

Pääoman johtaminen strategisella varastonhallinnalla

Sanna-Kaisa Julin



Tekijä(t) Sanna-Kaisa Julin	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Pääoman johtaminen strategisella varastonhallinnalla	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 4
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty tekijän oman kiinnostuksen pohjalta keväällä 2021 korona pandemian aikana. Tutkielma on koostettu tietokirjallisuudesta, asiantuntijoiden teksteistä sekä ammattilaisen yksilöhaastattelusta.</p> <p>Kaikilla yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan vaihto-omaisuuteensa sitoutuneeseen pääomaan strategisen päätöksenteon kautta ja tämän avulla parantaa tehokkuuttaan. Tämän ajatuksen kautta tutkimusta lähdettiin kokoamaan yhtenäiseksi teokseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu laskentatoimen toiminnan avaamisesta, varastonhallinnan eri näkökulmista sekä varastonlaskennasta. Näiden tarkoituksena on selvittää, minkälaisessa roolissa johdon laskentatoimi on yrityksen päätöksenteossa, millä strategisilla keinoilla pystytään varastoa hallita sekä mitä eri menetelmiä on arvostaa varastoa.</p> <p>Tutkimushaastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla yksilöhaastatteluna alan ammattilaisen kanssa, jonka avulla saatiin teoriapohjalle käytännönläheisyyttä. Haastattelu pyrittiin pitämään vain johdattelevana, jotta asiantuntija saisi vapauden kertoa hänen mielestään tärkeimmät asiat aihealueesta.</p> <p>Tutkimuksella haluttiin saada vastauksia tutkimuskysymyksiin, miten yrityksen strategiaa toteutetaan varastoinnin avulla sekä millä keinoin vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa hallitaan. Teoriapohjan avulla saatiin selville, että laskentatoimen rooli yrityksen johdon päätöksenteossa on merkittävä strategian toteutumisessa ja seurannassa. Myös että varaston oikeanlainen hallinta sekä arvostus vaihtelee organisaatiosta riippuen.</p> <p>Teoriapohja on hyvin samassa linjassa alan ammattilaiselta haastattelussa saatuihin vastauksiin. Varastonhallinnan haasteita on monenlaisia mutta yksi keskeiseksi aiheeksi nousi niin ammattilaisten mielipiteiden kuin tietokirjallisuudenkin pohjalta asiakastyytyväisyyden ja kustannustehokkuuden kanssa tasapainottelu.</p> <p>Tutkimus osoitti, että yrityksen strategiaa toteutetaan varastoinnin avulla hyvinkin konkreettisesti sekä että vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa tarkastellaan tarkasti yrityksen halutessa toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti.</p> <p>Opinnäytetyö valmistui aikataulun mukaisesti ja työstä saatiin luotettava kuvaus vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman hallinnan problematiikasta.</p>	
Asiasanat Varasto, pääoma, strategia, laskentatoimi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn rakenne rajauksineen ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusmenetelmän valinta	2
2	Laskentatoimi päätöksenteon tukena	4
2.1	Johdon laskentatoimi	4
2.1.1	Kustannustietoisuus	5
2.2	Yrityksen päätöksenteko	7
2.2.1	Strateginen toiminta	9
2.2.2	Operatiivinen toiminta	10
3	Varastonhallinnalla tehokkuuteen	11
3.1	Varastojen monimuotoisuus	11
3.1.1	Toiminnanohjausjärjestelmä	13
3.1.2	Varaston toiminnan analysointia	14
3.2	Varaston suorituskyky	15
3.2.1	Asiakastyytyväisyys toimivalla varastoinnilla	16
3.2.2	Sisäisen suorituskyvyn mittarit	18
4	Varaston arvotus kustannuslaskennan menetelmin	20
4.1	Jakolaskenta	20
4.1.1	Sivu- ja rinnakkaistuotteet	21
4.2	Lisäyslaskenta	22
4.2.1	Kalkyylityypit	23
4.2.2	Toimintolaskenta	24
5	Haastatteluosuuden analysointi	26
5.1	Strategista varastonhallintaa	26
5.2	Pääoman hallinta varastoinnissa	27
5.3	Varastoinnin tulevaisuus	28
6	Johtopäätökset	29
	Lähteet	31
	Liitteet	34
	Liite 1. Haastattelun kysymykset ja vastaukset	34

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu oman kiinnostukseni pohjalta ja koottu peilaamaan tämänhetkisiä toimialojen toimintaympäristöjen ilmettä varastonhallinnan kannalta. Opinnäytetyöni aiheena on varastonhallinta sekä siihen liittyvän pääoman hallinta. Kirjoitan työni yrityksen strategisen päätöksenteon kannalta ja koko aiheen pää pilari on varaston optimointi.

Opinnäytetyöni on tutkielma varastonhallinnan mahdollista keinoista sekä miten ne voisivat vaikuttaa positiivisesti yrityksen pääoman hallintaan ja suorituskyvyn parantamiseen. Varaston aiheuttamat kustannukset ovat kohta johon yritys pystyy itse aktiivisesti vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Joten tavoitteeni on herättää jo ehkä tutut tiedot eloon nostamalla ne esiin yhtenä osana johdon laskentatoimen päätöksentekoa ja näin mahdollisesti auttaa yrityksiä oikeissa valinnoissa varastointistrategiaa valitessaan.

Antaen näkökulmaa aiheeseen suoritin haastattelun elintarvikealan tuoteryhmävastaavalle varastoinnista sekä sen pääoman hallinnasta. Haastattelun avulla saatiin käytännön kautta tietoa siitä kuinka strateginen päätöksenteko vaikuttaa yrityksessä vaihto-omaisuuteen sitoutuneeseen pääoman hallintaan.

1.1 Työn rakenne rajauksineen ja tavoitteet

Varastonhallinta on osa yrityksen laskentatoimea, jonka takia aloitan työn kertomalla mitä yrityksen laskentatoimi tekee, ja mikä sen merkitys on yritykselle. Painotan työssäni johdon laskentatoimen analysointia ja jätän ulkoisen laskentatoimen vain maininnaksi. Yrityksen päätöksenteko jakautuu strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon, joita käsitteinä avaan niin että saadaan kokonaiskuva päätöksenteon moninaisuudesta. Yrityksen päätöksentekoon vaikuttaviin tekijöihin kuitenkin palataan läpi koko opinnäytetyön valottaen käsitystä siitä, miten mikäkin osa-alue varastonhallinnassa vaikuttaa päätöksentekoon.

Jatkan kertomalla varastonhallinnasta perehtyen varastojen erilaisuuteen ja miten varastonhallinnan oikeanlainen suunnittelu voi tehostaa yrityksen tuottavuutta. Yrityksen päätökseen päätyä tietyntylaiseen varastointistrategiaan vaikuttaa moni tekijä, ja näitä tekijöitä avaan keskittymällä varaston suorituskykyyn. Varaston suorituskykyyn vaikuttaa asiakastyytyväisyys sekä sisäinen suorituskyky. Kun yritys päättää panostaa näiden kahden alueen parantamiseen varastonhallinta on yritykselle enemmän strateginen taloudellinen menettely kuin pelkkä erillinen kustannus.

Tärkeä osa varastonhallintaa on varastolaskenta. Neljännessä luvussa perehdytään erilaisiin varastolaskennan menetelmiin, joita yrityksen johdon laskentatoimi käyttää apunaan informaation tuottamiseksi yrityksen johdolle. Jotta ymmärrettäisiin, kuinka monin eri tavoin voidaan varastointia käyttää hyödyksi, pitää laskennan perusmenetelmiä esitellä ennen kuin johtopäätöksiin voidaan pureutua.

Haastatteluosuudessa keskityin työni tutkimuskysymyksiin, joiden avulla pyrin saamaan haastateltavalta käytännön näkökulmaa aiheeseen. Vertailen saamiani vastauksia tietoperustan tietoon ja avaan hieman haastateltavan vastauksissa esiin tulleita aiheita tulevaisuuden näkymistä.

Johtopäätöksissä pyrin kiteyttämään tutkielman keskeiset näkökulmat sekä herättämään kiinnostusta aiheen lisätutkimiselle. Tämän lisäksi pohdin opinnäytetyön tekoa opettavana tutkimuksena ja arvioin opinnäytetyöni onnistumista.

Tutkimustyöni kokonaisuudessa kiinnittää huomiota kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten yrityksen strategiaa toteutetaan varastoinnin avulla?
2. Millä keinoin vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa hallitaan?

