

Eetu Seppälä

Liiketoiminnan tiivistäminen: Varastohallinnan näkökulma

Case: Hakaradio Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Eetu Seppälä

Työn nimi: Liiketoiminnan tiivistäminen: Varastohallinnan näkökulma

Ohjaaja: Jorma Imppola

Vuosi:2017

Sivumäärä:42

Liitteiden lukumäärä:2

Tämä opinnäytetyö tutkii kohdeyrityksen liiketoiminnan tiivistymistä varastohallinnallisesta näkökulmasta. Samalla opinnäytetyö pyrkii antamaan kohdeyritykselle ehdotuksia varastohallintaan jatkossa liiketoimintaa tukemaan.

Liiketoiminnan tiivistäminen on ollut viime vuosina meillä ja maailmalla yleinen trendi, joko liiketoimintojen tehostamisen, kannattamattomuuden tai strategisten muutosten vuoksi. Nyt trendi on kuitenkin pikkuhiljaa taittumassa ja liikkeisiin uskaltaaan taas investoida.

Teoriaosiossa käydään läpi vähittäiskaupan teoriaa ja käsitteitä sekä varastohallintaa. Vähittäiskaupan teoriassa käsitellään kauppaa alana kotimaassa, kaupan kehitystä viime vuosina sekä raapaistaan tukkukaupan ja verkkokaupan aiheita. Varastohallinnan teoria keskittyy varastohallinnan vaatimukseen ja ongelmiin.

Työn empiirinen osa esittelee kohdeyrityksen alan ja itse yrityksen. Työssä käydään läpi ajallisesti toisen toimipaikan sulkeminen sekä varaston siirto. Lisäksi käydään läpi varaston käsittely ja operatiivinen toiminta. Empiirisen osan johtopäätökset sisältävät lopputuleman liiketoiminnan tiivistyksestä sekä muutaman konkreettisen ehdotuksen kohdeyritykselle varastohallintaa varten jatkossa.

Yritys toimii kolmella liiketoiminta-alueella. Näistä keskitytään erityisesti myymälä- ja verkkokauppaliiketoimintaan, sillä niiden varasto on yhteinen ja suurempi kuin tukkukaupalla.

Yhteenvedossa käydään läpi, miten tutkimus tehtiin ja miten siinä onnistuttiin.

Avainsanat: vähittäiskauppa, downsizing, varastohallinta, liiketoiminta, kodintekniikka, verkkokauppa, tukkukauppa

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Eetu Seppälä

Title of thesis: Downsizing the business: the inventory management aspect

Supervisor: Jorma Imppola

Year:2017

Number of pages:42

Number of appendices:2

The aim of this thesis was to study the downsizing of the case company from the inventory management perspective. At the same time, the aim is to give the target company a few suggestions for inventory management for the future.

For the last few years, downsizing has been nationally and globally a huge trend. It is usually caused by inefficiency or strategic change. It also can be about a company having unprofitable operations. Fortunately, this trend is now slowly decreasing, and investing in stores and businesses is growing again.

The theoretical section of the thesis deals with the theory and concepts of retail trade, as well as inventory management. It focuses on the trading sector in Finland and the development of retail trade in the past few years, and looks briefly into online shopping and wholesaling. The theory on inventory management is based on the requirements for and the problems of inventory management and logistics.

The empirical part of the thesis introduces the target company and its sector. This thesis goes through entire process of closing down one its two shops and storing all the inventory in one building. Also, the thesis deals with operative work in storage and logistics. The last part of empirical section contains a conclusion about the downsizing of the business as a process and provides a few substantial suggestions for the future inventory management of the company.

The company works in three different fields of business. Of them, the retail business and the web store are on focus, because they have larger and mutual stocks, whereas the wholesale business has its own stock, which is smaller.

The summary at the end of the thesis details how the study was made and how it succeeded.

Keywords: retail trade, downsizing, inventory management, business operations, home electronics, e-commerce, wholesale trade

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
2 VÄHITTÄISKAUPPA	9
2.1 Vähittäiskaupan termistöä	9
2.2 Vähittäiskauppa	11
2.2.1 Tukkukauppa	14
2.2.2 Verkkokauppa.....	14
3 VARASTONHALLINTA	16
3.1 Varastohallinnan termistöä	16
3.2 Varastohallinta	17
4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	22
4.1 Toimiala	22
4.2 Historia.....	23
4.3 Tavoitteet	24
5 VARASTONHALLINTA KOHDEYRITYKSESSÄ	25
5.1 Lähtötilanne	25
5.2 Suoritustilanne	27
5.3 Uusi tilanne	28
5.4 Analyysit.....	30
5.5 Johtopäätökset	33
5.5.1 Lapuan varaston ja myymälän alasajo.....	33
5.5.2 Nykytila	34
5.5.3 Toimenpide-ehdotukset.....	36
6 YHTEENVETO.....	38
LÄHTEET	40

LIITTEET 43

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Seinäjoen varasto-osa.....	29
Kuvio 1. Tilaus-toimitusprosessi.....	12
Kuvio 2. Kauppasopimuksessa sovittavia asioita.....	12
Kuvio 3. Vähittäiskaupan kehitys.....	15
Kuvio 4. Logistiikan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä	20
Kuvio 5. Varastonarvon jakautuminen tammikuun 2017 lopussa	31

1 JOHDANTO

Tutkija on työskennellyt Hakaradiolla vuodesta 2008 lähtien. Aluksi kesätöissä, siitä jatkaen osa-aikaisena työntekijänä seuraavaan kesään. 2009 kesällä tutkija siirtyi Seinäjoen myymälästä Lapuan myymälään, jonne jäi syksyllä vakituisesti työntekijäksi. Työnkuva on vaihdellut myyjästä, verkkokaupan ylläpitoon, yritysmyyjäksi ja lopulta elokuussa 2016 myymäläpäälliköksi molempiin myymälöihin. Siten, oli loogista valita opinnäytetyön aihe palvelemaan nimenomaan tätä yritystä.

Hakaradio toimii kolmella liiketoiminta-alueella, jotka toimivat hiukan limittäin. Tekniset Hakaradio-myymäälä on Seinäjoella Vaasantien varressa. Ecosto-verkko-kauppa keskittyy ekologisten päivittäistuotteiden, ja elektroniikan sekä kodinkoneiden, myyntiin verkossa ja sitten on tuorein osa sisustustukku- ja maahantuontibrändi HR-Living. Ecoston varasto on osa myymälän varastoa, ollessaan sen verran pieni niiltä osin, mitä myymälässä ei myydä. HR-Livingin kasvava varasto käsitellään omana yksikkönään, koska se on tilastoitu omaksi osakseen.

Heti Lapuan myymälän lopettamispäätöksen jälkeen syntyi päätös tehdä opinnäytetyön palvelemaan tätä päätöstä. Liike on kuitenkin ollut Lapualla jo yli 50 vuotta, joten sulkemispäätös ei ollut helppo. Kuitenkin tavoite on kasvavassa liiketoiminnassa ja kolmekantainen liiketoiminta vaatii tiettyjä uhrauksia. Jokainen liiketoiminnan osa-alue kuitenkin ruokkii toistaan. Tällä hetkellä liiketoimintojen alasajo ja supistaminen ovat megatrendejä ja monelle yritykselle kotimaassa välttämättömyys. Lisäksi yrityksille tulee yhä tärkeämmäksi keskittyä ydinosaamiseensa, jolloin työnarvo nousee ja toiminta tehostuu. Valitettavasti tämä usein näkyy lomautuksina ja irtisanomisina ulospäin.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään liiketoiminnan tiivistämisen varastohallinnalliseen näkökulmaan sekä tiivistämisen jälkitoimiin varastossa. Kahden fyysisesti näin lähellä toisiaan olevan myymälän varastojen ylläpito sitoo hurjasti yrityksen pääomia, mutta ylläpitääkseen uskottavaa myymälää, täytyy varastoa olla. Lisäksi tullaan käsittelemään logistiikkaa varastoon ja varastosta pois. Henkilöstölliset ja taloudellisetkin muutokset tullaan käsittelemään johtopäätöksissä lyhyesti. Opinnäytetyössä otetaan kantaa, miten varaston alasajossa on onnistuttu, ja olisiko jokin pitänyt tehdä toisin. Varastohallinnalliset muutokset pystytään tutkimaan jo näin

nopeasti toisen varaston sulkemisen jälkeen hyvin pitkälle, taloudelliset muutokset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua. Asiakaspalvelun muutoksia olisi myöskin aika vaikea mitata näin pian muutosten jälkeen.

Tässä opinnäytetyössä vertaillaan tietoja, jotka saadaan Hakaradio Oy:llä käytössä olevasta liiketoiminnan seuranta järjestelmästä, tätä seuranta järjestelmää hallinnoi Heralles Oy. Tiedot saadaan kuukausittain varastonmuutoksista, myynneistä, ostoista, kiertonopeuksista ja kannattavuuksista. Kaikkea ei tietenkään tähän tutkimukseen voida laittaa, koska kysymys on yritystoimintaan vaikuttavista tiedoista. Muutoksia käydään läpi yleisellä tasolla. Lisäksi käydään läpi kodintekniikka-alaa kotimaassa kokonaisuudessaan.

Teoriaosiossa käydään läpi vähittäiskaupan ja varastonhallinnan sekä jonkin verran logistiikan teoriaa ja tarvittavia termejä. Vähittäiskaupalle varastotoiminta on välttämätön, toisilla pienemmässä ja toisilla suuremmassa roolissa. Sisustusmaahantuonnin varastointi on esimerkiksi ihan toista luokkaa, kuin nopeakiertoisen ja fyysisesti isokokoisien kodinelektronikkamyymälän varastointi. Lisäksi käydään läpi myös kodinelektronikan myynnin alan muutokset sekä verkkokaupan viime aikaisen kehityksen soveltuvien osien. Kodintekniikan myynti on ehkä selkein ja terävin esimerkki verkkokaupan tuomista muutoksista vähittäiskauppaan. Yhdelläkään toisella alalla muutos ei ole ollut niin valtava.

2 VÄHITTÄISKAUPPA

Tässä osiossa keskitytään kertomaan kaupan alasta ja kehityksestä viimeisien vuosien aikana. Kaupan ala on pitkään ollut murroksessa niin kotimaassa kuin ulkomailla. Suurimpana myllertäjänä on toiminut verkkokaupan räjähdysmäinen kasvu. Verkkokauppaa puoltaa erityisesti ostamisen helppous ja joustavuus. Kivijalkaliikkeitä vaaditaan samalla enenevässä määrin elämyksellisyyttä ja tarjontaa.

Vähittäiskauppa on alana hyvin nopealla aikavälillä muuttuva, joten se vaatii yrityksiltä joustavuutta ja dynaamisuutta sekä nopeaakin reagointia. Nopea reagointikyky on alalla selvä kilpailuetu. (Nieminen 2016,179.)

2.1 Vähittäiskaupan termistöä

Brändi ohjaa kuluttajan ostokäyttäytymistä, kun puhutaan tuotemerkeistä. Tuttu ja turvallinen brändi auttaa asiakasta valitsemaan kalliimman ja usein kaupalle tuottavamman tuotteen. Brändi on asiakkaalle enemmän kuin osiensa summa (Ahto ym. 2016).

Hallavo (2013) toteaa, että brändin mainonta alkaa nykyisessä sosiaalisen median hallitsemassa maailmassa kuitenkin olla turhaa, sillä brändin arvo alkaa kehittyä vain pidetyistä lupauksista.

Kesko (2016) huomauttaa, että brändi pitää erottaa *private labelista*, jonka tarkoitus on erilainen. Private label on kaupan tai ketjun oma tuotemerkki, jonka markkinoinnista ja jakelusta vastaa tilaaja. Tuote vaan teetetään sopimustoimittajalla.

Päivittäistavara(-kauppa) on ruokaa ja muita tuotteita, joita asiakas on tottunut ostamaan ruokaostosten yhteydessä, kuvaava termi (Kesko 2016).

Markkinointi on laajempi asiakokonaisuus, jonka osaksi kuuluu *mainonta*. Mainontaa voi tuottaa tuotteen toimittaja tai myyvä kauppa. Mainonnalla pyritään kääntämään asiakkaan valinta haluttuun kohteeseen tai asiaan (Malmelin 2003, 31–33), tässä kontekstissa tuotteeseen tai kauppaan. Malmelin kertoo mainonnan muuttuneen viime aikoina, eikä tuotteeseen keskittyminen ole enää nykyisin ykkösasia.

Mainonnan yleisimmät keinot kaupalle ovat kirjoittajan havaintojen perusteella hin-
tataso ja valikoima. Mainonta voi olla digitaalista, äänimainontaa, TV-mainontaa tai
painettua. Mainonta voi olla suoraa tai ihmisen alitajuntaan pyrkivää. Mainonta on
alana jo hyvin kehittynyttä ja mainontaa ja sen toimintaa seurataan tarkkaan. Mark-
kinointiin kuuluu suurempi kokonaisuus, jonka tarkoitukset ovat hyvin samat kuin
mainonnalla.

Ropen (2000, 464) mukaan markkinointi on usein osa strategiaa ja budjettia. Bud-
jetti ja strategia ohjaa Ropen mukaan markkinoinnin keinoja ja tyyliä.

Jälkimarkkinointi hoitaa asiakkaiden reklamaatiot (Kesko 2016).

Imagomainonta ei nosta esiin yhtä tuotetta, vaan tarkoitus on herättää positiivisia
mielikuvia tiettyä toimijaa kohtaan (Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 22.4.2017]).
Se on hyvinkin verrattavissa brändin mainontaan.

Big data on kauppaan liittyvän tiedon keruuta, säilömistä, analysointia ja jakamista
kuvaava termi. Tällaista tietoa on asiakkaiden ostokäyttäytyminen, kampanjan on-
nistuminen, asiakkaiden liikkuvuus ja käyntimäärät. Lisäksi, big data käsittää myös
sisäisten toiminnan seurannan tiedot. (Nieminen 2016, 225.)

Logistiikan maailma (Hankintatoimi ja ostotoiminta [14.4.2017]) jakaa yrityksen han-
kinnat kolmeen osaan: *strateginen hankintatoimi* on liiketoiminnan suunnittelua, ke-
hittämistä, toimittajan valinta ja arviointi sekä ennustamista. *Taktinen hankinta* taas
on budjetointia ja sopimusneuvotteluja niiden mukaan. *Operatiivinen ostotoiminta*
on nimenomaan tuotteiden ja materiaalin ostoja päivittäisessä toiminnassa.

Ketjutoiminnassa kaikki ketjun jäsenliikkeet toimivat yhteneväisellä tavalla. Tämä
sisältää valikoiman, ostot ja mainonnan. (Kesko 2016.) Eroavaisuuksia ketjujen vä-
lillä voi olla.

Yhteiset ostot ovat kirjoittajan kokemuksen mukaan iso osa ketjutoimintaa. Yritykset
luovat budjetin viime vuoden vastaavan ajan liikevaihdon mukaan, ovat kvartaaleit-
tain ennakoitua tilaukset melko yleisiä. Kampanjatilaukset tehdään usein ennakolta
kampanja-ajalle.

Tavarantoimittaja on tukkuliike, maahantuoja tai valmistaja, joka toimittaa tuotteen myytäväksi yritykselle (Logistiikan maailma [21.4.2017]). Logistiikka on sovittavissa usein tavarantoimittajan kanssa.

Kaupankäynnin *maksutapoja* ovat yleisimmin käteinen, korttimaksu, luottokortti, erämaksukauppa tai lasku. Kaksi viimeistä voivat olla joko yrityksen itsensä tai ulkoisen toimijan tarjoamia. Kansainvälisessä kaupassa käytetään sekkiä, SEPA-tilisiirtoa tai maksumääräystä. (Hankintatoimi ja ostotoiminta [14.4.2017].)

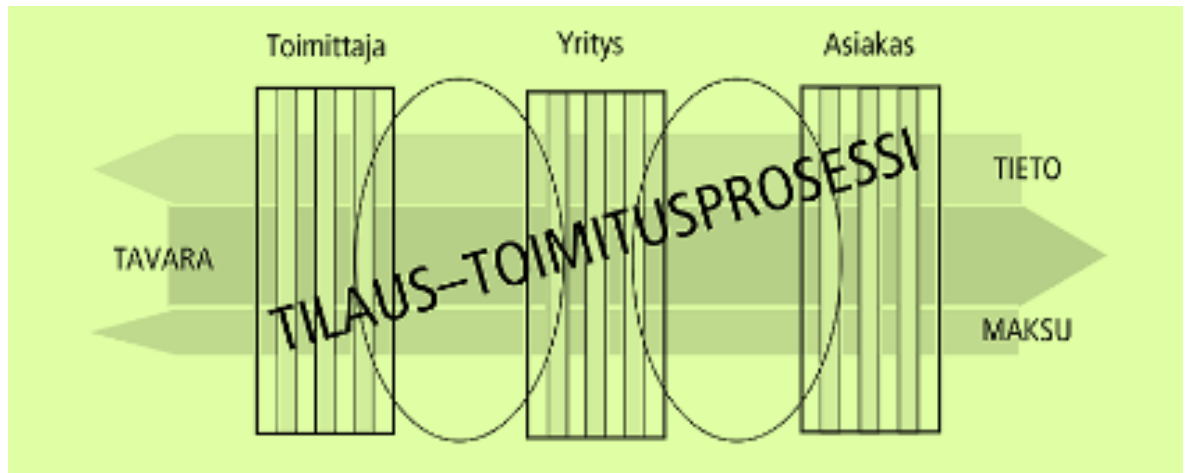
Valikoima on kauppaliikkeen tai -ketjun rakentama tuoterepertuaari, jonka on tarkoitus kattaa mahdollisimman monenlaisten asiakkaiden tarpeet (Kesko 2016).

Arvonlisävero on kulutusvero, jonka myyjä lisää tavarán tai palvelun myyntihintaan (Verohallinto [14.4.2017].)

2.2 Vähittäiskauppa

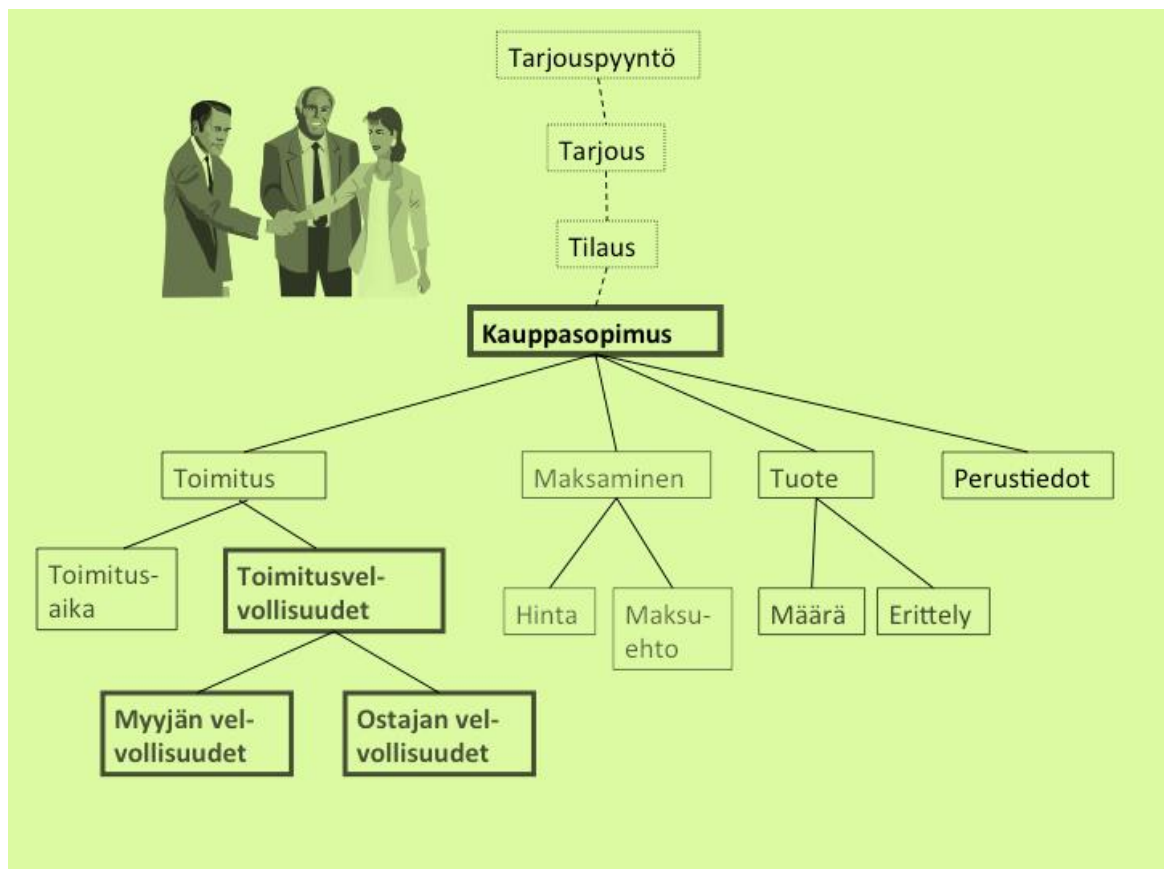
Kauppa on Suomen suurin työllistäjä työllistäen noin 300 000 henkilöä (Kaupan Liitto [01.04.2017]). Vähittäiskaupaksi lasketaan kaikenlainen tavarán kauppa, jossa kaupan kohdetta ei muuteta (Toimialaluokitus 2008). Vähittäiskauppa voi tapahtua myymälässä, ovelta-ovelle, verkossa tai puhelimessa. Vähittäiskaupan sateenvarjon alle mahtuu myös tukkukauppa, jonka käsittelen erillisenä osana. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan myös moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus kuuluu vähittäiskauppaan, kun taas näiden kauppa ei kuulu. Näiden korjausten kuitenkin tässä opinnäytetyössä käsittelee.

Kaupan alan yrityksen pyrkimys on toimia siltana asiakkaan ja valmistajien välillä (Nieminen 2016, 181).



Kuvio 1. Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2014).

Kuvassa 1 on esitettyä yksinkertaisuudessaan kaupankäynnin perusajatus tilaus-toimitusprosessina. Tieto tarpeesta asiakkaalta yritykselle. Yrityksellä on joko tuote toimittaa heti tai tieto samaisesta tarpeesta lähtee yritykseltä toimittajalle. Tuote toimitetaan asiakkaalle, ja maksu taas vastakkaiseen suuntaan.



Kuvio 2. Kauppasopimuksessa sovittavia asioita (Sopimukset. [14.4.2017]).

Kuviossa 2 esitetty kauppasopimuksen sisältö. Kauppasopimukseen kuuluvat aina toimitustiedot, maksutiedot, tuote ja perustiedot liittyen kauppaan. Toimitustiedot pitävät sisällään ajankohdan, osoitteen, kuljetustavan ja vastaanottajan tiedot. Maksusta sovitaan osallisten kesken. Tuotteiden määrät ja erittelyt tarkistetaan sopimuksen allekirjoitusvaiheessa.

Kauppayrityksen tehtäviä ovat tuotevalikoiman valitseminen ja rakentaminen asiakasuntaansa sopivaksi, sekä myynti, mainonta ja markkinointi. Lisäksi kauppa pilkkoo valmistajan toimituserät kuluttajalle sopivampiin osiin. Nieminen (2016, 181) huomauttaa, että kustannuksen säästämiseksi, toimitusketjun tulee olla toimiva ja varastoinnin ja kuljetusten tehokkaita. Näiden kehittäminen on jatkuva prosessi.

Fisher ja Raman (2010, 1–3) toteavat, että kaksi voimaa ovat muokanneet kaupan alaa viimeisen 50 vuoden aikana: yhä tarkempi asiakkaiden ostokäyttäytymisen seuranta sekä materiaalien ja tuotteiden globaali saatavuus.

Ensimmäinen on kehittynyt pikkuhiljaa, kunnes korttimaksamisen ja erilaisten asiakasetuohjelmien sekä verkkokaupan ja sosiaalisen median myötä asiakkaista kerättävä data on räjähtänyt käsiin. Esimerkiksi maailman suurin tavarataloketju Walmart käsittelee 40 000 teratavua tietoja lähiajan ostokäyttäytymisestä. (Marr 2017.) Vaikutuksia tiedolla on niin yritysten tuotevalikoimiin, toimintatapoihin, tilausmääriin sekä ennen kaikkea markkinointiin. Nickels [3.4.2017] kertoo Avaus-blogissaan, että markkinointibudjetit siirtyvät kovaa vauhtia verkkoon. 2014 digitaalinen mainonta ohitti Tv-mainonnan ja 2019 se on suurempi kuin painettu ja TV-mainonta yhteensä. Asiakaskannan seurannassa ja valtavilla määrillä tietoa asiakkaiden toiminnasta pätevä yritys pystyy ennustamaan erilaisten trendien muutoksia, Nickels jatkaa. Siten voi ajatella digitalisaation muuttaneen yrityksiä yhä enemmän reagoivasta proaktiiviseen suuntaan.

Jälkimmäinen on kirjoittajan kokemuksen mukaan muuttanut tuotteiden hinnoittelun ja itse tuotteen valmistuspaikan jopa eri puolelle maapalloa. Halpa työvoima ja edulliset materiaalit sekä työvoiman paljous antavat yrityksille mahdollisuuksia tilata tuotteet halvemmalla, kuin mitä maksaisi oma valmistus. Digitalisaatio mahdollistaa tälläkin puolella tarkemman ja reaaliaikaisemman yhteydenpidon alihankkijoihin tai

toimittajiin. Tilaajayritykselle itselleen jää halutessaan vain brändin ylläpito, ellei toiveita muuhun ole.

Kuluttaja ostaa tarpeeseen, mutta yritys voi muokata tuota tarvetta erilaisilla keinoilla. Erityisesti mainonta ja markkinointi ohjaavat vähittäiskauppaa.

Storbacka ja Lehtinen (1999, 27) kertovat yritysten pyrkivän monikanavaisuuteen kaupankäynnissään saadakseen palvelunsa mahdollisimman monen potentiaalisen asiakkaan käyttöön. Samalla huolehdinta omista asiakkaista on nostettu suurempaan arvoon ja asiakkaasta pyritään saamaan pidempiaikainen ja tuottava asiakkuus.

Kaupan logistiikan tavoite on kannattavuuden parantaminen. Logistiikan maailman (Logistiikan tavoitteita ja toimintamalleja [14.4.2017]) mukaan tämä vaatii koko toimitusketjulta avoimuutta ja tiedonjakoa toimitusketjun toimivuudesta ja asiakaskäynnistä. Parempi palvelu nostaa tuotteiden myyntiä ja siten voittoja.

2.2.1 Tukkukauppa

Tukkukauppa eroaa kirjoittajan näkemyksessä vähittäiskaupasta volyyminsä ja kaupantekotavan puolesta. Tukkukaupassa yritys myy yritykselle tuotteita myytäväksi taas eteenpäin. Tukkuliike ostaa usein tuotteita enemmän kerralla, niin raha- kuin kappalemääräisesti. Myös maahantuonti voi olla tukkutoimintaa.

Tukkukaupassa on usein pyrkimys pidempiaikaiseen ja usein toistuvaan kauppasuhteeseen. Tukkukaupassa kaupantekoprosessi on usein ajallisesti paljon pidempi kuin perinteisessä vähittäiskaupassa.

2.2.2 Verkkokauppa

Vähittäiskauppa on digitalisoitunut rajusti 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Jo vuonna 2014 vähittäiskaupan 21,3 miljardin euron liikevaihdosta verkkokaupan

osuus oli 16 prosenttia. (Martonen 2015.) Martonen myös ennustaa, että mikäli vastaava tahti kaupan siirtymässä jatkuu, ohittaa verkkokauppa kivijalkaliikkeiden myynnin 2020.

Verkkokaupasta arviolta reilut 40% on ulkomaista kauppaa (Nieminen 2016, 180).

Nieminen (2016, 180) toteaa, että kuluttajat muuttuvat vaativammiksi, kun tietoa on tarjolla käytännössä rajattomasti. Samalla asiakasmarkkina pirstaloituu ja kilpailu kiristyy niin kotimaassa kuin globaalisti. Asiakas tulee Niemisen mukaan osallistaa kaupantekoon. Monikanavaisuus onkin kasvattamassa osuuttaan kaupasta. Vastuullisuus on megatrendi, joka tarjoaa paikallisille toimijoille kilpailuetua kauempana toimiviin kilpailijoihin nähden.



Kuvio 3. Vähittäiskaupan kehitys (Hallavo 2013 [Viitattu 12.4.2017]).

Verkkokauppa on verkossa käytävää kauppaa. Kauppa voi olla kuluttajakauppaa (B2C), yrityskauppaa (B2B) tai kuluttajien välistä kauppaa (C2C). (Hallavo 2013.) Hallavo (2013) esittää, että kaupan siirtyessä verkkoon ei yrityksen kannata miettiä kuinka paljon enemmän he myisivät verkossa, vaan kuinka nopeasti verkkokauppaan tulee lähteä.

Hallavo (2013) perustelee verkkokauppaan lähtöä sillä, että osa kauppiaan työstä siirtyy verkkokaupasta ostajalle. Hallavon määrittely verkkokaupalle on äärettömän hyvä.

3 VARASTONHALLINTA

3.1 Varastohallinnan termistöä

Varastointitavan voi jakaa seuraaviin osiin: *päivittäisvarasto* (working stock), *reservivarasto* (safety stock), *tasausvarasto* (anticipation stock), *linjavarasto* (pipeline stock), *irrotusvarasto* (decoupling stock) ja *psykkinen varasto* (psychic stock) (Tersine 1994, 7–8).

Tersine (1994) selittää varastojen eroja siten, että päivittäisvarasto on nimensä mukaisesti yrityksen päivittäistä toimintaa tukeva varasto, joka täyttää päivittäisen tuotetarpeen yrityksen ydintoimintaan. Reservivarasto toimii varalla, jos jokin loppuu tai kysyntä onkin ennustettua suurempaa. Tasausvarasto tasaa sesonkien vaihtelua, kun eri ajanjaksolle on tarve eri tuotteille. Linjavarasto on työnalla olevien tuotteiden varasto, erityisesti teollisuudessa. Irrotusvarasto on lopputuotteiden varasto, josta toimitus on ulospäin asiakkaalle. Psykkinen varasto on esillä olevien tuotteiden varastoa.

Eri tyyppiset varastoinnit toimivat usein limittäin, eikä jokainen ole tilanaan oikea varasto, vaan jako on kirjoittajan kokemuksen mukaan hyvin häilyvä. Kaikkia näitä ei ole käytössä kuin valmistusteollisuudessa, eikä sielläkään jako ole näin puhdas. Tämä jako on kuitenkin hyvin osviittaa antava.

Toimitettavat tuotteet ovat valmiita tuotteita lähtemään eteenpäin. *Korvaavat tuotteet* tulevat toimitettavien tuotteiden tilalle, usein pienellä viiveellä. Nämä termit koskevat usein päivittäisvarastoa. (Tersine 1994, 7–8.)

Varaston *kiertonopeus* (inventory turnover) lasketaan jakamalla vuosittainen myynti varaston arvolla (Tersine 1994, 22).

Varaston *riitto* taas lasketaan vuoden päivät (365) kiertonopeudella (Logistiikan laskentamallit, [14.4.2017]).

Kiertonopeuden ollessa liian pitkä sitoo varasto pääomia pois tärkeämmistä liiketoiminnan osa-alueista ja pahimmillaan laskujen maksusta sekä heikentää liiketoiminnan kannattavuutta.

Varaston tulo- ja lopputarkastus on työntekijän suorittama tuotteen tarkastus tuotteen saapuessa varastoon ja lähtiessä sieltä asiakkaalle. Tarkastus voi olla visuaalinen tai kokeellinen, riippuen tuotteen tyypistä. (Lehmuskoski 1982, 149.)

Kaupintavarasto on joissain olosuhteissa käytettävä varastointimenetelmä, jossa tuotteet varastoidaan asiakkaan tiloissa (Logistiikan Maailma: termisanasto, [14.4.2017]).

Kuormalava on standardoitu kuljetus- ja varastointialusta. FIN-lava on kooltaan 120 x 100cm, EUR-lava 120 x 80cm. (Logistiikan maailma: termisanasto, [14.4.2017].)

3.2 Varastonhallinta

Varaston toiminnan tarkoitus on luoda palvelu muulle organisaatiolle tai asiakkaille (Lehmuskoski 1982, 9).

Tersinen (1994, 2) mukaan tehokas varastonhallinta on ratkaisevan elintärkeää jokaiselle yritykselle. Varastonhallinnan tarkoituksena on pitää yrityksen varasto riittävänä liiketoiminnan kannalta, mutta myös asettaa rajat liian suurelle varastolle. On selvää, että liian suuren varaston sitoma pääoma on yritykselle rasite, kun taas liian pieni varasto heikentää kaupankäyntiä tai valmistusaikatauluja.

Varastonhallinnan tehtävä on määrittää oikea varastoitava määrä siedettävien kustannusten ja asiakaspalvelun vaatimusten väliltä (Ritvanen 2007, 36).

Varasto voi sisältää yrityksen alasta riippuen valmistusmateriaaleja ja osia, keskenkäisiä tuotteita ja valmiita tuotteita. Varasto voi olla oma tai logistisen yhteistyökumppanin hallinnoima. Tällaista palvelua tarjoavat kirjoittajan havainnon mukaan kotimaassakin monet suuret logistiikka-alan yritykset kuten Posti Oyj, Kaukokiito Oy tai Schenker-Kiitolinja. Lisäksi, verkkokaupan kasvaessa, voi omaksi varastokseen asiakkaan suuntaan esittää jopa maahantuojan tai tukkuliikkeen varaston, mikäli

toimitus tuosta varastosta onnistuu suoraan loppuasiakkaalle ilman lisäkustannuksia tai viiveitä. Tämä helpottaa erityisesti pienemmällä liikevaihdolla operoivia verkkokauppoja.

Varastonrajoituksina voivat toimia rajallinen fyysinen tila, taloudellinen tila ja kannattavuus, liiketoimintatilan, tarvikkeiden ja työntekijöiden rajallisuus, yrityksen johdon toimintatapa sekä ostotoiminta. Nämä toiminnot voivat muokata varastoa lukemattomin tavoin. (Tersine 1994,13.)

Varastoinnista aiheutuvat kustannukset voi Suomen Kuljetusoppaan [12.4.2017] mukaan jakaa neljään osaan:

- pääomakustannukset
- vakuutusmaksut
- varastotilan kustannukset
- riskikustannukset

Pääomakustannukset ovat varastoon sidotut pääomat. Mahdolliset vakuutusmaksut lasketaan tuotteiden kulujen päälle. Varastotilan kustannukset, kuten vuokrat. Riskikustannuksia ovat tuotteiden vanheneminen, vahingot, hävikit ja uudelleensijoitus. (Suomen Kuljetusopas, [viitattu 12.4.2017].)

Varastonhallinnan apuna voi kirjoittajan tiedon mukaan käyttää toiminnanohjausjärjestelmää sekä mahdollisia myyntiennusteita. Riippuen yrityksestä, saatavissa voi olla myyntiennusteita, kampanjatietoja, yhteisostoja tai muita varastoon vaikuttavia tekijöitä. Ilman näiden seuranta ei varaston vaatimusten ennustaminen ole kovin helppoa. Kirjoittajan kokemukseen perustuen, vähittäiskaupan myynnit ja sesongit seuraavat hyvin pitkään vuosittain samaa kaavaa. Siten on helppo ottaa kantaa mitä varastoon kulloinkin on syytä saada.

Tuotteiden sijoituksessa tulee ottaa huomioon niiden ominaisuudet. Kestävätkö tuotteet pakkasta, miten ne on pakattu, fyysinen koko ja paino ja ovatko ne helposti särkyviä. Siten onnistuu sijoitus varastoon selkeämmin.

Varastonhallinta nousee suureen arvoon nyky maailmassa, jossa valmistus toteutetaan kaukana ja toimitusaika valmistajalta on pitkä. Varasto on tuossa tilanteessa välttämättömyys. (Inkiläinen 2009, 93.)

Varastossa tulee ottaa huomioon myös mahdollinen paluulogistiikka sekä kierrätys. Lainsäädännön eläessä ja viranomaisten päätöksillä liikkeet ovat veloitettuja vastaanottamaan tuotteita kierrätykseen. (Inkiläinen 2009. 94–95). Erityisesti suurempien koneiden kohdalla tämä on usein ratkaistu konteilla, jotka hoidetaan täytettyinä kierrätykseen taas kierrätysyrityksen toimesta.

Inkiläinen (2009, 97–101) listaa logistiikan seitsemän ongelmaa, jotka aiheuttavat välittömästi laskua yrityksen varastoinnin tehokkuuteen.

1. Ylituotanto
2. Viivyttely ja odottelu
3. Turhat kuljetukset ja siirrot
4. Turhat liikkeet ja työvaiheet
5. Ylivarastointi
6. Ei-optimaalinen tilankäyttö
7. Virheet

Ylituotannossa valmistetaan ensin ja odotellaan sen jälkeen tilauksia (Inkiläinen 2009, 97–101). Viivyttely ja odottelu joko tilaus- tai toimitusvaiheessa laskee varaston käytön tehokkuutta. Usein varastoista toisiin tai jopa varaston sisällä on turhia kuljetuksia ja siirtoja, kuten myös tyhjien konttien ja kuljetusvälineiden siirtelyä. Samoin usein varastonkäsittelyssä on turhia liikkeitä ja työvaiheita. 50% varaston kustannuksista syntyy tilausten keräilystä ja siitä puolestaan yli puolet kuluu kulkemiseen paikasta toiseen. Varaston layoutia muuttamalla loogisemmaksi tähän voi pystyä vaikuttamaan. Tavaroiden toimitus asiakkaalle voidaan hoitaa tilaustuotteille suoraan toimittajalta, tällöin säästytään turhilta kuljetuksilta, tarkastuksilta, puruilta ja uudelleenpakkaamiselta. Ylivarastointiin on yrityksiä jopa kaatunut lukemattomia. Ylisuuren varaston riskejä on lukemattomia, pääomariski, tilarajoitukset, vanhentuminen, hinnanmuutos, muutaman mainitakseni. Tilankäytön optimointiin olisi jokaisen varaston kautta toimivan yrityksen paneuduttava huolella, sillä huono tilankäyttö aiheuttaa taas työn- ja varastotilan tehojen hukkaamista, epäloogisuuksia ja usein jopa hävikkiä. Inkiläinen (2009, 97-101) toteaa, että virheitä sattuu aina, kun ihmisiä on töissä, mutta virheistä tulee ottaa opiksi.

Varastoa voi mitata arvon ja arvon muutoksen, kiertonopeuden ja kannattavuuden lisäksi vertaamalla varastonarvoa liikevaihtoon, myyntiin hankintahinnoin tai budjettiin. Lisäksi varastossa olevien tuotteiden toimitusvarmuutta ja prosessien nopeutta on hyvä mitata. Hävikki sekä varastonkirjanpidon tarkkuus eli saldoheitot aiheuttavat myös turhaa työtä ja varaston tehokkuus kärsii. (Nieminen 2016, 240.)



Kuvio 4. Logistiikan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä (Logistiikan tavoitteita ja toimintamalleja [viitattu 14.4.2017]).

Logistiikkastrategian valinta riippuu yrityksen kokonaisstrategian tavoitteesta. Mahdollisia logistiikkastrategioita ovat kustannusten alentamisstrategia tai palvelun parantamisstrategia. Palvelun parantamisstrategiassa pyritään saamaan mahdollisimman korkea toimitusaste tilauksille ja tällä keinoin saamaa kilpailuetua. Kustannusten alentamisstrategiassa pyritään minimoimaan kulut niin kuljetusten kuin varastoinninkin osalta. Tällä pyritään myös parantamaan sitoutetun pääoman tuottoastetta. Tämän strategian mukaan tuotteet lähetetään suoraan asiakkaalle, ilman oman varaston kautta kierrättämistä. Tai pisimmälle vietyinä ulkoistetaan varastointi kokonaan kolmannelle osapuolelle. (Logistiikka, [14.4.2017].)

Logistiikan maailman (Logistiikka, [14.4.2017]) mukaan viimeisessä vaihtoehdossa on kuitenkin muuttuvien kustannusten kasvun riski.

Logistiikan strategian on oltava yhteneväinen koko yrityksen toiminnoissa ja sen on oltava osa yrityksen toimintastrategiaa. Logistiikkastrategian muutoksessa on käytävä läpi nykytila, päämäärä, organisointi ja muutosten läpivienti. (Logistiikka, [14.4.2017].)

4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

4.1 Toimiala

Kodintekniikka-ala on muuttunut merkittävästi viime vuosina uusien toimijoiden tullessa markkinoille, sekä digitaalisen kaupan kasvun vuoksi.

Kolmen suuren toimijan hallitessa yli 60% kodintekniikan kotimaan markkinoista (Taloussanomat, 11.5.2016) on elintila pieni.

Kotimaan markkinat keskittyvät rajusti Gigantille, Power/Expert-ketjulle sekä Verkkokauppa.comille. Viimeinen toki myy paljon muutakin kuin kodintekniikkaa. Näiden perässä tulevat Veikon Kone ja Tekniset. Lisäksi on enemmän ja vähemmän pieniä verkkokauppoja, jotka usein toimivat pienissä myymälöissä tai jopa ilman omaa varastoa. Kesko luopui pian Mustan Pörssin alasajon jälkeen myös Citymarketeissaan kodinelektronikan myynnistä. Citymarketit kuitenkin myyvät edelleen pienkoneita jonkin verran. Prismat myyvät kodinelektronikkaa.

Hintahäiriköinti on alalla arkipäivää. Hurjin kilpailu on ylivoimaisesti mobiilipuolella, johon kuuluvat älypuhelimet ja tabletit. Mobiiliosastolla kun edellä mainittujen lisäksi markkinoita jakaa operaattorit suurina laitekauppiaina.

Kodintekniikassa suurin mullistus on tapahtunut verkkokaupan myötä. Yhdelläkään toisella alalla ei tuotteiden hintoja tarkkojen mallien perusteella ole niin helppoa verrata kuin kodintekniikassa. On tietty merkki ja malli, jotka esim. Googleen lyötäessä antavat toinen toistaan edullisempia hintoja.

Kodintekniikan kauppa on erikoiskaupan aloista Suomessa toiseksi suurin myynnin mukaan, rautakaupan jälkeen (Tilastokeskus 2015). Kodintekniikka-ala on myös äärettömän suhdanneherkkä. Kun talous kasvaa, nousee myynti nopeasti, mutta myös lasku vaikuttaa rajusti.

Verkkokaupan kasvaessa myös osa kaupasta valuu vääjäämättä ulkomaisille verkkokaupoille. Yhä enemmän tilataan tuotteita Kiinasta ja Euroopasta edullisemman hinnan perässä. Näistä ostoista on äärettömän vaikeaa löytää mitään konkreettista

tietoa. Tästä johtuen myös koko kodintekniikka-alan liikevaihto arvioidaan. Myöskään Gigantti ja Power/Expert-ketju eivät ilmoita Suomen myyntejään.

Kodintekniikka-alan suurimmat myynnin piikit ovat aiheutuneet älypuhelimien markkinoille tulosta ja televisiolähetysten digitalisoitumisesta.

Alan tuotteet kehittyvät nopeasti ja erityisesti elektroniikassa keskimääräinen käyttöikä on lyhyehkö. Kodinkoneiden keskimääräinen käyttöikä pyörii tutkijan kokemuksen mukaan 10 vuoden lähellä. Puhelimesta vaihtoväli taas on reipas 2 vuotta.

Kotimaisilta toimijoilta tullaan tulevaisuudessa vaatimaan yhä enemmän palvelua, toimitusnopeutta ja asiakaslähtöisyyttä pärjätäkseen kilpailussa kaukomaiden edullisia hintoja vastaan. Asiakkaan tulee saada lisäarvoa ostaessaan kotimaisesta tai jopa paikallisesta kaupasta kalliimmalla hinnalla, kuin kauempaa edullisemmin. Pelkän paikallisuuden varaan ei tätä kaupan käyntiä voi laskea.

Kodintekniikka-alan tehokkuus toiminnassa näkyy myös niin tilausjärjestelmien kehityksessä, toimitusvarmuudessa kuin sähköisissä kassaintegraatioissakin. Verrattuna esimerkiksi suurien kalastustarviketoimijoiden toimintaan, ero on kuin yöllä ja päivällä. Kaukana ollaan ajoista, kun tilaukset täytettiin Excelliin ja lähetettiin toimittajalle. Nykyisin suurimmalla osalla elektroniikan tavarantoimittajista on sähköiset tilausjärjestelmät, jotka ovat pisimmälle vietyinä integroitu automaattivarastoihin, jotka keräävät tuotteet lähtöpaikalle pakkausta varten. Tällainen automaattivarasto on esimerkiksi Also Finland Oy:llä, johon tutkija on päässyt tutustumaan. Also Finland Oy on yksi Suomen suurimmista kodinelektroniikan ja IT-tarvikkeiden toimittajista ja maahantuojista.

4.2 Historia

Hakaradio Oy on vuonna 1963 perustettu perheyrittäjä, joka myy kodinkoneita ja -elektroniikkaa, päivittäistavaroita ja teleoperaattoreiden palveluita. Yritys perustettiin aluksi Lapualle Aimo ja Annikki Hakalan toimesta. Seinäjoelle yritys laajensi 1970-luvulla. Sittemmin yritys on kuulunut ostoyhteistyöketjuihin kuten Ysit ja Tekniset Kauppiasosuuskunta. Muutaman vuoden ajan Hakaradio Oy oli osa Teknis-

kauppiaat Oy:tä, jolla oli parhaimmillaan 9 myymälää ympäri Suomen. Tekniskauppiat Oy, tai juuri tapahtuneen nimenvaihdoksen myötä, EcoKauppiaat Finland Oy hakeutui konkurssiin alkuvuonna 2013. Tuolloin Hakaradio Oy osti liiketoimintansa takaisin konkurssipesältä sekä lisäksi Ecosto-verkkokaupan brändin käyttöoikeuden. Ecosto-verkkokaupan lisäksi yrityksellä on myymälä Seinäjoella Tekniset-ketjun alla sekä HR-Living, joka toimii tukku- sekä maahantuojaliikkeenä sisustus- ja päivittäistavaroille. Tämä opinnäytetyö tutkii varastohallinnan merkitystä liittyen toiminnan tiivistämiseen yhteen myymälään. Lapuan liike suljettiin tammikuun lopussa ja tämä on prosessi, jota tutkitaan.

Yrittäjinä toimivat Ari-Matti ja Suvi Hakala sekä pienosakkaina yksi yrityksen nykyinen ja yksi entinen työntekijä.

4.3 Tavoitteet

Hakaradio Oy:n tavoite on nousta yhdeksi suurimmista ekologisten tuotteiden verkkokaupaksi kotimaassa ja valituilla markkinoilla rajojen ulkopuolella Ecosto-verkkokaupallaan. Englanninkielinen rajoitetuilla tuotevalikoimilla operoiva Ecosto-sivu on jo toiminnassa muutamissa Euroopan maissa ja tilauksiakin sieltä on jo tullut. HR-Living pyritään nostamaan suureksi toimijaksi ekologisten päivittäistuotteiden maahantuojana ja tukkuliikkeenä. Tekniset-myymälä tukee kumpaakin näistä pyrkimyksistä, toimien samalla myös molempien varastona.

5 VARASTONHALLINTA KOHDEYRITYKSESSÄ

5.1 Lähtötilanne

Hakaradio Oy on kodinkoneita ja kodinelektroniikkaa sekä päivittäistavaroita myyvä erikoisliike. Varastoissa on kodinkoneita, kodinelektroniikkaa, taloustuotteita, keittotarvikkeita, mobiililaitteita sekä näiden kaikkien tarvikkeita.

Liitteessä 1 on esitettyä koko myymälä vuonna 1997 tehdyn laajennuksen kanssa. Joitain muutoksia on tuonkin jälkeen myymälän sisällä tehty, mutta varasto on pysynyt muuttumattomana. Kuvassa oikeaan reunaan on rakennettu audio-osastolle oma kuunteluhuone. Kun taas puhelinmyynniksi merkitty osasto, ei ole enää väliseinän takana. Varasto-osan väliseinä on siirretty eri kohtaan.

Alkutilanteessa Hakaradiolla on varastoja kaksi. Isompi varasto on Seinäjoella, jossa säilytetään suurin osa myymälöiden ja verkkokaupan varastosta. Varaston käytössä oleva laajuus Seinäjoella on noin 200 neliometriä ja tila on täysin lämmitetty. Tehokkaassa käytössä tilasta on noin 140 neliometriä. Varasto on neljässä osassa, jolloin pystytään erittelemään isot ja keskikokoiset kodinkoneet erillisiin varastoihin. Pienkoneet ovat suurimmaksi osaksi myymälän puolella. Verkkokaupan päivittäistavaravarastolle on varattu yksi pidempi hylly erillisessä tilassa, joka toimii myös pakkaamona. Kodintekniikka-ala on varsin sesonkipainotteinen, joten varastotarvojen heilahtelu sesongista riippuen on varsin tavanomaista. Jo joulukuuhun mennessä varastoa on pienennetty valikoimaa tiivistämällä. Seinäjoella työskentelee alkutilanteessa kauppiaspariskunnan lisäksi 4 työntekijää.

Pienempi varasto, johon myös toimenpiteet kohdistuvat, on Lapualla suljettavan myymälän yhteydessä. Lapualla varastotilaa on noin 80 neliometriä, josta lämmitettyä tilaa noin 30 neliometriä. Kylmässä tilassa säilytetään suuret kodinkoneet. Lapuan varastossa on Lapuan myymälän varasto, osa verkkokauppaan käytettävissä olevasta varastosta, sekä suurin osa tukkumyynnin varastosta. Tukkukaupan varastoidut tuotteet ovat samoissa tiloissa kuin myymälän varasto. Tukkumyynnin tuotteet ovat paljon pienempiä ja helpompia varastoida kuin isot kodinkoneet. Lapualla työskentelee tässä vaiheessa 3 henkilöä.

Seinäjoen varastolle sovittu verkkokaupan vuoksi logistiikka Postin (Posti Oyj) ja Matkahuollon kanssa. Nouto päivittäin noin klo 14 molemmilla ilman erillistä noutopyyntöä. Niin paljon kuin mahdollista, pyritään käyttämään verkkokaupan toimituksiin suurissa koneissa suoratoimitusta maahantuojan tai valmistajan varastosta suoraan. Tällöin tuote ei kulje fyysisesti Hakaradio varaston kautta ja säästää siten selkeästi kustannuksia ja antaa mahdollisuuden laajempaan valikoimaan verkkokaupassa. Pienempien tuotteiden lähetykseen käytetään uudelleen pakkausmateriaaleja, jotka jäävät varastoon tulevista tuotteista. Siten toiminta on Ecoston brändin mukainen ja antaa säästöjä verrattuna ostettuihin materiaaleihin.

Varastonseurantajärjestelmänä toimii Herales Oy:n ylläpitämä Profix-kassajärjestelmä, sekä sen kanssa synkronoitu Tietopankki-sovellus, jolla pystytään seuraamaan myyntiä, kiertonopeuksia, varastonarvoja, ostoja, katetta ja monia muita. Varastoon liittyvistä arvoista kiinnostavimpia kiertonopeus, varastonarvo, kannattavuusluku ja näiden vertailut edelliseen vuoteen vastaavaan aikaan, jolloin pystytään vertaamaan saman sesongin muutoksia toisiinsa. Tämä on realistisempi vertailu, kuin esimerkiksi edelliseen kuukauteen tehtävä vertailu, sillä ala on hyvin sesonkipainotteinen. Tekniset-ketjun yhteisostot hoidetaan myös saman sovelluksen kautta. Sovellus helpottaa myös ennakko- ja yhteisostojen tekoa huomattavasti, kun pystytään vertaamaan myyntiä ja tarjolla olevia tuotteita viime vuoden vastaavaan aikaan.

Tekniset-ketjussa operoivat tuotepäälliköt luovat ostot tietojärjestelmään, josta kauppiaat ja myymäläpäälliköt valitsevat omat tarpeensa ja määränsä. Kuten kaikissa ketjuissa, on jonkin verran myös sidottuja ostoja, että tiettyyn sopimukseen päästään.

Tekniset-ketjuun kuuluu tällä hetkellä verkkosivujensa mukaan 56 myymälää.

Varaston eri osista on suora kulku suurista nosto-ovista ulos, jolloin tuotteiden luovuttaminen asiakkaille ja toisaalta tavaroiden vastaanotto on helppoa. Jokainen myyjä osallistuu myös varastotyöskentelyyn, eikä erillistä varastomiestä ole.

Tavaran saapuessa, kuljettaja kiertää myymälän kautta ilmoittaen siitä henkilökunnalle. Vapaa työntekijä tulee vastaanottamaan tavaran, tarkistaa määrän ja pak-

kausten ehjyyden. Kun tuotteet on tarkistettu, saavutetaan tuotteet kassajärjestelmän kautta. Samoin tavaroiden siirroissa varastosta varastoon, kun varastoja on vielä kaksi. Siirtolähete kertoo vastaanottajalle mitä tuotteita kuljetuksessa tulee olla. Siirtoläheteellä tuotteet vastaanotetaan varastoon tarkastuksen jälkeen.

Vuoroviikoin on varastonhoitoviikko jokaisella myyjällä. Eli kulloinkin vuorossa oleva myyjä on vastuussa varaston järjestyksen ylläpidosta.

5.2 Suoritustilanne

Lopullinen päätös liiketoiminnan muutoksesta tehtiin vuoden 2016 viimeisinä päivinä. Heti vuoden alussa taas lyötiin aikataulu lukkoon siltä osin kuin mahdollista tässä vaiheessa. Käytännössä tavoite oli myymälän sulkeminen tammikuun 2017 loppuun mennessä. Suunnitelman mukaan loppuunmyynnissä myytäisiin niin paljon kuin mahdollista pois ja loput jäivät tuotteet siirrettäisiin Seinäjoelle. Kalusto tulisi jäämään toistaiseksi paikalleen odottamaan loppusijoitusta tai myyntiä.

Ensimmäiseksi ilmoitettiin henkilöstölle tulevista muutoksista. Seinäjoella tuli jatkaamaan kaksi myyjää Lapualta ja kaksi Seinäjoelta kauppiaspariskunnan lisäksi. Tämän ilmoituksen jälkeen oli kaikille selvää, että ostotoiminta Lapuan varastoon loppuisi täysin tarvikkeita ja tietysti jo myytyjä tuotteita lukuun ottamatta.

12.1.2017 loppuunmyynti-ilmoituksella saatiin asiakkaita kiitettävästi liikkeelle ja varasto alkoi alusta lähtien pienentyä hyvää tahtia. Loppuunmyynnin jälkeen jäljelle jääneet tuotteet siirrettiin Seinäjoen myymälään odottamaan jatkotoimenpiteitä, kuten palautuksia toimittajille tms. Myymälä suljettiin 28.1.2017 viimeisen kerran. Inventointi ja pakkaus suoritettiin 30.–31.1.

Varastossa olevia isompia koneita siirrettiin viimeisellä aukioloviikolla kuljetusliikkeen toimesta Seinäjoen varastoon. Viimeisen viikon ajan varasto oli jo käytännössä tyhjä lukuun ottamatta esittelytuotteita. Yrityksellä on käytössä myös pakettiauto, mutta varastojen siirtoihin yleensä käytettiin erillistä kuljetusyriytystä. Kulut kuitenkin varastojen välisissä siirroissa olivat vuosittain noin 6000 euroa.

Inventaario suoritettiin kassajärjestelmästä tulostetun pohjan mukaan, joka tulostaa paperille listat eri tuoteryhmien tuotteista. Lisäksi tarvikkeet käytiin läpi yksitellen viivakoodinlukijaa käyttäen. Lopuksi kun kaikki on läpi käyty, tulostuu uusi ”häntä”, jossa on käsittelemättömät tuotteet (l. epäkurantit).

Tukkumyynnin varasto jäi sulkemisen jälkeen vielä koskemattomaksi odottamaan muutoksia Seinäjoen varastoon. Lisäksi myös tuo varasto tuli vielä inventoida ennen pakkausta. Helmikuun 2017 aikana myös koko HR-Livingin varasto oli siirretty Seinäjoelle uusiin tiloihin. Siirto tehtiin portaittain omalla välineistöllä, joten toimitusvalmius kiireellisille tilauksille oli koko ajan olemassa.

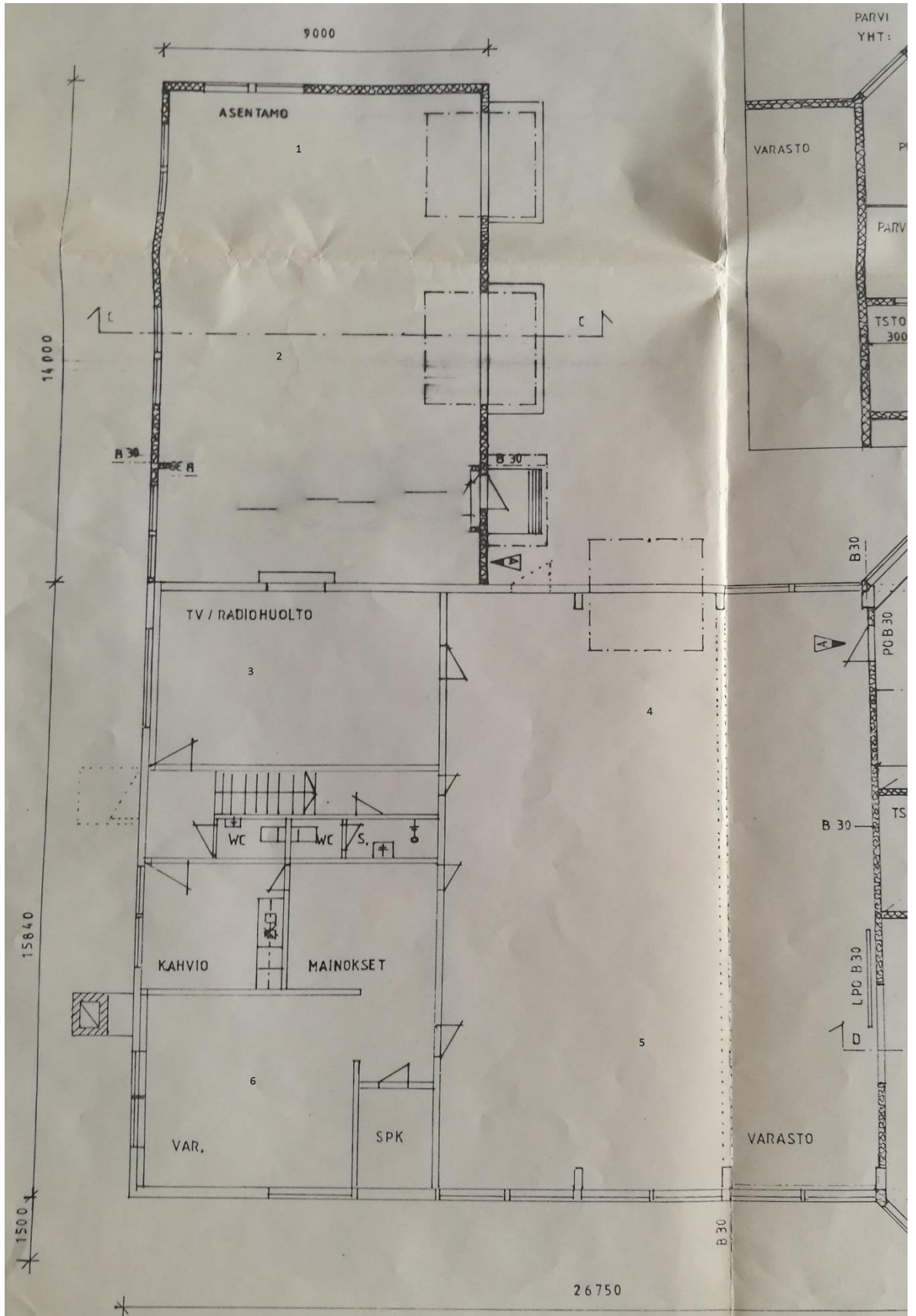
Maaliskuun loppuun mennessä koko Lapuan varasto ja myymälä on tyhjennetty. Uusi vuokralainen pääsee avaamaan liikkeensä vappuna 2017.

Varaston pienentämisessä myymällä onnistuttiin kiitettävällä tavalla. Varastossa kiinni oleva pääoma on lähes neljänneksen pienempi, kuin joulukuun 2016 lopussa.

5.3 Uusi tilanne

Lähtökohtaisesti tilanne jo helmikuun 2017 alusta on jo se, että Hakaradiolla on käytössä yksi varasto, josta toimitetaan sekä myymälän että verkkokaupan asiakkaille tuotteet. Periaatteessa siis tiedetään, mistä tuote löytyy, kun verkkokaupan tilausjärjestelmä ilmoittaa tuotetta olevan varastossa. Samalla tavalla tiedetään kassan saldojen pitävän kutinsa, ilman siirtoviiveitä.

Kulut tippuvat yrityksen näkökulmasta merkittävästi. Henkilöstökulut laskivat aluksi noin 3 henkilötyövuotta. Myöhemmin vuonna 2017 yksi henkilö vielä eläköityi. Töissä jatkavat tuntevat jo kaikki liiketoiminnan osat, joten koulutuksiin ei aikaa tuhraantunut. Lisäksi Lapuan myymälän kaikki kiinteät kulut loppuivat pian helmikuun alun jälkeen. Jo vuokra, sähkö ja muut pienemmät myymälän toiminnalle välttämättömät toiminnot söivät kakusta osansa.



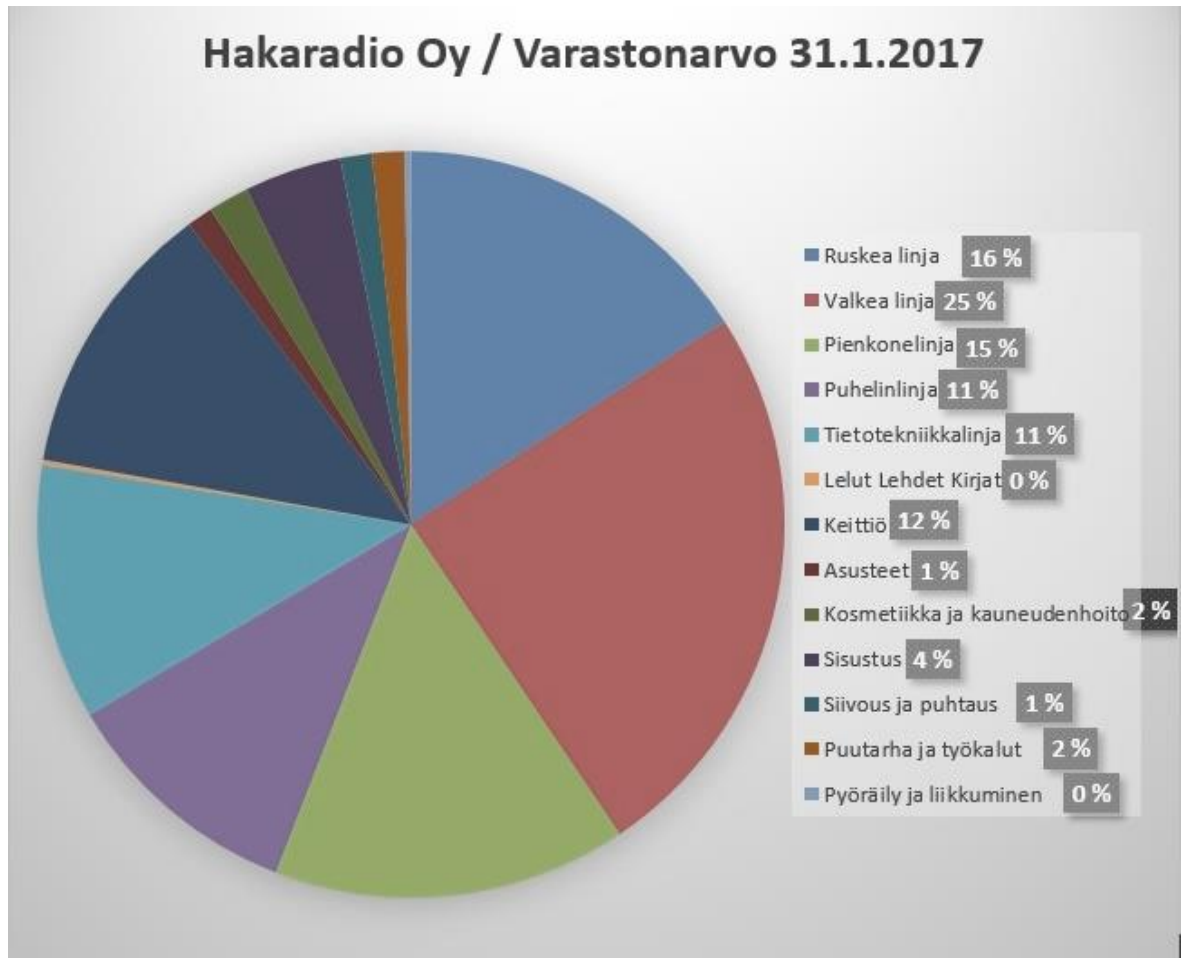
Kuva 1. Seinäjoen varasto-osa (Rakennuskonsulttisto Seppo Piirala).

Selvyyden vuoksi numeroin varaston osat, koska pieniä muutoksia on tapahtunut. Varasto nro 1 on entinen asentamo, nykyään kun autoihin vähemmän mitään asennellaan, toimii tämä tila HR-Livingin messukalusteiden ja verkkokaupan lähetysmateriaalinen varastona. Osa 2 on korkeiden tuotteiden varasto-osa. Tässä on jääkaapit, pakastimet, yhdistelmäkaapit, jne. Osa 3 on liesille, pesukoneille, astianpesukoneille, jne. Osa 4 on valjastettu uudessa tilanteessa HR-Livingin tuotehyllyille. Aiemmin siinä säilöttiin televisioita, mikroja ja jonkin verran imureita, siis pienempää tuotetta. Lisäksi lähtevä ja tuleva tavara kulkee tämän suurimmaksi osaksi varaston kautta. Osa 5 on entinen huollon tila, joka on nyt pakkausmateriaalisäilö ja pakkaamo-käytössä. Lisäksi verkkokaupan tulostukset, kuten kuitit ja tilausvahvistukset tulostuvat tänne suoraan. Samoin tässä osassa on Ecosto-verkkokaupassa myynnissä olevia tuotteita, joita ei myymälästä myydä, kuten kosmetiikkaa. Osa 6 on tyhjiä tuotelaatikoiden säilö.

Liitteessä 2 on kuvattu varastojen sisäänkäynnit nosto-ovineen, sekä sisältä kuvaten järjestyksen.

5.4 Analyysit

Varastoon liittyviä toimintoja voi analysoida monin tavoin. Kuitenkin varaston on tarkoitus palvella myyntiliikettä, eli varastoa voi käsitellä luovutusvarastona. Yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeimpiä tunnuslukuja ovat kiertonopeus ja myynnistä ja varastosta laskettava varaston kannattavuus. Koska liikkeellä on varastossa erikokoisia ja -arvoisia tuotteita, avaan tätä tuotelinjoittain. Valkoinen linja sisältää kaikki isot kodinkoneet. Ruskea linja viihde-elektroniikan. Muut linjat ovatkin selkeämmin nimettyjä, ja nimistä selviää myös niiden sisältö.



Kuvio 5. Varastonarvon jakautuminen tammikuun 2017 lopussa (Herales Oy).

Valkoinen linja on suurin niin varastonarvolla, kuin fyysisillä vaatimuksilla mitattuna. Valkoinen linja on myös Tekniset-ketjulle vahva osa-alue, mikä tarkoittaa, että mainoskampanjoihin tulee paljon näitä laitteita. Tämä osaltaan aiheuttaa vaikeuksia varastonarvojen pitämiseen kannattavissa rajoissa. Valkoinen linja on myös hyvin sesonkipainotteinen. Eniten valkoista linjaa myydään kesällä, tarkemmin heinä-elo-kuulla, joten silloin myös varasto on suurimmillaan. Koska myös Lapuan jäännösvarastossa oli jonkin verran valkoisen linjan laitteita, on valkoisen linjan tavaraa liikaa nykymyyntiin nähden. Kuitenkin katsottaessa koko yrityksen myyntiä viimeisen puolen vuoden ajalta, muuttuu tilanne paremmaksi.

Ruskea linja on varastonarvillisesti toiseksi suurin tuotelinja. Ruskea linja on myös, vaikkakin huomattavasti vähemmän kuin valkoinen, sesonkiherkkä linja. Äänentoisto ja kodinelektronikka kiinnostavat ihmisiä usein eniten syksyllä. Lukuun ottamatta olympialaisia tai muita suuria televisiotapahtumia. Tapahtumienkin merkitys

on viime vuosina huomattavasti laantunut, kun ihmisillä alkaa olla jo kotona useam-
paakin televisiota. Ruskea linja on myyjälleen haastava äärettömän kovan kilpailun
vuoksi. Jälleenmyyjät kilpailevat asiakkaista ja valmistajat keskenään verissä päin.
Kannattavinta kauppaa on äänentoisto, mutta valitettavasti se on kaupassa taas eu-
romääräisesti paljon pienempää kuin televisiokauppa. Ruskea linja on kappalemää-
rällisesti toiseksi suurin tuotelinja suurten tarvikemäärien vuoksi. Myös myymälästä
ruskea linja on alueellisesti suuri, sillä tuotteet vaativat näyttävän esillepanon.

Kolmanneksi suurin varastonarvo on pienkonelinjalla. Tämä linja palvelee erityisesti
verkkokauppaa, johon pienkoneita myydään paljon. Lisäksi, Ecoston konseptin mu-
kaan, tarjolla on laadukkaita tuotteita, joten muutamalla tuotteella keskihinta nousee
merkittävästi. Pienkoneissa logistinen rasite on verkossakin paljon pienempi, kuin
ruskealla linjalla. Tällä tuotelinjalla ongelmaksi usein nousee tilausmäärät maahan-
tuojiilta, jotka usein vaativat järkevän ostohinnan perusteeksi ostoja tukkupakkauk-
sittain. Tarkoittaen sitä, että kun verkosta asiakas tilaa tietyn tuotteen, joka joudu-
taan maahantuojalta tilaamaan, täytyy tilata niitä 4 tai 6 kappaletta. Malleja kun tar-
jolla niin valtava määrä, ja valikoimaa kun verkossa on pakko olla, niin tämä aiheut-
taa haasteita.

Näiden jälkeen tasaisena rintamana tulevat keittiö-, tietotekniikka- ja puhelinlinjat.
Keittiötuotteet ovat hiukan limittäin myymälän ja tukkuliikkeen varastossa, ja myyn-
tiä tapahtuu molemmista. Keittiötuotteet on linjana kasvanut ja valikoima alkaa olla
melko kattava. Puhelinlinja on lähes poikkeuksetta yrityksen kannattavin tuotelinja,
vaikkakin sillä puolella tuotteiden katteet ovat äärettömän heikot, jopa olemattomat,
kilpailun vuoksi. Kuitenkin tuolla osastolla palvelumyynti näyttää suurta roolia. Yli-
päättään liittymien, rahoitussopimusten ja televisiopalveluiden myynti on kodintek-
niikka-alan tuottavinta osaa.

Palvelumyynnin arvoa yritykselle nostaa osaltaan myös se, ettei se sido pääomaa
varastointiin. Siten se on myyjälle täyttä tuottoa. Palveluntarjoajat vaativat yhä
enemmän sitoutuneisuutta yhteistyökumppaneiltaan. Myyntiä seurataan myös tark-
kaan niin palveluntarjoajan kuin yrityksen omastakin toimesta.

Liiketoiminnan tiivistyksellä pyritään keskittämään yhä enemmän työtunteja ja re-
sursseja verkkokauppaan ja tukkuliiketoimintaan.

Ecoston verkkokaupan myynnistä edelleen suuri osa on kodintekniikkaa, mutta muut tuotealueet lisääntyvät ja laajenevat edelleen. Tämä on myös kansainvälistymisen välttämättömyys, sillä kodintekniikkaa ei ole kannattavaa myydä Suomesta ulkomaille jo järkyttävien rahtien vuoksi. Ecoston tuoterepertuaariin lisätään koko ajan päivittäistuotteita ja taloustuotteita, joissa on Ecoston lupauksen täyttävät ominaisuudet. Monet suuret kodintekniikkamerkit ottavat huomioon ekologisuuden niin valmistus kuin käyttöprosessissaan, sekä kierrätyksessä. Ekologisuus on kansainvälinen megatrendi, joka kaikkien kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi Fairphone on Ecoston myymä tuote, joka korostaa brändivaikutelmaa. Fairphone on älypuhelin, jonka voit korjata itse.

Ecoston myydyimpiä tuotteita ovat valkoinen linja ja pienkonelinja, mutta esimerkiksi siivous- ja liikkumistuotteet nostavat osuuttaan koko ajan. Ne ovat myös tuotteita, joita Ecoston myy kansainvälisillä sivuillaan.

HR-Livingin tuotteet ovat helppoja varastoida pienen kokonsa ja usein kestäväyytensä vuoksi. Lisäksi tuotteet ovat valmistajalta tullessaan tukkupakkauksissa. HR-Living on kasvanut vauhdilla kaksinkertaistaen liikevaihdon per vuosi. Alla suurimmat tuoteosa-alueet HR-Livingin osalta. Tästä selviää, että tuotteistus on sillä saralla ihan toisenlainen kuin myymälöissä ja verkkokaupassa. Myös HR-Livingin toimittajakiinnitysten määrä kasvaa koko ajan ja siten tuoteportfolio laajenee. HR-Livingillä on lisäksi joitain agenttuuri-merkkejä, joiden tuotteet toimittaa valmistaja tai toimittaja itse asiakkaalle, kun myynnin hoitaa HR-Living.

5.5 Johtopäätökset

5.5.1 Lapuan varaston ja myymälän alasajo

Lapuan varasto ja myymälä ajettiin alas nopealla aikataululla. Lopullinen päätös strategian muutoksesta tehtiin vain noin kuukausi ennen liikkeen sulkemista, ja siitä taas alle kuukauden kuluttua kaikki tuotteet oli siirretty Seinäjoen varastoon.

Loppuunmyynnissä onnistuttiin hyvin. Asiakasliikehdintää loppuunmyynti sai aikaan koko ajaksi.

Pienempien tuotteiden siirto onnistui helposti työntekijöiden kyydillä. Suurempiakin kuljetettiin yritykselle jäävällä pakettiautolla. Ennen sulkemista joitain paketissa vielä olevia varastotuotteita kuljetettiin rahtiyrityksen toimesta.

Kalusteet jäivät Hakaradio Oy:ltä sovitusti Lapuan myymälän tiloihin, jos uusi yrittäjä tiloihin tullessaan haluaa niitä hyödyntää. Ellei halua, ne hävitetään. Kyseessä paljon vanhemmat kalusteet kuin Seinäjoella. Melko uusi matkapuhelin-/tabletti-esittelypöytä siirrettiin Seinäjoelle, ja Seinäjoen vanha esittelyteline on jo sillä korvattu.

2 viikkoa ennen sulkemista automaattisesti hallinnoidut tarvikkeiden viikkotilaukset pysäytettiin ja yhteistyökumppaneille ilmoitettiin jatkosta.

Sulkemisen jälkeen liikkeen oveen ja ikkunoihin laitettiin ilmoitukset liikkeen olevan siirretty Seinäjoen toimipisteeseen.

Koska kaikki samat järjestelmät ovat käytössä myös Seinäjoella, ei ollut tarvetta irtisanoa niitä. Jatkossa sopimuksia joillekin toimittajille saattaa olla aiheellista muuttaa käyttäjämäärän muuttuessa.

5.5.2 Nykytila

Hakaradio Oy tulee panostamaan yhä enemmän Ecosto-verkkokaupan kehittämiseen. Tuohon jää nykyisellä mallilla paremmin aikaa. Lisäksi varaston toiminta on huomattavasti tehostunut, kun kaikki tuotteet ovat yhdessä varastossa.

Myymälän myynti on edelleen suurin liiketoiminnan osa yritykselle, ja myymälää tulee myös kehittää edelleen. On edelleen paljon asiakkaita, jotka eivät verkkokauppojen palveluja halua käyttää. Lisäksi palvelu ja kanssakäyminen asiakkaiden kanssa myymälässä on konkreettisempaa, kuin puhelimesta tai esimerkiksi chat-palvelujen kautta. Tekniset-ketju tukee myymälätoimintaa tavarantoimittajasopimuksilla sekä kattomarkkinoinnilla.

Ruskean linjan kilpailu on yksi alan kovimmista. Kilpailu aiheuttaa sen, että on keskityttävä saadakseen toimittajalta/valmistajalta apua alennusten tai markkinointituen muodossa. Lisäksi yrityksen tulee analysoida mahdollisuuksia karsia tiettyä tuoteosuutta pois valikoimasta kokonaan.

Tietotekniikkalinja on melko sesonkipainotteinen, mutta ei toki siinä määrin kuin kylmälaitteet tai vaikka ilmankostuttimet. Pääpaino myynnissä on syksyssä koulujen alussa ja toinen piikki jouluna. Tietotekniikkalinjan kohdalla fyysinen varastointi ei ole ongelma, mutta tuotteiden lyhyt elinkaari tarjonnassa on haastava. Uudet mallit tulevat merkistä riippuen noin puolen vuoden sykleissä. Tietotekniikkalinjalla tulee operoida hyvin pienillä kappalemäärillä, jota tukee myös tavarantoimittajien nopea logistiikka. Myydyn tuotteen tilalle saa uuden jo usein seuraavaksi päiväksi.

Päivittäiset rutiinit toimivat jouhevasti työntekijöiden uudelleenorganisoinnin jälkeen.

HR-Living varasto on jo paremmissa tiloissa Seinäjoella. Nykyisestä varastosta kerääminen ja pakkaaminen on paljon tehokkaampaa kuin ahtaasta Lapuan varastosta.

Lisäksi varastojen käyttöä on jo optimoitu, ja hukkaneliöitä on raivattu. Aiemmin kaksi varastoloosia oli täynnä vanhoja myymäläkalusteita ja jopa lavoja. Nyt varastossa on jopa vapaata tilaa jonkin verran.

Verkkokaupan tilauksiin on deadline noin klo 14 joka arkipäivä. Tuolloin sekä Postin että Matkahuollon noudot suoritetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että edellisen illan ja yön aikana tulleet tilaukset, joihin tuotteet on heti toimittaa, täytyvät olla kerättynä ja pakattuna valmiina lähtöön. Tässä on onnistuttu hyvin.

Tilausten käsittelyä helpottamaan on luotu integraatio verkkokaupan toiminnanohjausjärjestelmästä Matkahuollon ja Postin kuljetustilausjärjestelmiin.

Verkkokaupassa on myös siirrytty proaktiiviseen asiakasyhteydenpitoon tilauksiin liittyen. Tämä tarkoittaa, että jos jokin tuote ei toimitusajan puitteissa asiakkaalle ehdi, häneen ollaan yhteydessä ja kerrotaan aikataulu tai ehdotetaan korvaavaa tuotetta. Tästä on hyviä kokemuksia.

Ecoston toimitusten yhteistyökumppanit ovat tällä hetkellä Posti ja Matkahuolto katkaen koko Suomen. Ulkomaiset toimitukset hoitaa Posti yhteistyökumppaneineen. Molempien toiminta myös kehittyy jatkuvasti.

Mahdolliset saldoheitot järjestelmässä korjaantuvat inventaariossa. Olemassa olevan ohjeistuksen mukaan vastaanottava työntekijä tarkistaa tuotteet ja merkitsee

saapuneet tuotteet lähetyslistaan. Mahdollisuuksien mukaan hän myös saavuttaa tuotteet heti kassajärjestelmään. Mikäli asiakkaiden tai muun kesken olevan työn takia ei kirjaus onnistu, se kirjataan niin pian kuin mahdollista.

Kassaohjelmisto ja siihen integroitu toiminnanseurantajärjestelmä antaa mahdollisuuksia varaston muutosten tarkkaan seurantaan. Lisäksi on verkkokauppaa varten luotu näiden kanssa integroitu toiminnanohjausjärjestelmä, joka on hyvin muokattavissa.

5.5.3 Toimenpide-ehdotukset

Varastoa on uudessa tilanteessa varaa ohjata enenevässä määrin tukemaan myös Ecoston toimintaa. Samoin varaston toimintaa ja varustelua on mahdollista kehittää Ecoston ja HR-Livingin tulevia tarpeita vastaaviksi. Tilaa nykyisissä tiloissa on riittävästi vuosiksi eteenpäin tehostamalla tilojen käyttöä edelleen.

Myyvälän sisällä olevat pienkone- ja pääosa elektroniikkavarastosta tulee olla selkeässä järjestyksessä helpottaakseen niin myymälän asiakkaiden, myyjien kuin myös verkkokaupan keräilyn toimintaa. Kerääminen vie kuitenkin toistaiseksi liikaa aikaa verrattuna optimitilanteeseen.

Varaston tuotejärjestystä tulee kehittää edelleen muuttuvien valikoimien ja tuotepainotuksien mukaan. Nyt tehostetussa varaston käytössä on myös mahdollista ottaa käyttöön erillinen kampanja- tai sesonkitila, jota voi käyttää kulloinkin ajankohtaisten tuotteiden varastointiin.

Tuotelinjojen osalta yrityksen on koko ajan analysoitava niiden toimintaa ja tuottoa. Yritykselle kannattamattomien tuotelinjojen karsiminen vapauttaa varastoa ja pääomaa kannattavampaan osaan liiketoiminnasta.

Koska äänentoisto-puolella on myymälässä kuunteluhuone, tuottaa se kilpailuedun, jollaista ei muilla kilpailijoilla ole. Sen hyödyntämisen mahdollisuuksia olisi tutkittava tarkoin.

Tietotekniikkalinja ja matkapuhelinlinja kärsivät nopeasti muuttuvista tuotteista, hinnoista ja kilpailusta. Ne kuitenkin tuovat nuoria asiakkaita liikkeeseen ja niillä on

myyntihistoria ja -kulttuuri Hakaradiolla olemassa. Puhelinvalikoimaa on jopa hiukan mahdollista laajentaa yrityksen niin päättäessä.

Molemmissa tarvike- ja oheistuote valikoima tulee olla laaja ja dynaaminen.

Varastorutiineista kehittää kannattaa keräilyn ja pakkauksen sujuvoittamista, sekä tuotesijoittelua fyysisessä ja psyykkisessä varastossa. Vielä toistaiseksi tuotteen etsimiseen myymälästä tai varastosta kuluu liikaa aikaa. Samoin verkkokaupan tilausten pakkaus on aikaa vievää puuhaa, eikä tila ole siihen optimaalinen.

Alan joillain toimijoilla on käytössä hinnoille leikkurit, joilla voidaan leikata hitaasti kiertävien tuotteiden hintaa tietyn ajan kuluttua varastoon saapumisesta. Matalakatteisella alalla leikkuri on haastava, mutta ehkä ainut keino saada huonoa kiertoa kohenemaan. Hintaleikkuri on monilla suuremmilla yrityksillä käytössä. Leikkuri nimensä mukaisesti leikkaa hintaa enemmän tai vähemmän automaattisesti, kun tuote on ollut tietyn ajan varastossa tai kun kiertonopeus tippuu tietyn hälytysrajan alle.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten liiketoiminnan tiivistämisessä on onnistuttu varastonhallinnallisesti. Lisäksi haluttiin tuoda esiin mahdollisia ehdotuksia toimenpiteiksi jatkoa ajatellen. Pyrkimys oli tutkia yrityksen varaston rutiineja, layouttia ja varastonhallinnan tehokkuutta. Logistinen toiminta on jo kehitetty varaston ulkopuolella niin pitkälle, kuin se on teknisesti ja taloudellisesti mahdollista, joten kehitystä voi tehdä lähinnä yrityksen sisäisissä toiminnoissa.

Opinnäytetyö käy läpi ostojen perusteet ja tuotepelin kuin operatiivisen varastotyökentelyn. Ecoston laajentuessa ja sen valikoiman kasvaessa, kasvavat vääjäämättä myös sen varastolliset vaatimukset. Siihen on kuitenkin varauduttava jo etukäteen. Jatkossa myös HR-Living tulee varmasti vaatimaan suuremman varaston tuoterepertuaarin kasvaessa, joten muutoksia fyysisessä varaston tarpeessa tulee eteen. Kuitenkin varaa tilan tehostukseen on huomattavasti verrattuna nykyiseen.

Nopeasti muuttuvalla alalla täytyy kuitenkin olla valmis myös muuttamaan suunnitelmia tarvittaessa.

Jo nyt saadulla tiedolla voidaan todeta, että päätös sulkea Lapuan myymälä tukee valittua liiketoiminnan kehityssuuntaa. Pääomia vapautui varaston pienetessä ja lisäksi kulut tippuivat merkittävästi. Lisäksi asiakkaiden kulkeutuminen Lapualta Seinäjoelle on jo nyt todettu myymälässä.

Aikaetu niin HR-Livingin kuin Ecoston toimintaan on uudessa toimintamallissa ilmeinen. Aikaa jää molempien kehittämiseen, kun kaikki toisen myymälän vaatimat prosessit jäävät pois.

Lapuan myymälän ja varaston alasajo onnistui hyvin. Yllätyksiä ei tullut ja aikataulu piti. Kuluja säästettiin tavaroiden kuljetuksissa aika paljon käyttämällä omaa kalustoa. Loppuunmyynti vei suurimman osan tuotteista, joten siirreltävää jäi vähän.

Matalakatteisella alalla on tärkeää analysoida kannattavuuksia varaston koon suhteen koko ajan. Kannattavuus heikkenee nopeasti, jos jokin tuoteryhmä alkaa seistä varastossa liian kauan.

Opinnäytetyön aikana käytiin läpi sulkemisen ja varaston siirron aikataulun tarkoin. Tutkimuksen perusteella ei pystytä toteamaan, miten projektin olisi voinut hoitaa paremmin.

Varaston tiivistykseen annettiin joitakin toimenpide-ehdotuksia yleisellä tasolla. Hakaradion pääpaino on kodintekniikassa, jossa kuitenkin elinehto on tehokkaasti toimiva varasto, joten ihmeitä ei ole tehtävissä. Kuitenkin nykyisetkin prosessit voidaan tehdä aina tarkemmin ja se vaatii myös työntekijöiden jatkuvaa muistuttamista.

Varasto käsitellään usein välttämättömänä pahana, mutta oikein toimiessaan se on kilpailuetu. Toimiva varasto on loogisesti järjestelty, tuotteiden käsittely on mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Lisäksi saldotietojen tietojärjestelmissä on oltava ajan tasalla.

Tutkimus kirjoitettiin mahdollisimman valideilla tiedoilla, jotka saatiin Heralles-tietojärjestelmästä. Tietoja ei kuitenkaan julkaista työssä, sillä niiden esittäminen ei ole perusteltua ja ne kuuluvat yrityssalaisuuden piiriin. Varastohallintaa ajatellen peruseriaatteet toimivat samoin, oli varastossa tuotteita sitten miljoonalla tai kymmenellä. Kaikki on kuitenkin lopuksi kiinni siitä, kuinka varasto liikkuu ja muuttuu käytön aikana.

Tutkimustulokset liiketoiminnan tiivistämisen osalta ovat uskottavia ja todistettavia. Varastohallinnan tulevia muutoksia koskevien ehdotusten kohdalla ei ole uskottavaa todeta niiden takuuvarmasti auttavan, mutta se jätetään yritykselle itselleen analysoitavaksi. Kolmen liiketoiminnan yrityksessä muutos on jatkuva prosessi, joten yhden totuuden varastollinen käsittely on haihattelua. Joitakin ehdotuksia yritys tulee varmasti käyttämään. Lisäksi opinnäytetyön ehdotusten mukaisesti uskon tuotelinjojen analysoinnin etenevän seuraavalle asteelle.

LÄHTEET

- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi: Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Docendo. Saatavana Elibs-verkkokirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Fisher, M. & Raman, A. 2010. The new science of retailing. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hakaradio Oy. Ei päiväystä. Mikä on Ecosto? Verkkosivu. [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: <https://www.ecosto.fi/fi/pages/tietoa-meista/mika-on-ecosto/>
- Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos: Teemajulkaisu 1, Eläköön monikanavainen kauppa! [E-kirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu: 4.4.2017]. Saatavana Elibs-verkkokirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hankintatoimi ja ostotoiminta. Ei päiväystä. Logistiikan maailma. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>
- Herales Oy. Ei päiväystä. Hakaradio: Liiketoiminnan seuranta- ja ketjunhallintajärjestelmä. Julkaisematon.
- Inkiläinen, A. 2009. Logistinen Päätöksenteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaupan liitto. Ei päiväystä. Kauppa.fi: Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. Verkkosivu. [Viitattu 1.4.2017]. Saatavana: http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta
- Kesko. 2016. Kaupan alan sanasto. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.4.2017]. Saatavana: <http://www.kesko.fi/yritys/sanasto/kaupan-alan-sanasto/>
- Lehmuskoski, M. 1982. Varastoinnin johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Logistiikan laskentamallit. Ei päiväystä. Logistiikan maailma. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikan-taidot/logistiikan-laskentamallit/>
- Logistiikan maailma: termisanasto. Ei päiväystä. Logistiikan maailma. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/sanastot/logistiikan-maailma-termisanasto/>
- Logistiikan tavoitteita ja toimintamalleja. Ei päiväystä. Logistiikan maailma. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikan-taidot/tavoitteita-ja-toimintamalleja/>

- Logistiikka. Ei päiväystä. Logistiikan maailma. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/>
- Malmelin, N. 2003. Mainonnan lukutaito. Väitöskirja. [Verkkojulkaisu]. Gaudeamus. [Viitattu 3.4.2017]. Saatavana Ellibs-verkkokirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Marr, B. (Cambridge University) 2017. Big Data at Walmart: How the mind-blowing 40+ petabyte improves retail decision-making. [LinkedIn-blogijulkaisu]. [Viitattu 4.4.2017]. Saatavana LinkedIn-sovelluksesta. Vaatii käyttäjätunnuksen. Ilmainen.
- Martonen, A. 2015. Taloudessa.fi: Verkkokaupan tulevaisuus on kivijalassa. Verkkokaartikkeli. [Viitattu 1.4.2017]. Saatavana: <https://taloudessa.fi/artikkelit/yhteiskunta/2016/01/11/verkkokaupan-tulevaisuus-on-kivijalassa/>
- Nickels, T. Ei päiväystä. Avaus: Asiakasdata arvokkaaksi asiakkaalle. [Blogi-kirjoitus]. [Viitattu 3.4.2017]. Saatavana: <https://www.avaus.fi/asiakasdata-arvokkaaksi-asiakkaalle/>
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Rakennuskonsulttisto Seppo Piirala. 1997. Hakaradio Oy: Itikka; Rakennuspiirustukset laajennuksesta. Julkaisematon.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit 2007.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otava.
- Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. [E-kirja]. 8. painos. [Viitattu 12.4.2017]. Saatavana Ellibs-verkkokirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sopimukset. Ei päiväystä. Logistiikan maailma. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/>
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 4. painos. Porvoo: WSOY.
- Suomen kuljetusopas. Ei päiväystä. Opasmedia Oy. [Verkkosivu]. Varastoista aiheutuvat kustannukset. [Viitattu: 12.4.2017]. Saatavana: <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/kustannukset/>
- Taloussanomien. 11.5.2016. Analyysiyhtiö: Kodinkonekauppa keskittyy kolmelle suurelle. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 21.4.2017]. Saatavana: <http://www.is.fi/taloussanomien/art-2000001911165.html>

- Tersine, R. 1994. Principles of Inventory and Material Management. 4th Edition. Upper Saddle River, NJ: PTR-Prentice Hall Inc.
- Tilastokeskus. 23.2.2015. Heikko taloustilanne heijastuu vähittäiskauppaan. [Verkkootartikkeli]. [Viitattu 2.5.2017]. Saatavana: http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_009.html?s=0
- Toimialaluokitus 2008. Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus. Tilastokeskus. Verkkosivu. [Viitattu 1.4.2017]. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/g.html>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Ei päiväystä. Yritys-Suomi: mainonta.[Verkkosivu]. [Viitattu 22.4.2017]. Saatavana: <https://yrityssuomi.fi/mainonta>
- Verohallinto. Ei päiväystä. Arvonlisäverotus. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.4.2017]. Saatavana: https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ ja_osuuskunta/Arvonlisaverotus

LIITTEET

Liite 1. Hakaradio Oy, Seinäjoen myymälän pohjapiirustus

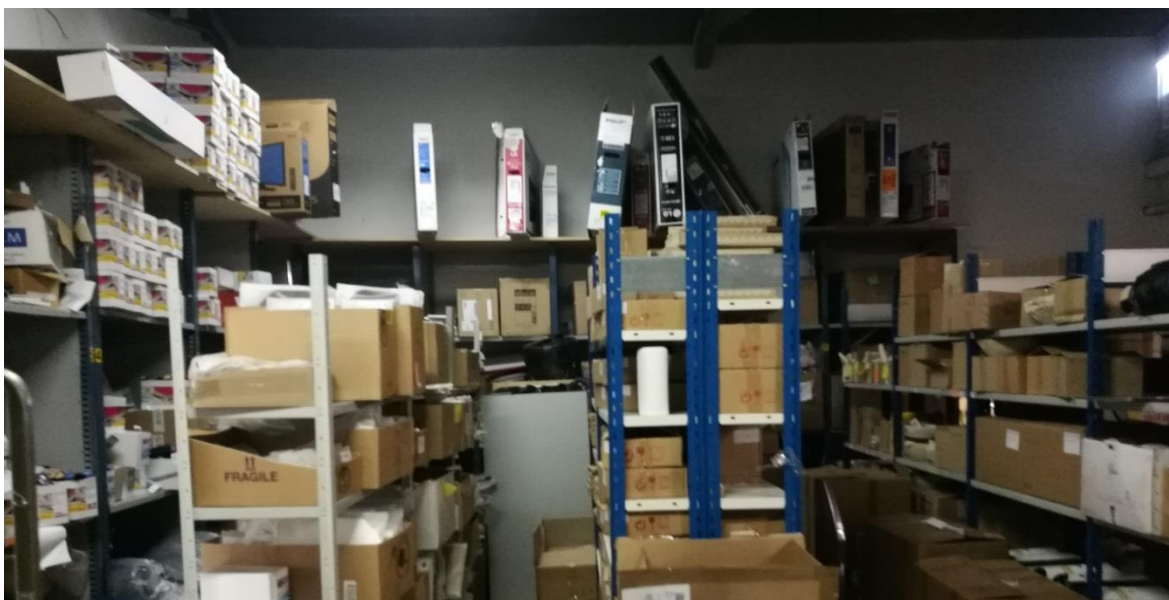
Liite 2. Hakaradio Oy, varastot kuvina

LIITE 2. Hakaradio Oy, varastot kuvina

Isojen kodinkoneiden varasto. Myös verkkokaupan isojen koneiden lähtövarasto.



Keskikokoisten valkoisen linjan tuotteiden varasto.



Uusi HR-Living varasto. Tuleva tavara tulee tähän varastoon.



Pakkaamo ja pakkausmateriaalivarasto. Takana tilausvahvistustulostin ja Ecoston konseptin mukaan käytetyt pakkausmateriaalit käytetään uudelleen aina kun mahdollista.



Kuvat varastojen sisäänkäynneistä, sekä henkilökunnan ovi oikealla nosto-ovien välissä.