

# S&OP tukkukaupan kehityksessä

Elina Mattsson  
Supply Chain Manager  
Wihuri



# Agenda

- Wihurin Metro-tukun muutoksen vuosi
  - S&OP:n ja Relexin rooli muutoksessa
- Metro-tukun toimintaympäristö
  - Tuotteet ja asiakkaat
- S&OP Metro-tukussa
  - Ketkä mukana?
  - Millainen prosessi?
- S&OP visio tulevaisuudelle
  - Kehitysaskeleet





Muutoksen vuosi 2018

# Wihuri Oy Aarnion Metro-tukun muutoksen vuosi 2018

- Wihurin Metro-tukku on Wihurin vanhin liiketoimintayksikkö, perustettu v. 1901
- Toimitukset tehdään 25 pikatukun ja keskusvarastojen kautta koko Suomen kattavaan asiakasverkostoon
- Mitä tapahtuu vuonna 2018?
  - Metro-tukku avaa oman 26 000 m<sup>2</sup> logistiikkakeskuksen Vantaalle
  - Keskusvarastoina ja hankintakanavina toimineet Tuko ja Finnfrost jäävät pois
  - Iso osa prosesseista, järjestelmistä ja organisaatiosta uusiutuu
    - Mm. hankinta, logistiikka ja täydentäminen
    - Toiminta logistiikkakeskuksessa alkaa vaiheittain kesällä 2018 ja valmistuu vuoden loppuun mennessä

# S&OP:n ja Relexin rooli muutoksessa



- Relexin käyttö laajenee keväällä 2018 pelkästä pikatukkutäydentämisestä myös logistiikkakeskuksen täydentämiseen ja operatiiviseen ohjaamiseen – samalla koko täydentäminen siirretään uuteen Relex-ympäristöön ja otetaan täysin omaan haltuun
  - Täydennysvastuut ovat end-to-end, eli sama henkilö vastaa sekä varaston että pikatukkujen täydentämisestä
  - Relexin käyttö lanseerataan myös pikatukuissa täydentämisen ohjaamisen ja palautteen antamisen kanavana
- Nyt luotu S&OP-prosessi on toiminut selkärankana myös muille uusille liiketoimintaprosesseille
  - Johtoajatuksena on ollut koko organisaation yhteinen tekeminen sekä päätöksenteon läpinäkyvyys ja selkeys

# Wihurin Metro-tukun tuotteet ja asiakkaat

- Noin 25 000 aktiivista tuotetta ja 30 000 asiakasta
  - Sekä asiakkaita että tuotteita on hyvin laidasta laitaan
  - Erikoistuotteet ovat monen asiakkaan erottautumiskeino ja palvelutuotteita on paljon
  - Perustuotteissa ylläpidetään omaa Metro-merkkiä
- Kampanjointia tehdään sekä itse että asiakkaiden toimesta
- Myynnistä n. 75% on toimitusmyyntiä asiakkaan ovelle



**TEBOIL**



**LEJONA**  
CATERING



**Tarmo**  
lähikauppa narköp

S&OP Metro-tukussa



# S&OP Metro-tukussa

- S&OP-prosessin suunnittelussa on ollut fokus sisäisessä tekemisessä, koska moni hankinnan, täydentämisen ja logistiikan prosesseista ovat täysin uusia
  - Koko ajan on kuitenkin pidetty myös ulkoiset sidosryhmät, toimittajat ja asiakkaat mielessä
  - Prosessien pitää tukea myös heidän mukaan ottamista, vaikka S&OP core tulee meidän sisäisistä prosesseista
- Alusta asti on myös asetettu tavoitteeksi, että myyntiorganisaatio ottaa S&OP-prosessin omistajuuden, kun prosessi on tarpeeksi vakiintunut
  - S&OP pitää suunnitella niin, että se on win-win kaikille osapuolille, vaikka yhteisen suunnitteluprosessin tarve voi olla selvempi ja akuutimpi "Operations"-osapuolille
  - Omistajuus prosessiin syntyy myynnille, kun he oivaltavat konkretian kautta, että näin parannetaan kannattavuutta, toimitusvarmuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä
    - = Lisää myyntiä!





# S&OP Scope

- Metro-tukun sisäiseen S&OP-prosessiin osallistuvat kaikki keskeiset toimijat:
  - Myynti, hankinta, valikoimanhallinta, täydentäminen, talous, logistiikkakeskuksen operointi sekä kuljetukset
- Relexillä luodaan kaikki keskeiset ennusteet:
  - Täydentäminen logistiikkakeskukseen sekä pikatukkuihin
    - Myös Ennustepankin huomiointi SK-asiakkaiden osalta
  - Relex-ennusteilla suunnitellaan myös logistiikkakeskuksen resursointi yhdessä palveluntarjoajan kanssa
- Meidän liiketoiminnassa suurin haaste ja potentiaali on kerätä ja ennustaa muutokset kysynnässä:
  - Foodservice-markkinan menekin poukkoilevuus vs VK-markkina
  - Uusien ja poistuvien asiakkaiden & tuotteiden huomiointi
  - Meidän ja asiakkaiden kampanjoiden, sesonkien ja ruokalistavaihdosten huomiointi
    - Myynnin osallistuminen ennustamiseen on kriittistä

# Metro-tukun S&OP-prosessi

- Metro-tukun S&OP on joka kuukausi toistuva prosessi, jossa jokaiselle viikolle on oman teeman mukaiset kokoukset vakio-agendoilla

vko 1

## MYYNTIENNUSTEIDEN TÄSMÄYS

Yhteisymmärrys siitä, missä ollaan suhteessa tavoitteisiin ja tiedossa olevat muutokset kysynnän nykytilaan