Tavoitteena on nostaa esille erilaisia strategisia päätöksenteon toimia, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan. Avata näkökulmaa siitä, kuinka yrityksen päätöksenteolla ja sitä auttavilla yrityksen osa-alueilla on vaikutusta strategian toteutumiseen. Tavoitteena on myös tutkia varastonhallinnan eri menetelmiä sekä siihen liittyviä ongelmia. Tutkielmassa pyrin saamaan selville, minkälainen on varastonhallinnan rooli yrityksen pääoman hallinnassa.

1.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämän tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin saavuttamaan kokonaisvaltainen sekä ympäröivään toimintaympäristön mukaan ottava näkökulma. Laadullisen tutkimuksen toteuttamisen haasteissa oli tietopohjan rajausta niin että tutkielmasta tulisi eheä kokonaisuus ilman kokonaisuuden hahmottamisen epäonnistumista. Tietopohjan jokseenkin laaja-alaisen tutkimisen lisäksi suoritettiin yksilöhaastattelu antamaan näkökulmaa aiheeseen.

Tietopohjan koostaminen tarkkaan valikoiduista alan ammattilaisten kirjallisuudesta sekä internetin luotettavista tietolähteistä luovat tutkimukselle vankan perustan. Tutkielman selkärangana tietopohjan luotettava tieto toimi tutkimusmenetelmän ajurina. Tutkimustiedon rinnalle valikoitiin ajankohtaisia ammattilaisten yksilökirjoituksia blogeista sekä lehdistä. Nämä yksilöittäin toivat tämän päivän näkökulmaa asioihin todistaen sitä, että aihe on edelleen ajankohtainen.

Tutkimuksen edetessä valittiin hakea tietoa vielä suoraan ammattilaiselta. Yksilöhaastattelu toteutettiin sähköpostitse niin että haastateltava sai kertoa mielestään tärkeimmät asiat aiheisiin liittyen. Tavoitteena oli olla liiammin ohjailmatta vastauksia vaan antaa asiantuntijan kertoa aiheesta, jotta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kokonaisuus siitä mitä käytännössä yrityksessä pidetään tärkeinä.

2 Laskentatoimi päätöksenteon tukena

Yrityksen laskentatoimi voidaan sanoa olevan taloudellisten tapahtumien muistiinmerkitsemistä, jäsentelyä sekä merkinnöistä tehtäviä tulkintoja. Laskentatoimi voidaan jakaa kahteen osaan, sen perusteella minkälaista tietoa tuotetaan ja kenelle tietoa tarjotaan. Laskentatoimen tehtävä on kokonaisuudessaan antaa yritykselle sekä rahamääräistä että ei-rahamääräistä tietoa. Tämän tiedon perusteella yritys tekee päätöksiä, jotka auttavat sitä saavuttamaan maksimaalisen potentiaalinsa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9; Pellinen 2019, 10-12.)

Osa laskentatoimesta siis tukee yritystä sen päätöksenteossa. Tätä osaa kutsutaan sisäiseksi laskentatoimeksi eli johdon laskentatoimeksi. Päätöksenteon tukena johdon laskentatoimi myös ohjailee yrityksen sisäisesti työntekijöitä tavoitteiden mukaiseen toimintaan tiedotteiden ja raporttien avulla. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 142.)

Mutta laskentatoimi myös huolehtii siitä, että yrityksen sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoiset sidosryhmät saavat tiedon yrityksen toiminnasta. Tämä toinen osa laskentatoimesta, jota kutsutaan ulkoiseksi laskentatoimeksi, tuottaa tietoa yrityksen ulkopuolisille tahoille. Kirjanpidon perusteella ulkoinen laskentatoimi tuottaa mm. tuloslaskelman yrityksen omistajille, josta voidaan nähdä jaettavissa oleva voitonmäärä. Sekä se tuottaa myös lakisääteisen taseen. Ulkoinen laskentatoimi siis kertoo, miten yrityksellä menee sekä minkälainen omaisuus- ja pääomarakenne yrityksellä on. (Pellinen 2019, 10-12.)

2.1 Johdon laskentatoimi

Kuten edellä mainittiin johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi on toinen osa laskentatoimen kokonaisuutta. Johdon laskentatoimi keskittyy tuottamaan tietoa yrityksen sisäiseen päätöksentekoon. Toisin kuin ulkoinen laskentatoimi sisäinen laskentatoimi ei ole mitenkään lailla pakotteinen tai muuten vaadittava, vaan se on ainoastaan olemassa palvelukseen yritystä itseään. Johdon laskentatoimi jalostaa ja yhdistää tietoa niin että se on päätöksentekijöille relevanttia, niin yrityksen omasta toiminnasta kuin kilpailijoiden ja alihankkijoiden toiminnasta. Johdon laskentatoimi perustuu nykyaikaisessa yrityksessä aiheen parissa työskentelevien ihmisen lisäksi paljolti erilaisiin tietoteknisiin järjestelmiin ja ohjelmistoihin. (Ikäheimo ym. 2012, 142; Suomala ym. 2011, 10, 72.)

Yhdistelemällä tietoa ja dataa sekä tekemällä tulkintoja näiden tietojen pohjalta, johdon laskentatoimi avaa yrityksen johdolle päätöksentekoon liittyvää informaatiota. Informaatio on datasta johdettua tietoa, joka on muodostettu jonkinlaiseksi tulkinnaksi. Tämä tulkinta

on avain asemassa päätöksenteossa. Tulkinnan oikeanlaisuuden takia johdon laskentatoimen on hyvä osata poimia juuri se oikea ja merkitsevä tieto kaiken tietotulvan joukosta. Tarkoituksena ei ole siis esittää kaikkea tietoa yrityksen johdolle vaan harkitusti valita mitä informaatiota he voisivat tarvita. (Jylhä 16.8.2016; Suomala ym. 2011, 21.)

Jotta johdon laskentatoimi osaisi valita juuri ne merkitsevät tiedot, on heidän tiedettävät mihin tavoitteisiin halutaan päästä. Yrityksen johdon kommunikaatio johdon laskentatoimen kanssa on siis hyvinkin tärkeässä roolissa, kun pyritään selkeyttämään tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pellinen 2019, 38.)

Vaikka johdon laskentatoimella onkin suuri vastuu tiedon välityksessä yrityksen johdolle, sen tehokkuutta kuitenkin harvoin mitataan. Johdon laskentatoimi on osa yritystä siinä missä muutkin osat ja aiheuttaa myös kustannuksia. Investointi tähän osaan laskentatoimesta tarkoittaa myös sitä, että siltä odotetaan tulosta kuten muiltakin yrityksen osilta. Johdon laskentatoimen tulosten odotetaan usein näkyvän vasta pitkällä aikavälillä, mutta kustannukset kuitenkin näkyvät jokapäiväisessä yrityksen arjessa. (Suomala ym. 2011, 85.)

Johdon laskentatoimella on käytössään erilaisia mittareita ja työkaluja, joita se käyttää informaation tuottamiseksi päätöksentekoon. Kuitenkaan tämänkaltaisia mittareita tai työkaluja harvoin käytetään mittaamaan itse johdon laskentatoimen tuottavuutta tai tuloksellisuutta. Johdon laskentatoimessa on paljon osa-alueita, joissa voimakas tuottavuuden kasvu on mahdollista monilla yrityksillä. Toimivilla tietoteknisillä järjestelmillä ja ohjelmistoilla voidaan myös kasvattaa johdon laskentatoimen tuottavuutta entisestään. (Suomala ym. 2011, 85, 75.)

Voidaan myös pohtia, jos johdon laskentatoimi tai sen osia ulkoistettaisiin, saataisiin helposti hinta työlle ja näin tiedettäisiin kustannus työlle. Kun kustannus tiedettäisiin tarkkaan, voitaisiin arvioida, onko työn tulokset kustannusten arvoisia. Kustannustietoisuus on tärkeää jokaisessa yrityksen osassa ja myös niissä osissa, joissa näitä laskelmia tehdään. (Suomala ym. 2011, 85.)

2.1.1 Kustannustietoisuus

Yrityksen tavoitteisiin kuuluu aina taloudellinen näkökulma ja yritykset pyrkivät tulokselliseen toimintaan. Tulojen hankkimisen rinnalla ja jopa tärkeämpää on seurata yrityksen ku-

luja. Jotta yrityksen toiminta olisi tehokasta, tulee niin yrityksen johdon kuin johdon laskentatoimen olla kustannustietoinen. Kustannus voidaan selittää olevan resurssien kulutusta rahamääräisesti mitattuna. (Rumpu 3.5.2018; Suomala ym. 2011, 8, 22.)

