

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, myyntityön koulutusohjelma

2020

Anton Dietrich

VARASTON OPTIMOINTI MYNNIN NÄKÖKULMASTA

– Case Veneilijän Verkkokauppa

Anton Dietrich

VARASTON OPTIMOINTI MYYNNIN NÄKÖKULMASTA

- Case Veneilijän Verkkokauppa

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiannon mukaan toimeksiantajayrityksen mahdollisuuksia tehostaa toimintaansa varaston arvoon sidotun pääoman pienentämisen kautta. Varaston arvon pienentymisestä seuraavat hyödyt ja haitat tuli punnita, sekä pohtia, onko lähtökohtana oleva ajatus ja toive varaston arvon pienentämisestä perusteltua liiketoiminnan kokonaiskuvan kannalta. Tutkimus aloitettiin henkilökuntahaastatteluilla, joiden vastausten ja omien havaintojeni perusteella muodostettiin kuva yrityksen nykytilanteesta sekä haasteista varastohallintaa kohtaan. Tutkimuksen teoriaosuuden lähteiksi käytettiin useita teoksia tekijöiltä, joiden erityisosaamista on varaston hallintaan, logistiikkaan sekä varaston optimointiin liittyvä teoriaa. Teoriaa koskien tutkimuksen aihealuetta löytyi verrattain paljon johtuen aiheen yleismaailmallisuudesta.

Teoriaan perehtymisen myötä löytyi useita erilaisia työkaluja sekä kaavoja, joiden avulla varastohallintaa saataisiin ohjattua järkevempään suuntaan. Varastohallintaan sekä optimointiin on kehitetty lukuisia ohjelmistoja, jotka ovat yleensä sidottu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Tämän opinnäytetyön tuotannon aikana on toimeksiantajayritys ottanut käyttöönsä uuden toiminnanohjausjärjestelmän, joka tukee omalta osaltansa varaston optimointia. Optimointiin on kehitetty useita ohjelmia, jotka voidaan ohjelmoida lähes täydellisesti vastaamaan yrityksen tarpeita. Varastohallintaan liittyvät luokittelut, tilauspisteet, hälytysrajat sekä optimiostoerät voidaan automatisoida siten, että yrityksen ostajan ammattitaito jää pienenevään rooliin. Automatisaatiosta huolimatta on varastoon sidotun pääoman ja sen optimointiin vaikuttavat hyödyt ja haitat yrityksen osto-organisaatiosta vastaavan tekijän hyvä tiedostaa.

Toimeksiantajayrityksen toimialan kausiluontaisuudesta johtuen osoittautui tutkimuksen myötä käsitelty teoria osaksi sellaisenaan käyttökelvottomaksi. Lyhyt sekä voimakas sesonki vaatii vuosien tiedonkeruun sesonkituotteiden myynnistä optimiostoerän vaihdella lähes viikoittain. Tiettyjä tuotteita on mahdollisuus tilata vain kerran vuodessa, kun taas paremman kierron tuotteita myydään ja tilataan päivittäin lisää. Tilauspisteet sekä hälytysrajat ovat ehdottoman tärkeitä varaston optimoinnin kannalta, mutta niiden toimivuus on riippuvainen varastohallinnan tuotesaldojen paikkansapitävyydestä. Varaston tuotesaldojen luotettavuus perustuu taas toiminnanohjausjärjestelmää käyttävien työntekijöiden valmiuteen uudistaa toimintatapojaan sekä asennetaan varaston optimointia kohtaan. Koska varaston optimoinnin teoriaosuuteen perehdyttiin ennen kauden alkua, saatiin toimeksiantajayrityksen varastonarvoa pienennettyä kauden aikana 10,12%. Kun tulevaisuudessa saadaan hyödynnettyä toiminnanohjausjärjestelmän tuoma lisähyöty, on yrityksen tekemän tuloksen nousu perusteltua.

ASIASANAT:

Varaston optimointi, optimiostoerä, tilauspiste

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration, Professional Sales Management

2020 | 31 pages, 3 pages in appendices

Anton Dietrich

INVENTORY OPTIMIZATION

- CASE VENEILIJÄN VERKKOKAUPPA

According to the assignment, this thesis studied the possibilities of the client company to increase the efficiency of its operations through the reduction of capital tied up in the value of inventory. The benefits and disadvantages of depreciating inventories had to be weighed, and it should be considered whether the underlying idea and desire to reduce the value of inventories is justified from the point of view of the overall business picture. The research started with staff interviews and my own observations which formed a picture of the current situation of the company and the challenges towards inventory management. The sources of the theoretical part of the study were several works by authors with special expertise in the theory related to inventory management, logistics and inventory optimization. Regarding the theory, the subject area of the study was found relatively much due to the universality of the subject.

With the introduction to the theory of research, several different tools and formulas were found that could be used to steer inventory management in a more sensible direction. Numerous different software have also been developed for inventory management and optimization, which are usually tied to the company's ERP system. During the production of this thesis, the client company has also introduced a new ERP system, which in turn supports the optimization of inventory. Several programs have been developed for optimization, which can be programmed almost perfectly to meet the needs of the company. Inventory management-related classifications, order points, alert thresholds, and optimum purchase items can be automated so that the professionalism of the company's buyer remains in a declining role. Despite automation, it is good to be aware of the advantages and disadvantages of capital tied up in inventory and the factors that affect its optimization.

Due to the seasonal nature of the field of the company commissioning the thesis, the theory discussed in the study turned out to be mostly unusable as such. The short and strong season requires several years of data collection on the sales of seasonal products, with the optimum purchase item varying almost weekly. Certain products can only be ordered once a year, while products with a better circulation are sold and ordered more daily. Order points as well as alert limits are absolutely important for inventory optimization, but their functionality depends on the accuracy of inventory management product balances. The reliability of the product balances in the warehouse is again based on the readiness of the employees using the ERP system to reform their operating methods and their attitude towards the optimization of the warehouse. As the theoretical part of inventory optimization was studied before the beginning of the period, the inventory value of the client company was reduced by 10.12% during the period. When the additional benefit brought by the ERP system can be utilized in the future, the increase in the company's result is justified.

KEYWORDS:

Inventory optimization, optimum purchase quantity, order points

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	5
1 JOHDANTO	6
2 HANKINNAT JA VARASTOINTI	7
2.1 Hankinta	8
2.2 Varastointi	11
3 CASE VENEILIJÄN VERKKOKAUPPA	18
3.1 Ongelmien tunnistaminen	19
3.2 Ongelmien ratkaisu	22
4 TOIMENPITEET	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1. Työntekijähaastattelu

KAAVAT

Kaava 1. Optimierän määrittäminen (Uitto 2015).	15
Kaava 2. Tilauspisteen määrittäminen. (Sakki, 2003).	25

KUVAT

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
VeVe	Veneilijän Verkkokauppa
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä
EOQ	Economic order quantity, optimaalinen tilauskoko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa toimeksiantajayrityksen toimintaa minimoimalla varaston arvo sekä varastoon sidoksissa oleva pääoman määrä palvelun laadusta tai tuotteiden toimitusajasta tinkimättä.

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on tutkia, onko ennakkotilausten kautta suurien tilausmäärien ja sitä kautta myös rahallisesti arvokkaan varaston ylläpito kannattavuuden kannalta järkevin vaihtoehto kuluttajamyynä suuntautuneelle yritykselle. Vertailukohteena on pienien tilausmäärien tilaaminen suomalaisten tavarantoimittajien kautta, jolloin yrityksen varaston arvo, sekä tuotteiden toimitusaika voidaan pitää mahdollisimman pieninä. Tutkin aihetta myynnin näkökulmasta, eli mitä halutaan tulevaisuudessa myydä, millä katteella ja mitä tavaraa silloin halutaan pitää varastossa. Tavoitteena on löytää optimitilanne varaston kannalta, jossa varaston arvo on minimissään, mutta silti asiakkaille on tarjolla riittävästi tuotteita täyttämään heidän tarpeensa mahdollisimman pienellä toimitusajalla. Tutkimuksessa on otettava myös huomioon kauden tuloksen optimointi sekä varaston ylläpitoon sijoitetun pääoman menetetty tuotto. Pääoman ollessa mahdollisesti myös vierasta, on siitä johtuvat kulut otettava myös huomioon tutkimuksessa.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayritys on veneitä ja venetarvikkeita pääkaupunkiseudulla myyvä yritys, joka tarjoaa tuotteita verkkokaupan lisäksi kahden eri kivijalkamyymälän kautta.

2 HANKINNAT JA VARASTOINTI

Kaupan alalla olevan yrityksen toiminta perustuu tavaroiden ostoon ja myyntiin. Yritysten harjoittamaa tavaroiden ostotoimintaa kutsutaan myös hankinnaksi. Hankintatoimi on olennainen osa yrityksen liiketoimintaa. Päivittäis- ja erikoistavarakaupat hankkivat tuotteensa yleensä joko tuotteen valmistajalta, tai tukkukauppiaalta. Ostotoimenpiteiden osuuden on arvioitu olevan jopa 50-80% yhtiön koko liikevaihdosta. (Hokkanen & Karhunen 2014, 70)

Täydellisessä maailmassa kaupan alaa harjoittava yritys toimittaa asiakkaalle asiakkaan tilaamaan tuotteen välittömästi ostotoimenpiteen suorituksen yhteydessä. Kyseinen ajatusmaailma aiheuttaa omat haasteensa yrityksen ostoiminnalle. Mahdollisimman pienen toimitusajan takaamiseksi tarvitsee yritys käyttöönsä varaston. Varastolla tarkoitetaan yleensä fyysistä tilaa, johon yritys voi sijoittaa hankintojaan. Varasto tasoittaa yrityksen hankintojen tekemistä ja helpottaa oikea-aikaisuuden suunnittelua. Varasto tuo kuitenkin jo itsessään lisää kuluja, jotka näkyvät tuotteiden myyntihinnassa. Varastoitavat tavarat sitovat myös yrityksen pääomaa. (Logistiikan Maailma)

