



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Kannattavuuden analysointi ja kehittäminen B2B toimitusketjussa

Case Top-Trade Oy

Mikael Sibakov

Laurea 2018





LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Kannattavuuden analysointi ja kehittäminen B2B toimitusket- jussa

Mikael Sibakov
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
helmikuu, 2018

Sibakov, Mikael

Kannattavuuden analysointi ja kehittäminen B2B toimitusketjussa

Vuosi	2017	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin toimeksiantajayrityksen Top-Trade Oy:n kannattavuutta kokonaisuutena, kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä kannattavuuden tekijöitä ottaen huomioon yrityksen toimiala sekä liiketoiminnan erityispiirteet. Kehittämistavoite työssä toteutetaan tilinpäätöksen tunnuslukuja sekä liiketoiminnan muita avainlukuja analysoimalla.

Työ toteutettiin yhteistyössä toimeksiantaja Top-Trade Oy:n kanssa tavoitteena aikaansaada mahdollisimman realistinen kannattavuusarvio sekä kehittämissuunnitelma. Työn tietoperusta pohjautuu alan kirjallisuuteen ja erilaisiin internet-lähteisiin, sekä Top-Trade Oy:n tilastotietoihin, kuten tilinpäätökseen.

Tavoitteena työssä oli parantaa kannattavuutta Top-Trade Oy:n toiminnassa. Ongelmia lähdettiin ratkaisemaan keräämällä aineistoa avoimilla haastatteluilla, haastatteleamalla Top-Trade Oy:n kokenutta henkilöstöä ja analysoimalla edellisten vuosien tilinpäätöksiä. Tämän jälkeen kerätty aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi, jäsennettiin käsiteltäviin osa-alueisiin sopiviksi, karsittiin tarpeettomat tiedot ja täydennettiin uusilla haastatteluilla. Työ toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa teoriaosuus koostuu kolmesta osa-alueesta: hankintatoimesta, myynneistä ja niiden tukitoimista, sekä varasto- ja rahtilogistiikasta, jotka kaikki ovat tärkeässä roolissa kannattavuutta parannettaessa.

Työn tuloksista luotiin kehittämisskenaariot jokaiselle kolmelle osa-alueelle, joiden pohjalta kannattavuutta ja toimintaa analysoitiin. Tuloksista toimeksiantajayrityksen Top-Trade Oy:n on mahdollista valita tilanteeseen tai aikaan sopivat kehittämiskohdat, joilla kannattavuutta voi parantaa.

Luotettavuutta työssä arvioitiin siirrettävyyden, totuudellisuuden ja uskottavuuden näkökulmista.

Degree Programme in business administration
Bachelor's Thesis

Sibakov, Mikael

Analyzing and improving profitability in B2B supply chain

Year	2017	Pages	46
------	------	-------	----

In this bachelor' thesis we take a closer look at employer Top-Trade Ltd's profitability as an entirety, the factors that have an influence on it and how to improve them taking industry and special business characteristics into account. The improvement goal in this thesis was executed by analyzing different financial characteristics and improving them.

This thesis was executed in collaboration with the commissioner of the thesis Top-Trade Ltd to create as realistic profitability calculations and development strategy as possible. The knowledge base of this thesis was based on pertinent literature, different web sources and statistics such as financial statement of the company.

The goal in this thesis was to improve profitability in Top-Trade Ltd. The problem approached by collecting data with open interviews by interviewing the experienced personnel of Top-Trade Ltd and analyzing the financial statements of the previous years. After this the data collected was processed, classified according to the three themes, all unnecessary information was eliminated and supplemented with new interviews. The thesis was executed according to qualitative research method, the theoretical part of which included procurement, selling and back office and warehouse- and freight logistics, all of which play a key role in improving profitability.

The results of the thesis were scenarios of improvement for every three sectors, on the basis of which profitability and action were analyzed. Of these results, can the employer company Top-Trade Ltd choose the methods that suite its situation to improve its profitability.

Reliability in this thesis was evaluated from the perspectives of transferability, veracity and credibility.

Keywords: Profitability, Supply chain, B2B

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Yritysesittely Top-Trade Oy.....	7
	2.1 Perustiedot.....	7
	2.2 Talouskehitys	8
	2.3 Talous- ja rahoitusanalyysi.....	9
3	Hankintatoimi	11
	3.1 Kotimaiset hankinnat.....	16
	3.2 Ulkomaiset hankinnat	17
4	Myynti ja hinnoittelu	17
	4.1 Myyntityö ja myynnin tukitehtävät	17
	4.2 Hinnoittelu	20
	4.3 Asiakaskannattavuuden laskeminen	22
5	Logistiikka	24
	5.1 Varastologistiikka	26
	5.2 Rahtilogistiikka	29
6	Tutkimuksen toteutus.....	30
7	Tulokset ja tehostamisehdotukset	33
	7.1 Toiminnan pohjustaminen.....	34
	7.2 Kehittämisskenaario hankintatoimesta	38
	7.3 Kehittämisskenaario myyntityöstä	39
	7.4 Kehittämisskenaario logistiikasta	40
	7.5 Tulosten yhteenveto.....	41
8	Lähteet	44
	10.1 Kirjalliset	44
	10.2 Sähköiset	45

1 Johdanto

B2B toimitusketjun rooli yrityksen kannattavuuden parantamisessa on merkittävä. Hankintojen alhaiset kustannukset ja varastoinnin sekä rahtauksen turhien kustannusten poistot luovat pohjan yrityksen kannattavalle liiketoiminnalle. Mitä paremmin organisoitu toimitusketju on, sitä parempi katetuotto myynneistä jää. Panostamalla tehokkuuteen koko ketjussa, näkyvät karsitut erät suoraan liikutuloksessa positiivisena. Toimitusketjussa suurimmat kustannuserät tulevat usein varastoinneista sekä rahtauksesta, joissa molemmissa on myös usein paljon kehittämisen varaa. Parantamalla näitä kahta osa-aluetta yhdessä hankintahintojen ja myyntien kanssa, pystyy yritys saavuttamaan hyvän kannattavuuden, alhaiset myyntihinnat sekä takaa-man kilpailukyyn markkinoilla.

Opinnäytetyöni toimeksiannoksi sain parantaa toimitusketjun kannattavuutta tehostamalla koko toimitusketjun toimintaa kannattavammaksi kolmella eri osa-alueella: 1. ostotoiminnassa 2. myynnissä ja hinnoittelussa 3. varasto- ja rahtilogistiikassa. Toimeksiantajayrityksenä toimii Top-Trade Oy Kaarinasta, josta kerron tarkemmin kappaleessa 2. Yritän työssäni karsia kustannuksia edellä mainituilla kolmella osa-alueella selvittämällä vaihtoehtoisia ratkaisuja suurimpiin ongelmiin. Pysin myös laskemaan ja analysoimaan minkälaisia vaikutuksia eri tehostamistavoilla on lopulliseen liikutulokseen. Ja mitkä ovat muutosten vaihtoehtoiskustannuksia. Projekti on siis kokonaisvaltainen toimitusketjun tehostaminen, jossa arvoista kuten asiakastyytyväisyydestä, työntekijöiden terveydestä ja -oikeuksista ei karsita. Sen sijaan pienillä kustannusten karsimisilla hankintahinnoista, varastointikustannuksista, varastoinnin järjestelystä ja rahtikuluista voidaan saada huomattavan paljon rahaa pidettyä yrityksen omassa kassassa. Tutkimuksen tulokset julkaisen skenaarioina, eli mahdollisina vaihtoehtoina kertoen millä eri tavoin kehittäminen olisi mahdollista toteuttaa.

Ongelmat, joita lähdän yrityksen toiminnassa purkamaan, ovat hankintahintojen laskeminen sekä kotimaisissa ostoissa että ulkomaisissa, logististen kustannusten pienentäminen varastoinnissa ja rahdeissa, sekä myynnissä katteen parantaminen samalla kun kustannuksia karsitaan. Näiden ongelmien lisäksi etsin tilinpäätöksen avulla muita mahdollisia kehittämiskohtia ja kohtia, joissa voisi karsia turhia menoja.

Opinnäytetyöni pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, sillä suuren ihmisjoukon sijaan käytän tiedonhankkimisessa otantana Top-Trade Oy:n kokenutta henkilökuntaa ja tuotannonohjausjärjestelmä Oscar ERP:n luomia tilastoja myynneistä, keskihinoista, sekä useasta muusta perustoimintoihin liittyvistä tilastoista. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä olennaista on kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jossa aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista. Tässä tutkimusmenetelmässä suositaan tarkkaan valittuja ihmisiä, joiden tuoma arvo tutkimukselle ja sen lopputuloksille on merkittävä, sen sijaan että et-

sisi tietoa kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle ominaisesta suuresta joukosta ihmisiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Tutkimuksen tein käytännönläheisestä näkökulmasta, jotta tutkimus olisi mahdollisimman suurelta osin hyödynnettävissä toimeksiantajayrityksessä. Tämä näkökulma on myös henkilökohtaisesti paljon helpommin tarkasteltavissa, oltuani itse lähes seitsemän vuotta osana toimitusketjua sen eri osa-alueilla, ja nähtyäni sen toiminnan ensin käytännössä, jonka jälkeen opiskelujen yhteydessä teoriassa. Halusin yhdistää opinnäytetyössäni kaksi oman työelämäni osaamisaluetta, eli taloushallinnon ja toimitusketjun hallinnan. Näiden perusteella pyrin löytämään tapoja kehittää Top-Trade Oy:n hankintoja, myyntiä, ja sen tukitoimintoja, sekä logistiikkaa. Jotta materiaalivirta sujuisi sekä yritykseen sisään, että yrityksestä ulos mahdollisimman kitkattomasti ja kustannuksiltaan mahdollisimman tehokkaasti, vaatii se nämä kolme osa-aluetta otettavaksi huomioon. Aihe itsessään on laaja, mutta jotta tutkimusongelmaan eli toimitusketjun kannattavuuden parantamiseen saataisiin mahdollisimman tarkat vastaukset, vaativat ne näiden kolmen osa-alueen huomioimista. Näissä painoarvot ovat hankintahinnoissa, myynnin katteessa ja logistiikan toimitusvarmuudessa, sekä sisään, että ulos. Parantamalla hankintahintoja pystytään vaikuttamaan suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja suorituskyvyn parantamiseen, jolloin paine myynnin osa-alueella pienenee. Kun taas tähän lisätään hyvä toimitusvarmuus ja laatu, pysyvät asiakkaat tyytyväisinä, joka takaa pitkän yhteistyön ja lisää liikevaihtoa. Tämä myös hyvien hankintojen ansiosta parantaa kannattavuutta, jolloin tutkimusongelma saadaan ratkaistua. (Nieminen 2016, 12.)

2 Yritysesittely Top-Trade Oy

2.1 Perustiedot

Top-Trade Oy on vuonna 2012 perustettu kotimainen osakeyhtiö ja perheyritys, jonka liiketoiminta perustuu maahantuontiin sekä jälleenmyyntiin Suomen ja Baltian markkinoille. Yritys toimii nosto-, sidonta- ja materiaalinkäsittelylaitteiden maahantuojana, valmistajana sekä huoltajana ympäri Suomea ja Baltiaa. Yrityksen päätoimialaksi yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä määritellään muualla luokittelematon erikoistunut agentuuritoiminta (46189). Kotipaikka ja varastot yrityksellä sijaitsevat Varsinais-Suomessa, Kaarinan kaupungissa. Täysipäiväisiä työntekijöitä yrityksen palveluksessa toimii 11, jonka lisäksi 2 osa-aikaista opiskelijaa. Top-Trade Oy:n omistaa yrityksen toimitusjohtaja Juha Hautakangas, jolla on yli 20-vuoden kokemus kyseiseltä alalta. (YTJ.)

Nosto- sidonta- ja materiaalinkäsittelylaitteiden markkinat Suomessa ovat laajat, jossa tuotteiden tarjoajia on paljon. Suurin osa kyseisiä tuotteita tarjoavista yrityksistä on kooltaan keskisuuria tai paikallisia pienyrityksiä, mutta osa suuristakin yrityksistä tarjoaa samanlaisia

tuotteita suuntautuen enemmän yksityisiin henkilöihin. Kilpailu suuryrityksiä vastaan on kovaa, mutta markkinat ovat laajat, jolloin monta toimittajaa on myös tarpeen. Markkinat määräävät kyseisellä alalla hintatason, jolloin kilpailu yritysten välillä on tasaista.



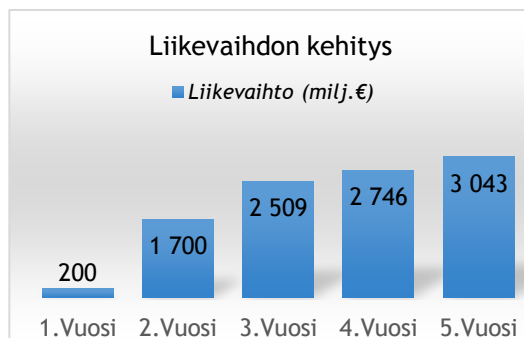
Kuva 1: Top-Trade Oy

Kuva 2: Top-Trade Oy

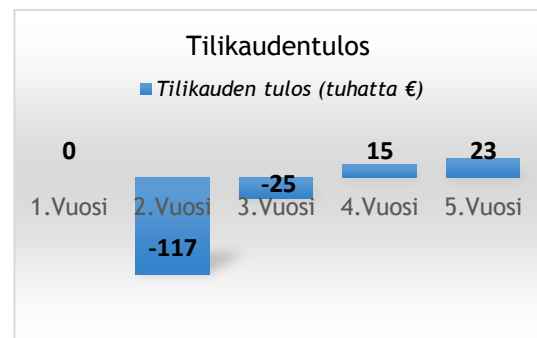
Kuva 3: Top-Trade Oy

2.2 Talouskehitys

Top-Trade Oy on perustettu syksyllä 2012, viettäen tänä vuonna 5-vuotispäivää. Yrityksen taival on vasta alussa, mutta kehitystä on silti tapahtunut jo odotetulla ja menestyksekkäällä tavalla. Vuodesta 2013 alusta on liikevaihto kehittynyt joka vuosi yli 8 % saavuttaen 2013-2014 vuosien välillä jopa 47 % kasvuprosentin. Vuosittaiset kasvuprosentit ovat keskimääräisesti hyviä verrattuna taantuman ajan kasvuodotuksiin. Varsinkin kun kyseisellä toimialalla taantuman vaikutus on suuri, rakentamisen/investointien vähäisyyden vuoksi. Liikevaihto yrityksellä vuonna 2016 oli 3 043 123,53€ joista yritys teki tilikauden voittoa 22 777,03€. Näin ollen kokonaistulosprosentti vuodelta 2016 on 0,75 %, joka kertoo kokonaistuloksen jäävän pieneksi verrattaessa liikevaihtoon. Liikevaihdon ja tilikauden tuloksen kehitys vuodesta 2012 lähtien näkyy oheisissa taulukoissa 1 ja 2. Huomioimisen arvoista tässä kehityksessä on molempien kehittyminen positiiviseen suuntaan, jossa tilikauden tulos suhteessa liikevaihtoon jää pieneksi. Vaikka yritys tekeekin voittoa ja on kannattava tällä hetkellä, pitäisi tuloksen olla parempi, jotta mahdollisiin yllättäviin ja tarpeellisiin investointeihin olisi varaa tulevaisuudessa. Keskittyminen tähän kehittämiseen on tämän työn suurin tarkoitus. (Balance consulting.)