Eli toisin sanoen yritysten voimavarojen käyttöä tai niiden menetyksiä. Näitä kustannuksia voidaan mitata kahdesta eri näkökulmasta. Pagatorinen eli maksuperusteinen mittaustapa mielletään investoinnin kaltaiseksi uhruukseksi, jonka toivotaan tulevaisuudessa tuottavan yritykselle tuottoa. Kalkuratorinen eli voimavarojen käyttö voi esimerkiksi olla vettä vuotavan varaston katon korjaaminen. Pagatorisen ajattelun kautta katon korjaaminen olisi vain silloin järkevää, kun voitaisiin osoittaa, että tuote pilaantuu muuten. Näin kalkuratorinen kustannusmittaaminen tuo kustannuslaskentaan uudenlaisen näkökulman. Johdon laskentatoimelle on hyvin keskeistä ottaa huomioon kaikenlaiset kustannukset sekä mistä eri osista ne koostuvat. (Pellinen 2019, 16; Suomala ym. 2011, 8, 22.)

Kustannustietoisuus on monitahoinen kokonaisuus koostuen erilaisista laskentakohteista kuten tuotteista, asiakkaista sekä toimitiloista. Kustannustietoisuus kehittyy koko ajan ja sitä pitää aktiivisesti päivittää, koska yritysten toimintaympäristöt ovat koko ajan muutoksen tuulissa. Vaikka yrityksen sisäinen kustannusrakenne olisi selkeästi tiedossa ei välttämättä osata arvioida missä määrin erilaiset muutokset yrityksen sisällä sekä ulkopuolella vaikuttavat yrityksen kustannuksiin. Johdon laskentatoimen kustannustietoisuus muutosten mahdollisuuksista tuo yrityksen johdolle tärkeää tietoa päätöksen tekoon, kun pohditaan yrityksen tulevaisuutta. Laskenta ei pysty kuitenkaan olemaan aina apuna kaikkiin kysymyksiin eikä kaikki tieto ole kaikkien saatavilla joka hetki. Yritykselle voi tulla eteen eettisiä kysymyksiä tai tilanteita, jolloin on päätettävä yrityksen arvojen mukaisesti. Tämän kaltaiset tilanteet pois lukien päätöksenteon pohjalla on usein kustannusten vähentäminen tai kannattavuuden lisääminen. (Suomala ym. 2011, 23-24.)

Kannattavuus ei siis parane vain sitä tutkimalla ja mittaamalla, vaan täytyy tehdä myös oikeanlaisia päätöksiä. Päätösten avulla ajatukset toteutetaan ja päästään haluttuun lopputulokseen. (Suomala ym. 2011, 311.)

Erilaisten mittareiden avulla johdon laskentatoimi korostaa haluttujen asioiden merkitystä. Näin voidaan saada esille se asia, jota halutaan painottaa ja mihin halutaan tehdä muutos. Mutta johdon laskentatoimella ei ole aina kaikkia keinoja saada kaikki tieto datamuotoon ja jalostettua siitä numeraalista tietoa yrityksen johdolle. Tämän takia johdon laskentatoimen tulee ymmärtää, että on myös alueita, joita ei voida mitata. Tämän kaltaisia asioita ovat esimerkiksi yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuus. Johdon on viestittävä tar-

peeksi jokaiselle yrityksen osalle, jotta mahdollinen strategia toteutuisi tehokkaasti. Yrityksen jokainen osa on pidettävä kaikki ajan tasalla muutoksista ja suunnasta, johon pyritään. (Suomala ym. 2011, 325.)

2.2 Yrityksen päätöksenteko

Päätöksenteon tehokkuus vaihtelee päätöksen suuruudesta sekä organisaation rakenteesta riippuen. Kuitenkin tavoitteena selkeässä ja järjestelmällisessä päätöksenteossa on asettaa yksiselitteinen tavoite, johon pyritään. Tämän jälkeen edetään vaiheittain kohti tätä päämäärää. On selvitettävä kaikki eri vaihtoehdot, miten voidaan toimia sekä kerättävä kaikki tarpeellinen tieto analysointia varten. Analysoitaessa eri vaihtoehtoja pysytään ennalta määrättyjen päätöksentekosääntöjen puitteissa. Analysoinnin tuloksena saadaan kaikki vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen ja näin on helpompi vertailla vaihtoehtojen ominaisuuksia keskenään. Kun paras vaihtoehto on päätetty, tälle asetetaan myös jonkinlainen tulosodotus. Tulosodotuksen täyttymistä seurataan ja analysoidaan tulevia päätöksenteko tilanteita varten, jotta mahdolliset virheet vältetään ensi kerralla. (Blenko, Mankins & Rogers 2010; Pellinen 2019, 37.)

Yrityksen sisäisen laskentatoimen tehtävänä on siis auttaa yrityksen johtoa tämän kaltaisissa päätöksenteossa antamalla tarvittavaa informaatiota. Mutta johdon laskentatoimea ei aina kuitenkaan tarvita tuottamaan informaatiota kaikkiin yrityksen päätöksentekotilanteisiin. Tulee pohtia milloin ja minkälaisiin kysymyksiin laskentainformaatiota tarvitaan päätöksenteossa. (Suomala ym. 2011, 83-84, 103.)

Yksi tärkeä johdon laskentatoimen tehtävä on ennustaa parhaalla mahdollisella tavalla miltä toimiala ja toimintaympäristö tulee näyttämään niin lähitulevaisuudessa kuin pidemmän ajan kuluttua. On pohdittava, tuleeko myyntien volyymit muuttumaan jostain syystä tai onko tuotekehityksessä jokin uusi teknologinen uudistus, joka muuttaa toimialan suuntaa jossain määrin. Johdon laskentatoimen tulee esittää yrityksen johdolle miltä yrityksen tase, tulos ja kassavirrat vaikuttavat tulevaisuudessa, jos toiminta pysyy samanlaisena, mutta myös esittää vaihtoehtoisia tilanteita. (Ikäheimo ym. 2012, 141; Suomala ym. 2011, 83-84.)

Ennustaminen on tietenkin aina epävarmaa. Kukaan ei tiedä tarkalleen mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, mutta johdon laskentatoimen tulee erilaisten mittareiden avulla selvittää tulevaisuuden näkymiä. Esimerkiksi erilaiset maailmanlaajuiset tai alueelliset tapahtumat voivat vaikuttaa kysyntään negatiivisesti, mikä vaikuttaa myyntiennusteisiin. On

huomioitava, että mittareihin vaikuttavia tekijöitä kehittyy koko ajan ja nostettava katse numeraalisista tuloksista tarkastelemaan myös ympäröivää maailmaa. Vaikka mittarit osoittaisivat myyntiennusteen laskua tulevaisuudelle, on ehkä yksittäinen tapahtuma vain vaikuttanut hetkellisesti ennusteisiin eikä lasku jatku ennusteen mukaan vaan kenties palaa ennalleen. (Suomala ym. 2011, 84.)

Jotta tulevaisuudesta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva, on näitä ennustamiseen liittyviä prosesseja kehitettävä edelleen. Ennustamisen epävarmuutta ei voida koskaan tai millään menetelmällä poistaa. Tärkeintä yrityksessä on olla avoin mahdollisista epävarmuuksista. Näin esille nousee taas yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuus ja laatu. Ennusteiden ja suunnitelmien epävarmuus on hyvä nostaa esille, jotta koko yrityksen sisällä kommunikointi olisi selkeää sekä väärinymmärryksiltä välttyttäisiin. (Martic 9.7.2020; Suomala ym. 2011, 84.)

Yrityksen arjessa päätöksenteko on suuressa roolissa. Yrityksen on tiedostettava mitkä ovat yrityksen tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan tietyssä ajassa. On pohdittava millä keinoin tavoitteisiin päästään ja minkälaisia päätöksiä tulee tehdä. Valintoja tehdään yrityksen jokaisella tasolla ja jokainen päätös tehdään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Suomala ym. 2011, 8.)

Johdon laskentatoimi tuottaa johdon lisäksi tietoa ja raportteja myös yrityksen eri osa-alueiden esimiehille. Näiden raporttien avulla vastuualueiden esimiehet pystyvät kehittämään toimintaansa ja tehdä erilaisia päätöksiä, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Näin laskentatoimi pyrkii auttamaan johtamaan ihmisiä tavoitteiden asettamisella, eli tavoitejohtamisella. (Ikäheimo ym. 2012, 141.)

