

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Joona Minkkinen

VAIHTO-OMAISUUDEN HALLINNAN
TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Marraskuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Joonas Minkkinen

Nimeke
Vaihto-omaisuuden hallinnan kehittäminen toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä haettiin kehitystapoja toimeksiantajayrityksen vaihto-omaisuuden hallintaan. Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli selvittää järjestelmän ongelmakohdat ja tuottaa niihin ratkaisuja. Tämä toteutettiin perehtymällä vaihto-omaisuuden periaatteisiin ja vaihto-omaisuuden hallintaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona olivat toimeksiantajayrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa työskenteleville henkilöille tehdyt haastattelut. Tutkimuksen perusteella nimettiin kehittämistoimenpiteet sekä suoritettiin arviointia yrityksen nykyisistä vaihto-omaisuuden hallinnan toimintatavoista.

Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa ja siihen käytetyissä työkaluissa on kehitettävää. Yrityksen ostotoiminnassa havaittiin tapahtuvan ostotapahtumia, joita ei analysoitu tarpeeksi. Organisaatio on myös joissain määrin siiloutunut. Lisäksi yrityksellä on kehitettävää tuotteiden varaston hallinnassa. Kuitenkin yrityksellä on hyvät edellytykset kehittää vaihto-omaisuuden hallintaansa. Yrityksen jo tekemät kehittämistoimenpiteet koettiin erinomaisiksi.

Kieli
suomi

Sivuja 70
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

vaihto-omaisuus, vaihto-omaisuuden hallinta, vaihto-omaisuuden hallinnan työkalut, kaupan ala



THESIS
November 2020
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Joonas Minkkinen

Title
The Development of Current Assets Management in The Client Company

Commissioned by
Company X

Abstract

This thesis discusses the ways to develop the client company's current asset management. The main objective of this thesis was to investigate the problematic areas of the system and to produce solutions to them. This was implemented by through familiarization with the principles of current assets management.

The research was carried out as a qualitative research. The research material consists of interviews conducted among the employees who work in current asset management in the client company. Based on the research results improvement measures were identified. Moreover, the company's current asset management procedures were evaluated.

According to the research results the company's management of current assets as well as the tools used for it need development. It was noticed that there were some purchasing activities that were not analyzed sufficiently. The organization has, to some extent, silo structures. Additionally, the company must improve its product inventory management. However, the company has good prerequisites to improve their asset management. The improvements that have been implemented in the company were experienced to be excellent.

Language

Finnish

Pages

70

Appendices

1

Pages of Appendices 1

Keywords

current assets, current assets management, current assets management tools, trade sector

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Toimeksiantajayritys	5
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	6
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	6
1.4	Rakenne	8
2	Vaihto-omaisuus	8
2.1	Merkitys yritykselle	9
2.2	Vaihto-omaisuuden arvostaminen	10
2.3	Vaihto-omaisuus osana tilinpäätöstä	11
2.4	Tunnusluvut	14
2.4.1	Vaihto-omaisuuden kiertoaika	14
2.4.2	Varaston riitto	15
3	Vaihto-omaisuuden hallinta	16
3.1	Toimitusketju	16
3.2	Osto ja B2B-ostoprosessi	18
3.3	Varastointi	24
3.4	Logistiikka	26
3.5	Informaation hallinta	28
3.5.1	Toiminnanohjausjärjestelmä	29
3.5.2	Varastonhallintajärjestelmät	30
3.6	Prosessien hallinta	31
3.7	Myyntiennusteet	32
4	Tutkimuksen tavoite ja toteuttaminen	34
4.1	Tutkimuksen tavoite	34
4.2	Tutkimusmenetelmät	35
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	38
5	Tutkimustulokset ja analysointi	39
5.1	Tutkimustulokset	39
5.1.1	Vaihto-omaisuus ja sen hallinta	39
5.1.2	Työkalut ja apuvälineet	51
5.1.3	Haastateltavan kokemukset vaihto-omaisuuden hallinnasta	58
6	Johtopäätökset ja pohdinta	66
6.1	Johtopäätökset	66
6.2	Pohdinta	69
6.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	70
6.4	Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheet	71
	Lähteet	72

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Vaihto-omaisuus on merkittävä osa erityisesti kaupan alan yritysten varoja, ja siihen sitoutuu merkittäviä määriä pääomaa. Vaihto-omaisuuden hallinta ei ole toimenpide, jonka voi kytkeä päälle tai pois, vaan vaihto-omaisuuden hallintaa on aina. Näin ollen kyse onkin enemmän vaihto-omaisuuden hallinnan optimoimisesta.

Tyypillisiä ongelmia vaihto-omaisuuden hallinnassa ovat esimerkiksi analysoimaton ostaminen sekä varaston tai myymälän tilan hallitseminen kustannustehottomasti. Suurimpana haasteena voitaneen pitää ennustamisen hankaluutta. Vaihto-omaisuuden hallinta helpottuisi huomattavasti, mikäli voitaisiin tietää etukäteen, mitkä ovat seuraavan kauden ostetuimmat tuotteet.

1.1 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä on kotimainen, menestynyt ja kokenut perheyriutus, jonka asiakaskunta koostuu niin yksityis- kuin yritysasiakkaista. Yrityksen liikevaihto on kasvanut useana vuonna, mikä on mahdollistanut myös tuotevalikoiman laajenemisen. Tuotevalikoima ei kuitenkaan ole laajentunut hallitusti, ja yrityksen vaihto-omaisuuden arvo on kasvanut huomattavasti. Merkittävä määrä yrityksen valikoimassa olevia tuotteita on muuttunut epäkurantiksi eli myyntikelvottomaksi. Kaikki yrityksessä käytössä olevat järjestelmät eivät enää palvele yrityksen tämänhetkisiä tarpeita. Myös yrityksen ostotoiminnassa on havaittu tapahtuvan satunnaisesti ostamista ilman erityisempää analysointia. Tällöin jotain tiettyä tuotetta on ostettu esimerkiksi vuodesta toiseen aina sama määrä ilman arviota menekin muutoksesta. Omat haasteensa vaihto-omaisuuden hallintaan tuo myös pitkät valmistus- ja toimitusajat, sillä Suomen sijainti on varsin syrjäinen muun Euroopan ja Aasian tuotantomaihin verrattuna.

Yritys on jo tehnyt joitakin toimenpiteitä vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämiseksi, ja opinnäytetyön tarkoituksena onkin pyrkiä selvittämään muita mahdollisia kehityskohteita. Vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämiseksi yritys on luonut pienryhmän, jossa myös opinnäytetyön tekijä on osallisena.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä käsitellään vaihto-omaisuuden hallintaa kaupan alan yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä halutaan tutustua vaihto-omaisuuteen sekä siihen, miten kaupan alan yrityksen merkittävämpien osa-alueiden, toimitusketjun, oston, varastoinnin ja logistiikan, tulee toimia ja miten ne pitää ottaa huomioon vaihto-omaisuuden hallinnassa. Lisäksi tutustutaan prosessien ja informaation hallintaan sekä myyntiennusteisiin. Tavoitteena on myös laajentaa opinnäytetyön tekijän tietämystä vaihto-omaisuudesta ja sen hallinnasta. Vaihto-omaisuus on erityisesti kaupan alalla toimivien yritysten yksi merkittävimmistä pääomaeristä, joten on tärkeää, että vaihto-omaisuutta hallitaan luotettavasti.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös auttaa toimeksiantajayritystä tunnistamaan sen vaihto-omaisuuden hallinnassa kehittämistä vaativat osa-alueet. Opinnäytetyön perusteella toimeksiantajayritys voi jatkaa vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämistä, mikäli se koetaan tarpeelliseksi.

Vaihto-omaisuuden hallinta on käsitteenä erittäin laaja, ja siihen voidaan liittää useita yritysten operatiivisia toimintoja. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty vaihto-omaisuuden hallintaan kaupan alan yrityksen näkökulmasta, jolloin esimerkiksi valmistusprosessia ei käsitellä.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Saarikankaan (2013) tekemässä opinnäytetyössä käsitellään Allu Finland Oy:n vaihto-omaisuuden hallintaa, rakennetta ja sisältöä. Osana opinnäytetyötä muodostettiin ABC-analyysit osaksi eri tuotesarjoja kahdella tarkasteluajanjaksolla.

Kyseisten analyysien kokoamisen ja tutkimuksen lisäksi opinnäytetyössä otettiin kantaa myös Allu Finland Oy:n tuotanto- ja varastotilojen layouttiin tekemällä parannusehdotuksia komponenttien varastointipaikkojen sijoittelulle. Teoriaosuudessa käsitellään ABC-analyysin kokoamista, tuotteiden kiertonopeuksien vaikutusta sekä erilaisten layout-vaihtoehtojen ominaisuuksia. Tutkimuksessa esitettiin yritykselle parannusedotuksia komponenttien varastointipaikkojen sijoittelulle uuden layout-piirustuksen pohjalta.

Törnin (2010) opinnäytetyössä käsitellään vaihto-omaisuuden hallintaa ja palvelutason ylläpitämistä Rauman Akku Oy:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka toimeksiantajayritys järkeistää varastotoimintojaan niin, ettei palvelutaso kärsi. Varastoon sitoutui huomattavia määriä pääomia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvaillaan vaihto-omaisuutta, palvelutasoa, vaihto-omaisuuden hallintaa sekä varaston ohjausta. Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että henkilökunnan toiminnan epätasaisuus aiheutti kannattamatonta varastointia, jolloin toiminnanohjausjärjestelmän antamiin ostoehdotuksiin ei voitu luottaa. Yrityksessä havaittiin myös olevan paljon epäkuranttia sekä hitaasti kiertävää tavaraa, mikä aiheutti huomattavaa pääoman sitoutumista.

Suomisen (2011) opinnäytetyön aiheena on inventaario ja vaihto-omaisuuden hallinta vähittäiskauppaketju Zil Oy:ssä. Opinnäytetyössä tutkittiin inventaarion toteutusta sekä tilausprosessin tehostamista kohdeyrityksessä. Suomisen opinnäytetyö keskittyy hyvinkin pitkälti erilaisten prosessien ja toimenpiteiden kehittämiseen, ja lopputulokseksi on saatu kehitysideoita ratkaisemaan yrityksessä koettuja ongelmatilanteita. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty inventaarioon, vähittäiskauppaan ja yleisesti vaihto-omaisuuteen. Erityisesti inventaarion toteuttamiseen esitettiin konkreettisia ja helpostikin toteutettavia parannusehdotuksia, joilla yritys pystyy tehostamaan toimintaansa niin, ettei palvelutaso kärsi inventaarion aikana. Lisäksi havaittiin, ettei yrityksen henkilökuntaa ollut koulutettu tarpeeksi, jotta se voisi hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmää tehokkaasti työssään.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Luvussa 2 perehdytään vaihto-omaisuuteen tutustumalla sen merkitykseen, arvostamiseen ja vaihto-omaisuuteen tilinpäätöksessä. Lisäksi on käsitelty kahta keskeistä vaihto-omaisuuden hallinnan tunnuslukua. Luvussa 3 tutustutaan kaupan alan yrityksen merkittävimpiin vaihto-omaisuuden hallinnan osa-alueisiin eli toimitusketjuun, ostoon ja B2B-ostoprosessiin, varastointiin sekä logistiikkaan. Näiden lisäksi luvussa käsitellään myös informaation ja prosessien hallintaa sekä myyntiennusteita.

Opinnäytetyön luvussa 4 käsitellään tutkimuksen tavoitteita, menetelmällisiä valintoja ja tutkimuksen toteuttamista. Luku 5 sisältää tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä niiden analysoinnin. Viimeiseksi luvussa 6 esitellään tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset ja pohdinnat. Näiden lisäksi arvioidaan myös opinnäytetyön luotettavuutta, eettisyyttä ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan yrityksen varastossa olevia valmiita tai kesken-eräisiä tuotteita sekä niiden raaka-aineita. Tyypillisesti vaihto-omaisuudesta käytetään puhekielessä termiä varasto, joka voi tarkoittaa niin fyysistä varastotilaa kuin varastossa olevia tuotteitakin. Termiä vaihto-omaisuus käytetään erityisesti taloushallintoon liittyvissä asiayhteyksissä. (Salmivuori 2010, 10.)

Vaihto-omaisuudeksi luokitellaan sellaisenaan tai jalostettuna luovutettavaksi tai kulutettavaksi tarkoitetut hyödykkeet (Tilastokeskus 2020a). Elinkeinoverolaissa (1968) käsitettä on avattu laajemmin, ja vaihto-omaisuudeksi voidaankin luokitella elinkeinotoiminnassa sellaisinaan tai eteenpäin jalostettuina luovutettavaksi tarkoitettavat hyödykkeet, raaka-aineet, puolivalmisteet ja muut hyödykkeet sekä myös elinkeinotoiminnassa kulutettavaksi tarkoitetut muut tarvikkeet. Vaihto-omaisuutta ei kuitenkaan pidä sekoittaa käyttöomaisuuteen, joksi katsotaan esimerkiksi varastossa tarvittavat apuvälineet.

2.1 Merkitys yritykselle

Vaihto-omaisuudella on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan ja tulokseen. Myynnin näkökulmasta yrityksellä tulee olla riittävästi asiakkaille tarjottavia tuotteita varastossa, jotta voidaan taata mahdollisimman nopea toimitusaika. Pahimmassa skenaariossa asiakas ostaa tarvitsemansa tuotteet kilpailijalta ja asioi jatkossakin ainoastaan siellä. Ratkaisevia kilpailutekijöitä eivät niinkään ole enää hinta ja merkkiuskollisuus, vaan asiakkaat toivovat yhä useammin muun muassa hyvää asiakaspalvelua, toimitusten nopeutta sekä täsmällisyyttä. (Salmivuori 2010, 7.)

Asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavia merkittäviä kilpailutekijöitä itse tuotteen lisäksi ovatkin tuotteen hinta ja saatavuus. Erilaiset asiakkaat arvostavat kuitenkin erilaisia asioita. Joidenkin yritysten tuotteet voivat olla sellaisia, jotka asiakkaan on saatava mieluiten heti mukaansa ilman odottelua. Esimerkiksi yksityiset kuluttajat eivät tyypillisesti osta autojen varaosia laisinkaan omaan varastoonsa vaan tarvitsevat tuotteet pikimmiten auton hajotessa. Yleensä näissä tapauksissa kauppa menetetään kilpailijalle, mikäli tuotetta ei ole heti saatavilla. Vastaavasti esimerkiksi huonekalujen hankinnassa tarve ei yleensä synny yllättäen, jolloin asiakkaalla on aikaa vertailla kilpailijoita ja kilpailijoiden tuotteita. Kivijalkakaupan toiminnan perusideana on saada asiakkaalle hänen tarvitsemansa tuote heti tarpeen syntyessä. Vaihto-omaisuudessa onkin huomattavan tärkeää tasapainotella kysynnän ja vaihto-omaisuuden välillä. (Yritystoiminta 2020a.)

Eriyisesti jälleenmyyntiyrityksille on tyypillistä, että vaihto-omaisuus on merkittävä osuus yrityksen varoja ja siihen sitoutuu huomattavasti pääomaa. Toimeksiantajayritykseni pyrkii laskemaan vaihto-omaisuuden arvoa tulevaisuudessa. Vaihto-omaisuuden valikoiman kasvaessa hallitsemattomasti on sen pohjalle jäänyt huomattava määrä epäkurantteja tuotteita, jotka ovat jääneet yrityksen varastoihin. Näiden epäkuranttien tuotteiden poistamiseksi toimeksiantajayritys on alkanut tehdä toimenpiteitä. Orgaanisella kasvulla syntyvien uusien myymälöiden määrä ei sido enää suhteellisesti niin paljoa pääomaa kuin aikaisemmin.

Kaupan alan yritykset toimivat valmistajien ja kuluttajien välisenä siltana. Tukku-kauppa ja vähittäiskauppa ovat vastuussa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä helposti, luotettavasti ja edullisesti. Kaupan alan yrityksen peruseriaatteena on saada myytyä tuotteitaan, jolloin menestys perustuu muun muassa oikeisiin tuotevalintoihin, onnistuneisiin ostoihin sekä kustannustehokkaaseen ja nopeaan toimitusketjuun. Kaupan ala eroaa valmistavasta teollisuudesta siten, ettei tuotteita jalosteta. Ostamisen ja myynnin välinen aika voi olla hyvinkin lyhyt. (Niemi-nen 2016, 195.)

2.2 Vaihto-omaisuuden arvostaminen

Vaihto-omaisuuden pääperiaatteita ovat hyödykekohtainen arvostaminen ja alimman arvon periaate. Vaihto-omaisuuden arvon selvittämiseksi tulee selvittää hyödykkeen kappalemäärä sekä arvioida hyödykkeen arvostusta. Tyypillisesti hyödykkeiden kappalemäärä selvitetään laskemalla hyödykkeiden ne yksi kerrallaan inventoimalla. Hyödyke kirjataan järjestelmään hankintamenoja mukaan, mutta hyödykkeen arvoa arvioitaessa tulee huomioida mahdolliset arvon alentumiset. (Hanski 2016.)

Inventaariolla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevan vaihto-omaisuuden arvostamista. Inventaario on usein pakollinen kirjanpidon ja verotuksen säännöistä johtuva toimenpide. Inventaarion ensimmäinen ja tärkein vaihe onkin tunnistaa yrityksen vaihto-omaisuus. Inventaariossa lasketaan yrityksen hallussa olevien hyödykkeiden kappalemäärät. Jokainen hyödyke tai hyödykelaji täytyy myös arvostaa. Arvostuksessa tulee huomioida alimman arvon periaate, jota käsitellään opinnäytetyössä myöhemmin lisää. Varaston inventointia voidaan hyödyntää yrityksen muun toiminnan tehostamiseen. Erityisesti yrityksen vaihto-omaisuuden arvon ollessa suuri on tärkeää pyrkiä käyttämään pääomia mahdollisimman tehokkaasti. (Sirkiä 2019.)

Alimman arvon periaatteen mukaan vaihto-omaisuus tulee arvostaa alimpaan arvoon alkuperäisen hankintamenoa, tilinpäätöspäivän todennäköisen jälleenhankintamenoa tai tilinpäätöspäivän todennäköisen myyntihinnan mukaan. Alimman

arvon periaatetta tulee soveltaa kaikkiin hyödykkeisiin riippumatta siitä, ovatko ne kurantteja tai epäkurantteja. Arvostamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei yhden lajin arvon alentumista voida kompensoida muiden hyödykkeiden arvon kohentamisella. (Hanski 2016.)

Vuonna 2016 voimaan tulleen kirjanpitolain muutoksen mukaan hankintamenoon luetaan myös hyödykkeen hankinnasta ja valmistuksesta aiheutuneet välittömät menot. Hankintamenoon voidaan lukea kohtuullinen määrä hankinnan ja valmistuksen välillisistä menoista niiden kohdistuessa tuotantopakettiin.

Jollei kirjanpitovelvollinen muuta näytä, vaihto-omaisuuteen kuuluvien samanlajisten hyödykkeiden hankintameno määritetään olettaen, että hyödykkeet on luovutettu siinä järjestyksessä kuin ne on hankittu, tai että luovutusjärjestys on ollut hankintajärjestykselle päinvastainen. Tällaisten hyödykkeiden hankintamenoiksi saadaan merkitä myös toteutuneiden hankintamenojen keskiarvo, joka on painotettu vastaavilla hankintamäärillä, tai muulla yleisesti käytössä olevalla hyvän kirjanpitoavan mukaisella menettelytavalla laskettu arvo. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 4 luku, 5 §.)

Jatkuvasti hankittavat hankintamenoiltaan vähäiset hyödykkeet voidaan kuitenkin arvostaa saman rahamäärän mukaan jokaisen tilikauden aikana, mikäli hyödykkeiden määrän ja yhteenlaskettujen hankintamenojen muutokset ovat vähäisiä. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 5 luku, 6 §.)

2.3 Vaihto-omaisuus osana tilinpäätöstä

Tilinpäätöksen tarkoituksena on kertoa yrityksen toiminnasta tietyllä ajanjaksolla numeerisesti. Tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta ja taseesta sekä niihin liittyvistä liitetiedoista. Tuloslaskelmasta selviää yrityksen tuloksen muodostuminen ja taseesta yrityksen varat ja velat. Yleensä tilinpäätös laaditaan 12 kuukauden välein eli tilikausittain. (Taloushallintoliitto 2020; Salmivuori 2010, 15.)

Vaihto-omaisuus on tilinpäätöksessä esillä tuloslaskelmassa ja taseessa. Tuloslaskelmassa se esiintyy varaston muutoksena ja taseessa vaihto-omaisuutena

vaihtuvat vastaavat -osion alla. Vaihto-omaisuuteen sisältyvät myös siihen liittyvät ennakkomaksut. Tuloslaskelmassa varaston muutos on liikevoiton tai -tappion kannalta merkittävä erä. Yksinkertaisuudessaan varaston muutos tarkoittaa vaihto-omaisuuden arvon muuttumista laskentajakson alusta laskentajakson loppuun. (Salmivuori 2010, 15.)

Varaston muutos sisältää normaalin varaston muutoksen sekä varaston aliarvos-tuskirjauksista johtuvan varaston arvon muutoksen. Normaali varaston muutos aiheutuu siitä, etteivät tuotteiden osto- ja myyntitapahtumat välttämättä sijoitu samalle tilikaudelle. Varastokirjanpitoon tehty tuotteiden vastaanottotilaus ei kuitenkaan paranna yrityksen tulosta, jos siihen liittyvä kulu on käsitelty kirjanpidossa oikeaoppisesti. (Salmivuori 2010, 16.)

Vaihto-omaisuuden hankintamenoa jaksottamisesta on säädetty kirjanpitolaissa seuraavasti:

Tilikauden päättyessä jäljellä olevan vaihto-omaisuuden hankintameno aktivoidaan. Jos vaihto-omaisuuden todennäköinen hankintameno tai luovutushinta on tilikauden päättyessä hankintamenoa pienempi, on erotus kuitenkin kirjattava kuluksi. (Kirjanpitolaki 1336/1997, 5 luku, 6 §.)

