusketjun kattava yhteinen mahdollisimman tarkka ennuste. Ennustetarkkuus on tärkeä välillinen mittari, sillä siihen vaikuttamalla voidaan parhaiten

vaikuttaa myös yrityksen tulokseen suoraan vaikuttaviin mittareihin kuten asiakastytyväisyyteen, saatavuuteen ja kustannuksiin. Optimoimalla koko toimitusputkea osaoptimoinnin sijaan saavutetaan kaikkien kannalta paras tulos eikä kustannuksia vain siirretä toisille portaille. Pelkkä lukujen jakaminen tietojärjestelmien avulla ei ole riittävä keino onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi. Näistä luvuista tulee pystyä keskustelemaan eri portaiden välillä ja lisätä dataan myös kvalitatiivista tietoa tulevista muutoksista ja menneistä tapahtumista.

Toimivan yhteistyösuhteen taustalla on strateginen analyysi siitä, millaista arvoa asiakkaalle pitäisi tuottaa sekä operatiivinen suunnitelma siitä, miten arvon tuottaminen tapahtuu käytännössä. Suunnitteluhorisontin tulee ylittää vuosi, jotta suunnittelua voidaan kutsua strategiseksi. Pitkän aikavälin suunnitelmien tekeminen on vaihtelevasta markkinatilanteesta johtuen vaikeaa, joten strategisen suunnitelman päivittämisen tulee olla helppoa ja nopeaa. Tästä huolimatta strateginen linja tulee säilyttää johdonmukaisena. Strategisten suunnitelmien päivittämistarpeet tulee käydä läpi yhdessä strategisten kumppaneiden kanssa säännöllisissä palaverissa ja laatia toimintasuunnitelma niiden muuttamisesta operatiivisiksi toimenpiteiksi tarkasteltavana olevan kauden aikana. Johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen yhteiseen suunnitteluun on tärkeää, jotta strategian toteutuminen varmistetaan ja suunnitelma saadaan valumaan ylhäältä käsin alemmille tasoille.

Strategisten suunnitelmien päivitys ja operatiivisista toimenpiteistä päättäminen tapahtuvat säännöllisissä samaa agendaa noudattavissa myynnin ja operaatioiden suunnittelu-palaverissa, joissa pureudutaan poikkeamien juurisyihin ja käydään tulevat suunnitelmat läpi. Tapaamisissa tulisi sovittaa yhteen valikoimien, kysynnän ja tarjonnan suunnitelmat sekä sovittaa käytössä olevat resurssit näihin yhteenvedossa.



**Kuvio 3 Sales and Operation Planning -prosessin vaiheet**

Kuten kuvio 3 osoittaa, tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen avulla Sales and Operations Planning -prosessi voidaan tiivistää neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat valikoiman, kysynnän ja tarjonnan suunnittelu sekä näiden yhteenveto. Näiden vaiheiden pohjalta voidaan muodostaa prosessille vuosikello, jossa neljä teemaltaan erilaista palaveria järjestetään yhteistyösuhteessa sovittuina ajankohtina. Partneruuden laadusta riippuen prosessi voidaan järjestää niin, että nämä neljä vaihetta käydään läpi niin monta kertaa vuodessa kuin on tarvetta. S&OP -prosessissa päivittäistavarakaupan alalla päätökset valikoimasta ja kysynnän suunnittelu tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa, ja näiden pohjalta voidaan muodostaa tarjontasuunnitelma yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa käytävässä S&OP -palaverissa. Jos resurssit eivät riitä kuukausittaisiin S&OP -tapaamisiin, luontevia ajankohtia järjestää palavereja ovat jaksonvaihdokset kun valikoimat vaihtuvat.

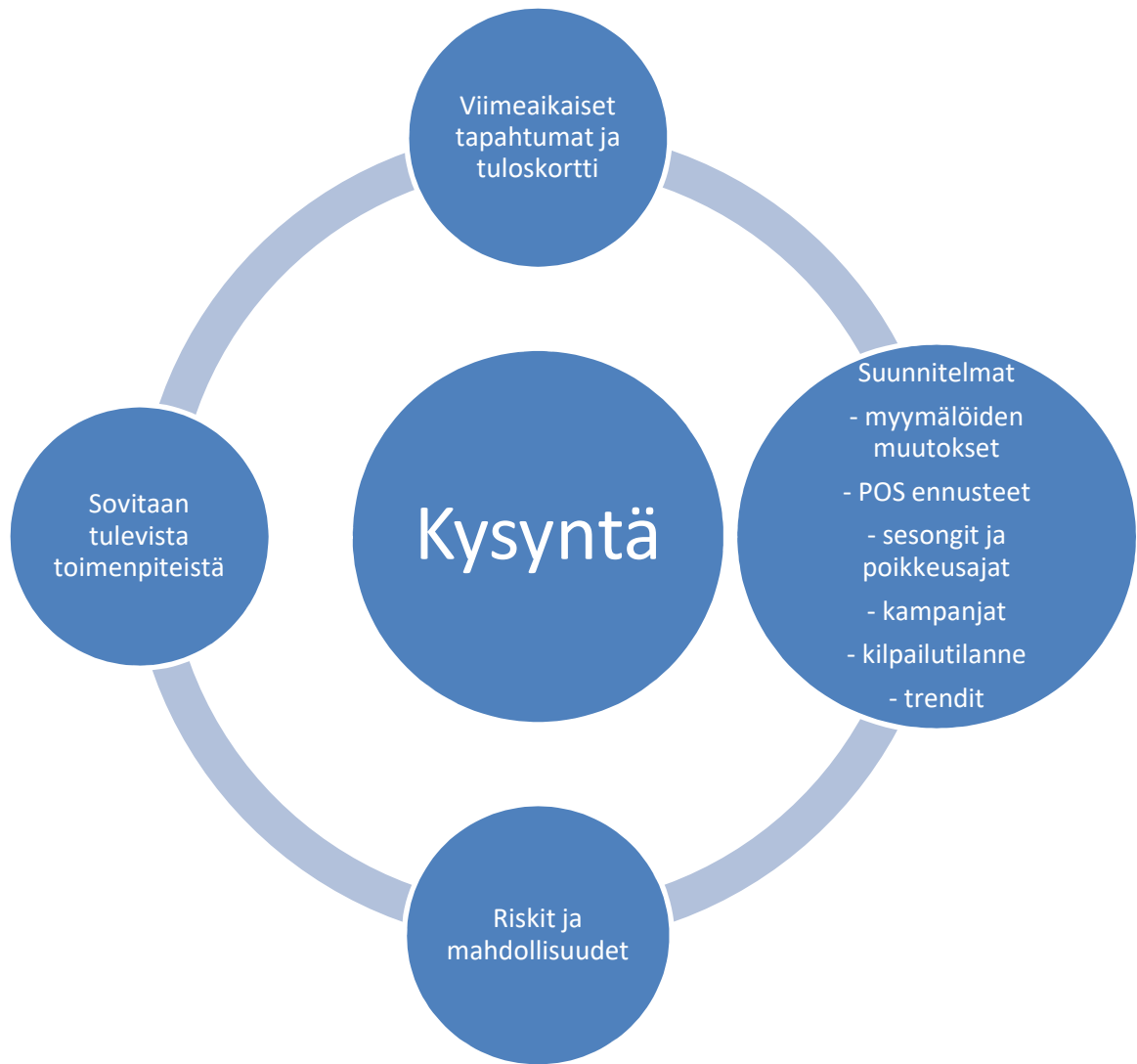
Seuraavaksi on esitelty jokaisen erilliseen osuuteen liittyvän palaverin kulku. Erityisesti tarkastelussa on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen tavarantoimittajien kanssa käytävä tarjontapalaveri. Vaikka osuudet onkin alapuolella eritelty niiden sisällön

selkeää esittämistä varten, ne eivät ole toisistaan erillään olevia prosesseja vaan muodostavat yhdessä koko S&OP -prosessin.



**Kuvio 4 Valikoimakatsauksen vaiheet**

Kuviossa 4 on piirretty esimerkki valikoimanhallintapalaverin kulusta. Palaverissa tulisi käydä ensin läpi sovitut mittarit ja tavoitteet sekä selvittää menneen kauden poikkeamat. Seuraavaksi suunnitellaan tulevan valikoimajakson uutuuksia, hinnoittelua sekä markkinointia ja kampanjoita sekä näihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Lopuksi sovitaan toimenpiteistä tulevalle kaudelle.



**Kuvio 5 Kysyntäkatsauksen vaiheet**

Myös kysyntäkatsaus aloitetaan kuvion 5 osoittamalla tavalla käymällä läpi edellisen kauden tapahtumat ja mittarit. Palaverissa käsitellään muutokset, kuten esimerkiksi laajennukset myymälöissä tai myymäläverkostoissa sekä myymälöiden ennusteet, sesongit, poikkeusajat, kampanjat sekä kilpailutilanne ja trendit. Riskien ja mahdollisuuksien arvioimisen jälkeen sovitaan tulevan kauden toimenpiteistä.





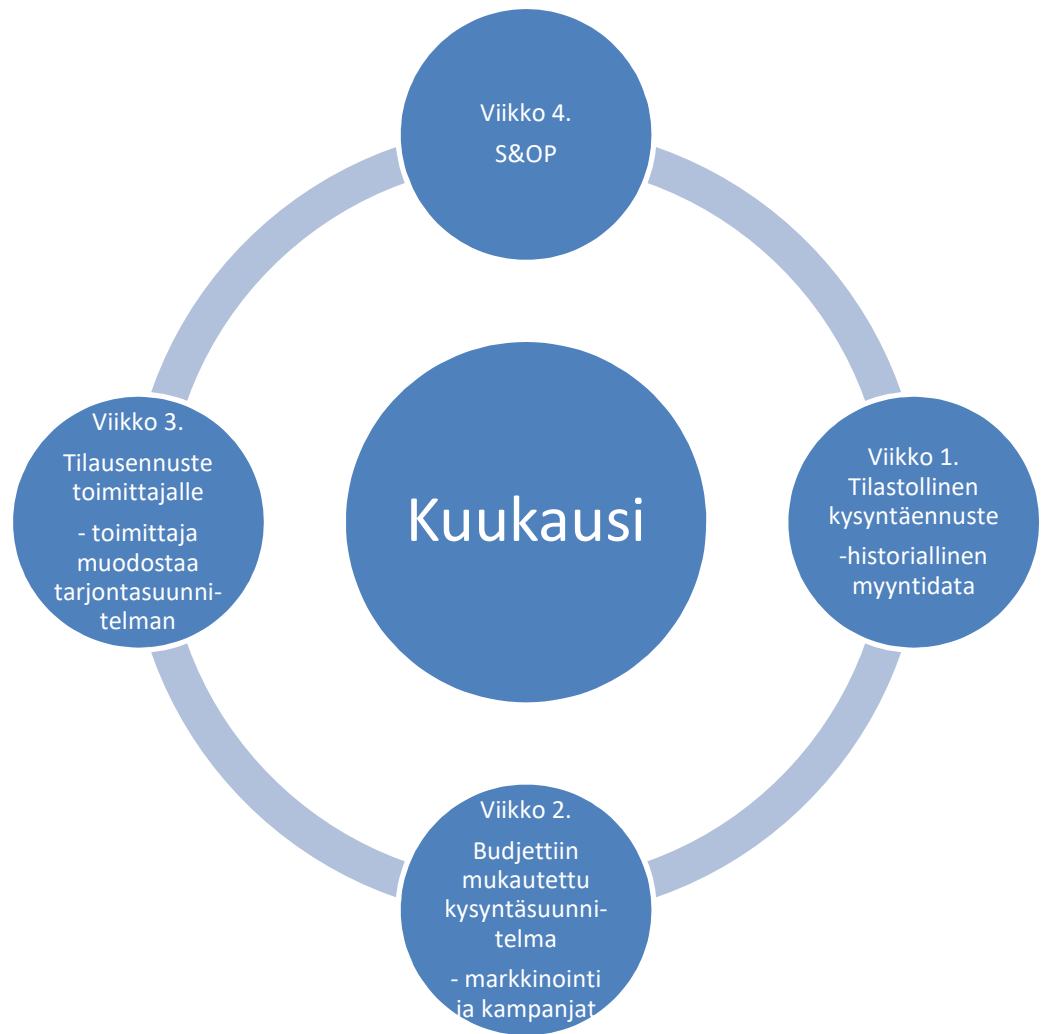
**Kuvio 6 Tarjontakatsauksen vaiheet**

Viimeisen jakson läpikäymisen jälkeen tarjontakatsauksessa pureudutaan hankintastrategiaan, kapasiteetin muutoksiin, kuljetusverkostoon ja tilausennusteisiin sekä otetaan myös selvää tavarantoimittajien suunnitelmista kuten kuviosta 6 voi nähdä. Näiden pohjalta tehdään selvitys riskeistä ja mahdollisuuksista sekä sovitaan tulevista toimenpiteistä.



### **Kuvio 7 Yhteenveto**

Yhteenvetopalaverissa on mukana edustajat valikoimanhallinnasta, kysynnästä ja tarjonnasta. He käyvät kuvion 7 osoittamassa järjestyksessä yhdessä läpi suunnitelmat, analysoivat niiden eroavaisuuksia ja tekevät kaikkien osapuolten hyväksymän yhteenvedon seuraavan jakson toiminnasta. Suunnitelman riskejä ja mahdollisuuksia arvioidaan ja tehdään suositukset seuraavan kauden toimenpiteistä johdon liiketoimintakatsausta varten.



**Kuvio 8 Kuukausittainen S&OP -prosessi**

Kuviossa 8 on esitetty kuukausittainen prosessi S&OP -tarjontapalaveriin valmistautumisesta. Tarjonnan suunnittelua kuukauden sisällä päätettiin käsitellä tarkemmin, jotta tavarantoimittajien suunnitteluprosessista saataisiin syvempi kuva. Kuukauden ensimmäisellä viikolla muodostetaan historiallisen myyntidatan avulla laskennallinen pohjaennuste. Toisella viikolla suunnitellaan budjetti ja suunnitellaan markkinointia sekä kampanjoita budjetin myyntitavoitteet huomioiden. Kolmannella viikolla lähetetään tavarantoimittajalle myyntiennuste, jossa on huomioitu tulevan kuukauden markkinointitoimenpiteiden sekä kampanjoiden vaikutus myyntiin, jonka perusteella tavarantoimittaja muodostaa tarjontasuunnitelman. S&OP -palaverissa neljännellä viikolla sovitetaan oma ennuste tavarantoimittajan ennusteeseen ja muodostetaan yksi yhteinen ennuste, jonka mukaan koko toimitusketju voi operoida.