Päätöksenteko on yrityksen nettovirtojen maksimointia tekemällä paras mahdollinen päätös. Tavoite tai tavoitteet, joita yrityksellä on, voidaan kutsua totaalitulostavoitteiksi mutta tämä kokonaisuus on kannattavampi jakaa pienempiin osatavoitteisiin. Tämän kaltaisia tavoitteita voivat olla, vaikka vuositulo tai neljännes- eli kvartaalitulo. Näitä tavoitteita kohti yrityksen arjessa tehdyt päätökset ajavat. (Pellinen 2019, 37.)

Tavoitteet jakavat päätöksentekoa strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon siinä suhteessa millä aikajänteellä tavoitteeseen halutaan päästä sekä kuinka laaja tavoite on yritykselle. Yrityksessä johtajien tekemät päätökset voivat olla strategisia tai operatiivisia, ja johdon laskentaa pystytään hyödyntää näissä molemmissa tilanteissa. (Ikäheimo ym. 2012, 140; Pellinen 2019, 35.)

2.2.1 Strateginen toiminta

Strateginen johdon laskentatoimi on kehittynyt tukeakseen johtoa erilaisissa pitkäaikaisissa päätöksentekotilanteissa. Laskentatoimi erilaisia työkaluja hyödyntämällä auttaa yritystä luomaan tehokasta strategiaa. Sekä strategian toteuttamisen aikana mutta myöskin sen jälkeen se auttaa analysoimaan strategian onnistumista eri näkökulmista. (Haaga-Helia 2021.)

Strategisessa laskentatoimessa ja strategisessa johtamisessa on kyse suurien linjojen hahmottelusta. Strategisessa suunnittelussa katsotaan isoja kokonaisuuksia. Näiden isojen kokonaisuuksien ja tavoitteiden viestiminen on myös keskeisessä roolissa niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellekin. Strateginen johtaminen ulottuu näin sisäisen viestintän lisäksi myös ulkoiseen viestintään. Tällä tavoin otetaan huomioon niin sisäinen kuin ulospäinsuuntautuva näkökulma päätöksentekotilanteissa. (Bäckström 25.8.2017; Kenton 24.2.2021.)

Kysymys siitä miten laskentatoimen tuottamaa tietoa hyödynnetään, voidaan tarkoitukset jakaa neljään eri kategoriaan. Tietojen pohjalta tehtävä analyysi voi olla kuvailevaa, diagnosoivaa, ennakoivaa tai ohjailevaa. Näillä vastataan siihen mitä yrityksessä on tapahtunut, mitä toimia tarvitaan, miksi jotain on tapahtunut, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan sekä mitä halutaan tapahtuvan. Strateginen suunnittelu on näkökulmaltaan kaiken kattavaa. (Haaga-Helia 2021; Kenton 24.2.2021.)

Strategisen johtamisen keskeinen tarkoitus on auttaa yritystä löytämään kilpailukykyisempiä tapoja toimia. Strateginen laskentatoimi ottaa huomioon analyysjä tehdessä yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan ja tuottaa tietoa yrityksen johdolle, jotta tehtäisiin kannattavampia päätöksiä yrityksen tehokkuuden kannalta. (Kenton 24.2.2021.)

Tehokkuuteen pyrkiessään yrityksen vaihto-omaisuuden on pyörittävä mahdollisimman nopeasti varastossa. Varaston kierto mittarina kuvaa varaston tehokkuutta, eli kuinka usein varasto uusiutuu. Varaston kierron laskeminen on usealle yritykselle tuttu tapa, mutta on oltava tarkkana, ettei ylenkatsota lukuja vaan ollaan tarkkoja siitä mitä lasketaan. Data pohjaisen päätöksenteon avulla saadaan esille mm. materiaalihallinnon ja markkinoinnin teho, jonka ansiosta varaston vaihto-omaisuuteen sitoutuu mahdollisimman vähän yrityksen pääomaa ja varaston kierto on nopeaa. (Alma Talent 2021; Haaga-Helia 2021; Logistiikan maailma 2021 a.)

Kilpailutilanteissa esimerkiksi tuotteilla, joilla on jonkinlainen jo ennalta asetettu arvo asiakkaan silmässä, ovat myyjälle kilpailuvaltti. Kuten merkkituotteilla, joille on luotu tarkoin imago, joka täyttää asiakkaan odotukset. Tämän kaltaisia tuotteita on kaupan mahdollisuus hinnoitella kannattavammin. Strategiseen suunnitteluun kuuluu mm. tämänkaltaiset vertailuarvojen tunnistaminen ja analysointi. Yksinkertaisuudessaan yrityksen tavoitteena voidaan katsoa olevan, asiakkaan palvelemisen lisäksi, hinnoitella tuotteelleen paras mahdollinen hinta. Oikeanlaisella strategisella suunnittelulla saadaan yritykselle mahdollisimman hyvä kokonaisuus yrityksen tehokkuuden lisäämiseksi mutta myöskin asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. (Kenton 24.2.2021; Pouri 1993, 40.)

Yrityksillä kuitenkin on usein enemmän kuin yksi ainoa asiakas, joten asiakasarvoja on enemmän kuin yksi. Useiden eri asiakasarvojen palveleminen aiheuttaa yritykselle välillä ristiriitaisiakin vaatimuksia. Haasteena tämä pakottaa yrityksen luomaan kannattavia strategisia ratkaisuja myös varastoinnin kannalta. (Pouri 1993, 113.)

2.2.2 Operatiivinen toiminta

Yrityksen jokapäiväisessä päätöksenteossa, eli operatiivisessa toiminnassa, johdon tekemät päätökset toimeenpanevat useimmiten yrityksen toimitusjohtajat ja esimiehet. Operatiivinen laskenta ulottuu usein pisimmillään vuoden eteenpäin tai jopa lyhyemmällekin aikavälille. Operatiivinen johto voi käyttää laskentatoimen tuottamaa tietoa suoraan yrityksen päivittäiseen päätöksentekoon tai toiminnan suunnitteluun, kuten esimerkiksi erilaisista tilanteista johtuvaan muuttuvaan hinnoitteluun. (Pellinen 2019, 18; Selander Oy 2021.)

Monessa tilanteessa, kun päätöksenteko koskee vain lyhyttä aikaväliä, tärkeään osaan nousee muuttuvat kustannukset. Pidemmällä aikavälillä pitää huolehtia kannattavuudesta ja että kiinteät kustannukset tulee katettua, mutta lyhyen aikavälin päätökset voivat tuoda yritykselle uusia asiakkaita, jotka rahoittavat kuitenkin sen hetken kiinteitä kustannuksia osaltaan. Tämän kaltaisia tilanteita kuvaa hyvin lentoyhtiöiden äkkilähtötärjoukset tai esimerkiksi varastossa pian pilaantuvat tuotteet. (Suomala ym. 2011, 124.)

Ihanteelliseksi päätöksenteoksi sanotaan rationaalista päätöksentekoa. Rationaalinen päätöksenteko on tietoon pohjautuvaa laskelmointia, jossa esimerkiksi pyritään vain selvittämään, miten pystytään optimoimaan yrityksen voimavarat tai miten minimoida kustannukset. Todellisuudessa ihmisen päätöksentekoon vaikuttaa monet muutkin tekijät, kun vain tietopohjaiset luvut kustannustehokkuudesta. (Pellinen 2019, 36.)

3 Varastohallinnalla tehokkuuteen

Varastohallinta on yksi mahdollinen osa tuottajan ja asiakkaan välillä tapahtuvaa tavarantoimitusta. Tavarantoimituksessa logistiikan avulla saadaan asiakkaan haluama tuote asiakkaalle. Mutta hyvä ja toimiva logistiikka ei kokonaan poista ongelmia, joita tavarantoimituksessa voi ilmetä. Logistiikkaketjun eri kohdissa tapahtuu varastointia, ja tämä varastointi pyrkii ratkaisemaan kysynnän ja tarjonnan välille kehittyneitä ongelmia. Näitä ongelmia voidaan katsoa olevan tuottajan ja asiakkaan välillä olevia ajallisia, paikallisia sekä määrällisiä eroja. (Mustonen & Pouri 1994, 4.)

Tätä taloudellista menettelyä, varastointia, käsitellään tässä luvussa eri näkökulmista. Varmaa on se, että liiketoiminta on aina muuttumassa ja sen muutoksen perässä tulee menestyvän yrityksen pysyä myös varastoinnin osalta. (Mustonen & Pouri 1994, 4.)