Tilikauden lopussa yrityksen tulee huomioida vaihto-omaisuuteen liittyvät kirjanpidon kirjaukset normaaliakin tarkemmin. Yrityksen täytyy kirjanpidossaan ottaa huomioon, että tuotteiden vastaanottokirjaus ja siihen kohdistuva ostolasku kirjaetaan samalla tilikaudelle. Tällöin esimerkiksi tilanteessa, jossa kyseisen tavaran-toimituksen ostolasku ei ole vielä saapunut, varastoon kirjatut tuotteet vähennetään vaihto-omaisuuden arvosta. Vastaavasti tilanteessa, jossa ostolasku on saapunut, mutta tavaroita ei ole vielä toimitettu, yritys kirjaa ostolaskun taseeseen ennakkomaksuksi. Tilanteessa, jossa toimitettuja tuotteita ei olla vielä laskutettu asiakkaalta, kyseisten tuotteiden arvo lisätään vaihto-omaisuuden arvoon. (Salmivuori 2010, 16.)

Tuloslaskelmassa esitetään sellainen vaihto-omaisuus, josta ei ole odotettavissa enää tuloa. Tuloa ei ole odotettavissa enää esimerkiksi jo myydystä vaihto-omaisuudesta eikä osittain tai kokonaan epäkurantista vaihto-omaisuudesta. Kuluksi

kirjataan myös kadonnut vaihto-omaisuus. Vähennysten jälkeen taseen vaihto-omaisuudeksi jäävät vain ne hyödykkeet, joista odotetaan saatavan tuloa seuraavilla tilikausilla. Taseeseen jäävän vaihto-omaisuuden osalta noudatetaan aikaisemmin käsiteltyä alimman arvon periaatetta. (Rekola-Nieminen 2016.)

Kirjanpitoasetuksen (1997, 1 luku, 6 §) mukaan vaihto-omaisuus eritellään taseessa aineisiin ja tarvikkeisiin, keskeneräisiin tuotteisiin, valmiisiin tuotteisiin, muuhun vaihto-omaisuuteen ja vaihto-omaisuuden ennakkomaksuihin. Saman asetuksen mukaan tuloslaskelmassa tulee eritellä valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastonmuutos toisistaan.

Aineiksi ja tarvikkeiksi luokitellaan valmistustoimintaan tarvittavat raaka-aineet. Nimensä mukaan keskeneräisten tuotteiden riville eritellään tuotteet, joiden valmistusprosessi on vielä kesken. Valmiiden tuotteiden riville luokitellaan valmistustoiminnasta valmistuneet, mutta luovuttamattomat tavarat sekä kauppaliikkeen valmiina ostettujen myyntituotteiden varaston arvo. Muuta vaihto-omaisuutta voivat olla esimerkiksi arvopaperikauppiaan arvopaperivarasto tai rakennusliikkeen keskeneräiset urakat. (Rekola-Nieminen 2016.)

Vaihto-omaisuuden aliarvostuskirjauksella tarkoitetaan vaihto-omaisuuden arvon alentumista. Arvon alentumista voi tapahtua esimerkiksi jonkin tuotteen rikkoutessa tai ainoastaan vanhentuuessa. Varastossa olevien tuotteiden arvostushintaa muutetaan esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa tuote päätetään hävittää, tuote on vanhentunut tai tuote on joko viallinen tai rikkoutunut, jolloin se on jollakin tapaa uutta vastaavaa tuotetta huonompi. Aliarvostuskirjauksen kohteeksi joutuville tuotteille on hyvä sopia yhteiset pelisäännöt, sillä pienemmissäkin yrityksissä nimikkeiden määrä voi nousta tuhansiin. (Salmivuori 2010, 17.)

Yleensä kyseisten tuotteiden uudelleen arvostaminen on vaikeaa ja joissain tapauksissa oikeasta hinnasta voikin olla erilaisia arvioita verottajan ja yrityksen välillä. Tämän vuoksi aliarvostettujen tuotteiden uudet hinnat onkin pystyttävä perustelemaan veroseuraamuksilta välttymisen vuoksi. Suurimmissa yrityksissä vaihto-omaisuuden muutoksella on suuriakin vaikutuksia yrityksen tulokseen ja

taseeseen. Vaihto-omaisuuden muutos vaikuttaa yrityksen liikevoittoon eli verotettavaan tuloon, joten yrityksellä on näin ollen mahdollisuus vaikuttaa hieman maksettaviin veroihin. Tehtäessä kirjaukset täysimääräisinä yrityksen verotettava tulo pienenee, mikä myös pienentää maksettavien verojen määrää. Vastaavasti yrityksen vähentäessä vaihto-omaisuuden arvoa pienemmällä osuudella yrityksen vaihto-omaisuuden arvo pysyy korkeampana. Näin ollen yrityksen tase näyttää paremmalta, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi lainan saantiin. Samalla myös yrityksen nettovarallisuus pysyy suurempana, jolloin yrityksellä on paremmat edellytykset maksaa enemmän osinkoja. Aliarvostuskirjauksia tehtäessä on kuitenkin muistettava, että yrityksen on pystyttävä perustelemaan aliarvostuskirjausten suuruus. (Salmivuori 2010, 17.)

2.4 Tunnusluvut

2.4.1 Vaihto-omaisuuden kiertoaika

Vaihto-omaisuuden kiertoajalla mitataan varastoinnin tehokkuutta. Luku kertoo, kuinka monta päivää hyödyke viipyy yrityksen varastossa. Erityisesti kaupan alan yrityksissä vaihto-omaisuuden kiertoajalla on keskeinen merkitys kannattavuudelle sekä tulorahoituksen riittävyydelle. (Alma Talent 2020.)

$$\text{Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää)} = 365 * (\text{vaihto-omaisuus} - \text{vaihto-omaisuuden ennakkomaksut}) / \text{aine- ja tarvikekäyttö (12 kk)}$$

Vaihto-omaisuuden kiertoajalla voidaan päätellä esimerkiksi yrityksen materiaalihallinnon ja markkinoinnin toimivuutta. Vaihto-omaisuuden kiertoajan ollessa nopea yrityksen vaihto-omaisuuteen sitoutuu tavallista vähemmän pääomaa ja materiaalihallinto toimii hyvin. Vastaavasti tunnusluvun ollessa suuri yrityksen olisi syytä tehostaa materiaalihallintoa, sillä se sitoo turhaan pääomaa. Luku on kuitenkin toimialakohtainen eikä sille ole olemassa minkäänlaisia ohjearvoja, vaan tyypillisesti sitä verrataan toimialan keskimääräisiin kiertoaikoihin. (Alma Talent 2020.)

Eriyisesti suurissa yrityksissä, joissa tuotevalikoima on laaja, tunnuslukua olisi seurattava ennemminkin pienemmissä osissa kuin yritystasoisessa kokonaisuudessa. Jonkin yksittäisen tuotteen poikkeuksellisen suuri arvo ei välttämättä muuta tunnusluvun arvoa ollenkaan suurta nimikemäärää arvioitaessa. Elintarvikkeilla on huomattavasti lyhyempi kiertoaika kuin huonekaluilla. Tyypillisesti tunnuslukua jaetaan esimerkiksi tuoteryhmien mukaan, jolloin se antaa huomattavasti paremman kuvan vaihto-omaisuuden kiertonopeudesta.

2.4.2 Varaston riitto

Varaston riitto kertoo sen, kuinka pitkäksi ajaksi yrityksen keskimääräinen varasto riittää, mikäli kysynnän taso pysyy normaalina. Varaston riiton laskemiseksi selvitetään ensiksi varaston kiertonopeus. Riiton yksikkö on päiviä, ja se voidaan jakaa kahdella tavalla. (Logistiikan Maailma 2020a.)

Tapa 1. Riitto = $365 / \text{kierto}$

Tapa 2. Riitto = $\text{keskivarasto} / \text{vuoden kokonaiskysyntä} * 365$

Laskemisessa voidaan soveltaa joko laskettavien tuotteiden yksiköitä tai yksikköhintaa. Yksikköhinnalla laskiessa keskivaraston sijaan käytetään kuitenkin varaston keskiarvoa. Riitto on vaihto-omaisuuden hallinnassa tärkeä tunnusluku, sillä se kertoo, kuinka pitkäksi aikaa nykyinen varasto riittää normaalilla kysynnällä. Riittoa voidaan käyttää apuna esimerkiksi täydennystilauksia suunnitellessa. Ongelmana tunnusluvussa kuitenkin on, ettei se huomioi kysynnässä tapahtuvia muutoksia esimerkiksi sesonkipainotteisten tuotteiden osalta. (Logistiikan Maailma 2020a.)

3 Vaihto-omaisuuden hallinta

Vaihto-omaisuuden hallinta on käsitteenä hyvinkin laaja, ja sen merkitys vaihtelee yrityskohtaisesti. Esimerkiksi vähittäiskauppaa harjoittavan yrityksen vaihto-omaisuuden hallinta ei ole niin laajaa kuin vähittäiskaupan lisäksi tuotantoa harjoittavan yrityksen. Suuremmissa yrityksissä vaihto-omaisuuden hallintaa voidaan tehdä useissa eri osa-alueissa, kun vastaavasti pienemmissä yrityksissä jopa yksittäiset henkilöt vastaavat vaihto-omaisuuden hallinnasta. Yrityksen kasvaessa on myös todennäköisempää, että vaihto-omaisuuden hallinnan merkitys kasvaa. Vaihto-omaisuuden hallinta ei ole toimenpide, jonka voi tarpeen tullen kytkeä päälle tai pois päältä, vaan kyse on ennemminkin hallinnan optimoimisesta. Aina vaihto-omaisuutta ollessa on myös olemassa vaihto-omaisuuden hallintaa. Hyvää vaihto-omaisuuden hallintaa voidaan pitää myös merkittävänä kilpailuetuna.

Vaihto-omaisuuden hallintana voidaan pitää tapaa hankkia, varastoida ja myydä valmiita tuotteita tai raaka-aineita. Liiketoiminnan kannalta vaihto-omaisuuden hallinta tarkoittaakin oikeiden tuotteiden ja määrien toimittamista oikeaan paikkaan oikeaan hintaan. Luonnollisestikaan vaihto-omaisuuden hallinta ei pääty siihen, kun tuote saadaan ensimmäisen kerran myytäväksi asiakkaalle, vaan tämän jälkeen seurataan tuotteen myynnin ja elinkaaren kehittymistä. Vaihto-omaisuuden hallintaa onkin esimerkiksi ostojen ja myynnin valvominen, varastonhallinta sekä logistiikan hallinta. (Tradegecko 2020.)

3.1 Toimitusketju

Laajemmassa kokonaisuudessa vaihto-omaisuuden hallinta kytkeytyy vahvasti toimitusketjun hallintaan. Usein kuullaan puhuttavan logistiikasta, toimitusketjusta, tilaus-toimitusketjusta, SCM:stä (Supply Chain Management) tai vastaavasta käsitteestä. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on lisätä yrityksen myyntiä, alentaa kustannuksia ja tehostaa työn tuottavuutta. (Salmivuori 2010, 19.)

Tehokkaasti organisoitu toimitusketju vaikuttaa myyntiin esimerkiksi tuotteiden paremman saatavuuden ja paremman asiakastyytyvyyden ansiosta samalla pienentäen kustannuksia sekä tehostamalla yrityksen eri prosesseja. Toimitusketjun määritelmä on hyvinkin häilyvä, ja se vaihtelee yritysten välillä merkittävästikin. (Salmivuori 2010, 19.)

Toimitusketju ei aina koostu ainoastaan omasta yrityksestä, vaan siinä voi olla useita toimijoita. Toimitusketjuun voi kuulua raaka-aineiden tuottajia ja valmistajia, lopputuotteiden jakelijoita, lopputuotteiden jälleenmyyjiä ja lopputuotteen käyttäjiä. Toimitusketjuun kuuluvien toimijoiden tulee miettiä omaa asemaansa toimitusketjussa päästäkseen toimitusketjun toiminnan tavoitteissa mahdollisimman parhaaseen lopputulokseen. (Salmivuori 2010, 21.)

Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on vahvistaa yrityksen kilpailukykyä vastamalla asiakkaiden tarpeisiin. Yksittäisten yritysten sijaan toimitusketjujen voidaan katsoa kilpailevan keskenään. Kilpailukykyä pyritään parantamaan pienentämällä yrityksen kustannukset mahdollisimman pieneksi, mutta kuitenkin niin, että haluttu palvelutaso säilyy. Toimitusketjun hallinnassa on keskenään ristiriitaisia tekijöitä, kuten se, että laaja tuotevalikoima todennäköisesti parantaa asiakaspalvelua, mutta sitoo paljon pääomaa, mikä ei ole kustannustehokasta. Hyvässä toimitusketjun hallinnassa huomioidaan myös markkinointi ja myynti toteuttamalla asiakkaille annetut lupaukset. Toimitusketjun hallinnassa on tärkeää tehdä yhteistyötä yrityksen sisällä ja ulkopuolella. (Logistiikan Maailma 2020b.)

Yksi yrityksen toimitusketjun hallintaan vaikuttavista päätöksistä on yrityksen strategia. Mikäli yrityksellä on kovat kasvutavoitteet, yrityksen vaihto-omaisuuden määrä saattaa kasvaa joko tahallisesti tai tahattomasti. Eräs strateginen vaihtoehto voi olla myös niin sanottu vertikaalinen vaihtoehto, jolloin yritys ostaa tärkeimmät toimittajansa tai jakelijansa. (Salmivuori 2010, 21.)

Kun rakennetaan yrityksen toimitusketjuun liittyvää infrastruktuuria, on otettava huomioon se, miten yritys hoitaa jakelun, varastoinnin, hankinnat ja valmistuksen. Nämä päätökset voivat vaihdella eri tuote- ja markkinasegmenteissä. Tuotantoa on viime vuosikymmenien ajan siirtynyt paljon Kiinaan ja muihin niin sanottuihin

halpatuotantomaihin, mikä on tuonut omat haasteensa muun muassa toimitusaikojen, erilaisten yrityskulttuurien ja suurten ostoerien osalta. Toimitusketjun infrastruktuuria suunniteltaessa onkin hyvä varautua ennakkoon esimerkiksi mahdollisiin uusiin rautateihin, maiden välisiin tullisopimuksiin ja rahtikustannusten kehittymiseen. (Salmivuori 2010, 23.)

Yrityksen hankinnan ja jakelun hoitamiselle on useita hyviä vaihtoehtoja, ja ne voivat vaihdella muun muassa strategian sekä liiketoimintaympäristön mukaan. Varastoinnin osalta nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin pitää lopputuotteiden varastoimista mahdollisimman lähellä asiakasta ja raaka-aineiden varastoimista lähellä valmistusta. (Salmivuori 2010, 23.)

Yrityksen strategiset päätökset tulee jalkauttaa koko organisaatioon, jotta jokainen pystyy toimimaan niiden mukaisesti. Strategian jalkauttamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi strategiaan perustuvaa Balanced Scorecard -tyyppistä mittaristoa, jonka avulla voidaan mitata ja ohjata kutakin toimintoa. Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo koostuu noin 20–25 erilaisesta mittarista taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta ja erilaisista oppimis- ja kasvunäkökulmista. Tyypillisesti mittareista 80 % olisi hyvä olla ei-rahamääräisiä. Monesti strategian jalkauttaminen ei toimi kunnolla, sillä yrityksellä saattaa olla käytössään vanhentuneita tulospalkkaukseen liittyviä mittareita. Tehokkaimmin työntekijöitä ohjaa sellainen mittari, joka vaikuttaa heidän palkkaansa. (Salmivuori 2010, 23; Laakso 2020.)

3.2 Osto ja B2B-ostoprosessi

Tilastokeskus (2020b) määrittelee ostoiksi kaiken tilikauden aikana jälleenmyytäväksi ja kauppatoiminnassa käytettyjen ostettujen tavaroiden ja palvelujen arvon lukuun ottamatta pääomahyödykkeitä. Näin ollen ostoiksi voidaan myytäväksi tarkoitettujen hyödykkeiden lisäksi luokitella esimerkiksi myytäväksi tarkoitettujen tavaroiden materiaalit, kuten raaka-aineet, sekä tuotantoon liittyvät oheismateriaalit, kuten pakkausmateriaalit. Ostot eivät kuitenkaan sisällä sellaisia kuluja,

jotka tilinpäätöksessä kirjataan rahoituskulukuksi tai jotka liittyvät muuhun kuin varsinaiseen liiketoimintaan. (Tilastokeskus 2020b.)

Tyypillisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä saadaan tietojärjestelmästä ostoehtoja, joiden mukaan ostoista vastaava henkilö tekee mahdolliset ostopäätökset. Mahdollisesti tietojärjestelmätkin ovat hyvin alkeellisia, jolloin mahdollista manuaalityötä voi joutua tekemään paljonkin. Luonnollisestikaan kaikkea ei kuitenkaan voida ostoprosessissa automatisoida esimerkiksi erilaisten sesonkituotteiden osalta, joiden kysyntä vaihtelee merkittävästikin tietyn ajanjakson aikana. Pienissäkin yrityksissä nimikkeitä voi olla tuhansia, mikä työllistää ostoprosessia entisestään. Yleensä ostoehtoja ei kyseisissä yrityksissä ajetaakaan järjestelmästä päivittäin, sillä yksinkertaisesti sellaiseen ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja. (Salmivuori 2010, 51.)

Hankinta- sekä ostotoiminnassa on tärkeää erottaa strategiset, taktiset ja operatiiviset toiminnot toisistaan. Strategista ostotoimintaa ovat toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät toiminnot. Erilaisia sopimusneuvotteluja voidaan pitää taktisena toimintona. Operatiivinen ostotoiminta on hyvinkin arkista ostamiseen liittyvää toimintaa, kuten tilaamista ja laskujen tarkastamista. Luonnollisestikin hankinta- ja ostotoiminnassa pitää pyrkiä esimerkiksi varastomäärien ennakoimiseen. Tyypillisesti hankintojen ja ostojen luonne vaihtelee yrityksen sisällä esimerkiksi tuoteryhmien tai yksikköjen mukaan. (Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 31–32.)

Ostotoiminnan perusideana on hankkia yritykselle tarvittavat raaka-aineet ja tuotteet ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan ennalta sovittuun tapaan. Osto tulisi myös suorittaa mahdollisimman kustannustehokkaasti, mutta kuitenkin niin, että haluttu palvelutaso säilyy. Samalla ostotoiminta pyrkii myös tuottamaan lisäarvoa muun muassa tekemällä tuotekehitystä toimittajien kanssa, jolloin voidaan parantaa tuotteiden valmistusprosessia ja laatua. Yrityksen hankinnoilla ja ostoilla on suuri merkitys yrityksen kannattavuudelle, sillä joissain yrityksessä hankintoihin kuluva rahamäärä voi vastata jopa 60–80 % yrityksen tilikauden liikevaihdosta. (Logistiikan Maailma 2020c.)

Ostotoiminnan tärkeänä tehtävänä on turvata raaka-aineiden ja tuotteiden toimitukset myös epätavallisissa olosuhteissa. Tämän vuoksi ostotoiminnassa onkin hyvä olla vaihtoehtoisia toimitusreittejä tai -tapoja sekä useampia toimittajia. Ostotoimintaa hankaloittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi poikkeukselliset luonnonilmiöt tai viivästykset toimituksissa. Ostotoiminnan vastuiden ollessa suuret on tärkeää, ettei vallitsevaan ostotoiminnan tilanteeseen tyydytä, vaan toimintaa myös kehitetään jatkuvasti. (Ritvanen ym. 2011, 32.)

Kaupan alaa voidaan kuvailla dynaamiseksi ja nopeasti muuttuvaksi, jonka vuoksi kaupan alan ostotoiminnassa on omat erityispiirteensä. Kuluttajakäyttäytyminen voi muuttua äkillisesti, ja kaupan alalla muutoksiin tulee reagoida nopeasti. Pahimmassa tapauksessa kuluttaja voidaan menettää kilpailijoille. Yhtenä suurempana muutoksena voidaan pitää digitalisoitumista, mikä on vaikuttanut kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Erilaiset verkkokaupat ja muut sosiaalisen median palvelut mahdollistavat rajattoman tiedon kuluttajille. Kilpailu kaupan alalla kiristyy niin kotimaassa kuin ulkomailla, jolloin yrityksen tulee ymmärtää asiakaskohderyhmiään ja seurata megatrendejä, kuten vastuullisuutta. (Nieminen 2016, 194–195.)

B2B-käsitteellä (Business to Business) viitataan malliin, jossa yritys ostaa tuotteita tai palveluita toiselta yritykseltä (Alonso 2019). Ostoprosessiin kuuluvat kaikki sellaiset toiminnot, joita tuotteiden, palveluiden tai raaka-aineiden hankkimiseen tarvitaan. Tärkeimpiä ostoprosessin osa-alueita ovat esimerkiksi tilaukset, vastaanotto, varastointi ja maksatus. Ostoprosessi vaihtelee muun muassa toimittajasuhteen sekä teknologian kehittämisen myötä. Toimittajasuhteen kehityessä jokaisesta tilauksesta ei tarvitse enää lähettää tarjouspyyntöä, vaan tilauksen voi tehdä suoraan. Puitesopimuksilla voidaan sopia toimitusehdot jollekin tietylle ajanjaksolle, jolloin niistä ei tarvitse neuvotella joka tilauksen yhteydessä uudelleen. (Ritvanen ym. 2011, 39.)

Ostoprosessin ensimmäinen vaihe on kuitenkin tarpeen tunnistaminen. Ilman tarvetta ei muihin toimenpiteisiin ole syytä ryhtyä. Tyypillisesti tarve syntyy nykytilan ja tavoitetilan välisen eron ollessa riittävän suuri. Yleensä tarpeen havaitsemiseen vaikuttavat ulkoiset seikat, kuten markkinointi ja sosiaaliset tekijät, mutta

yritys voi tunnistaa tarpeen myös itse. Kaikki tarpeet eivät kuitenkaan johda ostoprosessiin. (Hanki 2020.)

Ostoprosessin muut vaiheet määrittävät monesti hyödykkeen luonteen, tilauksen ja sopimuksien mukaan. Toimittajasuhteen edetessä ollaan yleensä sellaisessa tilanteessa, että kaikki ylimääräinen on karsittu pois ostoprosessista. Uutta toimittajaa etsiessä kaikki alkaa aina tarpeesta. Kun tarpeen pohjalta on luotu hankintaehdotus, toimittajilta pyydetään tarjoukset niin, että toimittajamarkkinat tunnetaan etukäteen. (Ritvanen ym. 2011, 39–40.)

