

# **Optimering av inköp och lagerhantering från en återförsäljares perspektiv**

Amadeus Ekman

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Vaasa 2024

## EXAMENSARBETE

Författare: Amadeus Ekman

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktning: Ekonomiförvaltning

Handledare: Jörgen Strid

Titel: Optimering av inköp och lagerhantering från en återförsäljares perspektiv

---

Datum: 29.4.2024

Sidantal: 33

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

Detta examensarbete undersöker förbättring av inköps- och lagerhanteringsprocesser sett från en återförsäljares perspektiv. Syftet med studien var att identifiera viktiga faktorer som påverkar effektiviteten av dessa processer och föreslå praktiska förbättringar baserat på teoretiska modeller och dataanalys.

Studien genomfördes med en kombination av kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder, inklusive omfattande intervjuer med nyckelpersoner inom företaget samt analys av interna data. Denna metod valdes för att få en helhetsbild av befintliga utmaningar och möjligheter inom inköp och lagerhantering.

Resultaten från studien visar att ett högt lagervärde, vilket binder betydande kapital, utgör en central utmaning. Arbetet belyser hur bristande informationsflöden och ineffektiva lagerhanteringsmetoder bidrar till detta problem. Som en lösning på detta rekommenderar studien införandet av olika strategier såsom JIT och kategoristyrning, samt effektivare användning av IT-system. Dessa åtgärder syftar bland annat till att minska lagrets storlek från produkter med låg omsättningshastighet, förbättra efterfrågeprognoser och effektivisera beställningsprocesserna. Specifikt identifierades behovet av att integrera korrekt, relevant och aktuell information i beslutsfattandet för att möjliggöra mer precisa inköp och minimera lagernivåer.

Genom att tillämpa teoretiska koncept på praktiska problem bidrar denna studie till en ökad förståelse för hur speciellt mindre återförsäljningsföretag kan effektivisera sina inköps- och lagerhanteringsprocesser, vilket kan resultera i kostnadsbesparingar och ökad kundnöjdhet.

---

Språk: svenska

Nyckelord: lagerhantering, inköp, processer, kategoristyrning

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Amadeus Ekman

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Jörgen Strid

Nimike: Ostojen ja varastonhallinnan optimointi jälleenmyyjän näkökulmasta

---

Päivämäärä: 29.4.2024

Sivumäärä: 33

Liitteet: 1

---

## Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö tutkii ostojen ja varastonhallinnan prosessien parantamista jälleenmyyjäyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat näiden prosessien tehokkuuteen, ja ehdottaa käytännöllisiä parannuksia teoreettisten mallien ja data-analyysin perusteella.

Tutkimus suoritettiin käyttäen sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mukaan lukien haastatteluja yrityksen avainhenkilöiden kanssa sekä yrityksen sisäisen datan analysointia. Nämä menetelmät valittiin, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva olemassa olevista haasteista ja mahdollisuuksista ostojen ja varastonhallinnan toiminnoista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että korkea varaston arvo, joka sitoo merkittävästi pääomaa, on keskeinen haaste. Työssä tuodaan esille, kuinka puutteellinen tiedonkulku ja tehottomat varastonhallintamenetelmät edistävät tätä ongelmaa. Ratkaisuna tähän tutkimus suosittelee erilaisten strategioiden, kuten JIT:n ja tuoteryhmäjohtamisen, käyttöönottoa sekä IT-järjestelmien tehokkaampaa hyödyntämistä. Näillä toimenpiteillä pyritään muun muassa vähentämään varaston kokoa niiden tuotteiden osalta, joilla on hidas kiertonopeus, parantamaan kysyntäennusteita ja tehostamaan tilausprosesseja. Lisäksi tunnistettiin tarve integroida oikea-aikaista, relevanttia ja ajantasaista tietoa päätöksentekoon, jotta ostot voitaisiin tehdä tarkemmin ja varastotasot minimoida.

Soveltamalla teoreettisia näkökulmia käytännön ongelmiin, tämä tutkimus edistää ymmärrystä siitä, miten erityisesti pienet jälleenmyyntiyritykset voivat tehostaa hankinta- ja varastonhallintaprosessejaan, mikä taas voi johtaa kustannussäästöihin ja lisätä asiakastyytyväisyyttä.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: varastonhallinta, ostaminen, prosessit, tuoteryhmäjohtaminen

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Amadeus Ekman

Degree Programme: Business Administration

Specialisation: Financial Administration

Supervisor: Jörgen Strid

Title: Optimization of Purchasing and Inventory Management from a Retailer's Perspective

---

Date: 29.4.2024

Number of pages: 33

Appendices: 1

---

### **Abstract**

This thesis examines the improvement of purchasing and inventory management processes from a retailer's perspective. The purpose of the study was to identify key factors that affect the efficiency of these processes and to suggest practical improvements based on theoretical models and data analysis.

The study was conducted using a combination of qualitative and quantitative research methods, including interviews with key personnel within the company as well as analysis of internal data. This method was chosen to provide a comprehensive overview of existing challenges and opportunities within purchasing and inventory management.

The results of the study show that a high inventory value, which ties up significant capital, poses a central challenge. The work highlights how inadequate information flow and inefficient inventory management methods contribute to this problem. As a solution, the study recommends the implementation of various strategies such as JIT and category management as well as more effective use of existing IT systems. These measures aim, among other things, to reduce the size of the inventory from products with low turnover rates, improve demand forecasts, and streamline ordering processes. Furthermore, there was a need to integrate accurate, relevant, and current information into the decision-making process to enable more precise purchasing and minimize inventory levels.

By applying theoretical concepts to practical problems, this study contributes to an increased understanding of how especially small retail companies can make their purchasing and inventory management processes more effective, which can result in cost savings and increased customer satisfaction.

---

Language: Swedish

Key words: inventory management, purchasing, processes, category management

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemdiskussion.....	1
1.2	Forsknings syfte .....	2
1.3	Frågeställningar .....	2
2	Metod.....	3
2.1	Kvalitativa och kvantitativa metoder.....	3
2.2	Val av metod .....	4
2.3	Reliabilitet och validitet.....	5
3	Inköps- och lagerhanteringsprocesser .....	6
3.1	Inköp.....	6
3.1.1	Inköpets aktiviteter .....	6
3.1.2	Inköpets roll inom värdekedjan .....	8
3.1.3	Inköp inom detaljhandel .....	9
3.2	Lagerhantering .....	9
3.2.1	Lagrets roll inom leveranskedjan .....	10
3.2.2	Lageroptimering.....	11
4	Optimering av inköp och lagerhantering .....	12
4.1	Informationens roll i inköps- och lagerhanteringsprocesser.....	12
4.2	Just-In-Time .....	13
4.3	Kategoristyrning .....	14
4.4	ABC-analys.....	15
5	Resultatpresentation .....	17
5.1	Presentation av målföretaget.....	17
5.2	Intervjuerna .....	17
5.2.1	Inköpsprocessens nuläge .....	18
5.2.2	Efterfrågeprognoser.....	18
5.2.3	Leverantörsrelationer .....	19
5.2.4	Lagerhanteringens nuläge .....	19
5.2.5	Verktyg .....	19
5.2.6	Utmaningar som upplevs i verksamheten.....	20
5.2.7	Framtida mål i verksamheten .....	20
5.3	Kvantitativ data .....	21
5.3.1	Lagrade produkters antal och försäljning .....	21
5.3.2	ABC-analys på produktgrupp nivå .....	22
6	Resultatanalys .....	24
6.1	Nuvarande processer för inköp och lagerhantering .....	24

6.2	Utmaningar i inköps- och lagerhanteringsprocessen.....	25
6.3	Effektivisering och utvecklingsmöjligheter av inköps- och lagerhanteringsprocessen .....	25
6.3.1	Optimering av produktportföljen .....	26
6.3.2	Utveckling av efterfrågeprognoser.....	27
6.3.3	Effektivisering och dokumentering av processerna.....	27
6.3.4	Leverantörsrelationer och utvärdering av nya leverantörer.....	28
7	Diskussion och slutsatser.....	29
7.1	Resultatdiskussion .....	29
7.2	Metoddiskussion .....	30
7.3	Slutsatser .....	30
7.4	Vidareforskning.....	31
8	Källförtäckning.....	32

## **Bilagor**

Bilaga 1 - Intervjufrågor

## **Figurer**

Figur 1. Stödjande och primära aktiviteter enligt Porter (1985).....	9
Figur 2. Andel sålda och osålda lagerprodukter inom målföretaget. ....	22
Figur 3. ABC-analys för målföretagets produktgrupper.....	23

## **Tabeller**

Tabell 1. Poängsättning av leverantörer baserat på fördefinierade kriterier (Ritvanen et al., 2011, s. 42). ....	7
---	---

# 1 Inledning

En leverantörskedja är ett nätverk av organisationer, människor, aktiviteter, information och resurser som är involverade i att flytta en produkt eller tjänst från leverantör till kund. Denna kedja inkluderar allt från råmaterialproduktion till produkttillverkning, distribution och försäljning. Leverantörskedjan är avgörande för företag eftersom den direkt påverkar företagets kostnader, effektivitet, kundtillfredsställelse och slutligen lönsamheten.

I en alltmer konkurrensutsatt affärsmiljö betraktas nu inköp och hantering av lager som kritiska faktorer för företagets framgång. Med tanke på att en stor del av företagets försäljningsintäkter, ofta mer än hälften, går till inköp av varor och tjänster, är starka och effektiva samarbeten med leverantörer viktiga för att säkra företagets ekonomiska hälsa på kort sikt och dess konkurrensförmåga på lång sikt. (Weele, 2010, s. 3)

Företagens förmåga att effektivt hantera sin verksamhet inom dessa områden kan ge dem en konkurrensfördel. Genom att optimera leverantörskedjans olika delar kan företag minska kostnader, förbättra produktkvaliteten och snabba på leveranserna. Detta kan i sin tur leda till ökad kundnöjdhet och lojalitet.