Taulukko 1: Liikevaihdon kehitys



Taulukko 2: Tilikauden tuloksen kehitys

2.3 Talous- ja rahoitusanalyysi

Kannattavuutta arvioitaessa kriittisin tarkastelun kohteena oleva yksittäinen tekijä toiminnan osalta on liiketoiminnasta syntyvä positiivinen liiketulos. Mikäli liiketulos on positiivinen tarkoittaa se, että yritykselle jää tarpeeksi katetta myynneistä, ja investointien mahdollisuus tulevaisuudessa kasvaa. Liiketulosprosentin avulla voidaan vertailla saman toimialan yritysten operatiivista kannattavuutta keskenään, sillä liiketuloksessa ei ole vielä mukana rahoituskuluja. Tällöin velkainen ja velaton yritys ovat vielä samalla viivalla. Liiketuloksellaan yrityksen tulee kattaa muun muassa rahoituskulut, verot ja voitonjako, joten sen suuruus riippuu pitkälti sekä yrityksen velan- että oman pääoman määrästä. Kannattavuutta voidaan kuitenkin tämän lisäksi arvioida tarkemmin jakamalla taloudelliset tiedot kolmeen osa-alueeseen, kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen, jotka kaikki kertovat eri yrityksen ominaisuuksista. Kannattavuus kertoo pääosin kannattaako yrityksen toiminta, ja onko siihen järkevää sijoittaa, maksuvalmius minkälaiset rahoitusominaisuudet yrityksen taustalla toimivat, ja taas vakavaraisuus minkälainen kassavarantotilanne yrityksellä on. Näiden lisäksi yrityksen taloutta voidaan tutkia yrityksen toiminnalliselta tasolta käsin, henkilöstön tehokkuuden ja varaston kierto nopeuksien osalta. (*Balance consulting.*)

Top-Traden taloudellisen analyysin osalta taloudelliset kannattavuuden tunnusluvut kertovat tarinaa viiden olemassaolovuoden saavutuksista ja siitä minkälaiset tulevaisuuden odotukset yrityksen toiminnalle ovat. Kannattavuuden tunnuslukujen avulla on tässä tutkimuksessa mahdollista arvioida yrityksen kannattavuutta kokonaisuutena. Kannattavuus kertoo toiminnan yleisen kannattavuuden tuloksellisesti tilinpäätöshetkenä, maksuvalmius taas miten yritys pystyy suoriutumaan maksuvelvoitteista ja vakavaraisuus rahoitusrakenteen terveyttä oman ja vieraan pääoman suhteessa. Tehokkuus taas kuinka hyvin tuotantoresurssit ovat hyödynnetty. Tutkiessani näitä ominaisuuksia tulivat esille maksuvalmiuden erinomainen taso staattisilla taaseista lasketuilla mittareilla, kannattavuuden heikko taso huomioiden suuriin investointeihin sitoutuneen, vielä yritykselle tuloa tuottamattoman, pääoman sekä vakavaraisuuden keskinertaisen tason osaltaan selittyen yrityksen nuoresta iästä, jossa alkupääomalainat ovat suuret ja näin ollen vielä yritystä laajalti verottava tekijä. Vakavaraisuuden omavaraisuusaste on tavallisesti riippuvainen yrityksen iästä. Nuori yritys on usein velkaantuneempi kuin alalla pitempään toimineet yritykset, jolloin sen alhaiset lukemat ovat hieman harhaanjohtavia. Laskelmissa käytettävät luvut pohjautuvat vuoden 2016 tilinpäätökseen. (*Balance consulting.*)

Kannattavuus

$$\text{Liiketulos\%} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

$$\text{Liiketulos\%} = \frac{104471,11}{3043123,53} * 100 = 3,43 \%$$

$$\text{Kokonaistulos\%} = \frac{\text{Tilikauden tulos}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

$$\text{Kokonaistulos\%} = \frac{22777,03}{3043123,53} * 100 = 0,75 \%$$

$$\text{Oman pääoman tuotto \% (ROE)} = \frac{\text{Tulos rahoituserien jälkeen-verot}}{\text{Oma pääoma (keskimäärin vuoden aikana)}} * 100$$

$$\text{Oman pääoman tuotto \% (ROE)} = \frac{22777,03-0}{-146442,30} * 100 = -15,55 \%$$

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto\% (ROI)} = \frac{\text{Tulos rahoituserien jälkeen+korkokulut ja muut rahoituskulut}}{\text{Taseen loppusumma-korolliset velat (keskimäärin vuoden aikana)}} * 100$$

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto \% (ROI)} = \frac{104471,11-81694,08}{1349017,84-286981,97-54600} * 100 = 2,3 \%$$

Maksuvalmius

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusarvopaperit}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma - lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut}}$$

$$\text{Quick ratio} = \frac{127382,64 + 45714,29}{1021178,17} = 1,69$$

Current ratio =

$$\frac{\text{vaihto-omaisuus + lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusomaisuusarvopaperit}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

$$\text{Current ratio} = \frac{1134413,12 + 127382,64 + 45714,29}{1021178,17} = 12,80$$

Vakavaraisuus

$$\text{Omavaraisuusaste \%} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma-saadut ennakot}}$$

$$\text{Omavaraisuusaste \%} = \frac{-14314,30}{1349017,84} * 100 = -1,06 \%$$

$$\text{Nettovelkaantumisaste \%} = \frac{\text{Korolliset Velat}}{\text{Oma pääoma}}$$

$$\text{Nettovelkaantumisaste \%} = \frac{286981,97+54600}{1349017,84} * 100 = 25,32 \%$$

Tehokkuus

$$\text{Henkilöstön tehokkuus} = \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{Henkilöstömäärä}}$$

$$\text{Henkilöstön tehokkuus} = \frac{3043123,53}{11} = 276647,59\text{€}/\text{henkilö}$$

$$\text{Varaston / Vaihto - omaisuuden kiertoaika (pv)} = 365 * \frac{\text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Liikevaihto-Ostot}}$$

$$\text{Varaston/ Vaihto - omaisuuden kiertoaika (pv)} = 365 * \frac{1130556,88}{3043123,53-1983820,56} = 389,55$$

(Balance consulting; Henix.)

Talouden tunnuslukujen viitearvot						
	ROE %	ROI %	QR	CR	Omavaraisuusaste	Nettovelkaantumisaste
Erinomainen	yli 20 %	yli 15 %	yli 1,5	yli 2,5	yli 50 %	alle 10 %
Hyvä	15 - 20 %	10 - 15 %	1 - 1,5	2 - 2,5	35 - 50 %	10 - 60 %
Tyydyttävä	10 - 15 %	6 - 10 %	0,5 - 1	1,5 - 2	25 - 35 %	60 - 120 %
Välttävä	5 - 10 %	3 - 6 %	0,3 - 0,5	1 - 1,5	15 - 25 %	120 - 200 %
Heikko	alle 5 %	alle 3 %	alle 0,3	alle 1	alle 15 %	yli 200 %

Taulukko 3: Talouden tunnuslukujen viitearvot (Balance consulting.)

Päätelminä ja talousanalyysin yhteenvedona voidaankin todeta, että yrityksen kannattavuus kokonaisuudessaan on keskitasoinen, jota kuormittavat suurimmalta osaltaan alkupääomallaiset sekä yrityksen alkuvuosien investointeihin perustuvat suuret kertaluontoiset kustannuserät. Positiivista valoa yrityksen kannattavuudelle tuovat liikevaihdon ja tuloksen kehittyminen, liiketoiminnan juoksevien kulujen maksukyvykkyyden erinomainen taso tasesuhteella mitattuna, sekä henkilöstön hyvä tehokkuus, ottaen huomioon osa-aikaiset työntekijät, sekä toimialalle normaalitasoinen varastonkiertonopeus. Liiketulosta ja tilikauden tulosta verrattaessa huomataan myös rahoituserien suuruus, sillä operatiivisen tason tulos on hyvä, mutta rahoituserien jälkeen pienenee tulos reilusti. Suurena ongelmana yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnalle saattaa koitua korollinen nettovelka, joka tulisi ratkaista parantamalla liikevoittoa, jolloin pystyttäisiin vähentämään velan määrää. Liikevoittoon vaikuttaminen tapahtuu parantamalla liikevaihtoa ja katetuottoa sekä karsimalla turhat kulut. (Balance consulting.)

3 Hankintatoimi

Yrityksen hankintatoiminta kattaa laajan kirjon tuotannon tekijöiden hankintoja tuotannon koosta ja lopputuotteiden määrästä riippuen. Nykyään toimialasta riippuen hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaisvolyymista on jopa 50 % - 90 % välillä liikevaihtoon verrattaessa. (Nieminen 2016, 12). Hankintatoiminta yksinkertaisuudessaan on tuotteiden sisään ostamista toimituksien ja tuotannon takaamiseksi. Hankintatoiminnan merkitystä ei kuitenkaan voi, eikä saa yksinkertaistaa käytännössä näin paljon. Hankinnat nimittäin määrittelevät tuotannon jatkuvan toiminnan, myytyjen tuotteiden katetuoton, lopullisen laadun ja toimitusvarmuuden.

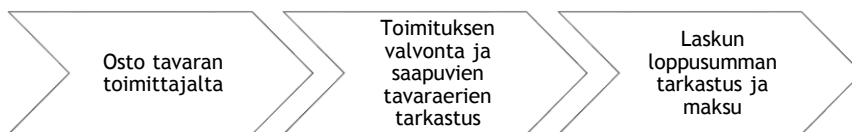
Yritysten hankintojen tärkeys tuotannon toimessa ei usein tule muulloin ilmi kuin tuotannollisten ongelmien tai reklamaatioiden ilmetessä. Tällöin hankintaosasto on suuressa vastuussa. Hankintatoimintaan kuuluvat myös toimitusten valvonta sekä saapuvien tavaraerien ja laskujen loppusummien tarkastaminen, jotta koko hankintaketju toimii sujuvasti ja muita yritysosastoja kuormittamatta. Materiaalien hankintaan kuuluu sekä myyntiin ja investointiin, että omaan tarpeeseen tehtävät ostot. Kaikissa näissä suurimpana tehtävänä on saada ostettua laadukkaat materiaalit mahdollisimman halvalla. Hankintakulut, kuten myös varastointikulut, vaikuttavat myyntihinnoittelun kilpailukykyyn. Mitä korkeammat hankinta- ja varastointikulut, sitä korkeammiksi yritys joutuu hinnoittelemaan myytävät tuotteensa, ja sitä huonommin se pärjää markkinoilla hintakilpailussa muiden yritysten kanssa. Hankintatoiminta vaikuttaa näin ollen siis yrityksen tuotteiden koko kulurakenteeseen. Jo 1-2 prosenttiyksikön säästäminen näissä kuluissa saattaa ratkaista yrityksen kannattavuuden. (Mäenpää 2015, 48.)

Hankintatoimi on yrityksen yksi merkittävimmistä tukitoimista, jonka tehtävänä on varmistaa yrityksen ydintoimintojen sujuminen häiriöttömästi. Hankintaan luetaan käytännössä kaikki, josta yritys saa laskun ulkopuoliselta organisaatiolta, olipa se sitten materiaalihankintoja, atk-ohjelmistojen hankintoja tai mitä tahansa siltä väliltä. Hankintatoiminta on kokonaisuudessa laaja käsite, jolle suomen kielessä on lukuisia erilaisia tulkintoja. Näistä suosituimpia ovat hankintatoimi ja ostotoimi. Kyseiset käsitteet viittaavat yrityksen sisäiseen organisoituun tavarahankintaan, ja niitä usein käytetään synonyymeina toisilleen. Mitä suurempi yritys, sitä suuremman merkityksen hankintatoiminta saa, ja näin ollen sen jakaminen kahteen operatiiviseen ja strategiseen hankintaan on kriittinen osa hankintojen onnistumista. Operatiivinen hankintatoimi pitää sisällään kaikki materiaaliostot operatiivisella/käytännön tasolla, eli arkipäiväiset ostoimet. Taas strateginen hankintatoimi keskittyy pääosin pitkän tähtäimen tavoitteisiin, kuten ylläpitämään ostojen hyvää laatua mahdollisimman alhaisin kustannuksin, ja yritysten välisten sopimusten tekoon. Suurin osa Top- Trade Oy:n ostoista tapahtuu strategisena hankintatoimena, jossa tavaratilaukset mietitään useita kuukausia etukäteen, pitäen varaston kierron tasaisena. Näissä ostotilauksissa on lähes aina pidemmät toimitusajat ja suuremmat kuluerät kuin operatiivisessa, mutta tavaroiden kvantiteetti on myös suurempi. Verrattaessa tätä operatiiviseen hankintaan Top-Traden Oy:n sisällä on ero huomattava, sekä määrällisesti, että hinnallisesti. Operatiivisissa hankinnoissa kulurakenteen ongelmana ovat tavaroiden nopeasta saannista johtuva korkea hinnoittelu. Lähes kaikki tavarat ovat saatavissa nopealla toimituksella, mutta tällöin tavaroiden hankintakustannukset kasvavat merkittävästi, joka syö myytävässä tavara eteenpäin sen katetuottoa. Tämä toimii suurena ongelmana Top-Trade Oy:n ostotoiminnassa. Toinen suuri ongelma tavarantoimituksissa tällä hetkellä on strategisten hankintojen ennakoitavuus. Mikäli tavarantoimitukset pystyttäisiin ennakoimaan paremmin, takaisi se strategisten hankintojen onnistumisen ja vähentäisi näin operatiivisten hankintojen taakkaa, lisäten myynnin katetta. (Nieminen 2016,10-11.)

Top-Trade Oy:n hankintaprosessi koostuu kolmesta vaiheesta, joihin jokaiseen liittyy lukuisia tukitoimintoja. Nämä kolme päävaihetta ovat: 1. Osto tavarantoimittajalta 2. Toimituksen valvonta ja saapuvien tavaraerien tarkistus 3. Laskun loppusumman tarkastus ja maksu (Katso kuva 4). Vaikka prosessi etenee pääpiirteittäin näin, eivät hankintatoimen tehtävät rajoitu pelkästään näihin kolmeen. Ennen ostotapahtumaa tulee aina ensin määrittellä yrityksen ostotarve. Ostotarpeen määrittelyssä tärkeää on huomioida millä on suurin painoarvo omalle yritykselle. Onko suurin painoarvo laadussa vai hinnassa? Vaiko toimitusvarmuudessa? Kirjassa ostajan opas myyjälle, kertoo kirjailija Maarit Balac haastattelujensa perusteella suurimman painoarvon, ostoista vastaavilla henkilöillä, olevan toimitusvarmuus, ennen laatua ja hintaa. Top-Trade Oy:n henkilöstöä haastatellessani kävi ilmi täsmälleen sama asia. Vaikka hinnan ja laadun vaikutus tuotetta ostettaessa on tärkeää, vielä tärkeämpää on oikea-aikainen ja sovitun laatuinen toimitus. Mikäli tuote tai palvelu ei tule ajallaan tai lainkaan, se on viallinen, väärä tai väärin pakattu, menettävät kaikki muut tekijät merkityksensä. Oikean toimittajan valinta yrityksen hankinnan painoarvojen mukaisesti on ostajan tärkein tehtävä, sillä se takaa seuraavien vaiheiden onnistumisen. (Balac 2009, 148 & 157.)

Kun oikeat tavarantoimittajat on saatu valittua ja tilaukset tehtyä on kuljetustapojen valinta, varastointimahdollisuuden selvittäminen, tuotteiden kiertoaikojen huomioiminen ja saapuvien tavaraerien saapumistarkastukset tärkeä osa ostajan työnkuva. Suuri osa yrityksen turhista kustannuksista koostuu näistä. Kuljetuksen valinnassa tulee ottaa huomioon kuljetustapa ja kuljetukseen liittyvät ehdot, jotta sekä toimittaja, että ostaja tietävät kaikki tilauksen toimintatavat ja milloin tuote on odotettavissa saapuvaksi omaan varastoon, sekä rahdin maksu. Varastoon saapuvien tuotteiden saapumisajankohdat tulee olla selvillä jo hyvissä ajoin varastointimahdollisuuksien selvittämiseksi, jotta liikavarastolta välttyttäisi, mutta tuotteita olisi jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Varaston kiertonopeus on hyvä työkalu varastointimahdollisuuksien selvittämisessä. Siinä määrittelemisen tapahtuu jakamalla myytyjen tavaroiden hankintamenot varaston arvolla. Tilauksen ja toimituksen jälkeen tulee ostajan tarkistaa vielä, vastaako toimitettu määrä tilattua määrää ja onko kuljetuksen yhteydessä tapahtunut vaurioita. Mikäli puutteita löytyy, tulee asiasta reklamoida tavarantoimittajaa. (Mäkinen & Söderström 2002, 175.)

Tavarantoimittajalta saavuttua yrityksen varastoon kuuluu ostajan tehtäviin tarkastaa ostolaskujen loppusumma vastaamaan todellista loppusummaa, korjata mahdolliset laskuvirheet ja suorittaa maksu eräpäivään mennessä.



Kuva 4: Yksinkertaistettu hankintatoimi

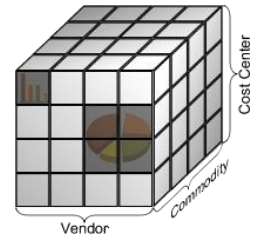
Yritykseltä yritykselle suuntautuva hankinta eroaa normaalista hankintatoimesta suurten yksittäisten hankintaerien takia. Yritysten tekemät ostot ovat jatkuvasti kvantiteetiltaan suurempia kuin yksityishenkilöille myynneissä. Volyymietua soveltaen, mitä enemmän ovat ostot, sitä halvempia ovat yksittäisten tuotteiden hinnat, jolloin hankinnan kokonaiskustannukset pienenevät, ja siitä saatava kate kasvaa. Yritykseltä yritykselle tapahtuvassa myynnissä näin ei kuitenkaan tapahdu samassa mittakaavassa, sillä toimitettavat erät ovat myös suuria, jolloin paljousalennus syö myynnin katetta. Tämän takia yritykseltä yritykselle suuntautuvassa hankinnassa hyvät sopimukset toimittajien kanssa takaavat kilpailukykyiset hinnat paremmin kuin suuret tilausmäärät pelkästään. Taatakseen yritykselle parhaat tavaran ostohinnat tulee yrityksen ostomarkkinoinnin olla kunnossa. Ostomarkkinoinnilla tarkoitetaan oman organisaation markkinointia parhaiden toimittajien asiakkaiksi ja yhteistyökumppaneiksi. On tärkeää, että ostajat osaavat markkinatilanteen niin vaatiessa myös markkinoida yrityksensä omalta kannaltaan parhaiden toimittajien asiakkaiksi ja yhteistyökumppaneiksi. (Logistiikan maailma 2017, Osto & Myynti.)

Hankintoja paremmin ymmärtääkseen ja kokonaiskuvaa hahmottaakseen hyvänä työkaluna toimii Spend- analyysi, jossa listataan kaikki hankinnat tarkoituksena selvittää mitä on ostettu ja kuinka paljon kustannuksia on kertynyt. Analyysissä listataan kaikki hankinnat, joista yritys on saanut laskun, mukaan lukien esimerkiksi atk-ohjelmisto kustannukset. Näistä tehdään analyysi, jossa eritellään, mitä ja mistä on ostettu, kuinka paljon ja kuinka usein on ostettu sekä mitä ovat ostokset maksaneet. Usein yrityksessä hankinnoilla ymmärretään vain suorat myytäviin tuotteisiin kohdistuvat tavarahankinnat. Spend- analyysin tarkoituksena on kuitenkin ottaa huomioon kaikki kulut, mukaan lukien epäsuorat. Harvassa yrityksessä kaikki hankinnat tehdään toiminnanohjaus- tai ostotilausjärjestelmän kautta, ja siksi tällaisen järjestelmän tietoihin perustuva analyysi on harvoin täysin kattava. Spend- analyysi on hankintojen kehittämisen perusanalyysi, joka toimii hyvänä pohjana useille muille analyysimalleille, kuten ABC-analyysi ja portfolioanalyysi. (Nieminen 2016, 82-83.)

