



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

School of Business and Management

Kansainvälinen liiketoiminta

Myynnin ennustamisen rooli toimitusketjun hallinnassa

The role of sales forecasting in supply chain management

29.1.2017

Peppina Auvola-Junttonen

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Peppina Auvola-Junttonen

Tutkielman nimi: Myynnin ennustamisen rooli toimitusketjun hallinnassa

Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta

Tiedekunta: School of Business and Management

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Tämän kvalitatiivisen kandidaatintutkielman tarkoituksena on tarkastella myynnin ennustamisen roolia toimitusketjun hallinnassa eräässä elintarvikealan yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen ja miten merkittävä rooli myynnin ennustamisella on ja mikä on sen vaikutus yrityksen tekemiin hankintoihin. Tutkimuksessa syvennytään erityisesti myynnin ennustamisen tavoitteisiin ja haasteisiin. Lisäksi pohditaan, missä määrin sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin on mahdollista varautua ja miten varautuminen näkyy käytännössä.

Tutkimuksen empiriaosion haastattelussa kävi ilmi, että myynnin ennustaminen on keskeisessä roolissa ja yrityksen kaiken toiminnan lähtökohta. Myynnin ennustamisen ensisijainen rooli on arvioida yrityksen kaikkien tuotteiden menekki tulevaisuudessa parhaalla mahdollisella näkemyksellä. Tärkeimpänä tavoitteena myynnin ennustamisessa on toimitusvarmuuden takaaminen, mikä on myös keskusliikkeiden eniten arvostama asia. Yrityksen merkittävin sisäinen haaste myynnin ennustamisessa liittyy varmuusvarastoihin ja niiden optimointiin. Suurimmat ulkoiset haasteet kulminoituvat sesonkeihin, ostovoimaan ja kilpailijoihin. Sesonkeihin varaudutaan hyvällä etukäteissuunnittelulla ja yhteistyöllä myynti-, hankinta- ja tuotantotiimien kesken. Ostovoiman heikentyminen on huomattu jo muutamia vuosia sitten. Kilpailijoiden toimintoihin, kuten esimerkiksi heidän omiin hintakampanjoihin keskusliikkeiden kanssa, ei voida varautua etukäteen.

Myynnin ennustamisen vaikutus yrityksen hankintoihin on keskeinen, sillä ennustaminen toimii hankintojen lähtökohtana. Toimiva ja välitön sisäinen viestintä on avainasemassa niin hankintojen optimoinnissa kuin muussakin yrityksen toiminnassa, joka perustuu hyvinvoivan henkilökunnan yhteiseen tavoitteeseen vastata kuluttajien tarpeisiin.

ABSTRACT

Author: Peppina Auvola-Junttonen

Title: The role of sales forecasting in supply chain management

Bachelor's programme: International business

Faculty: School of Business and Management

Instructor: Katrina Lintukangas

The purpose of this qualitative bachelor's thesis is to examine the role of sales forecasting in supply chain management in a food industry company. The aim of the study is to find out how significant the role of sales forecasting is and how does it effect the company's purchasing. The study focuses particularly on the challenges and the objectives of sales forecasting. In addition, the study examines how much the company can prepare for internal and external challenges and how is the preparation shown in practice.

In the empirical part of the study, it became clear that sales forecasting has a key role within the company and is the starting point of all activities in the company. The primary role of sales forecasting is to estimate the demand for all products with the best possible vision. The most important target of sales forecasting is to guarantee the reliability of delivery, which is also the most valued thing for the wholesaler. The company's most significant internal challenge is related to reserve stocks and their optimization. The major external challenges culminate to seasons, purchasing power and competitors. For high seasons, the company prepares with good upfront planning and co-operation among sales, purchasing and production teams. The weakening of purchasing power has been noticed a few years ago. To the competitors' activities, such as their own price campaigns with trading companies cannot be prepared in advance.

The impact of sales forecasting in the company's purchasing is crucial, because the forecasting is the basis of the purchasing. Functional and instant internal communication has a key role in both optimizing the purchase and other activities in the company. Everything is based on the healthy staff's mutual goal to fulfill the customers' needs.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	TOIMITUSKETJUN HALLINTA.....	6
2.1	Toimitusketjun hallinnan sisältö	6
2.2	Toimitusketjun hallinnan merkitys	8
2.3	Hankintojen johtaminen	9
3	MYYNIN ENNUSTAMINEN JA VIESTINTÄ TOIMITUSKETJUSSA.....	12
3.1	Myyntien ennustamisen tavoitteet ja haasteet	13
3.2	Markkinoinnin vaikutus myyntien ennustamiseen.....	15
3.3	Yrityksen sisäinen viestintä	16
4	MYYNIN ENNUSTAMISEN ROOLI TOIMITUSKETJUN HALLINNASSA CASE-YRITYKSESSÄ ..	20
4.1	Informaation keräys ja tutkimuksen toteutus.....	20
4.2	Yrityksen prosessikuvaus	21
4.3	Myyntien ennustaminen case-yrityksessä	22
4.4	Myyntien ennustamiseen liittyvät tavoitteet	24
4.5	Myyntien ennustamiseen liittyvät sisäiset haasteet ja niihin varautuminen.....	25
4.6	Myyntien ennustamiseen liittyvät ulkoiset haasteet ja niihin varautuminen	26
4.7	Myyntien ennustamiseen liittyvät muut haasteet	28
4.8	Sisäisen viestinnän rooli ja tiedonkulun varmistaminen	28
4.9	Myyntien ennustamisen vaikutus hankintoihin	30
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHDELUETTELO	35
	LIITTEET	38

KUVALUETTELO

Kuva 1.	Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	4
Kuva 2.	Toimitusketjun hallinta (Hämeen ammattikorkeakoulu 2016)	7
Kuva 3.	Case-yrityksen prosessikuvaus (yrityksen aineistoa)	22
Kuva 4.	Case-yrityksen myyntistrategia (yrityksen aineistoa).....	23
Kuva 5.	Tuoterivien määrä Cognoksessa	23
Kuva 6.	Asiakkuudenhallinta case-yrityksessä (yrityksen aineistoa)	25

1 JOHDANTO

Tietoisuus ja ymmärrys hankintatoimen roolin keskeisyydestä menestyvän yrityksen liiketoiminnassa ovat viime vuosina nousseet enenevässä määrin pinnalle. Hankintatoimen rooli korostuu erityisesti tuotannollisissa yrityksissä, joissa hankintojen osuus on merkittävä. McKinseyn ja Supply Management Instituten teettämä tutkimus yli 200 suuren yrityksen keskuudessa osoittaa, että hankinnalla on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Reinecke, Spiller & Ungerman 2007, 6). Menestyäkseen liiketoiminnassaan yritysten on tehostettava toimintoja ja karsittava kustannuksia. Hankintojen johtamisen näkökulmasta tehostaminen tarkoittaa muun muassa tiivistetympiä toimitusketjuja ja niiden tuomia haasteita.

Hankintojen johtamisen ohella myynnin ennustaminen on kriittisessä osassa valmistustoimintaa harjoittavassa yrityksessä. Yrityksen eri osastot markkinoinnista tuotantoon tarvitsevat suunnitelmiensa tueksi myyntiorganisaation ennusteen tulevasta (Mentzer & Moon 2005, 14). Liiketoimintaympäristön hektisyys ja muutokset sekä alati kiristynyt maailmanlaajuinen kilpailu haastavat yrityksiä jatkuvasti parantamaan ja tehostamaan toimintaansa. Lisäksi yritysten ostaessa yhä enemmän palveluja ja hyödykkeitä ulkopuolelta lukuisilta toimittajilta, painottuu koko toimitusketjun hallinnan merkitys. Prosessien läpinäkyvyys sekä sisäisen informaation kulku ovat avaintekijöitä yritysten menestyksessä toiminnassa. Sisäinen viestintä on myös keskeisessä asemassa organisaation strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa (Hämäläinen & Maula 2004, 11).

Tämä tutkimus tarkastelee edellä mainittuja ajankohtaisia aiheita teorian ja empirian kombinaatiolla. Tutkimuksella halutaan selvittää, minkälainen rooli myynnin ennustamisella on toimitusketjussa sekä tarkastella, kuinka paljon ennustaminen vaikuttaa hankintojen johtamiseen elintarvikealan yrityksessä. Valmistustoimintaa harjoittavassa yrityksessä toimitusketjut ovat usein laajoja ja koostuvat erilaisista suhteista ketjujen osapuolten välillä. Menestyäkseen liiketoiminnassaan yrityksen toimitusketjun tulee olla paitsi tehokas, myös läpinäkyvä ja avoimen tiedon välittämisen mahdollistava. Tämän tutkimuksen case-yritys valottaa omia prosessejaan toimitusketjun hallintaan ja erityisesti myynnin ennustamiseen liittyen.

Teoreettisen taustan tukiessa empiriaosuutta tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tietoa aiheesta sekä herättää lisäkysymyksiä mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen ja miten merkittävä rooli myynnin ennustamisella on koko toimitusketjussa ja mikä vaikutus ennustamisella on case-yrityksen tekemiin hankintoihin. Tarkoituksena on myös kartoittaa myynnin ennustamiseen liittyviä tavoitteita ja sisäisiä ja ulkoisia haasteita sekä pohtia, minkä verran haasteisiin on mahdollista varautua case-yrityksessä etukäteen. Näin ollen päätutkimusongelmana on: *”Miten merkittävä rooli myynnin ennustamisella on toimitusketjussa ja mikä on sen vaikutus hankintoihin?”*. Tutkimuksen pääongelman lisäksi työhön liittyy kaksi alatutkimusongelmaa, joiden avulla pyritään syventämään tietämystä päätutkimusongelmasta.

Ensimmäisen alatutkimusongelman *”Minkälaisia tavoitteita ja haasteita myynnin ennustamisessa on?”* avulla on tarkoitus selvittää case-yrityksen ajatuksia myynnin ennustamiseen liittyen. Toisella alatutkimusongelmalla *”Missä määrin myynnin ennustamisen sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin pystytään varautumaan etukäteen?”* haetaan vastausta siihen, miten paljon case-yritys pystyy varautumaan haasteisiin ja miten varautuminen näkyy käytännössä. Sekä pääongelmaan että alatutkimusongelmiin hyödynnetään case-yrityksestä saatavaa henkilöhaastatteluja ja dataa. Näin ollen aiheeseen saadaan teorian tueksi myös vahva käytännön näkökulma tutkimuksen johtopäätösosuutta varten.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

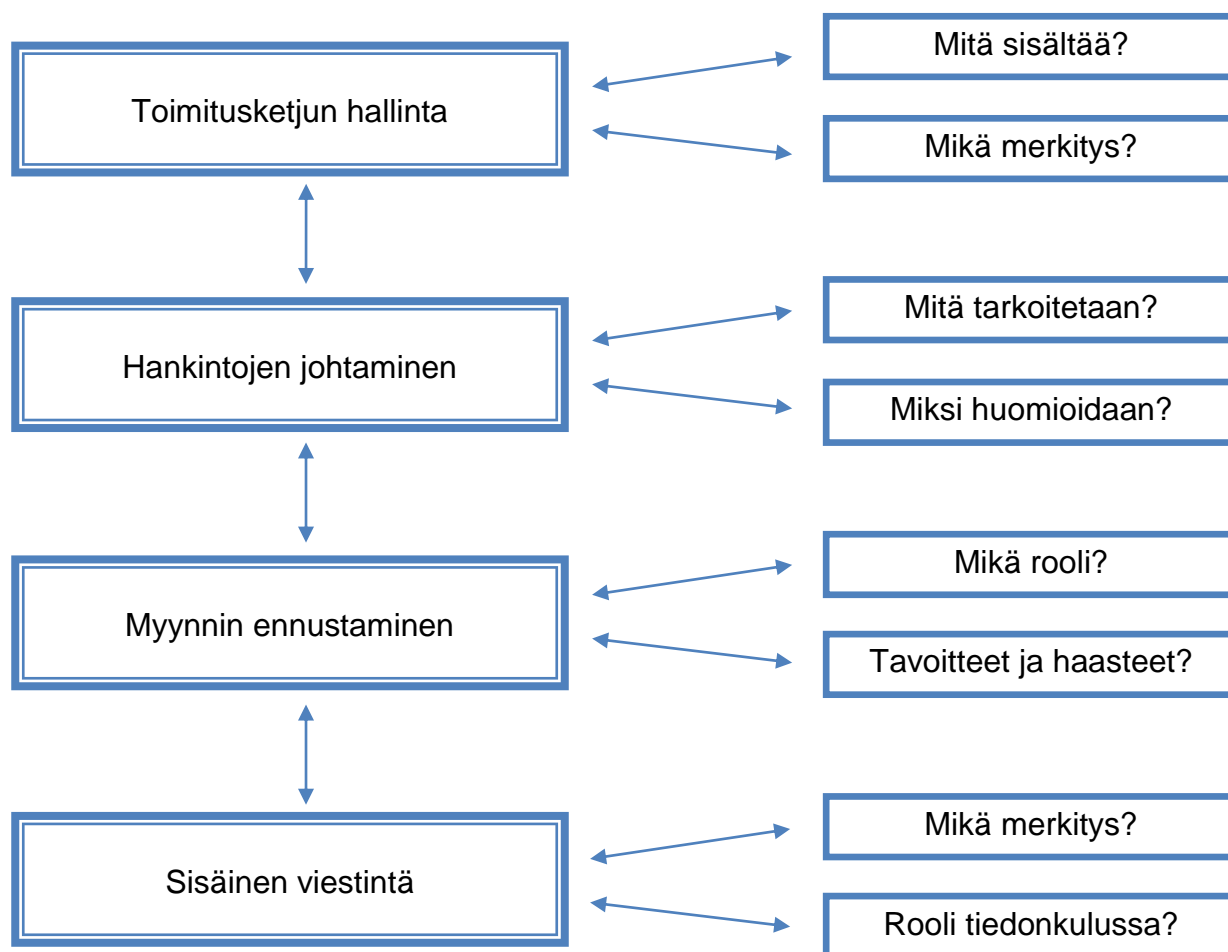
Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan tutkimuksen olevan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto siihen kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan numeroiden sijaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, mikä vaatii tutkijalta luottoa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihinsa tutkittavien kanssa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan

tarkoituksenmukaisesti ja saatua aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160) Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan katsoa kuuluvan tapaustutkimuksiin, mikä tarkoittaa, etteivät tutkimuksesta saadut tulokset ole yleistettävissä (Metsämuuronen 2008, 18).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Kyseisessä haastattelumuodossa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin, poiketa kysymysten järjestyksestä ja ehdottaa myös omia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87). Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on ennalta päätetty, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47) Tutkimusta varten haastatellaan case-yrityksen henkilöä, joka tekee työkseen myynnin ennustamista. Tarkoituksena on saada kattavasti tietoa niin case-yritykseen kuin sen toimialaan liittyvistä asioista. Haastattelu nauhoitetaan digitaaliseen muotoon, minkä jälkeen se litteroidaan. Tutkimukseen saadaan lisäksi dataa case-yrityksessä käytettävästä myynnin ennustamisen ohjelmasta.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy toimitusketjun hallintaan, hankintojen johtamiseen, myynnin ennustamiseen sekä yrityksen sisäiseen viestintään. Tutkimuksen käsitteellisestä viitekehystä (Kuva 1.) on nähtävissä teoria-aiheet ja niihin liittyvät ydinkysymykset. Teoriaosuuteen on kerätty materiaalia niin kirjallisuudesta kuin Nelli-portaalin tieteellisistä artikkeleista. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on kertoa lukijalle, mitä näkökulmaa tutkielmassa käytetään. Tutkimuksen kirjoittajan teoreettinen orientaatio on tärkeää, sillä se ohjaa ja systematisoi tekijän ajattelua (Koskinen et al. 2005, 41).



Kuva 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksen aihe on usein rajattava, sillä näin tarkennetaan ajatusta siitä, mitä tutkimuksen tekijä haluaa tietää tai osoittaa työllään. Vaikka yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkeistä on joustavuus, on tutkimusongelman silti oltava niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää työn mielekkyyden ja tekijän kyvykkyyden. (Hirsjärvi et al. 2008, 81–82) Tämän tutkimuksen empiriaosio rajataan koskemaan ainoastaan case-yritystä ja sen toimialaa eli elintarviketeollisuutta. Puolistrukturoidusta haastattelusta saatava tieto on ainutkertaista ja edustaa ainoastaan case-yrityksen näkökulmaa kyseisiin teemoihin. Myös myynnin ennustamisen ohjelmasta käyttöön saatava data on yksinoikeudellisesti case-yrityksen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä toisiinsa yhteydessä olevasta osasta. Tutkimuksen tavoitteena on edetä systemaattisesti teoriasta empiriaan ja vastata niiden avulla pää- ja alatutkimusongelmiin. Työn johdanto-osuudessa käydään läpi tutkimuksen tarkoitusta, tavoitteita, rajauksia sekä teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen teoriaosuus käsittää neljä kokonaisuutta: Toimitusketjun hallinnan, hankintojen johtamisen, myynnin ennustamisen sekä yrityksen sisäisen viestinnän. Toimitusketjun hallinnan osiossa perehdytään itse käsitteeseen ja sen sisältöön tarkemmin. Lisäksi pohditaan, mikä merkitys toimitusketjun hallinnalla on organisaatiossa. Hankintojen johtamisen osuudessa selvitetään, miksi hankintojen johtamisen on nykypäivänä tärkeää ja mitä organisaatiot sillä tavoittelevat. Myynnin ennustamisen osiossa kerrotaan, minkälainen rooli myynnin ennustamisella on osana toimitusketjun hallintaa. Lisäksi pohditaan myynnin ennustamiseen liittyviä tavoitteita ja haasteita organisaatioissa toimialasta riippumatta. Viimeisessä eli yrityksen sisäisen viestinnän osiossa kerrotaan sen merkityksestä ja roolista organisaation tärkeän tiedon kuljettajana yli tiimirajojen. Lisäksi selvitetään, miten sisäisen informaation kulku vaikuttaa organisaation menestykseen.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskitytään case-yritykseen. Tarkoituksena on selvittää, miten myynnin ennustamista tehdään käytännössä yrityksessä ja mitä tekijöitä siinä on otettava huomioon. Puolistrukturoidun haastattelun avulla selvitetään, mitä tavoitteita sekä sisäisiä ja ulkoisia haasteita myynnin ennustamiseen yrityksessä liittyy sekä miten suuri vaikutus ennustamisella on hankintojen johtamiseen. Lopuksi tehdään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheen ja yrityksen ympärille.

2 TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Käsitteet toimitusketju (supply chain) ja toimitusketjun hallinta (supply chain management, usein liike-elämässä lyhennettynä SCM) on kauppatieteiden kirjallisuudessa määritelty varmasti yhtä monella tavalla kuin kirjoittajia on. Käsitteiden spesifimpi määrittely vaihtelee myös organisaatioiden sisällä. Esimerkiksi Ayers (2006, 5) kirjoittaa toimitusketjun tarkoittavan tuotteiden elinkaarten prosesseja, jossa ovat mukana tuote-, informaatio- ja rahavirrat ja joiden tarkoituksena on tyydyttää loppukäyttäjän tarpeet fyysisillä tuotteilla ja palveluilla. Nykypäivänä termi ”toimitusketju” on jäänyt taka-alalle ja puhutaan enemmän toimitusketjun hallinnasta (SCM). Näin saadaan laajempi katsantokanta aiheeseen.

2.1 Toimitusketjun hallinnan sisältö

Toimitusketjun hallinta (SCM) on laaja kokonaisuus, joka syventää toimitusketjun käsitteen astetta pidemmälle. Toimitusketjun hallinnan kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja haltuunotto niin teoriassa kuin käytännön tasolla ovat keskeisiä menestyvälle yritykselle. Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levin (2003, 10) mukaan toimitusketjun hallinta eli SCM on yritysten välisten verkostojen suunnittelua, ohjausta ja kehittämistä tavoitteena, että tavaraa tai palvelua tuotetaan oikea määrä, se jaetaan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan samalla minimoiden kustannukset ja tuottaen arvoa asiakkaalle. Toimitusketjun hallintaa voidaan myös pitää johtamisfilosofiana, jossa on seuraavanlaisia piirteitä: strateginen orientaatio kohti yhteisiä päämääriä, toimitusketjun näkeminen kokonaisuutena ja sen johtaminen systemaattisesti toimittajasta loppuasiakkaaseen sekä keskittyminen asiakkaiden tyytyväisyyden sekä arvon luontiin. Jotta edellä mainittu johtamisfilosofia voidaan panna täytäntöön, tarvitaan yhteinen tavoite ja päämäärä, pitkäaikaisten suhteiden rakentamista ja ylläpitoa sekä yhteisesti verkoston kesken jaettavia riskejä, kannustimia ja tietoa. (Lysons & Farrington 2006, 95)

Kuten jo aiemmin todettiin, muodostavat tuote-, raha- ja informaatiovirta itse toimitusketjun. Toimitusketjun kokonaisvaltaiseen hallintaan on otettava huomioon laajemmin monia muita tekijöitä, kuten esimerkiksi hankinta, varastointi ja tuotanto (Kuva 2). Tämän tutkimuksen fokus on toimitusketjun hallinnan alkupäässä, johon

hankinnat ja niiden johtaminen kuuluvat. Yrityksen myyntiorganisaation tehdessä ennustuksia tulevasta, syntyy tarve muun muassa raaka-aineiden ostolle. Jotta tieto ennustamisen synnyttämästä tarpeesta saadaan myyntiorganisaatiosta hankintaorganisaatioon, on yrityksen sisäisen informaation kulun oltava katkeamatonta.



Kuva 2. Toimitusketjun hallinta (Hämeen ammattikorkeakoulu 2016)

Toimitusketjun hallintaan kuuluu olennaisesti ymmärrys verkostojen merkityksestä. Nykypäivänä organisaatioiden väliset yhteydet ovat laajempia ja monimutkaisempia kuin aikaisemmin. Toimitusketjujen sijaan voidaan puhua toimitus- tai toimittajaverkostoista. Verkostot koostuvat yksittäisistä asiakkaan ja toimittajan välisistä suhteista, joista jokainen on erilainen. Verkostojen jäsenet näkevät kokonaisuuden ja oman roolinsa eri tavalla. Verkostoon voi vaikuttaa ja sitä voi pyrkiä ohjaamaan, mutta sen varsinainen johtaminen ei ole mahdollista kuin poikkeustilanteissa. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun kyseessä on suuri ja voimakas toimija kuten Nike, joka on koonnut ympärilleen laajan toimittajaverkoston, jonka jäsenet ovat vahvasti riippuvaisia Niken menestyksestä ja suunnanmuutoksesta. Näin ollen toimittajien kannattaa olla vilpittömästi mukana kehittämässä yhteisiä tavoitteita naparyityksen eli Niken johdolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 339–340) Voidaan sanoa, että hankintojen ja toimitusketjun hallinnan fokus on muuttunut yksinkertaisista kustannusjohtamiseen painottuvista rutiinitehtävistä reaktiiviseen arvon luontiin toimittajaverkostojen avulla (Lintukangas, Hallikas, Koivisto-Pitkänen & Kähkönen 2016, 1).