Varaston optimoinnilla eli parhaan mahdollisen vaihtoehdon etsimisellä haetaan tasapainoa varaston arvon ja hankintojen suhteen. Varastoinnin kustannusten lasku ja varastoon sidotun pääoman pienentäminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Tällöin siis varastoitavat tuotteet kiertävät ketterästi eteenpäin asiakkaille ja samalla sujuvuus ja hankintoihin sidotun pääoman tuomaa riskiä saadaan minimoitua. Lisäksi varastoinnin optimointi kaupan alaa harjoittavalla yrityksellä hyödyntää myös asiakkaan näkökulmasta: asiakas tai tuotteen loppukäyttäjä saa jo itsessään varaston nopean kierron, ja lisäksi yrityksen harjoittaman kierron seuraamisen ansiosta ajan tasalla olevat tuotteet tai palvelut. Tämän lisäksi on syytä vielä huomioida asiakkaan näkökulmasta yleinen palvelukokemus: optimoitu, sujuva sekä ketterä varastointi takaavat hyvin todennäköisesti nopean palvelun ja helpon asioinnin. Varaston optimointi hyödyttää siis molemmipuolisia toimijoita niin liiketoiminnallisen menestyksen kuin asiakaskokemuksenkin puolesta. (Finne & Kokkonen 2005, 193-194)

2.1 Hankinta

Hokkasen ja Karhusen tutkimuksen (Hokkanen & Karhunen 2014, 70) perusteella voidaan todeta, että hankinnoilla on äärimmäisen keskeinen rooli yrityksen menestyksessä. Esimerkkinä hakintojen oikea-aikaisuus ja tavarerien koon optimointi varsinkin kaupan alalla ovat merkittäviä tekijöitä tehokkuuden kannalta. Konkreettisena esimerkkinä mainitaan elintarvikepuolen vähittäiskaupassa olevia tarjouksia, joissa suuriakin eriä tuotetta on laitettu alennukseen, koska kauppias tai myymälävastaava on tilannut liian suuren ostoerän. Toisaalta taas esimerkiksi rautakaupan puolella voi käydä toisin päin: hyllyt jäävät tyhjiksi, koska tuotetta ei ole muistettu tilata.

Tuotepuutteista johtuva tuotanto- tai toimitushäiriö johtaa helposti asiakkaan tekemän tilauksen toimittamisen viivästymiseen. Nykyaikaisen helppoa ja nopeaa asiointia korostavan ostokäyttäytymisen aikana toimitusviivästykset näkyvät asiakastyytyväsyyden laskuna, joka ajaa asiakkaan pohtimaan muita vaihtoehtoja kyseisen tilauksen läpiviemiseksi. Pahimmassa tapauksessa asiakas vaihtaa toimittajaa, jolloin välittömät kustannukset saattavat olla tuhansia, jopa miljoonia euroja. Toimitusaikojen on siis oltava lyhyitä. (Arnold ym. 2013, 216)

Toimitusajan lisäksi asiakkaan kokeman palvelun tasoon vaikuttaa myös tuotevalikoiman laajuus. Asiakkaat pyrkivät keskittämään ostonsa yhteen ja samaan paikkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kauppiaan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle myös hitaasti kiertäviä tuotteita. Hitaasti kiertävillä tuotteilla tarkoitetaan tavaroita, jotka yritys on ostanut jälleenmyyntiä varten, mutta niiden kysyntä on pienempää mitä useasti myydyillä tavaroilla. Hitaasti kiertävän tuotteen tarjoaminen asiakkaalle lisää kustannuksia ja näin ollen niiden tarjonta on pyrittävä pitämään mahdollisimman pienimuotoisena, mutta kuitenkin halutun asiakastyytyväsyyden tason ylläpitävänä. Yrityksen koko toimeentulo on riippuvainen varastossa olevien tuotteiden kiertonopeudesta ja kysynnästä. (Osaava yrittäjä, 2020)

Kiertonopeuden ja kysynnän lisäksi yrityksen toimeentuloon vaikuttavat tuotteen myyntihinnasta saatava myyntikate. Myyntikatetta syntyy, kun tuote myydään asiakkaalle suuremmalla rahasummalla, kuin mitä ovat tuotteen ostokustannukset. Kilpailutilanteessa, jossa useampi eri yritys tarjoaa vastaavanlaisia palveluja samalle asiakaskunnalle on tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hinta yleensä vakiintunut ja kilpailu asiakkaista

kovaa. Kilpailu aiheuttaa tuotteiden myyntihintojen laskua, joten myyntikatteen ylläpitämiseksi on ostokustannusten minimointi entistä tärkeämpää. (Arnold ym. 2013, 215)

Tuotteen ostokustannuksiin vaikuttaa ostettavan tuote-erän koko, toimitusketjun koko ja toimittajan logistinen sijainti. Ostokustannusten jäävuorimallin mukaan edellä mainitut ovat kuitenkin vain jäävuoren huippu, pinnan alla piileviä kustannuksia ovat myös tavaran vastaanotto- ja käsittelykustannukset, myöhästymis-, puute- ja virhekustannukset, jäte- ja ympäristökustannukset, varastokustannukset, valvontakustannukset ja hallintokustannukset. (Osaava yrittäjä, 2020)



Kuva 1. Varastoinnin jäävuorimalli (Hokkanen & Karhunen, 2014).

Usein tukkukauppiat yrittävät vaikuttaa ostajan haluaman ostoerän suuruuteen tarjoamalla alennusta suuremmasta ostoerästä. Nämä ”paljousalennukset” vaikuttavat positiivisesti tuotteesta saatavaan myyntikatteeseen, mutta vaativat usein tuotteen kiertonopeudesta riippuen varastointia. Varastointi lisää kustannuksia ja varastointikustannukset vaikuttavat taas negatiivisesti myyntikatteeseen. Suuri ostoerä ja tuotteen säilytys yrityksen omassa varastossa syö myös tukkukauppiaan tarjoamia etuja varastoinnin suhteen. Tukku kaupan perimmäinen tehtävä onkin kerätä suuret tavaravolyymit yhteen, pilkkoa ne pienempiin ostoeriin ja tarjota näin lisäarvoa tuotteen jälleenmyyjälle. Useat tukku kauppiat tarjoavat ostoerän kokoon liittyvän alennuksen lisäksi myös vuositason

ostojen suuruudesta riippuvaisen vuosialennuksen. Toisin sanoen, mitä enemmän vähittäiskauppias keskittää ostojaan samalle tukkukauppiaille, sitä edullisemmaksi hankitut tavarat tulevat. Samanlaista toimintatapaa tavataan kuluttajamyynnissä suurien päivittäistavarakauppaketjujen asiakasetukorttien muodossa. (Maritim Kampanjaluetelo 2021)

Tukkukauppiat (Lankhorst-Taselaar 2020) saattavat myös tarjota asiakkailleen pidempää maksuaikaa, jolloin vähittäiskauppias saa mahdollisuuden myydä hankkimansa tuotteet loppukäyttäjälle ennen kuin joutuu itse maksamaan hankintansa tavarantoimittajalle. Pidentetty maksuaika on käytössä useasti tilanteissa, joissa sesonkiluontaisesta kaupan alasta johtuen, on tuotteiden hankinta ja myynti hyvin kausittaista. Hankinnat tehdään tällöin suurina tilauserinä jopa kuukausia ennen ostoerän toimittamista, jolloin tukkukauppias saa myös itse aikaa hankkia tarvittavat tuotteet omaan varastoonsa. Pidentetty maksuaika tuo selkeää lisäarvoa vähentyneen pääoman tarpeen muodossa. Vastapainoksi pidennetylle maksuajalle saattaa tukkukauppa tarjota alennusta kauppasummasta maksun ajankohdan ollessa selkeästi aikaisemmin kuin maksun eräpäivä on määritetty. Tukkuropa saattaa esimerkiksi tarjota asiakkaalleen 60 päivän maksuaikaa, mutta asiakkaan maksaessa hankintansa 30 päivän sisällä ostohetkestä, saa hän ennalta määritellyn lisäalennuksen laskun loppusummasta.

Lisäarvoa kaupalle tuo myös tiivis yhteistyö tavarantoimittajan kanssa. Valmistaja tai tukkukauppias saattaa esimerkiksi vastata kokonaisuudessaan tarjottavan tuotteen markkinoinnista, jolloin vähittäiskauppiaan tehtäväksi jää ainoastaan tuotteen jakelu loppukäyttäjälle. Tämä säästää kauppiaan resursseja kaupan oman ydinliiketoiminnan harjoittamiseen. Tiivistä yhteistyöstä tukkukaupan kanssa on hyötyä myös tukkukauppiaan tehdessä omia hankintojaan. Tukkuropa saa suoraan tiedon vähittäiskauppiaan näkemyksestä vallitsevasta markkinatilanteesta, ja pystyy näin ennakoimaan sekä optimoimaan omia saapuvia tavaravirtojaan paremmin. Tämä taas näkyy hankittavien tuotteiden hinnassa vähittäiskauppiaille ja myöskin loppukäyttäjälle. Kauppiaan hankintakanavien vähentämisestä ja yhteistyön tiivistämisestä on selkeää hyötyä loppukäyttäjälle tarjottavan palvelun laadun parantamiseksi, vaikkakin useamman tavarantoimittajan kautta tehtävät hankinnat ovat yleensä ostokustannuksiltaan edullisemmat. (Arnold ym. 2013, 224)

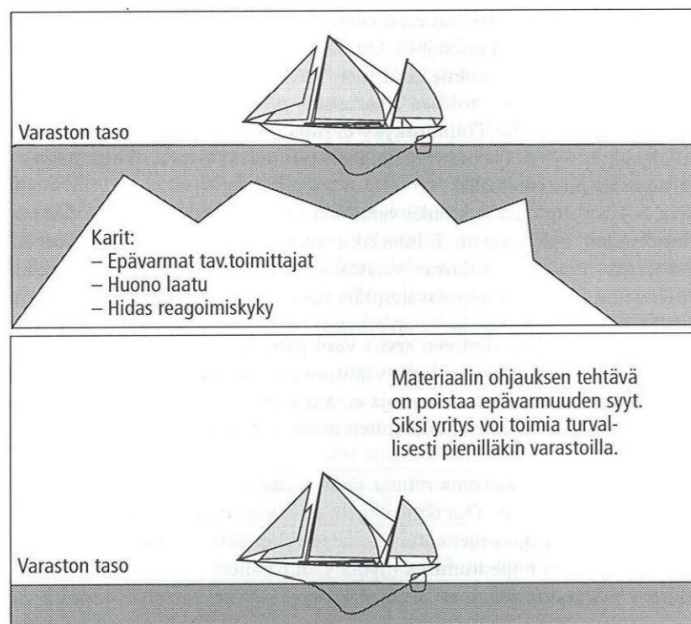
”Oikeilla toimittajavalinnoilla on siis ratkaiseva merkitys hankintalogistiikan onnistumisessa. Yritys voi pyrkiä hankkimaan toimittajia paikallisesti, alueellisesti tai globaalisti. Päätös riippuu hankittavasta tuotteesta, markkinoiden rakenteesta ja markkinahintojen

vaihtelusta. Yleensä hankintatoimi monimutkaistuu toimittajamäärän kasvaessa ja alueen laajetessa.” (Hokkanen & Karhunen 2014, 77)

2.2 Varastointi

”Kaupan toiminta perustuu pitkälti varastoon, josta kuluttaja saa tarvitsemansa tuotteet. Tällaista varastoa pitävät sekä tukku- että vähittäiskauppiat, jotka pyrkivät osaltaan varmistamaan kysyntää omaavien tuotteiden saatavuuden.” (Hokkanen & Karhunen 2014, 125).

Varastojen tasoa verrataan usein karikkoon. Varaston arvon kuvastaessa korkeaa meren pinnan tasoa, pääsee laiva, tässä vertauskuvassa yritys, kulkemaan häiriötekijöistä koostuvan karikon yli osumatta pohjaan. Häiriötekijöitä ovat muun muassa epävarmat toimittajat, ennustevirheet, heikko laatu ja kysynnän muutokset. Kun häiriötekijöistä koostuva karikko poistetaan, pystyy laiva kulkemaan matalammassakin vedessä.



Kuva 2. Varaston karikot (Sakki 2003).

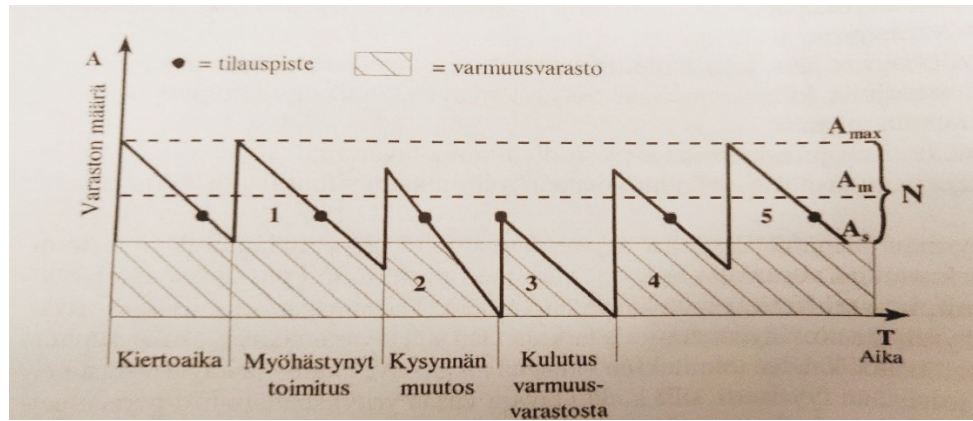
Aikaisemman ajattelutavan mukaan yritysten toiminta on ollut hyvin varastolähtöistä, koska sen on ajateltu tukevan nopeita toimituksia, parantavan asiakaspalvelua ja laskevan kustannuksia. Nykyään kuitenkin tunnustetaan varastoinnin aiheuttavan tuotteeseen lisää kustannuksia ja lisäävän epäkuranttiusriskiä. ”Todellinen syy varastoinnille

katsotaan olevan puutteellinen myynnin suunnittelu, huonosti toimiva organisaatio ja toimitusketjun yhteistyössä ilmenevät puutteet.” (Sakki J, 1997).

Varastointi sitoo pääomaa, ja siksi sen toimintaa pyritään optimoimaan. Optimoinnin tunnistettuja pääasiallisia tavoitteita ovat yrityksen kannattavuuden kasvattaminen, varastossa olevien tavaramäärien suhteuttaminen yrityksen toimintaa tukeviksi, sekä toimituskustannuksien pienentäminen. Kannattavuutta voidaan parantaa kasvattamalla tuloja tai pienentämällä kustannuksia. Tulojen kasvattaminen vaatii lisää myyntiä. Myyntiä voidaan lisätä kuitenkin vasta, kun varaston toimituskyky sekä palvelutaso kohtaa asiakkaiden odotusten kanssa. Varaston kustannuksia voidaan pienentää vähentämällä varastoitavan tavaran määrää, tarkentamalla tarvittavan tavaran määrän ennustetta, sekä lisäämällä toimitusnopeutta. (Logistiikan Maailma)

Sakin mukaan (Sakki J, 1997) varastot syntyvät pääosin kahdesta syystä: kokonaistoitimitusketjun välissä tapahtuu kahden peräkkäisen pistevälin muodostama virta, jossa toimitettava tavaramäärä nousee suuremmaksi kuin seuraavan, vastaanottavan pisteen tarve ja kapasiteetti ovat. Tällöin ylimääräiseksi jäävä tavara jää varastoon. Toinen syy on epävarmuudesta ja tulevaisuuden arvaamattomuudesta johtuvaa: tavaraa yksinkertaisesti tilataan enemmän kuin sitä menee, jolloin ylimenevä osuus jää varastoon. Toisinaan tämä johtuu yksinomaan liiallisesta varautumisesta: menekki arvellaan todellisuutta suuremmaksi.

Myös epävarmuus toimitusketjua kohtaan, tuotteiden saatavuuteen liittyvä kausiluontoisuus, odotettavissa oleva hinnannousu tai ostoerän koosta riippuva hinnoittelu ovat syitä varaston pitämiselle. Varastoinnilla peitetään myös kysynnän ja toimitusketjun vaihteluja. Perusvarastoksi kutsutaan varastoa, joka vaihtuu ja täydentyy kysynnän ja toimitusrytmin mukaan. Suurempia vaihteluja silmällä pitäen voidaan tiettyä tuotetta varastoida ennakoitua kysyntää suurempia määriä. Tätä kutsutaan varmuusvarastoksi. Varmuusvarastoa käytetään, kun kysyntä nousee yli odotetun, tai tuotteen toimitus myöhästyy. Varmuusvarasto pidetään kuitenkin erillään käyttövarastosta, joka on suunniteltu käytettäväksi kahden toimitussyklin välillä. Varmuus- ja käyttövarastoa ei yleensä erotella toisistaan fyysisesti, vaan kyseinen erottelu tehdään toiminnanohjausta helpottavista laskennallisista syistä. (Pouri R, 1983. 8)



Kuva 3. Varastoparametrit (Hokkanen & Karhunen, 2014).

Varmuusvaraston koko on riippuvainen itse tuotteesta, tuotteen kysynnän vaihteluista ja tuotteen hankintaan liittyvästä toimitusepävarmuudesta. Toimitusepävarmuuteen yritys voi vaikuttaa pisteyttämällä tavarantoimittajansa. Pisteytyksen perusteella yrityksen on perustellumpaa valita tavarantoimittajansa, mutta myöskin tunnistaa tavarantoimittajaan liittyviä epäkohtia, ja kehittää niitä. Tavarantoimittajien pisteyttämiseen voidaan käyttää erilaisia määreitä, kuten esimerkiksi:

- toimitusaika
 - lyhyempi toimitusaika tavarantoimittajalta tarkoittaa myös nopeampaa toimitusaikaa loppukäyttäjälle, sekä pienempää varastoinnin tarvetta
- toimittajan varaston kattavuus
 - tavarantoimittajan oman varaston laajuus vaikuttaa tavarantoimittajan toimitusaikoihin
- toimitusajan vaihtelut, luotettavuus
 - tavarantoimittajan toimitusaikojen vaihtelu luo epäluottamusta tavarantoimittajaa kohtaan
- tietotaito
 - toimittajan osaaminen sekä tietotaito tarjoamaansa tuotteita kohtaan näkyy yleensä myös tuotetukena myyjäliikettä kohtaan
- laatu ja hinta
 - edullisin hankintahinta ei aina ole se edullisin kokonaishinta, jos tuotteiden laatua koskeviin reklamaatioihin menetetään

työaikaa sekä asiakkaiden luottamusta myyjäliikkeen tuotteita kohtaan

- maksuaika
 - maksuajan pituus on suoraan verrannollinen tarvittavaan pääoman määrään; monesti tuote on myyty jo loppukäyttäjälle ennen kuin myyjäliike on sen maksanut tavarantoimittajalleen
- yhteistyön jatkuvuus
 - jatkuva tavarantoimittajien vaihtelu syö yrityksen resursseja sen omasta ydinosaamisesta

(J.Rantala, henkilökohtainen tiedonanto 19.11.2019)

Tuotteen kysynnän vaihteluihin vaikuttaa mm. taloudellinen tilanne, kilpailijoiden toimet sekä muutokset markkinoiden ja kuluttajien käyttäytymisessä (Hokkanen & Virtanen 2012, s.78). Kyseiseen kysynnän epävarmuuteen voidaan varautua asettamalla jokaiselle varastossa pidettävälle tuotteelle hälytysraja, eli tilauspiste. Tilauspistemallissa tuotteen varaston saavuttaessa ennusteen mukaan määritellyn tilauspisteensä, toisin sanoen hälytysrajansa, hankitaan tuotetta määritellyn ostoerän mukainen määrä. Tilauspisteen määrittämistä varten tulee tuntea kolme tekijää:

- hankinta-aika: tilauksen tekemiseen ja tavaran toimitukseen kuluva kokonaisaika
- menekki hankinta-aikana: arvio keskimääräisestä menekistä
- varmuusvarasto: arvioitu minimimäärä, jonka alle varasto saisi laskea vain poikkeustapauksessa.

(Sakki, 2003, s.101).

Kaupan alan yritykselle tuotteiden hankinta, sekä varastointi aiheuttavat kustannuksia. Hankinnan ja varastoinnin kustannusten minimoimiseksi on kehitetty useita apuvälineitä. Yksi niistä on taloudellisen optimiostoerän (EOQ) määrittäminen, jonka avulla voidaan arvioida taloudellisimman ostoerän koko. Yksinkertaisin tapa määrittää optimiostoerä on kokemuksen ja visuaalisten havaintojen perusteella. EOQ:n määrittämiseksi on tehty myös kaava:

$$Q = \sqrt{\frac{2PD}{H}}$$

Q=Optimaalinen tilauskoko

P=Tilaukustannus

D=Vuosikulutus

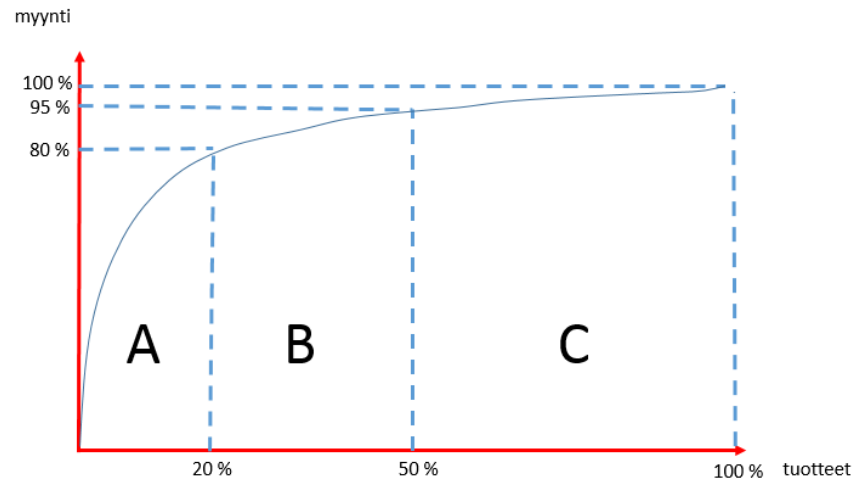
H=Varastointikustannus

Kaava 1. Optimierän määrittäminen (Uitto 2015).

Varaston kiertonopeus vaikuttaa myös kustannuksiin. Sen avulla voidaan määrittellä varastossa oleviin tuotteisiin sitoutunut pääoma. Varaston kiertonopeus voidaan laskea usealla eri tavalla, mutta usein se lasketaan tiettyyn ajanjaksoon suhteutettuna tavaran menekin ja keskivarastoarvon suhteena. Varaston kiertonopeutta suurentamalla voimme laskea varastointikustannusten määrää. Suuremmalla kiertonopeudella myös varastotuotteisiin sijoitetun pääoman tarve laskee. (Ritvanen ym. 2011, 99)

Omasta mielestäni varaston optimoinnin kannalta kuitenkin suurimpaan rooliin nousee varastoitavien tuotteiden merkitys yritykselle, eli paljonko kukin varastoitava tuote tuottaa yritykselle. Tuottavampia tuotteita ovat ne korkean katteen tuotteet, joita asiakkaat ostavat myös jatkuvasti. Myös hitaasti kiertäviä tuotteita on järkevää pitää varastossa, jos ne ovat tuottoisia yritykselle. Nopeasti kiertävät lähes olemattoman katteen omaavat tuotteet ovat myös perusteltavissa varastotuotteiksi, jos niillä voidaan saavuttaa rahallisen tuoton lisäksi myös muuta hyötyä, esimerkiksi kävijämäärien nousun muodossa. Hitaasti kiertäviä ja huonon katteen tuotteita on erittäin kallista pitää varastossa, ja ne syövät resursseja yrityksen myynniltä ja muulta toiminnalta.

Varastoitavien tuotteiden merkityksen määrittämiseen on kehitetty työkalu, jota kutsutaan ABC-analyysiksi. Kyseinen analyysi kulkee myös nimellä Pareto-periaate, periaatteen keksijän Vilfredo Pareton mukaan. Pareton mukaan 80% seurauksista johtuu 20% syistä. Varaston optimointi tehtäessä voidaan Pareton sääntö ajatella siten, että 20% tuotteista tuo 80% tuloksesta, kuten kuvassa 2 esitetään.



Kuva 4. Pareto-periaate (Logistiikan Maailma 2019).

ABC-analyysiä voidaan hyödyntää varaston optimoinnissa luokittelemalla varastossa olevat tuotteet niiden merkityksen kannalta. Luokkia on esimerkiksi neljä; A-ryhmä, johon luokitellaan tuotteet, jotka tuovat 50% yrityksen kokonaismyynnistä. B-ryhmä, jotka tuovat seuraavat 30%. C-ryhmään 18% ja D-ryhmään jäljelle jäävät 2%. Loput tuotteet, jotka eivät käytännössä juuri liiku varastossa, voidaan luokitella ylimääräiseen E-ryhmään.

ABC-analyysi voidaan tehdä myös kaksinkertaisena. Jos ensimmäinen ABC-analyysi on tehty järjestämällä tuotteet myyntisummien mukaan, voidaan ne järjestää toiselle taulukolle tuotteesta saatavan myyntikatteen mukaan. Näitä kahta luokittelua yhdistämällä voidaan tuotteet järjestää kahden kriteerin mukaiseen luokitukseen ja näin erottaa yrityksen toiminnalle merkittävimmät tuotteet. (Logistiikan Maailma, 2019)

A-ryhmän tuotteet ovat niitä tuotteita, jotka tuovat suurimman osan yrityksen tuotosta, joten niiden ohjaus varastoon on oltava tarkimmin organisoitua ja valvottua. Toiminnanohjausjärjestelmällä (ERP) tilaaminen helpottuu ohjelmaan asetettavien tilauspisteiden määrittämisen myötä. Toiminnanohjausjärjestelmä helpottaa myös varastojen saldojen seurantaa sekä varmuusvarastojen ja optimitilauuskokojen määrittystä. (Arnold 2013, 230)

Eri tuotteiden tilaukseen voidaan käyttää erilaisia tilausmenetelmiä. Työntöohjatuksi varastoksi kutsutaan tilausta, joka tehdään aina tietyin väliajoin. Tuotetta tilataan silloin ennalta määrättyyn maksimiarvoon asti. Imuohjattu varasto taas perustuu materiaalimekaniikkiin. Tuotteita tilataan niiden kysynnän mukaan. Imuohjausta valvotaan yleensä reaaliaikaisesti tietokoneella, toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Toiminnanohjausjärjestelmä antaa tilausehdotuksen, kun tuotteelle asetettu varastoraja alitetaan. Imuohjattu tilausmenetelmä edesauttaa varaston tuotemäärien minimointia. (Arnold 2013, 230)

3 CASE VENEILIJÄN VERKKOKAUPPA

Tämä opinnäytetyö on toteutettu osittain toiminnallisena Veneilijän Verkkokaupan toimeksiannosta. Veneilijän Verkkokauppa toimii myös opinnäytetyön tekemisen aikana tekijän työnantajana. Tekijän vastuualueisiin kuuluu toisen kivijalkamyymälän kannattavuus sekä sen koko toiminnan kehittäminen. Toimeksiantajan roolissa olevan työntekijän tehtävänä on kyseisen myymälän varaston arvon laskuun sekä toiminnan kannattavuuden lisäämiseen, eli opinnäytetyön toiminnallisuus tukee erinomaisesti myös tekijän päivittäisiä työtehtäviä. Opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu toimeksiantajan toivomuksesta liikesalaisuuksiksi luokiteltavia tietoja.

Veneilijän Verkkokauppa on helsinkiläisen Oy Waltic Ab:n aputoiminimi. Oy Waltic Ab myy myös uusia ja käytettyjä moottoriveneitä, sekä tarjoaa veneille huolto- ja telakointipalveluja. Veneilijän verkkokauppa toimii nimensä mukaisesti verkossa, mutta sillä on myös kaksi kivijalkamyymälää Helsingin seudulla. Kivijalkamyymälät sijaitsevat Herttoniemen ja Lauttasaaren kaupunginosissa. VeVe on eritetty Oy Waltic Ab:n muusta toiminnasta aputoiminimellä, jotta yrityksen varaosa- ja tarvikemyynti on selkeämmin erillään veneiden myynnistä ja huoltopalveluista. Venemyynnin, huollon ja VeVe:n yhteinen päävarasto sijaitsee fyysisesti samassa rakennuksessa Herttoniemen toimipisteellä. Myös Lauttasaaren toimipisteellä on myymälän lisäksi pieni varastotila.

Veneilijän Verkkokauppa on kymmenenvuotisen historiansa aikana kasvanut yhdeksi Suomen suurimmaksi venetarvikeliikkeeksi. VeVen kasvua on edesauttanut Oy Waltic Ab:n jo olemassa olevat tavarantoimittajat, sekä runsas ja monipuolinen varasto. VeVen vahvuuksia on asiakkaan näkökulmasta nopea ja ammattitaitoinen palvelu, nopeat varaosatoimitukset sekä edullinen hintataso. Edellä mainitut vahvuudet ovat myös kallis yhdistelmä yritykselle.

Henkilökuntahaastattelujen sekä omien havaintojeni mukaan nykyinen palvelutaso on sillä asteella, että liikkeestä poistuu arviolta 5-10% asiakkaista ostamatta mitään. Osa on tullut tarkoituksella vain katselemaan ja kuluttamaan aikaa. Toinen osa näistä asiakkaista ostamatta poistuvista ei löydä meiltä haluamaansa, koska meillä ei ole tarjota tuotetta tai palvelua. Näitä tulee aina olemaan, sillä emme pysty millään tarjoamaan aivan kaikkea alalla tarvittavaa. Kolmas ryhmä näistä on asiakkaita, jotka ovat tulleet ostamaan tuotteita, joita meillä on valikoimassa, mutta se on loppunut varastosta. Neljäs ryhmä on asiakkaita, jotka tulevat ostamaan tuotteita, joita meillä on ohjelmassa, mutta ei pidetä

varastossa. Osa näistä asiakkaista haluaa tilata tuotteen ja osa käy hakemassa sen muualta.

Veneala on todella vahvasti sesonkiluontoinen. Lyhyt ja voimakas sesonki aiheuttaa haasteita muun muassa varaston kiertoon ja kierron seuraamiseen. Kun koko vuoden tulos on saatava tehtyä muutaman kesäkuukauden aikana, on asiakkaan saatava haluamansa tuote hyvin nopeasti tuotetarpeen syntyessä. Venealalla on yleistä myös suurien ennakkotilauksien teko sesonkikautta edeltävän joulukuun aikana. Ennakkotilausten kautta tuotteiden ostomäärät ovat suuria. Ennakkotilauksissa on myös useamman prosentin alennus verrattuna kesken kauden tilattuihin tuotteisiin. Ennakkotilauksia tehdessä täytetään varasto tuotteilla, joita on arvioitu myytävän tulevana kesä kautena. Tämänlainen toimintatapa sitoo suuren määrän pääomaa, mutta on välttämätön yrityksen hintakilpailun mahdollistamiseksi.

3.1 Ongelmien tunnistaminen

”Optimitilanne on sellainen, jossa sesongin aikana myydään mahdollisimman suuri määrä tavaraa, mutta sesongin jälkeen jokaista tuotetta on jäljellä enää yksi kappale.” (J. Nordström, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019).

Astuessa Veneilijän Verkkokaupan Herttoniemen toimipisteeseen on helppo huomata myymälän tiloissa olevan tavaran paljouden. Tuotteita on esillä paljon, ja asiakkaalle tuleekin helposti olo, että tarvitsee apua oikeanlaisen tuotteen löytämiseen. Asiakaspalvelu on tietysti se etu kilpailijoihin nähden, mitä asiakkaamme meiltä etsii. Asiakaspalvelu on kuitenkin kallista ja oikeanlaisen palvelun saaminen oikeaa tuotetta kohtaan on ruuhka-aikana yleensä asiakkaan näkökulmasta odottelun takana. Tavarantalous näkyy myymälässä myös epäsiisteytenä, kun hyllyt pursuavat tuotteita. Tuotteita on myös paljon lattialla ilman hyllypaikkaa, ja tämä tuottaa vaikeuksia myymälässä esteettömälle kululle hankaloittaen myös siivoustoimenpiteitä. Kun myytävillä tuotteilla ei ole määritetty hyllypaikkaa, on myös myymälän henkilökunnalla välillä vaikeuksia löytää asiakkaan haluama tuote valikoimistaan. Sesonkiluontaiseen alaankuuluu myös kausityöntekijät, joiden kouluttaminen vaatii resursseja. Yleensä tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäistä sesonkia myyjänä liikkeessä oleva kausityöntekijä on koko kauden ajan ilman tarkkaa tietoa tuotteiden sijoituspaikasta ja näin ollen myös asiakaspalvelu kärsii.

Epäjärjestyksen lisäksi tavarantalous tuottaa myös liiketoiminnan kannalta suuria ongelmia. Sesonkiluonteisesta alasta johtuen korostuu venetarvikemyymälässä varaston kierron tärkeys. Osalle tuotteista riittää kysyntää vain yhtenä tai kahtena kuukautena vuodesta. Näiden tuotteiden kohdalla on vuodessa tilattavan kappalemäärän oltava mahdollisimman lähellä myytyä summaa, jotta kyseiset tuotteet eivät jäisi vuodeksi varastoon odottamaan seuraavaa kautta. Riski tuotteen arvonalenemiseen kasvaa, jos sitä ei ole kuluvan sesongin aikana saatu myytyä. Arvonaleneminen korostuu varsinkin elektroniikkatuotteissa, joita joudutaan kilpailutilanteesta johtuen myymään jo valmiiksi pienellä katteella. Vene-elektroniikka on kuitenkin tärkeä osa venetarvikeliikkeen uskottavuudelle, joten pienestä kateprosentista huolimatta sitä on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille. Vanhetuneet tuotteet ovat arvonalenemisen lisäksi myös esteettinen taakka myymälälle. Kolhiintuneet ja pölyiset tuotepakkaukset eivät houkuttele asiakasta tekemään ostopäätöstä, varsinkin jos vieressä on samasta tuotteesta ehjällä pakettilla varustettu versio. Näin vanhetuneen tuotteen varastonkierto pitenee entisestään.

Suuren varaston ylläpito vaatii suuren määrän pääomaa. Kun pääomaa on kiinni varaston tuotteissa, joiden kierronopeudesta ei ole tarkkaa tietoa, tulee varaston pitäminen kalliiksi. Pääoman ollessa mahdollisesti vierasta, maksetaan siitä korkoa yrityksen ulkopuoliselle taholle. Pienempi pääoman tarve pienentää pääoman kustannuksia, kasvattaa pääoman tuottoa ja parantaa maksuvalmiutta. Pienemmän pääoman tarpeen avulla on yrityksen helpompi hakea kasvua. Haastattelun mukaan ovat yrityksen omistajat myös toivoneet varaston arvon pienentämistä.

Miksi sitten Veneläjän Verkkokaupan varastot pursuavat tuotteita vielä marraskuun puolivälissä? Varaston pursuamista kuvastaa hyvin varastonarvo, joka on Herttoniemen pisteessä vielä kauden loputtua inventaarion mukaan verottomana noin XXXX. Tämä saldo sisältää osaksi tuotteita, joita varastonkierronopeus huomioituna riittää seuraavaksi 5-10 kaudeksi.

Suurin syy suureen varastonarvoon on todennäköisesti yrityksen aikaisemmin harjoitettu perinteisen ajatusmallin mukainen työntöohjattu varasto, jossa suuret ostoerät pienentävät jälleenmyyntihintaa ja täten nostavat myyntivolyymia. Myös Sakin mukaan suurten ostoerien on ajateltu tukevan nopeita toimituksia, parantavan asiakaspalvelua ja laskevan kustannuksia. Työntekijähaastatteluiden mukaan on ennakkotilauksia tehdessä otettu huomioon edeltävän vuoden tuotekohtaiset myyntimäärät, joista sitten on tietyn prosentin mukaan tilattu seuraavalle kaudelle lisää samaa tuotetta. Kyseinen toimintapa huomioi vain tuotteen myyntimäärän, eikä tuotteesta saatua katesummaa. Tämä

mahdollistaa huonosti tuottavien tuotteiden tilaamisen varastoon, joka sitoo taas turhaan pääomaa. Ennakkotilauksia tehdessä on ostoerää suunniteltaessa jätetty usein huomiomatta jo olemassa oleva varastosaldo, jota ei vuosittaisesta inventaariosta huolimatta ole syötetty toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavat varastosaldot eivät ole luotettavia yrityksen sisäisen logistiikan johdosta, jossa tuotteiden kulkemista eri osastojen välillä ei seurata. Tuotteita tilataan myös jatkojalostusta varten, jolloin myytävän tuotteen tuotekoodi on eri, kuin tuotetta ostettaessa. Myös eri toimittajien tarjotessa samaa tuotetta eri koodeilla, voi ostotilanteessa koodi olla eriävä.

Kun tuotteiden saldot eivät ole nähtävissä toiminnanohjausjärjestelmän kautta, on tuotteiden menekin seuranta hyvin hankalaa. Seurantaa haittaa myös määrättyjen hyllypaikkojen puute, jolloin huonosti kiertävät tavarat vievät huomiota menekkituotteilta. Usein käykin niin, että nopeasti kiertävien tuotteiden kohdalla varastossa oleva määrä pääsee nollaan, ennen kuin tuotepuutos huomataan ja tavaraa osataan tilata lisää. Tuotepuutokset pidentävät toimitusaikoja ja pienentävät asiakastyytyväisyyttä. Huollon ja venemyynnin puolella ne tarkoittavat myös asennustöiden keskeytymistä ja aikataulujen venymistä. Kun menekkituotetta saadaan taas lisää varastoon, saattaa kyseisen tuotteen kysyntä olla vuodenajasta riippuen laantunut, ja tuote jääkiin taas lähes vuodeksi varastoon odottamaan seuraavaa kautta.

Kun tuote tilataan kiireellä, se yleensä tilataan sieltä mistä se nopeiten saadaan. Kun samaa tuotetta tarjoaa useampi tavarantoimittaja, voi hintavaihtelut olla suuria. Ostohinnan vaihtelusta huolimatta ei tuotteen myyntihintaa korjata toimittajan mukaan, vaan se säilyy samana läpi sesongin. Silloin tuotteesta saatava katesumma on riippuvainen toimittajasta. Nopein toimittaja on harvoin se halvin toimittaja. Tämä pätee myös ennakkotilausten perusteella hinnoiteltujen tuotteiden loputtua. Kun tuotteita on tilattu ennakkotilauksena X-määrä edeltävän kauden myyntimäärästä, loppuu suurimpien menekkituotteiden kohdalla ennakkotilausten kautta tilatut tuotteet usein kesken kauden. Niitä tilataan lisää ilman ennakkoalennusta, mutta jälleenmyyntihinta pysyy samana kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Tällä toimintatavalla joko pienennetään menekkituotteista saatavaa katetta, tai luovutaan menekkituotteiden myyntivolyymista.

Menekkituotteita jää sesongin loputtua usein varastoon ja näiden tuotteiden riski vanheta on aina olemassa. Kauden lopussa on vuosittain ajankohtia, kuten Black Friday sekä joulunalusmyynti, jolloin menekkitavarasta on helppo päästä eroon laskemalla myyntihintaa ja saatavaa katetta varastontyhjennysperiaatteella. Ongelma muodostuu kuitenkin suuresta tuotevalikoimasta johtuen niistä tuotteista, jotka myyvät huonommin. Näitä

tuotteita on vaikea myydä asiakkaille jopa sesongin aikana, joten sesongin jälkeen niiden myynti on erityisen hankalaa. Heikosti kiertävien tuotteiden kohdalla saattaisi olla helpompi myydä asiakkaalle ”ei-oota”, kuin varastoida tuotteita, joiden katesumma ei kata varastoinnista syntyviä kustannuksia.

Suuren varaston ja tuotevalikoiman on uskottu olevan yksi Veneilijän Verkkokaupan kilpailuetuja asiantuntevan palvelun lisäksi. Edellä mainittuun toimintatapaan on kuitenkin uskottu jo yli kymmenen vuoden ajan, minkä johdosta varaston koko on kasvanut vuosittain. Kilpailuetu on varmasti totta, mutta suuri varasto on selkeästi liian raskas toteuttavaksi olemattomalla varastohallinnalla. Varastohallinnan puute aiheuttaa monia ongelmia hankintaan, varastointiin ja seurantaan. Näitä ongelmia on kompensoitu suurella varaston määrällä. Täten voidaan nähdä Sakin laivavertausmallin toteutuneen.

3.2 Ongelmien ratkaisu

Päätös uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisesta on tehty tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, joten en käsittele sen tuomia hyötyjä suuremmin tässä työssä.

Myyjän näkökulmasta ajatellen on usein paras tuote se, jota myydään eniten ja jota asiakkaat itse haluavat ostaa. Yrityksen näkökulmasta paras tuote saattaa olla se, jossa on suurin myyntikate. Myymälän tuloksesta vastaavan henkilön mielestä hyvin myyvä tuote yhdistettynä hyvään myyntikatteeseen on se tuote, jota hän haluaa hyllyssään pitää. Asiakaskokemuksen ollessa hyvinkin riippuvainen siitä, löytyykö asiakkaan tarvitsema tuote suoraan myymälän hyllystä, on yrityksen pidettävä valikoimissaan muutakin, kuin omasta näkökulmastaan hyviä tuotteita. Koska yrityksen on pidettävä varastossaan muutakin kuin menekkituotteita, on yrityksen mietittävä paljonko se haluaa keskittää resurssejaan mihinkiin tuotteeseen. Varaston optimoinnissa hyvä työkalu tuotevalikoiman tärkeysjärjestykseen laittamiseen on ABC-luokitus.

Veneilijän Verkkokaupan tapauksessa ABC-analyysi on tehtävä kaksijakoisesti, jossa toinen mitattava suure on tuotteen kateprosentti ja toinen tuotteen myyntimäärä. Pelkän kateprosentin mukaan luokittelu ei huomioi sisäaieittotuotteiden sekä hintavien, kovimman kilpailun alaisena olevien menekkituotteiden tärkeyttä yrityksen toiminnalle. Myyntisumman mukaan luokittelu johtaa liikevaihdon kasvuun, mutta ei välttämättä takaa yrityksen tuloksen samanaikaista kasvua. Kun yrityksen tuotevalikoima on luokiteltu ABC-luokituksen mukaisesti myyntikatteen ja myyntimäärien mukaan tärkeysjärjestykseen, on

helppo päätellä mitä tuotteita kannattaa valikoimassa pitää. Valikoima ja varasto eivät tässä yhteydessä kulje kuitenkaan käsitteenä käsi kädessä; hyvän katteen ja menekin omaavaa tuotetta ei kannata itse varastoida tapauksissa, joissa tuotteen toimitusaika on kohtuullisen lyhyt sekä hinta pysyy lähes samana ostoajankohdasta tai ostomääristä riippumatta.

Kuva 5. Kuva on poistettu koska se sisältää toimeksiantajan liikesalaisuudeksi luokiteltavaa tietoa.

Ylläolevaan esimerkkiin on järjestetty yksittäisen tuoteryhmän tuotteet myyntimäärän mukaan laskevaan järjestykseen. Tuoteryhmän tuotteista 20% eniten myyvää tuotetta on merkattu vihreällä värillä (A-luokitus). Tuoteryhmän 20% parhaimman kateprosentin tuotteet on merkitty keltaisella värillä (A-luokitus). Suurimman katesumman tuotteet ovat merkattu punaisella värillä. Esimerkin ABC-luokitus on tehty toimittajaryhmäkohtaisesti nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän rajoittuneiden ominaisuuksien takia. Paras lopputulospotentiali varaston optimoinnin kannalta saataisiin kuitenkin, jos voisimme yhdistää koko tarvikepuolen tuotevalikoiman yhdeksi listaksi, jonka perusteella ABC-luokitus voitaisiin tehdä.

Esimerkkituoteryhmän ABC-luokitukseen pitää suhtautua pienellä varauksella, koska kateprosentin ollessa lähes muuttumaton läpi tuoteryhmän, pitäisi huomiota keskittää enemmän myyntikatteen määrään. Myyntimääriä saattaisi olla mahdollisuus nostaa pienentämällä tuotekohtaisesti kateprosenttia. Yllä olevan esimerkin mukaan voidaan todeta AA-luokituksellisten tuotteiden olevan niitä, jotka vaikuttavat yrityksen tulokseen positiivisesti ja niiden varastonhallintaan kannattaa yrityksen sijoittaa resurssejaan. Näillä tuotteilla on pieni riski jäädä sesongin jälkeen varastoon ja vanhetessaan arvonalasku on vähäistä, joten kyseisten tuotteiden kohdalla hankintahinnan ollessa keskiostohintaa alempana on varaston kasvattaminen perusteltua.

AB- sekä AC-tuotteiden, eli korkean katteen, mutta pienen myyntimäärän tuotteiden, kohdalla voidaan varastossa pidettävien tuotteiden määrää karsia nykyisestä. AB-tuotteiden kanssa on keskityttävä mahdollisimman pienen hankintahinnan tarjoavan tavantarjoajien löytämiseksi, jolloin kateprosentti voidaan pitää korkeana myyntimäärästä tinkimättä. Näiden tuotteiden myyntimääriä voidaan yrittää nostaa parantamalla myyntiä ja lisäämällä tuotteen markkinointia, mutta kateprosentin laskeminen saattaisi volyymin kasvattamisesta huolimatta pitää katesumman samana hankinta- ja varastointikustannusten nousun myötä. Kyseisiä tuotteita kannattaakin tarjota lisämyyntinä asiantuntevan

palvelun avulla asiakkaille, jotka ovat tulleet hakemaan BA tai BB-tuotteita. Tällaisesta hyvä esimerkki on hätärakettien ja -soihujen (BA-luokitus) mukana tarjottava vesitiivis säilytyskotelo kyseisille tuotteille.

BA-luokitellut, eli pienen katteen, mutta suuren myyntimäärän tuotteet ovat yleensä sellaisia tuotteita, joiden tarjonta on hyvin kilpailtua, eivätkä siten kestä tuotteen hinnan nousua. BA-tuotteita kannattaa hankkia varastoon ennakkotilausten aikana, jotta hankintahinta pysyy mahdollisimman pienenä, mutta riski tuotteen jäämisestä sesongin jälkeen varastoon pieni. Volyymituotteet on kuitenkin helppo tyhjentää varastosta tarvittaessa laskemalla hintaa. BB-tuotteet eivät välttämättä tuota sijoitettuun pääomaan nähden prosentuaalista voittoa, mutta saattavat silti katesummaltaan yllättää. Esimerkki tästä on vene-elektroniikka, jota hankitaan ja myydään kalliilla, sekä pienellä kateprosentilla, mutta yhdestä tuotteesta saatava myyntikate euroina vastaa useampaa pienempää kauppaa. Elektroniikka on myös haluttua tavaraa asiakkaan näkökulmasta ja sen myyminen tuo lisää asiakasta yrityksen tiloihin.

CA ja CB-tuotteet ovat niitä, jotka eivät suoranaisesti tuota yritykselle rahaa, mutta tuovat asiakkaita lisää taloon ja nostavat liikevaihtoa. Näillä tuotteilla on yleensä kovin kilpailu, ja tuotepuutokset yrityksen valikoimassa saattavat johtaa asiakkaan menetykseen kilpailijalle. CA ja CB -tuotteita käytetään myös sisäänvetotuotteina, joiden avulla myydään suuremmalla katetuotolla olevia tuotteita.

CC-luokituksen tuotteet ovat niitä, joilla ei ole merkitystä yrityksen liikevaihdon kannalta ja niiden tarjoaminen asiakkaille saattaa tulla jopa kalliimmaksi kuin niistä saatu tuotto on. Näiden tuotteiden tarjoaminen on kuitenkin se, jolla Veneilijän Verkkokauppa erottuu volyymituotteisiin luottavista kilpailijoistaan. CC-tuotteet ovat niitä, joita ei muualta enää saa, koska niiden tarjoaminen ei ole taloudellisesti perusteltua. Niiden tarjonta on perusteltua kuitenkin asiakaskokemuksen kautta.

D-tuotteiksi voidaan mieltää tuotteet, joita ei ole myyty lähivuosina. Kyseiset tuotteet vievät turhaa tilaa varastosta. Näiden tuotteiden myyntipakkaukset myös vanhemmiten vaurioituvat ja näin tekevät yrityksen valikoimasta epäsiistin asiakkaan silmin. Mymättömien tuotteiden kohdalla ratkaisu on poistaa ne varastosta joko halpuuttamalla tai romuttamalla. Romutus on perusteltua sellaisten tuotteiden kanssa, joiden myyntikuntoon saattaminen tulisi tuotteesta saatavaa myyntihintaa kalliimmaksi. Vanhat arvokkaat tavarat, kuten elektroniset laitteet, voidaan hävittää varastosta hyödyntämällä teemapäiviä.

Tuotteiden luokituksen ja kiertämättömän tavaran poistamisen jälkeen täytyy tuotteille määritellä hyllypaikat. Hyllypaikat helpottavat tuotteiden menekin seuranta, tilaamista, varastointia ja tuotteiden pitämistä järjestyksessä. Merkittyjen hyllypaikkojen lisäksi asiakas löytää haluamansa tuotteen helpommin, mahdollisesti jopa itse pienentäen asiakaspalvelijan työmäärää. Asiakaspalvelijan ollessa mahdollisesti ensimmäistä sesonkia työsuhhteessa, on asiakkaan toivoman tuotteen löytäminen todennäköisempää määrätyn hyllypaikan avulla.

Hyllypaikkojen määrittämisen lisäksi seurannan helpottamiseksi välttämätön toimenpide on tuotteiden saldomäärien lisääminen toiminnanohjausjärjestelmään. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä Veneilijän Verkkokaupan Herttoniemen sekä Lauttasaa- ren varastojen tuotesaldot näkyvät myös asiakkaille verkkokaupan kautta. Tämä parantaa asiakaskokemusta ja odotettavasti myös laskee asiakkaan ostokynnystä kun toimitusaika osataan määritellä tarkemmin.

Kun tuotesaldot ovat toiminnanohjausjärjestelmän kautta todettavissa kassajärjestelmän näyttöpäätteeltä, vältetään visuaalisen kohteiden havainnoinnin aiheuttamalta työltä. Tuotteen etsintäprosessi tehostuu, jonka myötä myös asiakaspalvelu on nopeampaa. Kun saldot löytyvät yrityksen sähköisestä järjestelmästä, on tuotteen hankintatarpeiden havainnointi ja tilauspisteiden seuranta helpompaa ja tyhjistä hyllypaikasta johtuvat tuoteputokset voidaan minimoida. Tilauspiste saadaan kaavalla:

$$T = DL + B$$

T= Tilauspiste

D= Keskimääräinen menekki tavarayksikössä viikon aikana

L= Hankinta-ajan pituus viikoissa

B= Varmuusvarasto tavarayksikössä

Kaava 2. Tilauspisteen määrittäminen. (Sakki, 2003).

Kyseinen kaava toimii vain siinä tapauksessa, jos voimme luottaa täysin tuotteen toimitusvarmuuteen. Tuotteen toimituksen epävarmuuksia paikkaamaan voidaan tuotteelle määrittää myös varmuusvarasto, jota tyhjennetään vain toimitusajan venyessä yli odotetun, tai kun kulutus ylittää hankinta-ajan arvion. Kuvassa 3 olevan tuotteen *Stella Lifebuoy LED* tilauspiste voidaan laskea Kaavan 2 mukaan. Herttoniemen toimipisteen

vuosimenekki vuonna 2019 oli 17 tuotetta, joista kaikki myytiin sesongin aikana neljässä kuukaudessa. Yhteensä tuotteen menekki oli VeVen kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan kautta 60 tuotetta. Sesongin viikkomenekiksi voimme laskea siis 3,75 tuotetta. Tuotteen tilausaika edullisimman hankintahinnan tarjoavan toimittajan mukaan on 14 päivää, eli kaksi viikkoa. Toimitusajan ollessa pitkä ja sesongin lyhyt sekä voimakas, voidaan varmuusvarastona pitää tuotetta yli viikon ennakoitun tarpeen määrää. Edellä mainituilla arvoilla voimme laskea tuotteen tilauspisteen T seuraavasti:

$$T = 3,75 * 2 + 4$$

$$T = 11,75$$

Tilauspiste, eli hälytysraja muuttuu sesonkiluontaisen kauden aikana, eli kevään aikana tietynlaisten tuotteiden keskimääräinen menekki viikossa on suurempaa kuin syksyllä. Siksi tilauspisteiden tarkastus on tehtävä useamman kerran vuoden aikana, jotta vältetään liian suurilta tilauseriltä sesongin loppupuolella. Lyhyen ja voimakkaan sesongin takia, tilauspisteen määrittely olisi hyvä tehdä VeVen tapauksessa esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Tilauspisteen lisäksi varastonkierron nopeuden optimoimiseksi on määritettävä tilauserän koko, eli optimiostoerä. Optimiostoerä voidaan laskea Kaavan 1 avulla. EOQ-mallin menetelmä sopii kuitenkin vain sellaisille tuotteille, joiden kysyntä on jatkseenkin tasaista (Hokkanen & Virtanen, 2012 s.79). VeVen tapauksessa tuotteiden kysyntä ei pääasiassa ole lainkaan tasaista, vaan voimakas sesonki luo vaihteluja tuotteiden kysyntään. Kaava ei myöskään huomioi ennakkotilauksista saatavaa alennusprosenttia, joka VeVen tavarantoimittajilla on korkeammillaan jopa 7 prosenttiyksikköä.

Edellä mainitun kaltainen ennakkotilaus-alennusprosentti kannustaa tilaamaan tietyiltä tavarantoimittajilta lähes koko kauden arvioitua menekkiä vastaavan määrän tuotteita, kunhan varastoinnista kertyvät kustannukset alittavat ennakoalennusprosentin ja hankintaan tarvittavaa pääomaa riittää. Ulkoisista tekijöistä johtuvista muutoksista menekin kausivaihteluihin ja niiden synnyttämään ylivarastointiin liittyviin riskeihin voidaan varautua pienentämällä ennuste kausikohtaisesta menekistä. Pienentämällä ennakkotilauksessa tehtävää hankintaerän suuruutta, nopeutamme varaston kiertoa, mutta menetämme ennakoalennuksen. Jos tuotetta ei hankita ennakkotilausten aikana, tai kun myytävä tuote saavuttaa ennalta määritellyn tilauspisteensä kesken kauden, on sitä hankittava lisää lasketun optimiostoerän mukaisesti laskettu määrä.

Kun tuote saavuttaa hälytysrajansa ja hankitaan lisää, eikä sen hankintahinta sisällä enää ennakossa saatavaa hinta-alennusta, on sen jälleenmyyntihintaa myös nostettava. Tätä kutsutaan kausiperustaiseksi hinnoitteluksi, jota tavataan yleisesti esimerkiksi sähköntoimittajien hinnoittelussa (Turku Energia 2019). Kausihinnoittelu saattaa laskea tuotteen myyntimäärää, mutta pitää tuotteesta saatavan keskikatteen vakiona ostohinnasta riippumatta. Jos VeVen hankkima uusi toiminnanohjausjärjestelmä ei ominaisuuksillaan pysty huomioon ostohinnasta riippuvia myyntihinnan muutoksia, voidaan muutokset toteuttaa laskemalla tuotteen hinta katetuottohinnoittelun mukaisesti.

$$\begin{array}{l}
 \textit{Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset} \\
 + \textit{Tuotteelle kohdistettu katetuottotarve} \\
 \hline
 = \textit{Tuotteen arvonlisäveroton hinta} \\
 + \textit{Arvonlisävero} \\
 \hline
 = \textit{Tuotteen verollinen myyntihinta}
 \end{array}$$

Kuva 6. Katetuottohinnoittelu. (Osaava Yrittäjä, 2019).

Kun yrityksen valikoimassa on yhteensä tuhansia tuotteita, on erittäin todennäköistä, että joitain tuotteita ei myydä ennustettua menekkiä vastaavaa määrää kauden aikana. Näissä tapauksissa on vaarana tuotteen jääminen varastoon kauden loputtua. Kun tuote jää VeVessä talven yli varastoon, sen riski arvonalenumiseen kasvaa, sekä siihen sidottu pääoma syö yrityksen resursseja. Myös työn määrä inventoinnin aikana, myymälän järjestyksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä kasvaa, mitä enemmän tuotteita on sesongin ulkopuolella varastossa. Edellä mainituista syistä on perusteltua keventää ylisuurta varastoa esimerkiksi laskemalla tuotteen myyntihintaa, varsinkin jos tuotteen riski vanheta talven aikana on suuri. Varaston tyhjennys kauden lopussa on helposti toteutettavissa ja sille onkin jo varattu oma osasto verkkokaupan puolella. Ylijäämätuotteiden kanssa voidaan hyödyntää myös teemapäiviä kuten Black Fridayta ja joulunalusmyyntiä esimerkiksi joulukalenterin muodossa.

Veneilijän Verkkokaupan Herttoniemen toimipisteen varaston arvo marraskuussa 2019 oli inventaarion mukaan verottomana XXXXXXXX €. Tähän summaan sisältyy myös tiettyjen tuoteryhmien kohdalla arvonalennus, eli käytännössä kyseisten tuotteiden ostohinta on ollut nykyistä arvoa korkeampi. Marraskuun lopulla inventoitujen tuotteiden saldomäärät pitäisi olla sillä tasolla, että ne riittäisivät vastaamaan hiljaisimpien kuukausien

(joulu-, tammi-, helmi- ja maaliskuu) myyntimäärää. Kyseisien kuukausien yhteenlaskettu myyntisumma on vuonna 2018 ollut XXXXXX €. Jos varastossa olisi pidetty vain niitä tuotteita, joita on osattu ennustaa asiakkaiden ostavan, on varaston arvo ollut XXXXXX € liian suuri. Työntekijähaastatteluiden mukaan kyseinen varasto on rahoitettu vieraalla pääomalla, jonka korko vaihtelee 1,7-2 prosenttiyksikön välillä. XXXXXX € liian suuren varaston ainoastaan vieraasta pääomasta maksettavan koron (2%) osuus on vuositasolla XXXX €. Kun otamme huomioon todellisen vuosikoron sekä varastoon sijoitetun pääoman menetetyt tuottotavoitteen (5%), nousee ylisuuren varaston kulut vuodessa kymmeneen tuhansiin. Edellä mainittu laskelma on hyvin kärjistetty ja suurpiirteinen arvio pääoman kuluista, mutta sen avulla voimme todeta ylisuuren varaston vaikuttavan huomattavan negatiivisesti yrityksen tulokseen.

4 TOIMENPITEET

Tutkimuksen alkuvaiheessa oli opinnäytetyön ajatuksena pohtia, onko ennakkoalennuksien kanssa suurien ostoerien tilaaminen edullisempaa, kuin pienet ostoerät ja nopean varastonkierron myötä pieni pääoman tarve. Alan teoriaan tutustuessa kävi nopeasti ilmi, että ennakotilausalennusta, toimittajaa, toimitusaikaa tai toimitusmaata tärkeämmäksi tekijäksi tilausvaiheessa nousee tilauksen koko ja oikea-aikaisuus. Ennakkotilauksen edullisuutta pohtiessa on helppo verrata tilaukseen sijoitettavan pääoman kustannuksia ja arvonalenemisen riskiä tavarantoimittajan tarjoamaan ennakkoalennusprosenttiin. Alennusprosentin ollessa selkeästi suurempi kuin vieraasta pääomasta maksettava korko, on ennakkotilauksen tekeminen perusteltua. Ennakkotilauksen koko pitäisi tällöin määrittää hyvin lähelle tuotteen myyntiennustetta parhaan tuoton saamiseksi. Jos tuotetta myydään yli ennusteen mukaan tilatun määrän, voidaan tuotetta tilata lisää kesken sesongin, kun tuotteiden saldot ja tilauspisteet hälytysrajoineen ovat määritetty toiminnanohjausjärjestelmään. Tällöin kuitenkin on tuotteiden hinnoitteluun kiinnitettävä huomiota, koska sen hankintakustannukset ovat ennakkotilattua tuotetta korkeammat.

Uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee olemaan suuressa roolissa tulevaisuuden varastohallinnan kannalta, mutta se vaatii käyttäjiltään osaamista parhaimman lopputuloksen saamiseksi. Kun jokaiselle tuotteelle on määritetty varastossa oleva saldomäärä, hyllypaikka, tilauspiste, optimiostokerä ja keskioستohinta, voidaan tuotetta pitää varastossa aina mahdollisimman pieni määrä tinkimättä toimitusvarmuudesta tai asiakastyytyvyydestä. Tuote löydetään helpommin varastosta, eivätkä tuotepuutokset ole enää tuotteen tilaajasta johdannaisia. Varaston ylläpitoon ja inventointiin käytetty työmäärä helpottuu, ja työmäärän vähetessä myös työstä aiheutuvat kulut pienenevät.

Keskioستohintaa seurattaessa voidaan tuotteen myyntihinta pitää vakiona läpi kauden, mutta toimittajasta tai tilaushetkestä johtuvaa hankintahintojen vaihtelua voidaan kompensoida kausihinnoittelulla, jolloin kateprosentti pysyy samana. Tuotteiden hinnoitteluun olisi myös hyvä kiinnittää enemmän huomiota. ABC-luokitusta tehdessä oli helppo todeta usean eri toimittajan tuotteiden olevan hinnoiteltu suoraan tietyn kateprosentin mukaan. Edellä mainittu hinnoittelumalli johtaa tilanteeseen, jossa tiettyjä tuotteita myydään selkästi alle yleisen markkinahinnan, tai vaihtoehtoisesti tuote on huomattavasti kalliimpi kuin kilpailijalla. Veneilijän Verkkokaupan valikoimassa tuotteita on kuitenkin

tuhansia, joten tuotekohtainen hinnoittelun tarkastelu on hyvin työläs toimenpide, varsinkin kausiluontoisesta hintojen vaihteluista johtuen.