Edellä mainitut ABC-analyysi ja portfolioanalyysi toimivat yrityksen tarkemman tiedon analysointiin hyvin, pohjautuen eri muuttujiin. ABC-analyysissä perustarkoituksena on löytää tärkeä ja merkityksellinen osa tiedoista silloin, kun käsitellään suurta tietomassaa. Siinä pistetään valitut asiat suuruusjärjestykseen, jossa ostovolyymltaan suurin on listan kärjessä ja pienin lopussa. Tämän jälkeen Pareton 20/80 periaatteeseen pohjautuen voidaan valita ne toimittajat tai ne tuotteet, jotka muodostavat noin 80 % myynneistä, usein ollen noin 20 % luokkaa tuotteista tai asiakkaista. Vastaavasti voidaan mallissa tarkastella nimikkeitä kulutuksen suhteessa ja löytää kustannusten kannalta tärkeimmät nimikkeet. Jakamalla tuotteet A, B ja C -kategorioihin, joissa A- nimikkeet muodostavat n. 80 % kulutuksesta, B -tuotteet n. 15 % ja C -tuotteet n. 5 %, on turhien tuotteiden karsiminen helppoa. Portfolioanalyysi, toisin kuin Spend- ja ABC -analyysi, pohjautuu määrällisen analyysin sijaan laadulliseen. Tässä analyysi-

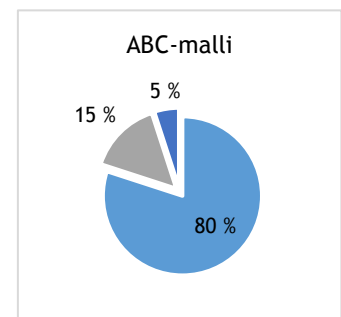
mallissa jaetaan tuotteet neljään pääryhmään rutiinituotteisiin, volyymituotteisiin, pullonkaulatuotteisiin sekä strategisiin tuotteisiin, joissa jokaiselle voidaan suositella tietynlaista hankintastrategiaa, joka ohjaa organisaatiota kehittämään hankintoja järkevään suuntaan. (Nieminen 2016, 83-87.)

Spend -analyysi-mallissa huomioidaan kaikki yrityksen kohdistuvat kustannukset, mukaan lukien epäsuorat kustannukset. Luo pohjan ABC- ja Portfolioanalyysille.



Kuva 5 :Spend -analyysimalli (Procurement).

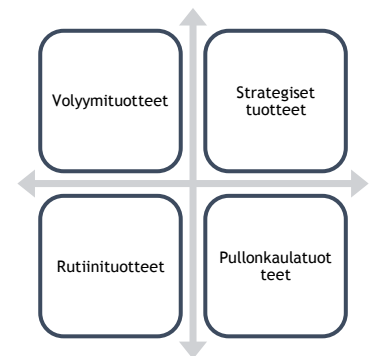
ABC-mallissa analyysi tapahtuu jakamalla tuotteet, asiakkaat tai toimittajat, niiden tuoman arvon mukaisesti A, B tai C kategoriaan.



Kuva 6:ABC-analyysimalli

Portfolioanalyysissä jaetaan tuotteet neljään pääryhmään rutiinituotteisiin, volyymituotteisiin, pullonkaulatuotteisiin sekä strategisiin tuotteisiin, joissa jokaiselle voidaan suositella tietynlaista hankintastrategiaa. Tulosaikutus taulukossa näkyy vertikaalisesti alhaalla pienenä, ylhäällä suurena ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus horisontaalisesti vasemmalla helppona, oikealla vaikeana.

(Nieminen 2016, 83-87.)



Kuva 7:Portfolio-analyysimalli (Nieminen 2016).

Top-Trade Oy:n hankinnoissa toiminnanohjausjärjestelmä toimii suuressa roolissa tilauspisteiden määrittelyssä, varaston kierto nopeuden kontrolloinnissa, asiakastilausten ennakoinnissa ja tarvelaskennassa. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla saadaan integroitua myyntitilausten tiedot toimintaan kuten myös talousasiat, tilaus-toimitusketjua yhtenäistettyä ja nopeutettua, ohjattua materiaalivirtaa tehokkaasti ja hyödynnettyä jo tehtyä työtä. Kyse on kuitenkin loppupeleissä siitä, että liiketoimintaa voidaan kehittää hallitusti. Top-Trade Oy:n

toiminnassa, kuten lähes jokaisen yrityksen toiminnassa, suuressa roolissa on toiminnanohjausjärjestelmä. Ja koska sen rooli toimitusketjussa on erittäin suuri, on se sitä myös tässä tutkimuksessa. Miten se sitten vaikuttaa hankintojen onnistumiseen? Se vaikuttaa hankintoihin tilastojen kautta, joka tarkoittaa sitä, että tarvelaskennassa tarpeen määrittely tapahtuu lähtötietojen perusteella. Lähtötietojen perustietoihin lasketaan tuotetiedot, osaluettelot, asiakastiedot, toimittajatiedot ja valmistuksen vaihetiedot, jotka ovat saatavissa toiminnanohjausjärjestelmästä. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmän tietoja myyntitilauksista, ostotilauksista, valmistustilauksista ja varastotapahtumista tulee hyödyntää tämän ohessa. Näiden perusteella tarvelaskennassa syntyy valmistuksen ehdotukset, hankintaehdotukset ja varastovaukset. Siitä syntyneiden tulosten perusteella, kun tehdään hankinnat osuvat ne kohdalleen. (Nieminen 2016, 161-162.)

Top-Trade Oy:ssä hankintatoimi toteutetaan pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä tapahtuvalla kommunikoinnilla tavarantoimittajien kanssa ympäri maailmaa. Tavarantoimittajalta tilaaminen tapahtuu yleisen ostoprosessin eri vaiheet läpikäyden, jolla varmistutaan molempien osapuolten välisestä yhteisymmärryksestä.

3.1 Kotimaiset hankinnat

Kotimaisia hankintoja tehtäessä kontrolloivat operatiiviset hankinnat, sillä lähes kaikki kotimaiset hankinnat ovat nopeaan tarpeeseen vaadittavia tavaraostoja, joissa hankintahinnat ovat usein korkeat. Kotimailta hankittavissa tuotteissa pääpaino on päivittäisessä toiminnassa eli toiminta on jatkuvasti reaktiivista. Reaktiivisuus käsitteellä tarkoitetaan hankinnoissa toimintaa tarpeen mukaisesti ja se voi olla suuri etu tai suuri lisäkustannus yritykselle. Reaktiivisen hankinnan etuina ovat nopea tavaransaanti sekä luotettavuus verrattaessa ulkomaisiin hankintoihin. Etujen lisäksi tässä on myös huonoja puolia, jotka koostuvat pääosin sen aiheuttamista kustannuksista kovien hankintahintojen ja pienen volyymin takia. Usein kotimaisissa hankinnoissa ja niiden reaktiivisuudessa haittana toimii myös suuri määrä toimittajia, jolloin hankintojen kontrollointi vaikeutuu. Reaktiivisessa hankinnassa kuitenkin avainmuuttujana toimii hinta. Mikäli sopimukset kotimaisiin yrityksiin ovat hyvät ja toimittajien määrä kohtuullinen, ovat ne suuri etu markkinoilla. (Tikka, J. 2017, 131.)

Kotimaisia hankintoja tehtäessä tulee miettiä, mitkä hankinnat ovat pakollisia, nopeaan tarpeeseen vaativia ja voiko mahdollisesti joitain hankkia ulkomailta halvemmin hinnoin harvemmin. Tai onko mahdollista ostaa kerralla suurempia eriä volyymiedusta aiheutuvaa hinnanalennusta hyödyntäen ja turhia rahtikuluja välttääkseen. Kuitenkin usein kotimaisten tuotteiden toimitusvarmuus, laatu ja toimitusaika ovat parempia, jolloin kotimaisia hankintoja tehtäessä tulee huomioida nämä. Hankinnoissa usein kannattaa pieniä operatiivisen tason hankintoja toteuttaa kotimaisilla tuotteilla, sillä sen toteutus strategisena vie liikaa aikaa suhteessa

siitä saatavaan hyötyyn. Vaikka kotimaista tuleekin suosia, on tämänhetkiset ulkomaan hankinnat yrityksen kannattavan toiminnan edellytys.

3.2 Ulkomaiset hankinnat

Ulkomaiset hankinnat yritystoiminnassa tarkoittaa materiaalien hankkimista ulkomaisilta tavarantoimittajilta saavuttaakseen halvat ostohinnat, joilla kilpailukyky markkinoilla säilyy tai paranee. Ulkomaisissa hankinnoissa suuret tilauserät, pitkät toimitusajat ja suuret rahtikulut ovat yleisiä pitkien maantieteellisten erojen takia. Tämänkaltaisia hankintoja kutsutaan strategisiksi hankinnoiksi, sillä niiden suunnitteleminen voi tapahtua jopa vuoden etukäteen ennen kuin tavara saapuu varastoon. Ulkomaiset hankinnat ovat siis vastakohtana kotimaisille, sillä niissä reaktiivisuuden sijaan proaktiivisuus on tärkeää. Proaktiivisuudella tarkoitetaan toiminnan ennakoimista ja sen edut tulevat esille hankintahinnoissa, jotka ovat lähes aina reaktiivisia kotimaisia hankintoja alhaisemmat lisäten katetuottoa. Huonona puolena ulkomaisissa proaktiivisissa hankinnoissa ovat niiden pitkät toimitusajat, jotka eivät mahdollista yhtäkkiä nopeita toimituksia asiakkaille, sekä yksittäisen tilauksen sitoma rahamäärä. (Tikka, J. 2017, 131.)

Ulkomaiset hankinnat toimeksiantajayrityksellä suuntatuvat strategisten hankintojen osalta Aasiaan edullisempien hankintahintojen vuoksi, ja operatiivisten osalta Eurooppaan, nopeiden toimitusyhteyksien ja Euroopan Unionin vähäisen byrokratian takia. Jotta kilpailukyky markkinoilla pystytään takaamaan laadukkailla tuotteilla ovat tavarantoimittajat harkittu tarkasti palvelemaan juuri tätä tarkoitusta. Ulkomaille suuntautuvassa hankinnassa panostus tarkkaan valittuihin luotettaviin toimittajiin on kriittinen tekijä. Kun pohditaan yrityksen liiketoiminnan tehokkuutta ovat tavarantoimittajat iso osa tätä yhtälöä. Mikäli tavaroiden toimitusvarmuus kärsii, johtaa se pahimmassa tapauksessa asiakkaan menettämiseen.

4 Myynti ja hinnoittelu

4.1 Myyntityö ja myynnin tukitehtävät

Yritystoiminnassa myyminen ja myyntiajattelu ovat keskeisiä taitoja liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Ilman myyntejä ei ole liiketoimintaa. Tämän takia myyntityö ja myynnin tukeminen näyttelevät tärkeää roolia yritystoiminnassa. Myynnin käsite on laaja ja sitä voidaan kuvata monelta eri kantilta. Dixon ja Tanner ehdottavat kirjassa *Transforming selling: Why is it time to think differently about sales research*, että myynti määriteltäisiin yksilöiden sekä organisaatioiden välillä ja sisällä tapahtuvaksi ihmislähtöiseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoite on synnyttää taloudellinen transaktio ja tuottaa arvoa. Kyseinen käsite kuvaa hyvin kokonaisu-myyntitoiminnan luonnetta. Kuitenkin tässä työssä myyntitoiminnalla otetaan huomioon vain

yritykseltä yritykselle suuntautuva myynti, joka eroaa perinteisestä myyntitoiminnasta sen suuntautumisesta yksityisen käyttäjän sijaan yritykselle. Sen sijaan, että myynnissä voitaisiin vaikuttaa suoraan loppukäyttäjään, tulee väliin siis jälleenmyyjäyrittäjä, jossa tarve saattaa vaihdella suuresti. (Dixon & Tanner 2016, 10.)

Myyntityö itsessään on haastava yrityksen osa-alue, sillä ilman myyntejä muut yrityksen osat eivät kykene toimimaan. Myyntityössä tarkoituksena on yksinkertaisesti myydä niin paljon tuotteita kuin mahdollista, oikeaan hintaan. Haastavuus tulee siitä esille, miten saat hankittua asiakkaan, myytyä tuotteita hänelle ja saamaan hänet ostamaan uudelleen. Monissa tapauksissa myynti on kertaluontoinen, jolloin sen tuoma arvo yritykselle on vähäinen. Tämän takia myyntityössä tärkeää on seurata yleisesti tunnettua seitsemän kohdan ohjelmaa, jossa oikeiden asiakkaiden määrittelyt myynnit ja myynnin jälkeiset uudet yhteydenotot näyttävät tärkeää roolia. Edellä mainitut seitsemän kohtaa ovat:

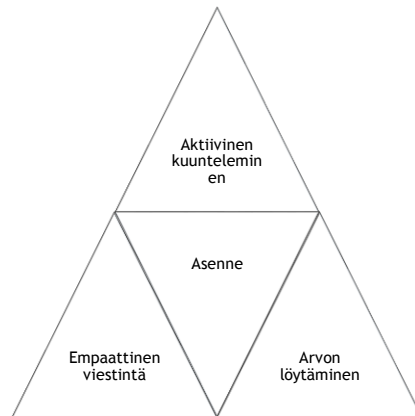
1. Tunnistaa ja määrittää asiakasmahdollisuudet
2. Esityö/Valmistautuminen
3. Yhteydenotto asiakkaaseen
4. Esittely
5. Vastalauseiden käsittely
6. Päätäminen
7. Jatkotoimenpiteet/-yhteydenotot

Huolella suunniteltu myyntiprosessi ja viimeistelty esitelmä ovat avaimia onnistumiseen myynneissä. Seuraamalla näitä seitsemää kohtaa pystytään kasvattamaan asiakaskantaa, lisäämään myyntiä ja saamaan asiakkaat ostamaan uudelleen. (Ades 1989, 72.)

Myyjän tehtävänä nykypäivänä on olla yhä enemmän kentällä ja asiakkaissa, tai ylipäänsä liikkeellä ja puhelimen äärellä. Myyjä on yhä enemmän suorassa kontaktissa asiakkaaseen, ja tämän takia ulospäinsuuntautuneisuus on tärkeää myyjälle. Vaikka myyjä on paljon liikkeellä, täytyy hänen osata esittää asiansa ja olla valmistautunut jokaiseen tapaamiseensa huolella, sekä tietää yritysten taustoista, henkilöistä ja mahdollisista tarpeista. Näin ollen myyjän on siis varattava paljon aikaa taustojen selvittelyyn. Myyntityössä tämänlaiset myynnintukitehtävät ovat erittäin tärkeitä. Sen sijaan, että viettäisi paljon aikaa asiakkaissa, palavareissa ja puhelimesta, on tärkeämpää suunnitella ja pohdiskella myynnit etukäteen huolella. Näistä syntyy hyvä pohja tulevaisuuden myynneille. Valitsemalla asiakkaat tarkoin, suunnittelemalla tarkan myyntiprosessin ja esitelmän sekä kuuntelemalla ja auttamalla asiakasta ongelmistaan, on mahdollista luoda pitkiä asiakassuhteita. (Balac 2009, 123-126.)

Myynnin tukemisessa tärkeää on ottaa huomioon asiat kuten yritysten ostojen aikataulutus, substituuttimyyynnit, kohdeyritysten tuotteiden käyttöiät ja tuotekoukutus. Näillä käsitteillä tarkoitetaan tuotteiden käytöstä aiheutuvia kustannuksia asiakasyritykselle kuten tuotteen kulumisen, jonka huomioiminen myyntejä tehdessä tuottaa jatkossa lisämyyntejä kohdistuen

samaan, aiemmin myytyyn tuotteeseen. Kun myyjä tietää asiakasyritysten ostoaikataulua (esim. kvartaaleittain), pystyy hän ottamaan kontaktia asiakkaaseen juuri hänen tarpeenvaativalla hetkellä ja suorittamaan myynnin vaivatta. Kontaktoinneissa asiakkaaseen tulee myös kysellä, minkälaisia lisätarpeita heillä on, ja onko niitä mahdollista korvata oman yrityksen substituuteilla. Myös tuotteiden käyttöään huomioiminen on hyvä saada tietoon uusien tarkkojen yhteydenottojen ja toimittajakohtaisen koulutuksen toivossa. Mikäli asiakas saa koko tuotteen elinkaarta vastaavaa palvelua yhdestä yrityksestä, on sen jättäminen vaikeaa. Kokonaispaketin myyminen yksittäisen tuotteen sijaan varmistaa yhtistyön jatkuvuuden. Myyntejä tuettaessa on tämänkaltaisen suunnittelu isossa roolissa. Tämä nimittäin mahdollistaa kerta-luontoisten myyntien sijaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Balac 2009, 128-133.)



Kuva 8: Myyntiajattelun pohja (Mäkelä & Pitkäpaasi 35-55).