Myynti ja Täydentäminen

vko 2

## TUOTERYHMÄTIIMIT

Tuoteryhmien läpikatsaus, KPI:t, toimenpidesuunnitelmat, valikoimapäätökset

TRP, Täydentäminen ja Myynti

vko 3

## TEKEMISEN JALKAUTUS

Myyntikentälle ja logistiikan operointiin suunnitelmien jalkautus + palautteet

- 1) TRP ja Myyntikenttä
- 2) Täydentäminen + Logistiikka

vko 4

## S&OP JOHDON KATSAUS

KPI-katsaus, ennusteet +poikkeamat tavoitteista, palaute kentältä ja operoinnista. Ohjaus seuraavalle S&OP-kierrokselle

Johtoryhmä

# Vko 1 - Myyntiennusteiden täsmäys

vko 1

## MYNTIENNUSTEIDEN TÄSMÄYS

Yhteisymmärrys siitä, missä  
ollaan suhteessa tavoitteisiin ja  
tiedossa olevat muutokset  
kysynnän nykytilaan

Myynti ja Täydentäminen

- Relexissä lasketaan lokaatio-tasoisten ennusteiden rinnalla asiakasryhmätasoisia kysyntäennusteita myynnin tarpeisiin
- Ennusteet, ennustetarkkuus ja tiedossa olevat muutokset kysyntään käydään kerran kuussa läpi asiakasryhmävastaavien kanssa
  - Uudet/poistuvat asiakkaat & tuotteet, asiakkaiden sesongit & kampanjat + muut tekemiset
  - Relexin Ennustepankin hyödyntäminen julkishallinnon ja SK-asiakkaiden kysynnän ennustamisessa + palaute ennusteiden osuvuudesta. Ennustepankista tuleva ennuste viedään asiakasryhmään, joissa vain Ennustepankki-asiakkaat → helpottaa huomattavasti ennusteiden validointia
- Varmistetaan että ennusteissa on mukana ”paras mahdollinen tieto” kysynnästä sekä seurataan tavoitteiden toteutumista ja toimitusvarmuutta
- Mukana: Täydentämisen volyymissuunnittelu + Asiakasryhmävastaavat

# Vko 2 - Tuoteryhmätiimit

vko 2

## TUOTERYHMÄTIIMIT

Tuoteryhmien läpikatsaus,  
KPI:t, toimenpidesuunnitelmat,  
valikoimapäätökset

TRP, Täydentäminen ja Myynti

- Kuukausittain kokoontuu 7 Tuoteryhmätiimiä, jotka tuoteryhmäpäälliköiden johdolla käy läpi tuoteryhmien KPI:t, ennusteet, valikoimamuutokset ja toimenpidesuunnitelmat
  - Tuoteryhmät; Hevi, Juomat, Kala & Liha, Maitotalous, Non-food, Pakasteet ja Teolliset
  - KPI-katsauksessa käydään läpi myös tuoteryhmän näkymät ja tavoitteet
- Tuoteryhmätiimit formalisoivat päätöksentekoa sekä antavat myynnille mahdollisuuden olla mukana valikoimatyössä
- Mukana: Hankinnasta ja valikoimatyöstä vastaava TRP, tuoteryhmästä vastaava täydentäjä, PT-tilanhallinta sekä nimetyt jäsenet myynnistä

# Vko 3 –Tekemisen jalkautus

vko 3

## TEKEMISEN JALKAUTUS

Myyntikentälle ja logistiikan operointiin suunnitelmien jalkautus + palautteet

- 1) TRP ja Myyntikenttä
- 2) Täydentäminen + Logistiikka

- Viikolla 3 tekeminen jakautuu kahteen osioon, joita yhdistää palautteen antaminen ja saaminen sekä yhteisten tekemisten jalkautus
  1. Myyntikenttä ja pikatukkupäälliköt antavat palautetta valikoimasta ja täydentämisen onnistumisesta. Tuoteryhmäpäälliköt jakavat tuoteryhmien tunnusluvut + jalkauttavat suunnitellut toimenpiteet kentälle
    - 2 x 3h Skype-palaveri, jossa tuoteryhmäkohtainen aikataulu
  2. Täydentäminen käy läpi logistiikkakeskuksen operoinnin ja kuljetusten kanssa edellisen kuukauden läpäisykyvyn sekä suunnittelee yhdessä tarvittavat korjausliikkeet + tulevien poikkeusaikojen operoinnin
- Mukana:
- 1) Tuoteryhmäpäälliköt, myyntipäälliköt ja pikatukkupäälliköt
- 2) Täydentämisen volyymisuunnittelu + operatiivinen toiminta

# S&OP Johdon katsaus

vko 4

## S&OP JOHDON KATSAUS

KPI-katsaus, ennusteet + poikkeamat tavoitteista, palaute kentältä ja operoinnista. Ohjaus seuraavalle S&OP-kierrokselle

Johtoryhmä

- Kuun lopussa S&OP johtoryhmä käy läpi tuote- ja asiakasryhmien ylätason tunnusluvut sekä ennusteet vs tavoitteet
  - Virallinen päätöksentekofoorumi prosessissa esiin nousseille asioille, jotka vaativat johtoryhmän ohjausta
  - Ohjaus seuraavan kuukauden S&OP-kierrokselle esim. tavoiteasetannan ja toimenpiteiden priorisoinnin osalta
- Kehitystavoitteena budjetoinnin ja taloudellisen ennustamisen integrointi S&OP-prosessiin seuraavan 2-3 vuoden aikana

Mukana: Myynnin, hankinnan, logistiikan ja talouden johtoryhmä + relevantit päälliköt

# S&OP visio

- Kun sisäinen S&OP saadaan vahvaksi, on luontevaa syventää suunnittelua ulkoisten kumppaneiden kanssa



Kysymyksiä?



Kiitos