3.1 Varastojen monimuotoisuus

Muutokset liiketoiminnan maailmassa muokkaavat tapaa toimia logistiikkaketjujen sekä varastoinnin osalta. Markkinoille kehittyy organisaatioita, jotka tarjoavat palveluitaan yrityksille erikoistumalla toimivuuteen ja tehokkuuteen ratkaisten erilaisia ongelmia liittyen tavarantoimituksen eri osa-alueisiin. Jos yritys ei pysty täyttämään asiakkaan toiveita, on toinen yritys nykyään vain klikkauksen päässä. Tämän takia on ehdottoman tärkeää kerätä tietoa ja analysoida sitä, jotta yritys pystyy parantamaan toimintaansa (Hallin 19.7.2019; Mustonen & Pouri 1994, 5.)

Varastojen tilat sekä käsittelytavat voidaan muokata yksilöllisesti niin että ne tarjoavat erilaisille asiakkaille erilaisia palveluja. Tilat suunnitellaan asiakkaille mahdollisimman tehokkaiksi ja sopiviksi, kuten esimerkiksi kylmätilojen kannalta ja tuotteiden koon tai vaarallisuuden kannalta. Varastot voivat keskittää palveluitaan eri toimialoille vastaamaan juuri sen tietyn toimialan tarpeita parhaan asiakaskokemuksen tuottamiseksi asiakkailleen. (Pouri 1993, 111.)

Toisaalta varastopalveluissa tuotteiden määrä tulee olla riittävän suuri, jotta tuotanto- ja lähtölogistiikka pystytään toteuttamaan mahdollisimman taloudellisesti. Näin ollen pienemmän kapasiteetin omaavat varastopalvelut voivat menestyä erikoistumalla. Saaden tuloksen hintoja korottamalla, sen sijaan että tuotteiden volyymi tuottaisi tuloksen. (Pouri 1993, 114.)

Erikoistuneiden varastopalveluiden tulee kuitenkin huomioida, että teknologian uusiminen tai muuttaminen toisenlaiseksi on vaikeaa ja kallista. Vaikka erikoistumalla tietynlaiseen varastointiin voi nostaa palveluiden hintaa, on muistettava, että toimialat ovat aina muutoksen käsissä. Tämän takia on kannattavampaa omata joustavaa teknologiaa. Esimerkiksi huolinnassa voidaan olla riippuvaisia sataman tietynlaisista teknologisista ratkaisuista. (Pouri 1993, 116.)

Varastointia voi tapahtua yrityksen tarpeiden mukaan logistiikkaketjun eri kohdissa. Varastot voivat olla raaka-ainevarastoja, valmistuotevarastoja, alihankkijoiden varastoja, tukku-kaupan varastoja, maahantuojien varastoja, varastopalveluyrityksien vuokravarastoja, huolintaliikkeen varastoja, satamien logistiikkakeskuksien varastoja tai vaikka kuljetusliikkeen varastoja. Varastot voivat siis sijaita joko lähellä asiakasta tai lähempänä tuottajaa. Asiakkaiden sijainti, kuljetustiheys, erilaiset liikenneyhteydet sekä asiakkaan odottama toimitusnopeus osaltaan määrittelevät minne varastopalveluita kannattaa sijoittaa. (Mustonen & Pouri 1994, 5; Pouri 1993, 116.)

Sen lisäksi että varastointia voi olla monessa eri logistiikkaketjun kohdissa, on varastointiin myös monenlaisia syitä toimialasta ja organisaation rakenteesta riippuen. Esimerkiksi teräs- tai paperiteollisuudessa tuottajien tuotteen tekoprosessi voi olla sen kaltainen, että tuotetta tehdään kerralla mittavampi määrä. Tällöin tuotteita pitää varastoida, kunnes ne menevät kaupaksi ja lähtevät asiakkaalle. Toisena esimerkkinä voidaan ottaa esille kotimaiset maataloustuotteet. Kausiluonteisesti tuotetta voidaan tuottaa tiettyinä aikoina vuodesta, jolloin tuotetaan koko vuoden tarpeisiin. Niin ikään tuotteet tulee varastoida huolellisesti, kunnes ne menevät eteenpäin asiakkaille. Vaateteollisuudessa taas vaatteita tuotetaan sesongeittain, joten lopputuotteiden varastoinnille on paljon tarvetta. Jotta kustannustaso olisi kohtuullinen ja yritys varmistaa tuotteen saatavuuden halutulle ajalle, se johtaa suurempiin hankintaeriin ja näin ollen varastoinnista aiheutuviin kustannuksiin. (Mustonen & Pouri 1994, 12; Pouri 1993, 57.)

Toisilla teollisuudenaloilla tuotetta tehtäessä syntyy samalla jotain sivutuotetta tai raaka-ainetta. Vaikka nämä ohella syntyvät tuotteet tai raaka-aineet eivät menisi heti kaupaksi, niitä kannattaa silti varastoida ja kaupata eri alojen asiakkaille mahdollisten lisätuoton saamiseksi. Sekä pohtia miten muuten sivutuotteita voitaisiin hyödyntää kustannusten vähentämiseksi, esimerkiksi jätteen käyttö yrityksen energian lähteenä. Kannattavampaa on usein myös alkutuottajilta raaka-aineiden tai varaosien tilaaminen isoina määrinä, silloin kun esimerkiksi erilaiset käsittelymaksut lisäävät huomattavasti kustannuksia. Kannattavuuden lisäksi asiakastyytyväisyyttä ajatellen on joillain aloilla hyvä olla tuotteita ja varaosia valmiina varastossa. Myös tuotteen valmistuksessa tarvitaan varaosia ja erilaisia

komponentteja, joita on hyvä olla heti valmiina varastossa. Tällöin asiakkaat saavat tuotteen tai varaosan mahdollisimman nopeasti, mutta toisaalta yritykselle varastoinnista aiheutuu kustannuksia. (Manninen 1.4.2014; Mustonen & Pouri 1994, 12.)

Varastoinnin monimuotoisuus ja laajuus on yrityskohtaista, mutta kaikille yhteistä on tavoite hallita varastointia mahdollisimman tehokkaasti. Varastoinnin tapahtuessa missä kohtaa vain, on sitä pyrittävä jollain tavoin hallitsemaan ja analysoimaan. (Hallin 19.7.2019; Mustonen & Pouri 1994, 5.)

3.1.1 Toiminnanohjausjärjestelmä

Yksi taloushallinnon työkaluryhmistä on toiminnanohjausjärjestelmät, jotka ovat mukana myös varastoinnin hallinnassa. Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP, Enterprise Resource Planning) on laaja tietojärjestelmä, mikä on tarkoitettu koko yrityksen käyttöön. Tämä yleinen tietokanta antaa yritykselle keinoja, joiden avulla yrityksessä pystytään olemaan mahdollisimman läpinäkyviä yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Kaikki käyttävät samaa tietokantaa ja saavat samat ajantasaiset tiedot. (Logistiikan maailma 2021 b; Suomala ym. 2011, 76.)

Toiminnanohjausjärjestelmiä on monenlaisia, mutta ne kaikki kokoavat yhteen yrityksen eri toimintojen osa-alueet. Esimerkiksi kirjanpidon osa-alueeseen kuuluu muun muassa johdon laskentatoimi. Muita osa-alueita, joita järjestelmässä voidaan jaotella ovat esimerkiksi tuotannon ja myynnin eri osa-alueet. Myös esimerkiksi tilausten- ja varastonhallinta sekä reskontra yhdessä kirjanpidon kanssa käyttävät tämän yhteisen toiminnanohjausjärjestelmän tietokantaa. Yrityksen kaikki eri osat käyttävät samasta tietokannasta samoja tietoja työnteossaan. Tällöin on ehdottoman tärkeää, että järjestelmässä kaikki tieto on ajantasaista koko ajan sekä mahdolliset kirjaukset tehdään viipylemättä. (Logistiikan maailma 2021 b; Suomala ym. 2011, 76.)

Monet nykyaikaiset toiminnanohjausjärjestelmät ovat lähteneet liikenteeseen siitä, että yritykselle on kehitetty materiaalien tarvelaskentaa. Sen ympärille on sen jälkeen lähdetty kehittämään lisää järjestelmiä ohjaamaan eri toimintoja. Materiaalinohjaus on suuressa roolissa varastoinnin ohjaamisessa sekä hallinnassa. Materiaalinohjaus varmistaa esimerkiksi sen, että tuotannolla on tarvittava määrä oikeaa raaka-ainetta juuri oikeaan aikaan. (Logistiikan maailma 2021 b; Logistiikan maailma 2021 c.)

Tämän lisäksi varastojen ja kuljetuksien ohjaus on todella tärkeässä roolissa, kun halutaan että toimituskyky on parhaimmillaan sekä että varastojen tuotteiden määrät riittävät.