Tarjouksessa olennaisinta on esittää tarkat tuote- tai palvelutiedot, kauppaan liittyvät ehdot sekä vastata mahdollisiin tarjouspyynnössä esitettyihin kysymyksiin. Liitteenä voi mahdollisesti olla myös erilaisia esitteitä tai näytteitä. Tärkeimmät tarjouksessa esiintyvät tiedot ovat kuitenkin hinta, toimitusaika ja -ehdot, maksuehto, sopimuksen voimassaoloaika sekä mahdolliset takuu- ja huoltoehdot. Mahdollisesti toimittajat voivat myös laatia tarjouksen niin, että se täyttää ostajan minimivaatimukset esimerkiksi takuun suhteen, vaikka todellisuudessa jollekin tuotteelle voitaisiin antaa paremmatkin takuuehdot. (Ritvanen ym. 2011, 40–41.)

Liiketoiminnan asiantuntijuuden edellytyksenä on havaita toimittajan tarjouksen tahalliset tai tahattomat virheet tai puutteet. Siksi esimerkiksi palveluhankinnoissa onkin hyvä varmistaa, että toimittajalla on riittävästi osaamista suorittaa vaadittu työ. Taloudellisesti ja resurssillisesti merkittävässä hankkeissa voi kysyä mielipiteitä myös muilta toimittajan asiakkailta. (Ritvanen ym. 2011, 40–41.)

Ostoprosessin yksi työläimmistä, mutta palkitsevimmista vaiheista on tarjousten vertailu, jonka tarkoituksena on varmistua saatujen tarjousten ehtojen ja vaatimusten täyttymisestä. Olennaista on selvittää kokonaiskustannukset, maksu- ja toimitusehdot, toimintavarmuus ja laatu. Vaikka tarjoukset olisivatkin laadittu ammattimaisesti, jotkin ehdot voivat poiketa tarjouksesta toiseen. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Tarjousten valintaperusteet ovat hyvinkin yrityskohtaisia. Yleisimpiä valintakriteerejä ovat kuitenkin laatu, toimitusaika ja hinta. Muita merkittäviä tekijöitä ovat yleensä toimittajan joustavuus ja maksu- ja toimitusehdot. Yrityksen valitsemille

arvioitaville tekijöille on helppo asettaa painoarvot, joiden perusteella tarjoukset voidaan pisteyttää ja asettaa paremmuusjärjestykseen. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Tarjouksen antaja voi määritellä tarjoukseensa voimassaoloajan, jonka jälkeen tarjous ei ole sitova. Tarjous katsotaan voimassa olevaksi vain kohtuullisen ajan, mikäli tarjouksessa ei ole määritelty voimassaoloaikaa. Kohtuullinen aika voi vaihdella tarjouksen sisällön ja olosuhteiden mukaan. (Yritystoiminta 2020.)

Organisaatiot käyttävät monia erilaisia sopimuksia osana toimintaansa. Yleisimpiä sopimustyyppejä ovat kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- tai projektisopimus sekä partnership-sopimukset. Kertaluonteisia sopimuksia käytetään usein satunnaisissa hankinnoissa, kuten esimerkiksi jonkin kiinteistön ikkunoiden pesemisessä. Vuosisopimuksia voidaan käyttää esimerkiksi sopiessa toimituksia tietylle ajanjaksolle. Puitesopimuksen perusideana on hyödyntää volyymiedut, alentaa ostoprosessin kustannuksia, varmistaa tavaran tai palvelun saatavuus sekä sopia toimitusehdot. Esimerkiksi työsopimusta voidaan pitää puitesopimuksena. Projektisopimuksia tehdään vastaavasti jokaiselle yrityksen projektille erikseen. Suurimmat yritykset käyttävät hankinnoissaan hyvinkin paljon partnership-sopimuksia, jotka ovat tiiviitä ja joiden sopimuskumppanit mietitään harkiten. (Ritvanen ym. 2011, 42–43.)

Sopimuksen solmimisen jälkeen voidaan tilata tuote tai palvelu. Joissain tapauksissa tilaus voidaan tehdä ilman kirjallista sopimusta ja toisinaan hankintatilaus katsotaan sopimukseksi. Nykyisin yritysten kirjalliset sopimukset ovat vähentyneet, ja liiketoiminta perustuu suullisiin sopimuksiin. Kirjalliset sopimukset olisi kuitenkin hyvä laatia varsinkin arvokkaissa ja merkittävässä sopimuksissa mahdollisten tilauksiin liittyvien riskien minimoinniksi. (Ritvanen ym. 2011, 44.)

Vaikkakin tilauksia pyritään yhä enemmän automatisoimaan, tilauksen sisältö on pysynyt pitkälti samana. Tilaukset sisältävät hyödykkeiden tarkat vaatimukset toimituksesta, tuotetiedoista, kustannuksista ja maksuehdoista. Joissain tapauksissa toimittaja lähettää ostajalle vielä tilausvahvistuksen, jossa pääasiallisesti esitetään samat tiedot kuin tilauksessa. (Ritvanen ym. 2011, 44.)

B2B-ostajat toimivat työnantajansa alaisuudessa, jolloin henkilökohtaiset arvot saattavat jäädä taka-alalle. Ostamiseen vaikuttavat kuitenkin vahvasti muun muassa kulttuuri, strategia ja toimintamallit. Tyypillisesti B2B-ostoprosessi on huomattavasti pidempi ja monimutkaisempi kuin yksittäisen kuluttajan prosessi. Ostosvaiheeseen voidaan joissain tapauksissa käyttää jopa kuukausia. B2B-prosessissa on yleensä mukana useampia henkilöitä, jolloin ryhmä toimii varovaisemmin ja toimittajaa ei usein vaihdeta. (Aalto 2019.)

Ostotapahtuman jälkeinen aika on B2B-prosessissa usein erilainen kuin kuluttajan prosessissa. Viime vuosina jälkimarkkinoitavien palveluiden sekä huoltojen merkitys on kasvanut, sillä se muodostaa ostavalle yritykselle eräänlaisen tukijalan kasvulle, kannattavuudelle ja varmuudelle. Tyypillisesti B2B-asiakkaiden asiakassuhteet ovat pitempikestoisia kuin asiakassuhteet yksittäisten kuluttajien kanssa. (Aalto 2019.)

Kokkosen tekemän B2B-myynti – nyt ja tulevaisuudessa -tutkimuksen mukaan myyjän rooli korostuu entisestään B2B-ostoprosessissa. Asiakas voi edetä ostoprosessissa pitkälle itsenäisesti muun muassa etsimällä tietoja tuotteesta tai palvelusta, myyjänä toimivasta yrityksestä sekä vertailla kilpailijoita keskenään. Tyypillisesti asiakkaalla voivat olla ostoneuvottelut käynnissä usean myyjän kanssa samaan aikaan. Näin ollen myyjällä tulee olla valmiudet reagoida asiakkaan signaaleihin nopeasti. Tärkeimpänä myyjän tehtävänä voidaan kuitenkin pitää asiakkaan tarpeen ratkaisemista. (Kokkonen 2020, 52.)

Samaisen tutkimuksen mukaan myyntiprosessissa hyödynnetään yhä enemmän tekoälyä ja robotiikkaa. Todennäköisesti prosesseissa tullaan jossakin vaiheessa automatisoimaan kaikki, mikä pystytään. Ostajan näkökulmasta tämä voi näkyä tilauksen tekemisessä verkkokaupan tai muiden sähköisten rajapintojen avulla. Erityisesti matalalla kynnyksellä ostettavien tuotteiden hankinnassa hyödynnetään todennäköisemmin verkkokauppaa. Kuitenkaan isompia ja merkittävämpiä hankintoja tuskin tehdään vielä lähitulevaisuudessa verkkokaupan avulla ilman minkäänlaista kommunikointia ihmisten kanssa. Kyseiset muutokset tulevat lyhentämään asiakkaiden ostoprosessia. (Kokkonen 2020, 51–52.)

3.3 Varastointi

Varastoinnilla (engl. Warehouse Management) tarkoitetaan varastoksi luokiteltuja rakennuksia, tiloja ja varastotoimintoja. Varastointia on pohdittava erityisesti uutta yritystä perustaessa tai jo olemassa olevan yrityksen toiminnan kehittämistä suunniteltaessa, sillä varastoinnin ratkaisut vaikuttavat yrityksen koko logistiseen ketjuun. (Ritvanen ym. 2011, 79.)

Varastonhallinnalla puolestaan tarkoitetaan tapaa seurata ja hallita yrityksen varastoja ostamisen, valmistamisen, varastoinnin ja käytön aikana. Varastonhallinta on siis oleellinen osa yrityksen toimintaa. Varastonhallinnan tarkoituksena on järjestää oikea määrä oikeaa tuotetta oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Onnistuneella varastonhallinnalla voidaan nostaa yrityksen tehokkuutta ja vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin, ja näiden avulla kasvattaa yritystä. Varastonhallinnasta voidaan käyttää myös käsitettä varastonohjaus. (Unleashed 2020.)

Varastoinnin peruseriaatteena voidaan pitää maksuaikojen pitämistä mahdollisimman pitkänä. Ihannetilanteessa ostaja ei välttämättä ole maksanut hyödykettä toimittajalle, kun siitä on jo saatu maksu asiakkaalta. Samalla tulisi pyrkiä pitämään varastotasot sellaisina, ettei asiakkaille tarvitse myydä "ei oota". (Ritvanen ym. 2011, 92.)

Oleellista varastonhallinnassa on toteuttaa se mahdollisimman yksinkertaisesti ja tehokkaasti. Yleensä varastoissa on tuhansia nimikkeitä, jolloin niiden tehokas hallinta vaikuttaa myös kustannustehokkuuteen. Varastonhallinnassa oleellista on hallita yrityksen kierto- ja varmuusvarastoja. Mitä valmiimpaa tuotetta varastoidaan, sitä enemmän tuotteeseen on sitoutunut pääomaa. (Logistiikan Maailma 2020d.)

Toimitusketjun eri vaiheissa varastoja on tarkoitus pitää niin vähän kuin mahdollista, sillä varastoon sitoutuu merkittävästi pääomaa, joka voitaisiin hyödyntää tuottavammin muissa liiketoiminnan tarpeissa. Varastotasoja pystytään pienen-

tämään tai niistä voidaan luopua jopa kokonaan, jos yritys saa optimoitua toimitusajat niin, ettei varastointia tarvita laisinkaan. Kaikissa yrityksissä tällainen menettely ei kuitenkaan ole välttämättä mahdollista. Tuotevalikoiman sekä asiakastarpeiden laajentuminen ja moninaistuminen lisäävät yritysten varastointipainetta, minkä takia on tärkeää pohtia valikoiman laajuuden tarve. Varastoinnin välttämiseksi joudutaankin joskus olemaan täyttämättä kaikkia asiakkaiden toiveita ja tarpeita. (Ritvanen ym. 2011, 79.)

Vaihto-omaisuuteen voi sitoutua paljonkin pääomaa, ja sen säilyttämisestä saattaa aiheutua suuriakin kustannuksia. Tyypillisimpiä syitä varastojen muodostumiselle ovat myyntieriä suuremmat hankintaerät. Lisäksi asiakkaille halutaan taata nopea toimitusaika eli turvata saatavuus. Yleensä tuotteiden yksikköhinta on myös alhaisempi, kun ostetaan isompi erä kerralla yksittäisten tuotteiden sijaan. Erityisesti jakeluportaan yrityksissä on tyypillistä, että vaihto-omaisuutta kertyy yrityksen varastoihin, sillä lähtökohtaisesti tuotteet myydään asiakkaille heti mukaan. (Salmivuori 2010, 12.)

Vaikka varastoa halutaankin pitää saatavuuden turvaamiseksi, on tärkeää myös muistaa, että esimerkiksi vähittäiskaupassa varastoa ovat myös myymälässä olevat hyllyt, vaikkei se olekaan erillisenä varastotilana. Kun vähittäiskaupassa ei ole varastoa, asiakas ei myöskään saa tavaraa mukaansa. Varaston takaama saatavuus tuo siis asiakkaalle lisäarvoa. Joissain tapauksissa asiakas on myös valmis maksamaan tuotteesta enemmän, jos hän saa sen heti mukaansa. Jotkin tuotteet tai tuoteryhmät ovat kuitenkin sellaisia, että asiakas voi olla myös valmis odottamaan tuotteiden toimitusta. Tärkeintä on siis tunnistaa ne tuotteet, joiden saatavuuden turvaaminen on tärkeää, ja ne, joita ei välttämättä tarvitse varastoida. (Logistiikan Maailma 2020e.)

Varastointitarpeet vaihtelevat hyvinkin paljon muun muassa yrityksen toimialan, strategian ja toimitusketjun aseman mukaan. Varastointitarpeet vaihtelevat myös yrityksen tuoteryhmien välillä. Luonnollisesti esimerkiksi talvella puutarhakalusteiden kysyntä laskee, jolloin kyseisten tuotteiden varastomäärä voidaan laskea jopa olemattomiin. (Salmivuori 2010, 12.)

Varastoa optimoidessa pyritään pitämään varastossa varastoiduksi määriteltyjä hyödykkeitä sellainen määrä, että yrityksen haluttu palvelutaso voidaan saavuttaa. Kuitenkin samalla tulee huomioida, ettei mitään hyödykkeitä ole turhan paljoa varastossa, jottei varastointi sido kohtuutonta määrää pääomaa. Varaston palvelutaso kasvaa nostamalla hyödykkeen varmuusvarastoa, jolloin voidaan hyödyntää myös mahdollisia määrälennuksia ostamalla suurempia eriä kerralla. Lähtökohtaisesti vaihto-omaisuus arvostetaan hankintahinnan mukaan, joten mahdollisesti tällainen menettely voi jopa laskea vaihto-omaisuuden kokonaisarvoa. (Salmivuori 2010, 51.)

Varastoinnin ja logistiikan toiminnalla on suuri merkitys toisiinsa. Logistiikan kustannuksista noin puolet aiheutuu varastoinnin ja siihen sitoutuvan pääoman kustannuksista. Näin ollen varastointi on merkittävä kustannustekijä, jonka kehittämisellä voidaan parantaa kustannustehokkuutta merkittävästi. Oleellisinta kustannusten pienentämisessä on ensiksi tunnistaa kustannukset. Tyypillisimmät kustannukset varastoinnissa ovat raaka-aineen tai tuotteen hinta, rakennuksen ja tontin kulut sekä erilaisten järjestelmien kulut. (Logistiikan Maailma 2020f.)

3.4 Logistiikka

Logistiikka on tärkeä osa yrityksen liike-elämää, ja toimiva ja tehokas logistiikka on yksi kannattavan liiketoiminnan elinehdoista. Logistiikalle on useita toisistaan poikkeavia määritelmiä, mutta Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell ja Santala (2011) ovat lyhyesti määritelleet logistiikan koskevan tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeen tyydyttämiseksi. Tyypillistä logistiikassa ovat esimerkiksi tuotteiden tai raaka-aineiden kuljettaminen ja tuotteiden kerääminen varastosta. (Ritvanen ym. 2011, 19–20.)

Logistiikkaa on harjoitettu yhtä kauan kuin tuotteiden ja palveluiden vaihdantaa on ollut. Logistiikka-käsite on otettu käyttöön 1950-luvulla, mutta 2000-luvun jälkeen logistiikkaan keskittymisen sijaan yritykset ovat keskittyneet enemmän koko tilaus-toimitusketjun hallintaan. Toimiva ja tehokas logistiikka on yrityksen toiminnan elinehto, jota ilman liike-elämä ei toimi. Yritys voi kärsiä huomattavasti

logistisista ongelmista, mikä huomattiin esimerkiksi keväällä 2010, jolloin Islannissa tapahtunut tulivuorenpurkaus lamaannutti lentoliikenteen Euroopassa. (Logistiikan Maailma 2020g.)

Logistiikka voidaan jakaa tulo-, sisä- ja lähtölogistiikkaan. Tulologistiikka alkaa hankintatoimesta, ja siihen sisältyvät myös muun muassa tavaran vastaanotto, purkaminen ja varastointi. Sisälogistiikalla tarkoitetaan materiaalien käsittelyä oman organisaation sisällä silloin, kun kyseessä ei ole tulo- tai lähtölogistiikka. Tyypillisiä toimintoja sisälogistiikassa ovat muun muassa kokoonpano ja laitteiden huoltaminen. Lähtölogistiikkaa on tuotteiden varastosta kerääminen ja pakkaaminen. Lähtölogistiikkaa voi olla myös mahdollinen paluulogistiikka tai lisäarvopalvelut, kuten tuotteiden huoltaminen. (Ritvanen ym. 2011, 20–21.)

Käytännössä sisälogistiikka on muun muassa tavaran vastaanottoa, hyllytystä, keräilyä ja lähettämistä. Keskeistä sisälogistiikkaprosessissa ovat myös käytettävät tietojärjestelmät ja tilat. Sisälogistiikkaan yhdistyy olennaisesti myös informaatiovirtojen hallinta, jotta toiminnalla voidaan vastata tarpeeseen. Tehoton sisälogistiikka tulee ilmi, kun työn tehokkuus laskee, tavaroita kertyy työvaiheiden välille tai toimitusajat pitenevät. Tyypillisesti tehoton sisälogistiikka aiheuttaa varaston kiertonopeuden hidastumista ja sitoutuneen pääoman määrän nousemista, ja pahimmillaan se vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liikevaihtoon. (Transval 2020, 4.)

Suomessa logistiikalle aiheuttavat erityisvaatimuksia muun muassa maantieteellinen sijainti, pitkät etäisyydet ja riippuvuus merikuljetusvirrasta. Suomi on suhteellisen syrjässä muusta Euroopasta, ja Aasiaankin on välimatkaa kiitettävästi. Suomessa asukkaat ovat levittäytyneet hyvin laajalle alueelle. Lähitulevaisuudessa haasteena on löytää keinot kilpailukykyiseen logistiikkaan hyödyntämällä rautateitä. Erityisesti Aasian toimitusaikoja voidaan lyhentää merkittävästikin suosimalla rautatieyhteyksiä nykyisten merireittien sijaan. Tyypillisin käytetty kuormatilamuoto on tälle hetkellä kontti, joita ei kuitenkaan rataverkossa juurikaan vielä kulje. Rautatieyhteyksien hyödyntäminen kuitenkin merkitsee uudenlaisen kaluston ja terminaalien järjestelmän toteuttamista järkevästi. Tulevaisuuden megatrendit, kuten kaupungistuminen ja ympäristöasiat, tukevat rautatieliikenteen

hyödyntämistä yhä enemmän. (Ritvanen ym. 2011. 19–20; Logistiikan Maailma 2020h.)

Tavoitteena logistiikassa on toimittaa tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet tai tuotteet oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan sovittuja laatuja ja määriä noudattaen. Onnistunut logistiikka on merkittävä tekijä onnistuneessa varastonhallinnassa. Logistiikan ymmärtämiseksi tulee ymmärtää koko liiketoimintaympäristön kokonaiskuva, jolloin sitä tarkastellaan tilaus-toimitusketjun kehittämiseen liittyvänä prosessina. (Logistiikan Maailma 2020f.)

3.5 Informaation hallinta

Lähes kaikissa yrityksissä on käytössä jonkinlainen tiedonhallintajärjestelmä, jonka varastonhallintatyökaluja voidaan käyttää vaihto-omaisuuden ohjaamisessa. Järjestelmiä voivat olla esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät (Enterprise Resource Planning, ERP), Excel-taulukot tai jopa ruutuvihko. Tärkeintä kuitenkin on, että järjestelmässä oleva tieto vastaa todellisuutta esimerkiksi varastosaldon osalta. (Salmivuori 2010, 26.)

Tilanteet, jossa jonkin tuotteen varastosaldo ei pidä paikkaansa, ovat valitettavan yleisiä. Tällaisia tilanteita syntyy esimerkiksi, jos tuotteita lainataan ilman, että palautusta merkitään järjestelmään, tai joidenkin tuotteiden hävitettäväksi tarkoitetut kappaleet jäävät pyörimään varastoon, vaikka hävikkiin kirjaus olisikin tehty. On hyvinkin tyypillistä, että tällaisia tilanteita aiheutuu myös, kun samaa tuotetta on varastossa usealla eri koodilla. Mitä paremmin tietojärjestelmien tiedot vastaavat todellisuutta, sitä paremmin yritys voi hyödyntää tietojärjestelmiään vaihto-omaisuuden hallinnassa. (Salmivuori 2010, 26.)

Erilaisten toiminnanohjaus- tai varastonohjausjärjestelmien uusiminen on yleensä työläs ja kallis projekti, joka valitettavan usein tehdään vasta muiden investointien jälkeen. Vaihto-omaisuuden hallinnassa tuleekin huomioida käytössä olevien järjestelmien rajoitteet ja mahdollisuudet. (Salmivuori 2010, 51.)

Tulevaisuudessa liiketoiminnassa hyödynnetään yhä enemmän ja enemmän informaatiota. Informaatiota voidaan hyödyntää niin sanotusta Big Datasta tai erilaisista järjestelmistä. Tämän vuoksi on tärkeää, että haluttua informaatiota voidaan hallita ja hyödyntää reaaliaikaisesti ja joustavasti. Liiketoimintaympäristössä informaation hallinnan ytimenä pidetään tarvittavan tiedon mallintamista, integrointia, rikastamista, historiointia ja käsittelyn automatisointia. Modernilla ja kehittyneellä informaation hallinnalla on merkittävä rooli teollisen internetin ja ennakoivan analytiikan ratkaisuihin. Informaation hallinta ei näin ollen rajoitukaan ainoastaan raportointiin ja analysointiin. (Solita 2020.)

3.5.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan liiketoimintaprosessien virtaviivaistamista ja integrointia yrityksen toimintojen läpi. Toiminnanohjausjärjestelmän eli ERP-järjestelmän (engl. Enterprise Resource Planning) tarkoituksena on yhdistää yrityksen eri toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi yhdistämällä esimerkiksi fyysinen materiaalin ohjaus ja talouden hallinta. Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on yhtenäistää ja automatisoida yrityksen liiketoimintaprosesseja. (Nieminen 2016, 103–104.)

Toiminnanohjausjärjestelmät koostuvat useista itsenäisistä osista, eli niitä voidaan kutsua modulaarisiksi. Toiminnanohjausjärjestelmän moduuleita voivat olla esimerkiksi osto, markkinointi, varastohallinta ja taloushallinto. Järjestelmää voidaan käyttää apuna integroitaessa myyntitilausten ja talousasioiden tietoja toimintaan sekä yhtenäistämään tilaus-toimitusketjua. Kaiken perusideana on kuitenkin, ettei samaa työtä tarvitsisi tehdä kahteen kertaan vaan voitaisiin hyödyntää jo kertaalleen tehtyä työtä. (Nieminen 2016, 103–104.)