Myyntiajattelun perustana on nähdä jokainen kohtaaminen tai kontaktointi toisen näkökulmasta, asettamalla asiakas keskipisteeksi. Tämän lisäksi asiakkaan toiveiden aktiivinen kuunteleminen, empaattinen viestintä sekä arvon löytäminen ovat avainasioita myyntityössä (Katso kuva 8). Aktiivisella kuuntelemisella tarkoitetaan itsensä, kohdeyrityksen taikka tuotteen kehumisen sijaan keskittymistä asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Perinteisesti myyjät keskittyvät tuomaan esille heidän omia intressejään sen sijaan, että kysyisivät mitä asiakas tarvitsee ja pyrkiä vaikuttamaan näihin. Kohtaamisten tarkoituksena on oman esittelyn sijaan oppia tuntemaan asiakas osoittamalla kiinnostusta häntä ja hänen yritystään kohtaan. Menestyvät myyjät eivät kohtaamisissa keskity puhumaan itsestään, vaan heille kohtaaminen on mahdollisuus oppia lisää toisesta ja elämästä. Kysyminen voittaa aina tuote-esittelyn ja kuuntelu aina puhumisen. Arvon löytäminen asiakkaan näkökulmasta tarkoittaa painopisteen vaihtumista tuotteesta sen tuottamaan arvoon. Niin myyjät kuin suunnittelijatkin rakastuvat helposti omaan tuotteeseensa ja tuote pyritään esittelemään parhaana. Tämä ajattelu on kuitenkin todettu virheelliseksi, sillä tuote ei saa olla myyjälle yhtä tärkeä kuin siitä saatava arvo asiakkaalle. Menestyneen myyjän tulee ajatella tuote keinona luoda arvoa eri ihmisille. Empaattinen viestintä myyjällä herättää asiakkaan kiinnostuksen ja luottamuksen sekä itseensä, että ajamaansa asiaan. Tähän kuuluvat asioiden esittäminen selkeästi ja yksinkertaisesti, sekä viestinnän perustamisen asiakkaan näkökulmaan, käyttämällä heille tuttuja sanoja ja puke-

malla monimutkaiset asiat ymmärrettävään muotoon. Myyjän tulee olla kaikki huomioonotettava ja esiintyminen ylimielisesti tai voimakasäänisesti on asiakkaan silmään usein epämiellyttävää. Empatialla tarkoitetaan kykyä eläytyä toisten tunteisiin, mutta empaattisella viestinnällä taas kykyä eläytyä toisen tapaan ymmärtää. (Mäkelä & Pitkäpaasi, 35-55.)

Kannattavuuden parantaminen myynnin osalta tapahtuu myyntimäärien parantamisena, asiakassuhteiden kehittämisenä, myyntien katetuoton lisäämisenä ja asiakkaan koukuttamisena omaan yritykseen tuotteen elinkaareessa. Myyjän rooli kannattavuudessa on merkittävä, mitä enemmän ja kovempaan hintaa myyjä myy, sitä parempi on lopullinen liiketulos. Yritykseltä yritykselle suuntautuvassa myynnissä markkinat määräävät yhä enemmän ja kapeammin hintojen viitekehysten, joiden sisällä myyjä voi koittaa kehittää katetuottoa. Vaikka myyjän kädet ovatkin osaltaan sidotut, voi hyvillä suhteilla ja oikea-aikaisuudella saada maksimaalisen katteen irti jokaisesta kaupasta. Jo pienetkin prosentuaaliset erot yksittäisestä kaupasta lisäävät lopullista, kaikkien myyntien katetuottoa huomattavasti. Kannattavuuteen voi siis myynnissä vaikuttaa neljällä tavalla: hinnoittelulla, johon vaikuttaa koko yrityksen toiminta ja josta lisää seuraavassa kappaleessa, hyvillä suhteilla asiakkaisiin, jolloin asiakkaan toimittajan vaihtaminen vaikeutuu, kontaktoinneilla oikea-aikaisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita sekä liittämällä/koukuttamalla asiakas omaan yritykseen myös huoltojen, korjausten ja uuden kaupan osalta. (Balac 2009, 123-135.)

Top-Trade Oy:ssä myyntitoiminta voidaan yleisesti ottaen jakaa kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisenä on myynti suurille, pitkäaikaisille asiakkaille tapahtuen eri tilausjärjestelmien ja sähköpostin välityksellä. Näissä usein tilauserät ovat suuria ja tilaukset ovat itsessään vaivatonta saada ja toimittaa, sillä yhteistyö sujuu jo mutkattomasti. Toinen tapa on keskisuurille myynti kontaktoinneilla, jotka toteutetaan pääosin puhelimitse, sähköposteilla tai käymällä paikan päällä. Nämä ovat usein aikaa vieviä ja tilauseräkoot vaihtelevat merkittävästi pienien ja suurien tilauserien välillä. Kolmantena on myynti pienille yrityksille tai joillekin yksityisille myymälän kautta, asiakkaan hakiessa pieniä eriä tarkkoja tuotteita. Usein tämänkaltaisen myynti on yritykselle vaivatonta ja helposti toteutettavissa.

4.2 Hinnoittelu

Business to business hinnoittelussa, eli yritykseltä yritykselle suuntautuvassa hinnoittelussa tärkeää roolia näyttää myynnin kateprosentti. Mitä suurempi kateprosentti, sitä enemmän kaupasta syntyvä hyöty on yritykselle. Katteen määrä voi vaihdella joko yksittäisen kaupan kohdalla tai yrityskohtaisesti ennalta mainittujen sopimushintojen perusteella. Toimialasta riippuen voidaan tuotteiden hinnat määrätä joko etukäteen, pitäen ne ennallaan hyvinkin pitkään, tai hankintakustannuksien, valuuttakurssien ja materiaalikustannusten muuttuessa, määrittää sen hetkiset hinnat, pitäen kateprosentin tasaisen vahvana. Aina kuitenkin kate-

prosenttia ei ole mahdollista pitää tasaisena kovan kilpailun takia. Näissä tilanteissa kärsii yrityksen kannattavuus. Yrityksen on pakko saada tehtyä kauppaa, jotta jatkuvuus säilyy ja asiakkaat pystytään pitämään tyytyväisinä. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa negatiiviseen liiketulokseen ja vaikuttaa vielä tulevinä vuosina.

Hinnoittelu on yleisesti ottaen vaikea ja herkkä osa-alue yritykselle. Siihen vaikuttavat yrityksen materiaalien hankintahinnat, tuotanto ja sen kustannustehokkuus, välilliset kustannukset, kuten hallinto ja markkinointikustannukset, markkinakilpailu ja myyjän sekä asiakasyrityksen väliset sopimukset. Näiden lisäksi hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen laadun ja arvon. (Sutinen & Viklund 2004.)

Myyntin osalta hinnoittelussa tulee ottaa huomioon tuotteiden myynnin katetuottoprosentti, jonka tulee kattaa edellä olevien aiheuttamat kustannukset yrityksen toiminnassa. Myyntika-teajattelun lähtökohtana on yrityksen kulujen jaottelu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, jotka tilinpäätöksessä vähennetään lopullisesta liikevaihdosta, jolloin saadaan tilikauden tulos. (Vilkkumaa 2010, 165.)

Kustannuspohjainen hinnoittelu voi rakennusalan B2B myynnissä pohjautua kolmeen mahdolliseen hinnoittelutapaan: omakustannushinnoitteluun, katetuottohinnoitteluun ja markkinalähtöiseen hinnoitteluun. Kaikissa näissä on omat hyvät ja huonot puolensa ja niitä täytyy osata soveltaa yksityiskohtaisesti yritykseen. *Omakustannuspohjaisella* hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelutapaa, jossa tuotteeseen lasketaan kaikki kustannukset sen tuottamisesta myymiseen ja saamiseen asiakkaan käyttöön. Kustannukset kohdistetaan tuotteelle ja saatuun summaan eli omakustannushintaan lisätään haluttu voittomarginaali/kate. Omakustannushinnoittelussa etuna toimii sen joustavuus, jossa jokaiselle asiakkaalle on helppo määrätä omat asiakaskohtaiset hinnat lisäämällä omakustannusarvoon tietty voittoprosentti. Omakustannushinnoittelun helppous, muokattavuus ja varmuus kattaa omat kustannukset, tekevät siitä yhden kyseisen toimialan yleisimmistä hinnoittelukäytänteistä, sillä markkinat vaihtelevat paljon ja asiakkassopimushinnat ovat keskeisessä roolissa.

Tuotteen muuttuvat ja kiinteät kustannukset (= omakustannusarvo) + Voittolisäprosentti = Veroton myyntihinta + ALV = Verollinen myyntihinta

Katetuottohinnoittelussa tuotteen muuttuviin kustannuksiin lisätään tavoiteltu kate. Katetavoite tulee asettaa niin suureksi, että se kattaa kaikki kiinteät kustannukset ja jäljelle jää vielä voittoakin. Tässä hinnoittelussa samoin kuin omakustannushinnoittelussa suurena etuna toimii joustavuus ja muokattavuus. Jos katetavoite taas asetetaan liian alhaiseksi, eikä se sisällä kaikkia kiinteitä kustannuksia, menetelmä voi joskus johtaa liian alhaisiin myyntihintoihin.

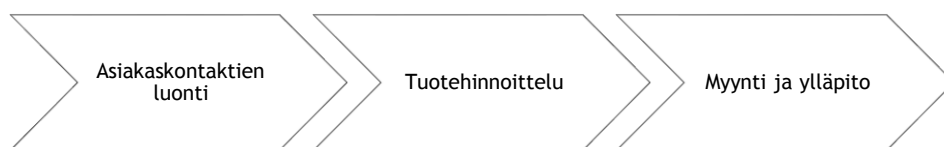
Tuotteen muuttuvat kustannukset + Katetuottotavoite = Veroton myyntihinta + ALV = Verollinen myyntihinta

Joissain tapauksissa katetuottohinnoittelussa käytetään hinnoittelukerrointa, jossa tuotteen myyntihinta saadaan kertomalla hankintahinta hinnoittelukertoimella. Kolmantena alan hinnoittelutapana on mahdollista käyttää *markkinalähtöistä hinnoittelua*, jossa myyntihinta määräytyy usein markkinoilla olevien kilpailevien tuotteiden hinnan mukaan. Kun tuotteella on markkinahinta voi yritys keskittyä kustannusten seurantaan ja toiminnan tehokkuuden lisäämiseen, ja siten voiton maksimoimiseen. Tämä tapa lähestyy hinnoittelua markkinoiden kautta, kun taas kustannusperusteisessa hinnoittelussa pyritään ensisijaisesti kattamaan kustannukset. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa tavoitteena on vain saada toiminnan kustannukset tavoitekustannusten tasolle, jolloin kilpailu on mahdollista.

Markkinahinta – Voittotavoite = Tavoitekustannus

Ongelmaksi tässä hinnoittelutavassa saattaa osoittautua kustannusten karsiminen tavoitekustannusten tasolle, jolloin yritys tekee helposti tappiota. (Hesso 2015, 114; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2011, 211-215.)

Hinnoittelussa kustannuksia voidaan kohdistaa suoritteille monilla eri menetelmillä. Kaikissa menetelmissä haasteena on välillisten kustannusten kohdistaminen mahdollisimman oikeudenmukaisesti tuotteelle. Rakentamisen ja sidonnan toimialoilla B2B myynnissä hinnoittelussa on mahdollista käyttää kaikkia edellä mainittuja tapoja riippuen tuotteista ja asiakkaiden vaatimuksesta. Top-Trade Oy:n osalta paras hinnoittelumenetelmä on omakustannushinnoittelu, sen laskennan helppouden, myyntihintojen asiakaslähtöisen muokattavuuden ja mahdollisen kustannustenjoustavuuden takia. Toimialalla markkinahinnat vaihtelevat paljon esimerkiksi raakaa-ainehintojen takia, jolloin jousto on tärkeää. Sopimushinnat ja niiden muokattavuus yritysten kanssa ovat yhä suuremmissa roolissa liikevoiton parantamiseksi. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2011, 215.)



Kuva 9: Yksinkertaistettu myyntityö

4.3 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Myyntin tukemisessa tulee myyjän osata tunnistaa asiakkaiden luoma arvo yritykselle ja sen kannattavuudelle. Asiakkaiden priorisointi on tärkeässä roolissa, siinä kuinka paljon yrityksellä on varaa käyttää aikaa asiakasta kohden. Mikäli asiakkaan tuoma arvo yritykselle on suuri, on yrityksen myös panostettava siihen paljon. Jos taas asiakasyrityksen tuoma arvo yritykselle on vähäistä, on tärkeämpää jättää se vähemmälle huomiolle. Yrityksen suurin ongelma on siis

ajankäytön määrittäminen asiakasta kohti. Asiakkuuksien hallinnassa on tärkeää tietää asiakkaan kannattavuus yritykselle sekä kuinka paljon siihen panostaa. Hyvänä työkaluna näiden arvioinnissa toimii asiakaskannattavuuslaskelmat, joilla pystyy määrittämään eri mittareilla asiakkaan tärkeyden omalle yritykselle ja siten priorisoida ne. Asiakaskannattavuus on yritykselle erittäin tärkeä asia sekä toiminnan suuntaamiseksi, että toimintaedellytysten turvaamiseksi. Hyvä yritys toimii vain kannattavien asiakkaiden kanssa siten, että ne pysyvät. Asiakaskannattavuuden suhteen tärkeitä asioita ovat:

1. Yrityksen on tiedettävä omien asiakkaidensa todellinen kannattavuus tulostasolle asti. Olennaista tässä on selvittää eri asiakkaiden kannattavuus siten, että niille kohdistetaan myös niiden aiheuttamat aidot ja riittävät kiinteät kustannukset, sillä useissa tilanteissa eri asiakkaat aiheuttavat erisuuruisia kiinteitä kuluja.
2. Asiakaskannattavuuden kehittäminen ja tappiollisuuteen puuttuminen ovat aikaa vieviä prosesseja, minkä vuoksi asiakaskannattavuutta tulee seurata vuosi- ja koko yritystoiminnan tasolla.
3. Asiakkaan arvon tuottaminen tulevaisuudessa kuten tämänhetkinen panostus tuote- ja palvelukehitykseen sekä asiakkaan vaikutus uusien asiakkaiden saamiseen.
4. Asiakkaiden tappiollisuuteen puuttuminen. Kiristynvä kilpailu pitää huolen siitä, että kannattavien asiakkaiden kannattavuuden laskemiseen kohdistuu paineita.
5. Pitkällä aikavälillä yritysten toimintaedellytykset eivät anna mahdollisuutta tappiollisiin asiakkaisiin.

Asiakaskannattavuuksia en ala tarkasti laskemaan tässä opinnäytetyössä suojellakseni toimeksiantajayrityksen tietosuojaa jatkossa, mutta tuon esille työkaluja, joilla tätä voidaan arvioida kohdeyrityksessä. Laskentatavat, joita työssäni esitän, on suunnattu nimenomaan B2B-kauppaan, joten sen hyödyntäminen muilla aloilla ei ole pätevää. (U.C. Mathur 2008.)

Asiakkaiden kannattavuutta on liiketoiminnassa hyvä arvioida kannattamattomien asiakkaiden välttämiseksi. Mitä enemmän käytät aikaa yhden asiakkaan kanssa, sitä suurempi täytyy siitä saatava taloudellinen hyöty olla. Mikäli asiakas vie yrityksen toiminnasta paljon aikaa, mutta sen taloudellinen arvo yritykselle on pieni, voidaan sitä pitää kannattamattomana ja siten haitallisena yrityksen toiminnalle. Asiakaskannattavuuksien arvioimiseen on luotu useita yleisesti tunnettuja laskutapoja, joilla selvittää yrityksen kannattavuuden yritykselle. Laskuja tehtäessä on hyvä ottaa huomioon asiakkaan nykyinen arvo ja mahdollinen tuleva arvo, jotta vääriä arvioilta vältytään. Asiakaskannattavuutta voidaan mitata asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten välisellä erotuksella, asiakaskatteella. Kaavassa tämä toimii seuraavasti:

Yksittäisen asiakkaan kannattavuus kohdistettuna aiheuttamisperiaatteen mukaisesti:

*Myyntituotot asiakkaalta – Asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset =
Myyntikate – Asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset = Asiakaskate*

Yrityksen yleisen tason asiakaskannattavuus:

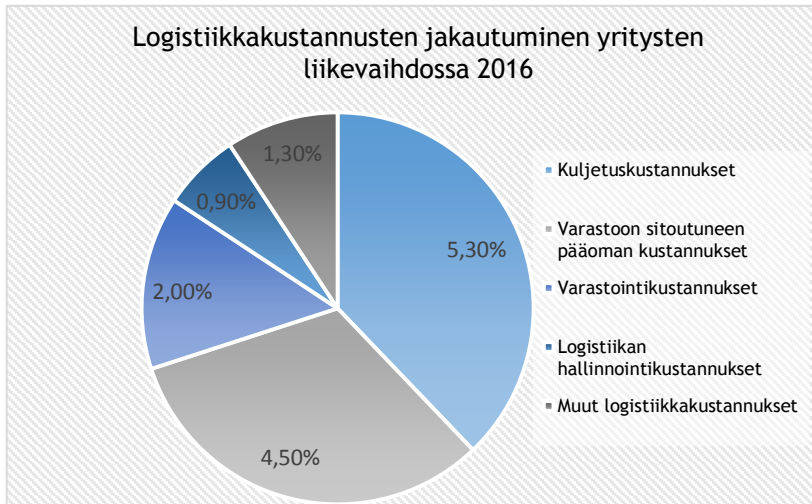
Asiakaskatteet yhteensä – Yritystason välilliset kustannukset = Yrityksen tulos

Asiakaskatteiden seuranta tuottaa yritykselle tärkeää tietoa hinnoittelun suunnittelusta, maksuehtojen ja alennusten määrittämisessä, kannattamattomien ja kannattavien asiakkaiden tunnistamista, sekä tietoa mahdollisista kannattavuutta parantavien toimien tarpeellisuudesta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68-70.)

