

Yhteistoiminnallinen suunnittelu, ennustaminen ja täydennys (CPFR)

Case PK-yritys urheilutukkuliiketoiminnassa

Yhteistoiminnallinen suunnittelu, ennustaminen ja täydennys (Collaborative planning, forecasting and replenishment) on tehokas toimintamalli, joka on kehittynyt aiempien toimitusketjuyhteistoimintaan keskittyvien metodien kuten vendor-managed inventory (VMI), efficient consumer response (ECR) jne. pohjalta. CPFR on metodillinen ohjeistus toimittaja- / valmistaja- / jälleenmyyjäsuhteiden parantamiseen yhteisesti hallittavien suunnitteluprosessien ja jaetun informaation avulla. Se on havaittu käytännössä ja lukuisten projektien läpiviennissä erittäin hyödylliseksi toimitusketjun yhteistyötä parantavaksi työkaluksi. CPFR soveltuu parhaiten ja siitä on suurin hyöty liiketoimintaympäristössä, jossa kysyntää on hankalaa ennustaa, sesonkien välillä on merkittäviä vaihteluja, toimitusketjussa on korkeita varastotasoja, jne. Merkittävimmät hyödyt, joita CPFR:n avulla on todistetusti saavutettu, ovat laskeneet logistiset kustannukset ja lisääntynyt myynti.

Tämä yksittäinen case-study tutkii keskisuuren suomalaisen maahantuojana ja urheilutukkuliikkeenä toimivan yrityksen toimintaympäristöä ja CPFR:n soveltuvuutta siihen. Tarkoituksena on arvioida CPFR:n tuottamia hyötyjä ja mahdollisia haasteita asiakasrajapinnassa ts. downstream operaatioissa. Kohdeyrityksellä on ollut viime aikoina mittavia ongelmia juuri kysynnän ennustettavuuden ja korkean varastotason kanssa. Tavoitteena ja mittarina tähän selvitykseen ovat operatiivisen tehokkuuden parantuminen ja myynnin lisääntyminen. Tutkimuksen läpiviennissä hyödynnettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta ja suoritettiin 5 haastattelua yrityksessä sisäisesti. Sisäisiin haastatteluihin valittiin avainhenkilöitä keski- ja ylimmästä johdosta. Lisäksi haastateltiin kahden asiakasyrityksen avainhenkilöitä, jotka olivat relevantteja suhteessa tutkimusaiheeseen. Nämä kaksi asiakasyritystä olivat keskenään merkittävästi erilaisia toiminnallisuutensa suhteen, joten laajempi näkemys CPFR:n operatiivisesta toimivuudesta eri liiketoimintaympäristössä pystyttiin saavuttamaan.

CPFR:n soveltuvuutta ja toimivuutta on aiemmin tutkittu pääosin suuryritysten keskuudessa, joten tällainen pienemmän yrityksen näkökulma sen soveltuvuuteen ja toimivuuteen oli ajankohtaista ja tarpeellista tutkia aiempien tutkimusten puuttumisen vuoksi. Muutamissa aiemmissä tutkimuksissa mainittiin, että CPFR:n kaltaisten metodien täysi implementaatio vaatii mittavia resursseja, joita ei yleensä pienistä tai keskikokoisista organisaatioista löydy. Toisaalta CPFR:a voidaan ja sitä pitääkin käyttää vain ohjeistuksena yhteistoiminnan parantamiseen asiakkaan ja/tai toimittajan kanssa. Sen käytön ja soveltamisen laajuuden voi määrittää tarve- ja tarkoituksenmukaisuusperusteisesti resurssien saatavuuden pohjalta. Tutkielman kohdeyritykselle oli elintärkeää viedä yhteistoiminnallisia aktiviteettejä pidemmälle, sillä kilpailu alalla on koventunut huomattavasti ja asiakkaiden vaatimukset toimittajien suuntaan ovat kiristyneet vaatien yhä läheisempiä toimintamalleja. Kohdeyritys pystyisi saavuttamaan oleellisesti paremmat yhteistyösuhteet asiakkaisiinsa sekä merkittäviä toiminnallisia kustannussäästöjä implementoimalla CPFR:n toimintaympäristöönsä. Varastotasoa saataisiin selkeästi alennettua asiakkaan kanssa yhteisesti suunnitellulla ja samalla oleellisesti tarkemmalla myynti/kysyntäennusteella. Asiakkaan (jälleenmyyjä) ja toimittajan välisestä tiiviistä yhteistyöstä toimittaja saa paremman käsityksen muuttuvista kuluttajatrendeistä nopeasti. Tämä mahdollistaa toimittajalle yleisen markkinatuntemuksen parantumisen, sillä asiakkaat omaavat hyvän ja kokonaisvaltaisen käsityksen ja tiedot kuluttajarajapinnasta. Parempi kuluttaja- ja markkinatuntemus trendien muutosten tietoisuuden lisäksi mahdollistavat lisääntyneen myynnin, koska esimerkiksi uusien tuotekatalogien suunnittelu on kohdistetumpaa