2.2 Toimitusketjun hallinnan merkitys

Toimitusketjun hallinnan merkitys korostuu erityisesti nykypäivänä, sillä niin kotimaiset kuin monikansalliset yritykset ostavat yhä enemmän hyödykkeitä ja palveluja ulkopuolisilta toimittajilta. Haasteena laajassa toimittajaverkostossa on asiakas-toimittajasuhteen ylläpitäminen ja johtaminen hektisessä toimintaympäristössä. Muodollisten suhteiden hallintakeinojen, kuten sopimusten, valvonnan ja kontrolloinnin lisäksi yritykset voivat käyttää epämuodollisia keinoja, kuten luottamusta, kanssakäymistä ja suhteellisia normeja toimittajasuhteidensa tueksi. (Zhou, Su, Yeung & Viswanathan 2016, 1-4)

Monimutkaiset kansainväliset toimitusketjut sekä yritysten tarve ja halu saada enemmän irti toimitusketjustaan, vaativat yrityksiä pysymään alati aktiivisina ja kehittämään uusia toimintatapoja. Kyky johtaa ja saada hyötyä yrityksen ulkopuolisilta resursseilta on elintärkeää nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Yritysten on täten etsittävä lisää hyödyllisiä resursseja, uusia kompetensseja sekä parannettava niin omaa kuin toimittajien suorituskykyä. (Lintukangas et al. 2016, 1)

Toimitusketjujen monimutkaistuesssa ja laajentuessa yritysten on otettava huomioon myös riskien mahdollisuuden kasvaminen. Riskien hallinnan johtamisen tärkeyden ymmärtäminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä menestyvässä toimitusketjun hallinnassa. Toimitusketjun riskien hallinta on verrattain uusi tutkimusala, mutta riskinhallintamenetelmien kehittäminen on kasvussa, sillä tarve uusille kehittyneemmille menetelmille on tunnistettu niin tutkimusmaailmassa kuin teollisuudessa. (Hallikas & Ojala 2006, 201–213)

Toimitusketjun jokainen osa on yhteydessä yhteen tai useampaan osaan. Näin ollen häiriö missä tahansa toimitusketjun osassa voi aiheuttaa välittömästi merkittäviä seurauksia yrityksen toimintakykyyn ja vaarantaa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun saatavuuden. Siksi jokaisen toimitusketjun komponentin kohdalla yrityksen toimitusketjun hallinnasta vastaavien työntekijöiden on mietittävä sen riskiä ennen sen hankintaa ja integroimista systeemiin. Toimitusketjun riskien hallinnan on perinteisesti ajateltu tarkoittavan tuotannossa ja toimituksessa tapahtuvien riskien hallintaa. Laajojen kansainvälisten toimittajaverkostoiden myötä toimitusketjun riskien hallintaorganisaatiolta vaaditaan enemmän: Kriittisten komponenttien ja toimintojen

tunnistaminen, toimitusketjuun liittyvien uhkien, heikkouksien ja riskien tunnistaminen sekä strategian luominen edellä mainittuja uhkakuvia vastaan ovat arkipäivää nyky maailman toimitusketjun riskien hallinnassa. (Ferry & Poindexter 2016, 18–22)

2.3 Hankintojen johtaminen

Hankintojen johtamisen merkitys yrityksen menestykselle on tänä päivänä pinnalla, mikä näkyy muun muassa suomalaisessa koulutustarjonnassa sekä yritysten omassa toiminnassa. Organisaatioissa on ymmärretty, että hankintojen johtaminen tuo kustannustehokkuutta ja parantaa kilpailukykyä, mikä näkyy suoraan tuloslaskelman liikevoitto-kohdassa. Hankinta itsenäisenä yrityksen osana vakiintui jo 1800-luvun loppupuolella. Siihen aikaan hankintatiimin rooli tosin oli hyvin suppea eikä hankintoja pidetty keskeisessä osassa, sillä hankintojen kustannukset olivat tavallisesti vain alle neljänneksen yritysten kokonaiskustannuksista. Myöhemmin vuosikymmeninä hankinta sai enemmän jalansijaa yrityksissä. Hankintatiimin tärkeys tehtäessä päätöksiä esimerkiksi valikoimista, kuljetuksista sekä ostetaanko vai valmistetaanko itse – päätöksistä, ymmärrettiin yrityksissä paremmin. Toisen maailmansodan jälkeen hankintatiimin rooli syveni entisestään ja se keskittyi muun muassa toimittajien arviointiin sekä logistisen ongelmien ratkaisuun. Keskittyminen laajempaan kokonaisuuteen yksittäisten transaktioiden ja kustannusten sijaan oli teemana 1970-luvun puolivälin jälkeen ja siitä eteenpäin. (Araujo, Gadde & Dupois 2016, 4-5)

Hankintojen johtaminen on käsitteenä monelle yleisesti tuttu, mutta sen kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen vaatii tarkempaa perehtymistä alan kirjallisuuteen. On myös tärkeää ymmärtää hankintojen johtamisen ja koko toimitusketjun hallinnan eroavaisuudet. Hankintojen johtamisella tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnassaan tarvitsemien hyödykkeiden ja palveluiden hankintaa luotettavilta toimittajilta optimaaliseen hintaan luoden maksimaalista arvoa yritykselle itselleen (Monczka, Trent & Handfield 2005, 7).

Tarkempi perehtyminen hankintojen johtamisen käsitteeseen valottaa useita siihen liittyviä tärkeitä aspekteja. Hankintaorganisaation on muun muassa löydettävä oikeat menettelytavat hyödykkeiden ja palveluiden hankintaan. Tarvittavia hyödykkeitä ja

palveluja ei välttämättä tarvitse ostaa ulkopuoliselta toimittajalta vaan yritys voi myös valmistaa esimerkiksi tarvitsemansa komponentin itse. Tämänkaltaisia ostetaanko vai valmistetaanko itse – tyyppisiä päätöksiä tehtäessä yrityksen hankintaorganisaatio on keskeisessä asiantuntijaroolissa. Erilaisten materiaalien ja tarvikkeiden laadun ja saatavuuden varmistaminen on myös tärkeää, sillä oikeilla päätöksillä säästetään yrityksen varoja ja kasvatetaan liiketoiminnan kannattavuutta. (Scheuing 1989, 4)

Hankintojen johtamisen keskiössä on vahvasti myös toimittajien arviointi. Kyseisellä menetelmällä tarkoitetaan prosessia, jossa tunnistetaan, valitaan ja kehitetään toimittajia. Arviointi voi tapahtua operatiivisella tai strategisella tasolla. Operatiivisen tason arviointi keskittyy lähinnä alemman tason ja lyhyemmän tähtäimen päätöksiin, jotka liittyvät korkean tuoton ja matalan riskin omaaviin ei-kriittisiin hankintoihin. Strategisella arvioinnilla on sen sijaan tarkoitus kehittää syvä ymmärrys toimittajan tarjoamasta hyödykkeestä tai palvelusta sekä toimialasta. Arvioinnissa keskitytään ylemmän tason pitkäaikaiseen päätöksentekoon liittyen korkean tuoton ja toimitusriskin omaaviin hyödykkeisiin ja palveluihin. (Lysons & Farrington 2006, 367)

Kustannukset ovat luonnollisesti keskeisessä osassa liiketoimintaa toimialasta riippumatta. Kustannuksella tarkoitetaan hinnan ja laadun yhdistelmää. Hankintaorganisaation tehtävänä on hankkia yrityksen toimintaa tukevat hyödykkeet ja palvelut optimaalisilla kustannuksilla. Edullisesti hankitulla hyödykkeellä ei ole funktiota, mikäli se hajoaa saman tien käsiin ja liian korkealaatuinen hyödyke taas nostaa kustannuksia turhaan ja mahdollisesti hidastaa asiakkaan uudelleenostoa. Hankintaorganisaation on myös varmistettava, että toimittajat sitoutuvat noudattamaan yhdessä sovittuja aikatauluja, sillä jo yhden toimittajan viivästyminen aikataulusta saattaa sulkea koko tuotantolinjan. (Scheuing 1989, 4)

Hankintojen johtamisen keskeisyys ja vaikutus yrityksen menestymiseen on ymmärretty niin Suomessa kuin ulkomailla. Erottautuminen kilpailijoista pitkäjänteisellä työllä liittyen hankintoihin, toimittajasuhteisiin sekä koko toimitusketjun hallintaan on mahdollista ja kannattavaa. Hankintojen johtamisessa on kuitenkin otettava huomioon toimitusketjun kokonaiskustannukset sekä prosessit yli organisaatorajojen. Hankintahintakeskeisestä ajattelutavasta on siis irrottauduttava. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 119)

Hankintojen johtamisen merkittävyyden vuoksi yritysten on hyvä kiinnittää erityistä huomiota rekrytoidessaan työntekijöitä hankintaorganisaatioon. McKinseyn ja Supply Management Institutun yli 200 suurelle yritykselle tekemästä tutkimuksesta selvisi, että parhaat yritykset rekrytoivat hankinnan tehtäviin ihmisiä, joilla on analyyttinen ote työhön, yleistä johtamiskokemusta sekä erityisosaamista hankittavan tuote- tai palveluryhmän alueelta. Yritykset myös panostavat systemaattisesti työntekijöiden lisäkoulutukseen. Menestyvillä yrityksillä on lisäksi selkeät ja mitattavat tavoitteet hankintaorganisaatiolleen, joka on tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden funktioiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 119–120)

Jatkuvasti kiristyvän maailmanlaajuisen kilpailun myötä yritysten kilpailukyky nojaa yhä enemmän muun muassa organisaation tehokkuuteen, sisäisiin prosesseihin sekä hankintoihin. Näillä pystytään vähentämään kustannuksia ja kasvattamaan tuottavuutta. Hankintakustannusten alentaminen vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Saman saavuttaminen myyntiä kasvattamalla vaatisi merkittäviä ponnisteluja. Esimerkiksi mikäli yrityksen liikevaihto on 100 miljoonaa euroa vuodessa ja liikevoittoprosentti 10, on tällöin yrityksen vuotuinen tulos 10 miljoonaa euroa. Miljoonan euron säästö hankinnoista nostaa tuloksen 11 miljoonaan euroon vuodessa. Samaan tulokseen pääsy myyntiä kasvattamalla vaatisi 10 miljoonan vuotuisen myynnin kasvun.

3 MYNNIN ENNUSTAMINEN JA VIESTINTÄ TOIMITUSKETJUSSA

Myynnin ennustaminen on keskeisessä roolissa valmistustoimintaa harjoittavassa yrityksessä. Sen avulla yrityksissä ohjataan muun muassa hankintoja, tuotantoa sekä varastoja. Myynnin ennustamista pidetään monissa yrityksissä haastavana, sillä ennustamiseen liittyy asioita, joihin yritys ei itse voi vaikuttaa tai varautua etukäteen. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi muutokset liiketoimintaympäristössä, kuluttajakäyttäytymisessä tai säässä sekä sodan uhka. (Lysons & Farrington 2006, 330). Myynnin ennustamisella on kuitenkin suora vaikutus yrityksen sisäiseen tilaan sekä asiakkaiden kokemaan arvoon.

Myynnin ennustaminen on osa toimitusketjun hallintaa. Sen tarkoituksena on arvioida, kuinka paljon loppuasiakas ostaa tuotetta, jotta sitä osataan valmistaa oikea määrä. Myynnin ennustamisen rooli vaihtelee riippuen yrityksen positiosta toimitusketjussa. Huomioitavaa on, että vaikka usein käytetään nimitystä myynnin ennustaminen (sales forecasting), kyseessä on oikeastaan kysynnän ennustaminen (demand forecasting). Yritys haluaa tietää, mikä on tuotteen kysyntä asiakkaiden keskuudessa, jotta se pystyy suunnittelemaan tuotantoaan. (Mentzer & Moon 2005, 8) Tuotteeseen kohdistuva kysyntä voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

1. riippumaton kysyntä (independent demand)
2. johdettu kysyntä (derived demand)
3. riippuva kysyntä (dependent demand)

Riippumattomalla kysynnällä tarkoitetaan tuotteen todellista kysyntää eli sitä, minkä verran toimitusketjun loppuasiakkaat ostavat sitä. Riippumaton kysyntä kohdistuu suoranaisesti vain yhteen toimijaan toimitusketjussa. Johdettu kysyntä taas tarkoittaa tilannetta, jossa kysyntä kohdistuu jokaiseen toimitusketjun toimijaan. Näin ollen jokaisen toimijan kysyntä on riippuvainen siitä, mitä toimitusketjun seuraavan toimijan eli edellisen toimijan välittömän asiakkaan kysyntä on. Riippuvan kysynnän voidaan ajatella olevan ikään kuin toimitusketjun sisäistä kysyntää. Riippuvalla kysynnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa kysytty tuote, esimerkiksi komponentti, on osa jotakin toista tuotetta, johon kohdistuu riippumaton kysyntä. (Mentzer & Moon 2005, 3)

Toimitusketjun toimijoiden varastot ovat alttiita vaihteluille ja epävakaudelle. Toimitusketjun loppupäässä tapahtuvat pienetkin kysynnän vaihtelut voivat vaikuttaa moninkertaisina toimitusketjun alkupäässä, mikä tarkoittaa muun muassa tarpeettoman suuria varastoja sekä alentunutta palvelutasoa. Tällaista ilmiötä kutsutaan nimellä piiskavaikutus (bullwhip effect). Piiskavaikutuksen pääsyinä voidaan pitää seuraavia tekijöitä:

1. kysyntäennusteen prosessointi
2. suuret tilauserät
3. säännöstely
4. hinnanvaihtelut

Toimitusketjun hallinnassa informaation jakamisen tärkeys korostuu jatkuvasti. Jotta piiskavaikutuksen aiheuttamilta haitoilta vältyttäisiin, on tiedon esteetön kulku ja jakaminen toimitusketjun toimijoiden välillä avainasemassa. Erityisesti informaatiota liittyen kysyntäennusteeseen sekä varastotilanteeseen pidetään keskeisenä tekijöinä kysynnän heilahtelun ja varmuusvarastojen vähentämisessä. (Barlas & Gundus 2011, 458–473)

3.1 Myynnin ennustamisen tavoitteet ja haasteet

Toimitusketjun hallinnassa myynnin ennustamisen eli toisin sanoen kysynnän ennustamisen rooli on hyvin merkittävä. Ennustamisen tavoitteena on aina saada tasapaino kysynnän ja tarjonnan välille. Monet yritykset käyttävät apunaan erilaisia liiketoiminnan suunnitteluvälineitä ennusteita tehdessään. Aikaisempaa tietoa käytetään hyödyksi ja huomioidaan esimerkiksi toimialakohtaiset kausivaihtelut. Case-yrityksen tapauksessa muun muassa juhlapyhät ja kesä kasvattavat menekkiä, mikä tulee ottaa huomioon ennustamisessa. Vaikeusastetta lisää sääolosuhteiden merkittävä vaikutus kysyntään, mitä on mahdotonta ennustaa eikä siihen voi vaikuttaa.

Tekniikat, joita myynnin ennustamisessa käytetään, voidaan jakaa kahteen ryhmään, kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvalitatiiviset lähestymistavat ovat:

1. asiantuntijoiden hyödyntäminen
2. testimarkkinointi
3. Delphi-metodi

Asiantuntijoiden hyödyntämisellä tarkoitetaan tiedon ja mielipiteiden keräämistä ihmisiltä, joilla on erityistä tietämystä tai kokemusta asiaan liittyen. Tällaiset ihmiset ovat esimerkiksi yrityksen myynnin ja tuotannon työntekijät, ylin johto tai ulkopuolinen alan konsultti. Testimarkkinointia käytetään silloin, kun yritys on lanseeraamassa uutta tuotetta markkinoille ja haluaa etukäteen selvittää sen vastaanottoa kohderyhmän keskuudessa. Muinaisesta kreikkalaisesta uskomuksesta nimensä saanut Delphi-metodi sisältää neljä vaihetta, joiden avulla ihmisiltä yritetään kerätä arvioita. Metodi on erityisen hyödyllinen silloin, kun aiempaa dataa, johon objektiivisen arvion tulevasta voisi perustaa, on vähän tai ei ollenkaan. (Lysons & Farrington 2006, 331–332)

Kvantitatiivista lähestymistapaa kutsutaan nimellä aikajaksot ja se koostuu seuraavista tekijöistä:

1. keskiarvo
2. trendi
3. sesongin vaikutukset
4. syklinen vaihtelu
5. tuntematon virhe

Aikajaksot ovat joukko havaintoja, jotka on mitattu onnistuneeseen aikaan onnistuneella aikavälillä. Metodin mukaan menneen ajan datamalleja voidaan hyödyntää ennustettaessa tulevaisuuden dataa. Aikajaksoihin sisältyy viisi tekijää joista ensimmäinen eli keskiarvo tarkoittaa yksinkertaisesti aikajaksojen havaintojen keskiarvoa. Trendillä tarkoitetaan poikkeamaa keskiarvosta. Trendi voi olla nouseva tai laskeva myynnissä. Sesonkien vaikutukset on myös otettava huomioon. Vaikutukset riippuvat siitä, minkälainen tuote tai palvelu on kyseessä. On ilmeistä, että esimerkiksi uimapukujen myyntiluvut ovat suurempia kesällä kuin talvella. Syklisellä vaihtelulla tarkoitetaan ennustamatonta pitkän ajan syklistä käyttäytymistä tuotteen tai palvelun elinkaareissa. Myös virheen mahdollisuus on huomioitu. Kun

kyseessä on tuntematon virhe, vaihtelua ei pystytä selittämään metodin muilla komponenteilla. Näin on esimerkiksi silloin, kun myynti vaihtelee ailahtelevaisesti heijastaen epäjohdonmukaisuutta. (Lysons & Farrington 2006, 332)

Markkinatilanne voi vaihdella yllättäen ja nopealla syklillä, mikä asettaa erityisen paljon haasteita myynnin eli kysynnän ennustamiselle. Esimerkiksi muutos liiketoimintaympäristössä tai uuden kilpailijan tulo samoille markkinoille ovat asioita, joita ei usein pysty ennustamaan etukäteen. Yritysten onkin tärkeää seurata tilannetta taukoamatta ja reagoida muutoksiin päivittämällä ennusteitaan. Näin tuotantosuunnitelmat ja varastotasot saadaan mukautettua tilanteeseen. Kehittyneen informaatioteknologian ansiosta yritykset saavat kerättyä tuoreimman markkinatiedon käyttöönsä, mikä mahdollistaa toimintojen tehokkaan johtamisen. (Cao & So 2016, 1198–1216)

Kuten elämässä ylipäätään, luottamus ihmisten ja toimijoiden välillä on avainasemassa myös liike-elämässä. Myynnin ennustamisen kohdalla luottamus toimitusketjussa toimittajan ja jälleenmyyjän välillä on tärkeää. Mikäli toimittaja ei täysin luota asiakkaaseensa eli jälleenmyyjään, hän saattaa valmistaa vain maltillisen määrän tuotetta välttyäkseen ylituotannolta ja sen aiheuttamilta kustannuksilta. (Guanghua & Ming 2015, 5624) Toimitusketjussa on usein mukana lukuisia toimijoita, joiden tavoitteena on oman hyödyn lisäksi tuottaa arvoa asiakkaalle. Maksimaalinen arvontuotanto saavutetaan saumattomalla yhteistyöllä toimitusketjun osapuolten kesken. Tämä vaatii avointa kommunikaatiota, informaation jakamista sekä täyttä läpinäkyvyyttä toimitusketjussa tapahtuviin prosesseihin.

3.2 Markkinoinnin vaikutus myynnin ennustamiseen

Yrityksen markkinointiosasto voi omalla toiminnallaan tukea myynnin ennustamista ja suunnittelua. Markkinoinnin vastuualueeseen kuuluvat muun muassa erilaiset uutuustuotteiden ennakkoistatukset ja muu etukäteisinformaation kerääminen valitun kohderyhmän keskuudessa. Toiminnan ansiosta yritys saa ensikäden tietoa siitä, miten kohderyhmä tulee todennäköisesti ottamaan uutuustuotteen vastaan. Toisaalta on muistettava, ettei uuden tuotteen kohdalla koskaan ole todellista, varmaa tietoa menekistä. Markkinointiosaston on tuettava tarpeen mukaan uusien

tuotteiden esille tulemista. Lisäksi tärkeänä tehtävänä on viedä etukäteisinformaatio mahdollisimman nopeasti ja suorasti yrityksen myyntiorganisaatiolle, jotta se pääsee hyödyntämään arvokasta dataa tehdessään myynnin ennustamista ja suunnittelua.

Yrityksissä yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen on ensisijaisen tärkeää. Ihmisten välinen viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat avainasemassa tavoitteiden saavuttamisessa. Sosiaalisella yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilöiden, sosiaalisten ryhmien tai organisaatioiden välisen informaatiovirran kulun prosessia. Sosiaalisen yhteisöllisyyden merkitys korostuu markkinoinnin eri toiminnoissa. Esimerkiksi perinteisesti markkinointiosaston vastuualueeseen kuuluvan mainonta- tai promootiokampanjan aikana selkeillä sosiaalisen vuorovaikutuksen toimintatavoilla voidaan vaikuttaa positiivisesti tuotteiden kysyntään, kasvattaa yrityksen tuottoja ja jopa luoda uusia työpaikkoja. (Kowal & Weglowska-Rzepa 2010, 199)

3.3 Yrityksen sisäinen viestintä

Tiedon esteetön välittyminen organisaation sisällä on tärkeää toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta. Viestinnästä puhuttaessa ajatellaan sen usein tarkoittavan ainoastaan ulkoisille sidosryhmille tarkoitettua tiedon välittämistä, kuten esimerkiksi yritykseen itseensä tai sen markkinoimaan tuotteeseen liittyviin mielikuviin vaikuttamista (Malmelin & Hakala 2005, 160). Yrityksen sisäinen informaation kulku on kuitenkin keskeisestä liiketoiminnan harjoittamisesta. Sisäisessä viestinnässä, kuten viestinnässä ylipäätään, on huomioitava kulttuurin vaikutus kommunikaatiostrategiaan. Kulttuurieroavaisuuksilla ei tarkoiteta ainoastaan eri maiden tai uskontokuntien edustajia vaan myös erilaisista organisaatioista ja työtiimeistä sekä eri toimialoilta tulevia ihmisiä. Näin ollen viestijän on mahdollisuuksien mukaan otettava edellä mainitut eroavaisuudet huomioon. (Munter & Hamilton 2014, 29)

Sisäisellä viestinnällä on kolme päätavoitetta:

1. tiedonkulku
2. vuorovaikutus
3. sitoutuminen

Sisäisellä tiedonkululla varmistetaan, että organisaation jäsenet saavat kaikki tehtäviensä suorittamiseen tarvitsemansa tiedot. Tavoitteena on myös vaikuttaa siihen, että työntekijä kokee niin oman kuin yksikkönsä työn merkitykselliseksi ja osaksi yrityksen kokonaisuutta. Edellä mainittu korostuu erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Toisena tärkeänä tavoitteena viestinnällä on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä ja sitä kautta edistää me-henkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Avoimuudella tarkoitetaan, että viestit pääsevät esteettömästi kulkemaan joka suuntaan: Johdolta alaisille, alaisilta johdolle sekä vaakatasossa eri yksiköiden kesken. Avoimuutta on myös se, että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan kaikille rehellisesti ja kaunistelematta. Kolmantena päätavoitteena on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Erityisesti tämä korostuu johtamisviestinnässä, jossa kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista ja tulevaisuudensuunnitelmista. On tärkeää, että asioita käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa, jotta ihmisillä on mahdollisuus sisäistää yrityksen toimintatavat ja ymmärtää, miksi yritys toimii niin kuin se toimii. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 106–107)

Eurooppalainen johtamistapa perustuu suhdetoimintaan ja viestintään. Johdon kyky verkostoitua ja ylläpitää suhteita niin sisäisesti omaan henkilöstöön kuin ympäröivään yhteiskuntaan korostuu tässä johtamistavassa. Yritysten toiminnan edellytykset rakentuvat pohjalle, jossa painotetaan toimivia suhteita hallintoon, liittoihin, asiakkaisiin sekä työntekijöihin. Kyky luoda ja säilyttää sisäisiä ja ulkoisia suhteita on yritysten legitimitietin ydin ja niiden menestystä ennustava tekijä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 61–62) Yrityksillä on muun henkisen ja fyysisen pääoman lisäksi myös viestintäpääomaa, joka muodostuu muun muassa johtamiseen, henkilöstöhallintoon, suhdetoimintaan ja markkinointiin sisältyvistä viestintärakenteista ja –osaamisesta. On tärkeää huomioida, ettei yritysten viestintäosaamiseen kuulu ainoastaan tiedollisten sisältöjen hallinta vaan myös henkilöstö- ja asiakassuhteiden hoitamiseen tarvittava emotionaalinen kompetenssi. Yritysten kykyä vahvistaa vuorovaikutusverkkojaan organisaation sisällä ja toimintaympäristössä voidaan pitää niiden näkymättömänä pääomana. (Malmelin & Hakala 2005, 100)

Tiedon välitön kulku yrityksen sisällä henkilöltä henkilölle ja osastolta toiselle on tärkeässä roolissa yrityksissä. Mikäli tieto ei pääse antajalta vastaanottajalle oikeaan

aikaan, yritys voi kokea isoja tappiota tai pahimmillaan vaarantaa koko liiketoimintansa. Organisaation toimiva sisäinen viestintä voi säästää katastrofilta, vähentää inhimillisiä virheitä ja tuoda vakautta liiketoimintaan. Siksi onkin hyvin erikoista, ettei sisäiseen viestintään panosteta vaikka ulkoista viestintää varten on usein yrityksessä oma tiimi ja viestien sisältöjä mietitään huolellisesti.

Ihmiselle kommunikointi toisen ihmisen kanssa on hyvin tärkeää kaikissa ihmissuhteissa työ-, vapaa- ja harrastusajalla. Organisaatioissa sen merkitys saatetaan kuitenkin sivuuttaa tai sitä pidetään itsestäänselvyytenä, jonka kehittämiseen ei kannata käyttää kenenkään arvokasta työaikaa. Sisäisen viestinnän toimimattomuus vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja ihmisten keskinäisiin suhteisiin. Kun informaatio ei kulje eteenpäin yrityksen sisällä, on sillä vaikutus myös organisaation ulkopuolisiin sidosryhmiin. On ymmärrettävä, ettei organisaatiota voi ajatella vain omana yksikkönään vaan se on osa isompaa kokonaisuutta. Näin ollen organisaation sisällä tapahtuva viestintä ihmisten kesken vaikuttaa myös laajasti yrityksen seinien ulkopuolella. (Dupe 2015, 5-7)

Sisäisessä viestinnässä olennaista on, että johto on sitoutunut viestintään eikä se ole vain erillisen tiimin harteilla. On mietittävä yhdessä keinoja, joilla tiedonkulkua voidaan tehostaa, sillä tieto motivoi ja sitouttaa työntekijöitä sekä luo tuloksekkaan ilmapiirin organisaatioon. Avoimen ja faktoihin perustuvan viestinnän merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteissa, kun yritys esimerkiksi fuusioituu tai tekee organisaatiomuutoksia. Mikäli viestintä epäonnistuu edellä mainituissa tilanteissa, alkavat huhut yrityksen sisällä pyöriä vaikuttaen työilmapiiriin ja tehokkuuteen. Myös oikean viestintäkanavan valintaan on kiinnitettävä huomiota. Palaverien aikatauluista voi kertoa sähköpostilla, mutta vaikeista asioista on aina keskusteltava henkilökohtaisesti. Onnistunut sisäinen viestintä vaatii siis suunnittelua ja strategian laatimista aivan kuten yrityksen muukin liiketoiminta. Viestinnälle asetetut tavoitteet ja mittarit auttavat arvioimaan onnistumista ja varmistavat, ettei sisäinen viestintä jää erilliseksi osaksi liiketoimintaa vaan on yhtä tärkeässä osassa organisaatiossa kuin muutkin toiminnot. (Talouselämä 2008)

Kaiken kaikkiaan sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli niin myynnin ennustamisessa kuin koko toimitusketjun hallinnassa. Avoimella, ajantasaisella ja

toimivalla sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa, mutta myös päivittäisten rutiininen hoitamisessa organisaation jäsenten kesken. Reddy ja Rajendran (2005) tutkivat tiedon jakamista toimitusketjun jäsenten kesken ja yrityksen sisällä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko monipuolisella ja välittömällä informaation jakamisella vaikutusta kokonaiskustannuksiin toimitusketjussa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiedon välittämisen ollessa tehokasta yrityksen sisällä osastolta toiselle ja toimitusketjun muille osapuolille, kustannukset vähenivät merkittävästi yrityksen sisällä jokaisella osastolla. Lisäksi toimitusketjun muiden osapuolten kustannukset vähenivät. (Reddy ja Rajendran 2005, 1029–1045)

Esteettömällä viestinnällä voidaan myös alentaa niin sanottua piiskavaikutusta toimitusketjussa. Viimeisimmän tiedon oikea-aikainen jakaminen toimitusketjun seuraavalle osapuolelle vähentää piiskavaikutusta ja aiheuttamia seurauksia. (Hirota, Hiroumi & Takao 2014, 268–277) Luottamus ja oikean tiedon jakaminen toimitusketjun jäsenten välillä on ensiarvoisen tärkeää. Viestintä, kuten muukin toiminta ketjun osapuolten välillä, perustuu luottamukseen ja oletukseen siitä, että toiselta osapuolelta saatu tieto pitää paikkansa. Erityisesti luottamuksen merkitys korostuu ostajan kohdalla; mikäli ostaja antaa puutteellista tai väärää tietoa toimittajalle, saattaa kyseinen toiminta vaikeuttaa koko toimitusketjun hallintaa. (Voigt & Inderfurth 2012, 637–654)

4 MYYNIN ENNUSTAMISEN ROOLI TOIMITUSKETJUN HALLINNASSA CASE-YRITYKSESSÄ

Tässä osiossa tarkastellaan myynnin eli kysynnän ennustamisen roolia toimitusketjun hallinnassa case-yrityksessä. Aluksi kerrotaan tutkimuksen empiriaosiota varten kerätyn informaation toteutustapa. Tämän jälkeen siirrytään varsinaisten haastattelukysymysten läpikäyntiin teemoittain. Ensin tarkastellaan yrityksen prosessikuvausta ja käydään läpi, miten myynnin ennustamista ja suunnittelua tehdään käytännössä yrityksessä. Näiden tietojen jälkeen keskitytään myynnin ennustamisen tavoitteisiin, sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin sekä pohditaan, onko haasteisiin mahdollista varautua etukäteen. Lopuksi tarkastellaan sisäisen viestinnän roolia ja sen toteutumista käytännössä sekä saadaan selville, miten myynnin ennustaminen vaikuttaa yrityksen tekemiin hankintoihin

4.1 Informaation keräys ja tutkimuksen toteutus

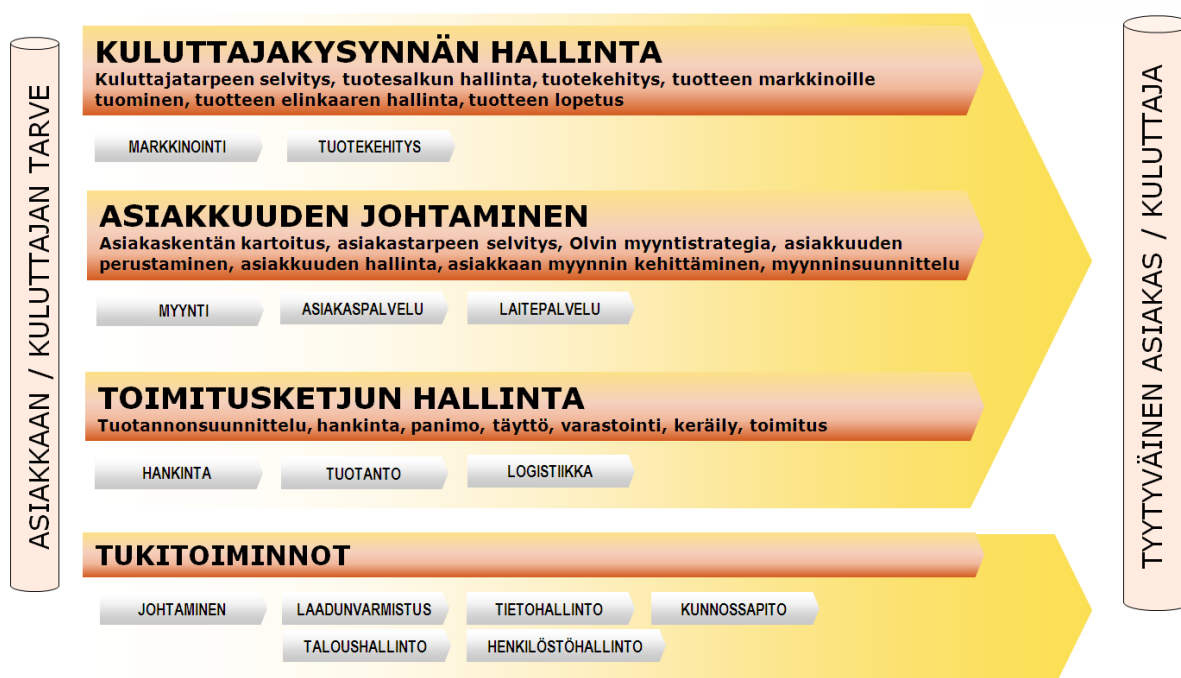
Tutkimuksen empiriaosiossa käytetty informaatio on kerätty haastattelemalla kahta case-yrityksen työntekijää. Haastateltavista henkilöistä toinen on myynnin suunnittelupäällikkö, jonka päävastuulla on myynnin ennustaminen. Toinen haastateltavista on vähittäiskaupan ketjupäällikkö (VK-ketjupäällikkö), joka vastaa S-ryhmän, Lidlin ja Stockmannin asiakkuuksista. Case-yrityksessä VK-ketjupäälliköt osallistuvat myös myynnin ennustamiseen. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, mikä mahdollisti tarkemman tutustumisen haastattelun teemoihin.

Haastattelukysymysten teemat käsittelivät myynnin ennustamisen roolia yrityksessä, siihen liittyviä tavoitteita sekä sisäisiä ja ulkoisia haasteita. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin sisäisen viestinnän merkityksestä ja pohdittiin, minkälainen vaikutus myynnin ennustamisella on case-yrityksen tekemiin hankintoihin. Haastattelu nauhoitettiin digitaaliseen muotoon haastateltavien suostumuksella. Sujuvuuden takaamiseksi haastatteluntallentaminen on luontevin keino tilanteessa, sillä haastattelijan ei tarvitse ainoastaan kirjoittaa kuulemaansa ylös vaan hän pystyy keskittymään haastattelutilanteeseen ja vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92).

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 10. Kysymykset muotoiltiin selkeiksi, mutta riittävän avoimiksi. Myynnin ennustamiseen haasteisiin liittyvät kysymykset jaoteltiin ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin, minkä lisäksi annettiin jo valmiiksi haasteisiin liittyviä asioita, joihin haastatteliija toivoi erityisesti vastauksia. Haastateltavien vastaukset ovat heidän omia, ainutkertaisia ja kokemuksen kautta syntyneitä mielipiteitä yrityksen käytännöistä. Haastattelun vastaukset edustavat ainoastaan haastateltavien henkilöiden ja yrityksen näkökulmaa teemoihin liittyen eikä niitä voida yleistää koskemaan esimerkiksi toimialan muita yrityksiä.

4.2 Yrityksen prosessikuvaus

Yrityksen prosessi (Kuva 3.) alkaa asiakkaassa (vähittäismyymälät, laivayhtiöt, HoReCa ym.) ja kuluttajassa eli loppuasiakkaassa heränneestä tarpeesta. Prosessi jakautuu kolmeen laajaan kokonaisuuteen: Kuluttajakysynnän hallintaan, asiakkuuden johtamiseen ja toimitusketjun hallintaan. Kaikkien prosessien taustalta löytyvät tukitoiminnot, joihin kuuluvat yrityksen johto, laadunvarmistus, kunnossapito sekä talous-, henkilöstö- ja tietohallinto. Kuluttajakysynnän hallinnasta vastaavat markkinointi- ja tuotekehitysosastot. Kyseinen prosessi alkaa kuluttajan tarpeen selvityksestä ja päättyy tuotteen mahdolliseen lopetukseen. Kuluttajakysynnän hallinnassa keskeistä on tuotteen koko elinkaaren hallinta tuotekehityksen ja oikeanlaisen markkinointiviestinnän avulla.



Kuva 3. Case-yrityksen prosessikuvaus (yrityksen aineistoa)

Asiakkuuden johtaminen on myyntiorganisaation sekä asiakas- ja laitepalvelutiimien vastuulla. Kyseisen prosessin tarkoituksena on kartoittaa asiakaskenttää ja asiakkaiden tarpeita sekä perustaa uusia asiakkuuksia. Yrityksen myyntistrategia, myynnin kehittäminen sekä myynnin ennustaminen ja suunnittelu ovat myös asiakkuuden johtamisen prosessin kulmakiviä. Toimitusketjun hallinnan prosessista vastaavat hankinta-, tuotanto- ja logistiikkatiimit. Kyseinen prosessi alkaa tuotannosuunnittelusta sekä hankintojen tekemisestä ja päättyy valmiiden tuotteiden toimitukseen asiakkaille. Näin ollen case-yrityksen prosessikuvauksen lopussa on tyytyväinen asiakas ja kuluttaja eli loppuasiakas, jonka tarpeet on tunnistettu ja niihin on vastattu oikeanlaisella tuotteella.

4.3 Myynnin ennustaminen case-yrityksessä

Myynnin ennustamisen rooli toimitusketjussa on keskeisessä asemassa valmistustoimintaa harjoittavassa yrityksessä, kuten case-yrityksessä. Yrityksen myyntistrategia (Kuva 4.) lähtee asiakkaiden tarpeiden selvityksestä ja etenee kohti myynnin ennustamista ja suunnittelua. Myynnin ennustaminen on aina haastavaa, sillä tulevaisuudesta ei voida koskaan sanoa varmuudella. Myynnin ennustaminen ja suunnittelu ovat kuitenkin yrityksen kaiken toiminnan lähtökohta, minkä vuoksi siihen panostetaan merkittävästi. Myynnin ennustamisella annetaan arvio, joka perustuu parhaaseen mahdolliseen näkemykseen ja asiakasvalikoimiin. On muistettava, ettei myyntiennuste ole sataprosenttisesti yhtä kuin tuotantoennuste vaan osatekijä. Myynnin ennustamisella ja suunnittelulla voidaan ajatella olevan useampi eri rooli riippuen siitä, kenelle tietoa tuotetaan. Tuotannosuunnitteluosasto tarvitsee tuotetasoista tietoa, kun taas yrityksen talousosastoa kiinnostavat keskihinnat, kulukatteet ja tuotteiden rahallinen arvo.



Kuva 4. Case-yrityksen myyntistrategia (yrityksen aineistoa)

Case-yrityksessä myynnin ennustamista ja suunnittelua tehdään Cognos-nimisellä ohjelmalla. Tuotantoa varten tarvitaan ennustettavan kuukauden lisäksi kahden seuraavan kuukauden arvio kuvaamaan trendiä. Järjestelmässä rullaa kuitenkin 12 kuukauden arvio koko ajan. Ennuste tehdään tuoterivikohtaisesti asiakkaittain ja kuukausittain. Tuotteita on yhteensä 300 ja niiden hinnat ovat mukana ennusteessa. Ohjelmassa on 42 kustannuspaikkaa eli asiakasta/ketjua, jolle ennuste tehdään. Näin ollen tuoterivejä on Cognoksessa yhteensä 158 256 (Kuva 5.) Kustannuspaikat jakautuvat siten, että esimerkiksi Lidl-myyvälät vievät yhden kustannuspaikan, KCM-ketju yhden kustannuspaikan ja niin edelleen. SOK:lle ja Lidlille tehdään ennusteet kokonaisuuksina, sillä yrityksen tuotteiden hinnat ovat ketjujen kaikissa toimipisteissä samat. Sen sijaan Keskolle tehdään ennusteet ketjuittain, sillä tuotteiden hinnat vaihtelevat eri ketjujen välillä. Suurimmista vähittäiskauppaketjuista SOK antaa yritykselle oman myyntiennusteen edellisen kuuden kuukauden perusteella. Kesko puolestaan antaa ennusteen ainoastaan private label – tuotteista eli kaupan oman merkin tuotteista.



Kuva 5. Tuoterivien määrä Cognoksessa

Myynnin ennustamisen pohjalta tehdään tuotannosuunnittelu: Mitkä tuotantolinjat ovat milloinkin käytössä, kuinka suuri henkilötarve on ja tehdäänkö työtä kahdessa vai kolmessa vuorossa. Tuotannosuunnittelu jakautuu yrityksen itse valmistamiin tuotteisiin ja ostettaviin tuotteisiin. Pakkausten ja raaka-aineiden ostoennusteet ja

varsinainen hankinta tehdään ennusteen pohjalta. Lisäksi talousosasto laskee tulosten eli arvioi, mikä on yrityksen seuraavan vuoden tulos ennusteessa mainituilla hinnoilla ja tuotevolyyymeilla verot sekä kierrätysmaksut huomioon ottaen.

Myynnin ennustamisen toteutumista seurataan jatkuvasti. Ennustetta tarkennetaan kuukausittain ja tarvittaessa. Yrityksellä on Cognoksen lisäksi käytössä Qlikview-ohjelma, joka on tarkoitettu seurantaan, tilastointiin ja raportointiin. ERP-järjestelmän eli toiminnanohjausjärjestelmän kautta tiedot ennusteista menevät päivittäin tuotannosuunnitteluosastolle, joka tekee omat ennusteet päivä-, viikko- ja kuukausitasolle. Tuotannosuunnitteluosaston ennusteiden ollessa valmiita, tiedot menevät jälleen eteenpäin hankintaosastolle, joka pääsee tekemään tarvelaskelmat materiaaleihin ja raaka-aineisiin liittyen.

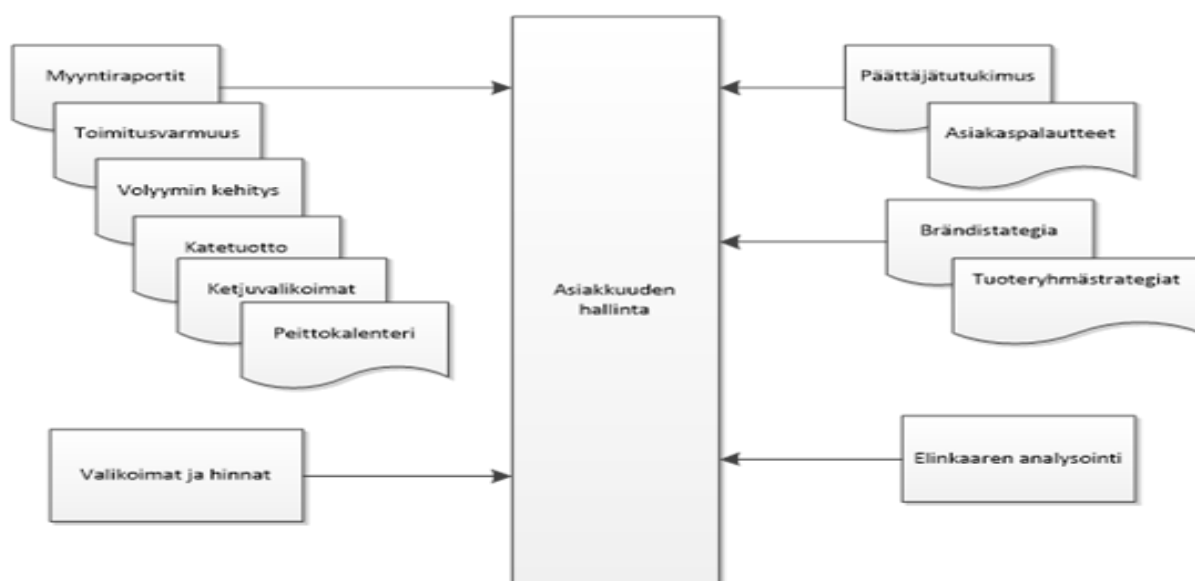
4.4 Myynnin ennustamiseen liittyvät tavoitteet

Myynnin ennustamiseen ja suunnitteluun liittyy merkittäviä tavoitteita, joita seurataan, tarkennetaan ja joihin reagoidaan tarvittaessa. Yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on toimitusvarmuus, joka on myös kaikille asiakkaille prioriteetti numero yksi. Asiakkaiden on pystyttävä luottamaan siihen, että tilatessa tuotteita, yritys pystyy varmasti toimittamaan oikean määrän tuotteita oikeaan paikkaan sovittuna ajankohtana. Asiakkaan tehdessä tilauksen, tuotteiden pitää olla varastossa valmiina kerättäväksi ja toimitettavaksi. Tämä tarkoittaa, että tuotteisiin liittyvät raaka-aineet sekä muut materiaalit on hankittu ja itse tuotteet on valmistettu etukäteen. Myynnin antamat ennusteet ovat siis kaikkien materiaali- ja raaka-ainehankintojen sekä itse tuotannon pohjana. Yrityksen tavoitteena on koko maassa 99,4 prosentin toimitusvarmuus, mikä on pääsääntöisesti toteutunut. Toimitusvarmuus vaihtelee hieman tuotteittain.

Ennusteesta ei voida koskaan sanoa etukäteen, että se pitää 100 prosenttisesti paikkansa. Yritys on asettanut omalle myynnin ennustamiselleen tavoitteeksi, että ennustetarkkuus olisi +/- 5 prosenttia. Ennusteita tehdään bränditasolla. Ennusteiden lisäksi yrityksen tärkeimmän tavoitteen eli toimitusvarmuuden takaaminen on pyrittävä varmistamaan myös muilla keinoin. Tuotekohtaisten myynnin ennusteiden ohella yritys tekee lisäksi asiakaskohtaista ennustamista. Mikäli yritys tekisi

ennustamista ainoastaan tuotekohtaisesti jättäen asiakaskohtaisen ja taloudellisen suunnittelun pois, yrityksen johto ei saisi riittävästi ennakkotietoa tulevasta.

Yrityksen kaikkia toimintoja ohjaa ajatus loppuasiakkaasta eli kuluttajasta ja hänen tarpeisiin vastaamisesta. Näin ollen myynnin ennustamisessa ja suunnittelussa fokus on aina kuluttajassa vaikka yrityksen varsinaisia asiakkaita ovatkin esimerkiksi vähittäiskaupat, ravintolat ja laivayhtiöt. Asiakkuuksienhallinta (Kuva 6.) eli niiden seuraaminen ja kehittäminen on avainasemassa tärkeimmän tavoitteen eli kuluttajan tarpeiden täyttämässä.



Kuva 6. Asiakkuudenhallinta case-yrityksessä (yrityksen aineistoa)

Asiakkuudenhallinnassa keskeisiä seurannan kohteita ovat muun muassa volyymin kehitys, kulukatteet sekä toteutunut keskihinta. Säännöllisin väliajoin tehtävät päättäjätutkimukset antavat yritykselle arvokasta tietoa nykytilasta. Asiakaspalautteiden läpikäynti ja niihin reagointi ovat myös tärkeitä onnistuneessa asiakkuuksienhallinnassa.

4.5 Myynnin ennustamiseen liittyvät sisäiset haasteet ja niihin varautuminen

Myynnin ennustamiseen liittyy lukuisia haasteita. Osa haasteista on sellaisia, joihin yritys pystyy varautumaan, mutta toisaalta on myös lukuisia haasteita, joita ei voi etukäteen tietää eikä niihin pystytä varautumaan. Tämän tutkimuksen haastattelussa myynnin ennustamiseen haasteet jaettiin sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin ja niistä keskusteltiin erikseen.

Myyntin ennustamisen merkittävin sisäinen haaste liittyy varmuusvarastoihin. Asiakkaan tilatessa tuotteita, hän olettaa saavansa oikean määrän tuotteita oikealla, ennalta sovitulla hinnalla. Mikäli myyntin tekemä ennuste eroaa huomattavasti asiakkaan tilaamasta määrästä, korostuu varmuusvarastojen merkitys. Yrityksellä on viime vuosina alettu kiinnittämään enemmän huomiota varmuusvarastoajatteluun ja tutkittu, millä tasolla varmuusvarastojen pitää tuotekohtaisesti olla. Yrityksen tuotannosuunnitteluosasto ylläpitää varmuusvarastoja. Oikein mitoitettujen varmuusvarastojen ansiosta yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaat arvostavat yrityksen eri tilanteisiin taipuvaa toimitusvarmuutta, minkä ansiosta yrityksen tuotteiden menekin trendi on positiivinen.

Yriys on priorisoinut tuotteita, joiden ajatellaan olevan arvokkaampia kuin toiset tuotteet. Edellä mainitun kaltaiset tuotteet eivät saa koskaan loppua varastosta. Yrityksen tavoitteena kuitenkin on, että jokaisen tuotteen pitää aina olla asiakkaalle tilattavissa. Haastetta varmuusvarastojen suunnitteluun tuo yrityksen hiljattain käyttöön ottama verkkokauppa, joka ei kerro käyttäjälle, onko varastossa tuotetta vai ei vaan olettaa, että sitä on aina saatavilla.

4.6 Myyntin ennustamiseen liittyvät ulkoiset haasteet ja niihin varautuminen

Myyntin ennustamisen ja suunnittelun ulkoiset haasteet kulminoituvat sesonkeihin, kilpailijoihin ja ostovoimaan. Yrityksen tuotteiden kannalta tärkeimpiä sesonkeja ovat pääsiäinen, vappu, juhannus, joulukuusi ja uusi vuosi. Erityisesti pääsiäisen ja vapun yhteisvaikutus volyyymiin on suuri. Myös sää vaikuttaa yrityksen tuotteiden myyntiin: Jos alkukesä eli toukokuu on lämmin, tuotteiden kysyntä kasvaa kokonaisvaltaisesti läpi kesän. Aurinkoisena juhannuksena tuotteita ostetaan enemmän kuin kylmänä ja sateisena juhannuksena. Lisäksi kesän hellepiikit vaikuttavat hetkellisesti joihinkin tuotteisiin. Loppuvuoden sesongeista joulukuusi on yritykselle merkityksellisin. Sesonkien merkitys yritykselle on kuitenkin pienentynyt, sillä kauppojen omat toimintatavat ovat vuosien varrella muuttuneet. Aikaisemmin kaupat varautuivat itse tuleviin sesonkeihin tilaamalla suuret määrät tuotteita omiin varastoihinsa, mikä tarkoitti yritykselle suurta toimituspiikkiä ennen juhlapyyhiä. Tänä päivänä kauppojen varastoihin kiinnitetään enemmän huomiota eivätkä ne näin ollen enää varastoi tuotteita etukäteen samoissa määrin kuin aikaisemmin vaan tilaavat tasaisemmin. Lisäksi kauppojen

aukioloaikojen vapautuminen tarkoittaa yritykselle lisää toimituspäiviä, joihin on varauduttava. Keskusliikkeiden omat kuljettajat ajavat tiheämmin tuotteita kauppoihin, jotta kauppojen ei tarvitse ylläpitää suuria varastoja.

Sesonkiin liittyviin haasteisiin varaudutaan hyvällä etukäteissuunnittelulla: Vuosikalenterista katsotaan kaikki merkittävät sesongit, kuten pääsiäinen ja vappu, varaudutaan niihin suunnittelemalla ja tekemällä tarvittavat korjaukset myynnin ennusteisiin. Säätä seurataan myös tarkasti, mutta kokonaisvaltaista ja luotettavaa pitkän ajan sääennustetta ei ole saatavilla. Näin ollen varaudutaan ennakkoon olettamalla, että kesällä on tietty määrä hellepäiviä ja sovitaan yhdessä tuotannosuunnittelun kanssa, että valmistetaan tietyistä tuotteista suuremmat varmuusvarastot kesää varten. Pikkujoulukausai vaikuttaa positiivisesti tuotteiden menekkiin laivoilla, mihin varaudutaan myös kasvattamalla hieman varmuusvarastoja toimitusvarmuuden takaamiseksi.

Myös kilpailijoiden toiminta vaikuttaa luonnollisesti yritykseen. Kilpailijoilla on esimerkiksi omat hintakampanjat keskusliikkeiden kanssa, mistä tieto yritykselle tulee tietenkin vasta siinä vaiheessa, kun kampanja on jo käynnissä. Kampanjan vaikutus näkyy usein jonkun yrityksen oman tuotteen menekin hetkellisenä laskuna. Joskus keskusliikkeiden sopimusten vaihteluilla voi olla yllättäviä positiivisia vaikutuksia, kun yrityksen oman tuotteen menekki kasvaa. Kilpailijoiden toimintaan on mahdotonta varautua etukäteen. Kilpailijoiden tekemisiä seurataan käymällä itse kaupoissa ja lukemalla lehdistä heidän kampanjoistaan keskusliikkeiden kanssa. Joka huhtikuu katsotaan läpi amerikkalaisia ja norjalaisia lehtiä, joista saadaan selville, minkälaisia tuotteita maailmalla on tulossa.

Ostovoiman heikkeneminen on näkynyt yrityksessä jo muutama vuosi sitten. Kuluttajat ovat siirtyneet enemmän kauppojen private label – tuotteisiin, sillä on huomattu, että laatua voi saada edullisemminkin ja jopa kaupan omassa merkissä. Hinta siis ohjaa kuluttajaa eikä brändistä enää makseta samalla tavalla kuin ennen. Asian ei kuitenkaan koeta yrityksessä vaikuttavan enää yhtä paljon kuin ennen. Uusien tuotteiden lanseerausessa menekkiä on aina vaikea arvioida, sillä ei ole olemassa todellista tietoa, miten kuluttajat ottavat tuotteen vastaan. Markkinointiosaston tehtävänä on tukea tarpeen mukaan uusien tuotteiden esille

tulemista. Tuotteiden menekissä ja kuluttajien halukkuudessa kokeilla uusia tuotteita on havaittavissa eroa maakunnittain. Erään yrityksen erikoistuotteen myynnistä 40–45 prosenttia tulee Suur-Helsingin alueelta ja loppuosakin isoista kaupungeista. On siis mahdollista, että joidenkin tuotteiden myynti keskittyy lähes ainoastaan tietyille alueille.

4.7 Myynnin ennustamiseen liittyvät muut haasteet

Muita myynnin ennustamiseen ja suunnitteluun liittyviä haasteita on vähän. Haasteeksi voidaan sanoa ennusteen tekeminen oikeassa vaiheessa. Vuosien tuoman kokemuksen tuoma varmuus sekä myyntiorganisaation muiden henkilöiden tuki auttavat kuitenkin ennusteen tekemisessä. Olennaista on myös, että myynnin suunnittelua ja ennustamista pystyvät tekemään muutkin kuin myynnin suunnittelupäällikkö. Ketjupäälliköt käyttävät myös osan työajastaan myynnin ennustamiseen omilla vastuualueillaan ja näin ollen esimerkiksi yhden henkilön poissaolo ei vaikuta romahduttavasti myynnin ennusteiden tekemiseen.

Case-yritys kertoo, että myynnin ennustaminen on sinällään helpottunut, sillä isot muutokset ovat vähentyneet eikä nopeita suunnanmuuttujia enää juurikaan tule. Vuosi jakautuu aina kahteen jaksoon, maaliskuusta syyskuuhun ja syyskuusta maaliskuuhun. Näiden mukaan tehdään ennusteet ja suunnitelmat, kun saadaan tieto keskusliikkeistä, onko tuotteet hyväksytyt valikoimiin vai ei. Keskon ja SOK:n antamissa omissa myynnin ennusteissa on haasteena se, että ne ovat tarkoituksella suurempia kuin todellinen ennuste. Syy suurempiin ennusteisiin on toimitusvarmuuden säilyttäminen. Näin ollen yritys ei käytä annettuja ennusteita sellaisenaan vaan ne toimivat suuntaa-antavina ja omaa ennustetta tukevinä raportteina.

4.8 Sisäisen viestinnän rooli ja tiedonkulun varmistaminen

Yrityksen sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli informaation välittämisessä osastolta toiselle. Case-yrityksessä sisäinen viestintä on jatkuvasti tärkeää, mutta sen merkitys korostuu ajoittain esimerkiksi yllättävissä tilanteissa, joihin on reagoitava nopeasti. Haasteena sisäisen viestinnän kulussa on se, että jokainen työntekijä

kokee viestinnän omalla tavallaan, minkä vuoksi suuren tietomäärän priorisointi tapahtuu eri ihmisillä eri tavalla.

Yrityksessä sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli jokaisena työpäivänä. Yhteydenpito pääkonttorin ja muiden kaupunkien myyntikenttien välillä on päivittäistä. Kontakointi tapahtuu mieluiten puhelimitse, sillä sähköpostiviesti ei aina tavoita vastaanottajaa riittävän nopeasti. Lisäksi eri tiimit kokoontuvat säännöllisin väliajoin yhteisiin palavereihin. Kaksi kertaa vuodessa järjestetään myyntikokous, jonka ajankohta perustuu aina kaupan valikoimajaksoihin. Paikalla ovat myynnin ja markkinoinnin johtajat, heidän suorat alaisensa ja myyntipäälliköiden alaiset eli aluepäälliköt. Myyntikokousten jälkeen aluepäälliköt järjestävät alueittain omat kokoukset menekinedistäjille. Kerran vuodessa pidetään myös iso myyntikokous, johon osallistuvat kaikki myynti- ja markkinointitiimien jäsenet johtajista menekinedistäjiin. Kokous on vähemmän asiapitoinen kuin perinteinen myynti- tai aluekokous ja sen tarkoituksena on kasvattaa ja ylläpitää yrityksen hyvää yhteishenkeä.

Myynnin johtotiimi (MJT) kokoontuu kerran kuukaudessa myyntijohtajan, hänen suorien alaisten ja markkinointijohtajan kesken. MJT on valmisteleva kokous, jonka perusteella myyntijohtaja tekee vastuualueraportin lisäalassa kerran kuukaudessa pidettävää johtoryhmän kokousta varten. Asiakasmarkkinointitiimi (AMT) on joka toinen kuukausi järjestettävä myynti- ja markkinointijohtajien suorien alaisten kokous. Tämän lisäksi pelkkä markkinointitiimi kokoontuu kerran viikossa. Tuotekehityspalaveri järjestetään kerran kuukaudessa ja sinne kokoontuvat toimitusketjun kaikkien osa-alueiden (myynti, markkinointi, hankinta, logistiikka, tuotanto) operatiiviset ihmiset. Kaikista palavereista tehdään muistio, joka ladataan yrityksen palvelimelle jokaisen työntekijän saatavaksi.

Eriyisen paljon yhteydenpitoa tarvitaan myynnin ennustamisen ja tuotannosuunnittelun välillä. Molemmilla osastoilla tarkkaillaan päivittäin omia raportointiohjelmia ja tehdään tarvittaessa korjaustoimenpiteitä ennusteisiin tai suunniteltuihin tuotantomääriin. Pääkonttorilla pidetään kerran viikossa tuotannosuunnittelupalaveri. Palaverissa kampanjoista vastaava henkilö käy tuotannosuunnitteluosaston kanssa läpi tulevat kampanjat, joista hän on laatinut

kaikille muistion. Tieto kulkee vastuuhenkilön kautta myyntiorganisaatiolle, mikä mahdollistaa kampanjoiden huomioon ottamisen myynnin ennustamisessa ja suunnittelussa.

Kaiken kaikkiaan case-yrityksessä hoidetaan sisäinen tiedonvälitys hyvin. Yhteydenpito niin oman tiimin kesken kuin eri tiimien välillä sujuu pääosin mutkattomasti. Yrityksen henkilökunta kokee, että kaikki tarvittava tieto on saatavilla. Ajoittain tietoa on jopa liikaa, jolloin itselle olennaisimmat viestit saattavat hukkuu tietotulvaan. Kynnys yhteydenottoon lisäinformaation saamiseksi tai jonkin asian täsmentämiseksi on kuitenkin matala, mikä kertoo yrityksen koko henkilökunnan hyvästä yhteishengestä ja halusta tehdä yhdessä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.9 Myynnin ennustamisen vaikutus hankintoihin

Hankintojen näkökulmasta tuotteet jaetaan case-yrityksessä kahteen isompaan kokonaisuuteen; valmistettaviin ja ostettaviin tuotteisiin. Hankintatiimin toimintatavat vaihtelevat riippuen siitä, kumman ryhmän tuote on kyseessä. Itse valmistettavien tuotteiden kohdalla tarve hankinnalle tulee myynnin ennustamisesta ja suunnittelusta. Myyntitiimin Cognos-ohjelmalla tekemän ennusteen ollessa valmis, ERP-järjestelmä laskee tarpeen raaka-aineille (esimerkiksi mallas ja humala) sekä materiaaleille (esimerkiksi metalli ja korkki). Hankintatiimi katsoo tiedot järjestelmästä ja tekee niiden pohjalta materiaali- ja raaka-aineostot. Valmistettavien tuotteiden kohdalla hankintatiimiltä vaaditaan enemmän detaljitasoista tietoa, sillä laajan ja vivahteikkaan tuotevalikoiman johdosta ostamiseen liittyy runsaasti yksityiskohtia.

Yrityksellä on muutama tuote, jota se ei valmista itse tehtaassaan. Ostettavien tuotteiden kohdalla on olennaisinta, että tuotteita tilataan riittävän ajoissa oikea määrä. Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli, sillä tiedot erilaisista kampanjoista ja muista huomioitavista asioista tulevat hankintatiimiin tietoisuuteen yhteisten palaverien ja muistioiden kautta. Näin ollen voidaan sanoa, että myynnin ennustaminen ja suunnittelu toimivat yrityksen hankinnan kaiken toiminnan lähtökohtana.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimitusketjun hallinta on laaja ja moninainen kokonaisuus, jossa jokaisen ketjun osan on toimittava tiiviissä ja avoimessa yhteistyössä muiden kanssa. Valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen toimitusketjun hallinnassa myynnin ennustaminen ja suunnittelu on keskeisessä asemassa ja kaiken toiminnan lähtökohta. Ennusteiden pohjalta tehdään niin tuotanto- kuin hankintasuunnitelmat ja laitetaan ne täytäntöön. Lisäksi ymmärrys hankintatoimen roolin keskeisyydestä menestyvän yrityksen toimitusketjussa on kasvanut myös Suomessa, minkä ansiosta hankintoihin kiinnitetään enemmän huomiota. Sisäisen viestinnän rooli informaation kuljettamisessa osastolta toiselle korostuu jokaisessa yrityksessä toimialasta riippumatta.

Menestyvän toimitusketjun hallinnassa ketjun osapuolilla on selkeä yhteinen fokus ja päämäärä sekä yhdessä jaettava tieto ja osaaminen. Nykypäivänä toimitusketjun hallinnassa korostuu myös verkostojen merkityksen ymmärtäminen, sillä tänä päivänä organisaatioiden väliset yhteydet ovat laajempia ja monimutkaisempia kuin aikaisemmin. Organisaatioiden hankintatiimeissä keskitytään erityisesti toimittajien arviointiin, hyödykkeen tai palvelun saatavuuden varmistamiseen sekä kustannusten eli hinnan ja laadun optimointiin. Yrityksissä on ymmärretty, että hankintojen johtamisella saadaan aikaan sekä kustannustehokkuutta että korkeampaa kilpailukykyä.

Myynnin ennustamisen tavoitteena on aina saada tasapaino kysynnän ja tarjonnan välille, jotta hyödykettä tai palvelua osattaisiin tuottaa oikea määrä oikeaan aikaan. Myynnin ennustamisen keskeisyys yrityksissä on ilmeinen, sillä esimerkiksi hankintoja ja tuotantoa ohjataan sen avulla. Yrityksen jatkuvan onnistumisen taustalla ovat sekä avoin työilmapiiri että yhdeksi organisaation perusprosessiksi juurtunut toimiva informaation jakaminen työyhteisön jäsenten kesken. Sisäisen viestinnän päätavoitteiden eli tiedonkulun, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen avulla yritys varmistaa menestyksekkään toiminnan niin rutiinitehtävissä kuin yllättävissäkin tilanteissa.

Case-yrityksessä myynnin ennustaminen on keskeisessä roolissa ja kaiken toiminnan lähtökohta, minkä vuoksi siihen panostetaan merkittävästi. Myynnin ennustamisen ensisijainen rooli on tuottaa tuotteiden menekin tulevaisuuden arvio, joka perustuu parhaaseen mahdolliseen näkemykseen ja asiakasvalikoimiin. On kuitenkin pidettävä mielessä, ettei myyntiennuste ole sataprosenttisesti sama kuin tuotantoennuste. Vaikka myynnin ennustaminen on virallisesti yhden henkilön eli myynninsuunnittelupäällikön päätyötehtävä, osallistuvat myyntiorganisaation muutkin henkilöt ennusteiden tekemiseen. Case-yrityksellä on käytössä Cognos-ohjelma sekä Qlikview- seuranta-, tilastointi- ja raportointiohjelma. Edellä mainituista ohjelmista tiedot menevät ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmän kautta eteenpäin tuotannonsuunnittelu- ja hankintatiimeille.

Case-yrityksen tärkeimpänä tavoitteena myynnin ennustamisessa ja suunnittelussa on toimitusvarmuuden takaaminen, mikä on myös asiakkaiden eniten arvostama asia. Yrityksen yleinen toimitusvarmuustavoite on 99,4 prosenttia ja se on pääsääntöisesti toteutunut. Myynnin ennustamiseen ja suunnitteluun liittyy runsaasti haasteita, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Merkittävin sisäinen haaste liittyy varmuusvarastoihin ja korostuu erityisesti silloin, kun asiakkaan tilaama määrä eroaa huomattavasti myynnin aiemmin tekemästä ennusteesta. Yrityksessä on viime vuosina alettu kiinnittämään enemmän huomiota varmuusvarastoajatteluun, sillä niiden avulla ylläpidetään asiakkaiden eniten arvostamaa tekijää toimitusvarmuutta. Sisäisiin haasteisiin varaudutaan korjaamalla ja tarkentamalla ennusteita sekä pitämällä varmuusvarastot oikeilla tasoilla.

Suurimpia ulkoisia haasteita myynnin ennustamiseen ja suunnitteluun tuovat sesongit, kilpailijat ja ostovoima. Case-yrityksen kannalta tärkeimpiä sesonkeja ovat muun muassa pääsiäinen, juhannus ja joulukuusi. Sesonkien alla asiakkaat tilaavat tuotteita tavallista enemmän, mikä on otettava ennusteissa huomioon. Nykypäivänä sesonkien merkitys on tosin vähentynyt, sillä kaupat eivät enää varastoi etukäteen suuria määriä tavaraa omiin varastoihinsa vaan tilaavat ennemmin todellisen menekin mukaan useammin pienempiä määriä kerrallaan. Sään vaikutus korostuu erityisesti alkukesänä, sillä alkukesän tavallista korkeammat lämpötilat kasvattavat koko kesän kysyntää.

Kilpailijoiden sopimat hintakampanjat keskusliikkeiden kanssa vaikuttavat luonnollisesti case-yrityksen tuotteiden menekkiin, mutta asiaan ei voi varautua etukäteen, sillä kampanjoista saadaan tieto samaan aikaan kuluttajien kanssa. Ostovoiman heikentyminen havaittiin yrityksessä jo muutama vuosi sitten. Käytännössä se tarkoittaa, etteivät kuluttajat enää ole valmiita maksamaan brändistä samalla tavalla kuin ennen vaan hinta ohjaa ostoa. On myös huomioitava, että tuotteiden menekissä ja kuluttajien halukkuudessa kokeilla uusia tuotteita on eroja maakunnittain.

Kaikkiin ulkoisiin haasteisiin ei voida varautua etukäteen. Sesonkien suhteen olennaisinta on kalenterin tunteminen ja sen mukainen myynnin, tuotannon ja hankintojen suunnittelu. Varmuusvarastojen avulla varaudutaan esimerkiksi tavallista lämpimämmän sään aiheuttamiin hetkellisiin kysyntäpiikkeihin tietyissä tuotteissa. Kilpailijoiden toimia seurataan lehdistä ja asiakkailla käymisen avulla.

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys case-yritykselle jokaisena päivänä. Yhteydenpito eri osastojen ja kaupunkien välillä on tiivistä. Säännöllisesti eri kokoonpanoilla järjestettävät palaverit ja niistä tehdyt muistiot auttavat koko henkilökuntaa työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Haasteena yrityksessä koetaan ajoittainen tietotulva, jonka alle jokin olennainen viesti saattaa hukkuu. Kynnys ottaa yhteyttä työkaveriin lisäinformaation saamiseksi on kuitenkin matala, mikä kertoo koko henkilökunnan välillä vallitsevasta hyvästä yhteishengestä.

Myynnin ennustamisen ja suunnittelun vaikutus yrityksen tekemiin hankintoihin on keskeinen, sillä ennustaminen toimii hankintojen lähtökohtana. Yrityksen itse valmistamien tuotteiden kohdalla tarve hankinnalla tulee myynnin ennusteesta, jonka pohjalta hankintatiimi tekee materiaali- ja raaka-aineostot. Ostettavien tuotteiden kohdalla olennaista on oikean tuotemäärän tilaaminen oikeaan aikaan. Yrityksen sisäinen tiedonkulku on sekä valmistettavien että ostettavien tuotteiden kohdalla tärkeässä roolissa, sillä esimerkiksi tiedot tulevista kampanjoista tulevat hankintatiimiin tietoisuuteen yhteisten palaverien ja muistioiden kautta.

Case-yrityksessä myynnin ennustamisen rooli toimitusketjun hallinnan keskeisenä elementtinä on ymmärretty erinomaisesti. Yrityksellä on selkeät tavoitteet, joiden

toteuttamiseksi tehdään yhdessä töitä. Haasteita myynnin ennustamiseen liittyy aina, mutta yritys on varautunut niihin parhaalla mahdollisella tavalla korostaen asiakkaiden arvostamaa toimitusvarmuutta. Yrityksen sisäinen viestintä on aktiivista ja tiedot ovat niitä tarvitsevien työntekijöiden saatavilla. Hankintojen ja myynnin ennustamisen välinen yhteys on tiedostettu ja eri osastot tekevät tiivistä yhteistyötä hankintojen optimoinniksi.

Tämä kvalitatiivinen tutkimus myynnin ennustamisen roolista toimitusketjun hallinnassa rajoittuu koskemaan ainoastaan tutkimuksen case-yritystä. Haastattelun avulla saadut tutkimustulokset ovat ainutkertaisia ja perustuvat vain case-yrityksen käytänteisiin. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita saman toimialan yrityksiä. Tästä mielenkiintoisesta elintarvikealan yrityksestä voisi tehdä useampia jatkotutkimuksia. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia koko konsernin toimitusketjun hallintaa myynnin ennustamisen osalta ja havainnoida mahdollisia eroavaisuuksia emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä.

LÄHDELUETTELO

Araujo, L., Gadde, L. & Dupois, A. (2016) Purchasing and supply management and the role of supplier interfaces. *IMP Journal*. Vol 10, No. 1,

Ayers, j. (2006) *Handbook of supply chain management – 2nd edition*. Florida, Auerbach Publications.

Barlas, Y. & Gundus, B. (2011) Demand forecasting and sharing strategies to reduce fluctuations and the bullwhip effect in supply chains. *The Journal of the Operational Research Society*. Vol 62. Issue 3.

Cao, J. & So, K. (2016) The value of demand forecast updates in managing component procurement for assembly systems. *IIE Transactions* Dec 2016. Vol 48. Issue 12.

Dupe, A. (2015) Organisational communication, the panacea for improved labour relations. *Studies in Business and Economics*. Vol 10. Issue 2.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.

Ferry, H. & Poindexter, V. (2016) *Supply chain risk management*. Vol 45. Issue 4.

Guanghua, H. & Ming, D. (2015) Trust-embedded coordination in supply chain information sharing. *International Journal of Production Research*. Vol 53. Issue 18.

Hallikas, J. & Ojala, M. (2006) Investment in decision-making in supplier networks: management of risk. *International Journal of Production Economics*. Vol 104. Issue 1. November.

Hirota, M., Hiroumi, M. & Takao, H. (2004) Impact of Communication Delay on the Bullwhip Effect in a Supply Chain Where Demand Information is shared. *Journal of Japan Industrial Management Association*. Vol 65. Issue 4.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008) Tutki ja kirjoita – 13.–14., osin uudistettu painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. (2008) Hankintojen johtaminen ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. (2003) Yrityksen viestintä – 3.-4. painos. Helsinki, Edita Prima Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kowal, J. & Weglowska-Rzepa K. (2010) Social Communication in Management and its Psychological and Marketing Aspects. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008) Vastuullinen yritysviestintä - Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki, Edita Publishing.

Lintukangas, K., Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M. & Kähkönen, A. (2016) The drivers of supply management capability. Benchmarking: An international journal. Vol 23. Issue 7.

Lysons, K. & Farrington, B. (2006) Purchasing and Supply Chain Management – 7th edition. England, Pearson Education Limited.

Malmelin, N. & Hakala, J. (2005) Yhdessä – Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005) Purchasing and Supply Chain Management – 3rd Edition. Tennessee, South-Western (part of Thomson Corporation).

Mentzer, J. & Monn, M. (2005) Sales forecasting management – A demand management approach. California, Sage Publications Inc.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet – 3. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Munter, M. & Hamilton, L. (2014) Guide to Managerial Communication. Harlow, Pearson Education Limited.

Reddy, A. & Rajendran, C. (2005) A Simulation Study of Dynamic Order-up-to Policies in a Supply Chain with Non-Stationary Customer Demand and Information Sharing. International Journal of Advanced Manufacturing Technologies. Vol 25. Issue 9/10.

Reinecke, N., Spiller, P. & Ungerman, D. (2007) The talent factor in purchasing. – McKinsey Quarterly Number 1. [verkkodokumentti] [viitattu 26.11.2016] Saatavilla: <https://www.ualberta.ca/business/-/media/business/centres/cibs/documents/publications/thetalentfactorinpurchasing.pdf>

Scheuing, E. (1989) Purchasing management. New Jersey, Prentice-Hall Inc.

Talouselämä (2008) Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. [verkkodokumentti] [viitattu 31.10.2016] Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>

Voigt, G. & Inderfurth, K. (2012) Supply chain coordination with information sharing in the presence of trust and trustworthiness. IIE Transactions. Vol 44. Issue 8.

Zhou, K., Su, C., Yeung, A. & Viswanathan, S. (2016) Supply chain management in emerging economics. Journal of Operations Management. Vol 46, September.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Puolistrukturoitu haastattelu 16.11.2016

Myynnin ennustamisen rooli, tavoitteet ja haasteet toimitusketjun hallinnassa

1. Minkälainen rooli myynnin ennustamisella on toimitusketjussa?
2. Miten myynnin ennustamista tehdään käytännössä yrityksessä?
3. Mitä tavoitteita myynnin ennustamisella on?
4. Mitkä ovat ennustamisen suurimmat sisäiset haasteet ja miten niihin varaudutaan? (esim. logistiikka, varmuusvarastot, tuotantohenkilökunnan työvuorot)
5. Mitkä ovat ennustamisen suurimmat ulkoiset haasteet? (esim. kilpailijat, sesongit, ostovoima)
6. Kuinka paljon ulkoisiin haasteisiin pystytään varautumaan ja miten varautuminen näkyy?
7. Mitä muita haasteita myynnin ennustamiseen liittyy?
8. Minkälaisessa roolissa sisäisen viestintä on toimitusketjun hallinnassa?
9. Miten yrityksessä varmistetaan informaation kulku yrityksen sisällä?
10. Miten myynnin ennustamisen vaikuttaa hankintoihin?