

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / markkinointi

Sini Mäkinen

PIENEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

MÄKINEN, SINI

Pienen päivittäistavarakaupan kannattavuuden parantaminen

Opinnäytetyö

57 sivua + 1 liitesivu

Työn ohjaaja

lehtori Liisa Luotonen

Joulukuu 2009

Avainsanat

hävikki, kannattavuus, kysyntä, sisäänosto

Pienin keinoin voi parantaa pienen päivittäistavarakaupan kannattavuutta ja säästää sillä kuluja. Opinnäytetyössä esitellään kannattavuutta parantavia keinoja käytännönläheisesti ja liiketalouden teorioiden pohjalta.

Opinnäytetyössä on selvitetty tekijöitä, jotka yleensä huonontavat tai parantavat kannattavuutta. Tekijöitä on esitelty eri näkökulmista ja pyritty tuomaan esille tekijöiden hyvät ja huonot puolet.

Kannattavuuden miettimisessä pitää lähteä yleisistä kustannuksista, joita ovat kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Hävikistä aiheutuu myös kuluja ja siksi muutamia hävikin lajeja on esitelty. Suunnittelussa ja päätöksenteossa pitää ottaa huomioon resurssit. Suunnitteluun kuuluu sekä pitkän että lyhyen tähtäimen suunnittelu.

Sisäänostossa pitää miettiä muun muassa, kustannuksia, kuljetuksia, toimitusvarmuutta ja valikoimaa. Näiden tekijöiden pohjalta valitaan edullisimmat ja kannattavimmat ratkaisut. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä on esitelty, koska yritys ei voi olla kannattava, jos sillä ei ole asiakkaita. Opinnäytetyössä on myös kerrottu tekijöistä, joiden takia on vaikea tietää oikea ostoerän koko ja on kerrottu, kuinka vaikeaa on kysynnän ennakointi.

Markkinoinnin avulla saadaan asiakkaita ostoksille ja se tuo yritykselle myyntituloja, jotka ovat kannattavuuden ehto. Myös henkilökunta voi omalta osaltaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Yhteistyö yrityksen sisällä auttaa hakemaan yhteisiä tavoitteita. Ulkoinen yhteistyö auttaa löytämään edullisia kustannusratkaisuja. Lisäksi on vielä esitelty palveluja, joita tukku voi tarjota yritykselle.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

MÄKINEN, SINI

How to Improve Profitability in Small grocery

Bachelor's thesis

57 pages + 1 appendix

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

December 2009

Keywords

wastage, profitability, demand, purchase

Profitability in a small grocery can be improved with small methods. Money can be saved in a company by using these methods. This thesis has been focused on profitability only from the point of view of the target company.

This thesis has names factors which either improve or diminish profitability in a small grocery and tells how to act. The goal is that profitability will improve in the target company.

Sources of information in this thesis are literature of business economy, observation, own experience and the information heard from customers. The factors which improve or diminish profitability has been explained from different points of view and also the advantages and disadvantages.

It is important to think of common costs, fixed and variable costs. Wastage also causes costs and it has to be avoided. In the planning and decision-making process resources must be considered. In purchase costs, transportation, the reliability of delivery and selection, for example, must be considered and based on those choose the most profitable and economical solutions. It is also important to think of the factors that affect the buying decision of customers. It is important to know the right size of purchase quantity but it is very difficult to anticipate the quantity of demand. Employees can affect the profitability of the company. It is profitable to train employees if the company wants to have efficient employees and benefit as much as possible. Cooperation with other companies helps to find economical cost solutions.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 YRITYSESITTELY	7
3 YLEISET KUSTANNUKSET	8
<u> </u> 3.1 Kiinteät kustannukset	8
<u> </u> 3.2 Ostetut palvelut	10
<u> </u> 3.3 Muuttuvat kustannukset	11
<u> </u> 3.4 Kustannusten säästämisehdotukset	11
<u> </u> 3.5 Hävikin lajit	12
<u> </u> 3.5.1 Varkaushävikki	12
<u> </u> 3.5.2 Pilaantumishävikki	13
<u> </u> 3.5.2.1 Tuotteen vaurioituminen	13
<u> </u> 3.5.2.2 Tuotteen pilaantuminen	14
<u> </u> 3.5.3 Laskutushävikki	15
4 SUUNNITTELUUN LIITTYVÄT ONGELMAT	15
<u> </u> 4.1 Resurssien käyttö ja päätöksenteko	16
<u> </u> 4.2 Pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnittelu	17
<u> </u> 4.3 Kalustoinvestoinnit	18
5 SISÄÄNOSTO JA SIIHEN LIITTYVÄT ONGELMAT	19
<u> </u> 5.1 Kustannukset	19
<u> </u> 5.2 Kuljetus ja sen kustannukset	23
<u> </u> 5.3 Toimitusvarmuus	24
<u> </u> 5.4 Valikoima	25
<u> </u> 5.5 Erikoistuminen	29

6 ASIAKKAAN OSTOPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	30
7 KYSYNTÄÄN LIITTYVÄT ONGELMAT	33
<u> </u> 7.1 Ostoerän koko	33
<u> </u> 7.2 Kysynnän ennakointi	35
8 MARKKINOINTI	40
9 HENKILÖKUNTAAN JA ASIAKASPALVELUUN LIITTYVÄT ONGELMAT	43
<u> </u> 9.1 Asiakaspalvelu	43
<u> </u> 9.2 Oikea hyllytys	45
<u> </u> 9.3 Oikean hyllytyksen oppiminen	46
10 YHTEISTYÖ	48
<u> </u> 10.1 Yrityksen sisäinen yhteistyö	48
<u> </u> 10.2 Yrityksen ulkoinen yhteistyö	49
<u> </u> 10.3 Yrityksen ja tukun välinen yhteistyö	51
<u> </u> 10.3.1 Tilauskone	52
<u> </u> 10.3.2 Puhelintilaukset	54
<u> </u> 10.3.3 Kuvastot tukulta kaupalle	54
11 LOPUKSI	55
LÄHTEET	56
LIITTEET	

Liite 1. Jouko Ilvesmäen haastattelu 10.9.2009 ja Kalle Vainion haastattelu 4.9.2009

1 JOHDANTO

Teen opinnäytetyöni kotikyläni kyläkaupalle, jossa työskentelen nyt kolmatta vuotta. Opinnäytetyössäni selvitän ja analysoin pienen päivittäistavarakaupan kannattavuuteen liittyviä ongelmia ja etsin ongelmiin ratkaisuja. Tarkastelen kannattavuutta myös yleisesti, mutta nostan esille pääasiassa vain asioita, jotka koskevat kohdeyritystä. Esimerkeistäni osa on kohdeyrityksestä. Siellä työskennellessäni olen huomannut, että pieniä asioita parantamalla ja muuttamalla kannattavuutta voisi parantaa yrityksessä. Opinnäytetyössäni esittelen näitä pieniä keinoja, joita käyttämällä ja joihin huomion kiinnittämällä kannattavuus voi parantua. Käsittelem asioita hyvin käytännönläheisesti, lähinnä omien kokemusteni pohjalta. Siksi lähteitä ei monessa kohtaa ole, koska tiedot perustuvat omaan kokemukseeni, havaintoihini ja asiakkailta kuultuun tietoon. Lisäksi lähteenä käytetään liiketalouden teorioita.

Opinnäytetyöni käsittelee kannattavuutta myös yleisesti päivittäistavarakaupassa. Osa esittelemistäni asioista on jo hyvin kohdeyrityksessä, mutta osassa asioista on parantamisen ja säästämisen varaa. Opinnäytetyöni toimii eräänlaisena ohjekirjana yritykselle. Siitä voi tarkastella, mitkä asiat toimivat jo nyt hyvin ja mitä voisi parantaa. Yrityksessä voidaan poimia sieltä asioita, joilla parantaa kannattavuutta. Ne voidaan tietää teoriassa, mutta ne pitäisi saada liitettyä päivittäiseen työhön ja ottaa käyttöön käytännössä. Tavoitteena on, että kannattavuus paranee kohdeyrityksessä.

Käytän yrityksestä, jossa työskentelen, opinnäytetyössäni nimeä Tarmo Lähikauppias -kauppa. En käytä yrityksen oikeaa nimeä, koska paikkakunta, jolla se sijaitsee, on todella pieni, eikä yritys halua itseään tunnistettavan.

2 YRITYSESITTELY

Opinnäytetyöni kohdeyritys on päivittäistavarakauppa, jossa on myös asiamiesposti ja Matkahuolto. Yritys on perustettu 1990-luvun alussa. Päivittäistavarakauppa kuuluu Tarmo Lähikauppias -ketjuun. Yritys sijaitsee 600 asukkaan kylässä Pirkanmaalla. Kylä on osa kuntaa, joka yhdistyi naapurikunnan kanssa muutama vuosi sitten. Kesäisin mökkiläiset kolminkertaistavat vanhan kunnan asukasluvun ja kaksinkertaistavat nykyisen kunnan asukasluvun. Kylässä on myös läpi vuoden mökkeileviä. Talvella asiakaskuntaa lisää kylässä sijaitseva 200 oppilaan sisäoppilaitos. Kaupassa työskentelee kahden omistajan lisäksi yksi vakituinen myyjä, yksi osa-aikainen myyjä ja kauppa-autokuski.

Tarmo Lähikauppias -ketjuun kuuluvista kaupoista pitää löytyä tietyt valikoimatuotteet, mutta muuten kauppa saa päättää valikoimansa itse. Kauppa myy lähitilan kananmunia, paikallisen lampurin tuotteita, paikallisten leipomojen leipiä ja lähitilan vihanneksia, marjoja ja kukkia. Asiakkaan pyynnöstä kauppa voi ottaa myyntiin mitä vain, jota on mahdollista saada tukusta. Tarmo Lähikauppias -kauppa käyttää Wihurin pikatukkuja. Kuormat kerätään pikatukussa päivää ennen, kuin kuorma saapuu kauppaan. Kuormat tulevat kolmesti viikossa paitsi silloin, kun viikolle kuorman tulopäiville tai kuorman keräyspäiville osuu juhlapäiviä.

Kauppiaat ostivat muutama vuosi sitten kauppa-auton, ja se kiertää kunnan syrjäkyliä nyt kolmatta vuotta. Kauppa-auton reitti vaihtelee. Se kiertää maanantaisin ja torstaisin saman reitin, tiistaisin ja perjantaisin saman reitin ja keskiviikkoisin ja lauantaisin saman reitin. Asiakaskuntana kauppa-autoreitillä on lähinnä mökkiläisiä ja vanhempia ihmisiä.

Kilpailu on kovaa. Tien toisella puolella on Siwa. Lisäksi noin 15 kilometrin päässä kuntakeskuksessa on Siwa, K-market ja juhannuksena 2009 avattu S-market. Vanhasa kuntakeskuksessa 10 kilometrin päässä toisessa suunnassa on K-market ja Tarmo Lähikauppias -ketjuun kuuluva kauppa. Monet käyvät töissä kylän ja kunnan ulkopuolella ja tekevät ruokaostoksensa matkan varrella, muun muassa Tampereen tai Kangasalan isoissa marketeissa.

3 YLEISET KUSTANNUKSET

Kannattavuus on yritystoiminnan keskeisin tavoite, koska vain kannattava yritys pystyy kasvamaan, uudistumaan, kehittymään ja varmistamaan henkilöstölle turvalliset työpaikat (Mäkinen & Söderström 2006, 144). Liikkeenjohtajan tavoite on voiton maksimointi. Kaikkia yrityksen sidosryhmiä hyödyttävä yrityksen tavoite on tulevaisuuden nettokassavirtojen maksimointi eli tulevaisuuden nettokassatulojen nykyarvon maksimointi, joka voi tarkoittaa usein samaa kuin osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi. Vaihtoehtoista pitäisi yritysjohtajan kulloinkin valita se, joka parhaiten edistää yrityksen tulevaisuuden nettokassavirtojen maksimointia. (Pellinen 2006, 43–44; Walter & Horngren 2008, 34, 40–41.)

3.1 Kiinteät kustannukset

Byrokratia, kunta, valtio ja lait velvoittavat maksamaan tiettyjä maksuja. Verot on pakko maksaa tietyssä päivänä. Verottaja ei pidennä eräpäivää ilman maksua. Yrityksen kustannuksia ovat henkilökustannukset eli palkat ja niihin liittyvät lakisääteiset ja vapaaehtoiset sivukulut ja sosiaalikustannukset. Henkilösivukulut ovat esimerkiksi eläkekulut, esimerkiksi TEL-maksut, työnantajan sosiaaliturvamaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja tapaturmavakuutusmaksu. Yksi tällainen sivukulu on 1970-luvulta lähtien käytössä ollut lomarahana. Silloin ay-liike ajoi läpi sellaisen säännön, että yrittäjän pitää maksaa työntekijälle loma-ajan palkan lisäksi lomarahat. Tässä taloudellisessa tilanteessa monilla työpaikoilla on vaihdettu lomarahoja vapaiksi. Palkansaajakeskusjärjestöissä lomarahojen vaihtoa vapaiksi pidetään soveliaana säästökeinona, kunhan se tehdään työehtosopimuksen mukaan. (Ahde 2009; Ay-liikkeen tärkeitä aikaansaannoksia kautta vuosien 2009; Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 164; Mäkinen & Söderström 2006, 123; Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 26,29–30; Suomalainen ay-liike on vahva vaikuttaja 2008; Suorsa 2009; Vainio 4.9.2009; Walter & Horngren 2008, 34.)

Yrityksen kustannuksia ovat myös pääomakustannukset, jotka koostuvat pitkävaikutteisten tuotantovälineiden poistoista ja niiden sitoman pääoman koroista (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 164; Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 26, 30). Kannattavuutta Tarmo Lähikauppias -kaupassa parantaa se, että kylmä-

laitteita lukuun ottamatta laitteista on tehty jo poistot. Taakkana ovat kuitenkin vanhat velat, joita tuli sen jälkeen, kun toinen osakeyhtiön kaupoista lopetettiin. Lisäksi koneet ovat aika vanhoja. Niitä on jouduttu korjaamaan monta kertaa. Jos koneita joutuu korjaamaan, pitää miettiä, tuleeko halvemmaksi korjata koneet aina, kun ne hajoavat, mahdollisesti useita kertoja vuodessa, vai kannattaako ostaa uudet, kalliit koneet. (Vainio 4.9.2009.)

Muita kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat sekä sähkö-, posti- ja puhelin-kustannukset ja erilaisten ulkopuolelta hankittujen palvelujen kustannukset. Kiinteät kustannukset ovat joka kuussa samansuuruisia huolimatta siitä, kuinka paljon tuotteita myydään. Ne ovat suhteellisen riippumattomia myynnin vaihteluista. Esimerkiksi kirjanpito-kustannukset ja muut viranomaisten vaatimat toimet voivat olla tällaisia. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa kiinteät kuukausipalkat, palkkojen sivukustannukset, vuokrat, korot, poistot, vakuutusmaksut, puhelin-kustannukset, markkinointi-kustannukset, lämmityskustannukset ja sähkön perusmaksut. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 26,29–30.)

Kiinteät kustannukset eivät kaikissa tapauksissa ole kiinteitä, nekin voivat muuttua. Esimerkiksi toimitilojen vuokra voi nousta, henkilökunnan palkkoja saatetaan nostaa tai kirjanpitäjä saattaa nostaa hintojaan. Tällöin kiinteiden kustannusten nousun tai laskun syynä ei ole kuitenkaan myynnin määrän muutos. Myös sähkö-, puhelin-, markkinointi- tai postikulut voivat nousta tai laskea. Esimerkiksi sähkön kulutus voi vaihdella. Kaupassa pitää pitää pakastimet päällä koko ajan. Kesähelteillä kuitenkin sähköä kuluu enemmän, kun laitteet käyvät suuremmalla teholla. Talvella vastaavasti sähköä kuluu lämmitykseen, mutta kylmäkoneet eivät vie niin paljon sähköä. Yrityksessä voidaan tehdä myös toimintoja, joiden takia kiinteät kustannukset laskevat tai nousevat. Yritys saattaa esimerkiksi hankkia uusia toimitiloja tai luopua toimitiloista ostojen supistuessa. Tämänkaltaiset kiinteät kustannukset muuttuvat hyppäyksittäin. (Mäkinen & Söderström 2006, 145; Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 29–30.) Kiinteät kustannukset nousivat, kun kauppa-auto aloitti toimintansa. Kauppa-auton kuluja ovat kauppa-autokuskin palkka. Muita kuluja, joita kiinteässä kaupassa ei ole, ovat polttoainekustannukset, huolto- ja korjauskustannukset, varaosakustannukset ja huoltomiehen palkka.

3.2 Ostetut palvelut

Jotta yritys toimisi tehokkaasti ja mahdollisimman kannattavasti, sen kannattaa keskittyä tekemään sitä, minkä se osaa parhaiten eikä sen kannata yrittää tehdä kaikkea itse (Koskinen et.al. 1995, 59). Aika on niukin resurssi liiketoiminnassa ja siksi ajan hallintaan liiketoiminnan eri vaiheissa on hyvä kiinnittää huomiota, koska se on tuottavuuden perusta. Mitä enemmän aikaa tarvitaan jonkin tekemiseen, sitä kauemmin vastuu tekemisestä säilyy. Myös varoja siihen sitoutuu sitä enemmän, mitä kauemmin tekeminen kestää ja siksi kustannukset ovat suuremmat. (Pouri 1993, 34.) Yrityksen kirjanpidon tekee usein joku muu kuin yrittäjä itse. Tällä tavalla se on tehokkaampaa. Yrittäjän aikaa säästyy ja hän voi tehdä muita tehtäviä, joita hänelle kuuluu, kun kirjanpidon tekee ammattilainen. Myös kuljetukset hoitavat jotkut muut kuin yrittäjä itse.

Yrityksessä tarvitaan erilaisia palveluja esimerkiksi pankki-, vakuutus, kuljetus- ja kirjanpito palveluja. Näiden palvelujen hankinta, laadun varmistus ja toimittajien arviointi asettaa uusia haasteita ostotoiminnalle ja koko yritykselle. Palvelujen laatua on vaikeampi arvioida kuin fyysisten tuotteiden laatua. Palvelua ei voida myöskään varastoida eli sitä ei voi ottaa varastosta, kun tarve ilmenee, vaan se pitää saada sillä hetkellä, kuin tarve esiintyy. Palveluntuottajan pitää olla joustava. Ostajan olisi hyvä pystyä ennakoimaan hyvin tarpeensa ja informoimaan tuottajaa. Hyvä yhteistyö ja koordinaatio estävät sen, että asioita jää tekemättä ja yritys joutuu seisomaan odottaessaan esimerkiksi huoltoyrityksen saapumista. (Koskinen et.al. 1995, 47–48.)

Palvelujen laadun mittaamiseen ei ole mittareita ja yhtä selkeitä kriteerejä kuin tuotteen ja sen toimittamisen laatuun, vaan arviointi tapahtuu enemmän odotusten ja toiveiden täyttymisenä. Laadun tasaisuutta on myös vaikea mitata. Onnistuneessa palvelunhankinnassa onnistutaan löytämään kriteerit hyvälle palvelulle ja mittamaan niillä säännöllisesti palvelutoimittajan suoritusta. (Koskinen et.al. 1995, 48.) Kirjanpidon teettäminen ulkopuolisella voi olla kallista. Aina ei ole myöskään etua siitä, jos ostaa halvimman mahdollisen kirjanpitäjän palveluita. Jos kirjanpitäjä ei ole ammattitaitoinen, säästö saattaa muuttua suuriksi tappioiksi, jos jokin menee pieleen.