Toiminnanohjausjärjestelmää voidaan pitää yhtenä tehokkaimpana tapana digitalisoida yrityksen liiketoimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmiä voidaan jakaa yrityksen tarpeiden mukaan. Toiminnanohjausjärjestelmällä voidaan kasvattaa työntekijöiden tehokkuutta, vähentää informaatioissa tapahtuvia virheitä sekä näi-

den avulla parantaa asiakaspalvelua. Tehokkuus kasvaa, sillä järjestelmiä voidaan hyödyntää automatisoimaan joitakin työtehtäviä, eikä tietoja tarvitse syöttää enää useaan järjestelmään manuaalisesti. Prosessien ollessa yhdessä järjestelmässä virheitä syntyy vähemmän ja ne voidaan havaita helpommin. Saman tiedon ollessa useassa paikassa on mahdollista, että tieto saattaa muuttua matkan varrella. Kun tieto on ajantasaista ja helposti saatavaa, asiakkaita voidaan palvella tehokkaammin ja heille voidaan antaa paikkaansa pitäviä lupauksia esimerkiksi toimituksesta tai saatavuudesta. ERP-järjestelmän yhtenäistämällä ja läpinäkyvyydellä voidaan parantaa yrityksen toimintavarmuutta. (Löfgren 2020.)

3.5.2 Varastohallintajärjestelmät

Varastohallinnan tärkeimpänä tavoitteena on hallita yrityksen varastotasoja turvaamalla yrityksen tuotteiden saatavuus niin, että siihen sitoutuu sopivasti pääomia. Näin ollen hallinnassa tulee ottaa huomioon kustannusten lisäksi myös halutut palvelutasovaatimukset. Varastonohjauksen tehtävänä on ratkaista yrityksen hyödykkeille sopivat täydennykset määrien ja aikataulujen osalta. Eri-tyisesti kysynnän ollessa tasaista ja helposti ennustettavaa on turha valmistaa tai hankkia tuotteita useissa liian pienissä erissä. Varastohallinta soveltuu parhaiten suurien tuotemäärien ohjaamiseen. (Ritvanen 2011, 62.)

Varastohallintajärjestelmiä (Warehouse Management Systems, WMS) käytetään apuna muun muassa materiaalien ja tuotteiden siirtelyyn, vastaanottoon, hyllyttämiseen, pakkaamiseen ja toimittamiseen. Hyvän varastohallintajärjestelmän tuleekin rekisteröidä kaikki toimintoihin liittyvät tapahtumat. Nykyisillä apuvälineillä voidaan varastohallinnassa hyödyntää esimerkiksi erilaisia viivakodeja. Viivakooditekniikka on kansainvälisesti käytössä oleva standardoitu apuväline tietojen tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Ritvanen ym. 2011, 62.)

Varastohallintajärjestelmien tarkoituksena on tehostaa varaston toimintaa samalla vähentäen mahdollisten virheiden määrää. Yleensä kyseiset järjestelmät pyrkivätkin vähentämään tavaran käsittelyä sekä nostamaan tilausten käsittelyn

määrää. Erityisesti suurissa varastoissa on erityisen tärkeää, että varastonhallintajärjestelmästä voidaan määrittää tuotteille tarkka sijainti varastossa ja seurata tuotteiden varastomääriä. Tyypillisesti varastonhallintajärjestelmät kytkeytyvätkin johonkin toiminnanohjausjärjestelmään. (Ritvanen ym. 2011, 62.)

3.6 Prosessien hallinta

Prosessina voidaan pitää toimintatapaa, jonka avulla syntyy tuotoksia, lisäarvoa tuottavia tuloksia ja vaikutuksia. Prosessi on myös selkeästi aina samanlaisena toistuva toimintatapa, jolle voidaan määrittää alku ja loppu. Prosessit on hyvä kuvata auki selkeään muotoon, sillä se helpottaa perehdytystä, lisää läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä eri osa-alueiden välillä ja vähentää epätietoisuutta vastuualueista. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Prosessien hallinnan pohjimmaisena tavoitteena on tehdä asiat järkevästi. On hyvinkin tyypillistä, että asiat tehdään tietyllä tavalla, koska niin on aina toimittu. Vanhoja toimintatapoja ei välttämättä haluta muuttaa, sillä se tuo epävarmuutta. Lisäksi uuden opetteleminen vie luonnollisestikin aikaa. Prosessien hallintaan liittyviä tarkasteltavia prosesseja voivat olla esimerkiksi fyysiset prosessit, tiedon käsittelyyn liittyvät prosessit, prosessiin liittyvät toiminnot ja vastuut sekä yrityksen sisäiset ja yrityksen ulkoiset prosessit. (Salmivuori 2010, 24.)

Vaihto-omaisuuteen liittyvät prosessit sekä ylipäättänsä muutkin prosessit on hyvä kuvata esimerkiksi prosessikaavioksi. Useimmiten prosessikaaviosta on helpompi huomata prosessiin liittyvät ongelmat ja epäkohdat kuin sanallisesta selostuksesta. Prosessikaavioihin olisi hyvä saada myös mahdolliset tietojärjestelmiin liittyvät kirjaukset ja erilaiset fyysiset toiminnot. (Salmivuori 2010, 24.)

Yritysten on jatkuvasti parannettava kilpailukykyään. Prosessiajattelussa tarkoituksena onkin kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti. Prosessien katsotaan olevan kytköksissä toisiinsa. Ensimmäisenä prosessin osana voidaan pitää asiakkaan tarpeen syntyä ja viimeisenä asiakkaan tarpeen tyydyttämistä. Prosessien tulee sopia keskenään yhteen, sillä asiakkaan kokema arvo syntyy

näiden prosessien pohjalta. Tämän vuoksi on tärkeää myös johtaa ja kehittää prosesseja jatkuvasti. (Logistiikan Maailma 2020i.)

Perinteisissä organisaatioissa toiminnot tyypillisesti rakentuvat hyvinkin funktionaalisesti, eli toimintoja ryhmitetään työnjaon mukaan. Tällöin samanlaiset työt sijoitetaan samaan yksikköön ja työt organisoidaan toimintojen mukaan. Tällaisessa toiminnassa on riski siiloutumiselle eli sille, että toimintoja johdetaan ainoastaan toimintojen mukaan eikä asiakkaan näkökulmasta luonnollisten työntekijöiden mukaan. Tyypillisesti tällainen toiminta aiheuttaa hitautta ja ylimääräistä työtä, mikä näkyy esimerkiksi tiedon siirtymisen puutteena, päällekkäisen työn tekemisenä sekä tiedon panttaamisena, jolloin tieto ei periydy työntekijältä toiselle. Siiloutuneessa organisaatiossa tuhlataan merkittävästi aikaa, työtä ja motivaatiota, sillä työ ei etene toivotulla tavalla. Asiakkaita kuitenkin kiinnostaa ainoastaan lopputulos, eikä suinkaan se, miten yrityksen rajapinnat toimivat. (Logistiikan Maailma 2020i.)

Hyvän prosessin tunnistaa siitä, että se luo asiakkaalle arvoa ja liittyy olennaisesti liiketoiminnan tavoitteisiin. Tarvittavat toimenpiteet voidaan tuottaa nopeasti ja laadukkaasti niin, ettei prosessien läpäisyajan hajonta kuitenkaan kasva poikkeuksellisesti. Hyvät prosessit ovat myös yksinkertaisia ja samalla ne estävät virheiden syntymistä. Tunnusmerkkejä ovat myös ylimääräisen työn kitkeminen ja prosessien vaiheiden kytkeytyminen toisiinsa. Tällaiset prosessit kannattaakin dokumentoida ja pyrkiä siihen, että kyseisiä toimintatapoja noudatetaan. On myös erityisen tärkeää, että prosesseja johdetaan ja kehitetään. (Logistiikan Maailma 2020i.)

3.7 Myyntiennusteet

Myyntiennusteella tarkoitetaan tietyn aikavälin ennustetta tulevasta myynnistä joko kappaleina tai euroina. Tyypillisesti ennustamisessa käytetään tietoja toteutuneesta myynnistä, nykyisestä markkinatilanteesta ja ennakoitua tulevaisuudessa tapahtuvista muista merkittävistä muutoksista. Myyntiennustetta voidaan

hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa, esimerkiksi varastosaldoja arvioi-
dessa. Ennuste ei voi pohjautua pelkästään aikaisemmin toteutuneeseen myyn-
tiin, koska esimerkiksi kuluttajakäyttäytyminen ja tuotteiden elinkaari muuttavat
tuotteiden menekkiä. (Salmivuori 2010, 63.)

Oleellista yrityksen menestyksen kannalta on pystyä ennakoimaan tulevaisuuden
muutoksia. Yrityksillä on käytössä monia erilaisia tulevaisuuden ennusteita. Tyy-
pillisimpiä ennusteita ovat esimerkiksi kassa- tai myyntibudjetit. Haasteina ennus-
teissa on, että yleensä ne perustuvat enemmänkin toiveeseen kuin faktaan. Täl-
löin esimerkiksi budjetoidun kasvun eteen ei ole tehty mitään toimenpiteitä, jotta
myynti voisi lisääntyä. Joissain tapauksissa budjettiin voidaan siltikin päästä,
mutta luotettavan ennusteen olisi pohjauduttava menneisyyden, nykytilan ja tule-
vaisuuden arviointiin. Ennusteissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi raportteja,
markkinatutkimuksia, tilastoja tai asiakashaastatteluja. Niiden laatiminen olisi
myös pidettävä mahdollisimman yksinkertaisena ja helppona. Tyypillisesti apuna
käytetään jonkinlaista työkalua, kuten jotakin ohjelmistoa. Monissa toiminnanoh-
jausjärjestelmissä on valmiita toimintoja ennusteiden laatimiseen. (Salmivuori
2010, 63–65.)

Myyntiennusteiden luomisessa on tärkeää arvioida myös, kuinka pitkäksi ajaksi
ennuste olisi kannattavaa muodostaa. Peruseriaatteena voidaan pitää, että en-
nusteen tulisi ylettyä ainakin pidemmälle kuin tuotteiden toimitusaika on. Näin ol-
len tuotteiden toimitusajan ollessa puoli vuotta olisi hyvä, että ennuste kattaisi
ainakin seitsemän kuukautta. Ennusteita voidaan myös jyvittää esimerkiksi tuo-
teryhmittäin ja myymälöittäin, jolloin vastuuhenkilöt tietävät tarkemmin tavoit-
teensa. (Salmivuori 2010, 66.)

Hyppä (2019) kertoo blogissaan, että hyvää myyntiennustetta voidaan pitää
jopa karttana rahan alkulähteelle, sillä se auttaa ymmärtämään, mistä yrityksen
liiketoiminta todellisuudessa koostuu. Talousjohtamisen perusedellytyksenä voi-
daan pitää sitä, että pystytään havaitsemaan yrityksen maksavat asiakkaat ja se,
mitä näiden tunnistaminen yritykselle maksaa. Myyntiennuste on yritykselle hyvin

merkityksellinen, sillä pitkällä aikavälillä myynti toimii yrityksen muiden toimintojen rahoittajana. Samalla sitä voidaan pitää myynnistä vastaaville henkilöille tavoitteen asettavana työkaluna.

Vaikka myyntiennuste kuulostaakin isompien yritysten asialta, niin myös pienyrityksien on tärkeää tehdä myyntiennuste. Ennuste tuo suunnitelmallisuutta. Myyntiennustetta tarvitaan esimerkiksi ennakkoverojen määrittämiseen, sillä ennakko-erot perustuvat verotettavan tuloksen arvioon eli ennusteeseen. (Vero 2018.) Myyntiennustetta tarvitaan myös liiketoimintasuunnitelmaan, mikäli yritys haluaa hakea lainaa tai starttirahaa. Yrityksen kannalta on olennaista budjetoida myös menot, jossa tulee huomioida yrityksen ennustetut tulot. (Koivupuro 2019.)

4 Tutkimuksen tavoite ja toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajayritys hallitsee vaihto-omaisuuttaan ja miten yrityksen vaihto-omaisuuden hallintaa voitaisiin kehittää. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnasta selvittämällä eri osa-alueiden vastuu hallinnan prosesseissa. Tutkimuksen aluksi on tärkeää selvittää, mitä yrityksen vaihto-omaisuus on ja miten se muodostuu. Vaihto-omaisuuden määrittämisen jälkeen perehdytään siihen liittyviin prosesseihin, kuten ostoon ja logistiikkaan sekä informaatioon, kuten sanomiin ja työkaluihin. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään vaihto-omaisuuteen liittyvien kustannusten optimointiin sekä epäkuranttien tuotteiden hallintaan. Tutkimuksessa otetaan myös kantaa siihen, tarvitseeko yrityksen hankkia jotain uutta järjestelmää tai työkalua vaihto-omaisuuden hallinnan avuksi.

Haastatteluiden tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva vaihto-omaisuuden hallinnasta. Tavoitteena on haastatella vaihto-omaisuuden hallinnassa lähes päivittäin työskenteleviä työntekijöitä. Haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä voidaan saada luotettavaa tietoa nykyisistä toimintatavoista.

Vaihto-omaisuuden hallinnan toivotaan tulevaisuudessa pysyvän käytännönläheisenä ja yksinkertaisena. Tarvittava informaatio tulee olla sellaisten henkilöiden saatavilla, jotka sitä tarvitsevat. Hallintaan liittyvien prosessien tulisi olla selkeitä. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että informaatio on luotettavaa ja ajan tasalla. Jo tehdyt toimenpiteet vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämiseksi on koettu toimeksiantajayrityksessä hyödyllisiksi. Yrityksen työntekijät kuitenkin tiedostavat, että vaihto-omaisuuden hallinnassa on vielä kehitettävää.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tarvittavia toimenpiteitä ja toimintatapoja, joilla saadaan hankittua ja analysoitua tarvittava materiaali. Menetelmät tulisi valita tutkimusongelman pohjalta samalla mieltien, millaista tietoa tarvitaan ja miten tieto saataisiin hankittua. On tärkeää perehtyä erilaisiin menetelmiin, jotta voidaan valita omaan tutkimukseen paras menetelmä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus tieteelliselle tutkimukselle. Menetelmään päädyttiin, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadulliselle tutkimukselle on useita eri menetelmätapoja. Menetelmillä on yhteisiä piirteitä esimerkiksi tutkittavan kohteen tarkoituksen ja merkityksen sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvien näkökulmien kautta. Laadulliset tutkimukset muodostuvat tutkittavan aiheen aiemmista tutkimuksista sekä muodostetusta teoriasta, empiirisestä aineistosta ja tutkijan omista ajatuksista. (Jyväskylän yliopisto 2015; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.)

Tutkimuksen toteuttaminen on opinnäytetyön työläin vaihe. Toteutusvaiheessa kerätään ja analysoidaan tutkimuksen empiirinen aineisto. Tyypillisesti aineiston kerääminen ja analysointi aiheuttaa myös uusia ajatuksia tai näkökulmia, joita ei

ole huomioitu suunnitteluvaiheessa. Tarpeen vaatiessa tutkimussuunnitelmaa tulee muokata tai täydentää. Saadusta aineistosta tehdyn analyysin lopuksi tehdään johtopäätökset tai tulkinnat, joiden on tarkoitus vastata annettuihin tutkimuskysymyksiin tai ongelmiin. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

Empiirisen tutkimuksen perustana on tutkimusaineisto. Tutkimusaineisto voi koostua joko valmiina olevista dokumenteista tai se voidaan tuottaa tutkimuksen edetessä. Valmiiden dokumenttien hyödyntäminen vaatii selvitystyötä siitä, mistä lähteistä dokumentteja voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Vastaavasti jos aineisto päätetään tuottaa itse tutkimuksen kuluessa, vaaditaan huolellista suunnittelua esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen luomisesta ja dokumentoinnista. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Opinnäytetyön tutkimusaineisto tuotettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöille tehtyjen haastattelujen pohjalta. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin pian haastattelujen jälkeen.

Aineistonkeruumenetelmät harkitaan tutkimusongelman tai -tehtävän pohjalta, sillä pääsääntöisesti tutkimusongelma määrittää, millaista aineistoa olisi syytä kerätä tai hankkia. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset. Kyseinen menetelmä valittiin, sillä haastatteluiden halutaan noudattavan selkeää kaavaa, mutta aiheesta halutaan keskustella vapaasti niin, etteivät esimerkiksi vastausvaihtoehdot ohjaa haastateltavien vastauksia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, 13, 56–57.) Mikäli vastausvaihtoehdot olisi annettu valmiiksi, olisi todennäköistä, ettei kaikkia näkökulmia olisi saatu huomioitua tarpeeksi laajasti, sillä vaihto-omaisuuden käsite on laaja ja haastateltavien henkilöiden työtehtävät vaihtelevat merkittävästi.

Tutkijan on tarkoitus analyysin perusteella tehdä tutkimuksen johtopäätökset tai tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Olennaisinta on havaita johtopäätösten ja tulkintojen yhteys tutkittavan aiheen kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen. Johtopäätökset ja tulkinnat ovat tutkimuksen lopullinen tuotos, jotka tulee erikseen argumentoida. Niiden tarkoitus on vastata tutkimusongelmaan tai tutkimuskysymyksiin. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Haastatteluista saadun informaation pohjalta toimeksiantajayritykselle raportoitiin kehittämistä vaativat toimenpiteet. Haastattelujen tuloksia verrattiin opinnäytetyössä esitettyyn teoria

osuuteen, jonka pohjalta yrityksen osa-alueille luotiin ihanteellinen toimintatapa. Kehittämistä vaativille toimenpiteet argumentoitiin tuomalla kyseisistä aiheista esille kirjallisuutta, muuta teoriaa sekä tutkimuksia.

Empiirisessä tutkimuksessa analyysillä tarkoitetaan esimerkiksi aineiston lukemista, järjestelyä tai pohdintaa. Analyysin ideana on saada eriteltyä hankitusta materiaalista tutkimusongelmaan liittyvät olennaisimmat ja keskeisimmät seikat. Käytännössä analysointi on hankitun materiaalin käsittelyä, tiivistämistä ja tulkitsemista. Analyysin avulla tutkija lisää hankkimansa aineiston informaatioarvoa tiivistämällä teorian, empirian sekä oman ajattelunsa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, 73–74.)

Opinnäytetyö analysoidaan käyttämällä hyväksi teemoja. Teemat valitaan tehdyn analyysin pohjalta yhdistämällä teoria, empiria ja oma ajattelu. Analysointimenetelmään päädyttiin, sillä kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samaa aihetta, kuitenkin jokaisen oman osa-alueen näkökulmasta. Osa-alueet yhdistämällä saadaan luotua kokonaiskuva. Teemoittelua voidaan myös pitää varsin luontevana etenemistapana keskustelunomaisesta haastattelusta. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, 105–106.)

Tutkimusprosessin kuluessa on arvioitava tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan nostaa esimerkiksi käyttämällä tutkimuksessa erilaisia aineistotyyppisiä, teorioita, näkökulmia tai analyysimenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, että tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta arvioidaan. Laadullisessa tutkimuksessa on erityisen tärkeää, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä pystytään luotettavasti tutkimaan tutkittavaa kohdetta. On tärkeää, että tutkimuksen käsitteet sopivat tutkimusongelmaan ja aineiston sisältöön. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi arvioimalla tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen vaihto-omaisuuden hallintaan osallistuvia anonyymeinä pysyviä työntekijöitä. Nämä henkilöt karotettiin yhdessä opinnäytetyötä varten muodostetun työryhmän kanssa. Haastateltavia henkilöitä on yhdeksän. Heidän työtehtävänsä jakautuivat ostotoiminnan, logistiikan, toimitusketjun ja taloushallinnon osa-alueisiin. Osalla haastateltavista henkilöistä oli useamman vuoden kokemus yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnasta. Vastaavasti haastateltavien joukossa oli myös henkilöitä, jotka eivät olleet työskennelleet yrityksessä kovinkaan pitkään. Heillä kuitenkin oli aiempaa kokemusta vastaavista työtehtävistä.

Haastattelukysymysten (liite 1) laatimisen jälkeen otettiin yhteyttä haastateltavaksi suunniteltuihin henkilöihin. Haastatteluissa oli tarkoitus käyttää avoimia kysymyksiä, jotta vastaajilla on mahdollisuus ilmaista asiat omin sanoin. Tarvittaessa haastattelija esitti täydentäviä kysymyksiä. Haastattelukysymykset toimitettiin vastaajille etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus perehtyä ja valmistautua haastatteluun etukäteen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina pääosin Microsoft Teamsissa yhtä kasvotusten toteutettua haastattelua lukuun ottamatta. Haastateltavat henkilöt pysyvät anonyymeinä. Haastateltavilta pyydettiin lupaa nauhoittamiseen litterointia varten, jonka jälkeen haastattelut poistettiin. Näin haastattelija pystyi paremmin keskittymään haastattelun suorittamiseen sekä antamaan tarkentavia lisäkysymyksiä.

5 Tutkimustulokset ja analysointi

5.1 Tutkimustulokset

5.1.1 Vaihto-omaisuus ja sen hallinta

Vaihto-omaisuudesta selvitettiin, mistä se muodostuu ja miten sitä hallitaan. Oli tärkeää myös havaita, miten haastateltavat henkilöt osallistuvat vaihto-omaisuuden hallinnan ketjuun. Olennaista vaihto-omaisuuden hallinnassa oli myös tunnistaa siihen liittyvät prosessit ja impulssit eli poikkeukselliset muutokset. Näiden lisäksi selvitettiin vaihto-omaisuuden hallintaan liittyvien kustannusten optimointia ja epäkuranttien tuotteiden käsittelyä.

Kysymys 1:

Miten yrityksen vaihto-omaisuus muodostuu? Miksi vaihto-omaisuutta varastoidaan?

Ostotoiminnan johtajan mukaan vaihto-omaisuutta muodostuu, kun vastaanotetaan toistaiseksi myymätöntä tavaraa. Yritykselle ei ole omaa valmistusta ollenkaan, vaan kaikki hankitaan sellaisenaan. Vaihto-omaisuutta joudutaan varastoidaan pääosin pitkien toimitusaikojen takia, jotta voidaan turvata tuotteiden kysyntä. Suomen maantieteellisen sijainti on muuhun Eurooppaan nähden syrjäinen. Lisäksi Suomi on pitkä maa, mikä aiheuttaa omat haasteensa yrityksen sisäisessä logistiikassa. Tulevaisuudessa tarkoituksena on toimittaa myytävät tuotteet asiakkaalle suoraan toimittajien varastosta sekä joissain tapauksissa tuoda asiakkaan nähtäville myös toimittajien varastosaldot.

Apulaisostajohtaja kuvailee, että yrityksen vaihto-omaisuus muodostuu jälleenmyyntiin tarkoitetuista tuotteista. Kivijalkamyymälöiden perusedellytys on pitää tuotteita saatavilla. Kaupan alalla asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen saatavuus ja hinta. Yrityksellä on myös sellaisia tuoteryhmiä, joissa tuotteiden

saatavuus nousee merkittävämmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Yritys varastoi tuotteita pääasiallisesti saatavuuden turvaamiseksi. Jos yrityksellä ei olisi laisinkaan tuotteita myymälöissä, siellä ei kävisi asiakkaitakaan.

Tuoteryhmäpäällikkö A kertoo, että vaihto-omaisuutta muodostuu, kun ostetaan myytäväksi tarkoitettuja tuotteita. Tärkeimpänä syynä vaihto-omaisuuden varastoinnille on kysynnän turvaaminen. Tuoteryhmäpäällikkö A:n vastuulle kuuluvat tuoteryhmät ovat sellaisia, joissa asiakkaan tarve tulee joissain tapauksissa jopa yllättäen ja uusi tuote tulee olla saatavilla heti. Mikäli vaihto-omaisuutta ei silloin ole oikeassa paikassa, asiakas todennäköisesti menetetään jollekin kilpailijalle. Yrityksen strateginen tavoite on pitää tuoteryhmäpäällikkö A:n vastuulla olevien tuotteiden valikoima markkinoiden laajimpana ja parhaimpana.

Muiden haastateltavien vastaukset ensimmäiseen kysymykseen eivät juurikaan poikenneet ostotoiminnan johtajan, apulaisostojohtajan tai tuoteryhmäpäällikkö A:n vastauksista.

Kysymys 2:

Mitä vaihto-omaisuuden hallinta merkitsee sinulle ja miten se näkyy työnkuvasasi?

Ostotoiminnan johtajalle vaihto-omaisuuden hallinta merkitsee muun muassa kassavirran sekä sitoutuneen pääoman kierron optimointia. Vaihto-omaisuuden arvo on sellaisenaan myös yksi johtoryhmässä seurattava tunnusluku. Vaihto-omaisuudella on mahdollista tehdä myyntiä ja katetta, kunhan sitä on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

– – Vaihto-omaisuus on meillä yhtenä määritettynä tavoitteena ja tilikausi kerrallaan meille määritetty mittarit, millä tasolla vaihto-omaisuuden tulee olla. Siitä eteenpäin se on jalkautettu sitten tuoteryhmätasolle ja itse seuraan sitä tulevaisuudessa omien vastuualueitteni kokonaiskuvana. Meil on siel yks katkopäivä, joka on tilikauden viimeinen päivä ja sillo kahotaan täytyykö tavoitteet. (Apulaisostojohtaja 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö A:lle vaihto-omaisuuden hallinta tarkoittaa pitkälti vaihto-omaisuuden analysointia. Hänen tuoteryhmänsä tuotteet tilataan pitkälti automaattisesti tuotteille asetettujen minimi- ja maksimiarvojen avulla. Tilauksiin liittyen hän tarkastelee tilausehdotuksia ja tarvittaessa korjaa tilausmääriä.

Tuoteryhmäpäällikkö B:lle vaihto-omaisuuden hallinta on yksi tärkeimmistä ja merkittävimmistä päivittäisistä työtehtävistä. Hänelle vaihto-omaisuuden hallinta merkitsee ostojen, myynnin ja varaston arvon seuraamista ja kehittämistä. Vaihto-omaisuudelle on asetettu tarkat tavoitteet, joihin pääsemiseksi toimenpiteet on suunniteltava huolellisesti.

Tuoteryhmäpäällikkö C:lle vaihto-omaisuuden hallinta on tärkeä osa päivittäistä työnkuvaa. Hänelle vaihto-omaisuuden hallinta on esimerkiksi valikoimatyötä uusien tuotteiden osalta sekä vaihto-omaisuuden analysointia ja seuranta. Esimiehenä hän on pyrkinyt saamaan työntekijöitään miettimään omien päätösten vaikutusta vaihto-omaisuuteen kokonaisuudessaan.

Tuoteryhmäpäällikkö D:lle vaihto-omaisuuden hallinta on päivittäistä työtä muun muassa analysoinnin ja seurannan osalta. Vaihto-omaisuudelle asetettu selkeät tavoitteet, joita tulee seurata sekä suunnitella tarvittaessa erilaisia toimenpiteitä.

Toimitusketjujohtajalle vaihto-omaisuuden hallinta tarkoittaa jokapäiväistä työtä. Hänen työssään vaihto-omaisuuden hallinta näkyy esimerkiksi tuotteiden tilauttamisena uuden toimitusketjunohjausjärjestelmän tekemien ennusteiden pohjalta.

Toimitusketjupäällikölle vaihto-omaisuuden hallinta on tasapainottelua saatavuuden ja sitoutuneen pääoman välillä. Asiakkaille tulee turvata tuotteiden saatavuus, kuitenkin niin, ettei vaihto-omaisuuden arvo nouse liian korkeaksi.

Talusojohtajan mukaan vaihto-omaisuus on keskeinen osa vähittäiskauppaa. Tuotteita ostetaan omaan taseeseen ja pyritään myymään eteenpäin. Varasto on merkittävä pääomaerä, joten hallinnan kannalta on oleellista, ettei varastoon jää

ylimääräistä tavaraa. Taloushallinnossa vaihto-omaisuuden hallinta keskittyy pitkälti pääomien käsittelyyn ja raportointiin. Operatiivisemmat toiminnot kuuluvat yrityksen muille osa-alueille.

Kysymys 3:

Millaisia ovat vaihto-omaisuuden hallinnan prosessit? Millä tavoin nämä prosessit ovat kuvattu? Millainen on esimerkiksi yksittäisen tuotteen matka vastuualueelasi?

Ostotoiminnan johtajan mukaan vaihto-omaisuuden hallinnan tärkein prosessi on tilaamiseen liittyvät toiminnot, sillä vaihto-omaisuutta kertyy tarvemäärityksen, ennusteiden ja tilaamisen pohjalta. Yritys on tällä hetkellä eräänlaisessa murrosvaiheessa, sillä tilaaminen on siirtymässä ostolta toimitusketjun vastuuksi. Vaihto-omaisuuden hallintaprosessiin ja absoluuttiseen määrään vaikuttaa pitkälti myös toimittajakohtainen toteuttaminen. Pääsääntöisesti mitä fyysisesti kauempaa varastosta toimittajalta saatava tuote toimitetaan, sitä todennäköisemmin toimitus tapahtuu ensiksi yrityksen keskusvarastolle. Joissain tapauksissa toimitukset tapahtuvat suoraan myymälöihin, jolloin kahden erillisen toiminnan varastointia ei synny. Toimitusaika Aasiasta on keskimäärin neljä kuukautta, joissain tapauksissa jopa kauemmin. Aasialaisen tavan mukaan tuotteita ei valmisteta etukäteen, vaan tuotteen valmistusprosessi alkaa tilauksen syntymisen jälkeen.

Apulaisostojohdajan mukaan yrityksellä on olemassa joitakin prosessikuvauksia, mutta prosessit vaihtelevat pitkälti jopa yksittäisen tuotteen mukaan. Prosessikuvaukset ja konserniohjeet kuitenkin vaativat päivittämistä ja kehittämistä. Valikoidaan kuuluvaa tuotetta tilataan pitkälti toteutuneen myynnin mukaan. Lisäksi tuotteen kiertoa ja määriä verrataan sille asetettuihin tavoitteisiin. Tuotteiden elinkaarta analysoidaan jatkuvasti ja kun huomataan, ettei tuote saavuta enää sille asetettuja tavoitteita, se poistetaan myymälävalikoimasta ja lopulta kokonaan valikoimasta.

– – Meillä ei itseasiassa oo tätä kauheen hyvin kuvattuna missään, käytännössä tuote kuitenkin määrittää prosessin. Esimerkiksi vuoden ympäri myytävässä tuotteessa tavaraa ostetaan aina myyntiin

peilattuna niin, että sillä on aina hyllysaatavuus olemassa. Tuote sit kiertää ja me tarkkaillaan myynnin mukaan, et päästään niihin asetettuihin kiertotavoitteisiin. Siinä on sit aika paljon jumppaamista. (Apulaisostojohdaja 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö A:n mukaan vaihto-omaisuuden hallinta on hänen tuoteryhmissään pitkälti analysointia ja seuraamista. Mikäli vaihto-omaisuuden arvoa halutaan pienentää, tuotteiden maksimiarvoja lasketaan. Kuitenkin jos joku työntekijöistä kokee, että jokin tietty tuote olisi hyvä saada valikoimaan nyt tai tulevaisuudessa, tuotteen analysoinnin kautta se tarvittaessa tilataan. Tilauksen jälkeen tuote lähtee pitkälti elämään omaa elämäänsä sille asetettujen minimi- ja maksimiarvojen avulla. Tarvittaessa arvoja kuitenkin muutetaan. Tuoteryhmäpäällikkö A:n vastuulle kuuluvat tuoteryhmät ovat hyvin yksinkertaisia ja tuotteiden elinkaaret ovat tyypillisesti vuosikymmeniä.

Tuoteryhmäpäällikkö B:lle vaihto-omaisuuden hallinta on hänen tuoteryhmissään pitkälti analysointia ja seuraamista. Tehokkaan toimimisen lisäksi hänen tulee huomioida yrityksen strategiset valinnat. Hänen tuoteryhmiensä toimitusajat ovat joissain tapauksissa niin pitkiä, ettei käynnissä olevalle sesongille välttämättä saada tilattua loppunutta tuotetta niin, että se ehtisi myyntisesongille. Tilausprosessin kesto lähdetään purkamaan siitä ajankohdasta, jolloin tuotteiden tulisi olla myymälöissä esillä. Kuitenkin pitkän kokemus on opettanut, että lähes poikkeuksetta sesongin alkaessa kiirehditään jossakin osa-alueessa.

Tuoteryhmäpäällikkö C tiivistää vaihto-omaisuuden hallinnan prosessit aina luvun 120 tavoittelemiseen myöhemmin kuvatun Mat-luvun avulla. Prosesseja on kuvattu lähinnä sellaisista tilanteista, jotka ovat yritykselle jonkinlainen ongelma. Tällainen tilanne on esimerkiksi tuotteen joutuminen epäkuranttiusriskin alle.

Tuoteryhmäpäällikkö D:n mukaan vaihto-omaisuuden hallinnan prosessit vaihtelevat toimittajien mukaan. Kuitenkin ensimmäinen prosessi ja viimeinen prosessi ovat aina samat. Ensimmäinen prosessi on tarve ja viimeinen on asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Pitkälti vaihto-omaisuuden hallinta riippuu siis toimittajasta ja tuotteesta.

Toimitusketjujohtaja toteaa, että prosessit vaihtelevat pitkälti toimittajan mukaan. Toimitusajat voivat vaihdella parista päivästä useisiin kuukausiin. Tilausmäärät määritellään kuitenkin pitkälti toimitusketjun ohjausjärjestelmällä. Tarvittaessa tilausmääriä voidaan kuitenkin muuttaa manuaalisesti logistiikan optimoimiseksi. Prosessi alkaa tilauksesta ja päättyy siihen, kun tuote on asiakkaalla.

Toimitusketjupäällikön mukaan tilaamiseen liittyvät prosessit eivät ole selkeitä ja ihmiset toimivat eri tavoin. Tulevaisuudessa tulisivat keskittyä kustannustehokkaampaan malliin. Hän arvelee, ettei yrityksellä ole käytössä yhteistä toimintamallia, koska se on aikaisemmin halunnut kasvattaa asemaansa markkinoilla aggressiivisesti. Vaihto-omaisuuden seuranta on kuitenkin hyvin systemaattista ja useat henkilöt tekevät sitä. Tällä hetkellä yritys on kuitenkin eräänlaisessa murrosvaiheessa, sillä tuotteiden tilaamisen vastuu on siirtymässä ostolta toimitusketjulle.

Talousjohtajan mukaan vaihto-omaisuuden merkittävimmät työtehtävät ovat ostolaskujen käsittelyä ja täsmäyttämistä. Taloushallinnon vastuulla on myös valuuttakurssien suojaaminen. Epäselviä tilanteita selvitetään muiden osa-alueiden kanssa. Taloushallinto seuraa vaihto-omaisuutta konsernin näkökulmasta ja tarvittaessa informoi johtoa esimerkiksi vaihto-omaisuuden poikkeuksellisen korkeasta arvosta. Taloushallinnon prosesseja on kuvattu erilaisilla konserniohjeilla.

Kysymys 4:

Milloin vaihto-omaisuuden hallinnassa on havaittavissa eräänlaisia impulsseja? Millaisilla toimenpiteillä niihin varaudutaan?

Ostotoiminnan johtajan mukaan vaihto-omaisuuden hallinnassa on useita impulsseja johtuen useasta hyvinkin erilaisesta tuoteryhmästä. Merkittävät niistä ovat myyntisesongin alussa ja lopussa. Myyntisesongit kulkevat hyvinkin pitkälti samaa tahtia vuodenaikojen mukaan. Merkittävin myyntisesonki on kevät, ja pitkien toimitusaikojen vuoksi tilaukset joudutaan joissain tapauksissa lyömään lukkoon jo edellisen vuoden syyskuussa. Impulsseihin varaudutaan pitkälti kattavalla kokemuksella ja myyntihistorialla. Yritys tekee myös markkinoinnin teemoitusta

vuoden nykyhetkeä edellä, jolloin tiedetään minkä tuoteryhmän markkinointiin keskitytään milloinkin. Tällainen toiminta luo tietynlaista pohjaa ostotoiminnan ennakointiin.

Apulaisostajohtajan mukaan yrityksen merkittävimmät myyntisesongit kytkeytyvät vahvasti vuodenaikoihin ja parhaat myyntisesongit ovat keväällä ja kesällä. Yrityksen myyntejä seurataan aktiivisesti sekä tarvittaessa tehdään erilaisia toimenpiteitä, jos myynti ei kulje toivotulla tavalla. Myynnin sujuessa odotettua huommin myöskään vaihto-omaisuus ei liiku odotetulla tavalla.

– – Käytännössä pari ajankohtaa, jolloin tietoisesti nostetaan varastoarvoja. Aloitetaan loppuvuodesta täyttämään kivijalkamyymälöitä, sillä toimituksia on syklitetty niin, etteivät Aasiasta tulevat konttitavarat tuki koko keskusvarastoa keväällä. Pyritään täyttämään tavarataloja siis jo huomattavasti ennen myyntisesongin alkua. (Tuoteryhmäpäällikkö A 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö B:n tuoteryhmissä on hyvinkin voimakasta kausivaihtelua myös tuoteryhmien sisällä. Sesonkeihin varaudutaan laskemalla arvioidusta sesongin aloituspäivästä taaksepäin tarvittavaa aikaa siihen asti, kunnes päästään tilaamiseen. Sesonkien alkamiselle ei kuitenkaan ole asetettu tarkkoja päivämääriä. Impulsseihin varaudutaan täyttämällä tavarataloja sykleittäin, jotteivat keskusvarasto tai myymälöiden varastot tukkeudu.

Tuoteryhmäpäällikkö C:n vastuulla olevissa tuoteryhmissä myyntisesongit jakautuvat tasaisesti jokaiselle vuodenajalle, jolloin impulssit jopa tasaavat toisiansa. Sesonkeihin hän varautuu tekemällä sopimukset hyvissä ajoin etukäteen tavarantoimittajien kanssa. Koska tuoteryhmäpäällikkö C:n vastuulla olevien tuoteryhmien impulssit tasaavat toisiaan, tavaravirrat myymälöihin ja keskusvarastolle ovat melko tasaisia.

Tuoteryhmäpäällikkö D:n mukaan yrityksen merkittävin myyntisesonki on keväällä. Valmistautuminen tulee aloittaa edellisenä syksynä pitkien toimitusaikojen vuoksi. Tuotteita pyritään toimittamaan kivijalkamyymälöihin tasaisesti, jottei keskusvarasto tai myymälät ruuhkaudu. Tyypillisesti vaihto-omaisuuden arvo kasvaa

merkittävästi vuoden lopussa ja alussa, jolloin tavaraa varastoidaan sesonkia varten.

Toimitusketjujohtajan mukaan merkittävin impulssi vaihto-omaisuuden hallinnassa kestää joulukuusta kevääseen. Myymälöitä aloitetaan täyttämään kevätsezonkia varten joulukuusta lähtien, jonka lisäksi tavarantoimittajat aloittavat toimittamaan kevätsezongin tuotteita samaan aikaan. Tyypillisesti vaihto-omaisuuden arvo on korkeimmillaan keväällä. Impulsseihin reagoidaan hyvinkin tapauskohtaisesti, muun muassa optimoimalla tavaravirtoja.

Toimitusketjupäällikön mukaan yrityksen vaihto-omaisuuden arvo luonnollisesti elää huomattavasti. Yrityksen vahvimmat myyntisesongit ovat keväällä ja kesällä, joihin varautumiseksi yrityksen vaihto-omaisuuden arvo kasvaa. Varautuminen seuraavaan myyntisesonkiin tulee aloittaa lähes vuotta aikaisemmin, mikä hankaloittaa ennustamista. Yrityksen varastointia on säädelty pitkälti staattisilla minimi- ja maksimiarvoilla, mutta tulevaisuudessa uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä mahdollistaa täydentämisen myynnin mukaan. Joissain valikoiman tuotteissa on havaittu, että tuotteiden varastoinnin minimiarvo on ollut satoja kappaleita todellisen vuosikysynnän ollessa vain kymmeniä kappaleita.

Talousjohtajan mukaan hänen vastuualueensa impulssit seuraavat pitkälti yrityksen muita impulsseja. Tyypillisesti toimitettua tilausta seuraa käsittelemistä vaativa ostolasku. Ostolaskujen määrä siis kasvaa, kun yritys alkaa valmistautumaan merkittävämpiin myyntisesonkeihin. Hänen mukaansa ostolaskujen määrä vaihtelee huomattavasti vuoden mittaan, mikä kertoo siitä, ettei ostoja jaksoteta vielä tarpeeksi tehokkaasti.

Kysymys 5:

Miten vaihto-omaisuuteen liittyvät kustannukset on optimoitu vastuualueellasi?

Ostotoiminnan johtajan mukaan vaihto-omaisuuteen liittyvät kustannukset optimoidaan pitkälti osto-, myynti- ja katebudjetin kautta. Tuoteryhmille on asetettu omat kiertotavoitteensa, joita voidaan hyödyntää optimoinnissa. Tuoteryhmien

vastuuhenkilöillä on seurattavana tunnuslukuna vaihto-omaisuuden arvo. Yritys pyrkii parantamaan kiertonopeutta unohtamatta kuitenkaan saatavuuden merkitystä asiakkaalle. Optimointi on hyvinkin perinteistä, kuten järkevää tilaamista, jottei pääomaa sitoudu liikaa. Kuitenkin tällainen menettely nostaa tuotteiden käsittelykustannuksia.

Apulaisostajohtajan mukaan kustannusten optimointiin ei ole juurikaan keskitytty hänen vastuualueellaan muuten kuin normaaleiden neuvottelujen ja logistiikan optimoinnin avulla. Tuoteryhmittäin on asetettu erilaisia tavoitteita esimerkiksi kierron ja arvon suhteen. On tärkeää kuitenkin keskittyä ostamaan oikeita tuotteita, sillä epäkuranttien tuotteiden alaskirjaus alentaa tuoteryhmien katteita.

Tuoteryhmäpäällikkö A:n tuoteryhmissä kustannuksia pyritään optimoimaan pitkälti neuvotteluilla sekä optimoimalla muun muassa logistiikkaa. Onkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan oikea tilausrytmi, varastointimäärä ja oikea toimittaja. Toimittajien kanssa tehdään joissain määrin tiivistäkin yhteistyötä ja tiedetään esimerkiksi, milloin on paras päivä tilata tuotteita, jotta toimitus onnistuu mahdollisimman nopeasti.

Tuoteryhmäpäällikkö B:n tuoteryhmissä kustannusten optimointi on pitkälti perinteistä ostoneuvottelua sekä logistiikan optimointia. Toimittajilla on olemassa erilaisia raja-arvoja tilauksille, jolloin esimerkiksi rahdista ei veloiteta. Tilaussykleillä ja kappalemäärillä pyritään ohjaamaan jokainen tilaus mahdollisimman tehokkaaksi määrän, ajan ja tuotteiden osalta.

Tuoteryhmäpäällikkö C:n tuoteryhmien toimittajasuhteet ovat olleet hyvinkin pitkäaikaisia. Hän kokee, että esimerkiksi rahtikustannukset on laskettu niin moneen kertaan auki, että optimointi on huomioitu hyvin. Luonnollisestikin tilauksissa pyritään hyödyntämään perinteisiä ostoneuvotteluja ja optimoimaan logistiikkaa. Hän uskoo, että uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä säästää työntekijöiden aikaa, mitä voidaan hyödyntää esimerkiksi analysointiin ja kustannusten optimointiin. Hänen mukaansa tuotteen suurin kustannus on kuitenkin tuote itsessään.

Tuoteryhmäpäällikkö D:n mukaan vaihto-omaisuuden kustannukset optimoidaan pitkälti ostoneuvotteluilla ja rahtikustannusten optimoinnilla. Pyritään myös seuraamaan toimittajien asettamia ostorajoja, jolloin esimerkiksi tilaamalla vuoden aikana summalla X saadaan tietyn verran alennusta. Seuraaminen on tällä hetkellä kuitenkin hankalaa. Lisäksi pyritään hyödyntämään ilmaisia rahteja ja kassa-alennuksia.

– – Logistiikassahan kustannusten optimointi on pitkälti tilaamisen optimointia. Toki sit sisälogistiikassa pyritään varastoimaan tuotteet ja käsittelemään tuotteet oikein, ettei tuu epäkurantteja tuotteita tai varastovahinkoja. Mut kyl se tilaaminen on selkeesti se, millä pystytään tässä kohtaa optimoimaan. (Toimitusketjujohtaja 2020.)