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Case-yritys ja kehityksen kohteena oleva prosessi

Tämän tutkimuksen case-yritykseksi valikoitui suomalainen asiakkaidensa omistama päivittäistavarakaupan hankinta-, valikoima- ja logistiikkayhtiö, jonka valikoimissa on useita tuhansia tuotteita yli 1500 tavarantoimittajalta. Valikoimiin kuuluu hedelmien ja vihannesten sekä muiden tuoreiden ja kuivien elintarvikkeiden lisäksi tupakkatuotteita sekä käyttötavaroita. Case-yrityksellä on myös omien merkkien tuotteita valikoimissaan. Case-yrityksen tavoitteina on integroituminen toimitusverkostoonsa ja ohjata koko toimitusketjua reaaliaikaisen markkinatiedon avulla ja edistyneellä ennustamisella. Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa perehdytään case-yrityksen ja tavarantoimittajien välisen partneruusprosessin kehittämiseen, jonka tavoitteena on ohjata ja tukea arvoketjua reaaliaikaisen tiedon avulla ilman organisaatorajoja.

Partneruusprosessin tavoitteena on integroida tukkuportaan ja toimittajan ennusteita ja prosesseja jakamalla case-yrityksen ostoennuste case-yrityksen arvoltaan suurimpien tavarantoimittajien kanssa. Tavoitteena on myös operoida yhteisellä ennusteella koko toimitusputken läpi ketjun kaikissa osioissa ohjaamassa koko prosessia. Syvempi yhteistyö toimitusputken eri portaiden kesken mahdollistaa toimivan informaatiovirran ja tehokkaamman kokonaistoimitusketjun, mikä on tärkeää katteen varmistamiseksi. Yrityksillä on jatkuvasti enemmän reaaliaikaista dataa käytössään, ja sen tuomia mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään yhä enemmän. Case-yrityksen tavoitteena on olla strateginen toimitusketjupartneri päivittäistavarakaupan alalla ja projektin kautta yritystä integroidaan syvemmälle sen toimittajiin. Koko partneruusohjelma alkoi noin puolitoista vuotta sitten ja ennusteiden integroiminen on vain yksi osa tätä suurempaa projektia. Projektiin liittyen on tavattu toimittajan edustajia, pidetty yhteisiä suunnittelupalavereja ja mietitty teknistä toteutusta sekä sitä, mitä hyötyjä halutaan saavuttaa sekä keskusteltu palaverikäytännöistä, vuosikellosta, partneruusmallin sisällöistä ja vastuista.

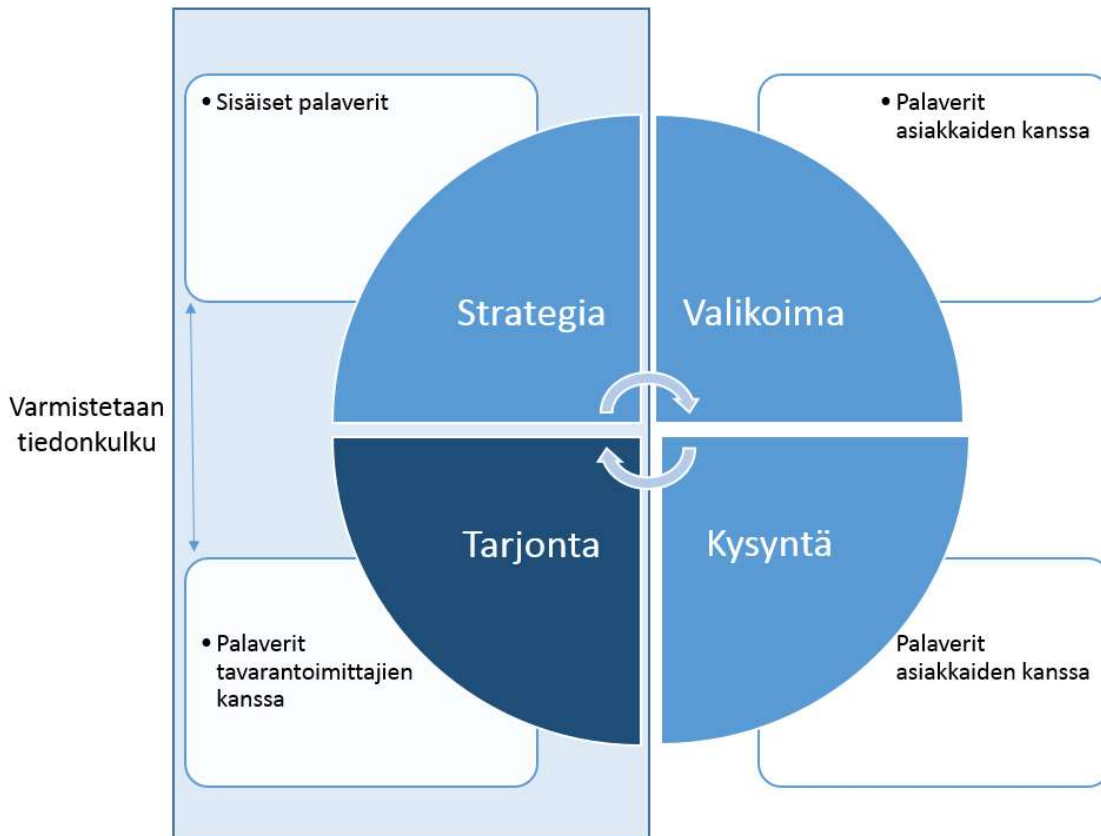
Partneruusprojektin odotettu tuotos on integroitu prosessi, jossa tieto kulkee saumattomasti koko toimitusketjun läpi. Projektin loppumisen jälkeen on luotuna toimiva operatiivinen ja strateginen työkalupakki, esimerkiksi palaverikäytännöt ja ennusteyhteistyö toimittajien kanssa. Tarkoituksena on, että tavarantoimittajat kokevat case-yrityksen edelläkävijäksi ja kiinnostavaksi yhteistyökumppaniksi. Tämä on tärkeää koska case-yritys ei kilpaile volyyymissa vaan täytyy löytää joku toinen tapa tehdä itsensä mielenkiintoiseksi yhteistyökumppaniksi suurten tavarantoimittajien kanssa.

Tukku tarjoaa tavarantoimittajilleen itsepalveluun perustuvan extranetiä, josta toimittajat saavat tietoa muun muassa sopimuksista ja niiden vanhenemisesta, hinnoittelusta, mittareista ja takaisinvedoista. Siellä voidaan jakaa myös maksullista ennustedatata. Tällä

hetkellä tavarantoimittajat tarkastavat kaikki saamansa raportit nopeasti ja ainoastaan raporteissa ilmenneisiin poikkeamiin reagoidaan. Jotta tavarantoimittaja hyötyisi raporteista, sen tulisi tietää miten erilaiset tunnusluvut on laskettu sinne.

S&OP -palaverit suurimpien tavarantoimittajien kanssa ovat osa partneruusmallia. Säännöllisten tapaamisten avulla halutaan varmistaa tiivis yhteistyö ja tiedonkulku. Tavarantoimittajien kanssa pidetään lisäksi lukuisia muita eri palavereita ja tutkimusongelmaksi muodostui, millaisia S&OP -palaverien kuuluisi olla ja millaisia asioita niissä pitäisi käydä läpi, jotta kaikki relevantti tieto saataisiin välitettyä molemmille osapuolille ja varmistettaisiin, ettei samoja asioita käytäisi läpi useissa erinimisissä palavereissa. Tästä syystä haluttiin luoda tehokas palaveriprosessi ja standardoitu palaveriagenda.

S&OP -palaverien tavoitteena on jakaa tietoa ja suunnitella toimintaa, minkä tuloksena halutaan parantaa toimitusvarmuutta ja saatavuutta sekä alentaa kustannuksia sekä varastotasoja. Eri S&OP -palavereissa käydään läpi eri asioita eri toimijoiden kanssa, joten on tärkeää, että eri palavereissa tehdyistä päätöksistä kulkee tieto myös muihin S&OP -palavereihin osallistuville. Kuten kuviossa 9 esitetään, tavarantoimittajien kanssa käytävien S&OP -tarjontapalaverien tarkoituksena on tuottaa tietoa tukun sisäisiin strategisiin palavereihin, mutta toisaalta myös varmistaa, että tieto strategisista päätöksistä kulkee tavarantoimittajille.



**Kuvio 9 Tavarantoimittajien kanssa käytävän S&OP -palaverin merkitys strategisessa päätöksenteossa ja tiedon jakamisessa**

Strategisen palaverin tarkoituksena on koota valikoima-, kysyntä- tarjontapalavereissa muodostetut suunnitelmat yhteen ja muodostaa näiden avulla budjettiin mukautettu suunnitelma sekä eliminoida mahdolliset ristiriidat suunnitelmissa. Nämä mukautetut suunnitelmat voidaan käydä yhdessä tavarantoimittajien kanssa läpi tarjontapalavereissa. Tarjontapalavereissa käydään läpi myös tavarantoimittajien tarjontasuunnitelmat ja viestittää ne eteenpäin strategiapalavereihin.

## 5.2 Empiirisen aineiston tutkimustulokset

### 5.2.1 Havainnointi palavereissa

Tutkimuksessa toteutettiin havainnointia kolmessa eri S&OP -palaverissa, joissa jokaiseen otti osaa eri tavarantoimittaja. Näiden eri tavarantoimittajien partneruusprosessien kehittäminen oli eri vaiheissa. A:n palaverissa esiteltiin vasta koko partneruusprosessi, B:n kanssa keskusteltiin partneruusprosessin käynnistämisen jälkeisistä jatkosuunnitel-

mista ja C:n kanssa partneruusprosessi oli jo pidemmällä. Havainnointi eri vaiheissa olevissa partneruusprosesseissa oli mielenkiintoista siksi, että vasta määrittelyvaiheessa olevien partneruuksien suunnittelupalaverissa päästiin kuulemaan syitä siihen, miksi partneruusprosessin tulisi jatkossa muodostua tietynlaiseksi. Tavarantoimittajien kommentit ja kysymykset prosessiin liittyen sen alkuvaiheessa tarjosivat myös mielenkiintoista tietoa jatkokehityksen kannalta. Havainnoinnin avulla pyrittiin löytämään toimivia yhtäläisyyksiä palaverien kulussa, joita voisi hyödyntää myös muiden tavarantoimittajien kanssa käytävissä palaverissa sekä myös löytää kehityskohteita. Tarkoituksena oli nykyisiä palavereja havainnoimalla kehittää S&OP -palaveriagenda, jota voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää kaikissa S&OP -palaverissa tukun ja tavarantoimittajien välillä.

Ensimmäisessä suunnittelupalaverissa paperituotteiden toimittajan A:n kanssa paikalla oli toimittajan puolelta asiakaspäällikkö, myyntiennusteista vastaava henkilö, ICT:n integraatioasioista vastaava henkilö sekä logistiikan suunnittelija. Palaveri alkoi partneruuskonseptin esittelyllä, jossa kerrottiin tukun tarjoamista yhteistyömalleista, ennusteista, mittareista ja toimitusketjuintegraatiosta. Toimittaja kertoi tekevänsä suunnittelua operatiivisella ja taktisella tasolla mutta roolit strategisessa suunnittelussa eivät ole yhtä selkeästi määriteltyjä. Strategisen suunnittelun haasteena voidaan nähdä ainakin pitkän aikavälin eli yli vuoden mittainen suunnitteluhorisontti, jonka puitteissa koetaan vaikeaksi tehdä päätöksiä jatkuvista muutoksista johtuen. Tukun asiakkaiden tekemät päätöksen esimerkiksi valikoimissa vaikuttavat pidemmällä aikavälillä myyntiin, mutta niistä tehdään päätöksiä valikoimapalaverissa muutamana kerran vuodessa valikoimajaksojen ajaksi. Näistä päätöksistä olisi tärkeää saada tavarantoimittajille tieto mahdollisimman nopeasti, jotta tavarantoimittaja ehtisi reagoida laskevaan tai kasvavaan kysyntään sekä tietäisi esimerkiksi sen, että kasvanut kysyntä johtuu valikoiman laajentamisesta tai myymäläpeiton lisäämisestä eikä varsinaisesta kuluttajakysynnän kasvusta. Näin välttyttäisiin piiskaefektiltä ja ylireagoinnilta sekä ylisuurilta varmuusvarastoilta.

Tavarantoimittaja vaikutti erityisen kiinnostuneelta tukun asiakkaiden kampanjatiedoista ja toimittaja haluaisi tiedot näistä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa etenkin sellaisten tuotteiden kohdalla, joita ei toimiteta muille kuin case-yritykselle. Tukun asiakkaiden kampanjoiden vaikutus toimittajan ennusteisiin ei ole niin suuri volyymituotteissa, joita toimitetaan muillekin asiakkaille, sillä tukun ostovolyymi ei ole tällaisissa tuotteissa kokonaiskysynnän kannalta yhtä merkittävä. Sen sijaan ainoastaan tukun valikoimissa olevien tuotteiden kampanjat pitäisi saada ajoissa, jotta kampanjoiden aiheuttamaan kasvavaan menekkiin osataan varautua kasvattamalla varastotasoa ennen kampanjaa ja varaamaan riittävä määrä tuotteita koko kampanja-ajaksi. Suuremmissa useiden asiakkaiden valikoimissa olevissa volyymituotteissa on jo valmiiksi suurempi varmuusvarasto, joten kampanjoiden aiheuttavat myynnin lisäykset eivät aiheuta yhtä todennäköisesti suuria heilahteluja varastotasoissa.