3.3 Muuttuvat kustannukset

Muuttuvien kustannusten suuruus riippuu toiminnasta. Kun töitä ja toimintaa on enemmän, kulut ovat suuremmat. Niihin voi lukea esimerkiksi tuntityöntekijöiden palkat. Aukioloaikoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Niiden on oltava sellaiset, että mahdollisimman monet ehtivät ostoksille. Työntekijöiden on oltava paikalla, niin että toiminta on mahdollisimman tehokasta. Ruuhka-aikaan on hyvä useamman myyjän olla paikalla töissä, esimerkiksi silloin, kun kuorma pitää purkaa. (Ilvesmäki 10.9.2009.)

Kauppa-auton aikatauluja voisi myös miettiä ja kysyä asiakkailta, ovatko ne hyvät. Asiaa on kysytty kauppa-auton aloittaessa toimintansa, mutta kyselyn voisi uusia. Kauppa-autoreitin varrella on paljon eläkeläisiä, joiden aikataulut eivät ole niin sidottuja kuin työssäkävien aikataulut. Lisäksi kauppa-auton aikatauluun vaikuttaa se, että sen pitää lähteä heti aamusta ja ehtiä ajaa monen sadan kilometrin kierros päivän aikana. Se ei voi ajaa reittiään ristiin ja edestakaisin. Pysäkit on pakko käydä järjestyksessä läpi, muuten aikaa ja polttoainetta tuhlaantuu.

3.4 Kustannusten säästämisehdotukset

Maksukorttijärjestelmää vaihtamalla saataisiin alennettua kustannuksia. Tällä hetkellä vain kauppa-autossa on GPRS-yhteydellä toimiva maksukorttijärjestelmä. Myös Tarmo Lähikauppias -kauppaan olisi hyvä hankkia tällainen maksukorttijärjestelmä. Visa Electron -kortit ovat todella yleisiä nykyään. Ne varmennetaan joka kerta. Nykyisellä maksukorttijärjestelmällä varmennus kestää aika kauan, mikä ei ole kovin asiakasystävällistä. Lisäksi pankki ottaa varmennuksesta maksua Tarmo Lähikauppias -kaupalta yli 0,50 euroa. GPRS-maksukorttijärjestelmällä varmennus maksaa Tarmo Lähikauppias -kaupalle alle 0,10 euroa. Maksukorttijärjestelmää ei ole vielä vaihdettu Tarmo Lähikauppias -kauppaan, koska uusi maksukorttilaite on aika kallis ja vanha maksukorttilaite toimii vielä. (Vainio 4.9.2009.)

Tarmo Lähikauppias -kauppa voisi säästää myös vaihtamalla puhelinnettiyhteyden langattomaan nettiyhteyteen, jossa on kiinteä kuukausimaksu. Tällä hetkellä käytössä on vielä vanhanmallinen järjestelmä, jossa joka kerta yhdistetään puhelimella nettiin ja joka yhdistämisestä menee maksua. Myös lankapuhelimet voitaisiin vaihtaa kän-

nykkään. Lankapuhelinmaksut nousevat koko ajan. Kännykässä olisi sekin hyvä puoli, että se ei ole sidottu paikkaan Tällä hetkellä puhelimet ovat toimistossa. Kännykkä voisi olla myymälän puolella ja vastaaminen helpottuisi. Koska kauppias pysyttelisi koko ajan myymälän puolella, hän huomaisi kaikki asiakkaat, jotka puhelun aikana Tarmo Lähikauppias -kauppaan tulevat. Asiakas saa imagollisesti hyvän kuvan Tarmo Lähikauppias -kaupasta, koska palvelua on saatavilla ja neuvoa voi kysyä. Jos Tarmo Lähikauppias -kauppaan hankkii kännykän, matkapuhelinoperaattorit voi samalla kilpailuttaa, jotta löytää halvimman mahdollisen liittymän. (Vainio 4.9.2009.)

3.5 Hävikin lajit

Hävikki aiheuttaa yritykselle kustannuksia, kun ostettuja tuotteita ei voida myydä eteenpäin eikä niistä saada yritykselle myyntituloja. Hävikki johtuu esimerkiksi rikkoontumisesta, pilaantumisesta ja varkauksista. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 122.)

Hävikkiä tapahtuu silloin, kun Tarmo Lähikauppias -kaupan omaan käyttöön otetaan jotain tuotetta eikä siitä makseta, esimerkiksi otetaan vessaan uusi nestesaippua tai vessapaperia. Usein vanhaksi menneet margariinit ja leivät työntekijät syövät välipalanaan, eli myöskään niistä tuotteista ei tule Tarmo Lähikauppias -kaupalle rahaa. Nämä menot pitäisi budjetoida, jotta ne voisi ottaa inventaariossa huomioon.

3.5.1 Varkaushävikki

Varkaushävikkiin pitäisi kaikkien suhtautua realistisesti ja seurata asiakkaita. Kassajärjestelmän avulla voi seurata, mitä tuotteita viedään ja minkä verran. Tuotteista, joita ei ole kauppa-autossa ja joita on ollut myynnissä vain yhden tai kahden myyntierän verran, voidaan tarkistaa, kuinka monta tuotetta on myyty ja laskea, kuinka monta tuotetta on varastettu. (Vainio 4.9.2009.)

Jos pienikatteinen tuote varastetaan, joudutaan myymään moninkertainen määrä tuotetta, jotta menetetty rahamäärä saadaan kokoon katteista. Jos taas suurempikatteinen tuote varastetaan, sitä tarvitsee myydä vähemmän kuin pienempikatteista tuotetta, jotta menetetty rahamäärä on koossa. Tämä on otettu huomioon, kun on mietitty keinoa,

jolla hävikkiä saadaan katettua. Niillä tuotteilla, joilla on suurempi riski joutua varastetuiksi, kate on huomattavasti suurempi kuin muilla tuotteilla. Jotkut purukumit tai karamellit myydään 62,5 prosentin katteella. Jos joku ostaa tuotetta yhden kappaleen ja varastaa samalla toisen kappaleen, kauppa saa myyntituloja 50 prosenttia ja menettää myyntituloja 37,5 prosenttia. Tällöin kaupalle jää tuotteista katetta 12,5 prosenttia siitä huolimatta, että yksi tuotteista varastettiin. Myynissä on myös karamelleja, joista otetaan katetta 50 prosenttia. Jos joku kuitenkin ostaa yhden karamellin ja varastaa kahdeksan karamellia, hävikki on 89 prosenttia tavoitellusta hinnasta eli kauppa jää tappiolle 78 prosenttia ostohinnasta.

Joku saattaa etsiä tuotetta, joka on hyllystä loppu. Tiedetään, että tuotetta pitäisi lähteä etsimään varastosta. Silloin pitää laskea, onko se kannattavaa, jos on vaarana, että samalla, kun on varastossa, varastetaan tavaraa. Jos tiedetään, että kauppa saa tuotteesta, jota kysytään, myyntivoittoa 0,30 euroa ja samalla on suurena vaarana, että varastetaan tupakka-aski, joka ostetaan 3–4 euron hintaan, ei kannata lähteä etsimään kysyttyä tuotetta varastosta, koska kauppa häviää enemmän rahaa varastamisen tapahtuessa.

Pitää tietenkin ottaa huomioon, kuka tuotetta kysyy. Jos kyse on sellaisesta asiakkaasta, joka tuo paljon myyntituloja kaupalle ja joka saattaa vaihtaa asioimispaikkaansa, jos ei saa haluamaansa tuotetta, asiakkaan tyytyväisyys menee edelle. Silloin tuote kannattaa hakea varastosta, jos on suhteellisen varma, että sitä on siellä.

3.5.2 Pilaantumishävikki

Hävikkiä tulee muun muassa liian suurista tuotteen tilausmääristä, tuotteen huolimattomasta käsittelystä ja väärästä varastointitavasta (Pellinen 2006, 98).

3.5.2.1 Tuotteen vaurioituminen

Tuotteen vaurioituminen aiheuttaa myös hävikkiä. Tuotteita pitäisi käsitellä varovaisesti. Niitä ei esimerkiksi saa kuormaa purkaessa viiltää mattoveitsellä rikki vahingossa samalla, kun avataan myyntieräpakkaukset. Tuotteiden ei pitäisi putoilla lattialle niin, että tuote tai sen laatikko tai muu suojaus vaurioituu. Tuote voi myös vaurioitua niin, että siitä tulee käyttökelvoton, esimerkiksi jos mäntysuopaa kaatuu leivin-

paperin päälle. Osa vaurioista tapahtuu vasta kaupassa myyjien huolimattomuuden takia, esimerkiksi silloin, kun tuote putoaa, kun kuormaa puretaan kiireesti. Jos jokin tavara putoaa hyllystä, myyjä on pannut sen sinne huonosti. Tämänkaltaiseen hävikkiin auttaa myyjien huolellisuus. Myyjä voi myös joutua korvaamaan aiheuttamansa vahingot. (Pellinen 2006, 98.)

Lisäarvoa tukkuportaassa tuo tuotteiden laatu (Pouri 1993, 9). Tuotteiden laatu on välillä hieman huono niiden tullessa tukusta tai mahdollisesti niiden tullessa jo keskusvarastolta. Tuotteen tullessa pikatukusta se pitää tarkistaa, koska tuote saattaa olla vaurioitunut, esimerkiksi tyhjiöpakattu tuote saattaa olla auennut. Tällaiset tuotteet pitää viedä takaisin pikatukkuun ja vaihtaa tuote uuteen, koska vaurioituneen pakkauksen takia tuotteesta ei saa enää täyttä hintaa.

Kuormaa purkaessa saattaa huomata, että ikkunanpesuainetta on laatikon pohjalla tai mehupurkki on auennut, ja se on kastellut muut laatikossa olevat tuotteet. Tuotteita ei voi palauttaa. On vaikeaa todistaa, että tuote on vaurioitunut kuljetuksessa tai jo tukussa pakattaessa. Tällaiset tilanteet voitaisiin välttää, jos pikatukussa kiinnitettäisiin huomiota siihen, että samaan laatikkoon ei pantaisi esimerkiksi elintarvikkeita ja kodin puhdistusaineita. Pitäisi myös tarkastaa, että kaikki korkit ovat kunnolla kiinni eikä esimerkiksi mehutölkissä ole reikää tai ettei sillipurkin kansi ole huonosti kiinni. Pitäisi myös pakata tuotteet niin, että ne eivät liikkuisi eivätkä repisi toisiaan kuljetuksen aikana.

3.5.2.2 Tuotteen pilaantuminen

Koneiden ja kaluston pitää toimia. Jos esimerkiksi kylmäkone hajoaa yön aikana, kaikki kylmätiskissä olevat tuotteet joutuvat olemaan lämpimässä ja menevät pilalle, eikä niitä voi enää myydä. Tällöin korjauskustannusten lisäksi tulee kustannuksia hävikistä.

Kannattavuutta vähentää myös se, että tuotteessa ylitetään ”parasta ennen”-päiväys ja tuote joudutaan myymään alennuksella pois. Joitain tuotteita ei saada edes alennuksella kaupaksi ja näistä tulee Tarmo Lähikauppias -kaupalle tappiota ja hävikkiä. Tärkeää on tarkistaa tuotteen tullessa pikatukusta, että siinä on tarpeeksi myyntiaikaa jäljellä.

Pikatukusta on tullut tuote, josta oli ”parasta ennen”-päiväys jo mennyt. Kesällä Tarmo Lähikauppias -kauppaan tuli keksipaketti, jossa oli vain pari viikkoa myyntiaikaa ennen ”parasta ennen”-päiväystä. Keksipaketti vietiin takaisin pikatukkuun ja siitä saatiin rahat takaisin, eikä sitä tarvinnut ottaa myyntiin.

3.5.3 Laskutushävikki

Kuormakirjojen tarkistus on ongelma Tarmo Lähikauppias -kaupassa. Jokaisen kuorman tultua pitäisi tarkastaa, että tuotteet ovat niitä, joita on tilattu. Välillä pikatukku lähettää jonkin korvaavan tuotteen, koska juuri tilattua tuotetta ei ole. Pitää tarkastaa, että tällaisessa tapauksessa on laskutettu se tuote, joka on tullut, eikä vastaava, kalliimpi merkkituote. Pitää myös tarkastaa, että tuotetta on tullut oikea ja kuormakirjoissa ilmoitettu määrä ja että tuotteista on otettu oikea hinta.

Pienten yritysten välisessä yhteistyössä on tärkeää, että tuotteet on laskutettu oikein. Väärän laskutuksen tapahtuessa kyseessä on yleensä inhimillinen virhe, joka on tapahtunut epähuomiossa. Erehdyksen korjaaminen on helppoa, koska yhteistyö on tiivistä. Jos joku yritys alkaa laskuttaa väärin systemaattisesti ja yrittää huijata, tällaisen huomaa helposti ja silloin voi olla varma yhteistyön päättymisestä. Molemminpuolinen luottamus kuuluu yhteistyöhön, eikä epärehellinen peli ole kummallekaan hyödyllistä. (Koskinen et.al. 1995, 48.)

Pitäisi myös tarkastaa, että tuotetta myydään oikealla hinnalla. Jos sen tukkuhinta on noussut, pitää tuotteen hintaa nostaa myös Tarmo Lähikauppias -kaupassa. Jos hintaa ei tarkasteta, voi käydä niin, että tuotteesta ei saada tarpeeksi katetta tai sitä myydään jopa tappiolla. Mitä enemmän tuotetta tällöin myydään, sitä kalliimmaksi se tulee Tarmo Lähikauppias -kaupalle. Jos hinta on liian alhainen eikä siitä tule tarpeeksi katetta, se vaikuttaa kykyyn maksaa kiinteitä kuluja ja muita menoja.

4 SUUNNITTELUUN LIITTYVÄT ONGELMAT

Yrittäjältä vaaditaan monenlaista osaamista. Tuoteosaaminen tarkoittaa, että hänen pitää tietää tuotekehityksestä ja tuoteinnovaatioista, tuotanto-osaaminen tarkoittaa, että pitää olla taito optimoida tuotanto ja logistiikka, asiakas- ja markkinointiosaaminen

käsittää taidon asiakassuhteiden solmimisesta ja säilyttämisestä ja talousosaaminen on sitä, että osaa varmistaa kannattavuuden ja rahoituksen riittävyyden. (Viitala & Jylhä 2002, 26.)

4.1 Resurssien käyttö ja päätöksenteko

Johtaja käyttää laskentatoimen tuottamaa tietoa hyväkseen, kun hän tekee päätöksiä ja ohjaa organisaationsa toimintaa taloudenpidon kannalta järkevään suuntaan. Strategisessa johtamisessa on tärkeää huomioida yrityksen resursseissa, toimintatavoissa, tuloksissa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset monipuolisesti mahdollisimman monelta eri kannalta ja eri näkökulmat huomioon ottaen. Trendejä ennakoidaan ja toimintasuunnitelma ulottuu vuosien tai jopa vuosikymmenien päähän. (Pellinen 2006, 41; Walter & Horngren 2008, 33.)

Operatiivisessa johtamisessa huomion kohteet ovat konkreettisia ja suoraan edessä olevia, jopa sillä hetkellä tapahtuvia asioita, kuten yksittäinen kauppatapahtuma, tuotantoerä tai rahojen riittävyys ensi kuussa. Päätöksentekoa tarvitaan, koska edessä on monia vaihtoehtoja. Käytettävissä ei kuitenkaan ole tarpeeksi voimavaroja niiden kaikkien toteuttamiseksi, siksi pitää tehdä valintoja. Rationaalinen päätöksenteko on laskentaa, joka tapahtuu mekaanisesti pelkkien tosiasiatietojen varassa. Tarkoituksena on tältä pohjalta saavuttaa asioiden kannalta paras optimointi, minimointi ja maksimointi. Ihmistä päätöksentekijänä ohjaavat kuitenkin usein myös muut asiat kuin luotettavat tosiasiatiedot, joita ei välttämättä ole edes riittävästi saatavilla. Ihmiset toimivat omien intressiensä, arvojensa, tunteidensa, kokemustensa, rutiiniensa ja oikkujuensa mukaan. Nämäkin tavat voivat kuitenkin olla ihan hyviä päätöksenteossa ja antavat rohkeutta tehdä hyviä päätöksiä ja auttavat ymmärtämään paremmin sitä, mitä näkee kaiken aikaa ympärillensä. (Pellinen 2006, 41–42.)

Puhtaat matemaattiset laskelmat auttavat saamaan etäisyyttä päätöksen kohteena oleviin asioihin, pyyhkivät pois tunteisiin vetoavat asiat ja auttavat tarkastelemaan kohdetta pelkkien kannattavuuteen liittyvien asiatietojen valossa. Kannattavuusanalyysijä on hyödynnettävä tilanteen mukaan. Tehdyt kannattavuuslaskelmat voivat rohkaista toimimaan tai ne voivat pysäyttää taloudellisesti epärealistiset hankkeet tarpeeksi ajoissa. Joitain huonoksi jääneitä päätöksiä voi jäädä toteutumatta, jos maltetaan tehdä

laskelmat ja tarkastella asiaa laskelmien pohjalta. Toisaalta joitain mahdollisuuksia saattaa mennä ohi, koska ei ehditä tehdä kunnan laskelmia. Kulujen arvioidaan olevan liian suuria ja kannattavuuden olevan liian pieni. Tällaiset päätökset pitää arvioida intuitiivisesti. Kun on kyse sellaisesta asiasta, joka on yrityksen menestymisen kannalta ratkaisevan tärkeä, ei johtaja voi jättää laskelmia tekemättä. Laskelmien laatiminen ja tarkastelu auttavat ymmärtämään, miksi jokin tietty asia on valittu kohteeksi tai tietyt asiat on valittu kohteiksi. Laskelmien avulla voidaan saada myös toiset ymmärtämään tehtyjen valintojen järkevyyt. Tällöin muut organisaatiossa antavat toiminnalle oikeutuksensa eivätkä arvostelee sitä. Kannattavuuslaskelmien pitäisi suuntautua yrityksen liiketoiminnan kehittämisen tärkeimpiin kysymyksiin. Huomioitavia asioita ja kannattavuuslaskennan kohteita voivat olla esimerkiksi tuotanto ja sen ongelmat, asiakkaat tai kilpailijat. (Pellinen 2006, 164–165; Walter & Horngren 2008, 33.)

4.2 Pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnittelu

Asioita on hyvä ajatella pitkällä tähtäimellä. Lyhyellä tähtäimellä ajatteleva johto ei pysty muuttamaan toiminnan laajuutta ja perusluonnetta, esimerkiksi kapasiteettia, organisaatorakennetta, sopimussuhteita, teknologiaa tai tuotettuja palveluja. Kauaskantoisessa päätöksenteossa kaikkia fyysisiä, organisatorisia ja muita rajoitteita on vähemmän. Tällaisessa päätöksenteossa päätökset eivät ole rutiininomaisia eli ei tehdä niin kuin on aina ennenkin tehty. Päätöksentekijät joutuvat harkitsemaan enemmän päätöksiään ja niiden seurauksia. Pitkän ja lyhyen aikavälin päätökset nivoutuvat toisiinsa, koska lyhyen aikavälin päätöksenteko tapahtuu pitkän aikavälin päätösten määrittämässä rajoissa. Usein pitkän aikavälin päätökset unohdetaan, kun tehdään lyhyen aikavälin päätöksiä ja tällöin jokin lyhyen aikavälin päätös saattaa jopa alkaa rajoittaa tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia. Pitkän aikavälin päätöksenteko on kyseessä esimerkiksi suunniteltaessa koneiden uusimista tai uusien tuotteiden ja palvelujen esittelyä. Päätöksen vaikutukset ovat kauaskantoisia, saatavat rahamäärät saattavat olla suuria, aikahorisontti ulottuu pitkälle tulevaisuuteen ja myös riskit ovat suuria. Pitkän tähtäyksen taloudellisessa suunnittelussa on kaksi luokkaa. Ensimmäinen luokka on investointipäätökset, jotka edellyttävät maksuja tällä hetkellä, jotta saataisiin hyötyjä myöhemmin. Toinen luokka on toimintaperiaatepäätökset kestävätkä kauan ja näkyvät toiminnassa joka päivä. Toimintaperiaatepäätös on esimerkiksi asiakkaiden valinta. (Pellinen 2006, 169–170.)