ja vastaa paremmin kuluttajien tarpeita. Lisäksi menekin yllättäviin muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin jatkuvalla yhteistyöllä ja informaation vaihdolla, joka itsessään lisää myyntiä, koska tuotteita on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Kohdeyrityksellä on myös haasteita, jotka haittaavat sujuvan CPFR:n läpiviennin asiakkaiden kanssa. Suurimmat ongelmat liittyvät yrityksen organisaatorakenteeseen, teknologiseen valmiuteen ja ylimmän johdon sitoutumiseen hankkeeseen. Lisäksi kyseessä on yrityksen näkökulmasta mittava investointi.

Kohdeyritykselle annettiin kaksi eri suositusta siihen miten lähestyä yhteistoiminnan parantamista asiakkaiden kanssa. Nämä perustuivat kahteen eri asiakasyritykseen, joita haastateltiin tutkielman aikana. Molemmat olivat halukkaita yhteistyön parantamiseen ja näkivät sen tuomat edut merkittävinä. Toinen asiakasyritys oli ketjuohjausmallilla toimiva yritys ja toisen toimintamalli koostui osittain yksittäisten liikkeiden omista tilausvastuista ja osittain jokaisen liikkeen yhteisestä tuoteportfoliosta. Molempien asiakasyrityksen kanssa on nähtävissä paljon hyötyä yhteistoiminnan parantamisella kohdeyritykselle. Molemmissa tapauksissa yhteistoiminta kannattaa kehittää varsinkin mallistojen suunnittelun ja yhteisen myynti- ja menekkiennustuksen kanssa. Asiakasyritysten haastatteluista selvisi, että kohdeyritys ei täysin tunne heidän tarvettaan ja toimintoja eikä omaa selkeää vastuuhenkilöä asiakkuuksista. Tämän takia yhteistoiminnan eteenpäin viennissä kohdeyrityksen tulee rakentaa selkeämpi organisaatio, josta tulisi löytyä asiakkuuksien vastuuhenkilö ts. key account manager tai vastaava. Lisäksi tällä hetkellä kohdeyritys ei saa ajankohtaisesti myyntitietoja asiakkailta eikä pysy näin hyvin mukana trendeissä eikä pysty ennakoimaan täydennystarpeita. Tämä tilanteen korjaamiseen vaaditaan informaation jakamista asiakkailta kohdeyritykselle reaaliajassa, jolloin menekkiin ja mahdollisiin stock-out tilanteisiin pystytään reagoimaan välittömästi täydennyksen avulla. Informaation jakaminen nopealla aikataululla vaatii sitä tukevia IT-järjestelmiä ja näiden järjestelmien integraatioita toimittajan ja asiakkaan välillä. Ketjuohjaukseen keskittyneellä asiakkaalla on valmiudet sujuvalle informaation jakamiselle ja mahdollisuus sekä halukkuus IT-järjestelmien integroimiselle. Täten on erittäin suositeltavaa viedä eteenpäin kyseisen asiakkaan kanssa informaation jakamiseen liittyvä projekti, jonka yhteydessä kohdeyrityksen tulee arvioida investointia uuteen IT-järjestelmään, joka olisi myös mahdollista integroida asiakasyrityksen järjestelmään. Toisen asiakasyrityksen järjestelmät eivät tue tällä hetkellä informaation sujuvaa jakamista, mutta on suotavaa arvioida myös heidän mahdollisen tulevaisuuden IT-järjestelmän integroimis mahdollisuus kohdeyritykseen hankittavaan järjestelmään.