Toimittaja ostaa jo tukulta raportteja, joita se voi hyödyntää suunnittelussaan. Raportit käsittelevät kuitenkin ainoastaan esimerkiksi tukun ennakoituja tilauksia mutta toimittaja olisi erityisen kiinnostunut myös siitä, minkä verran toimittajan tuotteita on tukun asiakkaiden vähittäiskaupan myyntipisteissä ja millaisia tilauksia nämä tekevät tukulle. Tavarantoimittajan näkyvyys suoraan myymälöiden hyllyihin mahdollistaisi paremman näkyvyyden koko ketjun varastotasoihin, jolloin niiden optimointi olisi helpompaa ja epätavallisten tilausmäärien syiden selvittäminen olisi helpompaa. Tukku ei voi kuitenkaan ilman asiakkaidensa suostumusta jakaa asiakkaiden dataa vaan partneruusprosessissa jaetaan tukun omaa dataa ja varastotasoja. Koska tavarantoimittaja ei voi suoraan nähdä myymälöiden varastotasoja ja tehdä niistä johtopäätöksiä, korostuu S&OP -palaverien rooli tiedon välittäjänä ja alustana juurisyyden selvittämiseksi. Näin tavarantoimittajalle saadaan välitettyä oleellinen tieto toimitusketjun loppupäässä tapahtuneista ja tapahtumassa olevista muutoksista, jotka vaikuttavat tavarantoimittajan kohtaamaan kysyntään ja toimintaan.

Toimittajan ennusteista vastaavan henkilön mielestä oli positiivista, että ennusteet on otettu tukulla näin tarkasti huomioon, sillä kaikki toimittajan asiakkaat eivät näe tätä yhtä tärkeänä. Hänen mukaansa valikoimanmuutosten vuoksi tuotteiden peitto on vaikeaa ennakoida ja tämä on ongelma etenkin niiden tuotteiden kohdalla, joita ei toimiteta muille asiakkaille. Myös vaihtelut myynnissä aiheuttavat ongelmia, sillä syklit ovat usean kuukauden pituisia eikä myynnin vaihteluihin uskalleta reagoida nopeasti, kun ei tiedetä, mistä ne johtuvat. Toimittajan tuotteiden kysyntä on muuten melko tasaista mutta kampanjat koetaan vaikeiksi. Tämän vuoksi säännöllisissä S&OP -palaverissa tulisi käsitellä kaikki kysyntäpuolella tapahtuvat muutokset, jotta niihin varautuminen olisi helpompaa ja pohtia yhdessä tukun kanssa niiden vaikutuksia kysyntään, jolloin koko ketjun saatavuuden ja optimaalisten varastotasojen suunnittelu on mahdollista. Lisäksi kampanjoista pitäisi saada tieto mahdollisimman aikaisin. Vaikka tukun asiakkaat päättäisivät kampanjoista lyhyellä varoitusajalla, niiden saaminen ennustejärjestelmään ja tiedoksi tavarantoimittajalle esimerkiksi erikseen ilmoittamalla olisi tärkeää, jotta toimenpiteisiin voidaan ryhtyä mahdollisimman nopeasti.

Tukku lähettää toimittajalle ennakkotilausraportteja mutta toimittaja ei osaa hyödyntää niitä riittävästi eikä pidä raporttia luotettavana työkaluna suunnittelun tukena. Esimerkiksi ennusteista vastaava henkilö kertoi reagoivansa vain raportin todella suuriin lukuihin ja jättää mieluiten kaiken muun raportista vaille huomiota. Raportti ei esimerkiksi huomioi tukun puskuria ja tavarantoimittaja kokee ongelmalliseksi sen, ettei heillä ole tarkkaa tietoa siitä, minkä verran tukulla on jo varastossa heidän tuotteitaan ennen kampanjan alkua. Toimittaja haluaisi tukun saldotiedot esimerkiksi pari viikkoa ennen kampanjan alkua, jotta niihin voitaisiin reagoida paremmin esimerkiksi järjestämällä tavarantoimittajan varastossa tuotteiden sijainteja toimitusten kannalta helpommin saavutetta-



vaan järjestykseen. Raporteissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että vastaanottajat varmasti ymmärtävät mitä luvut tarkoittavat ja miten luvut on laskettu. Mahdollisuuksien mukaan raportteihin voisi myös luoda sääntöjä, jotka helpottaisivat poikkeuksellisten lukujen huomaamista. Jos raportit lähtevät järjestelmästä Excel-tiedostoina, joihin ei saa valmiita muotoiluja, voisi olla järkevää luoda automaattinen Excel-pohja johon raportin datan voisi kopioida ja pohjan valmiit kaavat järjestäisivät raportin luettavampaan muotoon. Tavarantoimittaja pystyy myös paremmin optimoimaan omaa toimintaansa ja keräilynsä tehokkuutta hyödyntämällä kysyntään vaikuttavia ennakkotietoja, millä voi olla positiivinen vaikutus myös siihen, että toimitukset saapuvat ajallaan, kun niiden keräilyä voidaan helpottaa ja nopeuttaa varastoa järjestelemällä.

Toimittaja haluaisi kampanjatietoja etenkin tukun suurimmilta asiakkailta sekä kampanjoiden alkutäydennysten määrät. Alkutäydennysten määrien lisäksi toimittajalle olisi tärkeää tietää alkutäydennykseen tarkka toimituspäivä. Tukun asiakkaat ilmoittavat yhä myöhemmin kampanjoista, joten olisi tärkeää, että toimittaja saisi tehokkaasti ja nopeasti tiedon näistä esimerkiksi extranetin kautta. Koska kampanjoiden alkutäytöt ovat usein kiinteitä, toimittaja saisi tarkalleen tarvitsemansa alkutäyttöjen määrät helposti tätä kautta. Myymälät haluavat usein sovituksen prosenttiosuuden koko kampanja-ajan ennustetusta kysynnästä hyllyihin heti kampanjan alkaessa, jotta kampanjoiden alun saatavuus voidaan turvata ja tuotteista voidaan rakentaa kampanjoiden esillepanoja. On tärkeää, ettei tavarantoimittaja tulkitse alkutäyttöjä kysynnän kasvuksi vaan tietää, että kyseessä on kampanja ja hyllyjen täyttö ennen kampanjan alkua eikä varsinainen kysyntä koko kampanjan ajaksi tai varsinkaan kuluttajien normaalista käyttäytymisestä johtuva jatkuva kysynnän kasvu. Tieto kampanjoiden alkutäyttöjen määrästä helpottaa siis tavarantoimittajan varautumista kampanja-ajalle, kun tiedetään, minä ja minkä verran kampanjatuotetta täytetään myymälään aluksi, minkä jälkeen tuotteita voidaan täydentää kampanjaennusteen mukaisesti kampanjan edetessä. Näin varmistetaan saatavuus sekä se, ettei kampanjan jälkeen jää suuria varastoja asiakkaille, tukulle tai tavarantoimittajalle.

Toimittajalla on työn alla samankaltaisia projekteja myös tukun kilpailijoiden kanssa mutta ennusteet eivät ole tukun ennusteita tieteellisempiä ja pienemmät toimittajat eivät esimerkiksi välitä tietoja kampanjoista ollenkaan. Toimittaja yrittää painostaa asiakkaitaan tiedon jakamiseen mutta tässä ei olla vielä niin pitkällä kuin haluttaisiin. Tässä tukulla on mahdollisuus rakentaa strateginen partneruussuhde tavarantoimittajan kanssa ja varmistaa näin asemansa tärkeänä yhteistyökumppanina, jonka kanssa tehtävästä tiedon jakamisesta hyötyvät molemmat osapuolet.

Tavarantoimittaja B:n kanssa käydyssä partneruusmallin suunnittelupalaverissa käsiteltiin muun muassa sitä, kuinka usein partnereiden tulisi tavata vuoden aikana ja millaisia palavereja tulisi järjestää. Tavarantoimittaja ja tukku tapaavat tuoteryhmien hinnoittelujaksojen vaihtuessa tapahtuvissa jaksopalavereissa, joita järjestetään pari kertaa vuodessa tuoteryhmää kohden. Jaksopalavereissa fokuksen tulisi olla ennemminkin kaupallisen

myynnin kehittämisessä, kun taas kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä Sales and Operations Planning -palaverissa keskitytään tuloskorttien sekä ennusteiden ja täydennyksen suunnitteluun ja mittareihin. Näin varmistetaan, ettei samoja asioita käydä moneen kertaan läpi erinimisissä palaverissa. S&OP -palaverien ajoittuvat vuoden sisällä kevääseen ja syksyyn, koska keväällä päivitetään strategiaa ja syksyllä taas pystytään kertomaan seuraavan vuoden strategiasta. Lisäksi tarvittaessa pidetään kriisipalavereita ja näiden aikatauluista sovitaan erikseen. Palaverien määrä vuotta kohden haluttiin pitää maltillisena, sillä partneruusprosessista vastaavien henkilöiden resurssit eivät todennäköisesti riittäisi esimerkiksi kuukausittaisiin palaveriin, kun ottaa huomioon partneruusprosessiin osallistuvien tavarantoimittajien määrän. Tästä syystä on tärkeää varmistaa kommunikointi myös palaverien ulkopuolella esimerkiksi puheluiden avulla ja jakamalla automaattisia raportteja. Palaveriin valmistautumista nopeuttaisi sama agenda palaverista toiseen ja sen jakaminen ajoissa ennen palaveria mahdollisia päivityksiä varten. Palaverien ajankohdat tulisi myös sopia hyvissä ajoin etukäteen, jotta varmistetaan että kaikki asianosaiset ja päätösvaltaiset henkilöt pääsevät paikalle ja ehtivät myös ajoissa tuottaa tarvittavat materiaalit ja tutustua agendaan. Tässä myös osallistujien sitoutuminen on erittäin tärkeää.

Tavarantoimittaja C:n kanssa partneruus oli jo siinä vaiheessa, että S&OP—palaverissa päästiin tarkastelemaan tukun muodostamaa ennustedatata. Ennustedatata oli peräisin tietojärjestelmän testipuolelta mutta ennustedatata oli tarkoitus saada välittymään pian myös tuotantoympäristöstä, jossa data olisi laadukkaampaa ajantasaisista ennusteista johdettua. Ennustedatata oli laskettu pilottituotejoukolle mutta tässä vaiheessa ennusteissa ei kuitenkaan olla vielä huomioitu kampanjoiden vaikutusta myyntiin, mikä aiheutti ennustevirhettä, kun vertailtiin ennusteita toteutuneeseen myyntiin. Kampanjoiden huomioiminen ennustettavalla aikavälillä osoittautui haasteeksi, sillä tukun asiakas ilmoittaa kampanjoista niin myöhään, että kampanjaennusteita ei ehditä laskemaan ajoissa ennen kampanjaa. Tällöin tavarantoimittaja ei voi tuotannossaan huomioida tulevia kampanjoita varautua niihin, vaan varautuminen täytyy tehdä esimerkiksi korottamalla varmuusvarastoja tai arvioida kampanjovaikutus jollain epätarkemmalla tavalla kuin laskennallisen myyntiennusteen avulla. Myös tukun asiakkaiden tekemät ennakkotilaukset tuotteista sekä toteutumattomat kampanjat ja huonot referenssitilaukset kampanjoissa aiheuttavat ennustevirhettä. Suurimpien ennustevirheiden ja niiden syiden läpikäymisen lisäksi palaverissa tartuttiin poikkeukselliseen käyttäytymiseen tilaamisessa ja pohdittiin niihin syitä. Esimerkiksi pohdittiin syitä tuotteen suurille avoimille ostotilauksille, jolloin syiksi arveltiin myymäläpeiton, hyllytilan tai kampanjoiden alkutäytön aiheuttamia yksittäisiä piikkejä tilauksissa. Ennusteiden lisäksi käsiteltiin yleisiä asioita palaveriprosessiin liittyen. Palaverissa kerrattiin tavarantoimittajan kanssa sitä, mitä tukun jakamat luvut tarkoittavat ja miten ne lasketaan sekä haluttiin selkeyttä siihen, keneen missäkin tilanteissa pitäisi olla yhteydessä. Ennusteiden kohdalla suurimpana haasteena näytti esiintyvän se,

että kampanjoista saadaan tieto liian myöhään ja näin ollen kampanjat saadaan perustettua ennustejärjestelmään vasta niin myöhään, että niihin varautuminen etukäteen on haastavaa. Näin ollen sekä tavarantoimittaja että tukku saattavat rakentaa turhan suuria varmuusvarastoja molempien varautuessa yllättäviin tilanteisiin. Olisi siis tärkeää, että molemmilla olisi suora näkyvyys toisen varastotasoihin ja sopiva taso voitaisiin optimoida yhteistyössä. Lisäksi palaveriprosessin haasteena näyttäisi olevan se, että saadaan päätettyä kaikille henkilöille sopiva palaveriaika, jolloin myös ne henkilöt joilla on paljon palavereja, mutta toisaalta myös suurimmat valtuudet tehdä päätöksiä, pääsisivät yhtä aikaa paikalle.

### **5.2.2 Haastattelut**

Haastattelurunko rakennettiin teorian ja palavereissa havainnoinnin pohjalta nousseiden kehityskohteiden ympärille. Tavoitteena oli palaveriagendan jatkokehittämisen lisäksi selvittää, millä aikavälillä ja millä tasolla suunnittelua tulisi tehdä palavereissa. Tavarantoimittajista päätettiin toteuttaa haastattelu tavarantoimittaja B:n kanssa, sillä partneruusprosessi tämän tavarantoimittajan kanssa oli jo aloitettu mutta S&OP -palaveriprosessi oli vielä monelta osin kehittelyvaiheessa. Tästä syystä haastattelun avulla päästiin sekä arvioimaan palaveriprosessin lähtökohtia, että havaitsemaan siinä kehityskohteita ja hyvin toimineita käytäntöjä.

Tavarantoimittajan B:n mukaan tiivis yhteistyö ja tiedon jakaminen toimitusketjun eri portaiden välillä on todella tärkeää, sillä parhaaseen lopputulokseen kaikkien kannalta päästään, kun ymmärretään muiden toimijoiden liiketoimintaa ja siihen liittyviä suunnittelun aikajaksoja mahdollisimman hyvin. Tästä syystä tavarantoimittaja tekee yhteistyötä kaikkien asiakkaidensa kanssa. Tavarantoimittajan ja tukun välinen tiedon jakaminen on monimutkainen prosessi, sillä tiedonkulku tulee varmistaa sekä tukun asiakkaille, että tukulle. Joskus on käynyt niinkin, ettei tukun ja sen asiakkaiden välinen tiedotus olekaan toiminut kuten tavarantoimittaja on olettanut, mikä on johtanut haasteisiin saatavuudessa. Esimerkiksi tukun asiakkaan kanssa on voitu sopia sovittu kampanjasta mutta tukku ei ole saanut tästä kampanjasta tietoa, jolloin tukku ei ole osannut tilata riittävästi tavaraa tavarantoimittajalta asiakkaan kampanjaa varten. Tämä on voinut johtaa kauppojen hyllypuitteisiin. Nykyään tavarantoimittajan asiakaspäällikkö ilmoittaa aina sovituista asioista varmuuden vuoksi sekä tukulle että tukun asiakkaalle, jotta mahdollisilta usean tiedotusportaan välisiltä tietokatkoksilta vältyttäisiin. Avoimet välit ja läheiset suhteet molempien osapuolten kanssa helpottavat tiedonkulkua. Yhteistyön kannalta on tärkeää, että myös tavarantoimittaja ymmärtää tiedonjakamisen molemmiin puolisiin hyödyt ja on valmis panostamaan yhteistyöhön. Moniportaisen toimitusketjun vuoksi olisi kuitenkin tär-

keää, ettei kaikkien osapuolten tiedottamista tarvitsisi varmistella ja hoitaa erikseen. Tavarantoimittajan asiakaspäällikön työtä helpottaisi varmuus siitä, että myös tukun ja asiakkaiden välinen tiedotus toimisi aukottomasti. S&OP -palaverit toimivat hyvänä alustana tiedon kulun varmistamisessa, mutta jos kampanjoita on paljon ja niistä päätetään myös lyhyemmällä aikavälillä kuin palavereja pidetään, olisi tärkeää varmistaa tiedon automaattinen läpinäkyvä kulku kaikille osapuolille sekä tavarantoimittajalle ja vielä kuittaus siitä, että kaikille asianosaisille on lähtenyt tieto kampanjoista ja että tarvittaviin toimenpiteisiin on ryhdytty. Esimerkiksi ennustejärjestelmästä voitaisiin ajastaa automaattinen raportti tavarantoimittajalle, mistä näkyisi kaikki järjestelmään perustetut kampanjat, jolloin tavarantoimittaja voisi tarkistaa, että kaikki sovitut kampanjat varmasti löytyvät järjestelmästä ja että kaikilla on niistä tieto. Tällöin tavarantoimittaja näkisi heti, jos tukku ei olekaan saanut tietoa joistain asiakkaan kanssa sovituista kampanjoista.

Tavarantoimittajan mukaan yhteistyösuhde tukun kanssa toimii todella hyvin. Läheisten yhteistyösuhteiden perustana ovat hyvät henkilökohtaiset suhteet, jolloin on helppo tarttua puhelimeen ja selvittää ongelmat yhdessä sekä myöntää mahdolliset virheet. Toimivassa yhteistyösuhteessa kerrotaan avoimesti mitä tiedetään ja suhde on aidosti yhteistyöhaluinen. Konfliktit voidaan välttää, kun perustellaan, miksi joku asia on tärkeä ja ymmärretään toisen osapuolen toimintaa. Vaikka asiakaspäällikkö toimii pääasiassa yhteyshenkilönä, on tärkeää, että voidaan kommunikoida monitasoisesti, esimerkiksi tavarantoimittajan ostaja voi soittaa tukun ostajalle ja yritysten johdot tapaavat toisiaan. Monitasoisen kommunikaation mahdollistaa parhaiten se, että ihmiset tuntevat toisensa hyvin ja rooli organisaatioiden sisällä ja niiden välillä ovat selkeitä. Yhteydenpidossa monitasoisuudessa on hyötyä myös siinä, että saman alan asiantuntijat puhuvat yhteistä kieltä, käyttävät molempien ymmärtämiä termejä ja heillä on paras käsitys omasta osaamisalueestaan yrityksen sisällä, jolloin vaikutuksia toiseen osapuoleen on helpompi arvioida. Yhteydenpitokanavina toimivat päivittäin parhaiten sähköposti ja puhelut mutta myös palaverit toimivat tärkeinä tiedonvälityskanavia. S&OP -prosessissa korostetaan läheisiä henkilösuhteita etenkin prosessin implementointivaiheessa, jolloin myös henkilövaihdokset saattavat aiheuttaa merkittäviä haasteita. Tavarantoimittajan mukaan hyvät henkilösuhteet ovat kuitenkin erittäin olennaisia avoimen kommunikaation varmistamisessa myös partneruusprosessin myöhemmissä vaiheissa. Läheiset suhteet varmistavat aidon yhteistyöhälyn ja avoimen kommunikaation lisäksi sen, että konfliktit selvitetään välittömästi hyvässä hengessä ja molemmat osapuolet myöntävät mahdolliset virheensä. Konflikteja voi aiheuttaa myös se, ettei tunneta toisen osapuolen prosesseja riittävän hyvin, jolloin toisten vaatimuksille ei löydetä selkeitä perusteita. Tämän vuoksi on tärkeää, että koko ketjun prosessit ja aikataulut ovat tuttuja kaikille osapuolille ja niihin liittyvistä muutoksista keskusteltaisiin yhdessä ja pohdittaisiin muutosten vaikutuksia toiselle osapuolelle. Kommunikaation varmistamisessa tavarantoimittajan asiakaspäälliköllä on tärkeä rooli yhteyshenkilönä, joka tarvittaessa ohjaa yhteydenotot ja selvityspyynnöt oikeille henkilöille.

Monitasoinen kommunikaatio varmistaisi kuitenkin sen, ettei asiakaspäällikölle kertyisi liikaa tiedotukseen liittyviä tehtäviä eikä niistä muodostuisi ajallista pullonkaulaa tiedotusprosessissa. Hyvät henkilökohtaiset suhteet helpottavat merkittävästi monitasoista ja luottamuksellista kommunikaatiota, mutta ehdottamana edellytyksenä tähän olisi organisaatioiden vastuuhenkilöiden ja roolien selkeä jako ja tunteminen sekä ajantasainen tieto mahdollisista tehtävä- ja henkilömuutoksista.

Lyhyellä aikavälillä tavarantoimittaja odottaa partneruudelta tukun kanssa nopeampaa ja helpompaa tiedonjakamista. Pidemmällä aikavälillä odotetaan yhteistyön säilymistä ja kehittymistä syvemmäksi ja monipuolisemmaksi. Molempien osapuolten tulee hyötyä yhteistyöstä yhtä lailla eli sekä kustannussäästöt että kehityksen kustannukset tulisi jakaa molemmille tasapuolisesti. Tavarantoimittajalle on tärkeää, että se on yhtä tärkeä ja arvostettu kumppani tukulle kuin tukku on tavarantoimittajalle. Lyhyellä aikavälillä tiedon jakaminen on helpottumassa ja nopeutumassa tukun ja tavarantoimittajan välisen ekstranet-työtilan välityksellä, koska se mahdollistaa kaikkien raporttien ja jaettujen tiedostojen löytymisen yhdestä paikasta. Kaikki pääsevät ekstranetissä käsiksi tarvitsemiinsa tiedostoihin ja voivat tarvittaessa muokata niitä. Myös automaattiset raportit saadaan ekstranetiin, mikä vähentää manuaalista työtä, joka voi päivityksien yhteydessä aiheuttaa pullonkauloja. Pidemmällä aikavälillä yhteistyöprosessien vakiintuessa ja kehittyessä päästään yhä syvemmälle ja monipuolisemmalle yhteistyön tasolle. Näiden molempia osapuolia hyödyttävien kehitystoimenpiteiden mahdollistamiseksi on tärkeää, että niiden kustannukset jaetaan ketjun eri portaiden välillä oikeudenmukaisesti, jolloin molemmilla on riittävä motivaatio panostaa niihin. Yhteistyöhön sitoutuminen ja lupauksista kiinni pitäminen tuovat partneruudelle pysyvyyttä ja luottamusta molempien osapuolten yhteisen edun ajamiseen.

Kun tavarantoimittajaa pyydettiin kuvailemaan epäonnistunutta yhteistyösuhdetta, vastauksena oli suhde, jossa sopimuksia ei pidetä ja syntyy informaatiokatkoksia, kun tieto ei kulje sujuvasti ketjun eri portaiden välillä. Tavarantoimittajan mukaan yhteistyösuhteen toimivuutta tukun kanssa on edistänyt se, että henkilökohtaiset kemiaat toimivat hyvin ja tukun työntekijöiden kanssa on mukavaa tehdä yhteistyötä. Ongelmien selvittämisessä keskusteluyhteyden säilyttäminen on erityisen tärkeää. Haasteita yhteistyössä voisi aiheuttaa se, kun ihmiset vaihtuvat esimerkiksi eläköitymisen tai muihin tehtäviin siirtymisen vuoksi. Tällöin riskinä on, etteivät kemiaat toimisi yhtä hyvin kuin edellisten työntekijöiden kanssa. Tällöin myös henkilökohtainen suhde pitäisi rakentaa alusta asti uudelleen. Yhteistyön valtasuhteiden on oltava tasapainossa, jotta molemmilla olisi suhteessa tasapainoinen neuvotteluasema. Ajan löytäminen yhteistyösuhteen rakentamiseen ja ylläpitoon voi aiheuttaa haasteita. Tällöin ratkaisuna toimisi yhteistyön vuosikello, jonka avulla S&OP -palaverit ja muut tapaamisajat olisi määritetty etukäteen ja ne rytmittyvät molempien osapuolten liiketoimintaan sopivalla tavalla vuoden ympäri. Henkilövaihdokset nousivat useamman kerran huolenaiheeksi haasteiden selvittämistilanteissa.

Alkuvaiheessa kun S&OP -prosessia vielä rakennetaan, henkilövaihdokset voidaan nähdä merkittävänäkin riskitekijänä. Olisi kuitenkin tärkeää, että yhteistyön syventyessä pystytäisiin selkeiden roolien ja prosessien avulla varmistaa yhteistyön jatkuvuus myös silloin, kun yhteyshenkilöt vaihtuvat. Näin varmistetaan, ettei tietoyhteys tai luotto siihen katkea perehdyttämällä uudet henkilöt huolellisesti prosessiin ja varmistamalla myös henkilökohtaisten suhteiden synty säännöllisillä tapaamisilla.

Partneruusmallin jatkuva kehittäminen ja siihen ryhtyminen luo tavarantoimittajan mukaan pysyvyyden tunnetta. Tavarantoimittaja kokee, että sillä on pitkän ja syvän yhteistyön tuoma luottamukseen perustuva etulyöntiasema muihin tavarantoimittajiin verrattuna, kun toisen osapuolen työntekijät ja prosessit tunnetaan läheisesti. Yhteydenpidon säännöllisyys sekä yhteisistä tavoitteista ja mittareista sopiminen sekä panostus aikaan ja resursseihin ovat menestyksen kannalta tärkeimpiä luottamusta kehittäviä tekijöitä. Yhteisinä mittareina toimivat ennustetarkkuus, varaston riitto ja toimitusvarmuus. Yhteistyön tärkeimpinä tavoitteina pidetään alhaista varaston riittoa ja korkeaa toimitusvarmuutta. On tärkeää, että sekä tavarantoimittaja että tukku ymmärtävät, miten toisen osapuolen luvut mittareihin sekä jaettuihin ennusteisiin muodostuvat. Pehmeämpinä mittareina S&OP -prosessin onnistumisen mittaamisessa voidaan pitää sitä, että palaverit pidetään sovitusti rytmin mukaisesti ja niistä tehdään asianmukaiset pöytäkirjat.

Tavarantoimittajan mukaan S&OP -palaverissa tulisi käydä läpi toiminnan kannalta tärkeimmät mittarit kuten ennustevirhe ja toimitusvarmuus. Sen lisäksi pitäisi käsitellä sitä, miten osapuolten välinen yhteistyö on sujunut ja sitä, miten kummankin osapuolen itsenäinen toiminta on sujunut ja mitä toiseen vaikuttavia muutoksia on suunnitteilla. Palavereissa tulisi myös käsitellä sitä, miten jaettua dataa ja raportteja tulisi lukea. Lisäksi pitäisi selvittää esimerkiksi ennusteen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja kysynnän poikkeustilanteita kuten uutuus- ja kampanjatuotteiden ennusteiden muodostumista tarkemmalla tasolla. Palavereissa tulisi myös vaihtaa tietoa organisaation muutoksista kuten esimerkiksi henkilövaihdoksista, uusista projekteista sekä siitä, onko testimateriaaleille ja niiden yhdessä läpi käymiselle tarvetta ja miten nämä toteutetaan.

Suunnittelussa tuoteryhmätaso ei ole riittävän tarkka joidenkin tuotteiden kohdalla. Esimerkiksi todella suuren volyymin tuotetta tulisi käsitellä erikseen eikä sisällyttää tuoteryhmään sisään, mutta toisaalta pienemmillä tuotteilla tuoteryhmätaso toimii. Tämä johtuu siitä, että yksittäinen suuren volyymin tuote on sekä tavarantoimittajan että tukun ja sen asiakkaiden kannalta kustannuksiltaan niin merkittävä, että sen käsitteleminen erikseen on liiketoiminnan kannalta tärkeää ja sen niputtaminen samaan käsittelyyn pienemmän volyymin tuotteiden kanssa aiheuttaisi todennäköisesti esimerkiksi ennustevirhettä kohtuuttomasti koko tuoteryhmään. Tällaisissa tilanteissa ainakin alatuoteryhmätasoja tulisi käyttää, jotta päästään riittävän tarkalle tasolle suunnittelussa. Sen lisäksi tuotteet eroavat toisistaan myös säilyvyyden suhteen, jolloin lyhyen säilyvyyden tuotteita pitäisi tarkastella erillään pidemmän säilyvyyden tuotteista. Myös tuotteiden kate on tärkeää,

sillä näissä tuotteissa hävikin tai menetetyin myynnin arvo voi nousta korkeaksi. Kalenteri on tärkeä apuväline etenkin sesonkisten tuotteiden tuotannon suunnittelussa. Jos tarkastellaan esimerkiksi ennustevirhettä liian yleisesti tuoteryhmätasolla, ongelmien juurisyihin ei välttämättä päästä käsiksi, jolloin on tärkeää löytää virhettä eniten aiheuttavat tuotteet ja pureutua niiden ongelmiin erikseen. On tärkeää muistaa, että tuotepuutteet voivat johtua muustakin kuin ennustevirheestä ja myös tällöin syyt on tärkeää selvittää eikä etsiä syitä pelkästään virheellisistä ennusteista.

Tavarantoimittajalla ja tukulla on S&OP -palaveri kaksi kertaa vuodessa. Tavarantoimittajan mukaan on tärkeää, että palaverien ajankohdat sovitaan jo aikaisessa vaiheessa mieluiten aina edellisen palaverin lopuksi, jotta seuraavasta tapaamisesta on jo varmuus seuraavalle suunnittelukaudelle siirryttäessä. S&OP -palaverien olisi hyvä olla säännöllisiä, sillä niiden järjestäminen unohtuu helposti, jos niitä järjestetään vain tarpeen mukaan. Aikaisessa vaiheessa sovittu säännöllinen tapaamisaikataulu mahdollistaa myös sen, että osallistujien on helpompaa suunnitella omia aikataulujaan ja varmistaa, että sekä palaveriin osallistumiseen, että sen valmisteluun jää riittävästi aikaa. Tapaamisia voidaan kuitenkin järjestää myös useammin tarpeen mukaan, mikäli yllättävien tilanteiden ja muutosten johdosta koetaan tarvetta tähän. Palaverista toiseen toistuva agenda ja sen jakaminen ajoissa kaikille osallistujille on tärkeää ja jokaisen osallistujan tulisi ottaa vastuu oman osa-alueensa valmistautumisesta. Esimerkiksi muistutus kaikille sähköpostiin pari päivää ennen palaveria agendan jakamisen yhteydessä voisi toimia varmistuksena siitä, ettei huolellinen valmistautuminen unohdu keneltäkään.

Tavarantoimittajan mielistä palavereissa olisi hyvä olla sama agenda palaverista toiseen. Agenda tulisi jakaa osallistujille etukäteen, jotta molemmat osapuolet voivat tehdä siihen tarvittaessa muutoksia ja lisäyksiä. Agendan jakaminen etukäteen on tärkeää myös sen takia, että voidaan varmistaa oikeiden henkilöiden läsnäolo palaverissa. Vaikka S&OP -palavereissa olisikin vakio-osallistujajoukko, saatetaan päätöksenteossa tarvita muidenkin henkilöiden erityisasiantuntemusta ja palaveriagendan jakaminen etukäteen varmistaisi sen, että palaveriin saadaan kutsuttua ajoissa myös satunnaiset osallistajat paikalle. Haastattelussa keskusteltiin myös audiovisuaalisten laitteiden hyödyntämistä palaverien tehostamisessa. Vaikka tavarantoimittajalla on edellytykset järjestää myös videoneuvotteluita, sen edustajat eivät aina luota laitteiden ja tekniikan toimivuuteen. Lisäksi osallistujien keskittyminen ja sitoutuminen palaveriin on tavarantoimittajan mukaan parempaa, kun tavataan kasvokkain. Jos S&OP palavereja on vain kaksi kertaa vuodessa, tavarantoimittaja ei koe, että paikan päälle tuleminen olisi liian vaivalloista, sillä tavarantoimittajan edustajat kokevat sen olevan osa heidän työtään. Tavarantoimittaja ymmärtää kuitenkin, että koska tukulla on paljon tavarantoimittajia, tukku voi kokea niiden kanssa tapaamisen aikaa vieväksi ja tällöin voi olla tarvetta tehostamiseen. Näin ollen tavarantoimittaja ei yhteistyön tässä vaiheessa koe videoneuvotteluita tarpeellisena palaverien

tehostamisessa mutta jos palavereja järjestettäisiin tiheämmin, mahdollisuus videoneuvotteluihin säästäisi etenkin osallistujien matkustusaikaa paikasta toiseen.

Suunnitteluhorisontista keskusteltaessa tavarantoimittaja kertoi, että joutuu tekemään raaka-ainetilauksensa noin puoli vuotta tai vuoden ennen valmistusta eli niin paljon etukäteen, ettei tukun antamista tätä lyhemmän aikavälin ennusteista ole hyötyä raaka-ainemäärien suunnittelussa ja tilausten tekemisessä. Näin ollen ennusteiden suunnitteluhorisonttia olisi pidennettävä, jotta tavarantoimittaja voisi hyödyntää sitä tehokkaasti omassa raaka-ainehankinnassaan. Tällä hetkellä materiaali- ja raaka-ainehankinnat sekä uutuustuotteiden määrät täytyy melko pitkälle arvata, mikä on tavarantoimittajalle suuri riski. Uutuustuotteen volyymeja suunnitellessa ei vielä edes tiedetä, ottaako tukun asiakas sen mukaan valikoimiinsa. Tästä syystä tavarantoimittaja kokee, että uutuustuotteiden tuotantomäärien ja raaka-ainehankintojen suuret riskit jäävät yksin tavarantoimittajan kannettavaksi. Tukulta saadussa ennustedatassa uutuustuotteiden ennusteet eivät ole vielä mukana, mikä aiheuttaa ongelmia suunnittelussa. Myös kilpailutilanteenmuutokset aiheuttavat epävarmuutta ja riskiä. Esimerkiksi kilpailijan lanseeraama substituutti vähentää tavarantoimittajan kysyntää yllättäen, mikä aiheuttaa suuria varastoja ja hävikkiä. Toisaalta, jos kilpailija lopettaa jonkun tuotteen, kysyntä siirtyy tavarantoimittajan korvaavaan tuotteeseen mikä aiheuttaa kysyntäpiikin ja tuotepuutteita. Tukku ei luonnollisesti-kaan voi välittää tavarantoimittajalle tietoa kilpailijoiden liikkeistä etukäteen mutta sen olisi kuitenkin hyvä viestiä valikoimapäätöksistään mahdollisimman ajoissa tavarantoimittajalle, jotta tavarantoimittaja pystyy suunnittelemaan tuotantoaan ja hankintojaan ilman arvailun aiheuttamia suuria riskejä.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että millaisia tukun ja tavarantoimittajien välisten S&OP -palaverien tulisi olla päivittäistavarakaupan alalla. Tarkoituksena oli selvittää erityisesti se, millä aikavälillä suunnittelua tulisi tehdä eli kuinka pitkä suunnitteluhorisontin tulisi olla ja millä tasolla suunnittelua tulisi tehdä sekä millainen palaveriagendan tulisi olla. Tukku on jakanut tavarantoimittajansa myyntivolyymien perusteella eri luokkiin, joista tiiveintä yhteistyötä ja suunnittelua tehdään strategisten partnereiden kanssa. Strategisiksi luokiteltuja partnereita on tästä huolimatta niin useita, että jokaista ei ehditä resurssien rajallisuuden vuoksi tapaamaan joka kuukausi. Tämän vuoksi palaverien ulkopuolella tapahtuvan kommunikaation sujuvuus on äärimmäisen tärkeää. Palavereja kannattaisi pitää säännöllisesti kuitenkin ainakin neljä kertaa vuodessa, jotta suunnitelmien operatiiviset toimenpiteet voidaan päivittää vastaamaan jatkuvasti muuttuvia markkinatilanteita mutta samalla pitää huolta siitä, että molemmat osapuolet noudattavat pitkän aikavälin strategista suunnitelmaa.

### 6.1 Suunnitteluhorisontti

Walmartin ja Listerenin sekä Lowe'sin ja Whirlpoolin suunnitteluyhteistyön esimerkeistä kävi ilmi, että pidentämällä johdonmukaisesti suunnitteluhorisonttia molemmat osapuolet hyötyivät yhteistyöstä kustannussäästöjen, paremman saatavuuden, kasvaneen myynnin sekä paremman toimitusvarmuuden muodoissa. Jotta suunnittelua voitaisiin kutsua strategiseksi, suunnitteluhorisontin tulisi olla yli vuoden mittainen. Haasteita pitkän aikavälin suunnittelussa aiheuttaa kuitenkin jatkuvasti elävä markkinatilanne, muuttuvat valikoimat ja yllättävät tilanteet, joihin ei olla voitu varautua ennakoon. S&OP -prosessissa tämä pitäisi huomioida suunnitteluhorisontissa siten, että kerran vuodessa tehtäisiin strateginen suunnitelma pidemmän aikavälin toiminnasta, jotta yhteistyön ja toiminnan jatkuvuus säilyisi ja suunnitelmaa voitaisiin hyödyntää myös suurempien investointipäätösten tekemisessä. Strategista suunnitelmaa tehdessä pitäisi hyödyntää edelliseltä vuodelta kerättyä yhteenvetoa, joka olisi käyty läpi strategista suunnittelua edeltävässä KPI-palaverissa. Näiden palaverien välille sijoittuvissa operatiivista toimintaa ohjaavissa suunnittelupalaverissa tehtäisiin suunnittelua rullaavasti seuraavaa lyhyttä suunnittelujaksoa varten. Strategista suunnitelmaa voitaisiin päivittää, jos kaudelle osuu suuria ennakoimattomia tapahtumia, mutta sen tulisi säilyä koko pitkän aikavälin ajan johdonmukaisena ja luotettavana. Strategisessa suunnittelupalaverissa tulisi muuttaa strategiset suunnitelmat operatiivisiksi toimenpiteiksi jakson ajalle. Näitä operatiivisia toimenpiteitä voidaan päivittää operatiivisten palaverien yhteydessä, kun suunnittelukaudesta ja sen haasteista saadaan lähempänä ajankohtana tarkempaa tietoa.

Tavarantoimittajan haastattelussa kävi ilmi, että lyhyellä aikavälillä tavarantoimittaja odottaa S&OP-palavereilta nopeampaa ja helpompaa tiedonjakamista ja pidemmällä aikavälillä yhteistyön säilymistä ja kehittymistä syvemmäksi ja monipuolisemmaksi. Tällä hetkellä tavarantoimittaja ja tukku pitävät S&OP-palavereja vain kaksi kertaa vuodessa, mikä on todella vähän teoreettisessa viitekehyksessä esille nousseeseen tapaamistiheyteen eli kerran kuukaudessa. Tavarantoimittajan ja tukun kannattaisi tavata vähintään neljä kertaa vuodessa, jotta suunnitelmia voitaisiin päivittää ja reagoida muutoksiin ajoissa sopimalla yhdessä operatiivisista toimenpiteistä. Koska tavarantoimittaja tekee raaka-ainetilauksensa puolesta vuodesta vuoteen ennen valmistuksen aloittamista, ei tukun tarjoamista lyhyen aikavälin ennusteista ole hyötyä raaka-ainetarpeiden laskennassa. Jotta myyntiennusteita voitaisiin hyödyntää paremmin koko toimitusketjun alusta loppuun, suunnitteluhorisonttia pitäisi pidentää merkittävästi, sillä tällä hetkellä tavarantoimittajan materiaalien ja raaka-aineiden määrät täytyy melko pitkälle arvata, jolloin tavarantoimittajalle syntyy ylimääräistä riskiä, kun ei tiedetä, saadaanko koko suunniteltua tuotantomäärää myytyä vai jääkö se käsiin pilaantumiaan. Raaka-ainehankinnassa etenkin uutuustuotteiden kysynnän suunnittelu on vaikeaa, joten tukun kannattaisi panostaa siihen, että asiakkaiden valikoimista myös uutuustuotteiden suhteen saataisiin mahdollisimman pian tieto tavarantoimittajalle ja muodostaa esimerkiksi verrokkituotteen kysyntään pohjautuva ennuste tulevasta tilausmäärästä. Yli vuoden mittainen suunnitteluhorisontti mahdollistaisi tuotannon investointipäätösten lisäksi sen, että myös raaka-aineita riittäisi yllättävien kysyntäpiikkien varalle, kun hankintasuunnitelmaan olisi sisällytetty esimerkiksi mahdollisuus vaihtoehtoisten raaka-ainetoimittajien tai raaka-aineiden käyttöön.

Kuviossa 10 on esitetty vuoden mittaisen suunnitteluhorisontin kulku silloin, kun S&OP -palavereja järjestetään neljä kertaa vuodessa tavarantoimittajan kanssa. Palaverien ajankohdat ajoitetaan sopimaan tukun ja tavarantoimittajan yhteiseen vuosikelloon, joka pohjautuu valikoimajaksoihin. Vuoden ensimmäisessä palaverissa käydään läpi strategiset pitkän aikavälin suunnitelmat ja tukku esittää vuoden kysyntäennusteen, johon voitoin tehdä muutoksia seuraavissa operatiivisissa suunnittelupalaverissa ja tavarantoimittaja esittää tähän pohjautuvan tarjontasuunnitelmansa. Erot suunnitelmissä sekä mahdolliset tulevan vuoden haasteet käydään läpi ja sovitetaan suunnitelmat vastaamaan toisiaan. Pitkän aikavälin suunnitelman lisäksi tehdään suunnitelma ensimmäiselle vuosineljännekselle. Seuraavissa kahdessa vuosikellon mukaisesti päivitetään vuoden suunnitelmaa vastaamaan lyhyellä aikavälillä saatua ajantasaisempaa tietoa kysyntään ja tarjontaan liittyvistä tekijöistä sekä suunnitellaan toimenpiteet seuraavaa kvartaalia varten. Sama toistuu seuraavassa operatiivisessa suunnittelupalaverissa. Suunnittelukauden viimeisessä S&OP -palaverissa käydään läpi kuluneen kauden tärkeimmät mittarit kuten saatavuus ja toimitusvarmuus. Sen lisäksi arvioidaan yhdessä sitä, miten yhteistyö ja tiedon jakaminen on vuoden aikana sujunut. Suurimmat poikkeamat ennusteissa ja toteutu-

neissa myynneissä käydään läpi ja selvitetään niiden juurisyyt. Lisäksi käydään läpi kysyntään ja tarjontaan vaikuttaneet ennakoimattomat tapahtumat ja se, miten niihin voitaisiin jatkossa varautua paremmin tai miten niistä voitaisiin toipua mahdollisimman nopeasti.



**Kuvio 10 Suunnitteluhorisontti**

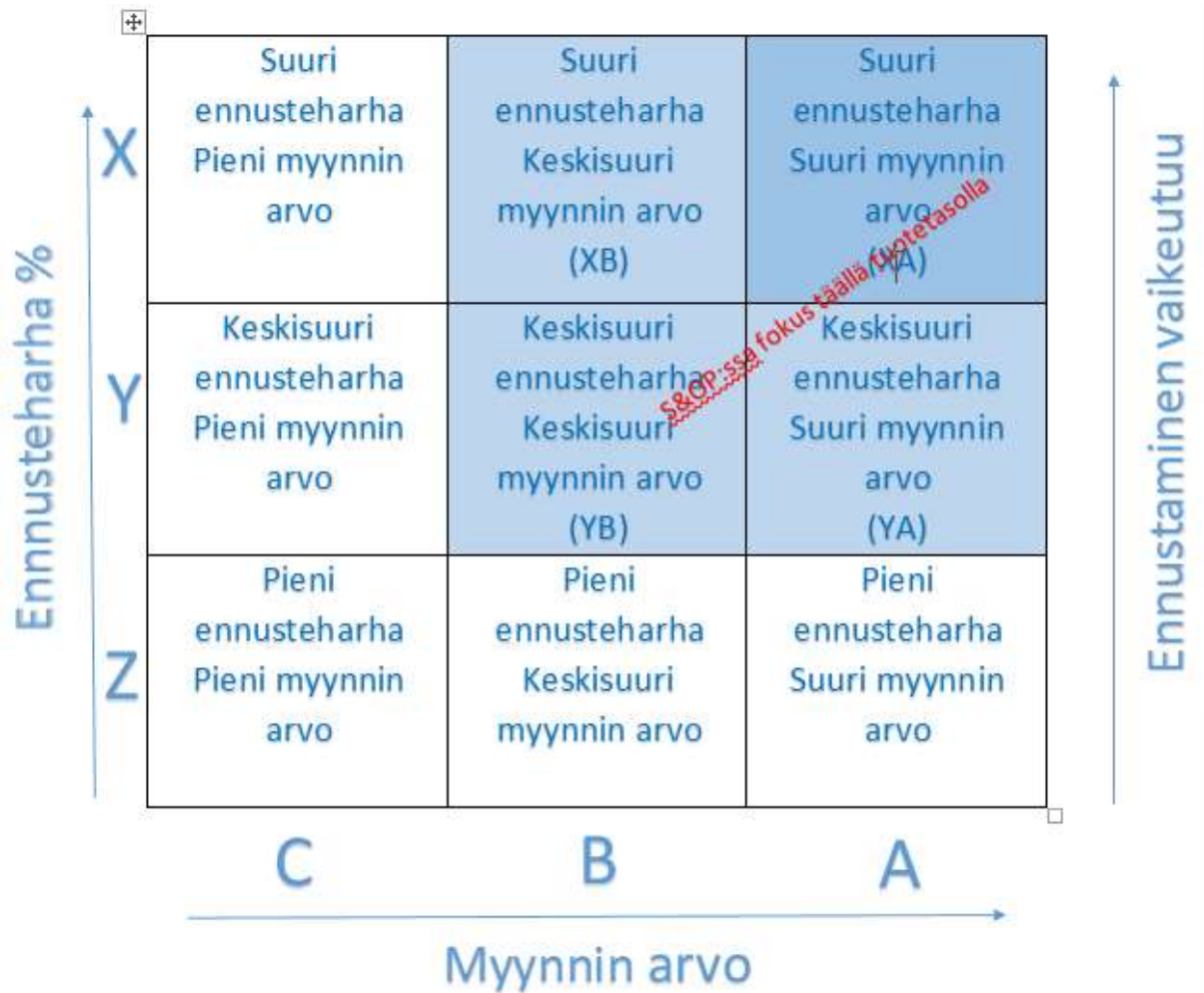
Suunnittelukauden viimeisen palaverin tarkoituksena on tuottaa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi, jolloin strateginen päätöksenteko tapahtuu kauden ensimmäisessä palaverissa pitkän aikavälin suunnitelmaa tehdessä. Tällöin tehdään päätöksiä koko vuoden osalta sekä myös tätä pidemmällä aikavälillä. Operatiivisissa kauden välille sijoittuvissa palavereissa päivitetään rullaavasti operatiivista suunnitelmaa seuraavalle kvartaalille sekä päivitetään loppuvuoden suunnitelmaa sitä mukaa kun ajantasaisempaa tietoa kysynnästä ja tarjonnasta on saatavilla.

## 6.2 Suunnittelun taso

S&OP -prosessissa on tärkeää valita suunnitteluhorisontin lisäksi liiketoimintaan sopiva suunnittelun taso. Tuotteita voidaan ryhmitellä hyvin monella eri tavalla ja kategoriat voivat sisältää useamman tason alakategorioita. Elintarvikkeita käsitellään usein tuoteryhmissä, jotka jakautuvat erityyppisiin alakategorioihin. S&OP -prosessissa tuoteryhmätason suunnittelu on kuitenkin usein liian karkea taso suunnittelussa, sillä kategoriat saattavat sisältää alaryhmätasoista huolimatta ominaisuuksiltaan ja volyymeiltaan hyvin erilaisia tuotteita. Koska S&OP -palavereissa keskeisenä teemana on käsitellä liiketoiminnan kannalta tärkeimpinä tuotteita sekä poikkeamia jotka voivat vaikuttaa suunnitelman toteutumiseen, on tärkeää tunnistaa tuotejoukosta kriittisimmät tuotteet luokittelemalla tuotteita muullakin tavalla kuin vain tuoteryhmän mukaan ja tarkastella näitä lähemmin kuin muita tuotteita.

Koska S&OP perustuu suunnittelujakson ajalle tehtyyn budjettiin eli siihen, miten onnistutaan myymään tuotteita niin että budjetin tavoitteet saavutetaan, kannattaa myös palavereissa suunnitelmaa tehdessä keskittyä erityisesti siihen, että myyntivolyymiltaan euroissa eniten tuottavat tuotteet ovat erityistarkastelussa suunnitelmaa tehdessä. Tällöin myös myyntiennusteiden paikkansapitävyys on erittäin tärkeää, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Sen vuoksi myös suuren ennusteharhan tuotteet täytyy ottaa erityiseen tarkasteluun ja pohtia virheellisten ennusteiden juurisyitä ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ennusteharjojen pienentämiseksi, jolloin kysyntä- ja tarjontasuunnitelma saadaan kohtaamaan ja budjettisuunnitelma toteutumaan. S&OP -palavereissa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista käsitellä erikseen jokaista tuotetta ja sen myyntiä sekä ennustetta erikseen päivittäistavarakaupan laajasta tuotevalikoimasta johtuen. Tästä syystä tuotetasolle suunnittelussa kannattaa syventyä sellaisten tuotteiden kohdalla, joiden myynti on euromääräisenä suurta ja joiden ennusteissa on ollut ennusteharhaa. Näin suuresta tuotejoukosta saadaan poimittua käsiteltäviksi ne tuotteet, joiden ennustamisessa on ollut haasteita ja joilla on merkittävin vaikutus liikevaihtoon.

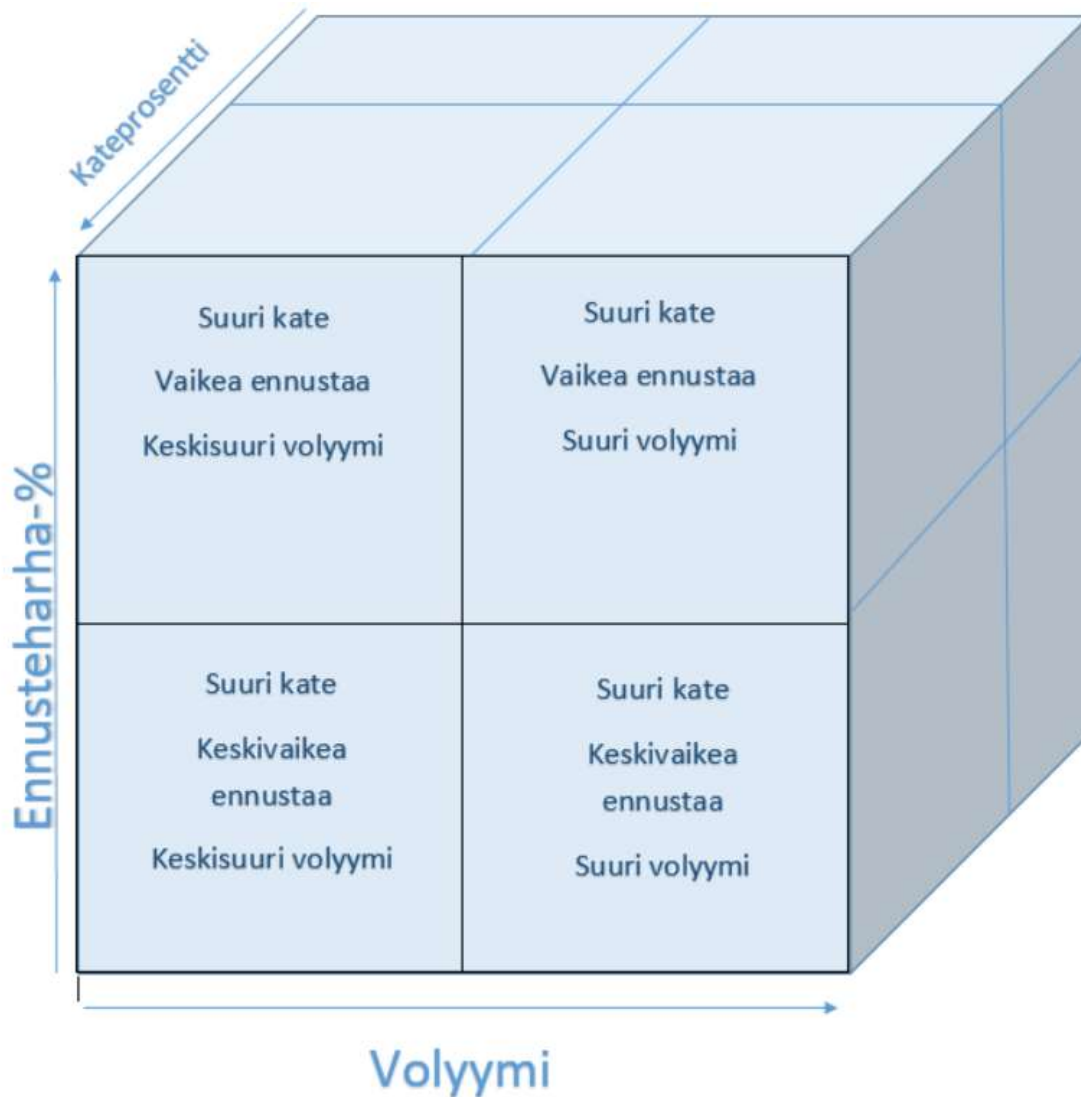
Haasteena tässä uudenaikaisessa kategorisoinnissa voidaan nähdä se, että osapuolet ovat tottuneet tekemään päätöksiä tuoteryhmittäin, jolloin ei ole voitu tunnistaa budjetin ja myyntisuunnitelman kannalta tärkeimpiä tuotteita. Tuoteryhmätasoisessa suunnittelussa on perusteensa valikoimanhallinnan kannalta, kun suunnitellaan kokonaistasolla tarjontaa, mutta jokaisen tuotteen rooli koko tuoteryhmän menestyksekkään hallinnan kannalta on tärkeää ymmärtää. Myyntiin ja ennusteharhaan perustavalla luokittelulla tunnistetaan tuoteryhmittäin suuresta massasta juuri ne tuotteet, joihin suunnittelussa ja palavereissa kannattaa erityisesti kohdistaa huomio, jolloin resurssien käyttö on tehokkaampaa.



**Kuvio 11 Tuotteiden luokittelu kategorioihin ennusteharhan ja myynnin arvon perusteella**

Kuviossa 11 on näytetty, miten tuotteet voi luokitella myynnin ja ennusteharhan avulla eri kategorioihin. Pystyakselilla näytetään, miten tuotteet jakautuvat Z-, Y- ja X-ryhmiin niin, että ennusteharha kasvaa kuviossa ylöspäin siirryttäessä. Vaaka-akselille on sen sijaan merkitty C-, B- ja A-luokat niin, että myynnin määrä kasvaa oikealle siirryttäessä. Näin ollen yläoikealla sinisellä merkityt sijaitsevat S&OP kannalta merkittävimmät kategoriat eli YB ja XB sekä YA ja XA. Näissä kategorioissa suunnittelua tulisi siis tehdä tarkemmalla eli tuotetasolla karkeamman tuoteryhmätason sijaan. Tällöin varmistetaan, että suunnittelun resurssit kohdennetaan tarkemmin niihin tuotteisiin, joiden ennusteiden paikkansa pitävyys on koko S&OP -prosessin kannalta merkittävintä. Erityistä huomiota tulee kiinnittää niihin tuotteisiin, joiden myynnin arvo on suuri, mutta joiden ennusteet eivät ole syystä tai toisesta osuneet yhteen myynnin kanssa eli ryhmään XA. Ennusteharhan juurisyiden selvittäminen ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelu tuottavat tässä luokassa suunnitteluprosessin kannalta suurimman hyödyn ja johtaa tarkempiin pitkän aikavälin ennusteisiin, kun ongelmat on korjattu.

Sen sijaan C- ja Z- kategorioiden tuotteiden suunnitteluun ei kannata panostaa yhtä paljon resursseja. Pienen myynnin arvon vuoksi C-kategorian tuotteilla ei ole suunnittelussa budjettiin merkittävää vaikutusta, eikä Z-luokan tuotteiden tuotetason ennusteiden tarkka läpikäyminen ole tarpeellista koska ennusteet vastaavat hyvin myyntiä.



**Kuvio 12 Kateprosentin huomiointi tuotteiden luokittelussa kategorioihin**

Kuviossa 12 on esitetty kuviossa 11 poimitut kategoriat YB, XB, YA ja XA. Kuvioon lisätty syvyys suunnassa kateprosentti, joka kertoo, että kyseisten kategorioiden tuotteista pitäisi tarkastella erityisesti niitä, joiden kateprosentti on suuri. Kateprosentti on suunnittelun kannalta merkittävä, koska näiden tuotteiden menetetyt myynti ja pilaantumisen vaikutuksen ovat liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Lisäksi kuvioon on muutettu vaak akselille volyyymi myynnin arvon sijaan, koska suuri euromääräinen arvo huomioidaan jo kateprosentissa ja suuren volyymin huomiointi on tärkeää saatavuuden varmis-

tamisessa ja kustannusten, kuten kuljetus- ja varastointikustannusten hallinnassa. Tarkempien ennusteiden ja suunnittelun avulla voidaan tällöin vähentää menetetyt myynnin arvoa varmistamalla korkeakatteisten tuotteiden saatavuus sekä pienentää hävikin arvoa minimoimalla hävikin osuus. Näiden toimenpiteiden avulla yritys voi sekä lisätä myyntiään ja kasvattaa liikevaihtoaan sekä pienentää hävikin aiheuttamia kustannuksia ja vaikuttaa näin suoraan positiivisesti tulokseensa. Välillisesti parempi saatavuus vaikuttaa myös asiakastytyväisyyteen ja hävikin aiheuttamien ympäristövaikutusten minimointi parantaa yrityskuvaa, kun liiketoiminnan ympäristövaikutukset pienenevät.

S&OP -palaverissa pitäisi siis käsitellä tuotetasolla erityisesti niiden tuotteiden tulevan kauden suunnitelmia tuotetasolla, joilla on aiemmin ollut merkittävä ennustevirhe, joiden myyntivolyymi on euromääräisenä suuri ja joiden kateprosentti on korkea. Myyntivolyymien ja korkean kateprosentin tuotteiden huomioiminen varmistavat sen, että suunnitteluresurssit suunnataan sellaisiin tuotteisiin, joiden tuotot ja kustannukset vaikuttavat budjettiin eniten. Näiden tuotteiden ennustevirhettä tarkkailemalla pidetään huoli siitä, että suunnittelussa budjetissa pysytään. Kategorioiden ulkopuolelle jääviin tuotteisiin ei siis ole yhtä kannattavaa suunnata niukkoja suunnitteluresurssit, sillä ne eivät ole liiketoiminnan ja budjetin toteutumisen kannalta yhtä merkittäviä. Yrityksen valikoiman suuruudesta riippuen vähemmän tärkeisiin kategorioihin voi jäädä paljonkin tuotteita, mutta tuotteiden yksityiskohtainen läpikäyminen ei ole yhtä kannattavaa kuin tärkeimpien tuotteiden kohdalla. Myös tarkan tarkastelun ulkopuolelle jäävät kategoriat tulee kuitenkin käsitellä tuoteryhmätasolla, jotta budjetin toteutuminen varmistetaan. Tuoteryhmään voi kuulua myyntivolyymiltaan ja kateprosenttiltaan hyvin erilaisia tuotteita, joten tuoteryhmätasolla nämä mittarit eivät ole suunnittelun aivan yhtä merkittäviä. Sen sijaan keskimääräisen ennustevirheen tarkastelun avulla voidaan pohtia toimenpiteitä ennusteiden tarkkuuden parantamiseksi. Erityisesti silloin, jos ennustevirheessä on paljon vaihtelua eri kausien välillä ja siinä on kasvava trendi, kannattaa etsiä tuoteryhmistä ne tuotteet, jotka ovat vaikuttaneet eniten muutokseen. Näiden ongelmatuotteiden juurisyiden selvittäminen ja korjaaminen vaikuttaa positiivisimmin koko tuoteryhmän ennusteiden tarkkuuteen ja sitä kautta myös tuottoon ja kustannuksiin.

### **6.3 Palaveriagenda**

Jotta tiedon jakaminen S&OP -palaverissa onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, molempien neuvottelevien osapuolten tulisi hyötyä tiedon jakamisesta yhtä lailla. Tämä motivoi osapuolia avoimeen keskusteluun sekä huolelliseen valmistautumiseen. Tästä huolimatta on tärkeää, ettei sellaista tietoa joka voi vahingoittaa liiketoimintaa tavalla tai toisella tai rikkoa tiedon jakamiseen liittyvää kilpailulainsäädäntöä jaeta palaverissa.

Onnistuneella S&OP -palaveriprosessilla voidaan saavuttaa kilpailuetua muihin arvoverkkoihin nähden. Tiedon jakaminen helpottaa ennakointia ja pienentää yllättäviin muutoksiin reagoimisen sekä liiallisen suojautumisen kustannuksia. Henkilökohtainen luottamus ja sitoutuminen sekä osallistujien selkeät roolit mahdollistavat avoimuuden ja aikaset onnistumiset motivoivat jatkamaan yhteistyötä. Toimivissa S&OP -palavereissa muodostetaan operatiivinen suunnitelma siitä, miten luodaan ainutlaatuista asiakasarvoa paremman saatavuuden, kilpailukykyisen hintatason ja sujuvan palveluprosessin muodoissa. Ennalta sovitut mittarit käydään palavereissa läpi ja suunnitellaan sitä, miten yhdessä sovitujen toleranssirajojen sisäpuolella pysytään. Poikkeukselliset arvot mittareissa tulee etsiä ja selvittää niiden juurisyyt. Ilmeneviin ongelmiin tulee puuttua välittömästi ja toleranssirajoja voidaan säätää tiukemmiksi, kun toiminnan laatu paranee. Prosessissa tulee olla myös valmiit suunnitelmat ongelmatilanteiden kuten kysyntäpiikkien ja toimitusvaikeuksien varalle ja näitä suunnitelmia voidaan tarvittaessa käsitellä ja päivittää S&OP -palavereissa.

Tukun ja tavarantoimittajan S&OP -palavereihin haluttiin kehittää toimivat palaverikäytännöt ja varmistaa tiivis yhteistyö sekä tiedonkulku säännöllisillä tapaamisilla. Tavarantoimittajan kanssa käytävien tarjontapalaverien tarkoituksena on tuottaa tietoa tukun sisäisiin strategisiin S&OP -palavereihin sekä toisaalta varmistaa se, että tukun omat strategiset suunnitelmat saadaan välitettyä myös tavarantoimittajille. Yhdessä muodostetaan luotettava ja toteutuskelpoinen suunnitelma, johon molemmat osapuolet ovat sitoutuneet.

Rutiininomaisissa S&OP -palavereissa on tärkeää, että osallistujina on ainoastaan päätöksenteon kannalta merkittävät henkilöt, joilla kaikilla on selkeä käsitys palaverin tarkoituksesta ja jotka ovat valmistautuneet roolinsa mukaisesti huolellisesti palaveriin. Haasteena voi nähdä sen, että usein juuri niillä henkilöillä, joilla on suurimmat valtuudet tehdä päätöksiä, on myös kiireisin aikataulu, jolloin palaveriaikojen sopivan voi olla vaikeaa. Kiinteät palaveriajankohdat ja säännöllisyys helpottavat kuitenkin aikataulujen suunnittelua. Palaverien säännöllisyyttä korostetaan ja varmuutta lisätään sopimalla jokaisen palaverin päätteeksi milloin seuraava S&OP -palaveri pidetään. Ainoastaan tarpeen mukaan järjestettävien palaverien pitäminen saattaa helposti unohtua. Virtuaalitapaamisia voidaan harkita, jos palavereja on paljon tai välimatkat ovat pitkiä. Myös tilanteissa, jotka vaativat nopeaa päätöksentekoa, ei kannata odottaa seuraavaan rutiinitapaamiseen vaan järjestää esimerkiksi kriisipalavereja. Lyhyellä varoitusajalla järjestetyissä palavereissa voidaan hyödyntää virtuaalitapaamisia tai puhelinneuvotteluita, jolloin päätöksentekijät saadaan nopeammin koolle.

Palaveriagendan tulee olla etukäteen valmisteltu ja se pitäisi jakaa osallistujille ennen palaveria. Osallistujilla tulee olla sitoutuneita huolelliseen valmistautumiseen ja selvillä siitä, millaista valmistelua heidän roolinsa sisältää. Palaveriagendan jakaminen sähköpostilla osallistujille pari päivää ennen palaveria voi toimia myös muistutuksena palaveriin valmistautumisesta. Siitä huolimatta, että S&OP -palavereissa on vakiojoukko osallistujia



selkeine rooleineen, voidaan palaveriin kutsua tarpeen mukaan myös muita asiantuntijoita kommentoimaan omia vastualueitaan. Myös tämä puoltaa sitä, että agenda jaetaan osallistujille etukäteen, jotta vakio-osallistujat voivat kutsua vierailevia asiantuntijoita palaveriin tai kysyä heidän mielipidettään esityslistalla oleviin asioihin.

On tärkeää, ettei agendaan tehdä tarpeettomia muutoksia ja että palaveri etenee aikataulun mukaisesti eikä oteta agendalle sille kuulumattomia aiheita. Myös säännöllisten palaverien välissä täytyy varmistaa sujuva ja nopea kommunikointi ja tiedonvälitys sähköpostin ja puheluiden avulla. Automaattisten raporttien tarkastelu ja niissä ilmeneviin poikkeuksiin tarttuminen ja niistä keskustelu on tärkeää, joten kaikkien raporttien vastaanottajien tulee tietää, mitä raporteilla kuuluu tehdä ja miten niiden luvut on laskettu. Se, että palaverit pidetään sovitun rytmin mukaisesti ja ne pysyvät aikataulussa ja että niistä tehdään asianmukaiset pöytäkirjat, voidaan päätellä, että palaveriprosessi on onnistunut.

S&OP -prosessissa yritys suunnittelee, miten se varmistaa budjetin vaatimaa myyntisuunnitelmaa vastaavan tarjonnan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tukun ja tavarantoimittajan väliseen S&OP -palaveriprosessiin, jossa yhdessä palaverissa käydään läpi tulevan kauden kysyntä- ja tarjontasuunnitelma, jossa vaihdetaan tietoa organisaatioiden välillä. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa päivittäistavarakaupan alalle tukulle ja tavarantoimittajalle soveltuva S&OP -palaveriagendapohja. Tukku tapaa tavarantoimittajia erilaisten rytmien mukaisesti, joten suunnittelukausien pituudet vaihtelevat. Tukku ja tavarantoimittaja kokivat, että S&OP -palaverien pitäminen valikoimajakson vaihtuessa on tehokkain tapaamisväli, vaikka kuukausittainen tapaaminen varmistaisi tiedonkulun parhaiten. Jos S&OP -palavereja järjestettäisiin kuitenkin kuukausittain, palaveriin valmistautuminen tulisi aloittaa jo suunnittelukauden ensimmäisellä viikolla muodostamalla historiallisen myyntidatan avulla laskennallinen pohjaennuste. Toisella viikolla suunnitellaan budjetti sekä markkinointitoimenpiteet ja kampanjat, joilla on tärkeä rooli budjetin tavoitteiden saavuttamisessa. Suunnittelukauden kolmannella viikolla lähetetään tavarantoimittajalle myyntiennuste, jossa on huomioitu myös myynninvauhditustoimenpiteiden vaikutus myyntiin, jolloin tavarantoimittaja voi muodostaa tämän myyntisuunnitelman perusteella tarjontasuunnitelman. Tavarantoimittajan tulee käydä myyntisuunnitelma huolellisesti läpi etenkin poikkeuksellisten arvojen osalta ja arvioida realistisesti, pystyykö se toimittamaan riittävät määrät tuotteita sekä suunnitella oma tuotantonsa vastaamaan myyntisuunnitelmaa. Suunnittelukauden neljännellä viikolla järjestetään tukun ja tavarantoimittajan yhteinen S&OP -palaveri, jossa osapuolet sovittavat yhteen budjettia vastaavan kysyntä- ja tarjontasuunnitelman, jolloin syntyy yksi yhteinen ennuste, jonka mukaan koko toimitusketjua voidaan operoida suunnittelukauden ajan. Tällöin ajankohittaisen kysyntäennusteen, laskettujen optimaalisten varmuusvarastojen, säännöllisten tilaus-toimitusrytmien, optimaalisten tilauskokojen ja toimituserien kokojen, rahtirajojen ja kuljetusreitien avulla voidaan muodostaa tilaussuunnitelma.

Osallistujina tukun ja tavarantoimittajan välisissä S&OP -palavereissa tulisi olla tavarantoimittajan asiakaspäällikkö sekä logistiikkaa, tuotantoa ja hankintaa edustavat henkilöt tai henkilö. Tämä henkilö voi olla myös kokonaisvaltaisesti ennusteista ja tai suunnittelusta vastaava henkilö. Myös tukun puolelta palavereihin tulisi osallistua suunnittelusta ja S&OP -prosessista vastaava henkilö sekä myös valikoimapäällikkö. Osallistujien välillä tulee olla selkeät roolit ja valta tehdä päätöksiä. Materiaalien on oltava valmiina ja jaettuna jo hyvissä ajoin ennen palaveria. Palaverin lopuksi sovitaan tulevan kauden toimenpiteistä ja ne tulkitaan sellaisiksi tavoitteiksi, että kaikki osanottajat ymmärtävät ne ja tekevät jaetaan vastuualueittain selkeäksi toimenpidelistaksi. Perusagendan lisäksi palavereissa tulisi tarpeen mukaan käsitellä sitä, miten osapuolten välinen yhteistyö on sujunut ja miten organisaatioilla on ylipäättään sujunut ja se, millaisilla muutoksilla näillä on suunnitteilla. Tiedotus muutoksista kuten henkilövaihdoksista, uusista projekteista sekä tarpeesta uudenlaisen tiedon jakamiselle täytyy varmistaa. Tarvittaessa käsitellään myös sitä, miten jaettua dataa ja raportteja pitää lukea ja mihin toimenpiteisiin poikkeustilanteissa pitää ryhtyä. Lisäksi kaikille osapuolille tulee olla selvää, miten erilaisten toimenpiteiden kuten kampanjoiden vaikutus on arvioitu ja uutuustuotteiden ennusteet laskettu, jotta raporttien lukujen laskenta ja lukeminen, on kaikille selvää.

S&OP -palaveri aloitetaan käymällä läpi yhdessä sovitut mittarit kuten ennustetarkkuus ja toimitusvarmuus sekä keskimääräiset varastotasot viimeiseltä suunnittelukaudelta ja selvitetään poikkeavien arvojen, kuten suurien ennustevirheiden juurisyitä. Myös menneen kauden ennakoitua tapahtumia kerrataan, kuten myös yllättävät tapahtumat ja niiden vaikutus alkuperäiseen suunnitelmaan. Tämän jälkeen käydään läpi tulevan kauden muutokset valikoimassa kuten uutuustuotteiden lanseeraaminen ja lopetettavat tuotteet ja mahdollisesti suunnitelma niiden varastojen alasajosta sekä tulevan kauden markkinointitoimenpiteet sekä kampanjat. Näiden vaikutuksista tehdään arviot riskeistä ja mahdollisuuksista. Tämän jälkeen käydään läpi kysyntään vaikuttavat tekijät kuten laajennukset myymäläverkostoissa ja myymälöissä kuten esimerkiksi hyllytilamuutokset, sesongit, poikkeusajat, kilpailutilanne ja trendit sekä näihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Tarjontasuunnitelmaa käsiteltäessä suunnitellaan kapasiteetin riittävyyttä tuotannossa ja kuljetusverkostossa sekä materiaalien ja raaka-aineiden hankinnan haasteita sekä työvoiman riittävyyttä sekä huomioidaan riskit ja mahdollisuudet. Kun valikoimamuutokset, kysyntä- ja tarjontasuunnitelma on käsitelty, muodostetaan yhdessä myyntiennuste jolla koko toimitusketju voi operoida. Palaverin aikana tehdyistä päätöksistä tehdään yhteenveto sekä toimenpiteistä tehtävälisteri, jonka tehtävät on selkeästi määritelty ja jaettu oikeille henkilöille heidän roolinsa mukaisesti. Lopuksi päätetään seuraavan S&OP -palaverin ajankohta, jotta kaikilla osallistujilla on varmuus siitä, miten seuraavaan palaveriin valmistaudutaan pitävän aikataulun mukaisesti ja osallistujat varmistuvat siitä, että kaikki osanottajat pääsevät sovittuna ajankohtana paikalle. Liitteessä 2 on esitetty esimerkki palaveriagendasta, jota voidaan käyttää pohjana palaverin agendan suunnittelussa.

## 6.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen suunnitteluhorisontti, suunnittelun taso ja palaveriagenda tulisi olla tukun ja tavarantoimittajan välisissä S&OP -palavereissa Suomen päivittäistavarakaupan alalla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteissa onnistuttiin hyvin, sillä aiempaa teoreettista tutkimusta hyödyntämällä sekä empiirisen tutkimuksen avulla pystyttiin muodostamaan Suomen päivittäistavarakaupan alalle tukulle ja tavarantoimittajalle soveltuva S&OP -palaverille toimiva agenda sekä selvittämään, miten määritellään sopiva suunnittelun taso ja suunnitteluhorisontti. Näitä tutkimustuloksia voi todennäköisesti käyttää myös yleisemmin päivittäistavarakaupan S&OP -prosessissa suunnittelun tukena myös muissa päivittäistavaraketjujen myynnin ja operaatioiden suunnittelussa sekä yhteistyössä tavarantoimittajien ja logistiikka- ja hankinta-alojen yritysten kanssa. Tätä pitäisi kuitenkin tutkia ja testata vielä empiirisesti, jotta toimivat ja toimimattomat käytännöt saataisiin sovitettua uuteen ympäristöön.

Tutkimuksen tuloksia voi soveltaa myös muissa Suomessa toimivissa kaupan alan yrityksissä esimerkiksi käyttötavaroita myyvissä yrityksissä, vaikka liiketoimintaympäristö onkin erilainen kuin päivittäistavarakaupan alalla, sillä aiemmasta S&OP -tutkimuksesta on löydetty myös käyttötavarakaupan alalla toimivia parhaita käytäntöjä. Käyttötavarakaupan kilpailuympäristö on kuitenkin erilainen ja hankintaa tehdään enemmän ulkomailta kuin päivittäistavarakaupan alalla. Mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi selvittää, miten tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin soveltaa käyttötavarakaupassa. Sen lisäksi voitaisiin tutkia, miten tämän tutkimuksen tuloksena saatu palaveriagenda, suunnittelun taso ja suunnitteluhorisontti soveltuvat eri maiden päivittäistavarakauppojen liiketoimintaympäristöihin.

Tutkimuksen laatua arvioitiin tarkastelemalla sen reliabiliteettia, valideettia sekä yleistettävyyttä. Tutkimuksen laatu todettiin hyväksi, mutta sen tuloksiin vaikuttaa tutkimuksen toteutusaika yhteistyömallien kehittyessä jatkuvasti. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksina kehitettyä suunnitteluhorisonttia, sopivaksi määritettyä suunnittelun tasoa sekä palaveriagenda voidaan käyttää myös muiden kuin tutkimuksen kohteena olevan tukun ja tavarantoimittajien S&OP -prosesseissa. Muutkin Suomessa päivittäistavarakaupan alalla toimivat yritykset hyötyisivät tutkimuksen tuloksena selvitettyjen toimiviksi todettujen ratkaisujen implementoinnista omaan toimintaansa parempana saatavuutena ja alhaisempina varastotasoina, mikä johtaisi myös parempaan asiakastyytyväisyyteen, suurempaan myyntiin ja alempiin kustannuksiin.

## LÄHTEET

- Allen, Joseph A. – Beck, Tammy – Scott, Cliff W. – Rogelberg, Steven G. (2014) Understanding the workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes, 11. *Management Research Review*, Vol. 37 Iss 9.
- Barney, Jay B. (2015) Firm resources and sustained competitive advantage, 206–207, 220–221. *Economics Meets Sociology in Strategic Management*.
- Bauman, Fred (2010) The shelf-connected supply chain: strategically linking CPFR with S&OP at the executive level, 22–24. *Journal of Business Forecasting*, winter 2010-2011.
- Bloomsbury Business Library (2006) *Manage meetings positively*, 60–71. A & C Black Ltd, London.
- Caruth, Donald, L. – Caruth, Gail D. (2012) Three prongs to manage meetings, 28–29. *Industrial Management*, November/December 2012.
- Chin-Chun Hsu – Vijay R. Kannan – Keah-Choon Tan – G. Keong Leong (2008) Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, 305–306.
- Elintarviketeollisuuden talouskatsaus (2015) *Elintarviketeollisuuden talouskatsaus 1/2015*, 1-3.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Evira (2014) Venäjän federaation hallituksen asetus n:o 830. Ulkoasiainministeriö.
- Ireland, Ron (2005) ABC of collaborative planning forecasting and replenishment. *The Journal of Business Forecasting*, summer 2005, 3.
- Kesko (2015) Päivittäistavarakauppa. <<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>>, haettu 17.4.2015.
- Kesko (2016) Kesko ostaa Suomen Lähikaupan. <http://www.kesko.fi/media/uutiset-jatiedotteet/uutiset/2016/kesko-on-toteuttanut-suomen-lahikaupan-oston---siwat-ja-valintatalot-muuttuvat-k-marketeiksi/>>, haettu 31.5.2017.
- Kjellsdotter, Linea – Jonsson, Ivert Patrik (2010) The potential benefits of advanced planning and scheduling systems in sales and operations planning, 676. *Industrial Management and Datasystems*, Vol. 110 Iss 5.
- Lapide, Larry (2014) Sales & operations planning process pillars, 4-5. *Supply Chain Management Review*, November 2014.
- Lidl (2015) Yritys. <<http://www.lidl.fi/fi/yritys.htm>>, haettu 17.4.2015.

- Luonnonvarakeskus (2015) Maatalouden tuottajahinnat. < <http://www.maataloustilastot.fi/maataloustuotteiden-tuottajahinnat>>, haettu 22.4.2015.
- Luonnonvarakeskus (2015) Maidon tuottajahinta tippunut 12 prosenttia. <[http://www.maataloustilastot.fi/maidon-tuottajahinta-tippunut-12-prosenttia\\_fi-0](http://www.maataloustilastot.fi/maidon-tuottajahinta-tippunut-12-prosenttia_fi-0)>, haettu 22.4.2015.
- Niemi, Jyrki – Liu, Xing (2011) Market power in the retail food industry: Evidence from Finland. The 21st Annual IFAMA World Symposium, 5-7.
- Ohtonen, Kim (2009) Tuotetietojen jakaminen kaupan arvoverkostossa – Tapaustutkimus Keskon arvoverkosta. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, 179–195.
- Palmatier, George – Crum, Colleen (2010) Transitioning from sales & operations planning to integrated business planning, 4. Oliver Wight Americas, Inc., New London.
- Peltonen, Annika – Mitronen, Lasse (2009) Kaupan arvoverkoston ohjausjärjestelmät ja arvoketjun tehostaminen. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, 265–274.
- Porter, Michael E. (1979) How competitive forces shape strategy, 137–145. Harvard Business Review, March-April 1979.
- Puumala, Maria (2009) Kaupan alan triadivuorovaikutussuhteen hallinta: Tapaustutkimus Sinebryhoffin, Keskon ja K-kauppiiaan keskinäinen kampanjointi. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, 214.
- Päivittäistavara kauppa ry (2013) Päivittäistavara kauppa 2013. Erweko Oy, 6-7.
- Sagar, Nikhil (2010–2011) Delivering the plan: The CPFR and S&OP continuum, 18–19, 26. The Journal of Business Forecasting, winter 2010-2011.
- Seifert, Dirk (2003) Collaborative planning, forecasting and replenishment: how to create a supply chain advantage. AMACOM, a division of American Management Association, New York.
- Skippari, Mika – Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Ainamo, Antti (2009) Strategiset kumppanuudet ja yhteistyön mahdollisuudet kaupan arvoketjussa. Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, 284–287.
- Smith, Larry – Andraski, C. Joseph – Fawcett, E. Stanley (2010-2011) Integrated Business Planning: A roadmap to linkin S&OP and CPFR, 5–6, 9–13. Journal of Business Forecasting, winter 2010-2011.
- S-ryhmä (2015) S-ryhmän rakenne. <<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>>, haettu 17.4.2015.

- S-ryhmä (2015) Taloustieto. <<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/taloustieto>>, haettu 17.4.2015.
- Stockmann (2014) Vuosikertomus, 2.
- Stockmann Group (2015) Key figures. <<http://www.stockmanngroup.com/en/key-figures>>, haettu 20.4.2015.
- Suomen Lähikauppa (2015) Kaupat. < <http://www.lahikauppa.fi/fi/kaupat/>>, haettu 17.4.2015.
- Suomen Lähikauppa (2015) Tulostiedot. < <http://www.lahikauppa.fi/fi/yritys/tulostiedot/>>, haettu 17.4.2015
- Taloussanomat (2012) Ulkomaiset ruokakauppajätit eivät tahdo Suomeen. <<http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2012/04/03/ulkomaiset-ruokakauppajatit-eivat-tahdo-suomeen/201226663/12>>, haettu 30.8.2015.
- Wallace, Thomas F. (2004) Sales and operations planning: The "how-to" handbook. T.F. Wallace & Company, Ohio.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Tutkimuskysymys	Haastattelukysymys	Lisäkysymykset
Yleistiedot	Yritys, toimiala, haastateltavat henkilöt	
Yhteistyösuhde ja sen merkitys	1. Kuinka tärkeiksi koette tiiviin yhteistyön ja tiedon jakamisen asiakkaidenne kanssa?	Perustelut? Ovatko esim. toimintaympäristömuutokset vaikuttaneet suhtautumiseenne?
	2. Millainen on onnistunut tavarantoimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde?	
	3. Mitä hyötyjä odotatte yhteistyöltä Tukon kanssa?	Lyhyellä aikavälillä? Pitkällä aikavälillä?
	4. Millainen on epäonnistunut tavarantoimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde?	
	5. Millaisia haasteita yhteistyösuhteen kehittämisessä voi ilmetä?	Miten mahdollisista ongelmista selvittäään?
	6. Miten hyödyistä saadaan pysyviä? Miten uskotte hyötyvänne suhteessa tavarantoimittajiin jotka eivät tee tiivistä yhteistyötä Tukon kanssa?	
Prosessi	7. Millaisia yhteydenpidon tulisi olla?	Kuinka säännöllistä? Mitä kanavia pitkin?
	8. Miten yhteistyösuhteen onnistumista voidaan mitata?	
	9. Miten mahdollisesti parantunut saatavuus ja alhaisempi varastotaso vaikuttavat liiketoimintaan?	Jos kokonaiskustannukset alenevat, saadaan näkymään lopulta kuluttajan maksamassa hinnassa? Miten viedään kustannussäästöt eteenpäin arvoketjussa niin että kaikki hyötävät?
S&OP palaverit	10. Mitä asioita S&OP palaverissa pitäisi käsitellä?	Rakenne? Millaisista osioista koostuu?
	11. Kuinka tarkalle tasolle suunnittelussa pitäisi mennä palavereissa?	Tuoteryhmätaso? Milloin pitäisi mennä tuoteryhmätasolle?
	12. Millä aikavälillä suunnittelua tulisi tehdä? Pitäisikö palaverien olla säännöllisiä vai pitäisikö niitä järjestää tarpeen mukaan?	Palaverien rytmitys vuoden ympäri? Mikä voisi olla signaalina siitä, että palaveri tulisi järjestää?
	13. Palaverien tehostaminen	Videoneuvottelu? Sama agenda palaverista?
	14. Päätöksenteko	Missä pisteissä tilausmääriä täytyy lyödä lukkoon? Millaista tietoa näissä päätöksissä tarvittaisiin? Millaista tietoa näissä päätöksissä tarvittaisiin tasolla? Esim. raaka-ainehankinnat
	15. Valmistautuminen palavereihin	Miten palavereihin tulisi valmistautua? Miten varmistetaan kaikkien sitoutuminen huolelliseen valmistautumiseen?

## LIITE 2 S&OP PALAVERIAGENDA

**Aika**

**Paikka**

**Osallistujat**

**Agenda**

- 1. Edellinen suunnittelukausi ja mittareiden läpi käyminen**
  - Saavutettiin tavoitteet?
  - Onnistumiset ja epäonnistumiset sekä niiden juurisyyt
  - Miten yhteistyö ja kommunikaatio ovat sujuneet?
- 2. Seuraavan suunnittelukauden muutokset valikoimissa**
  - Uutuudet ja lopetettavat tuotteet
  - Valikoimien laajentamiset ja supistamiset sekä hyllytilamuutokset
- 3. Seuraavan suunnittelukauden muutokset kysynnässä**
  - Kilpailutilanne
  - Trendit
  - Poikkeusajat
  - Sesongit
  - Kampanjat
- 4. Seuraavan suunnittelukauden muutokset tarjonnassa**
  - Tuotantorajoitteet tai ylimääräinen kapasiteetti ja sen hyödyntäminen
  - Kuljetusverkosto ja logistiikka
  - Materiaalien ja raaka-aineiden hankinta
  - Työvoiman riittävyys
- 5. Yhteenveto**
  - Muodostetaan yhteinen ennuste ja suunnitelma tulevalle kaudelle
  - Sovitaan tehtävänjaosta ja jatkotoimenpiteistä
  - Seuraavan palaverin ajankohta