4.3 Kalustoinvestoinnit

Kauaskantoiset päätökset ovat usein tärkeitä ja vaikeita ja päätökseen liittyy paljon harkintaa myös sen takia, että tosiasiatietoja ei ole saatavilla kaiken osalta. Asiaan liittyy paljon sellaista, mitä ei pysty ennustamaan varmasti, ja tapahtuvat asiat ovat monen tekijän summa. Jos niistä yksi muuttuu, se vaikuttaa muihinkin asioihin. Investoinnit ovat euromäärältään suuria menoja ja kestää kauan, ennen kuin investoinnin avulla yritykseen alkaa tulla tuloja. Investoinnin erillistuotot ovat myyntituloja, jotka yritykseen saadaan investoinnin seurauksena. Nämä tulot jäisivät yritykseltä saamatta, ellei investointia tehtäisi. (Pellinen 2006, 170–171.) *Investoinnin erilliskustannuksia ovat kaikki ne kustannukset, jotka ovat seurausta investointipäätöksen toimeenpanosta.* (Pellinen 2006, 171.)

Kauppa-auton hankkiminen oli suuri menoerä ja vaati harkitsemista. Kauppa-auton ansiosta myynti on kuitenkin kaksinkertaistunut ja varaston kiertonopeus on kasvanut. Erilliskustannuksia tulee kauppa-auton polttoaineesta, huolloista ja korjauksista sekä kauppa-autokuskin palkasta. Epävarma tekijä oli muun muassa aluksi se, kuinka monet ihmiset tuntevat tarvetta kauppa-auton kaltaiselle palvelulle. Ei tiedetty, saako tarpeeksi moni asiakas tiedon tällaisesta uudesta palvelusta, ovatko aikataulut hyvät, ovatko asiakkaat tyytyväisiä valikoimaan ja käykö asiakkaita tosiaan kauppa-autolla vai ajavatko kaikki kaupunkien marketteihin. Pelko on suurelta osin havaittu turhaksi. Koska kauppa-auto on vanha, se kaippaa kuitenkin usein korjaamista. Silloin rahaa menee korjaukseen, mutta rahaa ei tule asiakkailta, koska kauppa-auto ei voi ajaa korjauspäivänä.

Investointi, joka voisi olla hyödyllinen kaupalle, on valvontakameroiden hankkiminen. Kaupalla on jonkin verran hävikkiä, mutta ei tiedetä, onko menetetty rahasumma niin suuri, että se kattaisi valvontakameroiden kustannukset. Tällä hetkellä ainoa keino estää varastaminen on vahtia Tarmo Lähikauppias -kaupassa olevia asiakkaita. Vahtiminen on vaikeaa, jos paikalla on vain yksi työntekijä. Jos yksikin tuote varastetaan, Tarmo Lähikauppias -kaupan pitää myydä tuotetta useita kappaleita, jotta se saa menetetyt rahat takaisin ja vielä useampi kappale, jotta se saisi tuotteesta taas voittoa.

Voi olla, että pelkkä ilmoitus valvontakameroista pelästyttäisi jotkut varastamista suunnittelevat. Valvontakameran voisi myös vuokrata tai ottaa käyttöön ”feikkivalvontakameran”. Ongelman saattaisi saada kitkettyä kokonaan pois tällä tavalla. Myyjät eivät saa kuitenkaan liikaa luottaa valvontakameroiden varastamista ehkäisevään voimaan. Asiakkaita olisi silti vahdittava siltä varalta, että varastamista tapahtuu. Valvontakamerat saatetaan havaita epäaidoiksi tai niiden kuvien vahtimista saatetaan epäillä. Varastamisesta ei välttämättä jäädä kiinni, eikä siitä tule seuraamuksia. Tällöin valvontakamerat eivät toimi enää varastamista ehkäisevästi.

5 SISÄÄNOSTO JA SIIHEN LIITTYVÄT ONGELMAT

Yritykset toimivat tuotannontekijöiden kohtaamispaikkana. Yrityssektori huolehtii kaikkien hyödykkeiden tuottamisesta ja tarjonnasta. (Miettinen, Sutinen, Diov, Vornanen 1998, 16.) Yritykset saavat panoksia, esimerkiksi työntekijöitä ja rahaa, joiden avulla ne tuottavat mahdollisimman tehokkaasti kotitaloussektorin tarvitsemia hyödykkeitä ja saavat myymistään hyödykkeistä korvauksena myyntitulon. Myyntituloja pitää olla tarpeeksi, koska niillä maksetaan tuotannontekijäkorvaukset eli työstä palkka, pääomasta korko, raaka-aineista vuokra ja yrittäjyydestä voitto. (Miettinen, Sutinen, Diov & Vornanen 1998, 16.)

Ostamista tapahtuu kaikissa yrityksissä. Osto säästää kustannuksia liiketoiminnassa ja luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Kaupassa osto on yksi päätoiminnoista. Kaupassa ei välttämättä ole omaa ostosastoa, vaikka ostotoiminnan merkitys yrityksen tulokselle on suuri. Jos ostotoiminta onnistuu yrityksessä hyvin, yritys kukoistaa. Jos ostotoiminta onnistuu yrityksessä huonosti, yritys kuolee. (Koskinen et.al. 1995, 16.)

5.1 Kustannukset

Systemaattisessa valikoiman suunnittelussa kriteerejä ovat muun muassa taloudelliset kriteerit eli tuotteen hinta, hankintaehdot ja kate (Koskinen et.al. 1995, 44). Tapa saada tuotteista paras mahdollinen kate ja saada ne mahdollisimman pienillä kustannuksilla on ostaa tuotteet mahdollisimman alhaisella hinnalla. Pitää ottaa huomioon hallinnon kustannukset ja muut kiinteät eikä niin näkyvät kustannukset. Pitää muistaa ot-

taa huomioon myös kustannukset, jotka aiheutuvat, jos toimitus on myöhässä tai laatu on huono. On vältettävä myöhässä olevista maksuista koituvat korkokustannukset. Myöhemmin tulee toiminnallisia, tuotannollisia ja varasto-, ylläpito- ja huoltokustannuksia ja nämä pitää muistaa ottaa huomioon jo etukäteen. Pitää ottaa huomioon myös mahdolliset toiminnalliset ja tuotannolliset epäonnistumiskustannukset, epäkurantin tavarankustannukset ja huolimattomuudesta ja välinpitämättömyydestä tai kykenemättömistä tavarantoimittajista ja -hankkijoista johtuvat seuraukset. Ylimääräisiä kustannuksia tulee sellaisilta tahoilta, jotka eivät osaa hoitaa työtänsä hyvin. (Steele & Court 2000, 5.)

Tuotekustannuslaskennassa kullekin tuotteelle kohdistetaan sille kuuluva osuus yrityksen toiminnan kaikista kustannuksista. Laskenta on helppoa, jos tuotetaan vain yhtä tuotetta tai palvelua, mutta laskeminen vaikeutuu, jos myytäviä tuotteita, tuotantolinjoja tai hankkijoita on useita ja jos yritys palvelee useita markkina-alueita. Esimerkiksi yritys valmistaa tuotteen ja yrityksen tulot ovat kuukaudessa tietyn summan. Summa jaetaan jokaisen valmistuneen tuotteen kesken. Se jaetaan samalla tavalla riippumatta siitä, tapahtuuko valmistus yhdellä vai useammalla tuotantolinjalla. Tarmo Lähikauppias -kaupassa tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että vaikka tuotetta myytäisiin kaupan puolella, sille pitää silti laskea kauppa-autosta johtuvat kustannukset. Usein kustannuslaskennassa ja laskentakohteissa on jämähdetty esimerkiksi pelkkiin tuotteisiin. Tällöin monia kustannuslaskentakäytäntöjä voidaan arvostella sisäänpäin käpertyneisyydestä ja siitä, että ne ovat suuntautuneet menneeseen, eikä niitä ole pyritty kehittämään tai uudistamaan. Tuotteisiin kohdistuva kustannuslaskenta on kuitenkin perusvaatimus, koska yrityksen on saatava myytävistä tuotteistaan myyntituottoja tuotemarkkinoilla, jotta toiminta on liiketaloudellisesti kannattavaa. Myyntialueita, asiakasryhmiä, jakeluteitä ja tilauskokoja on myös syytä tarkastella. Tarkastelu on tarpeellinen lisä tuotteisiin kohdistuvalle kustannuslaskennalle. (Pellinen 2006, 165–166.)

Ostohinta on vain yksi hintaan vaikuttava asia tuotteen kokonaiskustannuksissa. Monia asioita pitää punnita ja arvottaa, jotta tuotteen oikea hinta saadaan selville. Tuotteen hinta ei ole vain sen ostohinta, vaan hinta määräytyy, kun otetaan huomioon tuotteen hintaan liittyvät kaikki kustannukset. Tällä tavalla löydetään halvin mahdollinen hinta tuotteelle ja määritetään paras ostostrategia. Virheellinen laskeminen tai se, ettei ota kaikkia asioita ja kaikkia mahdollisia kustannuksia huomioon, saattaa tulla kalliiksi

myöhemmin. Sillä voi olla taloudellisia tai muita seurauksia varsinaisten, näkyvien kustannusten jälkeen ja lisäksi. (Steele & Court 2000, 5-6.)

Taloudelliset kustannukset saadaan selville, jos otetaan mukaan myös erilliskustannukset. Kustannuslaskennan kohteella on sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia. Jotkin välittömät kustannukset jäisivät laskematta tuotteen kustannuksiin suoraan, esimerkiksi työntekijöiden palkat. Välilliset kustannukset ovat sellaisia, joita ei pystytä laskemaan kustannuslaskennan kohteeseen suoraan. (Pellinen 2006, 167.) Esimerkiksi jokaiselle tuotteelle pitää laskea hintaan muun muassa sähkökulut, hävikin riski ja kuljetuskustannukset.

Jonkin muun tukun tai useamman tukun käyttäminen saattaisi vähentää kustannuksia, koska jotkin tuotteet myydään niissä halvemmalla. Silloin Tarmo Lähikauppias -kauppa voisi myydä tuotteet halvemmalla, ja se saattaisi tuoda lisää asiakkaita. Syy siihen, miksi Tarmo Lähikauppias -kauppa käyttää vähän kalliimpaa Wihurin pikatukua, on se, että Wihurin pikatukusta tilattaessa tuotteiden keräys pikatukussa ja kuljetus pikatukusta Tarmo Lähikauppias -kauppaan kuuluu palveluun. Pikatukussa palkatut työntekijät keräävät tavarat tilauksen pohjalta, ja kuorma tuodaan Tarmo Lähikauppias -kaupan pihaan. Jos tuotteet käytäisiin hakemassa pikatukusta, pitäisi pikatukkuun ensin matkustaa 50 kilometriä. Pitäisi löytää aikaa, milloin mennä pikatukkuun, koska sinne ajamisen lisäksi tuotteiden keräys veisi aikaa. Lisäksi pikatukussa pitäisi käydä monta kertaa, jotta kaikki tuotteet voitaisiin tuoda sieltä, koska autoon ei mahdu paljon tuotteita kerralla. Toinen vaihtoehto on se, että pitäisi vuokrata tai ostaa isompi auto kuljetuksia varten. Tällöin tuotteiden saaminen halvemmalla ei auttaisi, koska tuotteiden hintaan pitäisi lisätä kuljetuskustannukset ja mahdolliset keräyskustannukset, esimerkiksi työntekijän palkka.

Tuotteita voi ostaa myös muilta tavarantoimittajilta, mutta suurin osa tuotteista ostetaan Wihurin pikatukusta. Välillä voitaisiin kuitenkin verrata hintoja. Jos jokin tuote on selkeästi halvempi jossain muualla kuin Wihurin pikatukussa, se kannattaa hakea sieltä. Kustannussäästöjä tulee, jos tämä tehdään samalla, kun haetaan muitakin tuotteita. (Vainio 4.9.2009.) Erästä pikatukussa myytävää tuotetta valmistetaan vain noin kymmenen kilometrin päässä Tarmo Lähikauppias -kaupasta. Tulee halvemmaksi hakea tuote itse suoraan valmistajalta kuin tilata tuote pikatukusta. Tuote on valikoima-

tuote, jota pitää myydä tiettyyn hintaan. Tällä tavalla kustannukset saadaan pienemmiksi ja tuotteesta saadaan suurempaa katetta.

Tarmo Lähikauppias -kauppa voisi säästää kustannuksissa, jos se neuvottelisi enemmän tavarantoimittajien ja eri tukkujen kanssa hinnoista ja toimitusehdoista. Esimerkiksi vihanneksia tilataan lähitilan ja Wihurin pikatukun lisäksi varsinaisesta vihannestukusta. Vihannestukun kanssa voisi neuvotella hinnoista enemmän esimerkiksi silloin, kun jotain vihanneksia tai hedelmiä myydään Tarmo-tarjoushintaan. Vihannestukun menekki lisääntyisi, jos se pystyisi myymään vihannekset ja hedelmät Tarmo Lähikauppias -kaupalle kilpailukykyiseen hintaan. Tarmo Lähikauppias -kauppa myisi silloin vihannekset ja hedelmät Tarmo-tarjoushintaan, niin kuin edellytetään. Tarmo Lähikauppias -kauppa saisi parempaa katetta tuotteista, koska vihannestukku myy tuotteet halvemmalla Tarmo Lähikauppias -kaupalle kuin Wihurin pikatukku. (Vainio 4.9.2009.)

Tukkuportaan valintaan vaikuttaa toimituskyky, jonka yhtenä osana ovat toimitusmäärät (Pouri 1993, 9). Valiolta saa tilata vain kokonaisia myyntierä. Kaikkien tuotteiden kohdalla koko myyntierä ei mene kaupaksi, ennen kuin ”parasta ennen”-päiväykset tulevat vastaan, joten nämä tuotteet on pakko tilata Wihurin pikatukusta, jossa vähimmäistilausmäärä on yksi. Wihurin pikatukusta tilattaessa Valion tuotteet ovat hieman kalliimpia kuin Valiolta suoraan tilatut, ja ne tulevat lyhyemmällä ”parasta ennen”-päiväyksillä. Wihurin pikatukusta tilaaminen tulee silti edullisemmaksi kuin tilata koko myyntierä, josta joutuu myymään yli puolet alennettuun hintaan, koska ”parasta ennen”-päiväys tulee vastaan. Tällöin saatu säästö kääntyy tappioksi. Joitain Valion tuotteita ei ole pikatukussa ollenkaan. Silloin pitää tehdä päätös, pidetäänkö asiakas tyytyväisenä ja tilataan tuotetta siltäkin riskillä, että osa tuotteista menee vanhaksi, koska menekki on liian pieni vai sanotaanko asiakkaalle, että Tarmo Lähikauppias -kaupassa ei ole kyseistä tuotetta myynnissä. Tällöin Tarmo Lähikauppias -kauppa ottaa sen riskin, että asiakas tekee ostoksensa jossain toisessa kaupassa. Leipomoilta ei tarvitse tilata leipiä myyntierällistä, vaan voi tilata oman tarpeen mukaan, vaikka vain yhden kappaleen kutakin tilattavaa tuotetta.

Paikallisuus, palvelutaso ja asiakkaan läheisyys ovat kilpailuvaltteja paikallisissa yrityksissä. Tällaisen toimintatavan vuoksi kustannukset saattavat olla suurempia. (Kos-

kinen et.al. 1995, 61–62.) Kuljetuskustannukset ovat pienemmät, koska tuotteet tulevat läheltä eikä välissä ole niin montaa tuottajaporrasta, jotka ottaisivat omat tulonsa välistä. Esimerkiksi jotkut leivät ja vihannekset tulevat läheltä ilman välikäsiä. Toisaalta paikallinen tuottaminen on kalliimpaa. Henkilökustannukset ovat suhteessa suuria verrattuna tuotantomääriin ja myyntivolyymeihin. Tuotanto tehdään muuten kuin liukuhihnalla. Myyntimäärät pienillä yrityksillä eivät ole kovin suuret, mutta hintoihin sisältyvät katteet vastaavasti ovat.

Asiakas tulee usein Tarmo Lähikauppias -kauppaan sen takia, että siellä on myynnissä lähitilojen vihanneksia ja muita tuotteita ja paikallisten leipomojen leipää. Näiden tuotteiden löytyminen Tarmo Lähikauppias -kaupasta saattaa olla syy siihen, miksi asiakas tekee siellä kaikki ostoksensa. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan paikallisuudesta hieman enemmän. Tuotteiden suosio perustuu niiden laadukkuuteen.

5.2 Kuljetus ja sen kustannukset

Yritys voi tarjota asiakkailleen jotain lisäarvoa tukkuportaassa. Yksi niistä on kuljetuskustannukset, jotka vaikuttavat tilauskertoihin, tilausmääriin ja tilauspaikkoihin. (Pouri 1993, 9.) Wihurin pikatukusta tilattaessa jokaiseen tuotteiden toimituskertaan on lisätty erillinen kuljetusmaksu, joka on 22 euroa (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009).

Tilauksetojen vähentämistä kolmesta kahteen tilauskertaan viikossa voisi miettiä, jos haluaisi säästää kuljetuskustannuksissa. Jos tilauspäiviä vähentäisi kahteen, kuljetuskustannukset laskisivat, mutta samalla varastokustannukset nousevat. Pitää laskea, tuleeko kuljetuskustannus katettua myynnistä tulleilla tuloilla. On laskettava, tuleeko suurempi voitto sillä, että kuljetuksia on kolme eikä tarvitse tilata niin suurta määrää tuotetta kerralla ja voi tilata tarkemmin menekin mukaan, vai olisivatko voitot suuremmat, jos yhtä kuljetusmaksua ei tarvitsisi maksaa, mutta tuotteita pitäisi tilata suuremmat määrät kerralla. Tällöin olisi suurempi hävikin ja pilaantumisen riski. Kuivatavaroitten kohdalla tämä ei välttämättä häiritä kovinkaan paljon. Tuoretavaroilla taas on lyhyet ”parasta ennen”-päiväykset, ja pilaantumishävikki saattaisi olla suuri.

Leivät ja maitotuotteet tuodaan Tarmo Lähikauppias -kaupan pihaan. Valiolta tilattaessa kokonaissumman on oltava vähintään tietyn rahamäärän verran, jotta kuljetusmaksuja ei tule. Leipomot eivät ota erillisiä kuljetuskustannuksia. Kuljetuskustannukset on laskettu tuotteiden hintoihin. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Kuljetusten pitäisi olla laadukkaita, esimerkiksi tuotteet eivät saisi hajota kuljetuksen aikana ja kuljetusten pitäisi tulla ajallaan. Jos kaupassa sanotaan asiakkaalle, että tuotetta on saatavana tiettyinä päivinä, sitä on oltava saatavana silloin, ja tämä edellyttää sitä, että kuorma tuodaan ajallaan kauppaan. Tuote saattaa myös vaurioitua kuljetuksessa. Kuljettajan pitäisi ajaa rauhallisesti ja niin, että tuotteet liikkuisivat mahdollisimman vähän kuljetuksen aikana. Reittiä ei voi välttämättä valita vähemmän mutkaiseksi, mutta pitää ajaa vallitsevien olosuhteiden mukaan.

5.3 Toimitusvarmuus

Yksi systemaattisen valikoiman suunnittelun kriteereistä on toimittajan ominaisuudet eli logistinen palvelutaso ja luotettavuus (Koskinen et.al. 1995, 44). Tukkuportaassa tukun toimituskyky ja toimitusvarmuus tuovat lisäarvoa (Pouri 1993, 9). Toimitusvarmuus vaihtelee. Valiolta ja leipomoilta tuotteet tulevat ajallaan Tarmo Lähikauppias -kauppaan ja niitä tulee tilatut määrät. Wihurin kuormasta puuttuu aina jokin tilattu tuote. Paikallisilta tiloilta tulevat tuotteet tuodaan Tarmo Lähikauppias -kauppaan silloin, kun sovitaan. Joidenkin tuotteiden kohdalla ei välillä tiedetä, kuinka paljon tuotetta on saatavilla ja milloin seuraava kuorma tulee, koska tuotanto on epäsäännöllistä. Asiakkaat yleensä ymmärtävät, jos näitä tuotteita ei ole saatavilla ja ostavat korvaavan tuotteen.

Pikatukun ja Tarmo Lähikauppias -kaupan välillä on sovittu tietyt päivät, jolloin kuormat tulevat. Wihurin kuorma tulee kolmesti viikossa, Valion kuorman ja leipäkuormien tulo taas vaihtelee. Kesällä kuormat tulevat useammin, koska silloin tuotteita tilataan useammalle päivälle. Talvella on enemmän välipäiviä. Tähän mennessä kuormat eivät ole jättäneet tulematta. Ajankohta päivässä vain vaihtelee. Leivät tulevat aina aamulla. Wihurin ja Valion kuorman tuloaika vaihtelee.

5.4 Valikoima

Kauppayrityksessä on tärkeää suunnitella valikoima, palvelujen kehittäminen ja varaston ohjaus ja tehdä ostotoiminta sen pohjalta. Ostamisessa lähdetään tuotevalikoiman suunnittelusta. Tuotevalikoiman suunnittelu on osa kauppayrityksen kehitystoimintoja palveluvalikoiman ohella. Palvelua voidaan kehittää suunnittelemalla tuotevalikoima vastaamaan mahdollisimman paljon asiakkaiden toiveita. Valikoima suunnitellaan sekä strategisella tasolla että operatiivisella tasolla. Käytännön suunnittelu on satunnaisista tai systemaattista tai näiden yhdistelmä. (Koskinen et.al. 1995, 44.)

Tarmo Lähikauppias -kauppa on päivittäistavarakauppa, mutta se on jonkin verran sellaisessa maineessa, että sieltä saa mitä vaan. Liian rönsyilevä tai laaja valikoima saattaa hämmentää asiakkaita. Jotkut tulevat kyselemään milloin moottoriöljyä milloin talvitakkia, vaikka Tarmo Lähikauppias -kauppa on ruokakauppa eikä rautakauppa, vaatekauppa tai huoltoasema. Koska Tarmo Lähikauppias -kaupassa ennen oli rautakaupan tuotteita myynnissä, asiakkaat luulevat, että niitä löytyy sieltä rajattomasti edelleen, vaikka myynnissä on ainoastaan rautakaupan jäämistöä sen verran, mitä sitä on vielä jäljellä. Uusia rautakaupan tuotteita ei ole tilattu.

Tukkukaupassa valikoiman muodostaa tuotepäällikkö päämiesten valikoimista ja joissakin käytetään lisäksi asiakasraateja. Joissakin tukkukaupoissa kootaan valikoima eri toimittajien tuotteista asiakasryhmän tarpeiden pohjalta. (Koskinen et.al. 1995, 45.)

Tukkukaupassa yhtenä lisäarvona on tukun tuotevalikoima. Myös systemaattisen valikoiman yksi kriteeri on toimittajan ominaisuudet, jonka yhtenä osana on valikoima. (Kivistö et.al. 1995, 44; Pouri 1993, 9.) Tukun tuotevalikoima vaikuttaa siihen, miten laajana kauppa pystyy pitämään omaa valikoimaansa. Wihurin pikatukussa on vastavaa tuotetta useampaa merkkiä, ja on siis mahdollisuus tilata kaupan oman merkin lisäksi myös valmistajan merkituotetta. Pikatukussa ei ole pelkkiä Eldorado- ja First price -tuotteita vaan siellä on myös esimerkiksi Eldoradon puolukkahillon lisäksi Saarioisten puolukkahilloa.

Valikoiman suunnittelu vaikuttaa siihen, mitä ostetaan. Se vaikuttaa myös siihen, mistä ostetaan. Eri tuotteiden toimittaja saattaa vaihdella. (Koskinen et.al. 1995, 44.)

Tarmo Lähikauppias -kaupan omien merkkituotteiden lisäksi Tarmo Lähikauppias -valikoimatuotteet saadaan Wihurin pikatukusta, ja se on yksi syy siihen, miksi Tarmo Lähikauppias -kauppa käyttää Wihurin tukkua. Valikoimatuotteet ovat tuotteita, joiden periaatteessa pitäisi löytyä jokaisesta Suomen Tarmo Lähikauppias -ketjuun kuuluvasta kaupasta. Tarmo Lähikauppias -valikoimatuotteet poistuvat välillä. Niitä on mahdollisesti tämänkin jälkeen vielä saatavilla pikatukussa, mutta ne ovat kalliimpia, koska ne eivät ole enää valikoimatuotteita. Vaikka hinta on korkeampi, näitä tuotteita on kuitenkin oltava hyllyssä, jos asiakas niitä haluaa ostaa.

Olisi tärkeää, että pikatukussa olisi tuotteita, joita sen asiakkaat tarvitsevat myyntiin. Toinen tärkeä asia on, että tuotteita olisi aina saatavilla pikatukussa. Tämä edellyttää sitä, että yhteistyö pikatukun, keskusvaraston ja tuotannon välillä sujuu ja ne tietävät menekkinsä. Tällöin pikatukusta pystyttäisiin toimittamaan tavarat Tarmo Lähikauppias -kauppaan silloin, kun niitä on sinne tilattu ja kun niitä siellä tarvitaan. Tilattuja tuotteita ei välttämättä aina tule Tarmo Lähikauppias -kauppaan. Se saattaa johtua siitä, että pikatukku pyrkii ensisijaisesti toimittamaan tuotteita kauppoille, joilla on suuremmat ostovolyymit. Tällöin Tarmo Lähikauppias -kaupalle, jolla on pienet ostovolyymit, ei ole jäänyt tuotetta. Kaupalle on ikävää, jos se ei voi myydä tuotetta vain sen takia, että pikatukku ei ole sitä lähettänyt kauppaan, vaikka Tarmo Lähikauppias -kauppa on sitä tilannut. Jos tuotetta ei tule, tällöin Tarmo Lähikauppias -kaupan asiakas ei saa haluamaansa tuotetta Tarmo Lähikauppias -kaupasta riippumattomista syistä, ja asiakas saattaa lähteä tyytymättömänä pois.

Tiukasti ohjatuissa kauppaketjuissa, kuten pahimmilla kilpailijoilla, valikoimasta päätetään keskitetysti. Keskusliikkeissä käytetään usein myös kuluttajaraateja arvioimaan tuotteita. Löyhästi ohjatuissa ketjuissa, kuten Tarmo Lähikauppias -ketjuun kuuluvilla kauppoilla, kauppias muodostaa itse valikoimansa. (Koskinen et.al. 1995, 45.)

Päivittäistavarakaupassa yksi myyntipisteessä oleva asiakasarvo, jonka perusteella asiakas valitsee asioimisyriytöksensä, on tuotevalikoima (Pouri 1993, 8-9). Tuotevalikoiman avulla saa houkuteltua asiakkaita ostoksille ja kauppa saa myyntituloja. Koska kauppialla on vapaus ottaa myyntiin valikoimatuotteiden lisäksi muitakin tuotteita, Tarmo Lähikauppias -kauppa on yrittänyt ottaa myyntiin vähän erikoisempiakin tuotteita. Kauppias on pyrkinyt siihen, että varsinkin sellaisia tuotteita löytyy, joita pahin

kilpailija ei myy. Tarmo Lähikauppias -kaupassa on myynnissä päivittäistavaroiden lisäksi tuotteita, jotka pystytään varastoimaan ja joita asiakkaat tarvitsevat. Heidän ei tarvitse lähteä kylää kauemmaksi hakemaan esimerkiksi muovisankoja ja -vateja, pelikortteja, koulutarvikkeita, villalankoja ja nuppineuloja ja muita vastaavia tuotteita. Osa valikoimasta on muodostunut asiakkaiden toiveiden pohjalta. Kaikkia Tarmo Lähikauppias -kaupassa myynnissä olevia tuotteita on mahdollista ostaa myös kauppa-autosta. Tilat ovat pienet, ja jos tuotetta ei ole siellä valmiina hyllyssä, sen voi kauppa-auton asiakas tilata. Kun kauppa-auto seuraavan kerran sille kierrokselle lähtee, tuote toimitetaan asiakkaalle.

Kustannusten laskennassa on pakko käyttää yksinkertaistavia olettamuksia laskenta-kohteiden kokonaiskustannuksista. Niiden avulla saadaan selville esimerkiksi, mitkä tuoteryhmät ovat kannattavia, mutta niiden perusteella ei kuitenkaan kannata tehdä päätöstä esimerkiksi tuoteryhmän tai jakelukanavan lopettamisesta. (Pellinen 2006, 167.) Esimerkiksi, jos lasketaan, kuinka paljon tupakoista jää katetta kaupalle, kaikki luvut kertoisivat sen puolesta, että niiden myynti pitäisi lopettaa, mutta käytännössä se ei ole mahdollista. Asiakas vaihtaisi asioimispaikkaansa, jos ei saisi samasta kaupasta ostettua sekä ruokaa että tarvitsemiaan tupakoita.

Tarmo Lähikauppias -kaupan asiakkailta voi olla erikoistarpeita, ja he saattavat tarvita tuotteen, jota ei ole pikatukussa. Silloin Tarmo Lähikauppias -kauppa pyrkii löytämään tuotteen asiakkaalle jostain muualta. Tällöin tulee paljon kuljetuskustannuksia, ja kustannusten valossa voisi näyttää siltä, että tuotteita ei kannata myydä kaupassa. Tuotteiden löytyminen kaupasta auttaa hyvän imagon luomisessa. Tarmo Lähikauppias -kaupasta on siten mahdollista saada vähän erikoisempiakin tuotteita. Tämä voi tuoda samalla lisämyyntiä ja positiivista imagoa Tarmo Lähikauppias -kaupalle.

Kauppatavarahankinnat ovat kauppayrityksen hankintoja, joita kauppa ostaa myydäkseen ne eteenpäin. Nämä hankinnat tehdään omien asiakkaiden halujen ja tarpeiden tulkitsemisen pohjalta. Pitää tunnistaa syyt, miksi asiakkaat ostavat tiettyjä tuotteita. Pitää tunnistaa tuotteiden ne piirteet ja käyttötarkoitukset, jotka vaikuttavat tapaan ostaa ja ostamisen tavoitteisiin. Tuotteet voidaan jakaa merkkituotteisiin, omiin merkkituotteisiin ja muihin tuotteisiin. (Koskinen et.al. 1995, 43.)

Tuotteen markkinointiin liittyviä tekijöitä ovat valikoima, johon kuuluu tuotevalikoiman laajuus ja syvyys ja uudet asiakaslähtöiset ratkaisut sekä yhteistyöhalu, johon kuuluu avoimuus, asiakkaan toivomusten huomioon ottaminen ja jatkuva kehittäminen. (Sakki 2003, 16.) Valikoimassa pitää ottaa huomioon asiakkaan tarpeet. Samaa tuotetta pitää mahdollisesti olla saatavilla kahta tai useampaa eri kokoa. Ei voida olettaa, että kaupassa voidaan myydä vain yhtä vehnäjäuhhoa. Toinen haluaa ostaa välttämättä laadukkaaksi kokemaansa esimerkiksi Myllyn paras -vehnäjäuhhoa ja joku toinen ostaa kaupan halvinta mahdollista vehnäjäuhhoa esimerkiksi Eldoradoa. Lisäksi joku tarvitsee erikoisvehnäjäuhhoa ja toiselle riittää puolikarkea vehnäjäuhho.

Monet niistä toiminnoista, jotka lisäävät tuotteen arvoa asiakkaalle, tapahtuvat tarjontakanavassa yrityksen ulkopuolella (Koskinen et.al. 1995, 56). Kauppa vain myy tuotteen asiakkaalle. Syy siihen, miksi asiakas valitsee tuotteen, on muualla. Tuote saattaa olla hyvin saatavilla. Joko sitä on useassa paikassa myynnissä tai sitä saa nopeasti ostettua. Tällöin vain osasy syy on kaupan. Se hankkii tuotteen valikoimaansa, mutta nopeasta kuljetuksesta vastaa kauempana olevat portaat, esimerkiksi kuljetusyrittäjä tai tukku. Tuotteen hyvä imago, asiakkaan saama kuva tuotteen laadusta ja tuotteen hyvät ominaisuudet ovat tuottajan ansiota eivätkä kaupan. Kauppa toimii välissä, jotta asiakas saa haluamansa tuotteen ja asiakas tehdään sillä tyytyväiseksi.

Välineen tai tuotteen suorituskyky on tuottajan suunnitelma, myyjän lupaus tai ostajan kuvitelma eli etukäteisarvio, kunnes se koetaan ja todetaan suorituksissa, joko tuottajan tuotantoprosessissa tai kuluttajan kulutusprosessissa. Tällöin siitä tulee kokemukseen perustuva. Aluksi tuotteella on esimerkiksi laatua koskevaa potentiaalista suorituskykyä. Todellinen suorituskyky saadaan selville suorituksissa eli kokeilemalla ja arvioimalla sitten tuotteen tuottamaa arvoa tai lisäarvoa. (Saari 2006, 25, 27.) *Riittävän lisäarvon tuottaminen kuluttajille on tuottavuuden ehto.* (Saari 2006, 27.) Tämä on yksi syy siihen, miksi samaa tuotetta pitää olla useampaa merkkiä. Toinen kokee jonkun toisen tärkeämmäksi tai laadukkaammaksi kuin toinen ja haluaa ostaa juuri tietyn merkkistä tuotetta.

Systemaattisessa valikoiman suunnittelussa yhtenä kriteerinä ovat taloudelliset kriteerit, joiden yhtenä osana on markkinointituki eli kampanjat ja markkinointi yleensä (Koskinen et.al. 1995, 44). Tarmo Lähikauppias -kampanjatiedote, jossa kerrotaan

kuukauden tarjoukset, tulee koteihin joka kuukausi. Silloin toisen kaupan asiakkaat saavat hieman tietoa Tarmo Lähikauppias -kaupasta, sen hinnoista ja tuotevalikoimasta. Tarjouksessa saattaa olla sellainen tuote, jota ei toisessa kaupassa myydä ollenkaan. Silloin toisen kaupan kanta-asiakas saattaa tulla ostamaan Tarmo Lähikauppias -kaupasta tarjoustuotteen ja samalla ehkä muutakin ja tutustuu valikoimaan. Tällainen asiakas saattaa siirtyä Tarmo Lähikauppias -kaupan kanta-asiakkaaksi tai ainakin sattunaiseksi asiakkaaksi.

5.5 Erikoistuminen

Erikoistuminen mahdollistaa suuremmat katetuotot, kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan juuri hänen tarpeisiinsa soveltuva tuote niin, että asiakas on valmis maksamaan tuotteesta enemmän. Tuloksena voidaan saada suuremmat myyntitulot asiakasta kohden ja asiakasmäärä voi lisääntyä tyytyväisten asiakkaiden myötä. Asiakassuhteista tulee myös pitkäkestoisia, koska vastaavaa palvelua ei saa mistään muualta. (Pellinen 2006, 40.)

Gluteenittomat ja laktoosittomat tuotteet maksavat paljon, eikä niille välttämättä ole tarpeeksi ostajia. Mutta, jos tuotteita on myynnissä, Tarmo Lähikauppias -kauppaan tulee asiakkaita, jotka eivät saa samoja tuotteita toisesta kaupasta ja ostavat samalla muitakin tuotteita, esimerkiksi muulle perheelle ruoat. Tätä kautta myynti on suurempi. Gluteenittomista tuotteista saatava kate on huomattavasti isompi kuin muista, esimerkiksi erikoisruokavaliolle tehdyistä tuotteista, saatava kate. Tavallinen näkkileipä maksaa 1,23 euroa ja se myydään hintaan 1,85 euroa. Tarmo Lähikauppias -kauppa saa siitä 0,62 euroa katetta. Vastaava gluteeniton näkkileipä maksaa 3,97 euroa ja se myydään hintaan 5,95 euroa. Tarmo Lähikauppias -kauppa saa gluteenittomasta näkkileivästä 1,98 euroa voittoa eli 1,36 euroa enemmän kuin myydystä tavallisesta näkkileivästä.

Tarmo Lähikauppias -kauppaan on otettu myyntiin laaja limonadi-, karamelli- ja jääteölvalikoima. Sillä saadaan lapsia ja viereisen koulun oppilaita käymään ostoksilla enemmän. Joistain karamelleista otetaan suurempaa katetta kuin toisista. Tuote maksaa 0,10 euroa. Se ei tunnu suurelta summalta asiakkaasta. Toisaalta karkkeja on helppo varastaa ja hävikki pystytään paremmin kattamaan, kun kate on suurempi. Toisista tuotteista otetaan pienempää katetta kuin Tarmo Lähikauppias -kaupan muista tuot-

teista. Oppilaat ovat hyvin hintatietoisia ja ostavat tuotteen sieltä, missä se on halvempi. Tällä tavalla oppilaat ostavat tuotteen Tarmo Lähikauppias -kaupasta. Tarmo Lähikauppias -kaupalle tulee vähemmän katetta kuin muista tuotteista, mutta tulee myyntituloja kuitenkin, koska ostomäärät ovat huomattavasti suurempia kuin, jos tuote olisi kalliimpi ja oppilaat ostaisivat tuotteen kilpailijalta.

6 ASIAKKAAN OSTOPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Jos ei ole asiakkaita, yritys ei voi olla kannattava. Yritys voi tarjota asiakkailleen jostain lisäarvoa, jota kilpailevat yritykset eivät tarjoa. Lisäarvo on sellainen asiakkaan arvostama ominaisuus, joka on kyseisellä yrityksellä parempi arvoinen kuin kilpailijalla. Tämä lisäarvo, jonka perusteella asiakas valitsee asiointiyrityksensä, saattaa olla esimerkiksi suurempi toimitusnopeus, parempi toimitusvarmuus, laajempi tuotevalikoima tai alhaisempi hinta. *Asiakkaan silmissä jonkin hänen tärkeäksi kokemansa ominaisuuden arvo kasvaa. Yritys voi tarjota myös sellaisia lisäarvoja, joita kilpailijoilla ei lainkaan ole tarjolla.* (Pouri 1993, 8.) Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät pitää tietää ja tunnistaa ja niitä pitää pyrkiä parantamaan.

Päivittäistavarakaupassa asiakasarvoja myyntipisteessä muun muassa tuotevalikoiman lisäksi ovat liikekiinteistöjen sijainti ja laatu esimerkiksi pysäköinti, kuljetuspalvelu, tuotteiden esillepano esimerkiksi hintamerkinnot, hintataso, tuotteiden riitto ja tilipalvelu (Pouri 1993, 9).

Liikekiinteistöjen laatu ja sijainti vaikuttavat joidenkin ihmisten valintaan siinä, missä kaupassa asioi. Kauppa-autossa on välillä hyllyt hieman pölyiset, koska se ajaa kovasti pölyävillä sorateilla. Se voisi olla huono asia imagollisesti, mutta pölyiset hyllyt eivät kuitenkaan ole häirinneet asiakkaita. Hyllyt siivotaan syksyllä, kun tiet eivät pölyä enää niin paljon. Tällöin puolen vuoden ajan hyllyt ovat vähän siistimmät.

Tarmo Lähikauppias -kaupan sijainti on hyvä, koska se sijaitsee kylän keskustassa eli keskeisellä paikalla ja bussipysäkin läheisyydessä. Kaupassa käydessään voi samalla hoitaa muita asioita, kuten käydä pankissa. Asiamiesposti sijaitsee Tarmo Lähikauppias -kaupassa, joten myös postiasiat hoituvat kauppareissulla. Tarmo Lähikauppias -kaupalla on tilava parkkipaikka, johon mahtuu useita autoja kerrallaan. Lisäksi lähel-

lä on esimerkiksi pankin parkkipaikka, johon voi jättää autonsa ja kävellä sieltä kauppaan.

Kauppa-auto kiertää kylän kaukaisimmat osat kaksi kertaa viikossa. Lisäksi kauppa-auto kiertää kunnan ja vieruskuntien syrjäisimpiä osia, joista on pitkä matka kauppaan. Siellä asuu paljon vanhempia ihmisiä, joiden liikkuminen on jo hieman hankalampaa ja joilla ei välttämättä ole omaa autoa käytössään. Ei ole myöskään halua lähteä mihinkään kauemmaksi kauppaan. Kauppa-auto saattaa olla heille ainoa mahdollinen paikka, josta he voivat ostaa päivittäistavaransa.

Kauppa-autossa on kuljetuspalvelu. Kauppa-autosta on mahdollista saada tuotteet kotiovelle maksua vastaan. Vanhoille ihmisille, jotka eivät pääse liikkumaan enää niin hyvin tai eivät pysty kiipeämään kauppa-auton rappusia ylös, tämä on hyvä palvelu. Tarmo Lähikauppias -kaupassa taas kannetaan ostokset asiakkaan autoon, esimerkiksi silloin, kun kannettavaa on niin paljon, ettei asiakas pysty niitä itse sinne viemään. Välillä Tarmo Lähikauppias -kaupasta on viety ostokset asiakkaalle, esimerkiksi kylän ryhmäperhepäiväkotiin, jos kukaan ryhmäperhepäiväkodin työntekijöistä ei ole ehtinyt hakea tavaroita.

Tuotteiden esillepano on tärkeää ja sen yksi osa on hintamerkinnot. Hyllynreunaetiketeissä pitäisi lukea tekstit tarpeeksi isolla, jotta kaikki pystyvät ne lukemaan. Hyllynreunaetiketit pitää olla kaikista tuotteista esillä. Jotkut eivät kysy tuotteen hintaa, jos hyllynreunaetiketti puuttuu vaan lähtevät kaupasta ja jättävät tuotteen ostamatta. Hyllynreunaetiketeissä pitää tuotteen kappalehinnan lisäksi lukea tuotteen kilo- tai litra-hinta, jotta tuotteiden hintojen vertailu on asiakkaalle helppoa. Hyllynreunaetiketin pitää löytyä tuotteen kohdalla eikä esimerkiksi alemmalta hyllyltä tai 20 senttimetrin päästä tuotteesta. Tällaista saattaa tapahtua, jos tuotteiden paikkaa hyllyissä vaihdellaan. Myyjän pitää muistaa siirtää tuotteen lisäksi myös hyllynreunaetiketti sille kuuluvaan uuteen paikkaan.

On tärkeää, että hyllynreunaetiketeissä hinta on kohdallaan. Välillä tuotteen hinta laskee tai nousee. Tuotteen uusi hinta saatetaan muistaa vaihtaa kassakoneelle, mutta vanha hyllynreunaetiketti saattaa jäädä tuotteen kohdalle hyllyyn. Jos tuotteen hinta laskee, ei ole hyvä, jos asiakas katsoo väärää, suurempaa hintaa. Silloin hän saattaa pi-

tää tuotetta liian kalliina ja jättää tuotteen ostamatta. Näin saattaa käydä varsinkin, jos kyseessä on hyvin hintatietoinen asiakas. Hän saattaa ostaa saman tuotteen toisesta kaupasta, koska luulee tuotetta Tarmo Lähikauppias -kaupassa kalliimmaksi kuin toisessa kaupassa. Tällä tavalla tulee myynnin menetyksiä. Lisäksi se vaikuttaa hintaimagoon. Jos tuotteen hinta nousee ja hyllynreunaetiketissä on ilmoitettu alhaisempi hinta, kuin mikä hinta tulee kassakoneelta, ja asiakas tämän huomaa ja asiasta huomauttaa, hänelle pitää myydä tuote alhaisemmalla hinnalla. Tällöin kauppa ei saa tarpeeksi katetta, tulee hävikkiä ja kaupalle jää vähemmän rahaa maksaa kuluja. Jos tuotteen ”parasta ennen”-päiväys on mennyt ja sitä myydään liian alhaisella hinnalla, tuotteesta ei saada lähellekään ostohinnan mukaista summaa takaisin ja tällöin alennuksella myytävät tuotteet tulevat kaupalle entistä kalliimmaksi, eivätkä myydyt tuotteet kata alennuksella myytävien tuotteiden tappioita.

Tarmo Lähikauppias -kaupan yksi kilpailuvaltti on henkilökohtaiselle tilille ostaminen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yritykset, yhdistykset ja kunnan ylläpitämät laitokset ostavat tarvitsemansa ruoat usein Tarmo Lähikauppias -kaupasta. Yritykselle, yhdistyksille ja kunnalle tämä on kirjanpidollisesti ja käytännöllisesti helpompaa, kun ei tarvitse maksaa käteisellä. Tarmo Lähikauppias -kauppa lähettää kuukauden alussa asiakkaalle laskun edellisen kuukauden ostoksista. Tilimyynnin ansiosta saadaan ehkä asiakkaita käymään helpommin ja ostamaan ohimennen ruokaa. Ongelmana on vain se, että ruoat on myyty silloin luotolla, ja Tarmo Lähikauppias -kauppa saa tuotteista rahaa vasta sitten, kun asiakas maksaa laskunsa. Myös elokuun lopussa vuonna 2009 myyntisaamisia tiliasiakkailta oli suuri summa. Jos nämä rahat olisivat Tarmo Lähikauppias -kaupan käytössä, Tarmo Lähikauppias -kauppa voisi itse maksaa omat laskunsa helpommin. Tällöin ei tarvitsisi maksaa korkoa erääntyneiden laskujen takia, ei tarvitsisi pyytää lisää maksuaikaa tai maksaa laskua osissa, mikä on kalliimpaa kuin laskun maksaminen kerralla. Jos Tarmo Lähikauppias -kaupalla olisi enemmän rahaa käytössä, se voisi ostaa tuotteita isommissa erissä ja tällöin tuotteet olisivat halvempia. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Velaksi myyntiä pitäisi muutenkin seurata tarkemmin. Jotkut maksavat kerralla koko laskun, toiset taas maksavat laskua pois pikku hiljaa osissa. Tappioita on tullut siitä, että jotkut eivät ole maksaneet laskuaan ollenkaan. Uusilla tiliasiakkailta voisi olla ensin jonkinlainen koeaika. Heille voisi lähettää laskun puolen kuukauden tai kuukauden

päästä siitä, kun tili on avattu ja katsoa, maksavatko he laskunsa. Jos he eivät maksa laskua, tilille ostaminen kiellettäisiin. Tällöin välttyttäisiin suurilta tappioilta. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

7 KYSYNTÄÄN LIITTYVÄT ONGELMAT

Välttämättömyyshyödykkeitä käytetään peruselintoimintojen ylläpitämiseksi. Välttämättömyyshyödykkeen hintajousto on pieni eli sen hinnan muutos aiheuttaa suhteessa pienemmän muutoksen kysyntään. Esimerkiksi maitoa ja leipää ostetaan elääkseen, vaikka ne maksaisivat kuinka paljon tahansa. (Miettinen, Sutinen, Diov & Vornanen 1998, 25–26.)

7.1 Ostoerän koko

Ostoerän kokoon on tärkeää kiinnittää huomiota. Liian pienen määrän tilaaminen voi aiheuttaa sen, että tuote loppuu kesken hyllystä, ennen kuin seuraava kuorma pikatukusta saapuu. (Pellinen 2006, 36.) Päivittäistavarakauppa voi menettää siinä myyntituloja. Lisäksi asiakas saattaa siirtyä ostamaan muutkin kauppatavaransa viereisestä kaupasta, joko vain sillä kertaa tai siirtyä toisen kaupan kanta-asiakkaaksi pysyvästi, ja silloin menetetyt myyntitulot ovat vielä suuremmat. Tuotteen loppuminen saattaa myös vaikuttaa imagoon, jos luvattua tuotetta ei löydy hyllystä. Jos näin käy useasti, asiakas saattaa kertoa muille, että kaupassa ovat hyllyt aina tyhjinä, ja tällöin menetetään myös muita potentiaalisia asiakkaita.

Liian paljon ei myöskään saisi tilata. Seuraava esimerkki kertoo, miksi. Ruisdigestiveä on tilattu kuusi kappaletta. Niitä kuitenkin myydään vain kaksi kappaletta ennen ”parasta ennen”-päivää. Tarmo Lähikauppias -kauppa jää aluksi kekseistä voitolle 33 prosenttia. Loput keksit joudutaan kuitenkin myymään 50 prosentin alennuksella. Kun keksipaketteja myydään alennettuun hintaan neljä kappaletta, tappio on yhteensä 33 prosenttia tavoitellusta myyntihinnasta. Tarmo Lähikauppias -kauppa jäi tappiolle 0,19 prosenttia ostohinnasta sen sijaan, että keksejä tilattaessa olisi otettu huomioon menekki ja tilattu sen mukaan lisää. Jos keksipaketteja olisi tullut kolme kappaletta ja niistä olisi myyty kaksi kappaletta, yksi keksipaketti olisi jouduttu myymään puoleen

hintaan. Tällöin Tarmo Lähikauppias -kauppa olisi menettänyt rahaa 17 prosenttia ja silti tulos olisi ollut 50 prosenttia parempi.

Koska kuormat tulevat kolmena päivänä viikossa, on mahdollista tilata pieniä määriä. Kuorma, joka tulee torstaina, tilataan tiistaina. Perjantaina tuleva kuorma tilataan keskiviikkona ja tiistaina tuleva kuorma tilataan perjantaina ja lauantaina. Jos torstaille tilaa jotain tiistaina, pitää keskiviikkona perjantain tilausta tehdessä muistaa, mitä tiistain tilaukseen on pannut, jotta tuotetta ei tule tilattua liikaa.

Tuotteita on jaettu ryhmiin myös varaston ohjauksen ja hallinnan kannalta. Ryhmiä ovat hyvin säilyvät jatkuvan kysynnän tuotteet, tasaisen tai kausiluontoisen kysynnän tuotteet, laadullisesti tai kaupallisesti nopeasti vanhenevat tuotteet ja kampanja- ja keratutuotteet. (Koskinen et.al. 1995, 44.) Hyvin säilyviä jatkuvan kysynnän tuotteita ovat esimerkiksi vehnä jauhot ja mausteet. Niillä on vähintään yli puoli vuotta myyntiaikaa ja niitä voi siis ostaa varastoon. Pitää ottaa huomioon varaston koko ja arvioida kysyntä. Ei ole vaarallista, jos kysynnän arvioi vähän yläkanttiin, jos voidaan olla varmoja, että tuote ehditään myydä ennen ”parasta ennen”-päivää pois hyllystä.

Kausiluontoisen kysynnän tuotteita ovat esimerkiksi merisuola, piparkakut ja säilöntäaineet. Joulun aikaan menee paljon piparkakkuja kaupaksi ja kesällä ei juuri ollenkaan. Piparkakuissa on yleensä ”parasta ennen”-päiväys noin puolen vuoden tai vuoden päässä. Jos piparkakkuja on tilattu liikaa, ja ne jäävät hyllyyn joulun jälkeen, ne ehtivät mennä vanhaksi ennen seuraavaa joulua. Parempi on nostaa tilausmääriä vähän kerrallaan. Sen sijaan merisuolaa menee läpi vuoden kaupaksi, mutta kun ravustus alkaa, tilausmäärät pitää nostaa moninkertaisiksi. Säilöntäaineista hillosokeria ja etikkaa menee läpi vuoden kaupaksi, mutta kurkkusäilötettä ei mene kaupaksi kuin loppukesästä. Hillosokeria ja etikkaa pitää tilata läpi vuoden, mutta pienet tilausmäärät riittävät hyvin. Loppukesästä tuotteiden tilausmäärät pitää moninkertaistaa. Kurkkusäilötettä ei tarvitse tilata kuin loppukesästä, mutta silloin sitä pitää tilata suuria määriä.

Kaupallisesti nopeasti vanhenevia tuotteita ovat esimerkiksi leivät. Niitä menee paljon kaupaksi, mutta niitä ei voi tilata suuria määriä varastoon, koska ne menevät nopeasti vanhaksi. Menekki pitää tietää ja tilata sen mukaan. Välillä varaudutaan suureen kysyntään ja kysyntä onkin paljon pienempää. Silloin leivät pitää myydä puoleen hintaan

pois. Jos arvioidaan, että tuotetta myytäisiin enemmän kuin yleensä, ja sitä tilataan sil-
tä varalta, on todennäköisempää, että tuote menee pilalle, kuin että joku sen yhtäkkiä
ostaa. Välillä menekki on suurempaa, kuin on arvioitu, ja silloin ei auta kuin ilmoittaa,
että tuote on tilapäisesti loppu.

Kampanjatuotteita tilataan kampanjan ajaksi. Silloin tarjous saattaa olla niin hyvä, että
tuotetta myydään paljon, vaikka sitä muuten ei myytäisi ollenkaan. Kannattaa miettiä
tarkkaan, mitä sellaisia kampanjan tuotteita ottaa myyntiin, joita ei ole myynnissä ai-
emmin ollut. Voi olla, että kukaan ei osta tuotetta koko kampanjan aikana eikä kam-
panjan jälkeenkään, ja tuote jää vain hyllyyn sitomaan rahaa ja hyllytilaa turhaan. Osa
kampanjatuotteista saattaa jäädä kaupan valikoimaan kampanjan jälkeen, jos menekki
havaitaan hyväksi tai asiakkailta tulee positiivista palautetta kampanjatuotteesta.

Joitakin kampanjatuotteita on jo valmiiksi valikoimassa. Tällöin tilausmäärää saate-
taan nostaa kampanjan ajaksi, jos menekki arvioidaan hyväksi. Joidenkin tuotteiden ti-
lausmääriä ei kannata nostaa etukäteen ollenkaan vaan vasta sitten, kun on varmistuttu
tuotteen suuresta menekin kasvusta. Voi olla, että kampanja ei kasvata menekkiä ol-
lenkaan.

Kampanjan loppupuolella kannattaa tilata yleensä lisää sellaisia tuotteita, joiden me-
nekistä voidaan olla varmoja. Tällöin voidaan kerätä hieman suuremmat katteet tuot-
teesta, koska ne myydään normaalihintaan, mutta on ostettu tukusta alennettuun hin-
taan. Toisaalta, jos kampanja alkaa ja tuotetta on hyllyssä jo valmiiksi eikä sitä ole os-
tettu kampanjahintaan pikatukusta, kate on pienempi, koska tuote myydään kampan-
jahinnalla, mutta on ostettu normaalihinnalla pikatukusta.

7.2 Kysynnän ennakointi

Hankintatoimintaa kehitetään muun muassa varastomääriä alentamalla eli JOT-
periaatteella, joka tarkoittaa ”juuri oikeaan tarpeeseen” (Koskinen et.al. 1995, 23). Os-
taminen tulee liittää kiinteästi myyntimarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Hankinta-
toiminnan pitää olla ennakoivaa. Liiketoimintaympäristön muutokset pitää ottaa huo-
mioon. Ei riitä, että reagoi vasta silloin, kun tuotetta jo kysytään. (Koskinen et.al.
1995, 27; Pellinen 2006, 36.) Oikeanlainen tuotantostrategia voi tarjota yritykselle

kilpailuetua. Laadukkaita tuotteita pitää tuottaa ja asiakkaalle pitää toimittaa tuote mahdollisimman nopeasti ja oikea-aikaisesti. (Pellinen 2006, 36,38.) Tuotteen pitää löytyä hyllystä silloin, kun asiakas tulee ostamaan tuotetta. Asiakkaalle ei välttämättä riitä tieto, että tuotetta on tulossa. Voi olla, että asiakas tulee uudestaan myöhemmin katsomaan, josko tuotetta silloin olisi hyllyssä. Yhtä hyvin asiakas saattaa kuitenkin mennä toiseen liikkeeseen ostamaan saman tuotteen, jos se siellä sattuu olemaan. Tällöin kauppa, jossa tuotetta ei ole, menettää asiakkaan tai ainakin myyntitulot sillä kertaa.

Tuotteiden varastointia tulee välttää. Rahat ovat sidottuna hyllyssä olevaan tuotteeseen, tuotteella on hävikin riski eikä varastotiloja välttämättä ole tai tuote vie tilaa joltain muulta tuotteelta. Parempi on miettiä tarkkaan tuotteen menekki ja seurata, milloin kysyntä alkaa hiipua. (Koskinen et. al. 1995, 68; Pellinen 2006, 38.) Jos ei voida luottaa siihen, että tavarantoimittaja tuo tilatut tavarat kauppaan, kaupan tilauksen tekijä saattaa tilata tuotteita ennakkoon. Sillä varmistetaan, että tuotteita on hyllyssä silloin, kun asiakas niitä kysyy. Tämä kuitenkin nostaa varastotasoa, mikä ei ole suotavaa. (Koskinen et.al. 1995, 58.)

Tietovirrat asiakkaista, kuten ennusteet menekistä tai asiakkailta saadut tilaukset ja laatutiedot muunnetaan ostotavoitteiksi ja -tarpeiksi. Ostaja vastaa suuresti yrityksen tuloksesta. Ammattitaitoinen osto alentaa kustannuksia, kehittää ostotoimintaa ja luo lisäarvoa loppuasiakkaalle. (Koskinen et.al. 1995, 17, 31.)

Vähittäiskaupan suuremmissa liikkeissä käytetään varaston ohjauksessa kassapäätejärjestelmiä, jolla voidaan seurata myymäläkohtaista menekkiä. Kone ilmoittaa tuotteen menekistä, jolloin sitä automaattisesti tilataan tietty määrä lisää. Pienissä myymälöissä käytetään joko käsitietokonetta tai paperia. Hyllyvälit kierretään, katsotaan, mitä tuotteita pitää tilata ja otetaan tilattavista tuotteista EAN-koodi. Sitten tilaus lähetetään toimittajalle. (Koskinen et.al. 1995, 46.)

Kassajärjestelmästä on mahdollista nähdä, milloin tuotetta on myyty edellisen kerran, mihin hintaan ja kuinka monta kappaletta tuotetta on myyty. Tämä saattaa auttaa tilausta tehdessä, kun miettii, kannattaako jotain tuotetta tilata. Jos kassajärjestelmästä näkee tai muuten muistaa, että jotain tuotetta ei mene usein kaupaksi tai sitä myydään

enemmän puoleen hintaan kuin täyteen hintaan, pitää ainakin laskea tilausmäärää. Yhdestä täyteen hintaan myydystä tuotteesta tulee katetta, mutta kate menee siihen, että joudutaan myymään muut tuotteet 50 prosentin alennuksella, koska ne ovat menneet vanhaksi. Harvoin kysytyssä tuotteessa riittää, että tuotetta on hyllyssä esimerkiksi kaksi. Tällöin, kun toinen myydään, riittää, että tilataan yksi kappale tilalle. Menekkiin ehditään reagoida, ennen kuin tuotetta ostetaan seuraavan kerran. Jos tilausmäärän laskeminen ei auta tai tilausmäärä on jo valmiiksi alhainen, pitää harkita tuotteen ottamista pois valikoimasta, jos Tarmo Lähikauppias -kaupassa on myytävänä vastaava tuote. Kauppa-autoon menevät tavarat eivät näy missään järjestelmässä, mutta kauppa-autossa ei ole yhtä laajaa valikoimaa tuotteita. Tuotteet, jotka kauppa-autossa menevät kaupaksi, oppii tietämään kokemuksen avulla.

Liian suurten tilausmäärien ongelma on se, että tilapäinen tuotteen suuri menekki saattaa loppua yhtäkkiä esimerkiksi seuraavalla viikolla, koska kaikki ovat ostaneet kyseisen tuotteen juuri edellisellä viikolla. Jos vielä tällöin tilataan tuotetta yhtä suuri määrä tai jopa suurempi määrä, tuote jää vain hyllyyn viemään tilaa ja saattaa ehtiä jopa piilaantua, ennen kuin se saadaan myytyä.

Pitää miettiä, mistä yhtäkkinen tuotteen menekki johtui. Saattaa olla vain sattumaa, että kaikilla loppui kyseinen tuote juuri samalla viikolla, tai sitten kyse on esimerkiksi tulevasta juhlahyvästä tai juhlasta. Näihin olisi hyvä varautua jo ennalta. Esimerkiksi ennen vappua on hyvä varata hyllyyn moninkertainen määrä hiivaa, sitruunoita, ruokaöljyä ja fariinisokeria, koska voidaan olettaa, että monet tekevät simaa ja leipovat munkkeja. Juhlan jälkeen voidaan palata normaaliin tilausmäärään näiden tuotteiden kohdalla.

Uusia tuotteita ei saisi tilata suuria määriä, koska niiden menekkiä ei voida tietää. Jos uutta tuotetta menee aluksi paljon kaupaksi, tilausmäärä pitää silti pitää pienenä. Pitää varmistua siitä, että tuotteesta pidetään ja sitä halutaan ostaa jatkossakin eikä kyse ole vain uutuuden viehätyksestä.

Sitä, mitä tiedetään voimavarojen käytöstä ja saavutetuista tuloksista aiemman perusteella, voidaan käyttää hyödyksi tulevaisuuden suunnittelussa. Panosten ja ansaittujen hyötyjen suhdetta tarkastellaan. Tarkasteltavia kohteita ovat, kuinka paljon panoksia

käytettiin, paljonko myynnistä saatiin tuottoa ja kuinka kannattavaa toiminta oli. (Pellinen 2006, 166.) Valikoimaan saatetaan toivoa tuotetta, joka on ollut jo aiemmin valikoimassa, mutta jonka tilaaminen on lopetettu liian pienen kysynnän takia. Tuotteen ottaminen valikoimaan saattaa tuoda kaupalle suuret myyntitulot, jos toivottu tuote on sellainen, jota useampikin on kaivannut valikoimaan. Kauppaan ei voida ottaa tai kaupassa ei voida pitää tuotteita, jos niille on vain yksi ostaja tai jos ostovälit ovat pitkiä. Jos muutama asiakas kysyy uutta tuotetta valikoimaan, tuotteen ottamista myyntiin voidaan harkita. Tällöin piilee silti vaara, kun tuote on hankittu myyntiin kysymisen jälkeen, että tuotetta kysynyt asiakas ei tulekaan ostamaan sitä ja tuote jää hyllyyn.

Tarmo Lähikauppias -kaupalle voi tulla eteen yhtäkkinen menekkin väheneminen, johon ei ole voitu mitenkään varautua. Näin käy esimerkiksi silloin, jos kauppa-auto yhtäkkiä hajoaa, eikä se pysty ajamaan reittejään yli viikkoon. Tällöin koko kauppa-autoon varattu tavaramäärä jää Tarmo Lähikauppias -kauppaan myytäväksi. Samalla Tarmo Lähikauppias -kauppaan on tilattu tavaraa niin, että myös kaupan menekki on otettu huomioon. Tuotteita ei silloin pitäisi tilata seuraaviin kuormiin, koska ensin on myytävä kaikki ylimääräiset tuotteet.

Tällöin varasto näyttää täydeltä. Silloin ei välttämättä huomata, että tuotteet menevät vanhaksi ja jos uusia tuotteita ei tilata, myynnissä on vain vanhaksi mennyttä tavaraa. Ei välttämättä huomata, että joku tuote on jo kokonaan loppu. Tyhjät hyllyt eivät anna hyvää kuvaa Tarmo Lähikauppias -kaupasta. Pitäisi aktiivisesti tarkistaa hyllyt ja katsoa, mitä tuotteita hyllyissä on, kuinka paljon niitä on ja mitä tuotteita hyllyistä puuttuu ja tehdä tarvittavat tilaukset. Tuotteita tilatessa pitäisi pitää mielessä, että myyntipisteitä on vähemmän. Hyllystä on löydettävä kaikkia tuotteita, mutta samaa tuotetta ei tarvitse olla montaa kappaletta.

Oikeanlaiseen tuotantostrategiaan kuuluu myös joustavuus. Asiakaskohtaisiin vaatimuksiin ja tuotantomäärien vaihteluihin on pystyttävä sopeutumaan. Oston tulee ottaa suurempaa vastuuta asiakastyytyväisyydestä. Jos asiakas haluaa jonkin tuotteen, pitää pyrkiä saamaan se valikoimaan. Jos joku tarvitsee jotain tuotetta tavallista enemmän, pitää pystyä tilaamaan tuotetta silloin enemmän. On myös ennakoitava suurempi kysyntä joidenkin tuotteiden kohdalla. Vääriä valintoja tulee silti tehtyä, koska tietomme tulevaisuudesta on epätäydellistä. (Koskinen et.al. 1995, 68; Pellinen 2006, 36,38, 44.)

Monta kertaa ongelmia syntyy, kun asiakas tulee yhtäkkiä sanomaan, että tarvitsisi vaikka kaksikymmentä pakettia makkaraa johonkin tilaisuuteen. Tarmo Lähikauppias-kaupassa ei välttämättä ole sellaista määrää makkaraa saatavilla tai jos on, niitä ei riitä seuraavan kuorman saapumiseen asti muille, vaan joudutaan myymään eioota. Olisi hyvä, jos asiakas tulisi hyvissä ajoin kertomaan tarpeestaan, jotta kauppias pystyisi tilaamaan kuorman suuremman määrän tuotetta. Silloin tuotetta riittäisi sekä asiakkaalle oikea määrä että muille. Asiakkaan olisi hyvä tehdä tilauksensa jo niin aikaisin, että asiakkaan tilauksen ja tuotteiden noutopäivän väliin jäisi muutama kuormantulo-päivä. Jos tuotetta ei tulisi ensimmäisessä kuormassa, sitä voitaisiin yrittää tilata vielä toiseen kuormaan. Ongelmana on yleensä se, että asiakas ei ymmärrä, millä rytmillä tuotteita tulee Tarmo Lähikauppias-kauppaan. Lisäksi asiakas ei myöskään tiedä sitä, että tilattuja tuotteita ei aina tule pikatukusta.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa eli logistiikassa tärkeimpien asiakkaiden ja tavaran-toimittajien kanssa on kriittinen menestystekijä yrityksessä. Kustannukset eivät ole enää ainoa tärkeä tekijä päätöksenteossa, kun logistista ketjua kehitetään. Asiakaspalvelua halutaan parantaa. Toimitusaikojat halutaan lyhentää, nostaa jakelu- ja reagoimisnopeutta ja varmistaa toimituksen saapuminen sovittuna aikana. Näiden asioiden pitää parantua jokaisessa toimituskanavan yrityksessä. (Koskinen et.al. 1995, 18–19.)

Tukkuportaassa lisäarvoa antava tekijä on tukun reagointikyky (Pouri 1993, 9). Siitä riippuu tyytyväisten asiakkaiden määrä kaupassa. Pikatukun pitäisi itse muistaa eri kausituotteiden menekit, jotta niitä ei joka vuosi tarvitsisi turhaan odotella tai tehdä isoa tilausta etukäteen. Pikatukun pitäisi nopeammin reagoida tuotteen loppumiseen tai vähenemiseen pikatukusta. Välillä Tarmo Lähikauppias-kauppa joutuu tilaamaan jotain tuotetta monen viikon ajan sen takia, että sitä ei missään kuormassa tule. Tuotetta voi yrittää hankkia muuta kautta, mutta siihenkin menee aikaa. Jos tuotetta ostaa jostain muualta ja sitä tuleeikin seuraavassa kuormassa, tuotetta on hyllyssä liian paljon. On myös vaikea löytää tuotetta jostain muualta, sitä ei välttämättä päästä hakemaan muualta tai tuotteen kuljetus muodostuu ongelmaksi.

Jotain tuotetta saatetaan yrittää tilata viikko toisensa jälkeen, koska sitä ei tule kuormassa. Tuote on usein sellainen, jota tukku on poistamassa omasta valikoimastaan. Pikatukku pyrkii lähettämään vastaavan tuotteen tilalle. Tuotteen korvaaminen vastaavalla tuotteella ei ole kuitenkaan hyvä asia silloin, jos kaupan hyllystä löytyy tuotetta jo entuudestaan ja vain toinen merkki puuttuu. Esimerkiksi pikatukusta tilataan LU Digestiveä. Pikatukussa ei ole sitä, ja sieltä lähetetään tilalle Eldorado-digestiveä. Tarmo Lähikauppias -kaupan hyllyssä on kuitenkin monta pakettia Eldorado-digestiveä, eikä se tarvitse niitä enempää. Pikatukussa siis ajatellaan, että digestivet ovat kokonaan loppu Tarmo Lähikauppias -kaupasta, kun niitä on Tarmo Lähikauppias -kaupan haluaman kahden merkin sijaan vain yhtä merkkiä.

Tuotanto reagoi nopeasti lakimuutoksiin. Esimerkiksi hehkulamppuja on vaikea saada enää pikatukusta, koska niitä ei enää toimiteta sinne. Uusi tupakkalaki kieltää myymästä tupakkaa alle 20 tupakan askeissa 30.9.2009 jälkeen. Pikatukusta tuli hetken aikaa Chesterfieldin Blue Labelia, jossa yhdessä askissa on 17 tupakkaa. Myöhemmin Chesterfieldiä ei tullut ollenkaan, koska ilmeisesti pikatukku ei ollut saanut vielä uusia Chesterfieldin askeja.

8 MARKKINOINTI

Markkinoinnin tehtävänä on esitellä tuote tai palvelu, luoda tuotanto, ulostulo vaihtamalla tuotetut tuotteet tai palvelut rahasummaan, joka ylittää tuotantokustannukset. Lisäarvo luodaan sillä, että tiedetään, missä asiakkaat ovat, mitä he haluavat ja saadaan asiakas vakuuttuneeksi siitä, että tuote kannattaa hankkia ja siitä kannattaa maksaa pyydetty hinta. (Steele & Court 2000, 6.)

Sytä, miksi kannattavuus on huono, voi olla se, että ei tiedetä asiakaskunnan tarpeita tai ei kuunnella asiakkaiden toiveita. Jos asiakkaiden tarpeet tiedetään, hyllyssä ei ole turhia tuotteita viemässä tilaa ja hyllyssä olevat tuotteet myydään varmasti ja nopeasti. Asiakkaiden toiveita kuuntelemalla saadaan hyvän ja palvelualttiin kaupan imago. Asiakkaalle tulee tunne, että häntä tarvitaan. Jos Tarmo Lähikauppias -kaupassa tai kauppa-autossa asiakas esittää toiveen tuotteesta, joka otettaisiin myyntiin, toive yritetään täyttää. Uusia tuotteita otetaan myyntiin ja niille saadaan hyllyyn tilaa tuotteilta, joiden menekki on pieni ja joita ei kannata enää tilata ja pitää valikoimassa.

Tarjonta ja valikoima voi olla juuri sitä, mitä asiakas haluaa, mutta jos ei ole kykyä tiedottaa ja mainostaa tuotteita, asiakkaat eivät välttämättä tiedä tarjonnasta. Kuukausittain jokaiseen talouteen lähetetään Tarmo Lähikauppias -ketjun mainoslehtinen. Siihen ei ole mahdollisuutta lisätä kauppaakohtaisia tuotteita, vaan siinä ilmoitetaan ainoastaan jokaisessa Suomen Tarmo Lähikauppias -ketjuun kuuluvassa liikkeessä olevat tarjoustuotteet. Tarmo Lähikauppias -kaupassa on kuitenkin myynnissä tavallista enemmän esimerkiksi gluteenittomia ja laktoosittomia tuotteita. Niitä pitäisi mainostaa, jotta ihmiset tietäisivät niitä olevan saatavilla. Markkinoinnissa pitäisi muutenkin aktivoitua Tarmo Lähikauppias -kaupassa. Välillä voisi olla Tarmo Lähikauppias -kaupalla omia tarjouksia, esimerkiksi vain päivän kestäviä. (Vainio 4.9.2009.)

Päivittäistavarakaupassa asiakasarvona myyntipisteessä on esimerkiksi hintataso (Pouri 1993, 9). Jotkut pitävät Tarmo Lähikauppias -kaupan hintatasoa korkeana. Osaksi tämä voi johtua hintaimagosta. Hintaimago pitäisi saada sellaiseksi, että Tarmo Lähikauppias -kauppaa ei pidettäisi niin kalliina, koska ei se kaikkien tuotteiden osalta sitä edes ole. Tämän mahdollistaa osaksi se, että kaikki tuotteet eivät tule Wihurin pikatukusta vaan toiselta kauppiaalta. Osa tuotteista taas on valikoimatuotteita, jotka pitää myydä tiettyyn hintaan ja ne ovat halpoja. Yksi ketjuuntumisen etu on, että valikoimatuotteille pystytään neuvottelemaan alhaisemmat hinnat, koska ostovolyymit koko ketjulla ovat sen verran suuret. Kaikista näistä tuotteista ei kuitenkaan tule tarpeeksi katetta Tarmo Lähikauppias -kaupalle. (Hukka 2005, 35.)

Asiakkaat edellyttävät samaan aikaan hyvää asiakaskeskeistä palvelua ja hyväksyttävää laatua ja hintatasoa. Yleensä nämä asiat on vaikea toteuttaa yhdessä, koska hyvään palveluun tarvitaan kallista organisaatiota ja logistiikkaa. Vastavuoroisesti edullinen kustannustaso syntyy vain kevyellä heikomman palvelutason ratkaisulla. Jotta toiminta olisi asiakaskeskeistä ja palvelevaa ja kustannustaso olisi samalla alhainen, pitäisi olla tehokasta tuotekehitystä, tuotantoa, logistiikkaa ja asiakaspinnan koordinaatiota. (Koskinen et.al. 1995, 61–62.) Tarmo Lähikauppias -kauppa ei pysty millään vastaamaan suurempien yritysten kustannustasoon. Osa tuotteista on kalliimpia. Sitä kuitenkin arvostetaan, että on mahdollista esittää toiveita siitä, mitä tuotteita otetaan myyntiin, tai että on mahdollisuus varata tai tilata tuotteita itselleen.

Tarmo Lähikauppias -kaupassa on itse tehtyjä makkaroita ja palvelulihatiski. Ongelmana on resurssipula. Makkaroita ei ole pystytty tekemään sitä tahtia, kuin niitä olisi pitänyt, ja niitä on ollut myynnissä hyvin epäsäännöllisesti. Lisäksi palvelutiski on käytössä silloin tällöin, koska siihenkään ei ole saatu myyjää säännölliseksi ajaksi. Ongelmana ovat myös netissä ja kaupan ulkopuolella olevat vanhat, päivittämättömät tiedot palvelutiskin aukioloajasta ja makkaroiden saatavuudesta. Asiakas voi sen vuoksi tulla turhaan pitkänkin matkan takaa ja lähtee tyytymättömänä pois. Tänä kesänä asiakkaille on sanottu, että lihoja saa lähinnä tilauksesta. Asiakkaille on annettu liha-asioista vastaavan puhelinnumero, jotta he voivat itse tilata tarvitsemansa lihat tai saavat tiedon, milloin lihaa on saatavana.

Palvelutiskin pitäisi olla auki säännöllisesti ja silloin, kun on ilmoitettu. Sen ylläpito ja myynti pitäisi saada toimimaan kunnolla, koska se on hyvä kilpailuvaltti. Monet haluavat ostaa lihansa mieluummin tiskistä kuin valmispakkauksena. Kylmätiskissä on tarjolla samaa lihaa, jota myytäisiin palvelutiskistäkin. Se on tyhjiopakattu eikä siinä ole säilöntäaineita, joka on myös yksi menekin peruste. (Ilvesmäki 10.9.2009.)

Kun lihaa myydään palvelutiskissä, pitää miettiä tarkkaan, mitä lihaa siinä myydään. Palvelutiski ei saa olla liian tyhjä, mutta se ei voi olla aina ihan täynnäkään, jotta lihat ehtivät mennä kaupaksi. Tällä hetkellä palvelutiskiinkin on pantu välillä myös joitain pakkattuja lihoja. Ne on yleensä valittu sillä perusteella, että ne ovat hieman erikoisempia, eikä asiakas välttämättä kiinnitä niihin huomiota, kun ne ovat kylmätiskissä. Tällaisia ovat pienemmän lihavalmistajan tuotteet. (Ilvesmäki 10.9.2009.)

Tiedot palvelutiskin aukioloajoista pitäisi päivittää sekä nettiin että kaupan ulkopuolelle. Varsinkin itse tehtyjen makkaroiden saatavuuden tilanne pitäisi ilmoittaa hyvin. Jos palvelutiski olisi toiminnassa vaikkapa perjantaisin ja lauantaisin ja kesällä useampana päivänä, jolloin tehdään usein isompia ruokaostoksia ja ostetaan usein vähän jotain erikoisempaa ruokaa, asiakkaat kävisivät ostamassa lihat palvelutiskistä ja lisäksi ostaisivat usein muutakin. Tätä kautta myynti olisi isompi. Palvelutiskille pitäisi palkata myyjä tai kouluttaa myyjä. (Ilvesmäki 10.9.2009.)

Kauppa-autoa pitäisi saada ainakin yhtenä päivänä viikossa säännöllisesti ajamaan joku ulkopuolinen henkilö. Viikossa pitäisi olla ainakin yksi päivä kauppiaille niin

vapaa, että hän voisi käydä tukussa hakemassa lihoja ja muuta tavaraa, jota on toivotu. Tällöin myyjät voisivat varmemmin kertoa, milloin asiakkaan toivomaa tuotetta on saatavana. Tällöin myös asiakas olisi tyytyväisempi, koska saa tarvitsemansa tuotteen silloin, kun hänelle se on luvattu, koska esimerkiksi makkaroiden tekemiseen tarvitaan muutama päivä.

9 HENKILÖKUNTAAN JA ASIAKASPALVELUUN LIITTYVÄT ONGELMAT

Tuotteiden pitää muuntua myyntikelpoisiksi taloudellisesti mahdollisimman tehokkaasti käyttämällä organisaation koneita ja henkilökuntaa. Jos joutuu heittämään tuotteita pois, sillä on suora vaikutus tuottavuuteen. Tämän alueen tehokkuus on yhteydessä ominaisuuksien optimaalisuuteen ja työn ja työvoiman tuottavuuteen. (Steele & Court 2000, 6.)

9.1 Asiakaspalvelu

Tuotteen markkinointiin liittyvä tekijä on helppous, johon kuuluu kanssakäymisen vaivattomuus (Sakki 2003, 16). Kaupassa asiakkaan pitää saada vastaansa palveluhenkinen ja iloinen myyjä. Asiakkaat ovat erilaisia. Myyjän pitää tunnistaa, millainen asiakas on kyseessä, jotta saa myytyä tuotteen asiakkaalle. Myyjän on sopeuduttava jokaiseen myyntitilanteeseen. (Travanti 2007, 26, 48–53.) Lisäksi tuotteiden on oltava asiakkaalle helposti saatavilla. Laitteiden pitää olla helppokäyttöisiä, esimerkiksi va’an ja vaakanumeroiden ja hintojen pitää olla selkeästi esillä.

Päivittäistavarakaupassa yhtenä asiakasarvona myyntipisteessä on tuotteiden esillepano (Pouri 1993, 9). On tärkeää miettiä tuotteiden esillepanoa. Tuotteiden pitää olla hyllyssä niin, että asiakkaan on helppo ne ottaa. Jotkin tuotteet saattavat olla liian alhaalla tai ylhäällä joillekin asiakkaille, mutta silloin voi pyytää myyjän avuksi ottamaan tuotteen hyllyltä. Kauppa-autossa jotkin tuotteet saattavat olla hieman sekaisin tilan puutteen vuoksi, mutta asiakkaat ovat oppineet etsimään tarvitsemansa tuotteen. Jos asiakas ei löydä tuotetta itse, hän kysyy apua kauppa-autokuskilta.

Tuotteet voivat olla hieman sekaisin hyllyssä, jos esimerkiksi kylmäkone hajoaa. Sillä välin, kun kylmätiski on lämmin, ruoat pitää panna muualle. Tilaa on vähän, ja tuot-

teen määrää hyllyssä pitää vähentää. Ruokia ei saa niin selkeästi esille, koska tila on pienempi ja tiskissä on tuotteita, joiden oikea paikka ei ole siinä. Tuotteiden pitää olla hyllyssä tiiviimmin ja tämä saattaa aiheuttaa sen, että asiakas ei huomaa kaikkia tarjolla olevia tuotteita. Kaikki tuotteet eivät välttämättä edes mahdu esille. Pienen kappalemäärän takia ei huomata, niin helposti tuotteen loppumista hyllystä ja sitä, että uusi tuote pitäisi tuoda tilalle. Tilaus on myös vaikeampi tehdä, koska ei saada kunnolla kuvaa siitä, onko tuotetta tarpeeksi.

Päivittäistavarakaupassa asiakasarvoja ovat myyntipisteessä esimerkiksi palvelun laatu muun muassa jonotus, palvelualltius ja neuvonta (Pouri 1993, 9). Palvelualltiuteen asiakkaat kiinnittävät usein huomiota, koska haluavat asioiden hoituvan mahdollisimman ripeästi, heidän aikaansa tuhlaamatta ja heidän aikataulunsa mukaan. Nopeus saattaa vaikuttaa siihen, missä paikassa asioi. Asiakkaat joutuvat harvoin jonottamaan Tarmo Lähikauppias -kaupassa. Jos he joutuvat jonottamaan, myyjän pitää olla ripeä, jotta jonottava asiakas ei kyllästy jonotukseen ja lähde pois ostamatta mitään. Myyjän pitää osata neuvoa asiakkaalle, missä mitään on tai jopa mihin tarkoitukseen tuote on tai mikä olisi vastaava tuote. Usein Tarmo Lähikauppias -kaupassa on töissä useampi henkilö yhtä aikaa, jotta kaikki asiakkaat pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman nopeasti. Asiakkaan ei tarvitse tulla tyhjään kauppaan, koska joku on aina paikalla. Tällöin asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, kun joku on heti häntä vastassa.

Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttava tekijä tuotteen markkinoinnissa on hinnan ohella asiakaspalvelu, joka käsittää alan taitotiedon, asiakkaiden vaatimusten mukaisen neuvonnan ja opastuksen, asiakaslähtöisyyden ja koulutuksen. Pitää myös tietää, mistä asioista voi puhua asiakkaiden aikana. Pitää miettiä, haluaisiko itse kuultavan sellaisia asioita, kun on asiakkaana. (Sakki 2003, 15, Travanti 2007, 26, 41–43, 48–52, 60.) Jos asiakas pyytää suosittelemaan jotain tuotetta, myyjän pitää osata tehdä se. Hänellä pitää olla tietoa, mikä tuote on hyvä mihinkin. Aina ei voi vastata ”en tiedä”. Se ei anna hyvää kuvaa. Jos asiakas kysyy jotain tuotetta, mitä kaupassa ei ole, olisi hyvä löytää kaupasta jokin korvaava tuote. Tällaisella suosituksella onnistuu mahdollisesti myymään asiakkaalle tuotteen, vaikka hänen alun perin kysymäänsä tuotetta ei olisi.

9.2 Oikea hyllytys

Yksi syy siihen, miksi tuotteissa ylitetään ”parasta ennen”-päiväys, on se, että tuotteet ovat väärässä järjestyksessä hyllyssä eli vanhempi tuote, jossa ”parasta ennen”-päiväys on aiemmin, on takana ja uudempi tuote, jossa ”parasta ennen”-päiväys on myöhemmin, on edessä. Tämä johtuu osaksi siitä, että pikatukusta tuleva tuote saattaa tulla Tarmo Lähikauppias -kauppaan vanhemmalla päiväyksellä kuin tuote, jonka pikatukku on jo edellisviikolla toimittanut ja joka on jo Tarmo Lähikauppias -kaupan hyllyssä. Pikatukussa tai keskusvarastolla tuotteet ovat väärässä järjestyksessä ja siksi niitä tulee Tarmo Lähikauppias -kauppaan väärässä järjestyksessä. Pikatukussa uudempaa tavaraa on pantu vanhojen eteen, eivätkä kuormia tekevät kiinnitä tähän huomiota, vaan ottavat edessä olevia tuotteita ja panevat ne kuormaan.

Taantuma näkyy varmasti niin Tarmo Lähikauppias -kaupassa kuin pikatukussakin. Tarmo Lähikauppias -kauppa tilaa vähemmän tuotteita ja pikatukunkin myynti laskee siinä samalla. Samalla myös tuotteiden vaihtuvuus pikatukussa on huonoa ja Tarmo Lähikauppias -kauppaan ei uskalleta tilata joitain tuotteita, koska pelätään, että ne tulevat liian lyhyillä ”parasta ennen”-päiväyksillä. Imagolisesti ei ole hyvä, jos tuotteita joudutaan myymään alennuksella sen takia, että niissä on tullut ”parasta ennen”-päiväys vastaan. Asiakkaalle saattaa tulla mielikuva, että kaupassa myydään paljon vanhaksi mennyttä tavaraa.

Kun Tarmo Lähikauppias -kauppaan tulee kuorma, jokaisen kuormassa tulevan tuotteen ja jokaisen hyllyssä olevan tuotteen ”parasta ennen”-päiväys pitää tarkastaa ja vasta sen jälkeen panna tuotteet takaisin hyllyyn oikeassa järjestyksessä, niin että vanhempi tuote on edessä. Vaikka osa ihmisistä ottaa hyllystä takimmaisena tuotteen, pääsääntöisesti ihmiset kuitenkin ottavat hyllyssä etummaisena olevan tuotteen. Jos uudemman tuotteen panee aina ensimmäiseksi eikä tuote lopu missään vaiheessa hyllystä, takana oleva tuote jää hyllyyn niin pitkäksi aikaa, että siinä tulee ”parasta ennen”-päiväys vastaan. Lisäksi, jos tuotteet pannaan jo alun perin hyllyyn niin, että uusin tuote on takana ja vanhin edessä, asiakaskin saa tuotteen, jossa on kohtuullinen aika ”parasta ennen”-päiväykseen.

Tarmo Lähikauppias -kaupassa oli ennen joulua vuonna 2008 neljä mantelilastupussia, joiden ”parasta ennen”-päiväys oli 31.12.2008. Yhdestä mantelilastupussista otetaan katetta 33 prosenttia. Joulun alla kauppaan oli tilattu kahdeksan uutta mantelilastupussia, joiden ”parasta ennen”-päiväys oli 31.5.2009. Uudet mantelilastupussit pantiin vanhempien eteen. Kylässä järjestettiin joulun alla tilaisuus, johon käytiin hakemassa neljä mantelilastupussia. Mantelilastupussit käytettiin seuraavana iltana. Kaikkia mantelilastupusseja ei saatu myytyä sinä jouluna eli ne, joiden ”parasta ennen”-päiväys oli 31.12.2008, jäivät hyllyyn ja ne jouduttiin myymään pois 50 prosentin alennuksella eli kauppa hävisi 16 prosenttia ostohinnasta. Sen sijaan, että kauppa olisi saanut myyntituloja, eivätkä ihmiset olisi joutuneet edes käyttämään jo pois päiväyksestä menneitä tuotteita, kauppa hävisi 33 prosenttia tavoitellusta myyntihinnasta. Suuria tappioita kaupalle tulee, kun samankaltaisia tapauksia sattuu useita joka viikko.

9.3 Oikean hyllytyksen oppiminen

Syy siihen, miksi tuotteiden tilauksessa ei päästä optimaaliseen määrään eivätkä tuotteet ole oikeassa järjestyksessä hyllyssä, on työntekijöiden motivaation puute ja koulutuksen vähyys. Uuden työntekijän tullessa töihin hänet pitäisi kouluttaa hyllyttämään tuotteet oikein. Työnantajan pitäisi valvoa alussa, että uusi työntekijä toimii ohjeiden mukaan. Koneiden ja välineiden lisäksi työntekijät tarvitsevat tiedon siitä, miten pitäisi toimia (Stähle & Grönroos 2000, 230).

Toinen vaihtoehto on se, että tietoa on, mutta ymmärtämys siitä, miten paljon väärä hyllytys vaikuttaa kannattavuuteen, puuttuu. Tähänkin auttaa koulutus. Pitää erilaisten laskemien avulla osoittaa, miten paljon kannattavuus paranee, jos tilausmäärät ovat kohdallaan ja tuotteet myydään oikeassa järjestyksessä hyllystä pois. Voidaan myös osoittaa, miten paljon pienentynyt kannattavuus vaikuttaa siihen, miten paljon työntekijöitä voidaan pitää töissä tai miten monelle työntekijälle voidaan maksaa palkkaa. Kannattavuuteen liittyvät asiat pitää ottaa huomioon omassa työskentelyssään. Nykyään työntekijä haluaa olla menestyvän organisaation tärkeä jäsen ja saattaa siksi alkaa ajatella kannattavuutta enemmän (Stähle & Grönroos 2000, 229).

Teorian hyöty on ilmiöiden merkityksen ja säännönmukaisuuksien ymmärtäminen ja sen perusteella toimiminen. (Saari 2006, 29.) Kokemus opitaan käytännön työssä, jos-

sa voidaan käyttää teorioiden säännönmukaisuutta hyväksi. Teoriaa ja käytäntöä hyödynnetään eri tavalla ja eri laajuudessa. Kokemusta voi hyödyntää parhaiten se, joka kokemuksen on hankkinut. Kokemus on myös yleensä yksilöihin sidottua. Teoria on usein hyvä, mutta käytännön toteutus ei. Teoria on siis ajattelun malli, joka käytännössä ei toteudu sellaisenaan, vaan saa käytännön rajoitusten määrittelemän toiminnallisen muodon. Tämä taas johtuu siitä, että alkuperäinen teoria osoittautuu puutteelliseksi ja käytännön olosuhteet muokkaavat sitä uuteen muotoon. Jotta teorian tuntemisesta olisi hyötyä, teoriaa pitää osata soveltaa käytännössä, ja soveltajan pitää ymmärtää asioiden, jotka hän juuri silloin tekee, ja teorian käsitteiden välillä vallitsevat riippuvuudet. Jos on käytössä enemmän ja parempaa tietoa kohdeasiasta, sen avulla pysytään paremmin lisäämään ymmärrystä kohdeasian tilasta. Tällöin voidaan toimia paremmin. (Saari 2006, 29–30, 33–34.)

Oppiminen on osaamisen lisäystä välineitä käytettäessä. Välineet eivät tarkoita vain aineellisia välineitä. Välineitä ovat myös esimerkiksi erilaiset säännöt, toiminta- ja ajattelutavat ja tavoitteet. Prosessin pitää tapahtua koko organisaation laajuisesti ja koko organisaation pitää oppia uutta, osaamisen pitää lisääntyä koko organisaation laajuisesti, jotta sen käytössä olevat välineet kehittyvät ja organisaatio menestyy. Kun oppiminen lisääntyy tämän välineen avulla, se johtaa siihen, että väline menestyy aiempaa paremmin tarkoituksessaan. Tätä kautta se tuottaa aiempaa enemmän lisäarvoa käyttäjälleen. Oppiminen on se inhimillinen prosessi, joka selittää lisäarvon kasvun. (Saari 2006, 58–59.)

Organisaation oppiminen kertyy sen käyttämiin välineisiin ja toteutuu kokemuksen, arvioinnin, ymmärryksen ja soveltamisen toistuvassa prosessissa ja kiteytyy aiempaa paremmaksi välineeksi. Lähtökohtana ovat omakohtaiset kokemukset siitä, mitä pitäisi tehdä, jotta tavoitteelliseen työhön päästäisiin ja mitä välineitä siihen käytetään tai minkä välineiden avulla siihen päästään. Kokemuksen kartuttamiseen kuuluu aktiivinen havainnointi, kokemusten kerääminen, analysointi ja problematisointi. Oppiminen voi liittyä tavoitteisiin ja keinoihin. Keinot ovat välineitä ja käytötapoja, joilla tavoitteet saavutetaan. (Saari 2006, 59–61.)

Toimintaa, jossa käytetään totuttuja keinoja ilman, että olisi selvää käsitystä tavoitteista, voidaan kutsua rutiiniksi. Keinot ovat silloin selvät ja samat kuin aina ennenkin,

mutta tavoitteet epäselvät. Tehdään niin kuin ennenkin on tehty. Pahinta on se, että rutiinit, jotka kaipaisivat jo uudistamista, opetetaan myös työyhteisön uusille jäsenille, esimerkiksi uudelle myyjälle ei opeteta oikeaa hyllyttämistekniikkaa. Tästä syystä voidaan puhua rutiinioppimisesta. (Saari 2006, 61.)

10 YHTEISTYÖ

Ulkoisen ja sisäinen yhteistyö on tärkeää yrityksessä. Se auttaa menestyksekkään liiketoiminnan syntymisessä. Tärkeää on ymmärtämys hyödystä, joka molemmille yhteistyöosapuolille syntyy, kun kummatkin toimivat mahdollisimman yhteistyökykyisesti.

10.1 Yrityksen sisäinen yhteistyö

Perinteisessä ostamisessa ei oteta huomioon koko yrityksen etua ja tarpeita, vaan ajatellaan oman osaston omaa parasta. Jos yritys haluaa kasvaa ja menestyä, tiedon on kuljettava eri osastojen välillä ja tiedon vaihdosta työntekijöiden ja johdon välillä ovat vastuussa molemmat osapuolet. Tavoitteiden pitäisi olla yhteisiä. (Pellinen 2006, 45; Stähle & Grönroos 2000, 114.)

Mittaaminen on kvantitatiivisen tiedon tuottamista kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. (Saari 2006, 34.) Yleisesti liiketoiminnassa ajatellaan, että mittaamiseen perustuvat johtamisen välineet ovat tuloksekkaan johtamisen ehto. On olemassa päätöksenteon osa-alueita, joilla mittaaminen voi tuottaa hyötyjä ja siten parantaa päätöksentekoa. Mittaaminen parantaa kommunikaatiota eri osapuolten välillä ja tekee mahdolliseksi yhteisen ymmärryksen kohdeasiasta. Mittaamisen avulla voidaan tunnistaa parannustarpeita, ymmärtää ongelmia paremmin, arvioida vaihtoehtoja, seurata etenemistä kohti tavoitetta ja kvantifioida ja raportoida aikaansaadut tulokset ja muutokset. (Saari 2006, 34–35.)

Joka ei ole keräämässä kuormaa kauppa-autoon, ei ymmärrä tai tiedä, mitä siellä tarvitaan. Ei ole välttämättä edes tietoutta, kuinka hyvin kauppa-auto tuottaa tai kuinka paljon eri tuotteita kauppa-autossa myydään. Tällöin, kun kuorma tulee, joku saattaa ihmetellä, miksi jotain tuotetta on tullut paljon, koska hän ei tiedä, että sitä myydään

niin paljon kauppa-autossa viikon aikana. Monet tuotteet ovat sellaisia, joita myydään paljon kauppa-autossa, mutta ei juuri ollenkaan Tarmo Lähikauppias -kaupassa ja toisin päin. Esimerkiksi tupakat ovat suuri menoerä ja kun niitä tulee paljon, joku saattaa pitää summaa todella suurena ja ihmetellä, kuinka niin suuri rahamäärä saadaan koon ja miten paljon pitää myydä, että kuormassa tulleet tupakat saadaan maksettua. Asiaa ihmettelee vain sellainen, joka ei ole laskenut, kuinka suurella summalla tupakkaa myydään viikossa kauppa-autossa. Jos asiaa seurattaisiin, selviäisi, että kaikki kuormassa tulleet tupakat saadaan myytyä viikossa ja niistä saadaan siis voitto. Voi osoittaa laskelmilla tupakkavaraston arvon kauppa-autossa ja Tarmo Lähikauppias -kaupassa ja laskea, että rahat saadaan takaisin viikossa ja että tupakoista ei suinkaan jääty tappiolle, vaan niistä on saatu jo rahat.

10.2 Yrityksen ulkoinen yhteistyö

Logistiseen järjestelmään kuuluu materiaali- ja tietovirtoja ja niiden suunnittelua ja hallintaa optimaalisen palvelutason ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Logistiikka on kilpailukeino. Logistiikka on tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran ohjaamista eli suunnittelua. Se on tietojen eli esimerkiksi tilausten välittämistä ja käsittelyä, myyntiä, hankintaa, taloushallintoa, tilausten valvontaa, tapahtuma- ja muutostietojen välittämistä sekä toteuttamista eli tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastoimista, tehdastyötä, asiakirjojen tuottamista, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. Yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään, kun se pystyy suoriutumaan logistisesta prosessista kilpailijaansa paremmin eli pystyy parantamaan yhtä tai useampaa logistisen prosessin osa-aluetta. Logistiikan parantaminen oston, tuotannon ja markkinoinnin välillä antaa tuotteelle lisäarvoa. Mitä paremmin logistiikka sujuu, sitä paremmin tuote menestyy. Jos jokin osio näistä epäonnistuu, se vaikuttaa koko tuotteen ja organisaation onnistumiseen ja tuottavuuteen. (Koskinen et.al. 1995, 17; Sakki 2003, 24; Steele & Court 2000, 6.)

Liiketoiminnan kehittämisen pitäisi lähteä asiakkaan tarpeista. Asiakkaiden palvelamisessa olennaista on se, että asiat hoidetaan viipymättä. Myös tuotteen tai palvelun laadun on tyydytettävä asiakas. Jos toimitus on myöhässä tai tavara on muuta, kuin on tilattu, on joku ketjun osa mennyt pieleen. Tämä johtuu siitä, että ketjussa on monta osaa, eikä niitä ole linkitetty tarpeeksi yhteen. (Sakki 2003, 19.)

Yhteistyö muiden ketjun linkkien kanssa on tärkeää. Tiedon asiakkaan tarpeista, ennusteiden määristä ja muun markkinatiedon pitää virrata ketjussa taaksepäin ja se pitää ottaa huomioon kaikissa ketjun osissa. Tällä tavalla saadaan koko ketjun toimituskyky paranemaan. (Koskinen et.al. 1995, 58.) Tarjontaketjussa perättäiset yritykset muodostavat arvoketjun omine arvotoimintoinensa. Jokaisen lenkin on tuotettava mahdollisimman paljon lisäarvoa. Ketjun toimintaa pitää kehittää kokonaisuutena ja kaikissa yrityksissä. Ei riitä, että vain ketjun yhdessä lenkissä kehitetään toiminnan laatua. Asiakkaan kokema palvelu syntyy ennen kaikkea ketjun osien hyvästä yhteistoiminnasta, ja tätä yhteistyötä tarvitaan erityisesti logistiikan alueella. (Koskinen et.al. 1995, 56.)

Paikallisen leipomon ja lähitilojen kanssa tehdään läheistä yhteistyötä. Laadukkaan tavaran tuominen varmistaa sen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, kauppialla riittää asiakkaita ja myynti on hyvää. Se taas varmistaa sen, että leipomolla ja lähitilalla pysyy kanta-asiakas, joka ostaa heidän tuotteitaan ja tuo heille myyntituloja. Kauppialla on tällöin ylipäättään varaa tilata niiltä, jos myynti on hyvää. Hyvästä yhteistyöstä kertoo muun muassa se, että kun myynnissä olevat kukat tuhoutuivat, lähitilan omistaja, joka toimittaa kukat myyntiin Tarmo Lähikauppias -kauppaan, toi tilalle uudet kukat maksettua.

Toiminnan pitäisi olla sellaista, että tarpeeseen vastataan tehokkaasti, nopeasti ja edullisesti kaikilla osastoilla eikä vain omalla. Uusia ratkaisuja tai toimittajia pitäisi etsiä aktiivisesti. Ennen vain osaston sisäistä tehokkuutta parannettiin. Ennen yritettiin parantaa vanhaa, mutta ei yritetty luoda uutta. Eri osastot kilpailivat keskenään. Pyrittiin mahdollisimman edulliseen hintaan ja riittävään saatavuuteen. Nyt ostotoimintaa ja koko logistisen ketjun sujuvuutta yritetään tehostaa. Toimittajasuhteen kehittäminen edellyttää ostajalta ja myyjältä yhteisten tietojen avointa jakamista sekä yrityksen johdon tukea uudelle toimintatavalle. Yrityksen sisällä pitää ensin tehdä yhteistyötä kaikkien osastojen kanssa, jotta pystytään maksimoimaan asiakasarvo. Toiminnan päätaivoite on tunnistaa asiakastarpeet ja pyrkiä täyttämään ne optimoimalla ja koordinoimalla koko tarjontaketjun toiminta. Keinona on syvempi yhteistyö toimittajien kanssa. Osto kantaa laajemmin vastuuta lopputuotteen laadusta ja hinnasta, läpimenoajoista sekä toiminnan kokonaiskustannuksista. Toimittajilta vaaditaan enemmän, ja vastuuta

kehittämisestä siirretään heille. Vastapainona toimittajille taataan varmaa ja kasvavaa liiketoimintaa. (Koskinen et.al. 1995, 69–70.) Osa yhteistyöyritysten ja tavarantoimittajien suurempien myyntitulojen saamisesta on riippuvainen siitä, pysyykö Tarmo Lähikauppias -kauppa kylässä ja pysyykö se heidän asiakkaanaan.

Ostosuhde vaikuttaa ostajan ja myyjän väliseen tapahtumaan. Osapuolien tavoitteet, käyttäytyminen ja keinot päästä omaan tavoitteeseensa vaihtelevat eri tilanteissa. Yksi ostosuhteen muoto on sopimuskauppa ja pitkäaikainen alihankintatyö. Pitkäaikaisessa yhteistyössä ja sopimuskaupassa vaikuttaa myyjän ja ostajan välinen suhde, maine ja tieto kaupan jatkuvuudesta. Kummankaan osapuolen ei tarvitse olla kovin varuillaan ja toisaalta pitää pelata rehellistä peliä, jos halutaan, että kauppasuhte jatkuu. Yhdessä saavutetaan hyvä tulos. (Koskinen et.al. 1995, 48.)

10.3 Yrityksen ja tukun välinen yhteistyö

Amerikkalainen Michel Porter on jakanut yrityksessä tehtävät toiminnot kahteen pääluokkaan: perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoimintoja Porterin mukaan ovat muun muassa tulologistiikka, myynti ja markkinointi ja huolto. Tulologistiikkaan kuuluvat saapuneiden tavaroiden kuljetus, vastaanotto ja varastointi. Jokainen perustoiminto liittyy niitä tukeviin toimintoihin, joita ovat hankinnat, joka tarkoittaa eri yksiköiden ostotoimintaa; tekniikan kehittäminen, joka tarkoittaa laitteiston ja menettelytapojen ylläpitoa ja kehittämistä; inhimillisten voimavarojen hallinta, mikä tarkoittaa henkilökunnan palkkaamista ja kehittämistä ja infrastruktuuri, joka käsittää rahoituksen, kirjanpidon, lakiasiat, yritysjohton ja muun vastaavan toiminnan. Kaikki näitä toimintoja tekevät ihmiset voivat tuottaa sitä lisäarvoa, joka saa asiakkaan hankkimaan kyseisen tuotteen tai palvelun. (Sakki 2003, 17–18.)

Yritys voi tarjota asiakkailleen lisäarvoa. Tukkuportaassa asiakasarvoja ovat muun muassa kuljetuskustannusten ja toimituskyvyn lisäksi tilausjärjestelmä ja myyntituki, johon kuuluu yleismainonta, myymälämainonta, esittelyt ja koulutus. (Pouri 1993, 9.)

10.3.1 Tilauskone

Palvelujen kehittäminen on myös osa kauppayrityksen liiketoiminnan kehitystä. Vähittäiskauppa tarvitsee toimittajalta joitain palveluja, kuten tuotteiden merkitsemisen koodeilla. (Koskinen et.al. 1995, 45.) Palveluna kaupalle pikatukku toimittaa hyllynreunaetiketit kauppaan. Niitä ei tarvitse kaupan silloin itse tehdä. Toinen tärkeä palvelu on tilausjärjestelmä. Tilaaminen on paljon helpompaa, kun Tarmo Lähikauppias -kaupassa on tilauskone, joka ottaa viivakoodin, jonka avulla, pikatukku osaa toimittaa Tarmo Lähikauppias -kauppaan oikean tuotteen. Olisi paljon vaikeampaa ja veisi aikaa, jos jokainen tilattava tuote pitäisi käsin kirjoittaa EAN-koodeineen esimerkiksi paperille ja paperi lähetettäisiin pikatukkuun.

Tilausjärjestelmä, jolla tilataan Wihurin pikatukusta tuotteet, on ihan hyvä Tarmo Lähikauppias -kaupassa, mutta ei ehkä paras mahdollinen. Tilauskonetta on helppo käyttää ja sen voi ottaa käteen, kulkea ympäri kauppa ja tilata tarvittavat tuotteet. Tilauskoneeseen otetaan tuotteesta EAN-koodi ja kirjoitetaan tilattava kappalemäärä. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Parannusehdotus tilauskoneeseen olisi, että siitä näkisi, mikä tuote on kyseessä. Nyt ainoa mahdollisuus on hakea tuote EAN-koodin perusteella kassakoneelta, jos haluaa tietää, mikä tuote on tilattu. Pikatukku lähettää Tarmo Lähikauppias -kauppaan kuormakirjat, joissa on sekä EAN-koodi että tuotteen nimi. Pikatukun järjestelmä ilmeisesti kertoo tuotteesta EAN-koodin lisäksi tuotteen nimen. Tarmo Lähikauppias -kaupasta tullut tilaus tulostetaan pikatukussa koneelta ja pikatukussa kerätään tuotteet tulostetun listan mukaan. Laskutus tehdään kerättyjen tuotteiden mukaan. Usein on käynyt niin, että pikatukussa ei ole luettu huolellisesti, minkä kokoinen tuote on tilattu. Pikatukussa on vain luettu tuotteen nimi, eikä ole katsottu esimerkiksi tuotteen painoa eikä tarkastettu, onko EAN-koodi sama tilauksessa kuin kuormaan kerätyssä tuotteessa. Sitten Tarmo Lähikauppias -kauppaan on tullut väärän kokoinen tuote. Esimerkiksi on tilattu 185 grammaa painava Ballerina vadelma -keksipaketti ja pikatukusta on lähetetty 360 grammaa painava Ballerina vadelma -keksipaketti. Tällöin Tarmo Lähikauppias -kauppa ei saa haluamaansa tuotetta, joutuu mahdollisesti myymään tuotetta ”eiiona” ja joutuu palauttamaan tulleen tuotteen, koska se ei mene kaupaksi. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Olisi myös hyvä, jos koneelta saisi ulos listan, joka kertoisi, mitä tuotteita on tilattu. Tämä olisi erittäin hyödyllistä keskiviikon tilausta tehdessä. Tiistaina tehdään tilaus, joka tulee torstaina, ja keskiviikkona tehdään tilaus, joka tulee perjantaina. Tiistaina tilatut tuotteet eivät ehdi tulla ennen kuin tehdään toinen tilaus. Välillä tulee tilattua samaa tuotetta sekä tiistaina että keskiviikkona, vaikka riittäisi, jos tuotetta tilaisi pelkästään yhtenä päivänä. Tämä johtuu siitä, että ei muisteta, mitä on tilattu, koska ei ole mitään järjestelmää, johon kirjattaisiin tilatut tuotteet. Ratkaisu tähän olisi esimerkiksi se, että tiistaina tilataan tiettyjen hyllyjen tuotteet ja keskiviikkona tilataan niiden hyllyjen tuotteet, joita ei tiistaina tilattu. Ongelmana tässä ratkaisussa on se, että jokin ”keskiviikon hyllyn” tuote voi olla jo tiistaina loppu ja sitä on pakko tilata jo torstaille, koska perjantaihin on jo liian pitkä aika. Tällöin koko järjestelmä menee sekaisin, ellei sitten tällaisia muutamia tuotteita kirjoita ylös. Keskiviikkona voi katsoa listasta, että ne tuotteet voi jättää tilaamatta. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Toinen vaihtoehto on, että kirjataan tiistaina ylös, vaikka vain paperille, jokainen tuote, joka tilataan. Tällöin keskiviikkona voi tarkastaa paperilta, tarvitseeko tuotetta tilata vai onko se jo tulossa seuraavan päivän kuormassa. Perjantai ja lauantai ovat parhaita tilauspäiviä, koska silloin mitään kuormaa ei ole tulossa ennen juuri tilattavaa kuormaa. Olisi hyvä myös nähdä varastotilanne tukussa, jotta osaisi varautua siihen, että tuotetta ei tule tai sitä tulee vähemmän kuin on tilattu. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Tilauksen lähettäminen ei aina onnistu. Tilaus lähetetään langattoman yhteyden kautta. Tämä on parempi tapa lähettää tilaus kuin entinen tapa lähettää tilaus modeemin kautta, jolloin yhteys pätki useammin. Tilaus saattaa hävitä matkalla eikä mene perille. Pikatukusta tulee ilmoitus, onnistuiko tilauksen lähettäminen. Jos tilaus ei mene perille, uutta tilausta ei ehdi siinä vaiheessa enää tehdä eikä tarvittavia tuotteita tule. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Kauppias pitää tilausjärjestelmää edullisena verrattuna muihin tilausjärjestelmiin. Tilauskone on vuokralla. Se maksaa 12 euroa kuukaudessa. Siitä ei ole mitään lisämaksuja. Ainoat lisämaksut siitä ovat sähkömaksut, kun laite on latauksessa. Tilauskoneessa on täysi huolto ja takuu. Jos tilauskoneeseen tulee jokin vika, kauppa vain lä-

hettää tilauskoneen pikatukkuun maksutta ja saa uuden tilauskoneen tilalle. Tilauskone maksaisi yli 1000 euroa eikä pikatukku edes suostu myymään tilauskonetta kaupalle omaksi. Jos tilauskone rikkoutuu, kauppa joutuu korvaamaan tilauskoneen pikatukulle. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

10.3.2 Puhelintilaukset

Leipä- ja maitotilaus hoidetaan puhelimitse. Päivän aikana kauppaan soitetaan yrityksestä ja kysytään tilaus, joten puhelinkulut jäävät tavarantoimittajalle. Koska tilattavien tuotteiden kappalemäärät ovat pienet, puhelinmyynti sopii niiden tuotteiden kohdalla hyvin. Puhelinmyynnin kautta tilattavat tuotteet tulevat yleensä oikein. Virheitä tapahtuu ehkä kerran vuodessa. Tilatun tuotteen tilalle tulee jokin korvaava tuote, koska tuote on loppunut ehkä kerran vuodessa. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

Virheitä puhelinmyynnissä saattaa sattua, jos tilauskoodi kirjoitetaan väärin joko kaupassa tai tilauspaikassa, tai kuullaan väärin, esimerkiksi tilausmäärä. Yksi yritys soittaa tilauksen aina samaan aikaan päivästä. Siihen osataan varautua. Muut yritykset soittavat vaihtelevammin. Tilausajankohta tiedetään suurin piirtein. Huono puoli on se, että puhelinsoittoa ei välttämättä kuulla tai ei ehditä vastata puhelimeen. Silloin tilaus jää antamatta. Tilaus lähileipomoon on tällaisessa tapauksessa mahdollista lähettää myös tekstiviestinä, jos sen tekee tiettyyn kellonaikaan mennessä. Tällöin ei voida olla kuitenkaan varmoja siitä, meneekö tilaus perille. (Ilvesmäki 10.9.2009; Vainio 4.9.2009.)

10.3.3 Kuvastot tukulta kaupalle

Tukku voi myös järjestää koulutuksia, esittelyjä ja tehdä yleismainontaa ja myymälämainontaa (Pouri 1993, 9). Tilauksista vastaava saa kuvastoista tietoa uusista tuotteista ja voi uudistaa kaupan valikoimaa. Tarmo Lähikauppia -kauppaan tulee erilaisia tuotekuvastoja, esimerkiksi Wihurin tukun oma kuvasto, Tarmo Lähikauppia -valikoimakuvasto, ja eri yhtiöiden kuvastoja kuten tupakkakuvasto, Unileverin, Valiojäätelön ja Pandan kuvasto. Valion ja leipomojen kuvastossa on listat valikoimasta ja tilauskoodit, joiden mukaan tuotteet tilataan puhelimesta. Kaikkia kuvastossa olevia

tuotteita on mahdollista tilata. Unileverin kuvastosta taas kaikkia kuvastossa olevia tuotteita ei ole mahdollista saada myyntiin, koska kaikkia kuvastossa esiintyviä tuotteita ei ole Wihurin pikatukussa.

11 LOPUKSI

Päivittäistavarakaupassa pieninkin keinoin voi parantaa kannattavuutta. Jotta kohdeyrityksen kannattavuus paranisi, sen pitää kiinnittää huomiota henkilökunnan koulutukseen. Vanhoja rutiineja ei pitäisi opettaa uusille työntekijöille vaan kehittää toimintaa niin, että kannattavuus paranee koko organisaatiossa. Tilausmäärien pitää olla menekin mukaisia ja tavarat pitää hyllyttää oikein. Suhteet yhteistyöyrityksiin on pidettävä hyvinä. Kilpailukeinoista on pidettävä kiinni, tilimyyntistä, vapaasta valikoi-
masta ja paikallisten yritysten tuotteista.

Kohdeyrityksen tunteminen ja aiheen läheisyys saattoivat vaikuttaa myös negatiivisesti. Kannattavuuteen liittyviä tekijöitä ei välttämättä tullut mietittyä tarpeeksi laajasti. Kaikkia kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ei tullut käsiteltyä, mutta tarkoitus oli, että kannattavuutta käsitellään vain kohdeyrityksen kannalta oleellisista näkökulmista.

LÄHTEET

Ahde, H. 2009. Jäsenyys on muutakin kuin työttömyysturvaa. Saatavissa: http://www.akt.fi/fi/lehden_arkisto/sisallys_nro_15/jasenyys_nro_15 [viitattu 7.9.2009].

Ay-liikkeen tärkeitä aikaansaannoksia kautta vuosien. 2009. Saatavissa: <http://www.yhl.fi/yhl/esittely/historiikki/saavutukset.asp> [viitattu 7.9.2009].

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu-ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilvesmäki, J. Haastattelu 10.9.2009. Tarmo Lähikauppias -kauppa.

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V. & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A.P.J., 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Toinen painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Miettinen, A., Sutinen M., Dioy, P & Vornanen, J. 1998. Pk-yrittäjän menestystekijät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkinen, I. & Söderström, T. 2006. Talous ja kannattavuus. 4.-8. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. s.l.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. s.l.

Pouri, R.1993. Logistiikka ja tuloksenteke. Forssan Kirjapaino Oy.

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Dark Oy. Vantaa.

- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta, logistinen b-to-b-prosessi. 6. uudistettu painos. s.l.
- Steele, P. & Court, B. 2000. Profitable purchasing strategies. s.l.
- Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2004. Kannattavuuden avaimet. 1.-2. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic intellectual capital. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Suomalainen ay-liike on vahva vaikuttaja. 2008. Saatavissa:
<http://www.sak.fi/suomi/jasenyys.jsp?location1=3&sl2=11&sl3=1&lang=fi&id=33016> [viitattu 7.9.2009].
- Suorsa, B. 2009. Lomarahojen ”myyminen” voi kostautua. Saatavissa:
<http://www.digipaper.fi/akt/27443/index.php?pgnumb=5>, [viitattu 7.9.2009].
- Travanti, V. 2007. Mestari-myjäkoulutus, asiakaspalvelu. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Vainio, K. Haastattelu 4.9.2009. Tarmo Lähikauppia -kauppa.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Walter, T, H, Jr & Horngren, C, T. 2008. Financial accounting. 7. painos. s.l.

Jouko Ilvesmäen haastattelu 10.9.2009 ja Kalle Vainion haastattelu 4.9.2009

1. Mitkä asiat vaikuttavat kannattavuuteen positiivisesti?
2. Mitkä asiat vaikuttavat kannattavuuteen negatiivisesti?
3. Miten joudut työssäsi ottamaan kannattavuuden huomioon?
4. Mitkä asiat tässä yrityksessä ovat kannattavuuden kannalta hyvin?
5. Missä asioissa olisi tässä yrityksessä parannettavaa kannattavuuden kannalta?
6. Mitä sellaista tällä hallinnollisella puolella tulee ilmi, mikä vaikuttaa oleellisesti kannattavuuteen?
7. Millainen tilausjärjestelmä kaupalla on?
8. Onko tilausjärjestelmä hyvä?
9. Mitkä ovat käytössä olevan tilausjärjestelmän hyvät puolet?
10. Mitkä ovat käytössä olevan tilausjärjestelmän huonot puolet?