Slutligen är samarbeten inom leverantörskedjan avgörande. Företag måste arbeta nära med leverantörer, distributörer och detaljhandlare för att säkerställa effektivitet. Sådana partnerskap kan inkludera gemensamma innovations insatser, delade riskhanteringsstrategier och gemensamma investeringar i teknologi.

## 1.1 Problemdiskussion

Att skapa en effektiv leverantörskedja är en kontinuerlig process som kräver uppmärksamhet på detaljer och en förmåga att anpassa sig till förändringar. Detta innebär att företag måste vara flexibla, och redo att justera sina strategier för att möta nya utmaningar och möjligheter. Med tanke på inköpets och lagerhanteringens viktiga roll i företagets verksamhet, är det viktigt att följa företagets egna verksamhet, processer och kundbeteenden. Genom att kontinuerligt fokusera på förbättringar, kan företag säkerställa att deras leverantörskedja inte bara är effektiv utan också motståndskraftig mot framtida utmaningar och osäkerheter.

Utmaningar i leverantörskedjan inkluderar hantering av risker och osäkerheter samt integrering av teknik och informationssystem. Företag måste balansera behovet av att vara kostnadseffektiva, och samtidigt behålla en hög servicenivå. Dessa utmaningar har förstärkts i den globala ekonomin där leverantörskedjor sträcker sig över flera länder och kontinenter, vilket introducerar ytterligare faktorer som kulturella skillnader, politisk instabilitet och valutarisker.

Att följa kunddata vid inköp är av stor betydelse för en organisation eftersom det direkt påverkar hur väl företaget kan förstå och möta sina kunders behov. Genom att analysera kunddata, kan organisationen få värdefulla insikter om konsumenternas köpbeteenden och trender. Genom att förstå detta ger det en möjlighet att göra mer informerade inköpsbeslut, vilket kan leda till effektivare lagerhantering följt av kostnadsbesparingar. Dessutom kan en djupare förståelse av kunddata hjälpa till vid utveckling av nya produkter som bättre uppfyller kundernas önskemål och behov, vilket i sin tur kan öka kundnöjdheten och lojaliteten. Sammanfattningsvis är användningen av kunddata i inköpsprocessen en avgörande faktor för att uppnå en mer kundcentrerad verksamhet.

## 1.2 Forskningssyfte

Syftet med detta examensarbete är att identifiera och analysera kritiska faktorer som påverkar effektiviteten i målföretagets leverantörskedja. Undersökningen kommer att ge rekommendationer för hur företaget skulle kunna optimera sina inköps- och lagerhanteringsprocesser med hjälp av olika teorier och modeller inom Supply Chain Management.

## 1.3 Frågeställningar

För att uppnå syftet, kommer undersökningen svara på tre forskningsfrågor:

F1. Hur ser företagets nuvarande processer för inköp och lagerhantering ut?

F2. Vilka utmaningar finns det i företagets processer för inköp och lagerhantering?

F3. Hur kan målföretagets processer för inköp och lagerhantering effektiviseras?

## 2 Metod

Forskningens uppgift inom företagsekonomi är att utforska teman och frågor relaterade till området. Bryman & Bell (2017, s.16–17) påpekar, att även om forskningen utförs för ett verkligt företag, exempelvis för att klargöra ett konkret problem, är det ofta nödvändigt att bekanta sig med akademiska forskningsmetoder och -inriktningar. Genom att fördjupa sig i forskningsmetoder får forskaren en bättre förståelse för hur en forskningsmetod fungerar och vilka grundläggande regler som gäller för att genomföra studien. Både kvalitativa och kvantitativa metoder kan användas för att genomföra forskningen.

### 2.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Forskningsmetoder delas traditionellt in i två huvudtyper: kvalitativ och kvantitativ forskning. Vanligtvis tänker man att kvantitativ forskning fokuserar på kvantitativ mätning av saker medan kvalitativ forskning inte gör det. Bryman & Bell (2017, s.59) påpekar dock att skillnaden mellan metoderna sträcker sig djupare än bara insamling av data. Kvantitativ forskning har en tendens att vara mer strukturerad och objektiv, medan kvalitativ forskning är mer subjektiv och fokuserar sig på att förstå deltagarnas perspektiv. Vuori (u.å.a) noterar att även om det finns en uppdelning mellan dessa två metoder, kan båda metoderna användas inom samma studie.

Val av forskningsmetod styrs i stor utsträckning av de forskningsfrågor som studien syftar till att besvara (Vuori, u.å.a). Typiska frågor i kvantitativa studier är varför-typ av frågor, medan i kvalitativa studier är det vad-, hur- och vilken-typ av frågor. Denna uppdelning kan i verkligheten dock inte göras så grovt, eftersom varför-frågor lika väl kan förekomma i kvalitativ forskning. (Juhila, u.å.a)

Kvantitativ forskning baseras på numeriska data, från vilka man försöker hitta och förklara skillnader mellan olika variabler. Det mest typiska för kvantitativa studier är att de är starkt teoribaserade, och där syftet med forskningen är att testa hypoteser som har formats utifrån teorin. (Bryman & Bell, 2017, s.166) Forskningen utgår från en teori som styr utförandet av studien. Resultaten av den faktiska forskningen jämförs sedan tillbaka mot teorin. (Bryman & Bell, 2017, s. 42–43) Förhållandet mellan forskningen och teorin är således deduktiv.

Även kvalitativ forskning kräver dock tillräckligt starka teoretiska utgångspunkter. I kvalitativ forskning används teorin till exempel för att förklara det undersökta fenomenet genom tidigare forskning. Kvalitativ forskning kan också genomföras med ett deduktivt angreppssätt, även om förhållandet mellan kvalitativ forskning och teori traditionellt ses som induktivt, det vill säga utgående från data. (Juhlia, u.å.b)

Insamling av data i en kvalitativ forskning kan ske genom exempelvis intervjuer, observationer samt genom att fördjupa sig i olika dokument och bildmaterial. Vid val av material är planering, urval och begränsning av materialet viktigt för att säkerställa att det är tillräckligt, men inte för omfattande. Vid detta tillfälle betonas även de val som forskaren gör och motiveringen till dessa. Efter insamlingen av materialet behandlas det för analys. (Vuori, u.å.b)

## 2.2 Val av metod

För att effektivt svara på mina forskningsfrågor, kommer jag att använda en blandning av både kvalitativa och kvantitativa datainsamlingsmetoder. Att kombinera dessa metoder ger en djupare förståelse av ämnet och förbättrar studiens tillförlitlighet och validitet (Creswell, 2014), eftersom det medför en bredare insikt, vilket ger en mer komplett bild av ämnet.

För att besvara den första forskningsfrågan (F1) om företagets nuvarande processer för inköp och lagerhantering, planerar jag att genomföra intervjuer med nyckelpersoner inom företaget. Intervjuer används även för att svara på den andra forskningsfrågan (F2), för att identifiera utmaningar som finns i företagets inköp och lagerhanterings processer. Orsaken till att valet av intervjuer fastställdes som kvalitativ datainsamlingsmetod, är dess förmåga att ge djupare förståelse kring de olika faktorer som påverkar företagets inköp och lagerhanterings processer.

Intervjuerna kommer att genomföras som temaintervjuer där deltagarna ställs frågor relaterade till samma teman. Frågorna kommer dock att anpassas något för att passa intervjuobjektens arbetsbeskrivningar. Intervjuer valdes för denna studie eftersom de ger flexibilitet att under själva samtalet följa nya teman om sådana framkommer och ställa följdfrågor baserade på respondenternas svar. Detta val är lämpligt för att få fram åsikter och upplevelser hos de personer som direkt är inblandade i dessa processer och är kritiska för att identifiera de mest betydelsefulla faktorerna. (Bryman, 2012)

För den tredje forskningsfrågan (F3) om utvecklingsmål inom leverantörskedjor, kommer jag att analysera kvantitativ data från företagets interna ERP-system för att identifiera trender, och andra relevanta nyckeltal. Användningen av kvantitativa data från företagets interna ERP-system är motiverad av behovet att mäta och analysera utvecklingsmålen inom företagets leverantörskedjor. Denna metod möjliggör en effektiv analys av stora datamängder för att identifiera trender och mönster mellan olika variabler som kan påverka företagets leverantörskedja. Genom att analysera dess data kan jag hitta utvecklingsmål och identifiera områden för förbättring.

### 2.3 Reliabilitet och validitet

I en forskning är det viktigt att bedöma forskningens tillförlitlighet och giltighet. En central aspekt av denna tillförlitlighet är att tydligt förklara och motivera valet av metoder. Det innebär en tydlig beskrivning av forskningsprocessen, använda metoder och anledningarna bakom dessa val. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Genom att använda olika typer av material kan även forskningens validitet förbättras. Denna metod kallas triangulering, eller mer specifikt, datatriangulering. Valet av en sådan metod kan motiveras med att man får en mer omfattande bild av det studerade ämnet än genom att enbart använda en metod. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006; Bryman & Bell, 2017, s.382)

## 3 Inköps- och lagerhanteringsprocesser

I detta kapitel behandlas de viktigaste begreppen och de teoretiska utgångspunkterna med avseende på arbetets ämne. Först definieras begreppet inköp och dess betydelse inom företagets verksamhet. Därefter följer en fördjupning i begreppet lagerhantering och dess funktioner.

### 3.1 Inköp

Grundläggande aspekter av handel inkluderar köp och försäljning. Inom återförsäljningsorganisationer är inköp en av de viktigaste aktiviteterna för att kunna skapa värde för sina kunder. Inköp betyder hanteringen av företagets externa resurser på ett sådant sätt att tillgången på alla varor, tjänster, förmågor och kunskap som är nödvändiga för att driva, underhålla och hantera företagets primära och stödjande aktiviteter, så att de säkerställs under de mest fördelaktiga förhållandena (Weele, 2010, s. 3).

Inköp baserar sig på efterfrågeprognoser. Dagens ekonomi, marknader, samhälle och hela affärsmiljön gör dock köpprocessen mer mångsidig och är svårare att hantera än tidigare (Ritvanen et al., 2011, s. 31). Ritvanen et al. (2011, s. 10–11) påpekar dock att göra efterfrågeprognoser kan vara svårt, och när man tittar på konsumentbeteende och dess förnyade behov blir det ännu svårare att träffa rätt inom inköp. Detta leder i praktiken ofta till över- eller undervarulager, det vill säga situationer där produkter tillfälligt är slutsålda eller reas ut (Ritvanen et al., 2011, s. 10–11).

Inköpens betydelse för ett företags konkurrenskraft och ekonomiska resultat har särskilt betonats under det senaste decenniet eftersom företag fokuserar på sin kärnkompetens, outsourcar sina funktioner och skaffar de tjänster de behöver från externa tjänsteleverantörer utanför det egna företaget (Ritvanen et al., 2011, s. 31).

#### 3.1.1 Inköpets aktiviteter

Till inköpsprocessen hör en rad kritiska aktiviteter, som är avgörande för företagets framgång. Dessa aktiviteter har sin början i de inledande stadierna av planering och specifikation till det slutliga genomförandet och uppföljningen av inköpsordern. Varje steg i processen är noggrant utformat för att säkerställa att företaget inte bara får de varor och

tjänster det behöver, utan också att dessa insatser uppfyller de högsta standarderna för kvalitet och kostnadseffektivitet. (Weele, 2010, s. 8–9)

Den första och kanske mest grundläggande aktiviteten innebär att fastställa specifikationer för inköpen, vilket omfattar att definiera den nödvändiga kvaliteten och kvantiteten av de varor och tjänster som behöver köpas in (Weele, 2010, s. 8–9). Detta kräver en detaljerad förståelse för marknadsförhållanden dvs. uppföljning av marknaden och efterfrågan (Ritvanen et al., 2011, s. 33).

Vidare omfattar inköpsfunktionen valet av den bästa möjliga leverantören (Weele, 2010, s. 8–9). Detta steg är avgörande för strategiskt inköp, då det inte bara gäller att hitta en leverantör som kan tillhandahålla den önskade produkten eller tjänsten, utan också en som erbjuder den bästa kombinationen av pris, kvalitet, pålitlighet och service. När ett företag väljer leverantörer kan det ge olika vikt åt olika områden enligt sina egna behov, och använda sina egna mätvärden för att bedöma hur en enskild leverantör presterar inom ett visst område (Tabell 1). Valet av leverantör är därmed en strategisk beslutspunkt som kan ha långtgående konsekvenser för företagets verksamhet. (Ritvanen et al., 2011, s. 31)

Tabell 1. Poängsättning av leverantörer baserat på fördefinierade kriterier (Ritvanen et al., 2011, s. 42).

Urvalskriterium	Viktfaktor	Leverantör A	Leverantör B	Leverantör C
Pris	50	38	40	45
Leveranstid	30	28	25	30
Kvalitet	20	20	18	17
Totalt	100	86	83	92

Förberedelser och genomförande av förhandlingar med leverantörer utgör nästa viktiga steg. (Weele, 2010, s. 8–9) Detta bidrar till grunden för en stark och produktiv relation mellan företaget och dess leverantörer. (Ritvanen et al., 2011, s. 36) Att placera ordern hos den valda leverantören, eller att utveckla effektiva rutiner för inköpsorder och hantering, är ytterligare en central aktivitet inom inköpsfunktionen (Weele, 2010, s. 8–9).

Slutligen omfattar inköpsfunktionen övervakning och kontroll av ordern för att säkerställa leveransen. Detta innebär att följa upp en inköpsorder för att säkerställa att leverantören

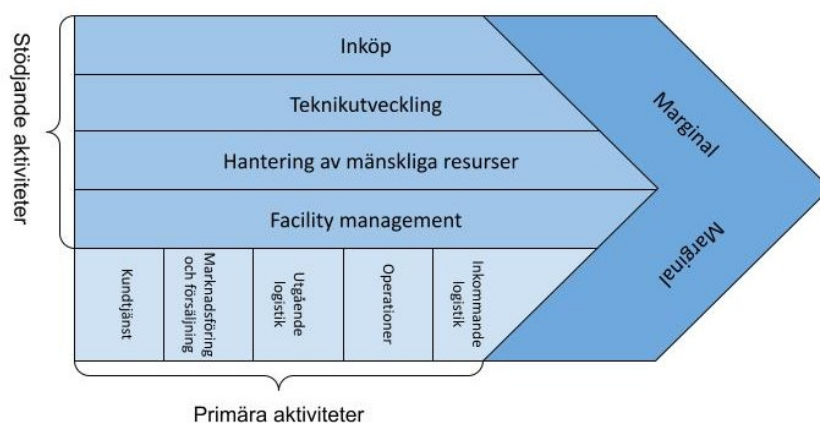
kommer att prestera som den har bekräftat genom sin inköpsorderbekräftelse. (Weele, 2010, s. 8–9).

Sammanfattningsvis utgör inköpets aktiviteter en avgörande del av företagets verksamhet, där varje steg är noga utformat för att maximera värde, effektivitet och tillfredsställelse för både företaget och dess kunder. Genom att noggrant hantera dessa aktiviteter kan företaget säkerställa ett stabilt och kostnadseffektivt underhåll av de varor och tjänster som krävs för att uppnå framgång på marknaden.

### 3.1.2 Inköpets roll inom värdekedjan

Värdekedjan är ett begrepp som ursprungligen definierades av Michael Porter (1985). Värdekedjan avses som en serie av olika aktiviteter inom ett företag vilka skapar och ökar värdet vid varje steg. Konceptet skiljer företagets funktioner mellan värdeskapande aktiviteter som bidrar till företagets konkurrenskraft och icke-värdeskapande aktiviteter som försvagar företagets position på marknaden (The Economic Times, u.å.).

Porters (1985) värdekedjemodell framhäver att företagets aktiviteter kan kategoriseras i primära och stödjande aktiviteter, vilka tillsammans bidrar till slutprodukten eller tjänstens värde för kunden (Figur 1). Primära aktiviteter är de som direkt är involverade i att skapa företagets värdeerbjudande till sina kunder. Dessa omfattar inkommande logistik, operationer, utgående logistik, marknadsföring och försäljning samt kundtjänst. Stödjande aktiviteter är de som hjälper till att förstärka och möjliggöra de primära aktiviteterna. Dessa inkluderar inköp (procurement), teknikutveckling, hantering av mänskliga resurser (human resources) och facility management.



Figur 1. Stödande och primära aktiviteter enligt Porter (1985).

Inköpsprocessen innefattar specifikt anskaffningen av de material och tjänster som krävs för att driva företagets värdekedja framåt. Enligt Porter (1985) anses inköp vara en stödaktivitet, vilket betonar dess viktiga funktion i att erbjuda de viktigaste resurserna som behövs för företagets kärnverksamheter.

Alla aktiviteter inom företagets värdekedja måste utföras på ett sådant sätt att det totala värdet som genereras, såsom det uppfattas av kunderna, överstiger summan av dess kostnader. I Porters (1985) termer bestäms företagets totala värde av helheten av dess försäljningsvärde. Inköpsfunktionens roll är därmed kritisk; genom att effektivisera inköp och förvalta leverantörsrelationer kan företaget inte bara minska sina kostnader utan även förbättra produkt- och servicestandarderna, vilket i slutändan leder till ett högre kundvärde.

### 3.1.3 Inköp inom detaljhandel

Inköp inom detaljhandel innebär mycket mer än bara att köpa produkter. På grund av de små marginalerna måste detaljhandelsinköpare minska kostnaderna i sina leveranskedjor där det är möjligt. Genom en ingående analys av konsumenternas köpbeteenden anpassas och ändras produktutbudet ständigt. Inköpsfunktionen i detaljhandelsföretag är mycket närmare försäljning. I detaljhandeln är inköpare ansvariga för beslut som rör hanteringen av ett helt produktsortiment. Beslut om försäljning och inköp balanseras mot varandra så att en optimal ekonomisk avkastning kan uppnås. (Weele, 2010, s. 365–369)

## 3.2 Lagerhantering

Lagerhantering innebär att övervaka och anpassa ett företags lager av råmaterial, produkter under bearbetning och slutprodukter. Syftet med lagerhantering är att garantera att det finns en motsvarande mängd varor tillgängliga som matchar kundefterfrågan, samtidigt som man undviker ett överskott av varor som kan resultera i onödiga utgifter och ekonomiska förluster. Målet med lagerhantering är att få lagret i bästa möjliga balans som gynnar organisationen. (Navipro, u.å)

Lagerhantering är viktigt för ett företag, eftersom det kan ha en stor ekonomisk påverkan. En strategi som innebär att hålla höga lagernivåer kan vara riskabelt i situationer där lagervärdet minskar snabbt på grund av föränderliga trender. Å andra sidan, produkter som behåller sitt värde över tid utgör en mindre risk när de lagras (Chopra & Meindl, 2019, s. 64).

### 3.2.1 Lagrets roll inom leveranskedjan

En leveranskedja omfattar alla parter, både direkt och indirekt, som bidrar till att tillgodose kundens behov. Det inkluderar inte bara tillverkare och leverantörer utan även transportörer, lager, återförsäljare och även kunderna själva. Inom varje organisation innefattar leveranskedjan alla de funktioner som är inblandade i processen att ta emot och utföra en kunds beställning. (Chopra & Meindl, 2019, s. 15)

Enligt Chopra och Meindl (2019), innebär lagerhantering att effektivt lagra och flytta varor inom en anläggning för att snabbt fylla en order och minska kostnader. Lagerstyrning, som är en del av lagerhantering, handlar om att bibehålla optimala lagernivåer för att möta kundbehov samtidigt som man minimerar kostnader och risken för lagerbrist. Dessa funktioner är avgörande för att säkerställa smidiga operationer, öka kundnöjdheten och uppnå övergripande effektivitet i leveranskedjan.

I alla delar av leveranskedjan är målet att hålla lagernivåerna så låga som möjligt. Detta strategiska val motiveras av att kapital som binds upp i lager i stället kan användas mer produktivt på andra håll. Trots detta finns det företag som inte noggrant övervakar hur mycket kapital som faktiskt binds i deras lager, vilket resulterar i att pengar binds i lagrade varor i onödan. (Ritvanen et al., 2011, s. 79)

Även om inköp syftar till att så exakt som möjligt motsvara den faktiska efterfrågan, kan man även medvetet avvika från detta (Ritvanen et al., 2011, s. 10–11). Lager förekommer inom leveranskedjan på grund av en obalans mellan tillgång och efterfrågan. Denna obalans är medveten inom återförsäljning, där lager behålls i beredskap för framtida efterfrågan som ännu inte är känd. (Chopra & Meindl, 2019, s.64) Å andra sidan, om man köper mindre kvantiteter av ekonomiska skäl eller håller lagren låga, så binds inte mycket kapital men detta kan leda till högre transportkostnader. Det beror på att det ofta är billigare att transportera större leveranser jämfört med flera mindre. Därför är det

avgörande att titta på hela bilden och inte enbart fokusera på en aspekt som antingen kapitalbindning i lager eller transportkostnader. (Ritvanen et al., 2011, s.24)

### 3.2.2 Lageroptimering

Lageroptimering innebär en samordnad insats som inbegriper olika metoder och teknologier för att säkerställa att lagerstrukturen används så effektivt som möjligt, med målet att optimera användningen av befintliga lagringsresurser på ett sätt som minskar kostnader och ökar effektiviteten (Rouse, 2013). Sammanfattat kan lageroptimering beskrivas som förmågan att uppnå en balans mellan hög servicenivå och minimala lagernivåer (Lidström, 2023).

För att uppnå en balans mellan hög servicenivå och minimala lagernivåer, kan lageroptimeringen enligt Lidström (2023) ske genom att optimera tre nyckelområden.

- Efterfrågeprognoser: Genom att noggrant analysera försäljningstrender kan företag justera sina prognoser för att undvika över- eller underbeställning baserat på produktens popularitet.
- Lagerstrategi: Genom att använda en ABC-analys för att klassificera varor baserat på deras värde och efterfrågan, kan företag avgöra vilka produkter som bör finnas i lager i större eller mindre kvantiteter. Detta hjälper till att besluta om vissa högvärdesprodukter med låg efterfrågan inte behöver lagras, medan mer prisvärda och efterfrågade varor bör finnas tillgängliga i större mängd.
- Inköp och återanskaffning: Beräkna optimala beställningspunkter och kvantiteter för att säkerställa att varje leverans anländer precis när lagret når sin miniminivå, utan att överstiga önskad lagerkapacitet. Det är viktigt att överväga leverantörers ledtider och produktionsschema för att effektivisera beställningsprocessen och minimera transportkostnader.

## 4 Optimering av inköp och lagerhantering

Att optimera inköps- och lagerhanteringsprocesser är avgörande för ett företags effektivitet och konkurrenskraft. Detta kapitel förklarar betydelsen av att ha tillgång till rätt information och att säkerställa dess kvalitet för dessa processer. Med utvecklingen av avancerade informationssystem, har företag nu tillgång till en stor mängd data, vilket gör det viktigt att noggrant välja ut och analysera den mest relevanta informationen för att kunna fatta bästa beslut. Kapitlet diskuterar även hur informationsteknologi och Just-In-Time-strategin bidrar till att effektivisera leveranskedjan genom att minska lagerhållningen och bättre anpassa inköpen mot efterfrågan. Slutligen tas vikten av ABC-analys upp för att strategiskt kategorisera lagerartiklar, vilket leder till effektivare lagerhantering. Genom att tillämpa dessa principer kan företag inte bara minska sina kostnader utan även öka kundnöjdheten genom snabbare leveranser och bättre tillgång till produkter.

### 4.1 Informationens roll i inköps- och lagerhanteringsprocesser

Optimering av inköp och lagerhantering kan inte göras utan rätt och nödvändig information. Generellt kan man säga att allt beslutsfattande i företag baseras på information, och därför är informationens roll i företag betydande. Idag är mängden information i företag enorm tack vare olika informationssystem, vilket kräver att olika aktörer sätter sig in i olika informationskällor och informationskvalitet (Citroen, 2011). Eftersom information är en ovärderlig tillgång för företag, är det lönsamt att investera i insamling och analys av information samt i olika informationssystem.

Information är avgörande för hanteringen av leveranskedjor eftersom den utgör grunden för beslutsfattande. Informationsteknologi omfattar verktygen som används för att skapa medvetenhet om information, analysera denna information och agera på den för att förbättra leveranskedjans prestation. Information är en nyckelfaktor i leveranskedjan eftersom den fungerar som bindemedlet som möjliggör för övriga delar av leveranskedjan att samarbeta mot målet att skapa en integrerad och samordnad kedja. Utan information kan en inköpare inte veta vad kunderna vill ha, hur mycket varor som finns i lager, och när mer produkter ska beställas eller skickas. Kort sagt, information ger synlighet i leveranskedjan, vilket tillåter inköpare att fatta beslut för att förbättra leveranskedjans prestanda. (Chopra, 2019)

För att stödja effektiva beslut inom leveranskedjan måste informationen ha vissa egenskaper. Informationen måste vara korrekt och ge en tillräckligt rättvisande bild för effektiva beslut. Den behöver också vara aktuell och lättillgänglig; föråldrad eller svårtillgänglig information är inte till hjälp. Vidare måste informationen vara relevant och användbar, undvik att samla på onödig data. Slutligen är delning av information avgörande; alla inblandade parter måste ha en gemensam syn för att leveranskedjan ska fungera väl. (Chopra, 2019)

I den digitala eran spelar IT-system en avgörande roll för företags prestanda, särskilt när det kommer till hanteringen av leveranskedjor. Genom att effektivt fånga upp och analysera information, kan företag optimera sina processer, förbättra kundupplevelser och därmed stärka sin marknadsposition. (Chopra, 2019) Det bör satsas på goda informationssystem eftersom de kan effektivisera verksamheten och förbättra informationsutbytet mellan olika funktioner (Weele, 2010, s.194). Fördelarna med användningen av informationssystem syns direkt, exempelvis som en minskning av personalkostnaderna (Ritvanen et al., 2011, s.61–62).

## 4.2 Just-In-Time

JIT (Just In Time) är en strategimodell som står för en kunddriven produktionsfilosofi. Grunden till JIT ligger i Toyotas produktionssystem, som utvecklades under 1940-talet (Ritvanen et al., 2011, s.60). Även om JIT har sina rötter starkt förknippade i produktionsvärlden, används det dock som en del av lagerhanteringen i detaljhandelsföretag. Just-In-Time strategin innebär att man håller en begränsad mängd lager. Råmaterial (för tillverkare) eller lagerenheter (för återförsäljare) anländer precis när de behövs. (Cvetkovic, 2022)

I praktiken inom traditionell lagerhantering skulle en återförsäljare exempelvis förköpa hela sitt lagarsortiment inför en säsong utan att veta efterfrågan på produkterna. Om det visar sig vara en mindre efterfrågan än väntat kan företaget stå med osålda produkter, vilket resulterar i lager slöseri och ekonomiska förluster. Med ett JIT-system skulle en återförsäljare i stället använda historiska data för att förutsäga efterfrågan och endast beställa en del av det lager som förväntas behövas. Företaget skulle sedan göra om beställningar när det börjar närma sig slutet på det befintliga lagret. (Cvetkovic, 2022)

Målet med JIT är att uppnå en balans mellan efterfrågan och tillgång så att lagring inte blir onödig utan i stället levereras material direkt till slutanvändaren (Ritvanen, 2011, s.60). Att minska lager har ändå sina nackdelar. Färre varor i lager innebär att det krävs fler leveranser av mindre mängder, vilket kan höja utgifterna för arbete, hantering och frakt. Det finns dessutom en risk för missnöje bland kunder som upplever längre leveranstider, vilket potentiellt kan minska försäljningen. (Lidström, 2023)

### 4.3 Kategoristyrning

Ett återförsäljningsföretag måste göra val när det gäller hur stort deras produktsortiment ska vara, eftersom lagring är en stor kostnad och lagringskapaciteten är begränsad. Företaget måste därför fundera över vilka produkter som ska hållas i sortimentet, vilka som ska lagras och vilka som eventuellt kan levereras direkt från leverantören till kunderna. Det är dock viktigt att produktsortimentet tillgodoser kundens behov. (Weele, 2010, s.369, 377)

Den verksamhet som rör valet och begränsningen av produktsortimentet kallas för kategoristyrning (Category Management). Nyckelkomponenter i kategoristyrning är:

- Kategoridefiniering: En kategori är en grupp av produkter eller tjänster som delar liknande egenskaper och tjänar ett gemensamt syfte för konsumenter. Effektiv kategori-hantering börjar med att tydligt definiera gränserna för varje kategori och förstå dess roll inom den övergripande produktportföljen.
- Strategiskt inköp: Strategiskt inköp är processen att proaktivt identifiera, utvärdera och välja leverantörer för att optimera kostnader, kvalitet och leveransprestanda. Inom kategori-hantering innebär strategiskt inköp att utveckla långsiktiga leverantörsrelationer och förhandla fram fördelaktiga villkor för att driva värde över hela leveranskedjan.
- Leverantörsrelationshantering (SRM): SRM fokuserar på att bygga och upprätthålla samarbetspartnerskap med leverantörer för att uppnå gemensamma fördelar. Effektiv SRM inom kategori-hantering innefattar klar kommunikation, delade mål och kontinuerlig prestandautvärdering för att bidra till innovation och driva konkurrensfördel.

- **Dataanalys och insikter:** Dataanalys spelar en avgörande roll i kategorihantering genom att tillhandahålla handlingsbara insikter om konsumentbeteende, marknadstrender och produktprestanda. Genom att utnyttja dataanalysverktyg och tekniker kan företag fatta informerade beslut, optimera produktsortiment och identifiera tillväxtpotentialer.
- **Prestandamätning och optimering:** Att mäta och optimera kategori-prestanda är avgörande för att driva kontinuerlig förbättring och uppnå affärsmål. Nyckelindikatorer för prestanda (KPI) som försäljning, lönsamhet och kundnöjdhet används för att utvärdera kategoriprestanda och identifiera områden för optimering. (Procurify, 2024)

Genom kategoristyrning kan man inte bara uppnå kostnadsbesparingar utan även bättre kundnöjdhet och goda leverantörsrelationer (Simfoni, 2020; Procurify, 2024). För att uppnå detta krävs att företaget har ett nära samarbete och smidigt informationsutbyte mellan olika avdelningar, förmågan och viljan att kontinuerligt utveckla verksamheten samt investeringar i nödvändig teknologi (Procurify, 2024). Teorier som 80/20-regeln och ABC-analysen kan även användas inom kategoristyrning. Dessa presenteras i nästa underrubrik.

#### 4.4 ABC-analys

ABC-klassificering, även känd som ABC-analys, är en lagerhanteringsteknik inom områdena för leveranskedjehantering, distribution och produktion (Danielsson, 2021). Det här kapitlet kommer att utforska vad metoden innebär, hur den används samt argumentera för fördelarna med att tillämpa ABC-klassificering för effektiv lagerhantering.

ABC-analys innebär en teknik som används för att strukturera och kategorisera lagerartiklar, vilket underlättar hanteringen av dessa. Genom att genomföra en ABC-analys kan man effektivt identifiera och gruppera olika typer av artiklar för att på så sätt få en klarare bild av hur olika artikelkategorier bidrar till de totala lagerkostnaderna. (Danielsson, 2021)

I en ABC-analys grundar sig kategoriseringen på en bedömning av hur viktig eller kritisk en artikel anses vara. Vad en viktig artikel anses vara varierar beroende på företagets värdesättningar. Artiklar kan klassificeras baserat på faktorer som försäljningsvolym,

produkternas omsättning, försäljningsmarginal eller antalet kunder (Ritvanen et al., 2011, s.91).

En allmän metod är att basera indelningen på försäljningsvolym och att organisera artiklarna i tre huvudkategorier: A, B och C. Kortfattat kan kategoriseringen se ut som följande: A kategorin består av de artiklar som har mest betydelse för företagets affärsverksamhet, medan B och C kategorin består av artiklar som är medel och mindre centrala för verksamheten. En vanlig grupperingsmetod är 80/20 regeln, vilket skulle betyda att A artiklarna utgör 80% av försäljningen, B 15 % och C 5 %. (Danielsson, 2021)

Genom ABC-analys kan det totala värdet av lagret sänkas samtidigt som tillgängligheten av produkter förbättras (Ritvanen, 2011, s.91). Fördelarna för företag som tillämpar ABC-analys är att uppnå en effektivare och mer precis hantering av beställningar, vilket möjliggör bättre planering av inköp och lagerhållning. Syftet är att få bättre översikt över lagret och därigenom spara både tid och pengar. (Danielsson, 2021)

## 5 Resultatpresentation

I detta kapitel presenteras resultaten av examensarbetets empiriska del, som bygger på både intervjuer och data insamlad från målföretagets system. Först presenteras målföretaget där den empiriska delen genomfördes. Därefter går arbetet igenom de teman som framkommit från intervjuerna, vartefter observationer som kunde göras baserat på data insamlad från målföretagets ERP-system presenteras.

### 5.1 Presentation av målföretaget

Målföretaget placerar sig i ramen av små och medelstora företag (SMF), och är ett återförsäljande företag inom business to business (B2B). Företagets verksamhet baserar sig på återförsäljning av tillbehör och tjänster åt främst företagskunder.

Företagets verksamhet finns på två olika orter och sträcker sig runt hela Österbotten och Södra Österbotten. Företaget har varit verksamt i sex årtionden, och under denna tid varit med om varierande trender inom branschen.

Målföretaget är en del av en landsomfattande kedja, men där själva verksamheten är självständig. Kedjan spelar roll främst inom inköpsverksamheten, där företaget på kedjenivå har till användning ett avgränsat urval av leverantörer. Företaget använder sig även av leverantörer utanför kedjan, där det finns mera utrymme för förhandlingar.

### 5.2 Intervjuerna

Intervjuer genomfördes med sammanlagt fyra personer som arbetar inom företaget. Intervjuerna fokuserade på förutbestämda teman som inkluderade inköpsfunktionen, lagerhantering och de utmaningar dessa områden medför i målföretaget. Frågorna justerades något efter intervjuobjektens arbetsbeskrivningar. Respondenterna hade möjlighet att få frågorna i förväg innan intervjun. Intervjuerna spelades in och transkriberades, vartefter analysen av dem syftade till att identifiera återkommande och viktiga teman som intervjuobjekten lyfte fram i sina svar.

Från intervjuerna kunde sju teman identifieras som återkom genomgående i de intervjuades svar. I detta kapitel går arbetet igenom resultaten från intervjuerna på temanivå.

### 5.2.1 Inköpsprocessens nuläge

I målföretaget ansvarar främst en utsedd inköpare för inköpsprocessen, men företagets försäljare gör också vissa beställningar självständigt. Enligt intervjuerna sker inköpsprocessen både genom att förutse och reagera på behov. Dessutom har så kallade kritiska produkter identifierats, vars situation övervakas extra noggrant.

Produkter beställs förutseende baserat på känd efterfrågan, men i processen förlitar man sig delvis även på intuition. Inköp görs också baserat på specifika beställningar, beroende på vad säljarna har sålt. Om en säljare säljer produkter som inte ingår i standardutbudet meddelas detta separat till inköparen. Inköparen kommunicerar även med försäljarna när beställningar ska göras och kartlägger eventuella behov.

Inköpen görs direkt från leverantörerna, antingen via e-post eller genom webbutiker. Om efterfrågan är oväntat hög kan man även kontakta leverantören via telefon. Efter att en beställning har gjorts registreras ordern både i inköpsverktyget och i företagets egen molntjänst.

Det finns ingen exakt budget definierad för inköpsverksamheten som inköparen följer, men förändringar i inköpsstrategierna kommer att genomföras i framtiden.

### 5.2.2 Efterfrågeprognoser

Att förutse efterfrågan var ett betydande ämne som diskuterades av två av deltagarna i intervjun. Båda hade liknande åsikter om hur man gör prognoser för efterfrågan. Enligt deras svar var precisionen i att göra efterfrågeprognoser inte särskilt hög, och det fanns en stor tillit till marknadskänedom och historisk data.

“Det handlar mera om en feeling än om faktiska matematiska analyser. Det gäller att känna till vilka produkter som går upp och vilka går ner. Så efterfrågan baseras på en grundläggande uppfattning om att vissa typer av produkter blir mer populära medan andra mindre.” Nämner en av respondenterna.

För efterfrågeprognoser, använder företaget sig i huvudsak av beställningshistorik och ser på trender över flera år för att se hur försäljningen av olika produkter utvecklas. I intervjun uppstod det även att på grund av den lojala kundkretsen, har företaget möjligheten att direkt kommunicera med deras mest betydande kunder för att fråga deras framtida behov.

### 5.2.3 Leverantörsrelationer

En stor del av målföretagets leverantörer begränsas utifrån en kedja. Dock är det möjligt att delta i urvalet av leverantörer och till exempel upphandlingar. Vid val av leverantörer läggs stor vikt vid avtalsvillkor som leveranstider och -kostnader. Som en av de intervjuade personerna framhävde, kan leveranstiderna påverka försäljningen och lagerhanteringen direkt. Personen nämnde om det är nödvändigt att lagra en specifik produkt enbart på grund av långa leveranstider, eller om det går att lita på att produkten kan beställas och levereras snabbt vid hög efterfrågan.

Företaget har även leverantörer från vilka man beställer produkter som inte finns tillgängliga via kedjan. Dessa leverantörsrelationer hanteras bland annat självständigt av företagets försäljare.

### 5.2.4 Lagerhanteringsnuläge

Lagerhantering var ett ämne som togs upp med alla de som intervjuades och ansågs vara betydelsefullt, men samtidigt utmanande för företaget i dess nuvarande läge. Intervjuerna gav inte heller en fullständig bild av alla uppgifter och ansvarsområden som är kopplade till lagerhanteringen.

I målföretaget ansvarar både inköparen och lagerarbetaren för lagerhanteringen, medan företagsledningen ansvarar för styrningen av lagerhanteringen. Grundläggande uppgifter i lagerhanteringen inkluderar att ta emot och kontrollera beställningar samt att rapportera eventuella fel, brister och skadade produkter till inköparen.

Övervakning av lagersaldon sköts av inköparen. I detta sammanhang utnyttjas försäljningsdata för att optimera storleken på lagret med avseende på nya beställningar. Vissa produkter beställs i större kvantiteter för att få ett bättre pris, även om det skulle leda till överlager.

### 5.2.5 Verktyg

Baserat på de intervjuades svar, används ett och samma ERP-system för inköpsprocessen och lagerhanteringen. I systemet dokumenteras alla inköp och försäljnings händelser, och systemet är i aktiv användning internt inom organisationens samtliga avdelningar.

Systemet används bland annat för att ge en översikt över lagernivåer, och att hjälpa till att fastställa optimala beställnings mängder baserat på historiska data. Företaget använder sig även av den historiska datan för att göra efterfrågeprognoser. Systemet visar information om lagerhållningens värde, både totalt och uppdelat på produktgrupper, vilket hjälper till att identifiera och hantera lageröverskott eller -underskott. Systemet har även en funktion för att skapa varningar om lagernivåer automatiskt. Denna möjlighet har använts till viss del men ännu inte använts i större skalor.

Användningen av olika kommunikationsmedel, såsom e-post och andra snabbmeddelanden, nämndes också i svaren. Kommunikationsverktygen användes till exempel i beställningsprocesser och för att underhålla relationer med leverantörer.

#### 5.2.6 Utmaningar som upplevs i verksamheten

Den största utmaningen i målföretagets verksamhet, enligt intervjuerna, är ett för högt lagervärde eller överlager, särskilt för produkter med låg efterfrågan som därmed försämrar lageromsättningen.

I intervjuerna upplevdes det fysiska lagrets storlek som något liten, särskilt med tanke på det nuvarande höga lagervärdet. På lång sikt är det dock troligt att det finns anledning att öka det fysiska lagrets storlek.

Enligt intervjuerna reflekteras utmaningarna i lagerhanteringen direkt på inköpsverksamheten. I lagerhanteringen leder bland annat mänskliga fel ibland till avvikelser i lagersaldona. Lagrens fysiska placering skapar utmaningar då lagren finns på två olika orter, men endast en person ansvarar för inköpsfunktionerna och arbetar från en ort. Detta innebär att inköpsverksamheten måste förlita sig på att lagersaldona är korrekta, även om de i verkligheten inte är det. Avvikelse i lagersaldona leder ibland även till situationer där en produkt säljs till en kund trots att den inte finns i lager.

#### 5.2.7 Framtida mål i verksamheten

I intervjuerna framkom framtida mål både inom inköpsverksamheten och lagerhanteringen. Lagerhanteringen var det första området som de intervjuade önskade förbättra. I samband med detta ville man även utveckla den strategiska inköpsverksamheten.

Målet för målföretaget är att bättre anpassa omsättningen till lagrets värde. Målet är att försäljningsandelen ska vara större än lagervärdet, vilket skulle frigöra kapital. Därför planerar man att i framtiden prioritera produktutbudet utan att glömma betydelsen av sortimentsprodukter för tjänstens skull. Syftet är att lagra varor som säljs. Att begränsa produktutbudet och optimera lagret underlättar inköps- och försäljningsaktiviteter när kapaciteten i lagret frigörs för produkter som faktiskt säljer. I optimeringen av lagerhanteringen och begränsningen av produktutbudet strävar man dock fortfarande efter att säkerställa produktens tillgänglighet när efterfrågan plötsligt förändras, utan att behöva lagra produkterna själv.

Företaget vill fördjupa sig i och utveckla personliga leverantörsrelationer för att säkerställa tillförlitliga partnerskap och eventuellt bättre leveransvillkor.

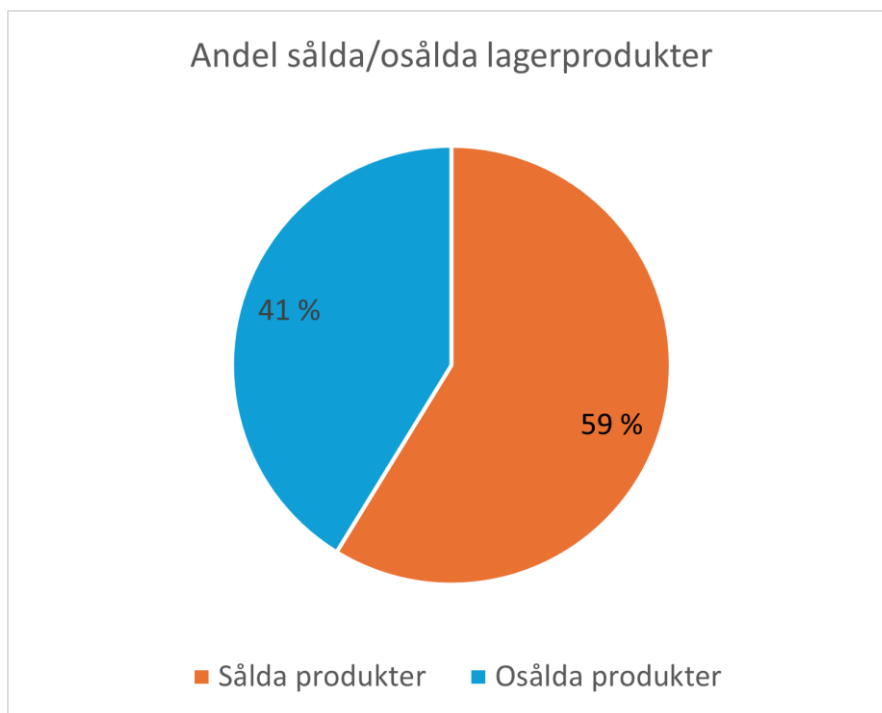
Som det kom fram i intervjuerna var variationer i lagersaldon en stor utmaning. Man vill få ordning på lagersaldona genom inventering och effektivare användning av systemet. I detta avseende kommer samarbete att ske med systemleverantören. Med användning av streckodsläsare är syftet att förbättra det manuella arbetet relaterat till lagerhanteringen.

### 5.3 Kvantitativ data

Som en del av min studie samlade jag numerisk data från målföretagets ERP-system, vilket jag analyserade med syftet att få en mer detaljerad bild av företagets lagerhantering. Datan bestod av både inköp- och försäljningsdata för produkter eller produktgrupper samt lagersaldon över ett års tid. Nedan har observationer som kunde göras från datan sammanställts.

#### 5.3.1 Lagrade produkters antal och försäljning

Som det framgick i intervjuerna har företagets lager ett högt värde, vilket beror på det stora antalet lagrade produkter. När antalet lagrade produkter beräknades från systemet framkom det att det totalt fanns 2959 olika produkter i lagret. När systemet användes för att identifiera vilka produkter som inte alls rört sig från lagret, erhöles siffran 1220 olika produkter. Som illustreras i figuren nedan (Figur 2), hade 59 % av de olika produkterna sålts under granskningsperioden, men hela 41 % av de olika lagrade produkterna hade inte rört sig alls från lagret.

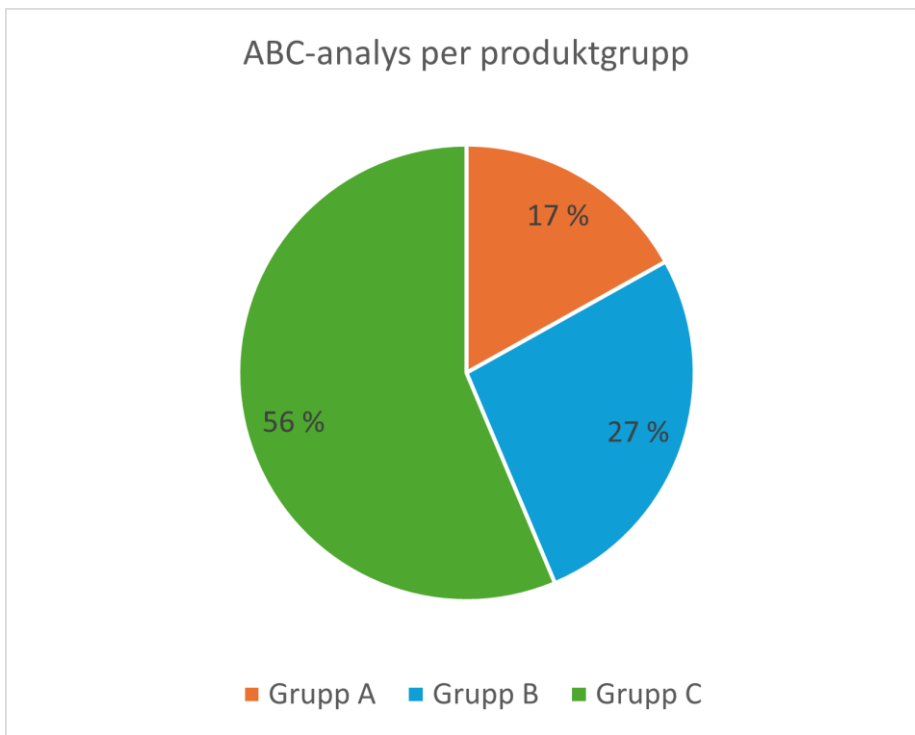


Figur 2. Andel sålda och osålda lagerprodukter inom målföretaget.

### 5.3.2 ABC-analys på produktgrupp nivå

Eftersom målet var att förbättra företagets lagerhantering var det lönsamt att göra en mer detaljerad analys av de sålda produkterna. Därför genomfördes en preliminär ABC-analys på den insamlade datan, där sålda och lagrade produkter granskades per produktgrupp över ett års tid.

Totalt fanns det 142 produktgrupper med försäljning under granskningsperioden. Resultatet visade (Figur 3) att A-gruppen, som stod för 80 % av företagets totala försäljning, innehöll 24 produktgrupper. Detta motsvarar 17 % av alla produktgrupper. Till B-gruppen, vars försäljningsandel var 15 % av den totala försäljningen, hörde 38 produktgrupper, eller 27 % av produktgrupperna. C-gruppen, som bara stod för 5 % av den totala försäljningen, omfattade hela 80 produktgrupper eller 56% av alla produktgrupper med försäljning.



Figur 3. ABC-analys för målföretagets produktgrupper.

## 6 Resultatanalys

De sju teman som uppstod i intervjun var nuläget av inköpsprocessen, efterfrågeprognoser, leverantörsrelationer, nuvarande läget för lagerhanteringen, verktyg, utmaningar som upplevs i verksamheten och mål för verksamheten i framtiden. I detta kapitel analyseras forskningsresultaten.

### 6.1 Nuvarande processer för inköp och lagerhantering

Temana som behandlar det nuvarande läget för inköpsprocessen och lagerhanteringen gav viktig information om hur organisationens processer fungerar för närvarande och vem som är ansvarig för olika områden. I praktiken kunde samma aktiviteter identifieras i processerna som också listas av Porter (1985), Weele (2010) och Ritvanen (2011).

De verktyg som används i företaget möjliggör insamling och användning av nödvändig information samt kommunikation mellan olika avdelningar. Det fanns dock även utmaningar kopplade till användningen av dessa verktyg: bland de upplevda utmaningarna nämndes att verktygen inte används effektivt trots gjorda investeringar. Detta tema kom även upp i utvecklingsåtgärder, då respondenterna kände att man i framtiden vill satsa mer på att utnyttja systemen. Dessutom framkom det i intervjuerna att exempelvis lagersaldona inte nödvändigtvis stämmer, vilket leder till att företags processer ibland måste fatta beslut baserade på möjligtvis felaktig information. Dock, som Chopra (2019) betonar, är betydelsen av högkvalitativ information avsevärd i sådana processer och deras utveckling.

Från intervjuerna om efterfrågeprognoser framgår det att företaget huvudsakligen använder sig av historisk beställningsdata och trendanalyser för att förutspå försäljningen av olika produkter. Detta understryker även Lidström (2023), som beskriver att företag kan justera sina prognoser för att undvika över- eller underbeställning genom att noggrant analysera försäljningstrender. Dock påpekar Ritvanen et al. (2011, s. 10–11) att de snabba förändringarna i konsumentbeteenden och behov gör det svårt att göra exakta prognoser vilket ofta resulterar i antingen överlager eller brist på varor.

När det gäller leverantörsrelationer har företaget friheten att välja leverantörer både på kedjenivå och utanför dessa, vilket ger stor flexibilitet i inköpsprocessen. Weele (2010, s.

8–9) betonar vikten av att välja bästa möjliga leverantörer. Ritvanen et al. (2011, s. 31) framhäver även att det är kritiskt att underhålla goda relationer med leverantörer för att säkerställa produktkvalitet och pålitlighet i leveranserna, vilket är avgörande för att kunna möta kundernas förväntningar.

## 6.2 Utmaningar i inköps- och lagerhanteringsprocessen

Under temat som behandlar utmaningar var en betydande upptäckt som framkom lagerhantering och specifikt lagrets värde. Detta nämnde flera intervjuade i sina svar. Som Chopra och Meindl (2019, s.64) påpekar, ökar detta företagets risker, till exempel i situationer där lagervärdet plötsligt sjunker, vilket kan ses som en ekonomisk risk. Å andra sidan, som en av de intervjuade påpekade, kan inköp av större partier ibland vara ekonomiskt fördelaktigt även om det leder till ett tillfälligt överlager. Ritvanen et al. (2011, s.24) betonar detsamma genom att påpeka att det ibland kan vara mer kostnadseffektivt att köpa stora partier.

Som de intervjuade konstaterade binder ett högt lagervärde företagets kapital, vilket kunde användas för andra ändamål. Denna tanke stöds även av Ritvanen (2011, s. 79), som påpekar att många företag inte ens följer upp lagervärdet och det kapital som där binds upp. Från intervjuerna kan man dra slutsatsen att ett stort produktsortiment spelar en betydande roll för det höga lagervärdet. Detta bekräftas även av den analys som gjorts baserat på kvantitativa data, där man konkret kunde se att produktsortimentet är mycket stort och att försäljningen är obalanserad mellan olika produktgrupper. Det fanns också en betydande andel produkter i sortimentet som inte sålts alls. Teorin stöder starkt tanken att ett stort produktsortiment har betydelse för företagets operationella effektivitet (Procurify, 2024; Simplify, 2020). Förutom som en utmaning kom denna tematik även upp i framtida målen från de intervjuade, som ville se stora förändringar i denna fråga.

## 6.3 Effektivisering och utvecklingsmöjligheter av inköps- och lagerhanteringsprocessen

Baserat på undersökningen som gjordes i samband med detta examensarbete kunde några utvecklingsområden i målföretagets inköpsprocess och lagerhantering identifieras, till vilka de föreslagna åtgärderna i detta kapitel strävar efter att erbjuda lösningar. Åtgärderna

grundar sig på utmaningar som upplevts i verksamheten och för vilka lösningar söktes från arbetets teoretiska ramverk. Åtgärderna presenteras nedan uppdelade i fyra sektioner.

### 6.3.1 Optimering av produktportföljen

För målföretaget var en av de mest kritiska utmaningar lagerhanteringen och ett överflödigt lager. Detta problem kom fram i intervjuerna och kunde fastställas med hjälp av den kvantitativa analysen, som visade att C-produktgruppen, som består av endast 5 % av omsättningen, omfattade för stor volym av det totala lagret. Analysen kom fram till att C-gruppen innehöll totalt 56% grupper av hela sortimentets produktgrupper med försäljning, B-gruppen 27 % och A-gruppen 17 %.

För att optimera hanteringen av C-gruppen kan företaget tillämpa Just-In-Time (JIT)-strategier genom att strama åt inköpsrutinerna. Som ett konkret exempel, bör C-artiklar endast beställas när det finns en bekräftad efterfrågan från en kund, vilket bidrar till att minska onödiga lagermängder och kapitalbindning. Detta kan även bekräftas av Cvetkovic (2022) som beskriver att enligt JIT strategin, ska produkter endast beställas och lagras vid faktiskt behov. Detta minimerar lagerkostnader och hjälper till att undvika onödigt stora lager. Även Lidström (2023) stöder denna strategi och förklarar att en välbalanserad produktportfölj inte bara kan minska lagerkostnaderna, utan också bättre möta kundens efterfrågan.

I samband med den empiriska delen av detta arbete utfördes ABC-analysen på produktgruppsnivå. Det är fördelaktigt för företaget att utvidga analysen till att omfatta produktnivå, vilket ger en mer detaljerad bild av enskilda produkters situation. Denna typ av analys- och försäljningsdataövervakning bör fortsättningsvis genomföras som en del av den kontinuerliga verksamheten, vilket säkerställer att informationen alltid är aktuell och därigenom stöder beslutsfattandet när det behövs (Chopra, 2019).

I analysen av den kvantitativa datan hittades dessutom en betydande mängd produkter som inte rörde sig alls inom lagret. Att överväga att ta bort dessa produkter från produktutbudet kan vara lönsamt, eftersom de väsentligt påverkar lagrets värde.

### 6.3.2 Utveckling av efterfrågeprognoser

I intervjun framkommer det att företaget bygger sina efterfrågeprognoser baserat på information från köphistorik, genom direkt kontakt med kunder, och även på känsla. För att förbättra skapandet av efterfrågeprognoserna, måste företaget i första hand se till att informationen följer vissa kriterier.

Chopra (2019) nämner egenskaper som informationen måste ha för att kunna stödja effektivt beslutsfattande. Informationen bör vara korrekt, och den bör alltid vara lättillgänglig och aktuell. Företaget bör säkerställa att informationen i företagets datasystem täcker dessa kriterier, och att dess verksamhet stödjer skapandet av information av hög kvalitet. Genom att implementera avancerade dataanalysverktyg som kan hantera realtidsdata och stora datamängder kan företaget förbättra precisionen i sina prognoser.

### 6.3.3 Effektivisering och dokumentering av processerna

I företagets inköpsprocess och lagerhantering kunde samma faser och egenskaper identifieras som det i teorin hade presenterats. Baserat på de utmaningar som upplevts i verksamheten skulle dock processerna kunna tydliggöras och dokumenteras, vilket skulle stödja verksamheten ännu bättre.

Baserat på intervjuerna fungerade inköpsprocessen väl, men den hanterades huvudsakligen av en person som hade god kontroll över processen och de olika rutinerna. En lika tydlig helhetsbild erhöles inte för lagerhanteringsprocessen från intervjuerna. En tydlig modellering och dokumentation av processerna med tanke på framtida informationsbehov och exempelvis utbildning av ny personal är en åtgärd som företaget skulle kunna överväga. I detta sammanhang kan införandet av nya verktyg vara nödvändigt.

I lagerhanteringen framkom utmaningar i mängden manuellt arbete och i variationer i lagersaldon. Införandet av teknologi samt en mer effektiv användning av det befintliga ERP-systemet är åtgärder som de intervjuade själva lyfte fram och som stöds av teoretiska perspektiv för att garantera aktualiteten i informationen och effektivisera personalens arbete (Chopra, 2019; Ritvanen et al., 2011).

#### 6.3.4 Leverantörsrelationer och utvärdering av nya leverantörer

För att stärka relationerna med leverantörer och förbättra hur nya leverantörer utvärderas kan företaget tillämpa en integrerad och flexibel utvärderingsprocess. Weele (2010) betonar vikten av att välja leverantörer som erbjuder den bästa kombinationen av pris, kvalitet och leveranssäkerhet. Det är viktigt att företaget regelbundet justerar viktningen i sin leverantörsutvärdering för att anpassa den till strategiska mål och marknadens förändringar. Ritvanen et al. (2011) föreslår att ett poängsystem, som det som visas i Tabell 1 i kapitel 3, kan användas för att objektivt utvärdera potentiella leverantörer utifrån dess centrala kriterier.

I praktiken innebär detta att företaget bör utveckla en strukturerad metod för att förbereda sig inför förhandlingar, vilket inkluderar insamling av omfattande data om leverantörernas historiska prestanda och deras förmåga att möta framtida krav. Genom att tillämpa en sådan metodik kan företaget säkerställa att de väljer leverantörer som inte bara uppfyller nuvarande behov utan även har potential att anpassa sig och växa tillsammans med företaget över tid. Vidare är det viktigt för företaget att investera i att utveckla och bibehålla starka relationer med leverantörerna, vilket är avgörande för att bygga en långsiktigt hållbar leverantörskedja och stödja gemensam innovation och konkurrenskraft enligt Ritvanen et al. (2011).

## 7 Diskussion och slutsatser

Detta examensarbete har granskat utmaningarna och strategierna inom inköps- och lagerhanteringsprocesser i teorin samt hos målföretaget. I detta kapitel diskuteras först resultaten utifrån den insamlade datan, vartefter kapitlet diskuterar metoddelen, presenterar slutsatser och ger förslag på vidareforskning.

### 7.1 Resultatdiskussion

En av de viktigaste upptäckterna från studien är en tydlig avvikelse mellan lagrets fysiska kapacitet och dess höga lagervärde, vilket pekar på potentiell ineffektivitet i lagerhanteringen. Denna situation är inte unik för enbart målföretaget utan är en del av en större utmaning som berör hela industrin, vilket även stöds av tidigare forskning (Ritvanen et al., 2011).

Det höga lagervärdet kan ha sin orsak på grund av historia. Målföretaget som har varit verksamt under sex årtionden, har under dess tid gått igenom varierande trender och andra globala händelser, vilket kan förklara orsaken till det överflödiga lagret. För att ta itu med detta kräver lagret en djupgående analys med hjälp av inventarier och rensande av produkter. Enligt de intervjuade, har dessa åtgärder redan påbörjats.

Undersökningen upptäckte även att en optimering av produktportföljen är en viktig faktor. Genom att optimera denna portfölj, speciellt genom att fokusera på produkter med hög omsättningshastighet, kan effektiviteten i lagerhanteringen förbättras. För detta kan användningen av ett Just-In-Time (JIT) system för produkter med låg omsättningshastighet vara en effektiv lösning. Systemet syftar till att minska lagerkostnader genom att anpassa inköpen till den faktiska efterfrågan. Cvetkovic (2022) stödjer denna metod och påpekar att JIT-system kan minska onödigt lager och därmed frigöra kapital, vilket kunde användas i områden där det har ett behov.

Även om den mest betydande utmaningen framkom i högt lagervärde, påverkas det av delar från inköp, lagerhantering, och försäljning. Därför bör utvecklingen av verksamheten ses som en helhet.

## 7.2 Metoddiskussion

I den empiriska delen av arbetet användes både intervjuer och information från ett ERP-system. Genom intervjuerna fick man en övergripande förståelse för företagets inköpsprocess och lagerhantering, vilket låg till grund för analysen av verksamhetens nuvarande tillstånd och områden för utveckling. Genom att intervjua personer som är relevanta för forskningsämnet inom målföretaget kunde man förlita sig på svarens kvalitet.

Med hjälp av data från ERP-systemet kunde man komplettera de utmaningar relaterade till lagerhantering och produktutbud som framkom under intervjuerna. Inom ramen för detta arbete var det inte möjligt att genomföra analysen för hela produktsortimentet, utan analysen gjordes på produktgruppsnivå. En fullständig ABC-analys rekommenderades dock i utvecklingsförslagen, eftersom den kan ge en mycket exakt bild av produktutbudets nuvarande tillstånd.

Från ett forskningsperspektiv skulle genomförandet av en fullständig ABC-analys ha ökat precisionen i datan, vilket i sin tur skulle ha möjliggjort att ge mer omfattande rekommendationer. Dessutom skulle det varit möjligt att genomföra fler intervjuer för att exempelvis få en djupare förståelse av de olika uppgifterna inom lagerhanteringen.

## 7.3 Slutsatser

Examensarbetet gav svar på tre ställda forskningsfrågor baserat både på teori och empiri. För den första frågan om hur målföretagets nuvarande processer inom inköp- och lagerhantering ser ut, fick studien med hjälp av intervjuerna en omfattande förståelse för stegen i de befintliga processerna. Målföretaget använder sig av ett system som bygger på både historiska data och aktuella kundförfrågningar för att planera sina inköp.

För den andra forskningsfrågan angående vilka utmaningar målföretaget stöter på inom inköps- och lagerhantering, visade studien utmaningar som framkom både direkt från respondenternas svar och genom att analysera nuvarande tillstånd för processerna med hjälp av teorin. En av de största utmaningarna är det höga lagervärdet, som leder till att stora mängder kapital binds upp i lagret. Detta kunde även bekräftas med hjälp av den numeriska datan i resultatkapitlet.

För den tredje och sista forskningsfrågan om hur målföretagets processer för inköp- och lagerhantering kan effektiviseras, identifierar och föreslår undersökningen åtgärder för fyra huvudområden. För att effektivisera dessa processer kan målföretaget optimera produktutbudet för att minska onödigt kapital bundet i produktgrupper som har svag efterfrågan, förbättra efterfrågeprognoser genom exakt och aktuella data, effektivisera och förbättra dokumentationen av processerna, särskilt inom lagerhanteringen, samt stärka leverantörsrelationer och använda en mer strategisk utvärdering av leverantörer.

#### 7.4 Vidareforskning

Litteraturen inom ämnet berör vanligtvis antingen stora tillverkningsföretag eller större livsmedelsbutiker. Därför finns det fortfarande ett behov av forskning inom mindre företag för att undersöka hur befintliga teorier kan tillämpas inom sådana företag och om det finns behov av att utveckla nya, mer passande metoder.

Med tanke på denna forskning och de utvecklingsförslag som presenterats, skulle det vara fördelaktigt att i framtiden mäta vilka effekter utvecklingsförslagen bidragit med till företagets verksamhet. För framtiden skulle det även vara intressant att se hur implementeringen av teoretiska förslag, såsom Just-In-Time strategin har fungerat i mindre återförsäljningsföretag.

## 8 Källförtäckning

Bryman, A. (2012). Social research methods (4. ed.). Oxford University Press.

Bryman, A., Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder (Upplaga 3.). Liber.

Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson Education.

Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. International journal of information management, 31(6), 493-501.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (Fourth edition.). SAGE.

Cvetovic, A. (2022). Just-In-Time Inventory: A Retailer's Guide to Get Started. Shopify.  
<https://www.shopify.com/retail/just-in-time-inventory>

Danielsson, J. (2021). Hur man använder ABC-klassificering för att bättre optimera lagret. eazystock. <https://www.eazystock.com/sv/blogg-sv/hur-man-anvander-abc-klassificering-inom-lagerhantering/>

Juhila, K. (u.å.a). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Lidström, I. (2023). Lageroptimering...vad är det egentligen?. Jeeves.  
<https://www.jeeveserp.com/sv/blogg/erp-projektplanering/lageroptimering-vad-ar-det-egentligen>

Navipro. (u.å). Lagerhantering. Hämtat från <https://navipro.se/ordlistan/lagerhantering/>

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press ; Collier.

Procurify. (2024). What is Category Management in 2024? Hämtat från <https://www.procurify.com/blog/what-is-category-management/>

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. v., Santala, J., Relander, S., & Bellin von, A. (2011). Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen huolintaliikkeiden liitto : Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY. [https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan\\_ja\\_toimitusketjun\\_hallinnan\\_perusteet.pdf](https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan_ja_toimitusketjun_hallinnan_perusteet.pdf)

Rouse, M. (2013). Storage Optimization. Hämtat från <https://www.techopedia.com/definition/1123/storage-optimization>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Simfoni. (2020). What is Category Management? How and Why is it Important? Hämtat från <https://simfoni.com/category-management/what-is-category-management-how-and-why-is-it-important/>

The Economic Times. (u.å.). What is 'Value Chain'. Hämtat från <https://economictimes.indiatimes.com/definition/value-chain>

Vuori, J. (u.å.a). Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Vuori, J. (u.å.b). Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Weele, A. J. v. (2010). Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (5th ed.). Cengage Learning.

## **Bilaga 1. Intervjufrågor**

### **Ostotoiminta:**

- Kuinka kuvailisitte nykyistä ostoprosessianne?
- Kuka tai ketkä ovat vastuussa ostoista ja ostotarpeiden määrittelystä yrityksessänne?
- Miten ja millä perusteella tunnistatte tarpeen tehdä ostoja?
- Miten budjetointi vaikuttaa ostoprosessiinne?
- Kuinka tilaus tehdään ja kuka sen tekee?
- Miten tilauksen yksityiskohdat dokumentoidaan ja kommunikoidaan sisäisesti?
- Miten varmistatte, että toimitetut tuotteet vastaavat tilauksianne?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet ostotoiminnassanne?

### **Toimittajat:**

- Miten kuvailisitte toimittajasuhteitanne?
- Kuinka arvioitte potentiaalisia toimittajia ja tuotteita?
- Onko teillä toimittajia ketjun ulkopuolelta?
- Onko toimituksissa usein viivästyksiä tai muita logistisia haasteita?

### **Kysynnän ennustaminen:**

- Miten teette kysyntäennusteita ja miten ne vaikuttavat ostopäätöksiin?
- Millaista tietoa hyödynnätte kysyntäennusteiden tekemisessä?
- Onko ostoprosessissanne joustavuutta reagoida nopeasti muuttuvaan kysyntään?

### **Varastonhallinta:**

- Miten toteutate varastonhallintaa?
- Oletteko kohdanneet ongelmia yli- tai alivarastoinnin suhteen?
  - Miten aiotte määritellä ja priorisoida eri tuoteryhmien varastointia?
- Onko yrityksellä riittävästi varastotilaa nykyisten ja tulevien tarpeiden mukaisesti?
- Miten tehokkaasti pystytte seuraamaan varastotasoa ja tuotteiden liikettä reaaliajassa?
- Miten varmistatte, että varasto vastaa joustavasti kysynnän muutoksiin?

### **Teknologia:**

- Käytättekö varastonhallinnassa jotain teknologiaa, kuten viivakoodilukijoita?
- Onko nykyinen teknologia varastonhallinnassa riittävä?

### **Tulevaisuus:**

- Mikä on teidän pitkän aikavälin visionne yrityksen ostotoiminnan ja varastonhallinnan osalta?
- Miten aiotte kehittää ja syventää toimittajasuhteita tulevaisuudessa?
- Onko tulevaisuudessa tarkoitus ottaa käyttöön uusia työkaluja varastonhallinnan seurantaan varten?