Varastonhallinta vaatii siis monenlaista ohjausta, jotta osataan priorisoida sekä ajoittaa toiminnot oikein. Kun halutaan tietoa päätöksenteon pohjalle, on tuotteita sekä varastonhallintaa tutkittava ja analysoitava erilaisin menetelmin. (Pouri 1993, 52.)

3.1.2 Varaston toiminnan analysointia

Jotta varastoa osataan hallita mahdollisimman tehokkaasti, tulee sitä ja sen toimintaa analysoida mahdollisten parannussuunnitelmien varalta. Yksi analysointi ja seurantamenetelmä on ABC-analyysi. ABC-analyysi on varaston tuotteiden luokittelukeino, jota käytetään apuna, kun varastossa on varastonimikkeitä verrattaen paljon eikä haluta, että varaston kokonaisarvo nousee hallitsemattoman suureksi. On tärkeä ottaa huomioon varasto kokonaisuudessaan, mutta on myös kiinnitettävä huomiota yksittäisiin tuotetyyppeihin ja tuoteryhmiin. (Logistiikan maailma 2021 d.)

Varaston seurannan tehtävänä on auttaa yrityksen johtoa sen päätöksenteossa eikä aiheuttaa vain suurempaa työtaakkaa. Vaikka kaiken kattavaa analyysiä ei pystytä toteuttamaan pelkästään yhden analyysin esimerkiksi ABC-analyysin avulla, antaa yksi hyvin toteutettu analyysi paljon hyödyllistä tietoa yritykselle. (Jaskari 21.10.2021.)

ABC-analyysin avulla tuotteet luokitellaan esimerkiksi myynnin mukaan tai vaikka myyntikatteen mukaan. Tärkeintä on pyrkiä saavuttamaan mahdollisimman tehokas mutta yksinkertainen järjestelmä, vaikka varastossa olisikin tuhansittain erilaisia tuotteita tai tuoteryhmiä. Tämän analyysin avulla halutaan alentaa sitä pääomaa, joka on yritykseltä sitoutunut varastoon sekä parantaa asiakkaille halutun tuotteen saatavuutta. (Logistiikan maailma 2021 d.)

ABC-analyysissä voidaan käyttää 80/20-sääntöä, eli ensimmäisen tuoteryhmän tuotteet olisivat kokonaistuotemäärästä vain 20 % mutta myyntivolyymi olisi 80 % kokonaisuudesta. Näin loput ryhmät jakautuisivat samaan tyyliin 30/15 sekä loput 50/5. (Logistiikan maailma 2021 d.)

Toinen luokittelutapa, jota käytetään melko yleisesti, on jaettu neljään luokkaan, josta ensimmäinen ryhmä tuotteita myy 50 % kokonaisymyynnistä. Tästä seuraavat ryhmät 30 %, 18 % ja viimeinen 2 %. Tämän kaltaiset jaottelut tai 80/20-sääntö ei ole kiveen hakattua säännöstöä vaan jokainen yritys muokkaa luokittelua omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Yritys voi joko lisäämällä tai vähentämällä ryhmien määrää, tai muokkaamalla prosentuaalisia osuuksia saada järjestelmästä omiin tarpeisiinsa sopivan. (Logistiikan maailma 2021 d.)

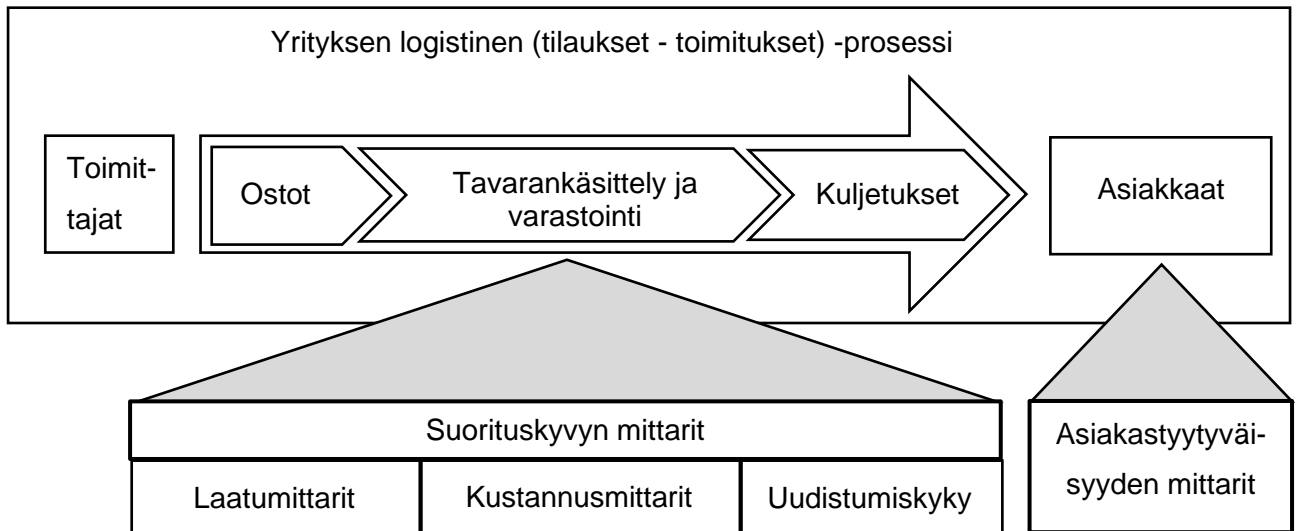
Sen ei ole väliä millä tavoin luokittelujärjestelmä on suunniteltu yrityksessä, on kaikissa ABC-analysointi taktiikoissa kuitenkin sama. Ensimmäistä ryhmää, jonka myyntivolyymi on kokonaisuudessaan suurin, tulee tarkkailla huolellisesti. Tämän ryhmän kierron tulee olla sujuvaa ja nopeaa sillä sen menekki on kaikista suurin. Muiden ryhmien menekki on hitaampaa ja näissä tilanteissa tulee huomioida se, ettei varastoon sitoudu liikaa pääomaa liian pitkäksi aikaa. Joidenkin tuotteiden kohdalla tulee pohtia, onko kannattavaa pitää tuotetta varastossa. Esimerkiksi todella harvoin tarvittu mutta sitäkin ratkaisevampi varaosa saattaa olla asiakkaalle todella tärkeässä osassa siinä hetkessä, kun sitä tarvitaan. Mutta yritykselle se on taas turha kustannus varastossa pölyttyessään. Nykyaikaisten toiminnan-ohjausjärjestelmien avulla tämän kaltainen tuotteiden seuranta on helppoa ja reaaliaikaista. (Logistiikan maailma 2021 d.)

3.2 Varaston suorituskyky

Varastohallinnassa pyritään optimoimaan, kuinka paljon tuotteita on varastossa, niin että ne täyttäisivät asiakkaiden tarpeet mutta eivät sitoisi liialti yrityksen pääomaa. Alati muuttuvassa maailmassa varaston suorituskyvyn analysointi voi olla avain menestyksekkääseen päätöksentekoon yrityksen sisällä. (Hallin 19.7.2019.)

Hyvin oleellista on ottaa huomioon varastohallinnassa se missä kohtaa valmistusta tuotteita varastoidaan. Varasto voi olla täynnä raaka-aineita tai vaikka puolivalmiita tuotteita. Mutta yrityksen pääoman johtamisen kannalta on tärkeä tiedostaa se, että mitä valmiimpi tuote on asiakkaalle lähetettäväksi, sitä enemmän tuotteeseen on sitoutunut yrityksen pääomaa. (Logistiikan maailma 2021 d.)

Varastotoimintojen tulosten mittaaminen on luonnollinen ja itsestään selvä asia yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Varastoinnin tulosmittarit voidaan jakaa kahteen osaan (kuvio 1): sisäistä tehokkuutta mittaaviin suoritusmittareihin sekä ulkoiseen tehokkuuteen liittyviin asiakastyytyväisyyden mittareihin. (Mustonen & Pouri 1994, 88, 91.)



Kuvio 1 Suorituskyvyn mittarit yrityksen logistiseen prosessiin liitettyinä

Kuviossa 1 kuvataan yhtä logistiikan ydin prosessia, jossa tehtäväkokonaisuus muodostuu tilauksista ja toimituksista. Varastointi on yksi prosessin merkittävä osa. Varastoinnin sisäistä tehokkuutta mittaavat suoritusmittarit ovat laatumittarit, kustannusmittarit sekä uudistumiskyky. Ulkoiseen tehokkuuteen taas vaikuttavat asiakastyytyväisyyden eri mittarit. Näitä mittareita yhteisesti analysoinnilla päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja selvitetään varaston suorituskykyä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä kahta tulostittaria. (Mustonen & Pouri 1994, 91.)

3.2.1 Asiakastyytyväisyys toimivalla varastoinnilla

Varastotoimintojen tulosten mittaamisen toinen tulostittari edellä mainitusta kahdesta on asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Asiakastyytyväisyys on elintärkeää yrityksen toiminnalle. Ilman asiakkaita yrityksellä ei ole tulon lähdettä. Nykyaikana asiakkaat arvostelevat yritysten palveluntasoa kaiken aikaa ja muutama virhearviointi yrityksen puolelta voi saada asiakkaan kaikkoamaan. Uuden asiakkaan hankkiminen tulee yritykselle usein kalliimmaksi kuin jo olemassa olevan asiakkaan tyytyväisenä pitäminen. Ainoastaan tyytyväinen asiakas takaa yritykselle pysyvän liikesuhteen. Jotta yritys tietäisi miten heidän asiakkaansa ajattelevat heistä, on asiakastyytyväisyyttä mitattava. (Mustonen & Pouri 1994, 90–91; Simon 18.2.2021.)

Asiakastyytyväisyydessä mitataan asiakkaiden odotusten täyttymistä. Arvioidaan, miten palvelukokemus on toteutunut ja onko yrityksen asiakasarvot oikeasti asiakkaiden arvostamia asioita. (Mustonen & Pouri 1994, 92.)

Tuotteiden jakelukanavien strategisella suunnittelulla voidaan palvella asiakkaita eri lähtökohdista. Yritys voi tarjota asiakkailleen halpoja hintoja ja vastineeksi asiakkaat maksavat

tuotteen heti tilauksen yhteydessä sekä odottavat tuotteen kuljetusta tehtaalta asti. Tällä tavoin asiakkaan odotus huokeammista hinnoista täyttyy sekä yritykselle vaihto-omaisuudesta jää vähäinen rasitus. (Pouri 1993, 43.)

Vastakohtainen toinen kanta on lähteä tarjoamaan asiakkaille nopeaa toimitusta. Tällöin tuotteet hinnoitellaan astetta korkeammalla hinnalla varastoinnin ja saatavuuden varmistamisen vuoksi. Jos asiakkaalle tärkein palvelun laadun mittari on nopea toimitus, saa asiakas näin odotuksensa tyydytettyä. Varastointi aiheuttaa yritykselle kustannuksia ja kannattavuuden mukaan hinnoitellaan tuotteet. (Pouri 1993, 43.)

Varastoinnin yksi iso ongelma onkin kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden kanssa tasapainottelu. Asiakkaat saattavat vaatia yritykseltä toimitusnopeutta, mutta yrityksen tulee ottaa myös huomioon, ettei varastointiin sitoudu kohtuuttomasti pääomaa eikä se aiheuta suuria varastointikustannuksia. Tähän joillain aloilla on keksitty ratkaisu moduulituotannolla. Moduulituotannossa valmistetaan perustuote, johon lisätään asiakkaan personoidut lisäominaisuudet. (Pouri 1993, 43.)

Tämän kaltainen tuotteiden modulointi mahdollistaa massaerilaistamisen niin että järjestelmä on kokonaisuus ihmisten ja koneiden osuuksista, joita voidaan yhdistellä tarpeen mukaan. Tästä muodostunut lopputuote antaa asiakkaalle personoidun tuotteen ja valmistaja joutuu varastoimaan vain perustuotteita. Kun asiakas saa haluamansa tuotteen, joka on juuri hänelle räätälöity, on asiakas myös halukas maksaa tuotteesta enemmän kuin räätälöimättömästä tuotteesta. Näin asiakkaan tarpeita tyydytetään ja muodostetaan onnistuneita asiakassuhteita. (Mustonen & Pouri 1994, 13; Pellinen 2019, 35.)

Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi yrityksen on myös hyvä varautua epätasaiseen tai epäluotettavaan raaka-aineen tai tuotteen saatavuuteen. Jotta asiakkaat pysyisivät tyytyväisinä, on yrityksen jossain tilanteissa hyvä varastoida tiettyjä tuotteita tai osia omiin varastoihin ja näin varautua tarjonnan ajoittaiseen puuttumiseen. (Mustonen & Pouri 1994, 14.)

Yrityksen on siis hyvä keskittyä enemmän kuin yhteen asiakasarvoon ja yhdistää asiakkaiden tarpeita. Asiakastyytyväisyys kasvattaa myyntiä kuin itsestään suosittelijoiden ansiosta ja maksaa yritykselle siihen käytetyt kustannukset takaisin moninkertaisena. Asiakkaiden ongelmien ratkaisua ja yrityksen kustannustehokkuutta yhdistelemällä yritys löytää itselleen parhaiten sopivan ratkaisun. (Pouri 1993, 56; Päivärinta 12.9.2019.)

3.2.2 Sisäisen suorituskyvyn mittarit

Edellä mainittu asiakastytyväisyys on yksi osa varastoinnin tulostittareista ja toinen osa on suorituskyvyn mittaaminen. Suorituskyvyn mittaaminen on toisin sanoen yrityksen sisäisen tehokkuuden mittaamista. Jotta pystytään ymmärtämään yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta, on sitä mitattava ja analysoitava. Myös asiakkaille tarjottavaan palveluun, ja näin ollen asiakastytyväisyyteen, vaikuttaa yrityksen sisäinen tehokkuus. (Logistiikan maailma 2021 a; Mustonen & Pouri 1994, 91.)

Jos sisäiseen tehokkuuteen liittyvät asiat eivät ole kunnossa joudutaan tekemään asioita uudelleen, mikä lisää kustannuksia. Tuotteiden tulee olla asiakkaiden odotusten arvoisia sekä niiden suojaus ja pakkaus tarpeeksi tehokkaita, jolloin asiakas saa odottamansa tuotteen loistokunnossa. Näin sisäinen tehokkuus näkyy asiakkaalle asti toimivana palveluna. Tätä yrityksen sisäistä tehokkuutta mittaavat mittarit voidaan jakaa kolmeen: laatu, uudistumiskyky ja kustannustehokkuus. (Mustonen & Pouri 1994, 91; Pouri 1993, 63.)

Sisäistä tehokkuutta mitattaessa laatu voidaan kuvata asiakkaan arvostamana laatuna. Tähän laatuun voidaan lukea kuuluvaksi täsmällisyys, luotettavuus, joustavuus, nopeus ja luovuus. Näistä neljässä ensimmäisessä keskiössä on aika, sekä luotettavuudessa ajan lisäksi myös saatavuuden varmistaminen. (Mustonen & Pouri 1994, 92.)

Näiden neljän jollain lailla aikaan sidotun käsitteen lisäksi laatuun voidaan liittää sana luovuus. Luovuus on laaja käsite yrityksen sisäisen suorituskyvyn mittarina. Luovuuden voidaan katsoa ylimalkaan olevan osa ongelman ratkaisua. Luovuus, jota asiakkaat pitävät yrityksen laadun mittarina, on ennen kaikkea asiakkaiden kokema palvelu ongelmatilanteita ratkottaessa. Yritykselle taas luovuus yleensä näyttäytyy palveluiden uudistumiskykyä. (Mustonen & Pouri 1994, 93.)

Liiketoimintaan kuuluu vahvasti uudistumiskyky. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä liiketoiminnan yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi on muodostunut kyky uudistua. (Mustonen & Pouri 1994, 93.)

Esimerkiksi yritysten myyntiennusteiden tuottaminen pitkälle aikavälille on aina ollut haastavaa ja se vaikeutuu entisestään. Ilman myyntiennusteita on hankala kartoittaa mihin yrityksen kannattaa suunnata seuraavaksi. Uudistumiskyky on osa joustavan yrityksen muuntautumiskykyä eri tilanteisiin. (Pouri 1993, 45.)

Jotta pystytään arvioimaan, onko uudistumiskykyyn liittyviin tavoitteeseen päästy, on uudistumiskykyä pystyttävä mitata. Uudistumista tapahtuu niin tuotteiden kuin palveluidenkin kehittämisessä, erilaisten resurssien hankinnassa ja käytössä, sekä tuotantoprosessin kehittämisessä. (Mustonen & Pouri 1994, 93.)

Uudistuskykyyn liittyy luovuus yrityksen eri osa-alueiden kehittämisen suhteen, mutta myös henkilöstön osaaminen. Yrityksessä voidaan panostaa uudistumiskykyyn henkilöstön monitaitoisuuden lisäämisellä, henkilöstön koulutuksella sekä kannustamalla omatoimisuuteen. Tyytyväiset ja hyvin koulutetut työntekijät usein myös sitoutuvat työhönsä entistä enemmän. Henkilöstöltä saadut parannusehdotukset voivat parhaimmassa tapauksessa vähentää yrityksen kustannuksia. Koulutuksen tulee olla jatkuvaa, mutta se tuo yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mustonen & Pouri 1994, 94; Tenhunen 11.5.2016.)

Sisäisen suorituskyvyn mittaamiseen kuuluu laadun ja uudistumiskyvyn lisäksi olennaisesti myös kustannustehokkuus. Jotta pystytään hinnoittelemaan palvelut ja tuotteet kilpailukykyisesti tulee yrityksen osata seurata ja hallita kustannuksiaan. Kustannustehokkuutta voidaan mitata tuotekustannuksilla, työn tuottavuudella, pääoman käytön tehokkuudella sekä kapasiteetin käytön tehokkuudella. (Mustonen & Pouri 1994, 94.)

Sisäisen tehokkuuden mittarit kustannustehokkuus, uudistumiskyky ja laatu sekä ulkoisen tehokkuuden mittarit asiakastyytyväisyydestä yhdessä mittaavat varastoinnin tehokkuutta. Näiden mittareiden avulla pystytään toteamaan, kuinka hyvin yritys suoriutuu tavoitteistaan, sekä huomataan kohdat, joihin tarvitaan muutosta. (Mustonen & Pouri 1994, 88, 91.)

4 Varaston arvotus kustannuslaskennan menetelmin

Varaston arvotus on yksi kustannuslaskennan keskeisistä tehtävistä. Kustannuslaskenta on monien analyysien ja raporttien perustana joihin yrityksen johto tukee tehdessään päätöksiä yrityksen parhaaksi. (Ikäheimo ym. 2012, 144; Timperi 17.10.2016.)

Tuotekohtaisessa tuloslaskennassa tavoitteena on saada selville tuotteen yksikkökustannukset. Erilaisten laskentajärjestelmien avulla selvitetään tuotteelle yksikkökustannus, joka on avain varaston arvotukselle. Tieto siitä kuinka paljon tuotteen tai palvelun kustannukset ovat todellisuudessa, ovat todella tärkeitä tämän päivän yrityksille kilpailun vallitessa toimialoilla. (Richards 2014, 281; Suomala ym. 2011, 106.)

Eri yritysten ja organisaatioiden laskentajärjestelmiä ei pystytä jakamaan tai luokittelemaan kovinkaan yksiselitteisesti. Laskentajärjestelmä voi koostua monesta eri osasta. On hyvä osata eri laskentajärjestelmien menetelmiä, jotta niitä pystyttäisiin parhaiten hyödyntämään yrityksessä. Tämä tieto auttaa muokkaamaan jo olemassa olevia järjestelmiä yrityksen sisällä tuloksellisempaan toimintaan. (Suomala ym. 2011, 107.)

4.1 Jakolaskenta

Jakolaskenta on yksi laskentamenetelmä, jonka avulla saadaan laskettua tuotteen aiheuttamat kustannukset. Jakolaskennan periaatteella jonkin tuotteen yksikkökustannukset lasketaan jakolaskennan kaavalla: $\text{Laskentakauden kustannukset} / \text{Laskentakauden suoritemäärä} = \text{Tuotteen yksikkökustannus}$. Vain harvalla yritykselle sopii sellaisenaan tämän kaltainen yksinkertainen laskentatapa. Yritykset haluavat yleensä myös tietää mitä volyymin muutos vaikuttaa yksikkökustannuksiin, silloin täytyy kustannukset jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Sekä tarpeellinen tieto on myös mille osastoille yrityksen sisällä tuotteen kustannukset jaetaan, tällöin yritys jaetaan eri kustannuspaikoiksi. (Suomala ym. 2011, 108.)

Yrityksiä on monen muotoisia ja varastointitarpeita on moneen eri lähtöön. Varastointia voidaan joutua hyödyntämään esimerkiksi raaka-aineiden varastointiin tai valmiiden tuotteiden varastointiin. (Mustonen & Pouri 1994, 5.)

Jotta saataisiin selville, kuinka paljon pääomaa yrityksellä on kiinni varastossa, on laskettava varaston arvo yksikkökustannusten avulla. Varaston arvo voidaan laskea kolmella eri tavalla riippuen siitä millä hinnalla tuote arvotetaan. Yritys voi ostaa tuotteita tai raaka-ai-

neita eri hinnoilla tuottajilta ja arvottaa tuotteet sen mukaan kuinka paljon hankintakustannus on milloinkin ollut. Tämä johtaa siihen, että samaa tuotetta voi olla varastossa arvoltaan erisuuruisia riippuen esimerkiksi siitä minkälaisen tarjouksen yritys on saanut tuotetta ostaessaan milläkin kerralla kuluneen laskentakauden aikana. FIFO (first in first out) -menetelmässä vanhimmat ainekset tai tuotteet käytetään ensin, kun taas päinvastaisessa LIFO (last in first out) -menetelmässä uusimmat käytetään ensin. (Suomala ym. 2011, 110.)

Ensin mainittu FIFO-menetelmässä käytetään siis ensin saapuneet tuotteet tai raaka-aineet ensin. Esimerkiksi nopeasti pilaantuville tuotteille tämä on ainoa järkevä menettelytapa toimia, ettei tuotteet huonone varastossa. Jos tuotteet kiertävät varastossa nopeaa tahtia voidaan hitaasti pilaantuville tuotteille käyttää mahdollisesti myös LIFO-menetelmää. Mutta voidaan kuitenkin sanoa, että LIFO-menetelmää käytetään vain pilaantumattomille tuotteille tai jos esimerkiksi tuotetta varastoidaan vain hetkellisesti jakeluvarastossa ennen tuotteen pakkausta kuljetusvälineisiin. (Logistiikan maailma 2021 d.)

Toisaalta varaston arvon voi laskea ottamatta huomioon, milloin tuote tai raaka-aine on hankittu. Tällöin lasketaan keskiarvo laskentakauden kustannuksista ja jaetaan se varastossa olevilla tuotteilla. Tätä kutsutaan keskihinnan menetelmäksi. (Suomala ym. 2011, 111.)

Jakolaskentaa voidaan myös soveltaa niin että tuotteiden yksikkökustannuksia lasketaan ekvivalenssilukujen avulla. Ekvivalenssiluku eli ositusluku voidaan kehittää tuotteille, jotka ovat vain hieman poikkeavia toisistaan. Ekvivalenssiluvun perustana yritys voi käyttää eri asioita esimerkiksi tuotteen valmistuksesta tai tuotteen ominaisuudesta. Ekvivalenssiluvun avulla tuotteet ovat näin vertailukykyisiä toisiinsa. (Suomala ym. 2011, 113.)

Jakolaskenta on tehokas ja yksinkertainen laskentamenetelmä mutta se ei sovellu kaikkiin yrityksiin sellaisenaan. Esimerkiksi jos yrityksellä on tuotteita joiden tuotanto tai muut suoritteet poikkeavat huomattavan paljon toisistaan, ei silloin jakolaskentaa voida hyödyntää. (Ikäheimo ym. 2012, 156.)

4.1.1 Sivu- ja rinnakkaistuotteet

Yritykset, jotka tuottavat tai jalostavat jotakin tuotetta voivat tuotannon tiimellyksessä tuottaa myös jotain muuta tuotetta. Rinnakkaistuotteeksi kutsutaan sellaista tuotetta, joka on arvoltaan saman arvoinen kuin päätuote. Sivutuote on taas sellainen tuote, jota voi syntyä tuotannossa mutta se ei ole niin arvokas kuin itse päätuote. Näiden lisäksi tuotannosta voi

syntyä jätettä. Jäte voi olla joko täysin arvotonta tai sitä eteenpäin myymällä tai jalostamalla voidaan saada tuottoja. (Suomala ym. 2011, 114.)

Varaston arvottamisen kannalta edellä mainittujen ylimääräisten tuotteiden tuotanto aiheuttaa päänvaivaa. Tuotteita valmistettaessa valmistusprosessin siinä kohtaa, jossa päätuote eroaa rinnakkais- tai sivutuotteesta, kutsutaan eroamispisteeksi. Tämä piste on kustannuksien kohdistamisen kannalta hyvinkin merkittävä. