

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2019

Hanna Vahlroos

SISÄÄNOSTO MUOTIALALLA: VARASTON KIERTONOPEUDEN TEHOKKUUS

– Case: Yritys X

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

2019 | 30 sivua, 1 liitesivu

Hanna Vahlroos

SISÄÄNOSTO MUOTIALALLA: VARASTON KIERTONOPEUDEN TEHOKKUUS

- Case: Yritys X

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten varaston kiertonopeus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja lopulta sen tulokseen sekä millä keinoin varaston kiertonopeutta on mahdollista tehostaa. Tutkimus on liitetty nimenomaan muodin ostotoiminnan näkökulmaan eli tutkimuksessa tarkastellaan muotialalla työskentelevien yritysten toimintaa ja heidän käytäntöjään. Teorian tueksi suoritettiin myös haastattelu alan yritykselle.

Teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti muodin ostotoimintaa sekä ostotoiminnan merkitystä yrityksen kokonaisvaltaisessa toiminnassa. Teoriaa tutkittiin ostotoimintaan, varastohallintaan ja muotiin liittyvän lähdekirjallisuuden avulla. Teoriaosuudessa muun muassa tutkittiin sekä varastoinnin että tunnuslukujen seuraamisen merkitystä yritykselle, erilaisten kaavojen ja analyysien käyttöä ostotoiminnan apuvälineenä sekä kiertonopeuden ja hankintojen vaikutusta liiketoimintaan.

Tutkimuksen toisessa osiossa käsitellään ja pohditaan tutkimusta varten suoritettujen haastattelun tuloksia. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja sen tavoitteena oli saada käytännön esimerkkejä muodin sisäännostosta tukemaan teoriaa.

Tutkimuksessa saatiin selville, että varaston kiertonopeus on suoraan yhteydessä yrityksen käytettävissä olevaan käyttöpääomaan. Mitä tehokkaampi varaston kiertonopeus on, sitä paremmin yrityksellä on varaa kattaa sen toiminnan kuluja ja päinvastoin, jos kiertonopeus on hitaampi. Tutkimuksessa nousi myös esille se, miten tärkeä osa ostotoiminta ja sen ohella varastohallinta on yrityksen liiketoimintaa. Mitä tehokkaammin yrityksessä seurataan eri tunnuslukuja ja mitä tehokkaammin siellä käytetään eri kaavoja ja analyysejä ostotoiminnan tukena, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on ylittää hyvään tulokseen.

ASIASANAT:

Sisäänosto, varastohallinta, kiertonopeus, ostotoiminta, muotikauppa

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2019 | 30 pages, 1 page in appendices

Hanna Vahlroos

FASHION BUYING: THE EFFECTIVENESS OF STOCK TURNOVER

- Case: Company X

The main goal of this thesis was to find out how the effectiveness of stock turnover affect on business and the possible profit at the end of the day. The goal was also to find out in which ways it is possible to make the stock turnover even more effective. The study has been linked to fashion buying, meaning that the study will explore companies working in fashion industry and their practices. An interview with a fashion company was held to support the theory.

The theory section discussed fashion buying in general and the meaning of purchasing to the overall business. Research was done based on literature handling purchasing, stock control and fashion. The impact of observing the stock control and key figures, different analysis and figures and the impact of purchases and stock turnover were all studied in this theory section.

The second part of the study discusses the results of the interview that was held for this study specifically. The interview was carried out as a theme interview and the goal was to find different practical examples of fashion buying to support the theory.

It was found out in the study that the stock turnover is directly connected to the working capital of the company. The more effective the stock turnover is, the better the company can cover the expenses of its operation and vice versa if the stock turnover is slower. It was also pointed out how important the purchasing function and stock control are for the business. The more the company observes and pays attention to the key figures and the more the company uses different figures, patterns and analyses as a tool for purchasing, the better and bigger opportunities it has to reach a good performance.

KEYWORDS:

Fashion buying, stock control, stock turnover, logistics, purchasing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUODIN SISÄÄNOSTO	8
2.1 Yleistä ostotoiminnasta	8
2.2 Sisäänostajan työnkuva	8
2.3 Trendit	9
3 VARASTON KIERTONOPEUS	12
3.1 Varastointi	12
3.2 Tunnusluvut	13
3.3 Vaikutus liiketoimintaan	14
3.3.1 Kiertonopeuden vaikutus	15
3.3.2 Hankintojen vaikutus	16
3.4 Budjetointi ja tilausmäärät	16
3.4.1 EOQ -kaava	17
3.5 Katetuotto	18
3.6 Oikeiden nimikkeiden valitseminen	19
3.6.1 ABC -analyysi	19
3.6.2 Virheostot ja niihin reagoiminen	20
3.7 Käyttöpääoma	21
4 HAASTATTELU: YRITYS X	22
4.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	22
4.2 Haastattelun toteutus	23
4.3 Teemahaastattelun tulokset	24
4.4 Haastattelutulosten pohdinta	25
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	27
LÄHTEET	30

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KAAVAT

Kaava 1. Varaston kiertonopeuden laskukaava (Rauhala 2011).	14
Kaava 2. Kiertoajan laskukaava (Rauhala 2011).	14
Kaava 3. Optimierän laskentakaava	18
Kaava 4. Käyttöpääoman laskentakaava.	21

KUVAT

Kuva 1. Muotitrendien jaottelu (Le Bon 2014, 30).	10
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Varaston kiertonopeuden vaikutus tulokseen (Rauhala 2011, 128).	15
Taulukko 2. Hankintakustannusten vaikutus yrityksen tulokseen (Huuhka 2017, 28).	16
Taulukko 3. Katetuotto ja kiertonopeus (Rauhala 2011, 129).	19
Taulukko 4. ABCD -analyysi (Rauhala 2011, 152; Sakki 2014, 63).	20

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui varaston kiertonopeuden tehokkuus nimenomaan muodin sisäänostoon liitettynä. Muoti ja muodin sisäänostajan työ kiinnostavat itseäni paljon, joten yksinkertaisesti oma kiinnostus vaikutti aiheen valintaan todella paljon. Muotiala on kokenut viime vuosien aikana paljon erilaisia muutoksia, mikä myös tarkoittaa sisäänostajan työn ja eri käytäntöjen muuttuneen hieman. Halusin valita opinnäytetyön aiheeksi sellaisen aiheen, jonka parissa on mielenkiintoista työskennellä ja josta mahdollisesti hyödyn myös tulevaisuudessa – ehkä jossain vaiheessa jopa sisäänostajan työssä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten varaston kiertonopeus vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja lopulta sen saavuttamaan tulokseen. Tarkoituksena on myös selvittää, minkä eri keinojen avulla varaston kiertonopeutta on mahdollista tehostaa entisestään. Ajatuksena on perehtyä erilaisiin keinoihin hallita varastoa ja säädellä sen kiertonopeutta muodin sisäänoston näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia erilaisia toimenpiteitä, joita sisäänostosta vastaavat henkilöt tekevät parantaakseen yrityksen liiketoimintaa.

Opinnäytetyön aihe on rajattu muodin sisäänostoon, joten työ tulee tarkastelemaan varaston ja varaston kiertonopeuden tehokkuutta tästä näkökulmasta. Sisäänostajan työ on oleellinen osa yrityksen toimintaa, sillä sisäänostaja käytännössä hankkii kaikki myyntiin tulevat tuotteet ja on aktiivisesti yhteydessä eri yhteistyökumppaneihin. Sisäänostaja siis käytännössä vastaa myytävien tuotteiden koko elinkaaresta ja kaikki tämä on perusta yrityksen liiketoiminnalle. Sisäänostosta vastaavat henkilöt vaikuttavat eri valinnoillaan yrityksen toimintaan, joten aihe on tärkeä. Aihetta on tarkoitus tutkia monipuolisesti eri lähdekirjallisuuden avulla sekä toteuttamalla teemahaastattelu pienemmälle vaateliikkeelle.

Yleisesti ostotoiminnasta ja hankintatoimesta löytyi paljon kirjallisuutta – onhan kyseessä toimi, joka koskettaa montaa eri alaa ja toimijaa. Nimenomaan muodin sisäänostoon liittyvää kirjallisuutta ei ollut kovinkaan paljon saatavilla, mutta muutama tähän tarkoitukseen sopiva informatiivinen lähde löytyi. Yhdistämällä yleistä tietoa ostotoiminnasta ja varaston hallinnasta muotibisnekseen, saatiin muodostettua toimiva yhtenäisyys, joka mahdollisti tämän opinnäytetyön teon.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osuudessa käsitellään sisäänostajan työnkuvaa: mitä sisäänostaja tekee yrityksessä, mitä ominaisuuksia ja osaamista tältä vaaditaan, katsahdetaan trendeihin, joiden seuraaminen on oleellinen osa sisäänostajan työtä sekä kerrotaan yleisesti ostotoiminnasta lyhyesti. Toisessa osuudessa tarkastellaan varaston kiertonopeutta. Mitä varaston kiertonopeudella tarkoitetaan ja miten se vaikuttaa yrityksen menestykseen? Lisäksi tässä osuudessa käsitellään erilaisia toimintatapoja ja keinoja vaikuttaa varaston kiertonopeuteen. Tämän jälkeen käydään läpi teemahaastattelun tuloksia ja pohditaan haastattelun tuloksien yhteyttä aiemmin käsiteltyyn teoriaosuuteen. Viidennessä eli viimeisessä osiossa käydään läpi johtopäätöksiä, jotka ovat muotoutuneet aiemmin käsitellyn teorian pohjalta. Johtopäätöksissä käydään läpi varaston kiertonopeuden vaikutusta yrityksen toimintaan sekä erilaisia keinoja tehostaa varaston kiertonopeutta.

Opinnäytetyössäni tulen siis selvittämään mahdollisia keinoja varaston kiertonopeuden tehostamiseen. Tämän rinnalla tulen kartoittamaan syitä, miksi varaston kiertonopeuden seuraaminen on tärkeää ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Näiden tutkimuskysymysten avulla on mahdollista selvittää tutkimusongelmaa: varaston kiertonopeuden tehokkuutta ja sen vaikutusta yrityksen muihin liiketoimintoihin. Tutkimuskysymyksiä on näin ollen kaksi ja ne ovat seuraavat:

1. Miten varaston kiertonopeutta on mahdollista tehostaa?
2. Miksi varaston kiertonopeuden seuraaminen on tärkeää?

2 MUODIN SISÄÄNOSTO

2.1 Yleistä ostotoiminnasta

Hankintatoimi on merkittävä tukitoiminto yrityksissä, sillä se vaikuttaa pitkälti yrityksen ydintoimintojen toimintaan. Viimeisten vuosien aikana hankintaan on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota ja se on noussut entistä tärkeämmäksi toiminnoksi yrityksissä ja organisaatioissa. Hankintojen avulla voidaan vaikuttaa huomattavasti yritysten ja organisaatioiden kilpailukykyyn sekä taloudelliseen tulokseen. (Huuha 2017, 11.)

Hankintatoimi voidaan jakaa kolmeen eri käsitteeseen: strategisiin, operatiivisiin ja taktisiin toimintoihin (Huuha 2017, 13). Hankinnasta voidaan myös käyttää muita käsitteitä, kuten hankinta, osto ja ostotoiminta. Terminologian käyttö vaihtelee eri yrityksissä. (Nieminen 2016.)

Operatiivisella hankinnalla tarkoitetaan yrityksen ostotoimintaa. Se keskittyy suorittamaan yrityksen päivittäisiä toimintoja, kuten ostotilauksien tekemistä, toimitusten valvontaa ja vastaanottoa, ostolaskujen tarkastusta sekä suorituskyvyn seuranta. Strategisella hankinnalla taas tarkoitetaan pidemmän tähtäimen tavoitteiden ja toimenpiteiden tekoa. Strategisessa hankinnassa perehdytään johtamaan ja kehittämään hankintoja liiketoiminnan näkökulmasta. Taktinen hankintatoimi käsittää budjetointia ja sopimusneuvotteluja. Hankinta on laajempi käsite kuin ostotoiminta, joten kun nämä käsitteet halutaan eritellä toisistaan, taktinen sekä operatiivinen hankinta muodostavat yhdessä ostotoiminnan käsitteen. (Nieminen 2016; Huuha 2017, 13; Tikka 2017; 22.)

2.2 Sisäänostajan työnkuva

On kaksi erilaista mahdollisuutta toimia sisäänostajana: yrityksessä, jolla on ainoastaan oma tuotevalikoima tai vaihtoehtoisesti yrityksessä, jossa myydään monipuolisesti eri brändien tuotteita. Sisäänostaja on pitkälti vastuussa yrityksen rahallisten tavoitteiden saavuttamisesta ja tuloksesta. Muodin sisäänostajalta vaaditaan sekä taloushallinnon osaamista että tietoa nykyisistä ja tulevista trendeistä. Sisäänostajan tulee myös tuntea

asiakaskunta ja heidän tarpeensa hyvin, jotta hän osaa valita juuri oikeat tuotteet myyntiin ja jotta ne myös menevät kaupaksi. Ostajan tulee jopa osata ennustaa asiakkaidensa tarpeet ennen kuin asiakkaat itse niitä tunnistavat. Työssä on tärkeää seurata myös kilpailijoiden toimia sekä vastata erilaisiin muutoksiin tehokkaasti. (Posner 2015, 212-215.)

Sisäänostajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä yksi tärkeimmistä työtehtävistä on jatkuvasti etsiä uusia yhteistyöbrändejä sekä ylläpitää suhteita jo olemassa oleviin yhteistyökumppaneihin. Tavoitteena on rakentaa luottamus ja yhteys tavarantoimittajiin, jotta yritys voi mahdollisesti ja parhaimmassa tapauksessa luoda pitkäaikaisia yhteistyökumppanuuksia. Vaikka kyseessä onkin business to business -toiminnasta, ostajan työssä myös ihmissuhteet korostuvat. Ihmissuhteet korostuvat etenkin erikoisemmilla toimialoilla, kuten juurikin muotialalla tässä yhteydessä. (Rauhala 2011, 17.)

Oikeiden yhteistyökumppanien löytäminen ja näiden suhteiden ylläpitäminen on yritykselle elintärkeää. Ostajalla on vastuu löytää sopivia kumppaneita yritykselle.

Ostajan

tulee olla tietoinen erilaisista riskeistä ja niiden vaikutuksesta yrityksen maineeseen. Esimerkiksi eettisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota, sillä ne vaikuttavat yrityksen maineeseen huomattavasti – varsinkin nykypäivänä. Eettiset kysymykset nousevat etenkin muotialalla esille, sillä esimerkiksi mediassa on ollut viime vuosien aikana paljon keskustelua muun muassa lapsityövoimasta, huonoista ja jopa epäinhimillisistä työolosuhteista sekä tekstiilien myrkkysäätelyistä. (Rauhala 2011, 16-18.)

Ostaminen on tärkeä osa yritystä myynnin rinnalla. Ilman sisäänostajan ostamia tuotteita, ei olisi mitään myytävää. Ostaminen ja myyminen kulkevat niin sanotusti käsi kädessä, sillä ilman toista, toimintaa ei yksinkertaisesti ole. Mitä paremmin sisäänostaja on onnistunut tekemissään ostoissa, sitä parempi myös yrityksen tulos on. (Rauhala 2011, 14.)

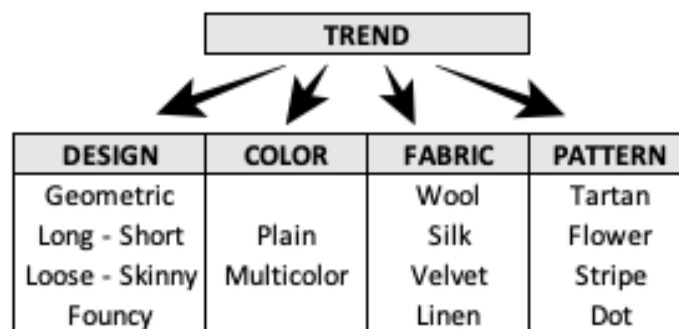
2.3 Trendit

Muotialan yrityksissä sisäänostajalta myös vaaditaan kiinnostusta ja tuntemusta trendejä kohtaan. Vaateliikkeissä tuotteet vaihtuvat tiheämmin kuin monissa muissa kaupan alan

liikkeissä. Vaatekaupoissa noudatetaan vuoden aikojen mukaisesti eri sesonkeja, jotka vaikuttavat tuotevalikoimaan. Sesonkien rinnalla myös pinnalla olevat trendit vaikuttavat valikoimaan merkittävästi. Sisäänostajan tulee olla kiinnostunut trendeistä ja niiden kehittymisestä sekä aktiivisesti seurata niitä. Pinnalla olevat trendit heijastuvat erilaisiin tapahtumiin maailmalla, joten muotialalla työskennellessä on myös tärkeää pysyä perillä maailman uutisista. (Posner 2015, 90-93.)

Muotitrendit sisältävät vähintään yhden seuraavista elementeistä tai useamman elementin toisiinsa yhdistettynä: muotoilu, materiaali, väri tai kuvio. Trendit voivat olla todella lyhytkestoisia, jolloin ne yleensä syntyvät jopa yhdessä yössä, mutta muutaman viikon tai kuukauden päästä trendi on jo unohdettu. Tällaisia lyhytkestoisia ja nopeasti katoavia trendejä kutsutaan fad-trendeiksi. Tavallisesti muotitrendit kestävät kuitenkin kauemmin, ne saatetaan hyväksyä kuluttajien kesken hitaasti, mutta saavuttavat ajan kuluessa kuluttajien suosion. On myös olemassa megatrendejä, jotka vaikuttavat markkinoilla todella pitkiä ajanjaksoja. Megatrendit heijastuvat suuriin sosiaalisiin, kulttuurillisiin, taloudellisiin, poliittisiin ja teknologisiin muutoksiin. Yhtenä esimerkkinä megatrendeistä on farkut, jotka näkyvät jatkuvasti ihmisten päällä katukuvassa. (Le Bon 2014, 30; Posner 2015, 91-93.)

Trendien jaottelu näkyy seuraavasta kaaviosta muutamilla esimerkeillä.



Kuva 1. Muotitrendien jaottelu (Le Bon 2014, 30).

Yleisesti vaatesuunnittelijat aloittavat mallistojensa suunnittelun jo puolitoista vuotta tai vuotta ennen kuin mallisto päättyy tuotantoon. Tämä vaatii suunnittelijoilta hyvää trendituntemusta ja tähän he saavatkin apua yrityksiltä, jotka ennustavat tulevia trendejä. Nämä yritykset seuraavat eri trendejä maailmanlaajuisesti ja osaavat näin ennustaa

tulevia isoja trendejä ja myyvät tätä tietoa eteenpäin eri suunnittelijoille ja brändeille. Tällaisia palveluja tuottavia yrityksiä ovat muun muassa WGSN, Stylesight, Trendstop, Trend Union, Promostyl ja Peclers. Näiltä yrityksiltä on mahdollista tilata päivittäisiä, viikoittaisia tai kuukausittaisia päivityksiä tulevista trendeistä. Palvelut kuitenkin maksavat paljon ja yleisesti vain suuremmilla yrityksillä on varaa käyttää niitä. Pienemmät yritykset voivat kuitenkin ennustaa trendejä esimerkiksi seuraamalla maailman tapahtumia, tarkkailemalla katutyylejä ja tutkimalla trendivärejä. (Le Bon 2014, 31; Posner 2015, 90.)

Sisäänostajat osallistuvat taas erilaisiin tapahtumiin, messuille ja muotinäytöksiin, joissa he pääsevät näkemään tulevia mallistoja etukäteen. Näissä tapahtumissa he pääsevät tutustumaan tuleviin trendeihin ja miettimään tarkemmin tulevaisuuden tuotevalikoimia. Sisäänostajien oma kiinnostus muotiin ja trendeihin on myös tärkeää. Muodin, trendien ja asiakkaiden tunteminen yhdistettynä toisiinsa vie sisäänostajan työtä paljon eteenpäin ja vaikuttaa myös yrityksen tulokseen positiivisesti. (Posner 2015, 212.)

3 VARASTON KIERTONOPEUS

3.1 Varastointi

Varastot ovat lähes jokaiselle yritykselle keskeinen logistiikan osa-alue. Varastoja tarvitaan, sillä kysyntä ja tarjonta kohtaa toisensa ajallisesti melko harvoin. Näin ollen tuotteita pidetään varastossa, jotta yritys pystyy tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet tehokkaasti. Varastot kuitenkin aiheuttavat yritykselle huomattavia kustannuksia, joten ne tulisi pitää mahdollisimman pieninä ja tehokkaina. Varastoimiseen tulee kiinnittää yritystoiminnassa paljon huomiota ja sitä on pyrittävä kehittämään koko ajan, sillä yritysprosessissa jokaisen toiminnan tulee olla kannattavaa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yleensä varastojen käytössä noudatetaan fi-fomenetelmää (first in, first out) eli ensin sisään tulleet ensin ulos. (Rauhala 2011, 178-180; Tikka 2017, 58-59.)

Yritykselle on tärkeää tavoitella jatkuvasti mahdollisimman pientä varaston arvoa sekä pyrkiä vapauttamaan pääomia varastosta varaston kiertonopeutta tehostamalla. Mitä nopeammin tavara vaihtuu, sitä paremmin niihin sitoutuneet pääomat tuottavat. Varaston kiertonopeus on sitä nopeampi ja varaston keskiarvo on sitä alempi, mitä pienemmissä erissä tavaraa saapuu yritykseen. Toimituserät eivät kuitenkaan saa olla liian pieniä, jotta kokonaiskustannukset eivät mene saavutettujen kustannussäästöjen yli. Näin ollen on tärkeää tietää kunkin nimikkeen osalta niiden tilaus-, vastaanotto- ja käsittelykustannukset. (Rauhala 2011, 124-125, 179.)

Varastoimiselle on useampia eri syitä. Tuotevalikoiman ollessa laaja, varastoa kertyy huomattavasti enemmän, kuin sen ollessa pienempi. Tavarat hankintaan usein isommissa erissä, sillä pienten lähetysten tilaaminen toistuvasti on kallista yritykselle. Usein tällaisissa tilanteissa käy niin, että tavaraerät ovat liian suuria ja kasvattavat näin varaston kokoa. Kun tavaraa kerääntyy enemmän, kuin sille on välitöntä tarvetta, osa tavarasta siirtyy varastoon odottamaan myöhempää käyttöä. Tätä kutsutaan aktiivivarastoksi. Aktiivivaraston suuruus riippuu osto- ja valmistuserien koosta. Yritys voi ainakin jossain määrin vaikuttaa aktiivivaraston kokoon hankinnoillaan. (Sakki 2014, 73.)

Toinen syy varastoimiselle on epävarmuus. Yritys joutuu varastoimaan, koska asiakkaille halutaan myydä ja luovuttaa tuote välittömästi. On haastavaa arvioida

tarkalleen paljonko ja milloin asiakkaat tulevat eri tuotteita tarvitsemaan. Tällaista varastoa kutsutaan varmuusvarastoksi, puskurivarastoksi tai passiivivarastoksi, aktiivivaraston vastakohtana. Varmuusvaraston ei saa antaa syntyä huomaamatta vaan se on aina suunniteltava ja pidettävä hallinnassa. (Rauhala 2011, 180; Sakki 2014, 73.)

Yrityksen tuloksen kannalta varastointi ei ole kovinkaan kannattavaa. Tavaroiden säilyttäminen varastossa ei nosta niiden arvoa eikä myöskään lisää siitä saatavaa hintaa tai myyntikatetta. Varastoiminen ei myöskään ole ilmaista, vaan siihen sisältyy monenlaisia kuluja. Kustannuksia aiheuttavat muun muassa varastoon sitoutunut pääoma, säilyttäminen, tavarankäsittely, sisäinen kuljettaminen sekä tavaravirran ohjaustyö. Tavaravirran ohjaustyön kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät ostotehtävistä, ostamista tukevista tehtävistä, myynnistä ja taloushallinnosta vastaavien henkilöiden aiheuttamista kustannuksista. (Rauhala 2011, 182.)

Kun varastoon alkaa kertyä tavaraa yli sen määrän, jota tarvitaan myyntiin ja kulutukseen, syntyy ylivarastoa. Ylivarastoa alkaa syntyä hiljalleen, kun varaston kiertonopeus alkaa hidastua, syntyy kassa-alennuksen menetyksiä, esiintyy maksuvalmiushäiriöitä, ilmestyy yliaikakorkolaskuja, hävikki kasvaa ja kelvottomat tavarat alkavat lisääntyä. (Rauhala 2011, 182.)

3.2 Tunnusluvut

Operatiivisessa ostotoiminnassa tapahtumia tarkastellaan erilaisten tunnuslukujen avulla. Tunnusluvut ovat tärkeä apuväline yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Tunnuslukujen avulla on mahdollista arvioida tilaus-toimitusketjun ohjaamisen käytännön toimenpiteiden vaikutuksia sekä etsiä omasta toiminnasta mahdollisia tehostamiskohteita. (Rauhala 2011, 124.)

Ostotoiminnassa kannattaa pitäytyä muutamissa oleellisissa tunnusluvuissa. On tärkeää valita tunnusluvut, jotka ovat tärkeitä juuri yrityksen ostamisen ja logistiikan ohjauksen kannalta. Kuukausittaiseen seurantaan riittää vain muutaman eri tunnusluvun käyttö, kun taas pidemmän aikavälin seurantaan tulee käyttää useampia tunnuslukuja. Tunnuslukuja verrataan yrityksen aiempina kausina toteutuneisiin lukuihin, yrityksen omiin tavoitearvoihin, yleisesti toimialan vertailulukuihin ja suhteessa yleisiin ohjearvoihin. (Rauhala 2011, 124.)

Varastonhallinnassa yksi olennaisista tunnusluvuista on vaihto-omaisuuden kiertonopeus. Tämä tunnusluku kertoo, kuinka monta kertaa vuodessa vaihto-omaisuusvarastot vaihtuvat niiden rahallisen arvon mukaan laskettuna. Osa vaihto-omaisuudesta vaihtuu nopeaan tahtiin, mutta osaa voidaan säilyttää pidempään, jolloin tavara ei liiku mihinkään. Vaihto-omaisuuden kiertonopeus kertoo siis koko varaston keskimääräisen vaihtuvuuden eli kuinka monta kertaa varastoon sitoutuva pääoma vaihtuu tilivuoden aikana. Mitä suurempi kiertonopeus on, sitä tiheämpään tahtiin tavarat kiertävät. (Tikka 2017, 79; Rauhala 2011, 125). Varaston kiertonopeus lasketaan alla olevan kaavan mukaisesti.

$$\text{varaston kiertonopeus} = \frac{\text{vuoden kulutuksen arvo}}{\text{varaston keskiarvo}}$$

Kaava 1. Varaston kiertonopeuden laskukaava (Rauhala 2011).

Laskemalla varaston kiertonopeus, voidaan myös laskea varaston kiertoaika. Kiertoaika on helpompi ymmärtää, sillä se kertoo suoraan varaston riittävyyden päivinä. Vaihto-omaisuuden kiertoaika kertoo, kuinka monta kalenteripäivää vaihto-omaisuutta säilytetään yrityksessä ennen kuin se myydään. (Rauhala 2011, 126.) Kiertoaika voidaan laskea alla olevan kaavan avulla.

$$\frac{365}{\text{kiertonopeus}}$$

Kaava 2. Kiertoajan laskukaava (Rauhala 2011).

Kiertoajan merkitystä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä enemmän myöhemmässä vaiheessa.

3.3 Vaikutus liiketoimintaan

Varaston kiertonopeus sekä hankinnat yleisesti vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan merkittävästi. Mitä nopeampi varaston kiertonopeus on, sitä parempaa tulosta yritys myös tekee. Hankintakustannusten kohdalla sääntö taas menee niin että mitä pienemmät hankintakustannukset ovat, sitä parempi yrityksen tulos on.

3.3.1 Kiertonopeuden vaikutus

Jos varaston keskimääräinen kiertonopeus on esimerkiksi neljä, tavara käytetään tai myydään keskimäärin vasta kolmen kuukauden säilyttämisen jälkeen eli kiertoaika on 90 päivää. Jos ostovelkojen maksuaika tällaisessa tilanteessa on noin 30 päivää, ei ostotoiminta ole onnistunut. Onnistuneessa tilanteessa maksuaikaa olisi kolmannes tai neljännes vielä jäljellä, kun koko tavaraerä on saatu myytyä ja uusi erä on jo saapunut. Kun maksuaikaa on vielä jäljellä ja saapunut toimituserä on saatu myytyä, varastoon sitoutunut pääoma saadaan rahoitettua toimittajan antamalla maksuajalla. (Rauhala 2011, 127.)

Seuraavan taulukon avulla voidaan havainnollistaa, miten varaston kiertonopeus vaikuttaa yrityksen tulokseen. Mitä parempi kiertonopeus yrityksellä on, sitä suuremman tuoton se myös saavuttaa.

Tuotteen hinta € (alv 0%)	Seisonta-aika kuukausina	Kiertonopeus s vuodessa	Toteutunut katetuotto %	Katetuotto vuodessa €
100	1	12	25 %	300,00 €
100	1,5	8	25 %	200,00 €
100	2	6	25 %	150,00 €
100	3	4	25 %	100,00 €
100	4	3	25 %	75,00 €
100	6	2	25 %	50,00 €

Taulukko 1. Varaston kiertonopeuden vaikutus tulokseen (Rauhala 2011, 128).

Yritykselle on tärkeää tietää optimitiluserien koot sekä kuinka usein uutta tavaraa kannattaa tilata. Yritykset saattavat puolustella liian suuria toimituseriä, sillä niistä on muun muassa mahdollista saada määrälennuksia sekä ilmaisia rahteja. Usein kuitenkin näiden alennusten tuotto ei riitä kattamaan varastointikustannuksia, joita seuraa yrityksille liian suurista toimituseristä. Sisäänostajan tulee tarkastella kokonaiskuvaa eikä antaa liian suurta arvoa alennuksille tai alhaisille yksikköhinnoille, jotta kiertonopeus saadaan pidettyä tehokkaana ja vältetään turhilta kustannuksilta. (Rauhala 2011, 128).

3.3.2 Hankintojen vaikutus

Hankinnoilla yleisesti on suuri vaikutus yrityksen tulokseen. Hankintakustannusten pienentäminen on suoraan yhteydessä parempaan tulokseen, jonka seurauksena myös yrityksen kannattavuus kasvaa. Mitä suurempi osa liikevaihdosta koostuu hankintakustannuksista, sitä merkittävämpi toiminto hankintatoimi on yrityksen kannattavuudelle. (Huuhka 2017, 28-29). Alla olevassa taulukossa on esitetty yksinkertaistettuna hankintakustannusten vaikutus yrityksen tulokseen.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Myynti	1000	1000	1000
- Hankintakustannukset	750	700	650
- Muut kustannukset	150	150	150
= Bruttovoitto	100	150	200
- Verot (26%)	26	39	52
= Nettovoitto	74	111	148
Hankintakustannusten osuus myynnistä	75 %	70 %	65 %

Taulukko 2. Hankintakustannusten vaikutus yrityksen tulokseen (Huuhka 2017, 28).

Taulukosta selviää, mitä alhaisemmat hankintakustannukset ovat, sitä parempi kannattavuus yrityksellä on. Yritys A:n tulisi kasvattaa myyntiään paljon, jotta se pääsisi samaan kannattavuuteen yrityksen C kanssa, olettaen yrityksen kustannusrakenteen sekä tuotteen yksikkökustannuksen pysyvän samana. Taulukon perusteella voidaan päätellä, että yrityksen on kannattavaa panostaa oikeanlaisiin hankintoihin, jotta tulos olisi mahdollisimman hyvä. (Huuhka 2017, 28-29).

3.4 Budjetointi ja tilausmäärät

Ostobudjetin laatiminen on tärkeää, sillä sen tarkoituksena on sopeuttaa ostot myynnin kanssa yhteen. Ostobudjetti laaditaan yrityksen aikaisempien vuosien myyntien perusteella, usein on mahdollista pyytää myynnin ja markkinoinnin osaajilta ennustetta tulevista myynneistä. Aikaisempien myyntien avulla on mahdollista selvittää, mihin tuotteisiin yrityksen kannattaa erityisesti panostaa. Myynnin rakenne vaikuttaa

huomattavasti yrityksen tulokseen. Aikaisempien myyntien ja tulevien ennusteiden avulla sisäänostajan on mahdollista tehdä ostosuunnitelma, joka sisältää niin rahamääräisen, tavararyhmäkohtaisen kuin kuukausitasoisen suunnitelman. (Rauhala 2011, 115; Tikka 2017, 47.)

Ostojen ja ostobudjetin suunnittelussa nimikebudjetti on hyödyllinen apuväline. Nimikebudjettia on järkevää lähteä laatimaan ja tarkastelemaan asiakaslähtöisesti. Sisäänostajan tulee miettiä, mitä tuotteita yrityksessä osataan myydä sekä mitä myydään ja kenelle. Jokainen tuoteryhmä käydään nimikkeineen läpi ja päätetään, mitkä nimikkeet tulevat osaksi myyntiohjelmaa. Tällä tavalla määräytyy nimikebudjetti, joka kertoo, kuinka monta nimikettä kuhunkin tuoteryhmään kuuluu. (Rauhala 2011, 116.)

Nimikebudjetin avulla varaston arvoa on helpompi hallita. Sovittu nimikemäärä vähentää heräteostojen tekemistä ja yleisesti ohjaa ostamista. Nimikemäärä on sovittu, ja esimerkiksi täysin uuden tuotteen ostaminen edellyttää jonkin vanhan tuotteen poisjäämistä. Näin ollen nimikemäärä saadaan pidettyä samana, eikä varastoon kerääny ylimääräisiä tuotteita. (Rauhala 2011, 116.)

Suunnitelmallisuus ostamisessa toiminnan avain. Sisäänostajan on tärkeää noudattaa ostobudjettia, joka pohjautuu asiakkaiden tarpeisiin. Noudattamalla ostosuunnitelmaa yrityksen kate paranee ja kustannukset, joiden kattamiseen myyntikatetta tarvitaan, pienenee. Mitä paremmin ostot on suunniteltu, sitä parempi yrityksen tulos on ja sitä kannattavampaa myös yrityksen toiminta on. (Rauhala 2011, 107-108.)

3.4.1 EOQ -kaava

Ostojen optimaalinen erä koko on mahdollista selvittää ns. Wilsonin kaavan avulla. Optimierästä käytetään lyhennettä EOQ (economic order quantity, taloudellinen tilauserä). Kaavan antama tulos on vain suuntaa antava, sillä kaavassa käytetyt luvut menekistä ja kustannuksista ovat joko arvioita tai keskiarvoja. Kaavaa käytettäessä perusoletuksena on tasainen kysyntä tai kulutus sekä muuttumattomat kustannustekijät. (Rauhala 2011, 194.)

Kaavassa tarvittavat tekijät ovat

Q = Taloudellinen tilauserä

P = Kiinteät kustannukset per tilauskerta

D = Tuotteen vuosikulutus

H = Vuotuiset varastointikustannukset yksikköä kohti

Optimierä saadaan laskettua seuraavan kaavan avulla:

$$Q (EOQ) = \sqrt{\frac{2PD}{H}}$$

Kaava 3. Optimierän laskentakaava

Kaavaa käytettäessä oletetaan, että tuotteen kysyntä on tasainen ja ennalta arvattavaa. Oletuksena on myös, että kysynnässä ja toimituksissa ei ole mitään epävarmuutta, tuotetta koskevat päätökset ovat muista riippumattomia ja että tuote ostetaan kertaerinä. Kaavan antama arvo on yleensä vain suuntaa antava, sillä esimerkiksi juuri kaupan alalla kysyntä voi vaihdella jopa arvaamattomasti. (Rauhala 2011, 194.)

3.5 Katetuotto

Tehokkaan varaston kiertonopeuden lisäksi oikean katteen asettaminen myytävillä tuotteilla voi vaikuttaa yrityksen tulokseen huomattavasti. Tämä heijastuu myös siten yrityksen kannattavuuteen. Kun yrityksen kustannusrakenne on hyvässä kunnossa ja myyntien ollessa hyvällä tasolla, katetuoton määrällä sekä varaston kiertonopeudella voidaan saavuttaa hyvä tulos. (Rauhala 2011, 129.)

Seuraavan taulukon avulla voidaan havainnollistaa, miten katetuottoprosentin määrä ja kiertonopeus yhdessä vaikuttavat vuosittaiseen katetuottoon. Taulukko kertoo muun muassa mikä katetuottoprosentin tulisi olla, jos kiertonopeus on 2, jotta päästään samaan tulokseen kuin kiertonopeuden ollessa 12. Taulukosta nähdään, että katetuottoprosentin tulee olla sitä suurempi, mitä hitaampi kiertonopeus on.

Tuotteen hinta € (alv 0%)	Seisonta-aika kuukausina	Kiertonopeus vuodessa	Toteutunut katetuotto	Katetuotto vuodessa €
100	1	12	25,0 %	300
100	1,5	8	37,5 %	300
100	2	6	50,0 %	300
100	3	4	75,0 %	300
100	4	3	100,0 %	300
100	6	2	150,0 %	300

Taulukko 3. Katetuotto ja kiertonopeus (Rauhala 2011, 129).

3.6 Oikeiden nimikkeiden valitseminen

Suurimassa osassa yrityksiä eri nimikkeitä on huomattavan paljon, eivätkä ne kaikki ole yrityksille kaikista kannattavimpia ja tuota paljon tulosta. Kuten aiemmin todettiin, on tärkeää tunnistaa, mitkä nimikkeet tuottavat yritykselle eniten tulosta, jolloin yritys voi kohdistaa juuri näihin tuotteisiin enemmän aikaa ja resursseja. Yrityksen on järkevää keskittyä sen tärkeimpiin nimikkeisiin, jotta ylimääräistä vaihto-omaisuutta kertyisi vähemmän, varaston kiertonopeus kasvaisi ja yrityksen tulos kasvaisi. ABC -analyysi on hyvä apuväline tärkeimpien nimikkeiden löytämiseen. (Rauhala 2011, 150.)

3.6.1 ABC -analyysi

ABC -analyysin avulla voidaan luokitella yrityksen hankinnat tärkeysjärjestykseen sen perusteella, kuinka paljon ne tuottavat yritykselle taloudellista hyötyä. Analyysin perusajatuksena on, että sen avulla muodostettavat ryhmät painottuvat toiminnassa eri tavoin ja näin ollen niihin tulee kohdistaa erilaisia toimenpiteitä. Analyysi mahdollistaa samalla tavoin käyttäytyvien toimittaja-, nimike-, tuote- ja palveluryhmien tunnistamisen. ABC -analyysi pohjautuu Pareton 20/80 -sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Esimerkiksi vaihto-omaisuuden nimikkeistä 20 prosenttia tuottaa myynnistä 80 prosenttia. 20/80 -sääntö ei ole täysin tarkka matemaattisesti, mutta se on suuntaa antava ja toimii hyvänä apuvälinenä juurikin ostojen kohdalla. (Huuhka 2017, 44.)

ABC -analyysissä yrityksen jokainen yksittäinen nimike luokitellaan, tavallisesti myynnin tai käytön mukaan. Myyntikatteen perusteella tehty luokittelu antaa parhaimman kuvan

nimikkeen merkityksestä tulokseen ja kannattavuuteen. Analyysissa nimikkeet jaotellaan kolmeen eri ryhmään. Tätä jaottelua on kuitenkin kritisoitu riittämättömäksi ja siihen usein suositellaan otettavan vähintään yksi tai kaksi ryhmää lisää, riippuen yrityksen toiminnan laajuudesta ja luonteesta. Näin ollen voidaan myös puhua ABCD- tai ABCDE -analyysistä. (Rauhala 2011, 151-152; Sakki 2014, 63.)

Alla olevan taulukon avulla voidaan havainnollistaa, miten nimikkeet analyysissä jakautuvat.

Luokka	Osuus tuoteryhmän myynnistä/kulutuksesta
A -nimikkeet	ensimmäiset 50 % tuoteryhmän myynnistä tai kulutuksesta
B -nimikkeet	seuraavat 30 % tuoteryhmän myynnistä tai kulutuksesta
C -nimikkeet	seuraavat 18 % tuoteryhmän myynnistä tai kulutuksesta
D -nimikkeet	viimeiset 2 % tuoteryhmän myynnistä tai kulutuksesta
E -nimikkeet	ei myyntiä tai kulutusta

Taulukko 4. ABCD -analyysi (Rauhala 2011, 152; Sakki 2014, 63).

Kuten taulukosta nähdään, analyysissä eri nimikkeet luokitellaan laskevaan järjestykseen tuoteryhmittäin. Analyysi tehdään jokaiselle tuoteryhmälle erikseen, jotta nähdään, miten kukin nimike sijoittuu oman tuoteryhmänsä sisällä. Ensimmäiseksi nimikkeeksi tulee nimike, jota on myyty eniten, seuraavaksi tulee toiseksi eniten myyty nimike ja niin edelleen. Viimeisenä ovat E -nimikkeet ovat niitä nimikkeitä, joita ei ole myyty ollenkaan. Vaikka ABC -analyysi pohjautuukin menneisiin myynteihin, on se kätevä apuväline tulevien ostojen suunnittelussa. (Rauhala 2011, 152-153.)

3.6.2 Virheostot ja niihin reagoiminen

Ostotoiminnassa sattuu aina silloin tällöin epäonnistumisia. Tähän vaikuttaa suuresti suunnitelmallisuuden vähäisyys tai sen puute kokonaan. Näihin virheostoihin pitää osata reagoida oikein ja keksiä keinot, miten kyseiset tuotteet saadaan varastosta pois ja myydyksi. Tuotteita saatetaan myydä jopa tappiolla, jos muuta apukeinoa ei löydy. Tällaisissa tilanteissa, useimmiten puhutaan alennusmyynneistä, nämä tuotteet toimivat ikään kuin vetonaulana ja samalla asiakkaille pyritään myymään tuotteita, jotka lisäävät yrityksen kannattavuutta. Myymälässä esillepanojen uusiminen säännöllisesti, voi auttaa pääsemään eroon näistä virheostoista. Jatkossa parempi suunnittelu ostojen kohdalla

auttaa vähentämään virheostoja, mikä taas auttaa varaston kiertonopeuden tehostamiseen. (Rauhala 2011, 107 & 160.)

3.7 Käyttöpääoma

Käyttöpääomalla on suuri merkitys yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen. Käyttöpääomaa tarvitaan yrityksen päivittäisen toiminnan kattamiseen. Käyttöpääoma sekä varaston kiertonopeus kulkevat rinnakkain ja niillä on suuri vaikutus toisiinsa. Mitä suurempi varaston kiertonopeus on, sitä paremmin yrityksellä on käyttöpääomaa käytettävissä. Jos taas varaston kiertonopeus on matala, yritys saa vain vähän käyttöpääomaa kattamaan säännöllisiä kuluja. Varaston kiertonopeuden hidastuminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen ja sen käyttöpääomaan tarpeeseen. (Rauhala 2011, 201; 204.)

Käyttöpääoma voidaan laskea seuraavan kaavan avulla. Kaava antaa vastaukseksi aina sen hetkisen tilanteen.

$$\begin{array}{l}
 + \text{myyntisaamiset} \\
 + \text{maksetut ennakot} \\
 + \text{vaihto-omaisuus} \\
 - \text{ostovelat} \\
 - \text{saadut ennakot} \\
 \hline
 = \text{käyttöpääoma}
 \end{array}$$

Kaava 4. Käyttöpääoman laskentakaava.

Käyttöpääoma ja sen riittävyys ovat yritykselle elintärkeää. Se on myös edellytys voitolliselle liiketoiminnalle. Jotta käyttöpääomaa on yrityksellä riittävästi, varaston ei saa antaa kasvaa liikaa tai seisoa liian kauan paikoillaan. Vaihto-omaisuus on myytävä ja myyntisaamiset saatava kassavirraksi nopeasti. Varastojen suuruus vaikuttaa käyttöpääoman tarpeeseen merkittävästi, sillä varastointikulut ovat yritykselle yleisesti suuret, varastossa lepäävät tuotteet eivät tuota yritykselle mitään. Oikeanlaisella ja onnistuneella ostotoiminnalla voidaan vaikuttaa käyttöpääomaan merkittävästi. (Rauhala 2011, 204.)

4 HAASTATTELU: YRITYS X

Tässä osiossa tutkitaan hieman syvemmin, mitä muodin sisäänosto käytännössä on. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä haastattelu pienemmälle muotialan yritykselle ja haastatella yritystä muodin sisäänoston ja varaston hallinnan teemojen sisällä. Tavoitteena oli saada käytännön kokemuksia tukemaan teoriaa. Tavoitteena oli myös yksinkertaisesti oppia itse henkilökohtaisesti, mitä muodin sisäänosto käytännössä on.

Osiossa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat laadullisen tutkimuksen kohdalla haastattelu, kysely, havainnointi ja tekstianalyysi. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää joko sellaisenaan tai vaihtoehtoisesti rinnakkain tai eri tavoilla yhdistettynä, riippuen tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyötä varten haastateltiin paikallista vaatealan yritystä, joka on harjoittanut toimintaansa jo yli 30 vuoden ajan. Haastateltavana oli liikkeen tämän hetkinen omistaja.

4.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on olennainen osa hyvää tutkimustyötä. Lukijalle tulee näyttää ja selittää, mistä kaikista osista aineisto koostuu, tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Ruusuvoori ym. 2010.)

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa kyseisen tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata. Se siis kertoo, kuinka pätevä tutkimus on kyseessä. (Tilastokeskus 2019.) Laadullisen tutkimuksen ja täten myös tämän tutkimuksen kohdalla validiteetti tarkoittaa kerätyn aineiston kelvollisuuden arviointia.

Luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla, onko tutkimukseen valittu aineisto tarpeeksi hyvä ja monipuolinen, onko haastatteluun valittu sopivat kysymykset ja voidaanko lukija esimerkiksi vakuuttaa tutkimuksen ja haastattelun avulla kerättyjen tietojen avulla. Validiteettia vahvistaa myös muun muassa se, kuinka läpinäkyviä tutkimuksen eri vaiheet sekä tulokset ovat. Tämän takia lukijalle on tärkeää kuvailla tarkasti, mistä eri osista tutkimuksen laatiminen koostuu. (Ruusuvoori ym. 2010.)

Tutkimuksessa käytettyjä eri lähteitä arvioidaan erilaisin kriteerein, jotka riippuvat täysin siitä, mistä näkökulmasta lähteistä saatua tietoa tarkastellaan. Laadullisessa tutkimuksessa lähteet voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: indikaattoreihin ja todistuksiin. Indikaattori tarkoittaa informaatiota, jota käytetään vastausten löytämiseen johonkin kysymykseen. Indikaattorina voi toimia esimerkiksi kirjallisuus tai muu aineisto, joka on olemassa tutkimuksesta ja sen tekemisestä riippumatta. Todistuksena taas voidaan pitää sellaista lähdettä, jota tarkastellaan todistajanlausuntona siitä, mitä tutkitaan. Esimerkiksi haastattelun ja sen tulosten uskottavuutta voidaan arvioida tästä näkökulmasta. (Alasuutari 2011.)

4.2 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna eli haastateltavalle esitettiin valmiiksi mietityt kysymykset, joita oli mahdollista tarkentaa sekä syventää haastateltavan vastauksien perusteella. Teemahaastattelu oli tätä opinnäytetyötä ajatellen sopivin vaihtoehto, sillä tarkoitus oli tehdä haastattelu tiettyjen teemojen ympärille ja saada niihin vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu toteutettiin yritykselle maaliskuussa 2019. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin, jotta tuloksia oli helpompi tarkastella jälkikäteen. Nauhoitus tehtiin puhelimen nauhoitustoiminnolla. Nauhoittamalla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, sillä nauhoitus oli mahdollista kuunnella useamman kerran uudelleen. Haastattelun aikana ei tehty erikseen muita muistiinpanoja, sillä nauhoitus mahdollisti keskittymisen haastattelutilanteeseen ja tarkentavien kysymysten esittämiseen.

Haastattelussa esille nousseet kysymykset ja teemat olivat hyvin yhteydessä tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen. Näin ollen saatiin selville käytännön esimerkkejä yhdeltä vaateliikkeeltä tukemaan olemassa olevaa teoriaa. Haastattelukysymykset muodostettiin eri teemojen ympärille ja nämä teemat olivat apuvälineiden käyttö ostotoiminnassa, keinoja tehostaa varaston kiertonopeutta, ostojen suunnittelu ja tilausten tekeminen sekä asiakaslähtöisyys.

Haastattelu toteutettiin ainoastaan yhdelle alan yritykselle, joten tutkimustuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida tämä seikka. Haastattelun kautta saadut vastaukset kuvaavat vain tämän yrityksen toimintaa ja käytäntöjä. Eri kokoisilla ja ylipäätään

erilaisilla yrityksillä on luonnollisesti omia käytäntötapoja hoitaa kaikki sisäänostoon liittyvät toimet. Haastattelun tuloksia ei tule siis yleistää, sillä käytännöt vaihtelevat eri toimijoiden välillä. Sen sijaan haastattelun tuloksia tulisi pitää yhtenä esimerkkinä, miten muodin sisäänosto käytännössä tapahtuu ja millaisia eri tilanteita ja haasteita siihen mahdollisesti liittyy.

4.3 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelun tuloksissa korostui erityisesti se, että yritys on harjoittanut toimintaansa jo kolmenkymmenen vuoden ajan. Vaateliikkeellä on asiakkaita 20-vuotiaista 80-vuotiaisiin naisiin ja yritys onkin oppinut tuntemaan ajan myötä asiakaskuntansa hyvin tarkasti. Vaateliikkeen valikoimasta löytyy myös vaatteita kaikenkokoisille asiakkaille, sillä vaatteiden kokonumerot ovat yleisesti välillä 34-56, mutta osasta valikoimaa kokoja löytyy jopa kokoon 70 saakka.

Haastattelussa nousi esille trendien seuraamisen tärkeys. Koska liikkeellä on niin laaja asiakaskunta niin ikäjakaumaltaan kuin kokojakaumaltaankin, tulee työntekijöiden jatkuvasti seurata kaikenikäisten asiakkaiden mieltymyksiä sekä pinnalla olevia trendejä. Trendejä yritys seuraa pääasiassa havainnoimalla ja olemalla säännöllisesti vuorovaikutuksessa asiakkaisiin. Yritys pyrkiikin jatkuvasti kuulemaan ja ottamaan asiakkaiden toiveet ja mieltymykset huomioon.

Yritys on jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaisiin ja kerää heiltä paljon palautetta, jotta yritys osaa hankkia liikkeeseen haluttuja tuotteita. Pääasiassa asiakkaat antavat palautetta suoraan liikkeessä asioidessaan ja monesti myös asiakkaat ottavat yhteyttä yrityksen Facebook -sivujen kautta. Asiakkaiden toiveiden kuuntelu ja niiden huomioon ottaminen nousi monesti esille haastattelun aikana, ja haastateltava pitikin tätä yhtenä tärkeimpänä seikkana koko yritystoiminnassa.

Kuten tässä opinnäytetyössä tuli aiemmin ilmi, tunnusluvut ovat hyvä apuväline yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Haastattelussa puhuttiin myös erilaisten tunnuslukujen sekä muiden kaavojen ja analyysien käytöstä. Haastateltavalla yrityksellä ei kuitenkaan ainakaan tällä hetkellä ole käytössä mitään näistä. Haastateltava perusteli tätä sillä, että kyseessä on niin pieni yritys, että omat ajatukset ja asiakkailta saatu palaute riittävät hyvin ostojen suunnitteluun.

Yritykselle on muodostunut vuosien aikana useita vakioasiakkaita, jotka yritys on oppinut tuntemaan. Uusia asiakkaita tulee myös jatkuvasti, erityisesti muotinäytösten kautta, joissa vaateliiike on aktiivisesti mukana. Kaiken kaikkiaan asiakkaiden tuntemisen sekä kokemuksen kautta, yritys osaa suunnitella ostonsa hyvin. Yritys tietää, mitkä tuotteet kiinnostavat asiakkaita ja mitkä eivät, joten ostot on helppo rakentaa tämän tiedon ympärille.

Varsinaisia virheostoja yritykselle ei varsinaisesti satu tai niitä on todella vähän. Haastateltavan mukaan heidän liikkeeseensä ei ole koskaan jäänyt tuotetta, joka ei olisi mennyt kaupaksi. Vaikeammin kaupaksi menevien tuotteiden kohdalla on hyödynnetty alennusmyyntejä, joiden avulla tavara on viimeistään mennyt kaupaksi.

Haastattelussa ilmeni, että yritys tekee ostonsa aina noin puoli vuotta etukäteen. Liikkeessä vierailee edustaja puoli vuotta ennen tuotteiden tarvetta ja häneltä tilataan tarvittavat tuotteet myyntiin. Haastateltavan mukaan ostoja tehdään ainoastaan tarpeen mukaan, jolloin tavaraa ei tule tilattua liikaa ja vältytään virheostoilta. Haastateltava ei kokenut myöskään kohdanneensa erityisemmin mitään haasteita ostobudjettia laatiessa, sillä kyseessä on pieni yritys ja tilaukset perustuvat juurikin tarvehankintaan.

4.4 Haastattelutulosten pohdinta

Haastattelussa nousi esille, että yrityksellä ei ainakaan tällä hetkellä ole erityisiä apuvälineitä käytössä ostotoiminnan tukena. Yritys hoitaa ostojen suunnittelun, valikoimasta oikean tilausmäärän arvioimiseen, pääosin asiakaspalautteen ja vuosien kokemuksen perusteella. Haastateltava koki, että apuvälineille ei ole ollut tähän mennessä tarvetta, sillä kaikki tavara on aina mennyt kaupaksi.

Tulee huomioida, että haastateltava yritys on pienempi toimija. Yrityksen nykyiset toimintatavat vaikuttavat olevan juuri sen omiin tarkoituksiin ja tavoitteisiin sopivat. Se on kymmenien vuosien aikana saanut kerättyä oman tutun asiakaskunnan ja oppinut tuntemaan liikkeessä vierailevien asiakkaiden toiveet ja mieltymykset. Kyseisen liikkeen käytännöt sopivat tällä hetkellä sille, mutta sen voisi olla mahdollista tehostaa ja jopa kasvattaa toimintaansa, jos se ottaisi käyttöön muutamia apuvälineitä.

Haastateltava yritys ei myöskään seurannut varaston kiertonopeutta varsinaisesti lukujen kautta. Haastattelussa kävi ilmi, että kaikki myytäväksi tilatut tavarat ovat aina menneet kaupaksi. Yritys on kuitenkin joutunut satunnaisesti käyttämään erilaisia apukeinoja, kuten alennuksia, jotta tavara on saatu lopullisesti myytyä. Vaikka kyse ei ole suuremmasta ongelmasta varastonhallinnassa, voidaan tämän perusteella todeta, että varaston toimintaa olisi mahdollista vielä tehostaa.

Yritys tietää selvästi, mitä tuotteita heidän asiakkaansa haluavat ostaa. Yritys tuntee asiakaskuntansa ja seuraa heille ajankohtaisia trendejä säännöllisesti. Tuotevalikoiman muodostamisen kannalta heidän ostotoiminta on näin ollen loistavassa kunnossa. Mikäli yritys haluaisi kuitenkin tehostaa toimintaansa, tehostaa varaston kiertonopeutta ja saada siitä mahdollisimman paljon irti, olisi sen hyvä ottaa käyttöön erilaisia apuvälineitä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten varaston kiertonopeutta on mahdollista tehostaa ja miksi varaston kiertonopeuden seuraaminen ylipäättään on tärkeää yritykselle. Teorian avulla, eri lähteitä tutkimalla, molempiin kysymyksiin alkoi löytyä vastauksia. Tutkimuksen toisessa osiossa tehdyn haastattelun kautta saatiin esimerkkejä käytännön toimenpiteistä tukemaan hankittua teoriaa.

Tutkimus suoritettiin lukemalla ja etsimällä tietoa aiheesta löytyvän kirjallisuuden avulla. Ostotoimintaa ja varaston kiertonopeutta käsittelevää kirjallisuutta sekä muodin sisäänostoon liittyvää kirjallisuutta löytyi tarpeeksi, jotta tätä aihetta oli mahdollista tutkia yhden opinnäytetyön verran.

Tehdun teemahaastattelun avulla saatiin käytännön esimerkkejä ja kokemusta alalla toimivalta pieneltä yritykseltä tukemaan teoriaa. Haastattelun kautta saadut tulokset kuitenkin ovat vain yksi esimerkki yhdeltä alan toimijalta. Mikäli haastatteluja olisi tehty useampia, oltaisiin saatu varmasti monipuolisempi käsitys siitä, mitä muodin sisäänosto käytännössä on. Sisäänoston käytännöt vaihtelevat suuresti yrityksen koosta riippuen, joten laajemman tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut haasteellisempaa ja vienyt paljon enemmän aikaa tätä opinnäytetyötä ajatellen.

Tutkimuksessa saatiin selville, että hankinnoilla yleisesti sekä varaston kiertonopeudella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja lopulta myös tulokseen. Jotta yritys yltäisi mahdollisimman hyvään tulokseen, on sille tärkeää seurata omaa varaston kiertonopeutta. On myös tärkeää, että yritys tietää optimitilauserien koot sekä kuinka usein uutta tavaraa kannattaa tilata. Myös hankintakustannukset kannattaa pitää mahdollisimman pieninä. Ottamalla kaikki nämä seikat huomioon, yrityksellä on mahdollisuus yltää hyvään tulokseen.

Tutkimuksessa nousi myös esille, miten varaston kiertonopeus ja yrityksen käyttöpääoma kulkevat rinnakkain. Mitä tehokkaampi varaston kiertonopeus on, sitä enemmän yrityksellä on pääomaa käytössä. Jos varaston kiertonopeus pääsee hidastumaan, vaikuttaa se heti yrityksen kannattavuuteen, sillä sitä vähemmän yrityksellä on rahaa käytössä kattamaan toiminnan kuluja.

Eri tunnuslukujen seuraaminen auttaa yritystä pysymään perillä siitä, kuinka hyvin yrityksellä menee. Etenkin varaston kiertonopeuden tunnusluvun seuraaminen säännöllisesti auttaa yritystä pysymään ajan tasalla sekä tarvittaessa reagoimaan nopeastikin muutoksiin. Tunnuslukuja seuraamalla yritys voi myös mahdollisesti löytää kehityskohtia omasta toiminnastaan. Ostotoiminnan kohdalla ainoastaan muutaman tunnusluvun seuraaminen kuukausitasolla on toiminnalle oleellista, vuositasolla voi olla hyödyllistä seurata useampia. Etenkin varaston kiertonopeuden ja varaston kiertoajan tunnuslukujen seuraaminen on ostotoiminnassa tärkeää yritykselle.

Tutkimuksen avulla nousi myös esille muita mahdollisia keinoja tehostaa varaston kiertonopeutta. Tällaisista keinoista esille nousi muun muassa trendien, kilpailijoiden ja ylipäätään asiakaskunnan tarpeiden seuraaminen, tehokas reagointi virheostoihin, erilaisten kaavojen ja analyysien käyttäminen apuna, jatkuva vuorovaikutus asiakkaisiin sekä asiakaspalautteisiin reagoiminen. Haastattelun kautta nousi esille, että alennusmyynnit ovat melko tehokas ja varma keino saada vähemmän haluttua tavaraa myytyä – ainakin haastateltavan yrityksen kohdalla.

Tässä opinnäytetyössä oli myös henkilökohtainen tavoite: selvittää tarkemmin, mitä kaikkea muodin sisäänostajan työhön kuuluu. Etenkin haastattelun kautta saatu tieto alalla jo vuosia työskennellyltä henkilöltä auttoi tämän tavoitteen täyttämässä. Opin myös, miten erilaisia apuvälineitä, kuten kaavoja ja analyyseja, on mahdollista käyttää ostojen suunnittelussa ja ostotoiminnassa ylipäätään. Opin myös, miten varaston kiertonopeus vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tätä auttoi erilaiset esimerkit lukujen vaikutuksesta ja miten ne vaikuttavat toisiinsa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa esille nousi varaston kiertonopeuteen ja muodin sisäänostoon liittyviä aiheita, joita olisi mahdollista lähteä tutkimaan jatkossa. Jatkossa voitaisiin esimerkiksi tutkia tarkemmin tunnuslukujen seuraamista ja sen merkitystä muodin ostotoiminnassa.

Useissa yrityksissä tunnuslukuja seurataan säännöllisesti, mutta etenkin pienempien yritysten kohdalla näin ei välttämättä ole. Tämän opinnäytetyön haastattelussa esimerkiksi nousi esille, että kyseisessä pienemmässä vaateliikkeessä ei seurattu tunnuslukuja lähes laisinkaan. Tulevaisuudessa voitaisiin kuitenkin tutkia, miten tunnuslukujen aktiivinen seuraaminen vaikuttaa tai vaikuttaisi yrityksen liiketoimintaan ja

tulokseen. Toinen aihe jatkotutkimusta ajatellen voisi liittyä esimerkiksi sisäänostajan vastuu ja sisäänostajan työn vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen.

LÄHTEET

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

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD.

Le Bon, C. 2014. Fashion Marketing: Influencing Consumer Choice and Loyalty with Fashion Products. New York: Business Expert Press.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Alma Talent Oy.

Posner, H. 2015. Marketing Fashion: Strategy, Branding & Promotion. 2., painos. Lontoo: Laurence King Publishing Ltd.

Puusa, A.; Reijonen, H.; Juuti, P. & Laukkanen, T., 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Sakki, J., 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Tikka, J., 2017. Ostotoiminta. Helsinki: BoD.

Tilastokeskus 2019. Validiteetti. Viitattu 10.4.2019. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä apuvälineitä käytätte ostoja suunniteltaessa? Esim. eri kaavoja, analyyseja jne.
2. Mitä tunnuslukuja seuraatte eniten? Miten hyödynnätte niitä?
3. Millä keinoin pyritte tehostamaan varaston kiertonopeutta?
4. Miten arvioitte oikeat tilausmäärät?
5. Kuinka paljon tulee tehtyä virheostoja? Miten pyritte pääsemään näistä tavaroista eroon, esim. alennukset, esillepanojen uudelleen suunnittelut tms?
6. Kuinka hyvissä ajoin suunnittelette seuraavia ostoja?
7. Mitä haasteita olette kohdanneet ostobudjettia laatiessa tai sitä noudattaessa?
8. Millä tavoin keräätte tietoa asiakkailta / otatte asiakkaiden toiveet huomioon?
9. Miten olette huomanneet kiertonopeuden vaikuttavan liiketoimintaan?
10. Millä keinoin aiotte tulevaisuudessa pyrkiä kehittämään varastonhallintaa ja varaston kiertonopeutta?