Toimitusketjupäällikön mukaan yritys pyrkii tilaamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yrityksellä on kuitenkin sellaisia tuoteryhmiä, joissa on haasteellista toimia kustannustehokkaasti. Kyseisissä tuoteryhmissä tehdään paljon yhden tai kahden kappaleen täydennyksiä myymälöihin, jolloin tuotteiden keräilykustannukset nousevat. Yrityksen strategian mukaan yrityksessä tulee olla markkinan laajin ja kattavin valikoima kyseisissä tuoteryhmissä. Luonnollisesti- kaan varaston arvoa ei voida laskea tietyn tason alle, jos strategiasta halutaan pitää kiinni.

Talousjohtajan mukaan hänen vastuualueellaan pyritään optimoimaan kustannuksia esimerkiksi hyödyntämällä sovitut kassa-alennukset ja pyrkimällä välttämään erilaisia toimituslisiä. Lisäksi taloushallinto tekee valuuttakurssin suojausta, jolloin tiedetään tilaushetkellä, kuinka paljon kyseinen tilaus maksaa yritykselle. Muilla valuutoilla ostaminen on lisääntynyt viime aikoina ja lisääntyy entisestään tulevaisuudessa.

Kysymys 6:

Miten vaihto-omaisuuden hallinnassa on huomioitu poistuneet/epäkurantit tuotteet?

Ostotoiminnan johtajan mielestä epäkuranttien tuotteiden hallinta on yhä selkeä kehityskohde. Epäkuranttien tuotteiden seurantatapa on hyvinkin kompleksinen,

koska raportit saadaan eri järjestelmistä eikä yhtenäistä tuote- tai raporttidataa ole saatavilla. Epäkuranttien tuotteiden toteutumismalli vaihtelee myös konsernin liikeyksiköiden välillä.

Apulaisostajohtajan mukaan epäkuranttien tuotteiden hallinta on menossa ennaltaehkäisevämpään suuntaan. Poistuneille tuotteille on asetettu selkeät ohjeet esimerkiksi hinnoittelun osalta. Joissakin tuoteryhmissä on tällä hetkellä sovittu huonosti kiertävien tuotteiden palauttamisesta toimittajalle romuttamiselta välttymiseksi. Tulevaisuudessa kyseisiä ehtoja pyritään sopimaan useammankin toimittajan kanssa.

– – Nyhän meil on siis isompi projekti käynnissä, kun siivotaan epäkurantteja tuotteita isolla kädellä pois. Mut, että nyt on olemassa selvät ohjeet ja toimintatavat mitä niille tuotteille tehdään. – – Nyt siivotaan ne, joilla ei ole enää arvoa ja sit jo epäkuranttiusriskinalaisille tuotteille joudutaan tekemään toimenpiteitä. Jatkossa pyritään prosessinomaiseen tekemiseen ja siihen, ettei tuotteen vaihto-omaisuusarvo ole niin kuin nolla. (Tuoteryhmäpäällikkö A 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö B:n mukaan epäkurantit tuotteet ovat olleet huomion keskipisteenä erityisesti edellisen vuoden aikana. Yrityksen merkittävän kasvun vuoksi yrityksen jo hallussa oleva vaihto-omaisuus on osittain unohdettu yrityksen keskittyessä valikoiman laajentamiseen. Yritys on määrittänyt selkeät periaatteet ja toimenpiteet epäkurantille tuotteelle. Yritys on kuitenkin menossa ennaltaehkäisevämpään malliin. Tuoteryhmäpäällikkö B:n haasteena on, että hänen vastualueellensa kuuluvien tuotteiden elinkaaret vaihtelevat hyvinkin rajusti yhdestä kaudesta useisiin vuosikymmeniin. Tällöin tuotteiden elinkaaren tunnistaminen on erityisen tärkeää.

Tuoteryhmäpäällikkö C:n kertoo yrityksessä olevan selkeät ohjeet ja käytännöt epäkuranteille tai epäkuranttiusriskin alaisille tuotteille. Tyypillisesti epäkuranteille tuotteiden hintaa lasketaan ja mikäli tuotteiden kysyntä ei kasva, ne hävitetään.

Tuoteryhmäpäällikkö D:n mukaan yrityksessä on huomattavasti epäkurantteja tuotteita, ja tulevaisuudessa tulisi keskittyä epäkuranttisuuden ennaltaehkäisemiseen. Epäkuranteille tuotteille on asetettu selkeät periaatteet. Erityisesti edellisen

tilikauden aikana epäkuranttien tuotteiden hallintaa on pyritty tehostamaan, sillä epäkuranttien tuotteiden romuttaminen on pitkälti yrityksen pääoman tuhlaamista.

Toimitusketjujohtaja tuo esille, että epäkurantit tuotteet huomioidaan pitkälti tilinpäätösinventaariorissa. Epäkuranteille tuotteille on määritelty selkeät periaatteet. Hänen vastuualueensa on pitkälti ainoastaan suorittava taho, joten hänen työtehtäviinsä ei kuulu esimerkiksi tuotteen elinkaaren arviointi. Erityisesti edellisen vuoden aikana epäkuranttien tuotteiden hallinnassa on menty merkittävästi eteenpäin.

Toimitusketjupäällikön mukaan yritys ei strategiansa vuoksi järjestä sesongin päätyttyä minkäänlaista loppuunmyyntiä toisin kuin kilpailijansa. Sesongin jälkeen on hyvinkin tyypillistä, että yrityksen varastoihin jää sesonkituotteita ja joissain tapauksissa niillä ei ole kysyntää ennen seuraavaa sesonkia. Todennäköisesti kyseisistä tuotteista ei saada seuraavalla sesongilla enää samaa myyntihintaa. Tyypillisesti epäkurantteja tuotteita poistetaan keväisin, jolloin varastoon tarvitaan tilaa kesän myyntisesonkia varten. Toistaiseksi epäkurantteja tuotteita ei juurikaan ole romutettu, vaikka todellisuudessa yrityksellä on runsaasti epäkurantteja tuotteita. Joissain määrin yritys ei välttämättä pysty ymmärtämään kyseisten tuotteiden merkitystä tai tehtyjä virheitä ei välttämättä pystytä hyväksymään.

Talusojohtajan mukaan hänen vastuualueellensa ei kuulu tuotteiden epäkuranttiuden arviointi. Epäkuranteille tuotteille on kuitenkin määritelty selkeät periaatteet, joiden pohjalta taloushallinto tekee alaskirjaukset. Periaatteet on myös hyväksytetty tilintarkastajilla. Tulevaisuudessa tarkoitus on kuitenkin keskittyä ennaltaehkäisevämpään toimintaan ja pyrkiä siihen, ettei epäkurantteja tuotteita juurikaan olisi.

Haastateltavat henkilöt olivat yhtä mieltä vaihto-omaisuuden muodostumisesta ja varastoinnin syistä. Yrityksen vaihto-omaisuus muodostuu sellaisenaan hankituista tuotteista eikä yrityksellä ole omaa tuotantoa. Vaihto-omaisuutta joudutaan

varastoimaan saatavuuden turvaamiseksi, sillä tuotteiden toimitusajat ovat enimmillään yli puoli vuotta. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä vaihto-omaisuuden merkityksestä yrityksen toiminnalle, ja sen havaittiin olevan yrityksen suurin yksittäinen pääomaerä.

Haastateltavien henkilöiden työtehtävät vaihto-omaisuuden hallinnassa poikkesivat odotetusti toisistaan. Haastateltavat henkilöt kuvasivat vaihto-omaisuuden hallinnan prosessit omalla vastuualueellaan, jolloin vastuualueet yhdistämällä saatiin muodostettua kokonaiskuva yksittäisen tuotteen matkasta tavarantoimittajalta loppukäyttäjälle. Prosessi tavarantoimittajalta asiakkaalle vaihtelee toimittajasta ja tuotteesta riippuen. Kuitenkin kaikkien haastateltavien henkilöiden toimintatavat vaihto-omaisuuden seurannasta ja raportoinnista ovat yhtenevät.

Haastateltavat henkilöt tunnistivat yhtenäisesti kevään myyntisesongin vaihto-omaisuuden hallinnan merkittävämmäksi impulssiksi. Myyntisesonkiin aletaan valmistautua edellisen vuoden syksyllä pitkien toimitusaikojen vuoksi. Samalla pyritään tasaamaan myymälöiden toimituksia, jotteivat niiden varastot ruuhkaudu. Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että kustannuksia optimoidaan pitkälti logistiikan ja ostoneuvottelujen mukaan. Haastateltavien kokemusten mukaan kaikki alennukset ja ilmaiset rahdit pyritään hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan. Kaikkien haastateltavien mielestä epäkuranttien tuotteiden hallinnassa on menty merkittävästi eteenpäin, ja tulevaisuudessa yritys pyrkiikin ennaltaehkäisemään epäkuranttiusriskin syntymistä. Tilikaudella epäkuranttien tuotteiden hallintaan tehdyt toimenpiteet todettiin yksipuolisesti hyödyllisiksi.

5.1.2 Työkalut ja apuvälineet

Kysymys 7:

Millaisia ennusteita, budjetteja ja tunnuslukuja sinulla on apunasi vaihto-omaisuuden hallinnassa? Miten ne laaditaan?

Ostotoiminnan johtajan mukaan yritys ja sen työntekijät seuraavat tiiviisti vaihto-omaisuuden arvoa sekä kokonaisuudessaan että tuoteryhmittäin. Yritys seuraa

myös matkalla olevien tuotteiden arvoa, jotka tulevat myöhemmin realisoitumaan vaihto-omaisuudeksi. Toimitusketjun ohjausjärjestelmä on tuonut merkittävästi tukea ennustamiseen. Järjestelmällä voidaan ennustaa tuoteryhmäkohtaista myyntiä kuukausittain. Ennuste huomioi sekä nykyisen vaihto-omaisuuden että matkalla olevan vaihto-omaisuuden, jolloin tiedetään, kuinka paljon on tarve tilata lisää tuotteita tavoitteeseen pääsemiseksi. Lisäksi yritys tekee tilikausittaiset myynti- ja ostobudjetit. Myyntibudjetti luodaan tuoteryhmäkohtaisesti, jonka jälkeen arvioidaan ja ennustetaan kate ja katetavoite. Hyvinkin yksinkertaisella matematiikalla tiedetään, kuinka paljon tuotteita on ostettava, jotta voidaan päästä myyntitavoitteeseen. Luonnollisestikin tuoteryhmissä on erilaisia kiertoaikoja ja muita tavoitteita. Myös tuoteryhmien vastuuhenkilöillä on joitakin omia seurattavia tunnuslukuja.

Apulaisostajohtaja kertoo, että ennusteet ja toteutumat kootaan manuaalisesti luotuun Excel-taulukkoon, jossa niitä voidaan verrata avoimiin ostotilauksiin ja odotettuun myyntiin. Samalla voidaan arvioida, kuinka paljon tuotteita olisi ostettava lisää oletettuun myyntiin pääsemiseksi. Vaihto-omaisuuden tilannetta seurataan aktiivisesti yhteistyössä sekä toimitusketjun että oston kanssa. Apulaisjohtajan mukaan yrityksellä ei ole virallista ostobudjettia.

Tuoteryhmäpäällikkö A arvioi vaihto-omaisuutta vastuualueillaan pitkälti myynnin kautta. Hänen tuoteryhmiinsä tulevien uusien tuotteiden myynti on kokonaisluvassa hyvinkin merkityksetön. Mikäli jokin hänen tuoteryhmänsä tuote myy huomattavan hyvin, tulevaisuudessa sitä otetaan lisää varastoon. Hänen tuoteryhmänsä ovat kuitenkin pyrkineet pienentämään tilausmääriä, jolloin tilauksia joudutaan tekemään useammin.

Tuoteryhmäpäällikkö B:n mukaan yrityksellä ei ole käytössä virallisesti lanseerattua ostobudjettia, vaan ostoja arvioidaan pitkälti toteutuneen myynnin ja katteen avulla. Ennusteiden tukena tuoteryhmäpäällikkö B:llä on käytössä tuoteryhmiensä merkittävä myyntihistoria. Hänen tuoteryhmänsä ovat kohtuullisen selkeä markkinajohtaja, jolloin yritys pystyy joissain tapauksissa jopa ohjaamaan markkinoita vaikuttamalla kuluttajakäyttäytymiseen. Käytössä olevat tunnusluvut ovat varaston kierto ja arvo.

– – Nykystä budjettia tehtäessä meillä oli kaksi ostojohtajaa ja molemmille tehtiin sit omat kakun siivunsa, joista jaettiin sit tiimeittäin vielä omat kakunpalaset. Ennusteet tehty alkuun ihan raa'alla mutulla ja ennustettu sit myyntejä. Kesken tilikauden saatiin sit apua toimitusketjunohjausjärjestelmästä ja sinne on mallinnettu edellisten kuukausien ja tilikausien myyntejä ja varastoja. Se tekee sen ennustamisen sit meidän puolesta. – – Meillähän on pitkät toimitusajat yleensä kuukausia niin tiedetään hyvin tarkasti seuraavan kuukauden tulevat tuotteet. (Tuoteryhmäpäällikkö C 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö D:n tuo esille, että ennustamisen hoitaa uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä. Yritys ei ole ottanut käyttöön virallista ostobudjettia, mutta tulevaisuudessa sellainen on tarkoitus lanseerata. Tyypillisesti tunnuslukuina hän on seurannut myyntiä, vaihto-omaisuuden arvoa ja kiertonopeutta.

Toimitusketjujohtajan mukaan yrityksellä ei ole käytössä virallista ostobudjettia. Hänen vastualueellaan seurataan myös henkilökulubudjettia, mikä on suunniteltu pitkälti kasvutavoitteiden mukaan. Toimitusketjujohtajan vastuun ollessa pitkälti suorittamista hän ei juurikaan seuraa esimerkiksi vaihto-omaisuuden arvon kehittymistä.

Toimitusketjupäällikön mukaan yritys on tällä hetkellä suunnittelemassa ostobudjetin käyttöönottoa. Lisäksi hän seuraa myös avointen ostotilausten raporttia, josta nähdään sellaiset ostotilaukset, joiden tuotteet eivät ole vielä yrityksen varastosaldoilla. Yritys on myös luonut ennusteisiin pohjautuvan seurantataulukon, jonka avulla voidaan seurata ennusteen toteutumista tuoteryhmittäin. Merkittävimmät seurattavat tunnusluvut ovat varaston kierto, arvo ja saatavuus.

Talousjohtaja kertoo, ettei hänen vastualueelleen ole asetettu erillisiä tavoitteita tai budjetteja vaihto-omaisuuden hallintaan. Yrityksen asettamat tavoitteet koskevat pitkälti vaihto-omaisuutta. Hänen mukaansa vaihto-omaisuus on tällä hetkellä yrityksen suurin pääomaerä.

Kysymys 8:

Millaisia mittaristoja, apuvälineitä ja työkaluja sinulla on apunasi vaihto-omaisuuden hallinnassa?

Ostotoiminnan johtaja hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa pitkälti uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää. Järjestelmää hyödynnetään pitkälti viikkotasoiseen peruseräraportointiin. Joitain yksittäisiä raportteja hän hankkii yrityksen muista toiminnanohjausjärjestelmistä. Tulevaisuudessa näitä toiminnanohjausjärjestelmiä on tarkoitus yhtenäistää.

Apulaisostojohdaja hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää sekä muita toiminnanohjaus- sekä raportointijärjestelmiä. Lisäksi hän seuraa tiiviisti vaihto-omaisuuden arvoa sekä epäkurantteja ja epäkuranttiusriskin alaisia tuotteita.

Tuoteryhmäpäällikkö A hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää ja muita yrityksen käyttämiä toiminnanohjausjärjestelmiä. Tavarantoimittajilta saadaan joissain määrin tietoa, miten paljon heiltä on ostettu tuotteita tietyinä aikoina. Käytössä olevat tunnusluvut ovat vaihto-omaisuuden kierto ja toteutunut myynti.

Tuoteryhmäpäällikkö B hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää sekä yrityksen muita toiminnanohjaus- ja raportointijärjestelmiä. Aikaisemmin vaihto-omaisuuden hallinnassa on hyödynnetty myös organisaation kasvua, muttei siitä ole enää juurikaan apua yrityksen kasvaessa.

Tuoteryhmäpäällikkö C hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa apunaan yrityksen uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää sekä muita raportointi- ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Näiden lisäksi hän käyttää raportointisovellusta, jonne tietokantaosaajat ovat tallentaneet erilaisia SQ-lausekkeita.

Tuoteryhmäpäällikkö D hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa erilaisia järjestelmiä, kuten uutta toimitusketjunohjausjärjestelmää sekä muita yrityksen toiminnanohjausjärjestelmiä. Lisäksi vaihto-omaisuuden hallinnassa käytetään erilaisia raportointijärjestelmiä ja perinteistä sähköpostia.

Toimitusketjujohtaja ja -päällikkö hyödyntävät vaihto-omaisuuden hallinnassa uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää sekä muita toiminnanohjausjärjestelmiä. Joissain määrin he hyödyntävät myös muita raportointijärjestelmiä ja yksittäisiä Excelliin rakennettuja taulukoita.

Talousjohtajan mukaan hänen vastualueensa hyödyntää vaihto-omaisuuden hallinnassa pitkälti yrityksen käytössä olevia toiminnanohjausjärjestelmiä. Seurattavina tunnuslukuina käytetään pitkälti vaihto-omaisuuden arvoa ja toteutunutta liikevaihtoa.

Kysymys 9:

Millaisia vaihto-omaisuuden hallintaan liittyviä sanomia yrityksen sisällä kulkee? Entä yrityksen ulkopuolella?

Ostotoiminnan johtajan mukaan yrityksen sisällä kulkevat vaihto-omaisuuden hallinnan sanomat ovat pitkälti erilaiset raportit. Näitä käsitellään erilaisissa palavereissa ja peilataan tavoitteisiin. Tavarantoimittajat ovat kuitenkin yritykselle kriittinen ryhmä, sillä vaihto-omaisuus koostuu heidän tuotteistaan. Tavarantoimittajille ei kuitenkaan kerrota esimerkiksi, paljonko yrityksellä on vaihto-omaisuutta tuoteryhmittäin. Tavarantoimittajien kanssa kommunikoidaan tyypillisesti erilaisissa ongelmatapauksissa, kuten viallisissa tuotteissa tai jonkin tuotteen poikkeuksellisen hitaassa kierrossa. Tavarantoimittajalta tapahtuvat tilaukset kulkevat pitkälti manuaalisesti sähköpostitse tai joissain tapauksissa sähköisiä rajapintoja pitkin. Tulevaisuudessa sähköisiä rajapintoja pyritään hyödyntämään enemmän.

Apulaisostajohtajan mukaan vaihto-omaisuuteen liittyvät sanomat ohjautuvat pitkälti manuaalisesti. Esimerkiksi toimittajalta tehtävät tilaukset kulkevat pitkälti manuaalisilla sähköposteilla joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Toimittajien kanssa on tehty erilaisia puitesopimuksia, jottei kaikista ehdoista tarvitse neuvotella jokaisen tilauksen yhteydessä. Yrityksen sisäiset tilaukset kulkevat sähköisiä rajapintoja pitkin. Myös yrityksen sisäiseksi tarkoitettut raportit jaetaan pitkälti manuaalisesti tai niitä käsitellään erilaisissa palavereissa.

Tuoteryhmäpäällikkö A:n tuoteryhmissä toimittajilta tehtävät tilaukset kulkevat pitkälti sähköisiä rajapintoja pitkin automaattisesti, jolloin manuaalista työtä tarvitaan vain valvomiseen ja analysointiin. Yrityksen sisäiset tilaukset kulkevat myös sähköisiä rajapintoja pitkin. Lisäksi yrityksen sisällä kulkee erilaisia raportteja, joita käsitellään lähinnä erilaisissa palavereissa.

Tuoteryhmäpäällikkö B:n tuoteryhmissä tilaukset kulkevat pitkälti manuaalisesti sähköpostilla. Toimittajien kanssa on kuitenkin sovittu puitesopimuksilla esimerkiksi toimitusajoista sekä sanktioista, jolloin niistä ei tarvitse neuvotella jokaisen tilauksen yhteydessä. Toimittajat ovat tarjonneet mahdollisuuksia hyödyntää tilauksissa heidän järjestelmiään, mutta toistaiseksi näihin mahdollisuuksiin ei ole vielä tartuttu. Toimittajalta pyydetään muun muassa tilausvahvistuksia sähköpostitse.

Tuoteryhmäpäällikkö C:n tuoteryhmissä tavarantoimittajilta tehtävät tilaukset hoidetaan pitkälti sähköpostitse joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Yrityksen sisäiset tilaukset kulkevat sähköisiä rajapintoja pitkin. Erilaisia raportteja tuoteryhmäpäällikkö C tallentaa erilaisiin toiminnanohjausjärjestelmiin tai käsittelee palavereissa. Lisäksi hän on tottunut käyttämään yrityksen tietokantaosaajien yhteistä raportointisovellusta, josta voidaan hakea erilaisia raportteja. Hänen kokemuksensa mukaan tarvittavat raportit ovat siellä saatavilla helpommin kuin muissa käytössä olevista järjestelmistä.

Tuoteryhmäpäällikkö D:n mukaan yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnan sanomat kulkevat pitkälti sähköisesti. Toimittajilta tilataan tuotteita pääsääntöisesti

manuaalisesti luoduilla sähköposteilla. Lisäksi vaihto-omaisuuden hallintaan liittyviä erilaisia raportteja käydään läpi pääsääntöisesti eri palavereissa.

Toimitusketjujohtaja kertoo, että yrityksen sähköisiä rajapintoja on alettu tarkastelemaan ja tulevaisuudessa onkin tarkoitus automatisoida tilauksia nykyistä enemmän. Pääsääntöisesti tilaukset tehdään nykyään manuaalisesti sähköpostitse. Logistiikan osalta erilaisia sanomia myymälöihin lähetetään pitkälti sähköisesti.

Toimitusketjupäällikön mukaan yritys on alkanut kehittää sähköisiä rajapintojaan. Tilaaminen on pitkälti manuaalista, mutta tulevaisuudessa tilaamista on tarkoitus automatisoida. Automatisoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä muun muassa henkilötyömäärän ja tarkkuuden osalta. Yrityksen sisäiset sanomat kulkevat pitkälti yrityksen tietojärjestelmissä. Joissain määrin tietoja joudutaan siirtämään järjestelmistä toiseen manuaalisesti.

Talusojohtajan mukaan hänen vastualueensa sanomat kulkevat pitkälti sähköpostilla ulkopuolisille toimijoille tai eri järjestelmissä yrityksen sisäisesti. Yrityksen taloushallinnon järjestelmät eivät pysty tällä hetkellä vastaamaan muiden osalueiden tarpeeseen esimerkiksi raportoinnin osalta. Kuitenkin tällä hetkellä saatavat raportit tallennetaan pitkälti yhteisiin järjestelmiin tai tietokantoihin.

Haastateltavat henkilöt käyttävät vaihto-omaisuuden hallinnassa samoja ennusteita, budjetteja ja tunnuslukuja. Erilaiset ennusteet luodaan pitkälti uudella toimitusketjun ohjausjärjestelmällä. Haastateltavien mukaan yrityksellä ei vielä ole ostobudjettia, mutta tulevaisuudessa sellainen on tarkoitus lanseerata. Käytettävät tunnusluvut vaihto-omaisuuden hallinnassa ovat vaihto-omaisuuden arvo, kierto nopeus ja riitto. Yhteisten tunnuslukujen lisäksi yksi haastateltava seuraa myös Mat-lukua. Mat-luvun ideana on tarkoitus päästä lukuun 120 kertomalla tuotteen kateprosentti ja kiertonopeus keskenään. Talusojohtajaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat käyttivät vaihto-omaisuuden hallinnassa työkaluna uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää ja muita toiminnanohjaus- ja raportointijärjestelmiä.

Haastateltavien mukaan yrityksellä on käynnissä projekti sen sähköisistä rajapinnoista, ja tarkoituksena on muun muassa lisätä tilausautomaatiikkaa. Yrityksen sisäiset tilaukset kulkevat sähköisiä rajapintoja pitkin, mutta toimittajilta tuotteet joudutaan tilaamaan manuaalisesti laadittavilla sähköposteilla. Automaatiikka vähentää manuaalisesti laadittavia sanomia, jolloin myös virheiden syntymisen mahdollisuus laskee. Haastateltavat tallentavat vaihto-omaisuuteen liittyviä sanomia yrityksen erilaisiin järjestelmiin. Sanomia käydään läpi myös erilaisissa palavereissa ja kokouksissa.

5.1.3 Haastateltavan kokemukset vaihto-omaisuuden hallinnasta

Kysymys 10:

Mitä yrityksen nykyisessä vaihto-omaisuuden hallinnassa on erityisen hyvää?

Ostotoiminnan johtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa erityisen hyvää on se, että hallinnan analytiikka ja tavoitteellisuus on järkevoitynyt. Myös säännöllinen tavoitteisiin peilautuva seuranta on lisääntynyt. Hallinnan perusrunko on hyvä ja tulevaisuudessa toivotaan, että uudesta toimitusketjun ohjausjärjestelmästä saadaan enemmän hyötyä muun muassa raportoinnin tehostamiseen.

– – Mikä täs on erityisen hyvää niin on se et tästä ei oo tehty mitään avaruustiedettä. Tota noin, elikkä se on hyvin käytännönläheistä tällä hetkellä ja sit tottakai toine mikä siinä on, et tarkastellaan sitä aika pitkällä aikavälillä. Meille ei ainakaan vielä oo annettu sellasta painetta, et joka kuukaus tarkasteltas vaihto-omaisuuden arvoa ja sen tulis olla tietyllä tasolla. Antaa meillä paremmin mahdollisuuksia reagoida myyntiin ja muuhun. (Apulaisostajohtaja 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö A:n mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa erityisen hyvää on se, että vaikka yrityksellä onkin merkittävän paljon eri nimikkeitä, yrityksen keskusvarasto on silti suhteellisen hyvässä kunnossa. Lisäksi tietokone tekee hänen tuoteryhmissään tilaukset pitkälti automaattisesti, jolloin tilattavia määriä ei tarvitse arvailla.

Tuoteryhmäpäällikkö B:n mukaan vaihto-omaisuuden hallinnassa erityisen hyvää ovat viime aikoina tehdyt toimenpiteet. Tällä hetkellä perustoiminnot ovat hallussa hyvin ja kehittyminen on jatkuvaa. Tällä hetkellä vaihto-omaisuuden hallinta on hyvinkin yksinkertaista ja sellaisena hän toivoo sen pysyvän jatkossakin.

Tuoteryhmäpäällikkö C kokee, että vaihto-omaisuuden hallinnassa erittäin hyvää on uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä. Hän näkee, että järjestelmässä on kuitenkin vielä paljon potentiaalia, ja sitä kehittämällä voitaisiin säästää merkittävästi aikaa ja pääomaa. Hän pitää myös nykyistä vaihto-omaisuuden kehittymisen seuraamista erittäin hyvänä asiana.

Tuoteryhmäpäällikkö D:n mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa erityisen hyvää on se, että ostaminen on ollut melko vapaata ilman tarkkoja rajoja, mutta rajojen puute esimerkiksi tilaamisessa on alkanut kääntyä haasteeksi. Yritys on tehnyt onnistuneita kehitystoimenpiteitä vaihto-omaisuuden hallinnan parantamiseksi.

Toimitusketjujohtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämässä on edellisen vuoden aikana menty merkittävästi eteenpäin. Uudet hankitut järjestelmät ovat olleet erinomaisia, ja ne ovat helpottaneet työskentelyä. Kuitenkin niitä voitaisiin hyödyntää vielä nykyistä enemmänkin.

Toimitusketjupäällikkö kertoo yrityksen ottaneen erinomaisen otteen vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämiseen. Yritys on hankkinut hyödyllisiä työkaluja hallinnan kehittämiseksi ja tehnyt muitakin toimivia toimenpiteitä. Kuitenkin yrityksen tulisi vielä kehittää vaihto-omaisuuden hallintaa huomattavasti.

Talusojohtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa erityisen hyvää on se, että yritys on sisäistänyt vaihto-omaisuuden merkityksen. Yritys on historiansa aikana keskittynyt pitkälti liikevaihdon kehittymisen seuraamiseen, mutta nyt myös vaihto-omaisuuden merkitys on ymmärretty. Eri osa-alueet ovat myös kiinnittäneet huomiota kustannusten optimointiin. Yrityksen ostotoiminta on myös suunnitelmallisempaa ja harkitumpaa kuin aikaisemmin.

Kysymys 11:

Miten yrityksen vaihto-omaisuuden hallintaa tulisi mielestäsi kehittää?

Ostotoiminnan johtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa tulisi kehittää epäkuranttien tuotteiden prosessia, mitä varten onkin alettu jo tekemään joitakin toimenpiteitä. Uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä on vasta otettu käyttöön, mutta sitä voitaisiin hyödyntää nykyistä laajemminkin. Taloushallinnon prosessit vaihto-omaisuuden hallinnassa eivät yhdisty kaikkiin muihin toiminnanohjausjärjestelmiin, jolloin kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla.

Apulaisostajohtaja kertoo, että vaihto-omaisuuden hallinnassa tulisi kehittää erityisesti seurantaan. Lisäksi työntekijöiden tulisi ymmärtää vaihto-omaisuuden merkitys nykyistä paremmin. Viikoittaisia tavaravirtoja ei apulaisostajohtajan mukaan pystytä seuraamaan vielä riittävällä tasolla, sillä uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä ei huomioi ennusteessaan jo tilattua vaihto-omaisuutta. Pitkien toimitusaikojen vuoksi yrityksellä on jatkuvasti huomattavasti avoimia ostotilauksia. Työntekijöiden tulisi myös ymmärtää vaihto-omaisuuden ja siihen tehtävien toimenpiteiden vaikutukset suuressa kokonaisuudessa. Esimerkiksi se, miten vaihto-omaisuuden arvon tiputtamisen kautta muuttuvat kiertonopeudet vaikuttavat tulokseen. Vastaavasti tulisi myös ymmärtää vaihto-omaisuuden merkitys yrityksen taseeseen sekä se, miten tuotteiden sivukustannukset vaikuttavat tuotteen hintaan.

Tuoteryhmäpäällikkö A:n mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa kehittämistä tarvittaisiin erityisesti vaihto-omaisuuden ja epäkuranttien tuotteiden seuraamiseen. Oman haasteensa vaihto-omaisuuden hallinnassa tuo myös se, että yrityksen myymälät ovat hyvinkin erikokoisia. Hänen tuoteryhmässään olisi mahdollista tehdä vaihto-omaisuuden tehokkaampaa kohdentamista myymälöihin, mutta tämänhetkiset järjestelmät eivät anna siihen mahdollisuutta.

Tuoteryhmäpäällikkö B:n mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa kehitettävää on pitkälti järjestelmissä ja analysointityössä. Järjestelmiä tuntuu olevan liikaa, ja

joissain tapauksissa eri järjestelmistä saadut vastaavanlaiset raportit eroavat toisistaan. Kätevintä olisi, kun järjestelmiä olisi käytössä yksi tai useat järjestelmät olisivat kytköksissä toisiinsa. Joissain tapauksissa kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole sitä tarvitsevien henkilöiden saatavilla. Analysointityön kehittäminen tulisi tapahtua erityisesti sesonkiajattelussa. Tulevaisuudessa olisi hyvä, mikäli kalenteissa olisi selkeät päivämäärät, jolloin tietyt toimenpiteet sesonkia varten tulisi olla tehtynä. Yritys on pitkälti täyttänyt myymälöitä huomattavilla tuotemäärillä koko sesongin ajan, jolloin sesongin loppuessa myymälöiden varastoissa voi olla huomattavia tuotemääriä sellaisia tuotteita, joiden kysyntä laskee lähes olemattomaksi. Yrityksen kasvaessa entisestään kaikkien myymälöiden erityistarpeita ei voida huomioida enää samalla tavalla kuin aikaisemmin, vaan toiminnan tulisi olla yhtenäisempää.

– – Hyvä esimerkki, että mikä meiltä puuttuu on, että pitäisi olla hyvinkin realistinen seuranta siitä, mitä ollaan ostettu miltäkin toimittajalta tai tehtaalta tavaraa. Nyt se on meillä vähän niin kuin kiven alla se tieto. Se pitää kysyä se tieto ja yleensä se vastaus tulee sitten viiveellä. Tyyliin kun ollaan menossa palaveriin toimittajan kanssa niin pitäis saada tarkka tietoa siitä, missä ollaan menossa ostoissa. (Tuoteryhmäpäällikkö B 2020.)

Tuoteryhmäpäällikkö C:n mukaan vaihto-omaisuuden hallinnassa tulisi keskittyä uuden toimitusketjun ohjausjärjestelmän kehittämiseen. Hän kokee, että tulevaisuudessa yrityksen tulisi keskittyä enemmän varastoiden täydentämiseen kustannustehokkaasti. Tällä hetkellä yritys täydentää myymälöiden hyllyjä pitkälti visuaalisen ilmeen mukaan eikä esimerkiksi tuotteiden kysyntää juuri huomioida. Yrityksellä on useita pohjaratkaisuiltaan erilaisia myymälöitä, joiden täyttämisessä on joissain määrin epäonnistuttu. Vaihto-omaisuuden arvo suhteessa liikevaihtoon vaihtelee huomattavasti myymälöiden välillä. Hänen kokemuksensa mukaan kaikki yrityksen työntekijät eivät opettele käyttämään uusia hankittuja työkaluja, vaan käyttävät ennemmin vanhoja toimintatapojaan.

Tuoteryhmäpäällikkö D tuo esille, että yrityksen olisi kehitettävä hankkimiaan järjestelmiä, jotta niitä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa tehokkaammin. Yrityksen tulisi myös ottaa käyttöön ostobudjetti, jolloin esimerkiksi oston toiminnasta voitaisiin tehdä nykyistä suunnitellumpaa ja tavoitteellisempaa. Yrityksellä on

myös huomattavasti epäkurantteja tuotteita, mikä kertoo, ettei yritys toimi tarpeeksi tehokkaasti epäkuranttiuden ennaltaehkäisemiseksi.

Toimitusketjujohtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa voitaisiin kehittää uutta toimitusketjun ohjausjärjestelmää. Järjestelmään ei ole saatu sisällytettyä vielä esimerkiksi kevään ennakkotilauksien tuotemääriä. Tyypillisesti työntekijöillä on kyseiset tiedot ylhäällä jossain, mutta työntekijän siirtyessä muihin tehtäviin kyseinen tieto ei välttämättä periydy muille. Joissain tuotteissa on havaittavissa, että kyseistä tuotetta tilataan aina sama määrä, jolloin tuotteen elinkaariajattelu unohdetaan kokonaan. Tällaiset tilaukset kasvattavat epäkuranttiusriskiä. Näiden lisäksi voidaan aina lisätä ja kehittää esimerkiksi logistiikan optimointia.

Toimitusketjupäällikön mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa tulisi kehittää erityisesti raportointia, osa-alueiden välistä yhteistyötä ja joitakin yksittäisiä prosesseja. Tällä hetkellä yrityksen järjestelmistä ei saa tarpeeksi tietoa. Esimerkiksi yritys ei pystynyt keväällä määrittelemään luotettavasti eräältä toimittajalta tehtyjen ostojen määrää nykyisen tilikauden aikana. Yrityksen eri osa-alueiden tulisi tiivistää yhteistyötään ja erityisesti muista osa-alueista on haasteellista löytää luontevaa yhteyshenkilöä esimerkiksi ongelmatilanteissa. Taloushallinto tuntuu jäävän irralleen muiden osa-alueiden toiminnasta, eivätkä yrityksen osa-alueet ole vielä löytäneet yhteistä tapaa toimia. Yrityksen inventointiprosessi on tällä hetkellä kerran tilikaudessa tehtävä projekti, joka tyypillisesti tehdään kiireessä. Yrityksen inventointiaikatauluja tulisi järkevöittää, ja osa tuoteryhmistä kaipaasi inventoinnin useammin kuin kerran tilikaudessa.

Talusojohtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa on vielä kehitettävää. Hänen kokemuksensa mukaan yrityksessä ei tällä hetkellä työskentele sellaista henkilöä, joka kokisi varastot ja vaihto-omaisuuden omaksi vastuukseensa. Eri osa-alueille, kuten logistiikalle ja ostolle, on olemassa vastuuhenkilönsä, muttei vaihto-omaisuudelle. Vastuuhenkilön tulisi ymmärtää ja sisäistää vaihto-omaisuuden hallinnan kokonaiskuva. Yrityksen tämänhetkiset järjestelmät eivät pysty vastaamaan yrityksen tarpeisiin esimerkiksi raportoinnin osalta. Joissain määrin järjestelmistä saatavat vastaavanlaiset raportit eroavat toisistaan. Yrityksen tulisi

myös lisätä varastointiin liittyvää seurantaan, sillä joissain tapauksissa tuotteiden negatiiviset varastosaldot huomataan vasta taloushallinnossa, jonka vastuulle ne eivät kuuluisi. Talousjohtaja kokee, että taloushallinto jää ulkopuoliseksi muiden osa-alueiden tehdessä hyvinkin tiivistä yhteistyötä. Taloushallinnon tulisi saada enemmän tietoa ostolta esimerkiksi tilauksiin liittyen, jotta taloushallinnon toimintoja voitaisiin organisoida tehokkaammin.

Kysymys 12:

Millainen on kokonaisvaltainen mielikuvasi yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnasta?

Ostotoiminnan johtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinta on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Hän kuitenkin tiedostaa, että yritys pystyy vielä kehittymään. Erityisesti edellinen vuosi on ollut opettavainen. Vaihto-omaisuuden arvo tuli osittain jopa yllätyksenä yrityksen johdolle sen päästessä kasvamaan nopeasti liian korkeaksi. Tämän seurauksena tehtiin paljon erilaisia toimenpiteitä, jotka ovat generoituneet säännöllisiksi työkaluiksi. Vuosi sitten ostotoiminnan johtaja ei olisi omien sanojensa mukaan antanut lähellekään näin hyvää arviota ja kokee, että tilikaudella tehdyt kehittämistoimet ovat olleet hyödyllisiä.

Apulaisostojohdajan mielestä yrityksen vaihto-omaisuuden hallinta ei ole aikaisemmin ollut näin hyvää. Yritys on hankkinut ja luonut hyviä työkaluja sekä tehnyt vaihto-omaisuuden hallinnasta aikaisempaa läpinäkyvämpää. Tulevaisuudessa vaihto-omaisuuden hallinnan kehittäminen tulisi olla yksinkertaista ja käytännönläheistä. Kuitenkin myös kehittämisen tulisi olla jatkuvaa.

Tuoteryhmäpäällikkö A:n mukaan vaihto-omaisuuden hallinta on tällä hetkellä hyvällä mallilla, ja tulevaisuudessa tehtävät toimenpiteet parantavat yrityksen tasoa. Edellisenä syksynä vaihto-omaisuuden arvo oli huomattavan korkealla, mutta tällä hetkellä työntekijät keskittyvät enemmän myös vaihto-omaisuuden arvoon. Tuoteryhmäpäällikkö A kokee myös, ettei vaihto-omaisuuden hallinnasta tulisi tehdä liian monimutkaista.

Tuoteryhmäpäällikkö B:n kuvaa vaihto-omaisuuden hallinnan olevan tällä hetkellä kohtalaisella hyvällä tasolla. Erityisen tyytyväinen hän on viime vuosina tehtyihin kehittämistoimenpiteisiin, jotka ovat helpottaneet vaihto-omaisuuden hallintaa huomattavasti.

Tuoteryhmäpäällikkö C:n mielestä vaihto-omaisuuden hallintaa ollaan tällä hetkellä kehittämässä oikeaan suuntaan. Aikaisempi tilikausi on opettanut paljon, ja tehdyt toimenpiteet ovat olleet tarpeellisia. Hänen kokemuksensa mukaan vaihto-omaisuus on aiemmin ollut niin sanottu sivutuote oston toiminnassa, mutta nyt sen hallinta on saatu osaksi päivittäistä työtä. Tulevaisuudessa hän toivoo, että yritys kehittäisi vaihto-omaisuuden hallintaa järkevillä ja varmoilla toimenpiteillä.

– – Sanotaan, että ollaan paremmalla tasolla kuin vuosi sitten, mutten voi käsi sydämellä sanoa, että oltas vaihto-omaisuuden hallinnassa millään tapaa valmiita. Kyl meillä on vielä paljon opittavaa, mutta vuoden takaseen tilanteeseen verrattuna tää on erinomainen tilanne. (Tuoteryhmäpäällikkö D 2020.)

Toimitusketjujohtajan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnassa on toki parannettavaa, mutta koskaan ei voida päästä täydellisyyteen. Erityisesti edellisen kahden vuoden aikana vaihto-omaisuuden hallinnassa on menty huomattavasti eteenpäin. Vaihto-omaisuuden hallinnan nykyistä runkoa voidaan pitää hyvänä.

Toimitusketjupäällikkö kertoo, että yritys on menossa oikeaan suuntaan vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämisessä. Tällä hetkellä hänen mielestään hallinta on tyydyttävällä tasolla. Kuitenkin yritys on aloittanut useita kehittämistoimenpiteitä, muttei niitä kaikkia ole saatu vielä valmiiksi. Seuraava tilikausi tulee kuitenkin näyttämään nykytilanteen kattavammin.

Talousjohtajan mielestä yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa on vielä kehitettävää, vaikka eteenpäin onkin menty. Hän arvelee, että useat henkilöt tekevät kehittämistoimenpiteitä tällä hetkellä, eikä kellekään tunnu olevan kokonaiskuvaa kaikesta käynnissä olevasta kehitystyöstä.

Haastateltavilla on yhtenäinen mielipide siitä, että tilikauden aikana tehtävät kehittämistoimenpiteet vaihto-omaisuuden hallinnassa ovat olleet hyviä ja tarpeellisia. Kaikki haastateltavat tiedostivat, että vaihto-omaisuuden hallinnassa on kuitenkin vielä kehitettävää, mutta erityisesti edellisen vuoden aikana hallinta on kehittynyt huomattavasti. Haastateltavat toivovat vaihto-omaisuuden pysyvän tulevaisuudessakin käytännönläheisenä ja yksinkertaisena.

Havaitut kehittämistoimenpiteet vaihtelivat haastateltavien työtehtävien mukaan. Haastateltavat ilmaisivat pitkälti yksittäisiä kehittämistoimenpiteitä, mutta kehittämistoimenpiteet liittyivät enimmäkseen organisaation siiloutumiseen, ostamiseen liittyvään toimintaan, varastointiin, impulsseihin varautumiseen sekä käytössä oleviin työkaluihin. Organisaation siiloutuminen tulee esille erityisesti tiedon siirtymisen hitautena tai puutteena osa-alueelta toiselle. Haastateltavien mukaan oston toiminta on järkevöitynyt edellisestä tilikaudesta ja ostoja analysoidaankin enemmän kuin aikaisemmin. Myös osto-organisaatiossa työskentelevät henkilöt tunnustivat oston toiminnan järkevöittämisen kehityskohteeksi.

Haastateltavien henkilöiden mukaan vaihto-omaisuutta ei varastoida kustannustehokkaasti eikä yrityksellä ole tilanhallintaa. Myymälöiden hyllypaikkoja optimoidaan pitkälti ainoastaan visuaalisen ilmeen pohjalta. Yksi haastateltava totesi, että joidenkin mielestä varastoinnin suunnittelussa on onnistuttu todella hyvin, mutta toisten mielestä todella huonosti. Kaikkien haastateltavien mielestä uusi toimitusketjun ohjausjärjestelmä on ollut erinomainen hankinta, mutta sitä tulee kehittää vielä tulevaisuudessakin. Erityisesti vanhemmissa järjestelmissä havaittiin olevan kehitettävää.

Haastateltavien mielipiteet yhtenivät paljon siinä, mikä vaihto-omaisuuden hallinnassa on heidän mielestään erittäin hyvin. Yritys on sisäistänyt vaihto-omaisuuden merkityksen liiketoiminnalle ja alkanut tehdä erinomaisia toimenpiteitä vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämiseksi. Haastateltavien mielestä vaihto-omaisuuden hallinta on tähän asti ollut käytännönläheistä ja yksinkertaista, ja haastateltavat toivovat hallinnan säilyvän sellaisenaan myös tulevaisuudessa. Haastateltavien mielipiteet kuitenkin erosivat joissain määrin vaihto-omaisuuden

hallinnan nykytilanteen tasosta. Neljän haastateltavan mukaan vaihto-omaisuuden hallinnassa on vielä huomattavasti kehitettävää ja kehitystyössä ollaan vasta alkutaipaleella. Kuitenkin viiden muun haastateltavan mielestä vaihto-omaisuuden hallinnan nykyistä tasoa voidaan jo pitää hyvänä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa on vielä kehitettävää. Vaihto-omaisuuden hallinnan runko on kuitenkin hyvä, ja erityisesti nykyisen tilikauden aikana tehdyt toimenpiteet ovat olleet hyödyllisiä. Vaihto-omaisuuden hallinnan kehittämisen tulisi kuitenkin olla jatkuvaa.

Haastatteluissa tuli esille, että mitä pidempään haastateltava henkilö oli työskennellyt yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa, sitä todennäköisemmin hän koki nykyisen hallinnan vähintäänkin hyväksi. Vastaavasti yrityksessä vähemmän aikaa työskennelleet olivat todennäköisemmin sitä mieltä, että kehitettävää on vielä huomattavasti. Haastateltavien henkilöiden työtehtävät, vastuut ja toimintatavat vaihtelivat merkittävästi. Pitkään yrityksessä työskennelleet ovat kokeneet yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnan vuosia sitten, jolloin se oli nykyistä huomattavasti heikommalla tasolla, eikä heillä välttämättä ole kokemusta muiden yritysten vaihto-omaisuuden hallinnasta. Vastaavasti muualla työskennelleet ovat nähneet myös muiden yritysten toimintatapoja. Omille työskentelytavoille voidaan helposti tulla sokeaksi ja ajatellaan, ettei nykyisiä menetelmiä voi juurikaan kehittää.

Toimeksiantajayrityksen haastatellut henkilöt kokivat myös, että vaihto-omaisuuden hallinnassa on kehitettävää tulevaisuudessakin. Yritys panostaa vaihto-omaisuuden hallintaan niin työvoimalla kuin pääomallakin. Haastattelujen aikana useimmiten kehityskohteeksi vaihto-omaisuuden hallinnassa mainittiin yhteistyön

toimimattomuus eri osa-alueiden välillä. Muita huomattavia kehityskohteita havaittiin oston toiminnassa, varastoinnin toimimisessa, sesonkeihin varautumisessa sekä ohjelmistoissa ja työkaluissa.

Yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa on selvästi havaittavissa jonkinasteista siiloutumista eri työtehtävien ja osa-alueiden mukaan. Erityisesti tämä tulee esille osa-alueiden yhteistyön puutteena. Logistiikka, toimitusketju ja osto tekevät hyvinkin tiivistä yhteistyötä, mutta taloushallinto jää selkeästi heidän toimintansa ulkopuolelle. Osa-alueilla on ollut hankaluuksia löytää luontevia yhteyshenkilöitä muilta osa-alueilta esimerkiksi ongelmatilanteissa. Yrityksen osa-alueiden siiloutuminen aiheuttaa hitautta sekä ylimääräistä työtä. Estämällä yrityksen osa-alueiden siiloutuminen voidaan muun muassa estää ajan tuhlaaminen, karsia ylimääräiset työtehtävät ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota.

Tutkimuksen aikana yrityksen ostotoiminnassa havaittiin, että yrityksen historiassa on tapahtunut sellaisia ostotapahtumia, joita ei ole analysoitu tarpeeksi. Joissain tapauksissa sesonkien alussa jotakin tuotetta on tilattu vuodesta toiseen sama määrä, jolloin tuotteen elinkaariajattelu on unohtunut. Tämän seurauksena tuotteet ovat joutuneet epäkuranttiusriskin alle. Vastaavasti tutkimuksessa havaittiin, että joidenkin tuotteiden tilausmääriä on kasvatettu huomattavasti, jotta saataisiin yhteen tuotteeseen kohdistuvia kustannuksia esimerkiksi rahdin osalta alhaisemmaksi. Tuotteiden kappalemäärä on kuitenkin kasvanut niin merkittävästi, että osa tuotteista on muuttunut epäkurantiksi. Ostotoiminnan perusideana on hankkia yritykselle tarvittavat tuotteet kustannustehokkaasti säilyttäen yrityksen haluttu palvelutaso. Tällä hetkellä yritys pyrkii kustannustehokkuuteen liian tehokkaasti, sillä tuotteita tilataan liian suuria määriä kerralla. Tuotteiden muuttuminen epäkurantiksi ei ole toivottavaa eikä kustannustehokasta.

Toimeksiantajayrityksellä on useita erilaisia kivijalkamyymälöitä. Kyseiset myymälät on täytetty vertaamalla täytettävää toimipaikkaa johonkin vastaavanlaiseen myymälään. Joissain myymälöissä vaihto-omaisuuden arvo onkin merkittävästi suurempi suhteutettuna liikevaihtoon kuin toisissa. Myymälöiden täytössä keski-

tytään pitkälti visuaaliseen ilmeeseen kustannustehokkuuden sijaan. Joillekin yrityksen tuotteille on varattu myymälästä huomattavasti hyllytilaa, vaikka tuotteiden vuosittainen kysyntä on vain joitakin kymmeniä kappaleita.

Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen toimintaa sesonkeihin varautuessa ja sen aikana tulisi kehittää. Joissain tapauksissa myymälöiden täyttäminen on aloitettu silloin, kun kyseisiä tuotteita tulisi jo olla myymälöissä. Myymälöitä on täytetty aktiivisesti suurilla tuotemäärillä koko sesongin ajan, myös sen lopussa, jolloin myymälöiden pieniin varastoihin on jäänyt merkittävästi tuotteita sesongin loppumisen jälkeen. Tyypillisesti sesonkien alussa myymälöihin on lähetetty poikkeuksellisen suuri määrä tuotteita, vaikka täyttöjä voitaisiin tehdä myös sesongin aikana. Suuret tavaramäärät aiheuttavat omat haasteensa myymälöissä.

Myös yrityksen ohjelmistoissa ja työkaluissa on kehitettävää. Vaihto-omaisuutta hallitaan useilla erilaisilla ohjelmistoilla, joista kaikki eivät ole kytköksissä toisiinsa. Näistä ohjelmistoista saatavia tietoja joudutaan joissain tapauksissa yhdistelemään manuaalisesti, eikä kolme haastateltavaa koe voivansa luottaa näihin tietoihin varmasti. Huolestuttavinta kuitenkin on, että joissain tapauksissa eri järjestelmistä ajettavat, toisiaan vastaavat raportit antavat erilaisen lopputuloksen. Haastateltavat eivät myöskään saa ohjelmistoista kaikkea haluamaansa tietoa, vaan sitä joudutaan pyytämään muilta, jolloin tieto voi olla jo vanhentunutta. Yrityksen hankkimasta toimitusketjun ohjausjärjestelmästä voitaisiin saada enemmän hyötyjä, jos sitä kehitettäisiin. Mahdollistamalla haastateltaville henkilöille saatavuus heidän tarvitsemaansa informaation yritys voisi tehostaa toimintaansa. Tarvittavan informaation ollessa yksinkertaisesti saatavilla sitä ei tarvitse lähteä kysymään, jolloin varmistetaan myös tiedon ajantasaisuus.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnassa on vielä kehitettävää. Haastateltavien mielipiteet vaihto-omaisuuden hallinnan nykyisestä tilanteesta vaihtelevat huomattavasti. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vaikka haastateltavien henkilöiden vastuut vaihto-omaisuuden hallinnassa vaihtelivat merkittävästi, vaihto-omaisuuden merkitys yritykselle oli kaikille selkeä.

6.2 Pohdinta

Yllättävintä vaihto-omaisuuden hallinnassa oli haastateltavien erilaiset kokemukset yrityksen nykytilanteesta. Kaksi haastateltavaa koki yrityksen nykyiset toimintatavat niin hyviksi, ettei heidän mielestään kehitettävää juurikaan ole. Vastavasti seitsemän haastateltavaa koki yrityksen nykyiset toimintatavat hyvinkin heikoiksi, ja he luettelivatkin huomattavasti yksittäisiä kehittämiskohteita. Todennäköisesti vaihto-omaisuuden hallinnan hyväksi kokeneet haastateltavat saattavat olla uskollisia toimintatavoilleen ja ajattelevat, ettei niitä juurikaan ole syytä muuttaa.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät. Opinnäytetyöprosessi kesti kuitenkin hieman suunniteltua kauemmin muun muassa haastateltavien henkilöiden muiden työtehtävien vuoksi. Haastattelut olivat pääosin toimeksiantajayrityksen kesälomakaudella, jolloin haastateltavien henkilöiden kanssa oli vaikeaa löytää molemmille osapuolille sopivaa ajankohtaa. Toisaalta haastattelujen välillä oli tarpeeksi aikaa perehtyä edelliseen haastatteluun huolellisesti. Kaikki haastateltavaksi kaavailut henkilöt suostuivat haastatteluun. Opinnäytetyöprosessia helpotti huomattavasti se, että työllä oli toimeksiantaja. Toimeksiantajan tarpeet asettivat selkeän tavoitteen tutkimukselle. Lisäksi toimeksiantajan asettamat aikataulutavoitteet saivat opinnäytetyön tekijän suunnittelemaan toimintaa paremmin.

Opinnäytetyön teoriapohja koostuu pitkälti aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Vaihto-omaisuudesta tietoa oli saatavilla helposti, toisin kuin sen hallintaan liittyvä tieto. Kirjallisuudesta oli tarjolla myös vanhempia vaihtoehtoja, mutta niiden käyttäminen olisi ollut kyseenalaista, sillä esimerkiksi teknologia on kehittynyt huomattavasti viime vuosikymmenen aikana.

Vaihto-omaisuus oli opinnäytetyön tekijälle aiheena tuttu, mutta sen hallintaan ei aikaisemmin ollut juurikaan perehdytty. Kuitenkin opinnäytetyöprosessin aloittamisesta alkaen opinnäytetyön tekijä tiedosti, että vaihto-omaisuus ja sen hallinta ovat hyvinkin laajoja ja merkittäviä kokonaisuuksia. Toimeksiantajan avulla päästiin perehtymään vaihto-omaisuuden hallintaan käytännössä.

Vaihto-omaisuuden hallintaan liittyviä tutkimuksia on tehty aiemminkin, mutta niissä keskitytään pitkälti yhteen osa-alueeseen, kuten varastointiin ja sen kehittämiseen. Toimeksiantajalle vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Aikaisemmin toteutetuissa tutkimuksissa on käsitelty muun muassa varastointia, inventaariota ja vaihto-omaisuuden optimointia.

Vaihto-omaisuuden hallinta on mielenkiintoinen ja merkittävä toimenpide erityisesti jälleenmyyntiyrityksille. Vaihto-omaisuuden hallinta ei kuitenkaan ole tarvittaessa päälle kytkettävä toimenpide, vaan kyse on hallinnan optimoisesta. Vaihto-omaisuuden hallintaan perehtymällä opinnäytetyön tekijällä on laajempi käsitys vaihto-omaisuuteen vaikuttavista toimenpiteistä sekä yksittäisen tuotteen matkasta toimittajalta asiakkaalle.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tässä työssä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä luotettavuuden ja eettisyyden ollessa tärkeä osa tutkimusta. Erityisen tärkeää tutkimuksessa oli huomioida lähdekriittisyys sekä hankkia ja analysoida tutkimusaineisto luotettavasti. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja tutkimustulosten analysoinnissa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6–7) määrittämiä hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia.

Tietoperustaa hankkiessa on käytetty lähdekriittisyyttä ja tarvittavasta tiedosta on pyritty etsimään ajantasaisin versio. Lähteitä on vertailtu keskenään, millä on voitu varmistaa tietojen oikeellisuus. Vaihto-omaisuudesta on säädetty paljon erilaisia lakeja ja asetuksia, mutta sen hallintaa ei säädellä. Työssä käytetyt lähteet on merkitty oikeaoppisesti.

Toimeksiantajayritys ja haastateltavat henkilöt pysyivät yrityksen toiveen takia salassa koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastateltavilla henkilöillä on ajantasaisin ja käytännönläheisin tieto heidän työskennellessä vaihto-omaisuuden hallinnassa päivittäin. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin ne voitiin käydä perusteellisesti läpi jälkikäteen tarvittaessa useaan otteeseen.

Haastateltavat saattoivat ymmärtää haastattelukysymykset eri tavalla kuin oli tarkoitettu, mutta haastattelun ollessa avoin keskustelunomainen tilanne haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiään. Tarvittaessa haastattelija pystyi myös esittämään jatkokysymyksiä.

6.4 Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli jälleenmyyntiyritys. Vastaavanlainen tutkimus voitaisiin tehdä yritykseen, jossa on myös jatkojalostusta tai valmistusta. Tällöin tutkimuksessa täytyisi huomioida myös esimerkiksi tuotteiden valmistusprosessi. Tutkimus voidaan toteuttaa myös pienemmässä yrityksessä, jossa vaihto-omaisuuden hallinta ei ole niin laajaa. Samanlaisen tutkimuksen voisi tehdä samalle toimeksiantajalle uudestaan muutaman vuoden päästä, jolloin pystytään tarkastelemaan, miten mahdollisesti toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet vaihto-omaisuuden hallintaan.

Työssä perehdyttiin vaihto-omaisuuden hallintaan melko pinnallisesti ja joissain osa-alueissa aiheeseen olisi ollut syytä perehtyä syvemmin. Vaihto-omaisuuden hallintaan olisi voitu myös liittää toimeksiantajayrityksen muitakin osa-alueita. Esimerkiksi myymälässä työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä ei huomioitu lainkaan. Toimeksiantajayrityksen osa-alueet ovat niin laajoja, että myös yksittäisen osa-alueen osallisuudesta vaihto-omaisuuden hallintaan voitaisiin tehdä syvällisempi tutkimus.

Lähteet

- Aalto, M. 2019. Toimiiko B2B-markkinointi samoin kuin B2C?. <https://www.kas-kodigital.fi/toimiiko-b2b-markkinointi-samoin-kuin-b2c/>. 18.10.2020.
- Alma Talent. 2020. Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää). <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/vaihto-omaisuuden-kiertoaika>. 14.8.2020.
- Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Vainu. 21.10.2019. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>. 5.9.2020.
- Apulaisostojohtaja. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 26.8.2020.
- Elinkeinoverolaki 360/1968.
- Hanki J, 2020. Ostoprosessin viisi vaihetta. Advanceb2b. 20.3.2020. <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/ostoprosessin-viisi-vaihetta>. 18.10.2020.
- Jyväskylän yliopisto. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. 8.9.2020.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. 8.9.2020.
- Jyväskylän yliopisto. 2020. Mitä prosessit ovat?. <https://www.jyu.fi/laatu/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>. 13.9.2020.
- Hanski, K. 20.1.2016. Miten tilinpäätökseen saadaan varastolle oikea arvo?. <https://tilisanomat.fi/tilinpaatos/miten-tilinpaatokseen-saadaan-varastolle-oikea-arvo>. 12.8.2020.
- Hyyppä, J-P. 14.1.2019. Myyntiennuste kasvun ajurina. Finazilla. 2019. <https://www.finazilla.fi/myyntiennuste-kasvun-ajurina/>. 13.9.2020.
- Karelia-ammattikorkeakoulu & Opinnäytetyöryhmä. 2018. Opinnäytetyön ohje. https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo_asiakirjajasto/Karelia_opinnaytetyon_ohje.pdf. 30.6.2020.
- Kirjanpitoasetus 1339/1997.
- Kirjanpitolaki 1336/1997.
- Kokkonen, T. 2020. B2B-myynti – nyt ja tulevaisuudessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Myynnin koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/334827/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20Tommi%20Kokkonen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 6.9.2020.
- Koivupuro, R. 13.3.2019. Arvioi tulosi etukäteen – vältä verovirheet ja rahahuolet. Holvi. 2019. <https://blog.holvi.com/fi/arvioi-tulosi-etukateen-valta-verovirheet-ja-rahahuolet>. 13.9.2020.
- Laakso, S. 2020. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille?. Talouden ja johtamisen akselilla. https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo_asiakirjajasto/Karelia_opinnaytetyon_ohje.pdf. 14.8.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020a. Varaston toiminnan mittaaminen. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/>. 31.7.2020.

- Logistiikan Maailma. 2020b. Toimitusketju ja kilpailukyky. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/toimitusketju-ja-kilpailukyky/>. 13.9.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020c. Tavoitteet ja vastuut hankinnassa ja ostossa. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/tavoitteet-ja-vastuut/>. 8.9.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020d. Varastonohjaus. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>. 18.10.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020e. Varastointi. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/>. 13.9.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020f. Varastointikustannukset. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastointikustannukset/>. 18.10.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020g. Logistiikka. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/>. 18.10.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020h. Rautatiekuljetusten tulevaisuudennäkymät. <http://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/rautatiekuljetus/tulevaisuuden-nakymat/>. 2.9.2020.
- Logistiikan Maailma. 2020i. Prosessien kehittäminen. <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. 2.9.2020.
- Löfgren, P. 2017. Miten ERP-järjestelmä parantaa liiketoimintaani?. eCraft. 16.5.2017. <https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/5/16/miten-erp-jarjestelma-parantaa-liiketoimintaani>. 2.9.2020.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. Ostotoiminnanjohtaja. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 8.7.2020.
- Rekola-Nieminen, L. 2016. Kirjanpitokoulu, osa 3: Taseen vaihtuvat vastaavat ja velat. <https://tilisanomat.fi/koulut/kirjanpitokoulu-koulut/kirjanpitokoulu-osa-3-taseen-vaihtuvat-vastaavat-ja-velat>. 7.9.2020.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. http://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan_ja_toimitusketjun_hallinnan_perusteet.pdf. Saarijärvi: Reijo Rautauoman säätiö.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 8.9.2020.
- Saarikangas, T. 2013. Vaihto-omaisuuden analysointi ja hallinnan kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56673/Saarikangas_Tero.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.9.2020.
- Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä. Helsinki: Kaupapakamari
- Sirkiä, J. 2019. Vaihto-omaisuuden inventaariossa lasketaan varaston arvo. <https://relipe.fi/vaihto-omaisuuden-inventaariossa-lasketaan-varaston-arvo/>. 1.9.2020.
- Solita. 2020. Informaation hallinta. <https://www.solita.fi/informaation-hallinta/>. 2.9.2020.
- Suominen, H-K. 2011. Inventaarion ja vaihto-omaisuuden hallinta vähittäiskaupassa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

- <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32192/op-pari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 1.9.2020.
- Taloushallintoliitto. 2020. Tilinpäätös. <https://taloushallintoliitto.fi/tilinpaatos>. 10.8.2020.
- Talousjohtaja. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 24.7.2020.
- Tilastokeskus. 2020a. Vaihto-omaisuus. <https://www.stat.fi/meta/kas/vaihto-omaisuus.html>. 10.8.2020.
- Tilastokeskus. 2020b. Ostot. <https://www.stat.fi/meta/kas/ostot.html#tab2>. 10.8.2020.
- Toimitusketjujohtaja. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 5.8.2020.
- Toimitusketjupäällikkö. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 7.8.2020.
- Tradegecko. 2020. What is inventory management?. <https://www.tradegecko.com/inventory-management>. 27.8.2020.
- Transval. 2020. Tehokas sisälogistiikka. <https://www.transval.fi/wp-content/uploads/2019/10/Sisa%CC%88logistiikan-opas-2020-final.pdf>. 18.10.2020.
- Tuoteryhmäpäällikkö A. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 14.7.2020.
- Tuoteryhmäpäällikkö B. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 24.7.2020.
- Tuoteryhmäpäällikkö C. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 28.7.2020.
- Tuoteryhmäpäällikkö D. 2020. Yritys X. Nauhoitettu haastattelu. 5.8.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 28.9.2020.
- Törni, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta ja palvelutason ylläpitäminen Rauran Akku Oy:ssä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24686/Ju-hani_Torni_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 1.9.2020.
- Unleashed. 2020. What is Inventory Management? Techniques for 2020. <https://www.unleashedsoftware.com/inventory-management-guide>. 18.10.2020.
- Verohallinto. 2018. Ennakkovero – yritysasiakkaat. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/ennakkovero-yritykset-ja-yhteisot/>. 13.9. 2020.
- Yritystoiminta. 2020a. Markkinoinnin peruskilpailukeinot. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/markkinoinnin-peruskilpailukeinot>. 1.9.2020.
- Yritystoiminta. 2020b. Sopimukset. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/sopimukset>. 18.10.2020.

Haastattelukysymykset

Vaihto-omaisuus ja sen hallinta

- Miten yrityksen vaihto-omaisuus muodostuu? Miksi vaihto-omaisuutta varastoidaan?
- Mitä vaihto-omaisuuden hallinta merkitsee sinulle ja miten se näkyy työnkuvasasi?
- Millaisia ovat vaihto-omaisuuden hallinnan prosessit? Millä tavoin nämä prosessit ovat kuvattu? Millainen on esimerkiksi yksittäisen tuotteen matka vastuualueellasi?
- Milloin vaihto-omaisuuden hallinnassa on havaittavissa eräänlaisia impulsseja? Millaisilla toimenpiteillä niihin varaudutaan?
- Miten vaihto-omaisuuteen liittyvät kustannukset on optimoitu vastuualueellasi?
- Miten vaihto-omaisuuden hallinnassa on huomioitu poistuneet/epäkurantit tuotteet?

Työkalut ja apuvälineet

- Millaisia ennusteita, budjetteja ja tunnuslukuja sinulla on apunasi vaihto-omaisuuden hallinnassa? Miten ne laaditaan?
- Millaisia mittaristoja, apuvälineitä ja työkaluja sinulla on apunasi vaihto-omaisuuden hallinnassa?
- Millaisia vaihto-omaisuuden hallintaan liittyviä sanomia yrityksen sisällä kulkee? Entä yrityksen ulkopuolella?

Haastateltavan kokemukset vaihto-omaisuuden hallinnasta

- Mitä yrityksen nykyisessä vaihto-omaisuuden hallinnassa on erityisen hyvää?
- Miten yrityksen vaihto-omaisuuden hallintaa tulisi mielestäsi kehittää?
- Millainen on kokonaisvaltainen mielikuvasi yrityksen vaihto-omaisuuden hallinnasta?