Aikaisemmin tutkimuksessa todettiin optimiostokerän EOQ:n laskukaavan olevan Veneläjän Verkkokaupan rajusti sesonkiluontoiseen toimintaan sellaisenaan sopimaton, tai ainakin se olisi tehtävä niin usein, että sen tekemiseen sidotut resurssit kumoavat siitä tehdyn hyödyn. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä saattaa huomioida myyntimäärän viikottaiset vaihtelut, jonka perusteella se määrittää optimiostokerän ja tilaushetken. Jos näin ei ole, on niiden määrittäminen manuaalisesti mahdollista, mutta erittäin työlästä. Uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen tuomista eduista huolimatta, vaatii nykyistä vastaavan laajan tuoterepertuaarin ylläpitäminen niin paljon työtä, pääomaa ja muita resursseja, että sen kaventaminen on perusteltua. Myös tavarantoimittajien määrään on syytä kiinnittää huomiota ja ne voidaan pisteyttää tutkimuksessa edellä mainitulla tavalla. Vaikka pisteytyksestä ei suoranaisesti olisi konkreettista hyötyä tavarantoimittajan valintaan, tuo se esille epäkohtia sekä kehittämiskohteita yhteistyöstä toimittajan kanssa.

Tuoterepertuaarin kaventamiseen käytettävän ABC-luokituksen määritteitä voidaan soveltaa tarpeen mukaan, mutta hyvänä nyrkkisääntönä olisi myyntimäärän ja katesumman mukaan C ja D-luokkaan kuuluvien tuotteiden muuttaminen varastotuotteista tilaus tuotteiksi. C-luokan tuotteiden valikoiman pienentämisen kanssa täytyy yrityksen noudattaa kuitenkin varovaisuutta, jotta laajasta repertuaarista saatua kilpailuetua ei menetettäisi. Vaikka varaston optimoinnista löytyy suuri määrä kirjallisuutta, ja optimoinnin tuomia taloudellisia etuja voidaan todeta erilaisilla työkaluilla ja laskutoimituksilla, emme voi ennustaa tuotevalikoiman kaventumisesta johtuvaa vaikutusta asiakkaan ostokokemukseen perinteikkäässä kivijalka-lifestyle-myyvälässä.

LÄHTEET

- Arnold, T.; Chapman, S. & Clive, L. 2013. Introduction to materials management. Englanti: Pearson Prentice Hall
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WSOY
- Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino
- Hokkanen, S. & Virtanen, S. 2012. Varastonhoitajan käsikirja. Kangasniemi: Sho Business Development Oy
- Itewiki 2019. 7 vinkkiä: Näin optimoit varastosi. Viitattu 09.12.2020. <https://www.itewiki.fi/p/7-vinkkia-nain-optimoit-varastosi>
- Lankhorst-Taselaar, 2020. Winter Order 2021 proposal. Annettu 01.12.2020 Helsingissä
- Logistiikan Maailma 2019. Varastonohjaus. Viitattu 12.11.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus>
- Maritim Kampanjaluetelo, 2021. Annettu 31.11.2020 Helsingissä
- Osaava Yrittäjä 2019. Katetuottohinnoittelu. Viitattu 25.11.2019. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/hinnoittelulaskelmat>
- Osaava Yrittäjä 2020. Ostot. Viitattu 10.12.2020. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/ostot>
- Pouri, R. 1983. Varastoinnin tekniikka. Jyväskylä: K. J Gummerus kirjapaino Oy
- Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Sakki, J. 1997. Logistinen prosessi: ohjaus - yhteistyö – lisäarvo. Espoo: Jouni Sakki Oy
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B –prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy
- Turku Energia 2019. Kausihinnoittelu. Viitattu 23.11.2019 <https://www.turkuenergia.fi/kaukolampo-ja-jaahdytys/kaukolampo-kestavin-valinta/uusihinnoittelurakenne/>
- Uitto, J. 2015. Taloudellinen ostoerä. Viitattu 12.11.2019. <https://jesseuitto.fi/eoq-taloudellinen-ostoera>

CASE VENEILIJÄN VERKKOKAUPPA

Työntekijähaastattelu

Jyri Nordström – myymäläpäällikkö, Veneilijän Verkkokauppa Lauttasaari

-Nykytilanteen määrittäminen:

1. Kilpailutilanne
Kilpailutilanne on tarvikepuolella tiukentunut jatkuvasti. Uusia toimijoita ilmestyy tasaiseen tahtiin verkon puolelle. Toisaalta joitain vanhempia toimijoita on myös joutunut lopettamaan kilpailun käytyä liian tiukaksi. Suuret toimijat ajavat pienempiä yrityksiä ahtaalle edullisilla hinnoillaan, ketjumaisella liiketoiminnalla ja hyvällä tunnettavuudella ja saavutettavuudellaan.
2. Kilpailuedut
Edulliset hinnat yhdistettynä asiantuntevaan palveluun (kallis yhdistelmä yritykselle). Myymälöiden hyvä sijainti Helsingissä, jossa asioivat myös naapurikaupunkien veneilijät. Hyvät suhteet päämiehiin sekä laaja tukkuverkosto, josta samoja tuotteita voi etsiä paremman saatavuuden tai hinnan perässä.
3. Nykyinen varaston toimivuus, taso, arvo?
Varaston kierrossa on parannettavaa. Tuotteet eivät ole saldoilla, joka estää toimivan varastonhallinnan. Huonosti kiertävien tuotteiden poistaminen on puutteellista, jollei lähes olematonta. Varaston arvo lienee melko lailla suhteessa myynnin kanssa. Toki parempi varastonhallinta voisi mahdollistaa tuotevalikoiman pientä kasvattamista lisäämättä varaston arvoa entisestään. Yrityksen omistajat ovat toivoneet nykyisen varastoarvon pienentämistä.
4. Nykyinen palvelutason aste? Eli miten suuri osuus nykyisistä asiakkaista poistuu myymälästä ilman haluamaansa tuotetta?
*Myymälään saapuneista asiakkaista poistuu arviolta noin 5-10% ostamatta mitään.
Osa on tullut tarkoituksella vain katselemaan ja kuluttamaan aikaa.*

*Toinen osa näistä asiakkaista (ostamatta poistuvista) ei löydä meiltä halua-
maansa, koska meillä ei ole tarjota tuotetta tai palvelua. Näitä tulee aina olemaan
sillä emme pysty millään tarjoamaan aivan kaikkea alalla tarvittavaa.*

*Kolmas ryhmä näistä on asiakkaita, jotka ovat tulleet ostamaan tuotteita, joita
meillä on valikoimassa, mutta se on loppunut varastosta. Näihin voimme vaikut-
taa parantamalla varastonhallintaa.*

*Neljäs ryhmä on asiakkaita, jotka tulevat ostamaan tuotteita, joita meillä on oh-
jelmassa, mutta ei pidetä varastossa. Osa näistä asiakkaista haluaa tilata tuot-
teen ja osa käy hakemassa sen muualta. Tämänkin ryhmän palvelutasoon
voimme osittain vaikuttaa hyvällä varastonhallinnalla.*

-Mihin halutaan tulevaisuudessa?

*Liiketoimintaa täytyy kehittää jatkuvasti kilpailun tiukentuessa. Kasvun tulee olla hallittua
ja keskittyä tuloksen tekemiseen. Toiminnan osien kehittäminen tehokkaaksi parantaa
tulosta. Varastonhallinta on tärkeä osa liiketoimintaa ja se tulisi saada yrityksen kokoa
vastaavalle tasolle. Varastonkierto ja yrityksen tulokselle suotuisa tuotevalikoima ovat
asioita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota lähitulevaisuudessa. Alalla toimivista (suurista)
toimijoista täytyy pystyä erottumaan jollain keinolla. Liiketoiminnassa on tärkeää pystyä
säilyttämään vähintään nykyinen kokoluokka, jotta pystytään pitämään nykyinen hinta-
taso tilaamalla tarpeeksi suuria tavaramääriä vuoden aikana.*

-Mitä halutaan tutkimuksella opinnäytetyön toimeksiantajan puolelta saavuttaa?

*Yrityksen perinteisistä ajatusmalleista poikkeavien ajatusten esilletuonti. Uusia nykyai-
kaisia ideoita kehittämään perinteistä toimintaa ja auttamaan varastonhallinnan osalta
tuloksen parantamisessa.*

Ville Lehti – Toimitusjohtaja, Oy Waltic Ab:

-Tarvikepuolen/Veneilijän Verkkokaupan nykytilanne koko yrityksen näkökulmasta?

*Tarvikepuoli on tärkein osasto koko talossa, koska myytävistä tuotteista saatava kate
yleensä parempi kuin venepuolella. Kiristynyt kilpailu esim. Motonet ja ulkomaiset verk-
kokaupat on johtanut katteiden laskemiseen kyseisellä osa-alueella merkittävästi, ja sillä
on merkitystä koko yrityksen kannattavuuteen. Tavoite olisi parantaa myyntikatetta, jos*

vaan mahdollista, koska kasvaneet henkilöstökulut sekä yleiskulut syövät katetta entisestään. Tietysti myynnin kasvua on pakko tehdä koska kulutkin kasvavat. Se täytyy kuitenkin tapahtua samalla henkilömäärällä, koska ei varaa palkata uutta.

-Mihin suuntaan tarvikepuolta halutaan kehittää? Tulevaisuuden tavoitteita?

Aikaisempina vuosina on tutkittu, että jos laajennetaan eri paikkakunnille, mutta haasteeksi on muodostunut luotettavan paikallisen tekijän löytäminen. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja verkkokauppa mahdollistaa paremman hallittavuuden tilauksiin ja tuotteisiin ja sitä kautta myyntiin. Tavoite olla (ja pysyä) yksi Suomen johtavista venetarvikealan toimijoista.

-Varastotilan kustannukset? Varaston arvon vaikutus kustannuksiin, esim. vakuutus

Vanha toiminnanohjausjärjestelmä ei ole onnistunut ja varaston arvo on kasvanut suhteettoman isoksi. Uudella toiminnanohjausjärjestelmällä pyritään karsimaan varastoinnista johtuvia kuluja. Nykyisellään n.300m² Herttoniemen varaston kuukausikulut ovat noin 4000,00 €. Varastointikustannukset eivät juuri muutu suhteessa varaston arvon kanssa, vakuutuksen hinta määräytyy varaston arvon korkeimman huipun mukaan koko vuodeksi.

-Pääoman kustannukset? Vieraan pääoman kustannukset?

Käytännössä koko Herttoniemen varaston arvo on rahoitettu vieraalla pääomalla, jonka korko vaihtelee 1,7-2% välillä.

-Sijoitetulle pääomalle korkotavoite?

Korkotavoite on 5%.