5 Logistiikka

Logistiikka käsitteellä tarkoitetaan materiaalivirtojen ohjaamista raaka-aineiden alkulähteiltä loppuasiakkaalle siten, että tuote on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, ja siten, että minimoidaan toimintoihin liittyvät kustannukset ja muut haitat. Logistiikka käsitteenä on laaja ja voi kattaa materiaalivirtojen lisäksi rahavirran ja lukuisia muita yrityksen toimintoja. Kuitenkin tässä tutkimuksessa käsittelemme logistiikka-sanalla viitaten varastointiin ja kahden suuntaiseen (sisään- ja ulospäinsuuntautuvaan) kuljetukseen yrityksen toiminnassa. (Logistiikan maailma 2017, Logistiikka.)

Yrityksen kasvaessa on hyvä logistinen toiminta yhä isomassa roolissa ja näin ollen siihen panostaminen on jatkuvasti tärkeämpää. Mitä suurempi logistinen verkosto on, sitä enemmän se vaatii logistista osaamista. Logistiikka tässä tutkimuksessa jaetaan kahteen osaan varastologistiikkaan ja kuljetuslogistiikkaan. Molemmat näistä ovat liiketoiminnan ydintoimintoja ja niihin kohdistuvat merkittävät kustannuserät. Vuonna 2016 Turun yliopiston tekemän selvityksen mukaan arvioitiin logististen kustannusten olevan kaupan ja teollisuuden alalla vuonna 2015 keskimäärin 13,9 % yrityksen liikevaihdosta ja myöhemmin lukemat ovat olleet jatkuvasti nousussa. Vaikka 13,9 % ei itsessään tunnu suurelta määrältä, täytyy huomioda, että pelkästään hankintakustannukset ovat katteesta riippuen jopa 75 %. Näin ollen logistiikan kustannukset voivat olla jopa yli puolet jäljellä olevasta osasta. Tämän takia näiden tehokas toiminta vaikuttaa merkittävästi ja suoraan yrityksen tekemään liikutukseen. Kuljetukseen ja varastointiin kohdistuvat kustannukset ovat suurimmat logistiikan kuluerät, joiden kustannukset olivat edellä mainitussa tutkimuksessa merkittävät. Kuljetuksen osalta kustannukset tutkimuksessa olivat 5,3 %, varastoon sitoutuneen pääoman osalta 4,5 %, ja varastointikustannusten osalta 2 %, yrityksen liikevaihdosta. Näihin kustannuksiin vaikuttaminen on siis suuressa roolissa yrityksen kannattavuuden parantamisessa. (Turun yliopisto 2016, 16.)



Taulukko 4: Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset prosentteina yritysten ja toimialojen liikevaihdolla painotettuna (Turun yliopisto 2016, 16).

Logistiikkaprosessissa kuljettaminen ja varastoiminen ovat toistensa vastapainoja. Mitä suurempia tavaramääriä kerralla kuljetetaan, alenevat suhteessa kuljetuskustannukset. Samalla kuitenkin varastointiin kohdistuu yhä suurempi paine, joka saattaa kasvattaa varastointikustannuksia. Kun kertaluontoiset suuret hankintaerät saapuvat yrityksen varastoon, jäävät ne odottamaan myöhempää käyttöä niin kutsutuksi aktiivivarastoksi. Aktiivivaraston suuruus on riippuvainen suoraan ostoerien ja myyntierien erotuksesta. Yrityksessä täytyy yhä useammin siis pyrkiä optimoimaan hankintaerä ja siihen liittyvät kuljetuskustannukset yrityksen varastokapasiteetin mukaan. Tällöin puhutaan optimieräkoosta. Toinen varaston suuruuteen vaikuttava tekijä on passiivivarastointi, joka on niin sanottu varmuusvarasto tuotteista. Passiivivarastot syntyvät virheellisistä menekkiarvioista ja lisäävät varastointiin kohdistuvia kustannuksia huomaamattomasti. (Sakki 2009, 103-106.)

Logistiikan osuus tässä opinnäytetyössä koostuu kolmesta osasta, materiaalien vastaanotosta ja saavutuksesta varastoon, valmiusvarastoinnista ja hyödykkeiden lähetyksestä (*katso kuva 10*). Vaikka useasti hankinnat lasketaan logistiikkaan, käsiteltiin ne tässä erillisenä toimintona. Logistisen toiminnan käsittely aloitetaan tässä tutkimuksessa vasta tavarankuljetuksen saavuttua vastaanottoon (olettaen saapumiskuljetuksen olevan rahtivapaa), jonka jälkeen sen tarkastus ja siirto varastointiin sekä varastosaldon päivitys tapahtuvat. Varastosta myyntitilauksen tultua pakataan tavarat kolleihin, valmistellaan rahtikuljetukseen vaadittavat asiakirjat sekä lähetetään hyödykkeet asiakkaalle. Tässä kohtaa oikean rahdin valinta on tärkeää kustannusten pitämiseksi pieninä. Lähetettävän tilauksen koko ja paino määrittelevät tämän. Tavarankuljetuksen lyhentäminen tässä prosessissa vähentää kysynnän ja tarjonnan epätasapainoa, mikä puolestaan aiheuttaa kustannuksia muun muassa passiivivarastointina. Näin ollen mitä nopeammin tavarankuljetus saavuttaa varastoon se saadaan sieltä lähetettyä, pienenevät varastointiin kohdistuvat kustannukset. (Logistiikan maailma 2017, Logistiikka.)



Kuva 10: Yksinkertaistettu varasto- ja rahtilogistiikka

5.1 Varastologistiikka

Talousopin mukaisesti varastolla tarkoitetaan vaihto-omaisuuden materiaaliosuutta eli selkeämmin yritykseen hankittuja materiaaleja, jotka eivät ole jalostuksessa. Teknisessä mielessä taas itse fyysistä varastotilaa. Todellisuudessa se on molempia. Olkoon käsite mikä tahansa on varastointi yrityksen toiminnan perusedellytys ja siihen kohdistuvat mittavat kustannuserät. Varastointi itsessään johtuu suurten tavaraerien kuljetusalennuksista, virheellisestä menekiarvioista sekä toimitusvarmuuden ja asiakkaiden vaatiman toimitusnopeuden aiheuttamasta pakosta. Varasto muodostuu kahdesta osasta, aktiivisesta ja passiivisesta varastosta, joita pyritään varastonohjauksessa kontrolloimaan varaston kiertonopeuksia tarkkailemalla, tilauspisteitä arvioimalla sekä osto- ja myyntimääriä ennakoimalla. Varastoinnissa tulisi jatkuvasti välttää yli tai alivarastointia ja pyrkiä optimoimaan varaston koko mahdollisimman pieneksi, jolloin siihen kohdistuvat kustannuserät pienenisivät. Ohessa kuvia Top-Trade Oy:n varastosta. (kuvat 11-13) (Sakki 2009, 103-106.)



Kuva 11:Top-Trade Oy varasto

Kuva 12:Top-Trade Oy varasto

Kuva 13:Top-Trade Oy varasto

Aktiivivarasto on yrityksen ostotoiminnan suurista kertaluonteisista hankintaeristä johtuva toimitusta odottava varasto, jonka tarkoituksena on vastata myyntitilausten määrään yritykseen saapuvien tavaraerien välisellä ajanjaksolla. Optimaalisena aktiivivarasto on silloin kun viimeiset edellisen saapumiserän tuotteet lähtevät ja uudet saapuvat. Näin ei kuitenkaan käytännössä tapahdu, sillä tavaramäärien ennakoiminen kappaleelleen oikein on lähes mahdottoisuus. Mikäli tavaramäärät loppuvat ennen uutta saapumiserää on seurauksena toimituksen loppuminen ja toimitusvarmuuden kärsiminen. Jos taas todellinen menekki ylittää tilaushet-

kellä tehdyn menekkiarvion on seurauksena ylivarasto. Liikavarasto eli passiivivarasto on varastoinnin toinen esiintymismuoto. Passiivivarastossa osa varastosta koostuu varmuusvarastosta, jonka hyöty yritykselle saattaa tarpeen vaatiessa olla suuri. Kuitenkin suurin osa passiivivarastosta on turhaa varastointia, joka kasvattaa varaston kokoa ja siihen kohdistuvia kustannuksia. Tämä osa passiivivarastoa kertyy hitaasti, huomaamatta. Passiivivaraston koko suhteessa aktiivivarastoon on usein huomattavasti suurempi. Tilausmääriin vastatakseen ja toimintusvarmuuden ylläpitämiseksi, tulisi tämä osa optimoida varaston tehokkaaseen ja kustannusoptimiin toimintaan. (Sakki 2009, 103-106.)

Turhaa passiivivarastoa välttääkseen tulee varastonohjauksella vaikuttaa varastoitavaan määrään ja hankittaviin tavaraeriin. Varaston ohjaukseen on olemassa kolme yleistä tunnuslukua, joiden avulla varaston toteutumista pystytään ennustamaan. Varaston kiertonopeus, varaston riitto ja neliöteho. Näistä kaksi ensimmäistä ovat Top-Trade Oy:n varastoon vaikuttavia, kun taas neliöteho sopii paremmin vähittäiskauppaan. Varastoon tulevan ja lähtevän tavaramäärän välistä suhdetta pystytään tarkkailemaan varastonkiertonopeudella, jonka laskukaavana toimii:

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \frac{\text{Tavaroiden ulosotto varastosta aikayksikössä}}{\text{Varaston arvo (keskimäärin aikavälillä)}}$$

Tämän avulla selviää, kuinka monta kertaa vuodessa varasto vaihtuu keskimäärin. Itse kiertonopeutta ei voida tarkastella viitearvoilla, sillä tuote- ja toimialakohtaiset erot ovat merkittäviä. Hyvällä varaston kierrolla varastosta vapautuu pääomaa merkittävästi. Esimerkkinä 500 000€ varaston kiertonopeuden nosto 2->6, vapauttaa pääomaa 165 000€, kun maksuehto on 30 päivää. Näin ollen varaston kiertonopeuden tarkastelu voi parhaassa tapauksessa luoda mittavia parannuksia kannattavuuteen. Toisena tarkasteltavana varastonohjauksen tunnuslukuna on varaston riitto, joka kertoo kuinka kauan varastossa riittää tavaraa, jos menekki pysyy samana eikä varastoon osteta lisää tavaraa. Se pohjautuu osaltaan varaston kiertonopeuteen ja se lasketaan laskukaavalla:

$$\text{Varaston riitto} = \frac{365}{\text{Kiertonopeus}}$$

Myös varaston kate % x kierto ja varaston palvelukyky on mahdollista laskea varastolaskennassa. Varaston kate% x kierto kertoo tuoteryhmien kokonaiskannattavuuden ja se on hyödyllinen työkalu tehtäessä valikoimapäätöksiä, ja se lasketaan yksinkertaisesti kertomalla kateprosentti ja varastokiertonopeus yhteen. Taas varaston palvelukyky% mittaa yrityksen toimintusvalmiutta ja se kertoo, kuinka suuri osa asiakkaan hakemista tuotteista löytyy valikoimasta. Laskentakaavana tässä käytetään tällöin:

$$\text{Varaston palvelukyky}\% = \frac{(\text{asiakkaan kysymä tuotemäärä} - \text{varastosta löytyvä osuus}) \times 100}{\text{asiakkaan kysymä tuotemäärä}}$$

Näistä tärkeämpänä ja yleisempänä varastonohjauksen tunnuslukuna käytetään kuitenkin varaston kiertonopeutta, jonka merkitystä logistiikkakokonaisuuteen ei voi liikaa korostaa. (Sutinen & Viklund 2004, 216-218.)

Varastossa toimintaa helpottamaan on usein kannattavaa integroida sähköinen keräily tuotannonohjausjärjestelmän kanssa. Sähköisellä keräilyllä tarkoitetaan usein elektronista keräilypäättettä, jonka avulla tuotteiden keräily hyllypaikoilta tilaukseen pystytään päivittämään reaaliaikaisesti. Tämän avulla on myös mahdollista samanaikaisesti päivittää varastosaldot, jolloin toiminta pysyy hallinnassa ja ajan tasalla jatkuvasti. Sähköisen keräilyn onnistuakseen vaatii se hyllypaikkaan kohdistuvan tunnistuskoodin. Yleisimmät ja kustannuksiltaan halvimmat koodit toimivat joko viivakoodeilla tai hyödyntäen RFID-teknologiaa (radiotaajuista etäluokun tarkoitettua menetelmää). Erona näissä kahdessa on niiden mahdollisuudet antaa ja tallentaa tietoa. Viivakoodi tässä tapauksessa näyttäisi vain sen viivakoodin taakseen järjestelmässä luodut tiedot, kun taas RFID-teknologian hyödyntämällä tägeillä on mahdollista mitata aikaa, päivää, sijaintia, lämpötilaa ja monia muita eri ominaisuuksia tiedon keräämiseen. Keräilyssä päätteellä tunnistaminen tapahtuu tunnistamalla koodin, jolloin tuotteen taustatiedot tulevat järjestelmässä näkyviin ja niiden muokkaaminen on helppoa. Näin saldojen ylläpito ja nopea tavarantoimittaminen ovat mahdollisia reaaliaikaisesti. (Deryn, Ioannis & Dimitris 2013, 199.)

Varaston toimintaa suunniteltaessa ja sen arvoa laskettaessa on mahdollista käyttää kolmen kaltaista arvostustapaa FIFO, LIFO tai AVCO. Näillä käsitteillä tarkoitetaan tapoja, joilla tuotteiden arvot saadaan kohdistettua tuotteiden hankintoihin ja lähetyksiin yhteensopivaksi. FIFO eli First in- First out-varastonarvostusmenetelmässä oletetaan ensimmäisenä varastoon saapuneen tuotteen lähtevän varastosta ensimmäisenä, jolloin hankintahinnat määräävät arvostustason. Samoin tapahtuu LIFO eli Last in-First out-menetelmässä, ainoana erona arvostukseen on oletus siitä, että viimeisenä varastoon tullut tuote lähtee varastosta ensimmäisenä. AVCO eli Average cost-arvostusmenetelmä taas perustuu hankintojen painotettuun keskihintaan, jossa kaikista varastossa olevista hankinnoista luodaan keskihinta, joka yhdistettynä varastossa olevaan inventaarioon kertoo varaston arvostustason. AVCO-menetelmä on yleinen arvostusmenetelmä sen helppouden ja toimialoitain mukautuvaisuuden takia. Menetelmien valinnassa on tärkeää huomioida, miten varasto käyttäytyy, jotta varastojen arvostus pysyy kohdillaan ja suurilta virhelaskelmilta vältytään. (Investopedia 2016.)

Varaston toiminnassa voidaan käyttää myös erilaisia varastohallintamenetelmiä, joilla saldojen seuraamista ja ostotilauksia on helppo ylläpitää. Varastohallintamenetelmiä on yleisesti käytössä 5 erilaista VMI, SMI, JMI, CMI ja DMI, jotka kaikki toimivat eri tavoin. Näiden ohessa on myös lukuisia eri variaatioita näistä viidestä, joihin emme paneudu tässä tekstissä.

- VMI eli vendor managed inventory on nykyään yleinen varastohallintamenetelmä, jossa toimittaja valvoo asiakkaansa varastomääriä ja vastaa varaston täydentämisestä. Asiakkaan itsensä ei näin tarvitse keskittyä hankintoihin vaan tavarantoimittaja vastaa niistä, mikä takaa toimitusten tasaisuuden. Suurien tavaraerien sijaan toimituserien sijaan toimituserät pysyvät pieninä ja passiivivarastoa ei pääse syntymään. Asiakkaan osallisuus varastossa on näin ollen siis hyvin pieni.
- SMI eli supplier managed inventory on eurooppalainen vastine Yhdysvalloissa kehitetylle VMI:lle, jossa POS-datan sijaan materiaalitarve perustuu tuotantoennusteisiin.
- JMI eli joint-managed inventory taas perustuu toimittajan ja asiakkaan luomaan toiminnan yhteissuunnitelmaan. Usean tulkinnan mukaan JMI on VMI:stä seuraava kehitysaskel, jossa ennustaminen ja täydennys ovat toimittajan ja asiakkaan jaetulla vastuulla.
- CMI eli Co-managed inventory on malli, jossa varastohallinnan vastuu on jaettu asiakkaan ja toimittajan kesken. CMI:n tulkintoja on lukuisia, mutta se esitetään yleisesti tulkintana, jossa asiakas tuottaisi ennusteen, jonka mukaan toimittaja tekee lopullisen täydennyspäätöksen. Eli sen sijaan, että toimittaja hallinnoisi varastoa täysin, täytyy toimittajan hyväksyttää varastotapahtumat asiakkaalla.
- DMI eli distributor managed inventory-malli kattaa ketjussa ”toimittaja-valmistaja-asiakas” -välin valmistajasta asiakkaaseen. Tämän tulkinnan mukaan VMI taas toimisi toimittajan ja valmistajan välillä. (Häkkinen 2009, 20-22.)

5.2 Rahtilogistiikka

Rahtilogistiikalla tarkoitetaan materiaalien siirtoa kahden pisteen välillä. Tuotteiden kuljetus on yksi yrityksen keskeisimmistä kustannustekijöistä. Tuotteiden kuljetus hankinnoissa yritykseen sisään ja taas myynneissä ulos, sitovat sopimuksista riippuen mahdollisesti kaksinkertaiset kuljetuskustannukset yhteen tuotteeseen. Kuljetustavan valinnassa ei kuitenkaan ole kysymys vain ja ainoastaan kustannuksista, vaan kuljetusvarmuudesta- ja nopeudesta, sekä mahdollisista tekijöistä. Kuljetustavan valintaan vaikuttavat kuljetettavan tavaran ominaisuudet, kuljetukseen varattava aika, uudelleenkuormaukset, rahdinkuljettajan muut palvelut ja yhteistyön yleinen toimivuus. (Sutinen & Viklund 2004, 213.)

Suomen logistinen asema rahtilogistiikan näkökulmasta on huono johtuen maamme syrjäisestä sijainnista. Tästä johtuen kilpailukykyetu on heikko verrattaessa moneen muuhun Euroopan maahan. Rahtikustannukset kasvavat mitä pidempi kuljetusmatka on. Näin ollen kuljetuksiin kohdistuvat kustannukset ovat merkittävä kuluerä. Tämä yhdistettynä Suomen laajaan pinta-alaan on rahdin asema yrityksen toiminnassa hyvin suuri. (Hokkanen & Karhunen 2014, 22-27.)

Kuljetustapoja on olemassa yhteensä viisi, joista neljää on mahdollista soveltaa Suomessa. Maantiekuljetukset, rautatiekuljetukset, lentokuljetukset ja vesitiekuljetukset. Jokaisella kuljetustavalla on omat ominaisuutensa, jolloin kuljetustapaa valitessa tulee yrityksen valita

se vaihtoehto, joka vastaa omaa tarkoitusta parhaiten. Riippuen siitä onko toimitusnopeus, toimitusvarmuus vai hinta se ratkaiseva tekijä. Toimeksiantajayrityksen toiminnassa rautatiekuljetukset eivät ole kannattavia, joten sen käsitteleminen työssä jää pois. (Hokkanen & Karhunen 2014, 85.)

Maantiekuljetukset ovat nykyään yleisin tavarankuljetusmuoto. Noin 90 % maailmalla kuljetettavasta tavarasta kuljetetaan kuorma-autoilla. Maantiekuljetusten yleisyyteen vaikuttavat niiden rooli useiden eri kuljetusmuotojen esi- ja jälkikuljetuksissa, niiden toteuttavuuden helppous ja nopeus, niiden käyttömahdollisuus myös haja-asustusalueille ja ovelta-ovelle palvelu. (Logistiikan maailma 2017, Kuljetus.)

Lentokuljetuksen valinta käytettäväksi kuljetusmuodoksi pohjautuu yleensä pyrkimykseen minimoida kuljetusaika, ja saavuttaa siten kokonaissäästöjä tai toiminnallisia etuja kokonaisuuden näkökulmasta. Yksikkökustannuksiltaan lentorahti on kuljetusmuodoista kallein, joten sen käyttäminen jatkuvasti ei ole viisasta. Toisaalta siitä on mahdollista saada hetkellisiä hyötyjä toimitusnopeuden takia kiireelliseen tarpeeseen, toisaalta taas sen käyttäminen muuhun kuin pakolliseen tarpeeseen lisää kustannuksia, syö katetta ja vaikuttaa suuresti yrityksen liiketuloon. (Logistiikan maailma 2017, Kuljetus.)

Ulkomaankaupan osalta suurimpana ja kustannuksiltaan matalimpana vaihtoehtona on merikuljetukset, joiden osuus viennistä on noin 85-90 %, tuonnista 70 % ja kokonaistonnista 80-90 %. Kannattavuuden kannalta ulkomaankaupan kuljetuksiin merikuljetukset ovat paras tapa, vaikkakin niissä toimituksen kestot ovat usein useita kuukausia. Kuitenkin ennakoimalla hankinnat on mahdollista saada kaikki hyöty irti hankinnoista myös kuljetuksen osalta. Ja näin vähentää koko toimitusketjuun kohdistuvia kustannuksia, lisätä katetta ja parantaa liiketulosta. (Logistiikan maailma 2017, Kuljetus.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkimuspohjana käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa hyödynnettiin alan ammattiosaamista ja suhteita toimeksiantajayritykseen. Tutkimus työssä tapahtui toiminnallisella tavalla ja se pohjautuu vuoden 2016 tilinpäätökseen sekä sen analysointiin kannattavuuden kolmelta eri osa-alueelta: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Pohja koostuu tämän lisäksi henkilöstön haastatteluista ja tuotannonohjausjärjestelmä Oscar ERP:n luomista tilastotiedoista. Työssä tarkoituksena on löytää sekä tapoja laskea toimitusketjun perustoimintoja tarkemmin, että kehittää toimintaa kannattavampaan suuntaan pyrkimyksenä kannattavuusoptimi (piste, jossa voitto on maksimissaan. Raja-tuotot=rajakustannukset) toiminta. Vaikka kannattavuusoptimi onkin lähes mahdoton saavut-

taa, siihen pyrkiminen on tavoittelemisen arvoista ja siitä johtuva kannattavuuden parantuminen voi pelastaa monet yritykset. Tavoitteena työllä on kasvattaa yrityksen kannattavuutta paremmaksi, jotta tulevina vuosina se ei koidu toiminnan tai kasvun esteeksi.

Tutkimusaiheen valinta tapahtui yhteistyössä Top-Trade Oy:n toimitusjohtajan ja myyntipäällikön kanssa, todeten tarpeen päätöksenteon ulkopuolisen henkilön näkemykselle. Aiheeseen oli helppo päätyä, sillä tutkimusongelma, miten parantaa kannattavuutta, on liiketoiminnan yksi suurimmista kysymyksistä, ja ilman kannattavaa toimintaa ei ole liiketoimintaa. Pienyrityksenä kannattavuus on kaiken keskiössä vielä suuremmin. Aiheessa käsitellään kannattavuutta toimitusketjun osalta hankinnoissa, myynneissä, hinnoittelussa, varastoinnissa ja rahtauksessa. Laaja katselmus avaa koko liiketoimintaa paremmin kuin yhden osa-alueen tarkasteleminen, jolloin pienet tehostamiset eri osa-alueilla kehittävät koko toimintaa paremmin. Omat kokemukseni yrityksen toiminnassa ja ammatillisessa koulutuksessa luovat hyvän tukirangan työhön. Aihetta työssä käsitellään käytännönläheisesti, jossa lisänäkökulmina toimivat sijoittajalähtöisyys ja pienyrittäjäisyys.

Tutkimuksessa aineiston keruu tapahtui avoimina haastatteluina ja havainnoiteina, joissa haastateltavina kohteina toimivat kohdeyritys Top-Trade Oy:n henkilöstö. Henkilöstö koostuu kokonaisuudessaan 13 ihmisestä eri työtehtävissä yrityksen sisällä. Näistä tässä tutkimuksessa haastateltiin 8 kokenutta, yli 10 vuotta alalla ollutta työntekijää, joiden osaaminen ja tieto toiminnasta on huippuluokkaa. Kaikkien haastateltavien kanssa haastattelut toteutettiin avoimina keskusteluina yrityksen toiminnasta, talouden tilasta ja mahdollisista kehityskohdista, jotta liiketoimintakokonaisuudesta saadaan mahdollisimman laaja näkemys. Haastattelujen osalta toteutus tapahtui avoimina haastatteluina, eli tarkkoja kysymyksiä ei laadittu, vaan enemmän keskityttiin löytämään toimitusketjun osa-alueita, joissa kannattavuutta on mahdollista kehittää. Keskusteluissa ilmi tulivat kannattavuuden kehittämiseen vaadittavat osa-alueet ja niiden kaikkien huomioimisen tärkeys, kaikkien toimiessa hyvässä symbioosissa keskenään. Haastattelujen pohjalta luotiin tutkimukseen toimitusketju hankinta-varasto-myynti, jota tuettiin rahtien, hinnoittelun sekä myynnin tukitoimien osalta. Haastattelujen näkemyksiä tehostamaan ja tietoa varmistamaan käytössä olivat tuotannonohjausjärjestelmä ja sen luomat tilastotiedot. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen lisäksi ominaista on osallistuva havainnointi eli yhteisön toimintaan ja keskusteluihin osallistuminen, jonka toteutuminen työssä tapahtui viettämällä aikaa kohdeyrityksen toiminnassa mukana ja keskustelemalla liiketoimintakokonaisuudesta ja kehittämiskohdista. Näin lopulliseksi aineistoksi päätyvä materiaali on rikasta, monitasoista ja näkökulmat sekä kehittämisehdotukset tulevat suoraan yrityksen henkilöstöltä käytännön toiminnan yhteydessä. (Alasuutari 2011, 55-60.)

Aineiston analysointi tapahtui tutkimuksessa kolmella tavalla: 1. Haastattelujen pohjalta saatua aineistoa kuten henkilöstön ehdotuksia kannattavuuden kehittämisestä, tarkastamalla ja läpikäymällä 2. Jäsentämällä näistä olennaiset asiat johonkin tutkimuksen kolmeen eri osa-alueeseen sopivaksi (hankintatoimi, myynti ja hinnoittelu sekä varasto- ja rahtilogistiikka) tai

karsimalla turhat aineistot. 3. Tietoja täydentämällä tarkoilla kysymyksillä kohdeyritykselle. Aineiston analysoinnissa tärkeää on tutkimusongelmaan vaikuttavien tietojen huomioiminen luotettavuuden ylläpitämiseksi, sekä vastataksien kohdeyrityksen tarpeen vaatimaan ongelmaan.

Tutkimuksen luotettavuutta tässä tutkimuksessa voidaan analysoida kolmen eri mittarin osalta, riippuen näkökulmasta mitä halutaan mitata. *Siirrettävyyden* osalta mittaaminen tapahtuu pohtimalla kuinka paljon tutkimuksen löydöksiä voi soveltaa muihin tutkimuskohteisiin. Tällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, kuinka hyvin esille tulevia kehittämissuhteita on mahdollista hyödyntää muissa saman toimialan yrityksissä. Tutkimuksessa siirrettävyys on onnistunut hyvin pohjautuen tutkimuksessa käytettävien kannattavuuden tunnuslukujen käyttömahdollisuuksiin kaikissa yrityksissä ja varsinkin niiden validiteetin saman alan yrityksissä. Tutkimuksessa hyödynnetyt laajat selvitykset ja alan normaalikäytänteet tukevat siirrettävyyden mittaamisen luotettavuutta. Aineistoa hankittaessa käytettiin henkilöstöä, joka on toiminut alalla eri yrityksissä eri tehtävissä yli 10 vuotta ja näin ollen heidän kertomuksena eivät pohjautu pelkästään Top-Trade Oy:stä saatuihin kokemuksiin. *Totuudellisuuden* puolelta tutkailtaessa mittaaminen tapahtuu pohtimalla kuinka paljon löydökset eli tutkijan johtopäätökset vastaavat tutkimuskohteen todellista tilaa. Käytännössä tällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia on mahdollista käyttää hyödyksi Top-Trade Oy:n toiminnassa. Tutkimus onnistuu tässäkin vähintäänkin hyvin, sillä tutkimustulokset ovat kehittämissuhteita, pohjautuen laskelmiin tilinpäätöksestä, tilastotiedoista sekä haastatteluista. Ja lisäksi vaihtoehtoja on luotu useampi, jolloin yrityksen on helpompi joko valita niistä parhaaksi näkemänsä ja alkaa kehittää sitä tai vaihtoehtoisesti valita kaikista parhaat puolet. *Uskottavuuden* mittaaminen taas tapahtuu pohtimalla, kuinka hyvin tutkijan oma persoonallisuus on mukana tutkimuksessa. Ottaen huomioon tutkijan omat ennako-odotukset, johtopäätösten oikeellisuuden, tutkijan subjektiivisuuden ja objektiivisuuden. Uskottavuuden mittarissa luotettavuuden ongelmina ovat omakohtaiset kokemukset. Näkökulman ja henkilökohtaisen yrityssuhteen takia on näkemys väkisinkin subjektiivinen, vaikka työssä tärkeimpänä painopisteenä olikin objektiivinen näkökulma ja henkilökohtaisten suhteiden jättäminen taustalle. Kuitenkin oma persoonallisuus käy ilmi uusina toimitapoina ja kannattavuuden tehostamiseen vaadittuina kehittämissuhteina sekä sen lisäksi ajattelutavassa, jolla kehityksiä lähdetään viemään eteenpäin. Luotettavuuden uskotaan koko tutkimuksessa olevan hyvä, vaikkakin suhde yritykseen on läheinen, joka aiheuttaa ongelmia neutraalin näkökulman saavuttamisessa. Luotettavuutta tukevat kannattavuuden analysointiin käytetyt tarkat, laajasti käytössä olevat, laskukaavat ja haastattelijan pohjautuminen vuosikymmenten kokemuksiin, eri henkilöiltä, eri yrityksistä. Siirrettävyys saman toimialan yritysten välillä on hyvä ja tulosten helppo hyödyntäminen ja yhteensopivuus Top-Trade Oy:n toiminnassa todistaa totuudellisuuden. (Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, 87-125)

Tulosten esittely työssä tapahtuu luomalla kehittämissuunnitelmia toimeksiantajayritykselle. Ehdotukset ovat perusteltuja kannattavuutta parantavia malleja, joilla liiketuloksen odotetaan tulevaisuudessa kasvavan useita prosentteja paremmaksi. Useat skenaariovaihtoehdot takaavat toiminnan parantamisen yrityksen johdon parhaaksi näkemällä tavalla sen sijaan, että tutkimus antaisi vain yhden vaihtoehdon, takaa se monta vaihtoehtoa parantaa kannattavuutta eri yrityksen osa-alueilta.

Tavoitteina tutkimuksessa on

- Parantaa kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta
- Kohentaa liikevoittoa
- Kasvattaa katetuottoa
- Kehittää liiketoimintaa hankinnoissa, myynneissä ja logistisissa ratkaisuissa
- Luoda pohjaa strategiaan muutoksiin

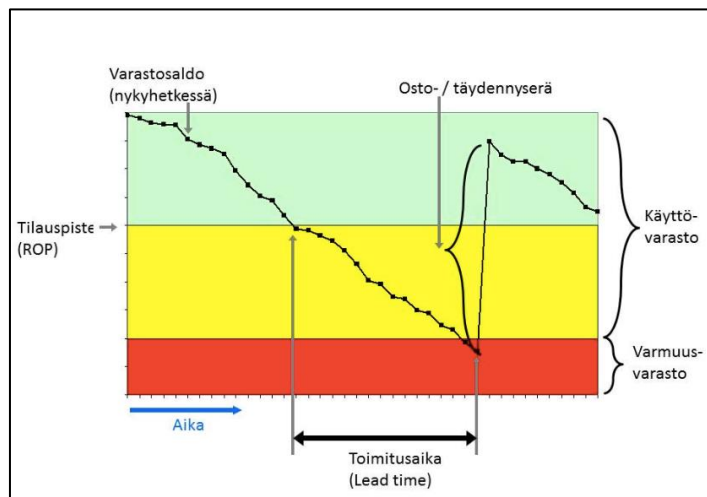
7 Tulokset ja tehostamissuunnitelmat

Toimeksiannon tähän tutkimukseen sain yritykseltä nimeltä Top-Trade Oy. He halusivat saada vastauksen ongelmaan, miten parantaa kannattavuutta yrityksessä. Työkokonaisuuden jaoin kolmeen eri osa-alueeseen: hankintatoimeen, myyntiin ja hinnoitteluun sekä rahti- ja varastologistiikkaan. Näistä syntyivät jokaiseen osa-alueeseen tarkennetut ongelmat: hankintahintojen laskeminen kotimaisissa ja ulkomaisissa ostoissa, myynnin katteen parantaminen liikevoiton kasvattamiseksi ja logististen kustannusten pienentäminen. Jotta tutkimuksen alkuperäiseen kysymykseen, miten parantaa kannattavuutta, saataisiin vastaus, vaatii se tutkimuksessa ja tuloksissa edellä mainittujen osa-alueiden kehittämistä. Näillä kolmella osa-alueella, kun kustannukset ovat usein korkeimmat. Tulokset esittelen ensiksi yritystoimintaa ja sen kannattavuutta pohjustavilla laskentaehdotuksilla, joiden uskon auttavan liiketoimintakokonaisuuden analysoinnissa ja kannattavuuden kehittämisessä. Tämän jälkeen luon kolme mahdollista skenaariota, joilla kokonaisuutta pystytään muiden kuin peruslaskujen osalta kehittämään kannattavuusoptimiin suuntaan. Kaikissa näissä kehityssuunnitelmissa otan huomion jokaisen eri osa-alueen, jolloin niiden yhteensovittaminen onnistuu. Pyrin myös arvioimaan näistä seuraavia kannattavuuden paranemisia eri mittareiden osalta. Kokonaisuutena kaikkien vaihtoehtojen tulisi selvästi parantaa kannattavuutta ja luoda näin valoisa tulevaisuus yritykselle.

7.1 Toiminnan pohjustaminen

Yrityslaskennassa tärkeää on huomioida eri laskutavat, jotka voivat tuottaa suuriakin parannuksia yrityksen kannattavuuteen sekä osata valita oikeat arvostus- ja hallinnointitavat kohdistuen omalle toimialalle ja yrityksen toimintaan parhaiten. Yrityslaskentaa toteuttaakseen huomioidaan eri liiketoiminnalliset alueet viidellä eri tavalla, kohdistuen laskutavat näin: hankinnan tarvelaskenta ja varastokierto nopeus, omakustannushinnoittelu, myynnin asiakas-kannattavuuslaskenta, varaston average cost -arvostuslaskenta ja kuljetuksen kustannuslaskenta. Näillä laskentamalleilla voidaan luoda toimiva pohja liiketoiminnallisesti kannattavaan toimintaan.

Hankinnan tarvelaskennassa Top-Trade Oy:ssä tulee toteuttaa yhdistettynä Oscar ERP:n tilastoihin. Oscar ERP:n järjestelmään tulee lisätä tuotekohtaiset tilauspisteet, jotka perustuvat odotettuun menekkimäärään tulevaisuudessa. Tilauspisteet tulee määrittää sen mukaan, mikä on tuotteiden toimitusaika. Mikäli tuote on nopeasti saatavilla ja menekki kohtuullista, voi tuotteen tilauspisterajaksi määrittää noin 20%. Jos taas tuotteen toimitusaika varastoon on useamman kuukauden, tulee tilauspisteraja olla noin 50% menekin pysyessä tasaisena. Samalla tarvelaskennassa täytyy arvioida optimieräkoot varaston koon mukaan siten, että passiivivarasto ei pääse syntymään (ohessa havainnollistava kuva tästä). Tarpeen seuranta on ostajan tärkein tehtävä, jotta varaston kierto pysyy tasaisena eikä kuormita varastoa liikaa. Tilauspisteen voi laskea helposti kaavalla: $Tilauispiste = Varmuusvarasto + Toimitusajan\ menekki$. Tarvelaskennan arvioin parantavan liiketulosta noin 2-5 % perustuen jatkuvaan toimitusvarmuuteen ja sitä vastoin myynnin kasvuun.



Kuva 14: Varaston materiaalivirtojen suunnittelu (Logistiikan maailma).

Varaston kierron laskennassa määrittäisin Top-Trade Oy:n osalta tavoiteltavaksi varaston kieroksi noin kaksi kertaa vuodessa, jolloin tämän hetkisen varaston kierron 389,55 päivää sijasta se puolittuisi 194,78 ja vapauttaisi puolet varastoon sitoutuvasta pääomasta. Kuitenkin mah-

dollisuudet näin nopeaan ja kapeaan varastoon ovat toimialalla hyvin haastavat, sillä toimitusten takaamiseksi passiivivarastoa on pakko olla hieman. Myös toimittajien tilausaikojen ollessa erilaiset vaihtuen päivistä useaan kuukauteen, on varaston varmuusvaraa hyvä pitää, jolloin kannattavuus sitoutuvan pääoman osalta kärsii, mutta asiakassuhteiden ja toimitusvarmuuden osalta tulee takaisin moninkertaisena. Ihannetilanteessa varasto toimisi lähes imuohjautuvasti vanhan tavaran lähtiessä ja uuden saapuessa ilman odotusaikaa. Kuitenkin todellisuudessa näin ei tapahdu ja varaston kierron määrittelemisen noin 350 päivän paikkeille on realistinen varastonkierron tavoite.

Omakustannushinnoittelun luonti Top-Trade Oy:n toimintaan lisäisi sekä myynnin katetta, että estäisi negatiivisen myynnin toteutumisen. Yrityksessä on toiminnassa tällä hetkellä kate-tuottoon pohjautuva hinnoittelu, jonka heikkous kannattavuuden näkökulmasta tulee esiin kiinteiden kulujen osalta. Kiinteitä kuluja kun ei oteta huomioon tässä laskentatavassa, on mahdollista, että ne kasvavat liian suuriksi, jolloin kate ei kattaisi niitä ja seurauksena olisi negatiivinen liiketulos. Omakustannushinnoittelun etuna on siis negatiivisen myynnin välttäminen, sillä siinä huomioidaan muuttuvien kulujen lisäksi jo kiinteät kulut ja koko myynnin voittomarginaali menee suoraan liiketulokseen parantaen kannattavuutta. Näin ollen liiketulos pysyisi tasaisen vahvana jatkuvasti eikä yllätyksiä pääsisi tapahtumaan. Laskentakaava tähän on: *Tuotteen muuttuvat ja kiinteät kustannukset (= omakustannusarvo) + Voittolisäprosentti = Veroton myyntihinta + ALV = Verollinen myyntihinta*

Omakustannukseen pohjautuvan hinnoittelun arvioin parantavan yrityksen tekemää liike-tulosta 6-10 % perustuen negatiivisten myyntien poisjäämiseen ja voittomarginaalin lisääntymiseen myynnin ja myyjien tehtävien selkeytyessä heidän tietäessä, mitkä ovat tuotteeseen kohdistuvat kaikki (ei pelkästään muuttuvat, vaan myös kiinteät) kustannukset, jolloin on helppompaa myydä se tuloksellisesti hyvään hintaan.

Myynnissä asiakaskannattavuuden arvioiminen yrityksen toiminnassa on tärkeää huomioida, jotta kustannukset asiakasta kohden eivät ole yli siitä saatavan arvon. Mikäli näin tapahtuu, johtaa se kannattavuuden heikkenemiseen. Sen sijaan, että keskitytään kannattamattomiin asiakkaisiin, voidaan samalla keskittyä yritykselle kannattavimpiin asiakkaisiin ja lisätä kannattavuutta. Kannattavuuslaskelmat ovat hyvä tapa arvioida tätä. Asiakaskannattavuuksien laskenta Top-Trade Oy:n toiminnassa on aikaa vievää, mutta siitä koituvat edut uskotaan olevan suuremmat. Laskentakaava yksittäisen asiakkaan kannattavuutta arvioitaessa on: *Myyntituotot asiakkaalta – asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset = Myyntikate – asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset = Asiakaskate* .

Näin saadaan tietää siis, mitä yksi asiakas tuo yritykselle. Laskennan toteuttaminen Top-Trade Oy:n toiminnassa olisi viisainta järjestää kerran vuodessa, jolloin laskenta olisi totuudenmu-

kaista. Asiakaskannattavuuslaskelmien uskotaan parantavan liiketulosta 4-8 % perustuen ajan-
käytön hallintaan, jossa yritykselle kannattaviin asiakkaisiin panostus lisääntyisi ja sitä kautta
liikevaihto ja liikeulos.

Varaston arvostusmenetelmällä Top-Trade Oy:ssä on mahdollista vapauttaa hyvässä tapauk-
sessa pääomaa merkittävästi. Mielestäni tuotteiden laadun ja niiden pitkän säilyvyyden osalta
paras arvostustapa varastolle on Average Cost- menetelmä, jossa arvostus pohjautuu paino-
tettuun keskihintaan. Tuotteiden ei tarvitse lähteä tulojärjestystä huomioiden, jolloin FIFON
ja LIFON hyödyntäminen on turhaa. Average cost- laskenta tapahtuu kertomalla ensin saapu-
miserien tuotemäärät, jonka jälkeen laskemalla ne yhteen ja jakamalla kokonaistuotemää-
rällä.

$$\text{Keskihinta} = \frac{1.\text{saapumiserän määrä} \cdot \text{hinta} + 2.\text{saapumiserän määrä} \cdot \text{hinta} \dots}{\text{kokonaisostomäärällä}}$$

Tästä saatu ostojen painotettua keskihintaa voidaan hyödyntää yleisenä varastonarvostus-
pohjana. Näin varaston arvostuminen toimialalle tapahtuu totuudenmukaisesti eikä vääriä ar-
vostuksia pääse tapahtumaan. Tämä tapa ei lisää myyntiä vaan tämän kannattavuuden para-
neminen perustuu varastokirjanpitoon, jossa oikeat erät kohdistetaan oikeille tileille, jolloin
varaston väärästä arvostuksesta vapautuu pääomaa liike-tulokseen lisäyksenä. Arvioitu liike-
tuloksen koheneminen tässä tapauksessa on 0-15 % riippuen varaston arvostuksen totuudellisuus-
desta.

Kuljetusten kustannukset ovat merkittävä erä Top-Trade Oy:n toiminnassa suurten välimatko-
jen takia. Hankinnoissa etäisyydet voivat olla tuhansia kilometrejä ja lähetyksissä useita sa-
toja kilometrejä, joka tarkoittaa, että yhteen tuotteeseen kohdistuu kahdet kuljetuskustan-
nukset. Kuljetuksissa tärkeintä on pitää kustannukset matalina, joka tapahtuu hankkimalla ja
lähettämällä suurempia yksittäisiä eriä ja jättämällä operatiiviset pienhankinnat mahdolli-
suuksien mukaan pois. Kuljetukset usein kohdistuvat suoraan omalle tililleen, jolloin lopulli-
sessa tilinpäätöksessä kuljetuskustannukset ovat nähtävissä eikä niitä tarvitse laskea. Kuiten-
kin yleinen kustannusten seuraaminen ja kustannusten ennakointi ovat tärkeää pitääkseen
kustannukset kurissa. Kuljetuskustannuksien osalta suurimmat kustannukset tulevat maantie-
kuljetuksista. Nämä kustannukset ovat pitkälti valmiiksi määriteltäviä palveluntarjoajan kilo-
määräisellä hinnoittelulla, jolloin tähän kustannuserään vaikuttaminen on vaikeaa. Kannatta-
vuutta parantaakseen on kuitenkin mahdollista yhdistää lähetyksiä viikkotasolla samaan osoit-
teeseen, jolloin sekä rahduspaino vähenee lavojen ja pakkausmateriaalien jäädessä pois las-
kuista, että pakkausmateriaalikustannukset pienenevät hankinnoissa. Näin ollen kustannukset
yhtä lähetystä kohden pienenevät sekä lähetyspainon ja sitä seuraavien kustannusten, että
uusien materiaalihankintojen osalta. Esimerkkinä asiakkaalle lähetetään 20 vajaata tehollavaa
kuukaudessa. Yhdistämällä lähetykset viikkotasolla, saadaan lähetettyä kaikki tuotteet yh-
dellä eurolavalla. Näin ollen painokustannukset vähenevät lavojen osalta 20* tehollavojen
paino (n. 8 kg) -> 4* eurolavojen paino (n. 17kg). Tämän lisäksi hankintakustannukset lavoissa

vähentyvät yli puolella, kun hankittavat lavametrit vähenevät pelkästään yhden asiakkaan osalta 4,0 LVM ->1,6 LVM. Lisäksi pakkausmateriaalikulut vähenevät samassa suhteessa. Näistä aiheutuva kannattavuuden kasvu vuodessa yhden asiakkaan kuljetuskustannusten osalta voidaan laskea seuraavasti:

$$\text{Kuljetuspainon muutos \% vuodessa per asiakas} = \frac{(20\text{kpl} \cdot 8\text{kg} - 4\text{kpl} \cdot 17\text{kg}) \cdot 12\text{kk}}{(20\text{kpl} \cdot 8\text{kg}) \cdot 12\text{kk}} =$$

0,58 % asiakasta kohden

Vaikka tässä lukema 0,58 ei näytä suurelta täytyy muistaa, että se kohdistuu vain yhteen asiakkaaseen ja se huomioi vain lähetyskustannukset ei uusien tavaroiden hankintakustannuksia. Tämä lukema tulee siis kertoa suurien, paljon tilauksia tekevien asiakkaiden kokonaismäärällä ja lisätä hankintakustannukset. Jos tällaisia asiakkaita on esimerkiksi 30 kappaletta, on lukema jo $0,58 \cdot 30 = 17,4$ % vuodessa. Tähän lisättyinä lavojen hankintakustannusten laskun 60 %:lla lavametreissä mitattuna ($\frac{4.0\text{ LVM} - 1.6\text{ LVM}}{4.0\text{ LVM}}$) ovat säästöt jo huomattavat ja parantavat kannattavuutta merkittävästi. Arviona vaikutus liiketulokseen voisi olla noin 5-10 % luokkaa vuositasolla.

Yrityksen perustoimintojen sujuminen mutkattomasti sekä sen yhteensovittaminen toimialan kustannusrakenteen ja käytäntöjen kanssa on yksi merkittävimmistä haasteista yritykselle. Edellä mainitut kehittämissuhteet on mielestäni kohdistettu parhaiten sopimaan alan käytänteisiin ja kustannusrakenteisiin, jolloin esimerkiksi virhearvostuksilta vältytään ja pääomaa käyttöön vapautuu. Pienillä järjestelyillä logistisessa toiminnassa voidaan vuosittain säästää merkittäviä summia kustannuksista, joita normaalisti ei oteta huomioon. Hyvänä esimerkkinä toimivat kuljetuskustannussäästöt. Kaikissa edellä mainituissa kehittämiskohdissa arvioit pohjautuivat havainnointeihin, haastatteluihin, toimialan ja yrityksen kehitykseen viime vuosien osalta, tuotannonohjausjärjestelmän laskemiin ennusteisiin sekä henkilökohtaiseen tuntemukseen ja arviointiin kehityksistä. Arvioiden ei odoteta tässä tutkimuksessa pitävän täysin paikkaansa vaan ne ovat viitearvoja, mikäli kehitykset onnistuvat.

Kannattavuuden parantaminen skenaarioiden osalta tapahtuu tarkastellessa kannattavuuden tunnuslukuja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Nämä kolme kannattavuuden osa-aluetta kuten jo alussa esiteltiin ovat: kannattavuus koostuen liiketuloksesta, sijoitetun pääoman tuotosta ja oman pääoman tuotosta, maksuvalmius koostuen quick- ja current ratiosta sekä vakavaraisuus koostuen omavaraisuus- ja nettovelkaantumisasteista. Kaikki nämä tunnusluvut kertovat eri yrityksen toimintaedellytyksistä riippuen onko tarkastelunäkökulma nykypäivässä vai tulevaisuudessa. Kannattavuus kertoo, kuinka paljon yritys on saanut tuottoa omistajien ja pankkien yritykseen sijoittamalleen pääomalle, ja sitä usein tarkastellaan pitkällä aikavälillä. Maksuvalmiuden tunnusluvut vastaavasti kertovat lyhyen aikavälin kannattavuudesta. Se kertoo, kykeneekö yritys selviytymään juoksevista menoistaan tilinpäätöshetkellä jättäen huomiotta lyhytaikaiset ulkoiset rahoitukset. Vakavaraisuudella taas mitataan yrityksen pääomarakenteen terveyttä eli oman ja vieraan pääoman suhdetta. Tästä selviää, pystyykö yritys sekä lyhyellä,

että pitkällä aikavälillä selviämään lainojensa koroista ja takaisinmaksuista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 125-128.)

7.2 Kehittämisskenaario hankintatoimesta

Hankintatoimen kehittäminen kannattavuutta parantaakseen on suurin kehittämiskohta monessa yrityksessä suurimpien kustannusten takia. Vaikka nämä eivät olekaan niin sanottuja turhia kustannuksia, vaan yrityksen toimintaan laajasti riippuvaisia, on niiden kehittäminen kustannustehokkaampaan suuntaan aina kannattavuutta lisäävä tekijä. Kannattavuutta tässä hankintaskenaariossa kehitetään:

1. Tavarantoimittajia karsimalla ja luomalla laadukkaat suhteet pysyviin, jolloin yksittäiset tilauseräkoot kasvavat ja volyymietuun perustuen luo säästöjä. Paremmat suhteet ja suurempi hankintavolyymi takaavat paremmat ostohinnat.
2. Vähentämällä korkealle hinnoiteltuja operatiivisia hankintoja sekä keskittymällä ja suunnittelemalla halvemmat strategiset hankinnat paremmin.
3. Jatkuvasti tarkkailemalla kustannuksia spend- analyysimallia hyödyntäen.

Hankintatoimen kustannussäästöt tilinpäätöksen osalta kohdistuvat suoraan materiaali ja palveluhankintoihin, jolloin sen vaikutukset liikutukseen ovat välittömät. Ja koska henkilöstökulut ja poistot pysyvät kohtuullisen samassa vuosittain, on hankintojen vaikutus vielä suurempi liikutukseen ja sitä kautta tilinkauden tulokseen.

Hankintojen kehittäminen edellä mainituilla kolmella osa-alueella tulee vaikuttamaan kannattavuuden tunnuslukuihin liikutuksen osalta merkittävästi ja sitä kautta tuleville vuosille pääomana. Sijoitetun pääoman tuottoastetta se tulee nostamaan hieman, mutta pitkäaikavälin mittarina sen vaikutukset näkyvät vasta usean liikutukseltaan hyvän vuoden päästä pääoman kasvaessa. Oman pääoman tuottoasteessa vaikutukset voivat olla myös positiiviset, sillä pienet muutokset yrityksen pääomaan voivat vaikuttaa suuresti tähän tunnuslukuun. Alkuinvestointien ollessa kuitenkin suuret, kannattavuuden tunnusluvut paranevat pitkällä aikavälillä, kun yrityksen liikutulos pysyy hyvällä tasolla.

Maksuvalmius näiden kehitysten osalta tulee paranemaan nopeammalla aikavälillä, jolloin myös maksuvalmiuden mittarit paranevat helposti paljon vuosittain. Quick Ration tunnusluku kehittyy positiiviseen suuntaan kehitysten johdosta, sillä lyhytaikaisen vieraan pääoman odotetaan ylimääräisen likvidin pääoman vapauduttua vähenevän, jolloin yrityksen rahoitusomaisuus kattaa paremmin lyhytaikaiset vieraspääomat. Pääoman vapautuminen johtuu strategisten hankintojen eräkokojen optimoinnista. Myös Current Ration voidaan näiden kehitysten

osalta arvioida nousevan perustuen vaihto-omaisuuden kierrosta johtuvaan pääoman vapautumiseen sekä positiivisen liiketuloksesta johtuvaan lyhytaikaisen vieras pääoman vähenemiseen. Näin ollen yrityksen rahoituskuri paranee.

Vakavaraisuus on pitkän aikavälin mittari, jolloin jo ilman kehitystä tapahtuva positiivinen tulos kasvattaa vakavaraisuutta, kun alkuinvestointien suuruus vähenee. Kuitenkin tässä esitellyt kehitykset kasvattavat liikevoittoa ja siten lisäävät yrityksen vakavaraisuutta. Omavaraisuusteeseen positiivinen vaikuttaminen tapahtuu omien varojen kasvuna, sekä taseen loppusumman pienentymisenä, jolloin pääomarakenne muuttuu vieraasta pääomasta omaan pääomaan. Nettovelkaantumisasteessa taas omien rahavarantojen kasvu, hyvistä hankinnoista aiheutuvan katteen takia, sekä siitä johtuva korollisten velkojen väheneminen parantavat kannattavuutta tältä osin.

7.3 Kehittämisskenaario myyntityöstä

Myyntitoiminnan eli myynnin ja sen tukitoimintojen kehittäminen kannattavammaksi takaa liikevaihdon kasvun, jolloin yrityksen tekemä voitto lisääntyy samanaikaisesti. Top-Trade Oy:n toiminnassa myyntitoimintaa kehittäisin edellä mainitun omakustannushinnoittelun lisäksi:

1. Myyntiajattelun osalta. Pohjautuen kilpailuasenteeseen, aktiiviseen kuuntelemiseen, empaattiseen viestintään sekä arvon löytämiseen.
2. Myyntien suunnittelemisessa. Taustatyönteko asiakkaan henkilöstöstä, asiakkaan mahdollisista tarpeista, heidän hankintojen aikataulusta, omien kontaktointien aikataulutuksesta näiden mukaisesti ja arviointi asiakaskannattavuudesta sekä oman toiminnan sopeuttaminen ja järjestäminen näiden mukaisesti.
3. Tarjoamalla tuotteen koko elinkaaren aikaista jatkuvaa huoltoa sekä sen jälkeisiä uudelleenmyyntejä.

Kannattavuus edellä olevien kehitysten valmistuttua tulee kasvattamaan kannattavuuden tunnuslukuja tuleville vuosille pohjautuen muutoksiin käytettävissä olevan pääoman kasvussa sekä asiakaspohjan lisääntymisen myötä liikevaihdon kasvuna, että siitä tehtävän liiketuloksen kasvuna. Suurin vaikutus näillä muutoksilla on liiketuloksellisesti, jossa kateprosentti paranee vuositasolla merkittävästi, ja koska liiketulos on merkittävin kannattavuutta mittaava tekijä, tulevat vaikutukset olemaan suuret. Sijoitetun pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto seuraavat tulevana vuosina perässä parantaen tuotto-odotuksia. Suurimmat vaikutukset näissä kohdistuvat pääomaan, jonka takia muutokset lisäävät kannattavuutta kaikkien mittausten osalta.

Maksuvalmiuden tunnuslukuja muutokset myyntitoiminnassa muuttavat nopeasti, sillä mitä enemmän myyntiä ja katetta sitä paremmin yritys selviää lyhytaikaisista veloistaan. Koska

molemmat mittarit mittaavat lyhyeltä aikaväliltä yrityksen maksuvalmiutta, niiden paraneminen edellä olevien kehittämistoimien jälkeen on taattu.

Vakavaraisuuteen yhtäkkiset muutokset tilinpäätöksessä eivät paljoa vaikuta, kuitenkin näistä myyntitoiminnan muutoksista syntyvät vakaa asiakaskanta ja tuotteen jatkuvasta hoidosta aiheutuva tasainen kassavirta lisäävät vakavaraisuutta tulevaisuudessa merkittävästi. Vakavaraisuus syntyy pitkällä aikavälillä ja sen kehittyminen näiden kehitysten osalta syntyy jatkuvien hyvien liiketulosten pohjalta, jolloin rahoittajilta lainattua vierasta pääomaa on onnistuttu vähentämään.

7.4 Kehittämisskenaario logistiikasta

Varaston toiminnassa pyrkimyksenä on ulkoisen varaston välttäminen, jolloin kustannuksia siltä osin vapautuisi. Mikäli varastosta onnistutaan poistamaan passiivivaraston osuus, on mahdollista välttää ulkoista varastointia yhä enemmän ja näin saada lisää käyttöpääomaa sekä juokseviin kuluihin, että mahdollistaa kannattavuuden kasvun. Varaston toiminta ja varsinkin sen kannattava toiminta on yhä enemmän riippuvainen oikeanlaisista hankinnoista, joiden menekkiarviot onnistuvat kohdalleen ja passiivivarastoa ei pääse syntymään.

Varasto- ja rahtilogistiikan kehittäminen kannattavuusoptimiin suuntaan on yrityksen yksi suurimmista mahdollisuuksista luoda isoja säästöjä toiminnassa. Vaikka logistiikka olisi organisoitua uppoaa siihen usein runsaasti ylimääräisiä kustannuksia. Logistiikassa varasto- ja rahtiliiketoimintaa Top-Trade Oy:n osalta kehittäisin seuraavilta osin:

1. Vähentämällä passiivivaraston osuutta koko varastosta.
2. Sähköiseen keräilyyn siirtymällä hyödyntäen viivakooditunnistusta.
3. Varastokiertonopeutta lisäämällä.
4. Keskittämällä kuljetukset maantiekuljetuksissa muutamaan kuljetusyhtiöön ja sopimalla kilpailukykyiset hinnat.

Kannattavuuden muutokset varsinkin passiivivarastoa vähentämällä tulevat olemaan suuret. Siitä vapautuva pääoma tulee suoraan käyttöön ja liiketulokseen. Parantaen oman pääoman ja sijoitetun pääoman tuotto-odotuksia. Taas toisaalta lyhyellä aikavälillä sähköiseen keräilyyn siirtyminen ja sen integroiminen tuotannonohjausjärjestelmään lisäävät hetkellisesti kustannuksia, mutta pitkällä aikavälillä tulevat tuotot moninkertaisina takaisin. Näin ollen kannattavuuden vaikutukset ensimmäisten vuosien osalta tulevat pysymään samoina, mutta kehittyen vuosi vuodelta tasaisesti paremmaksi.

Maksuvalmiuteen logistiset muutokset vaikuttavat reilusti riippuen halusta siirtyä sähköiseen järjestelmään, jolloin maksuvalmius voi kehittyä joko todella paljon tai pysyä samoissa vielä

ensimmäiset vuodet ja kehittyä vasta tulevina vuosina. Varaston ja rahdin parempi hallinta vapauttaa pääomaa, luo vähemmän kustannuksia ja lisää toimitusmäärää. Tämä johtaa maksuvalmiuden suureen kasvuun, jolloin lyhytaikaisen vieraanpääoman tarvetta ei ole. Kasvarannot kasvavat ja investointimahdollisuudet lisääntyvät.

Vakavaraisuuden muutokset näkyvät passiivivaraston vapauttamisen ja siitä saatavan pääoman sekä velkaantuneisuuden vähenemisen johdosta heti. Kuitenkin parempana vaihtoehtona on investoida nämä varannot sähköiseen keräilyyn, jolloin sen sijaan että lyhennettäisiin velkaa paljon saman tien ja parannettaisiin vakavaraisuutta reilusti, on parempi sijoittaa rahat tuottamaan tasaista lisäliikevaihtoa nopeutuneen keräilyn ansiosta. Vakavaraisuus tällöin alkaisi paranemaan vasta muutaman vuoden kuluttua jatkuen kuitenkin pidempään ja tuottaen enemmän.

7.5 Tulosten yhteenveto

Kannattavuuden paranemista kehitysehdotusten jälkeen voidaan arvioida lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä kannattavuus kasvaa kustannusten pienentymisen sekä kateen ja liiketuloksen lisääntymisen johdosta. Maksuvalmius taas kasvaa lisääntyneen pääoman ja lyhytaikaisten velkojen pienemisen johdosta, Vakavaraisuus pysyy joko samana tai kasvaa hieman. Pitkällä aikavälillä taas kannattavuus on noussut heikosta tyydyttäväksi, hyvän ja jatkuvan liiketuloksen ansiosta, jossa pääoman tuotto-odotukset sijoitetussa ja omassa pääomassa ovat kasvaneet samaan tahtiin, maksuvalmius säilyttänyt erinomaisen tasonsa ja vakavaraisuudessa omavaraisuusaste on kasvanut pääomarakenteen muuttumisen myötä vieras pääomavoittoisesta, oma pääomavoittoiseen. (Katso taulukko 5)

Tunnuslukujen kehityksessä muutoksia on vaikea tietää tarkasti etukäteen, sillä niihin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Kuitenkin kehittämiset tulevat arviolta kasvattamaan tunnuslukuja seuraavasti:

- Liiketulos %: 15-20 %
- Oman pääoman tuotto %: 15-20 %
- Sijoitetun pääoman tuottoaste %: 5-10 %
- Quick Ratio: 5-10 %
- Current Ratio: 5-10 %
- Omavaraisuusaste %: 15-20 %
- Nettovelkaantumisaste %: 10-15 %

Tunnusluvut kehitysten jälkeen						
	ROE %	ROI %	QR	CR	Omavaraisuusaste	Nettovelkaantumisaste
Erinomainen	yli 20 %	yli 15 %	yli 1,5	yli 2,5	yli 50 %	alle 10 %
Hyvä	15 - 20 %	10 - 15 %	1 - 1,5	2 - 2,5	35 - 50 %	10 - 60 %
Tyydyttävä	10 - 15 %	6 - 10 %	0,5 - 1	1,5 - 2	25 - 35 %	60 - 120 %
Välttävä	5 - 10 %	3 - 6 %	0,3 - 0,5	1 - 1,5	15 - 25 %	120 - 200 %
Heikko	alle 5 %	alle 3 %	alle 0,3	alle 1	alle 15 %	yli 200 %

Taulukko 5: Arviot talouden tunnusluvuista kehitysten jälkeen.

Edellä olevan taulukon (taulukko 5) realistisesti arvioituista lukemista huomaa toiminnan muuttuvan kannattavampaan suuntaan kehittämällä edellä olevia kohtia verrattaessa vuoden 2016 lukemiin (taulukko 3). Kehityksistä merkittävimmät vaikutukset näkyvät oman pääoman (ROE), sijoitetun pääoman (ROI) tuotoissa ja omavaraisuusasteen kehityksissä lyhyellä aikavälillä parantuen heikosta välttävään ja näin ehkä ratkaisevan kannattavuusongelmat yhdessä muiden lukemien kasvaessa ohessa hieman. Arviot ovat vielä lyhyelle aikavälille tuleviksi muutamaksi vuodeksi, mutta pitkällä aikavälillä vaikutukset tulevat takuulla näkymään yhä suuremmin.

Mikäli kannattavuutta pystytään Top-Trade Oy:ssä ylläpitämään, on sillä edellytykset kasvat-
taa liikevaihtoa moninkertaiseksi seuraavien vuosikymmenten aikana. Liikevaihdon kasvu on ollut tähän saakka kovaa ja ennusteet sen lisääntymiselle ovat suuret. Liiketulosta kehittämällä, on yrityksen mahdollista haalia kasvuun tarvittava pääoma, jotta toiminnan rahoitus on vieraan pääoman sijasta omapääomavoittoista. Tässä työssä esiteltyjen kehitysten uskon vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen ja pääomarakenteen muutokseen positiivisesti. Mitä parempi kokonaiskannattavuus on sitä suuremmat ovat mahdollisuudet pitkäaikaiseen liiketoimintaan.

Ennusteet nykyisellään tuleville vuosille ovat jo nähtävillä positiivisessa valossa, sillä liikevaihto ja -tulos ovat molemmat kasvaneet vuonna 2017 yli 30 % vuoteen 2016 verrattuna. Tässä työssä esiteltävät kehitykset lisäävät näitä lukemia vielä merkittävästi, jolloin seuraavina vuosina voidaan ylittää vieläkin suurempiin kasvuprosentteihin. Talouden tunnusluvut voi-

vat siis olla hyvällä tasolla jo seuraavan viiden vuoden aikataululla, jolloin kannattavuus toiminnassa on erittäin hyvä. Mielestäni vuoden 2016 tunnusluvut eivät vielä kuvaa yrityksen toiminnan potentiaalia, alkuvuosien toiminnan pyörittämiseen vaadittujen investointien ja maailmanlaajuisen talouden taantuman vuoksi. Tulevaisuuden näkymät kuitenkin yrityksellä ovat hyvät, kunhan kannattavuuden eri osa-alueet saadaan hoidettua kuntoon.

Jatkotutkimuksiksi tälle tutkimukselle suosittelen vuosittaisia kannattavuuden tunnuslukujen laskuja, joilla saadaan tietä, mihin suuntaan kannattavuuden osalta ollaan menossa. Luvut kertovat tärkeää tietoa myös mahdollisille sijoittajille, joita saatetaan tarvita toimintaa laajennettaessa edellyttäen, että kannattavuus saada korjattua ja liikevaihtoa kehitettyä.

8 Lähteet

8.1 Kirjalliset

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Yrityskirjat Oy

Deryn, G., Ioannis M. & Dimitris F. 2013. E-Logistics and E-Supply Chain Management: Applications for Evolving Business. Idea Group Inc (IGI)

Dixon, A & Tanner, J. 2016. Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys-kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2011. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy

Mäkelä, I. & Pitkäpaasi, P. 2015. Myyntiajattelu. Helsinki: Unifragia.

Mäkinen, I. & Söderström, T. 2002. Talous ja kannattavuus. Vantaa: WSOY.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta-Parempi bisnes. Helsinki: Talentum pro.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Successful Selling Skills: Seven Keys To Selling Your Profe: Certified Public Accountant Ades, Leslie J The CPA Journal; Sep 1989; 59, 9; ProQuest Centrale

Sutinen, M. & Viklund, E. 2007. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Tikka, J. 2017. Ostotoiminta tutuksi. BoD

U.C. Mathur. 2008. Sales management. New Delhi: New age international (P) limited, publisher.

Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

8.2 Sähköiset

Balance consult. Tunnuslukuopas. Viitattu 15.8.2017. <http://www.balanceconsulting.fi/>

Henix. 2007. Kirjanpidon tunnusluvut. Viitattu 20.11.2017. [http://www.henix.fi/kirjanpitu-
losteeet/kirjanpidontunnusluvut.pdf](http://www.henix.fi/kirjanpitu-
losteeet/kirjanpidontunnusluvut.pdf)

Investopedia. Inventory valuation for investors. 2016. Viitattu 16.10.2017. [http://www.inves-
topedia.com/articles/02/060502.asp](http://www.inves-
topedia.com/articles/02/060502.asp)

Logistiikan maailma, Kuljetus. Viitattu 22.8.2017. [http://www.logistiikanmaailma.fi/kulje-
tus/](http://www.logistiikanmaailma.fi/kulje-
tus/)

Logistiikan maailma, Logistiikka. Viitattu 22.8.2017. [http://www.logistiikanmaailma.fi/logis-
tiikka/](http://www.logistiikanmaailma.fi/logis-
tiikka/)

Logistiikan maailma, Osto ja myynti. Viitattu 13.9.2017. [http://www.logistiikanmaa-
ilma.fi/osto-ja-myynti/](http://www.logistiikanmaa-
ilma.fi/osto-ja-myynti/)

Procurement. Viitattu 23.11.2017. <http://www.procurement.com/spend-analysis.html>

Turun yliopisto. Logistiikkaselvitys 2016. Viitattu 7.9.2017. [http://blogit.utu.fi/logistiikkasel-
vitys/wp-content/uploads/sites/92/2016/11/Logistiikkaselvitys202016.pdf](http://blogit.utu.fi/logistiikkasel-
vitys/wp-content/uploads/sites/92/2016/11/Logistiikkaselvitys202016.pdf)

VTT. Häkkinen ym. 2009 Viitattu 13.10.2017. [http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedot-
teet/2007/T2406.pdf](http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedot-
teet/2007/T2406.pdf)

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Top-Trade Oy. Viitattu 8.8.2017. <https://www.ytj.fi/>

Kuvat

Kuva 1: Top-Trade Oy Kuva 2:Top-Trade Oy Kuva 3:Top-Trade Oy	8
Kuva 4: Yksinkertaistettu hankintatoimi.....	13
Kuva 5: Spend-analyysimalli	15
Kuva 6: ABC-analyysimalli	15
Kuva 7: Portfolio-analyysimalli	15
Kuva 8: Myyntiajattelun pohja	19
Kuva 9: Yksinkertaistettu myyntityö.....	22
Kuva 10: Yksinkertaistettu varasto- ja rahtilogistiikka.....	26
Kuva 11:Top-Trade Oy varasto Kuva 12:Top-Trade Oy varasto Kuva 13:Top-Trade Oy varasto	26
Kuva 14: Varaston materiaalivirtojen suunnittelu	34

Taulukot

Taulukko 1: Liikevaihdon kehitys Taulukko 2:Tilikauden tuloksen kehitys	8
Taulukko 3: Talouden tunnuslukujen viitearvot (Balance consulting.).....	11
Taulukko 4: Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset prosentteina yritysten ja toimialojen liikevaihdolla painotettuna (Turun yliopisto 2016, 16).	25
Taulukko 5: Arviot talouden tunnusluvuista kehitysten jälkeen.....	42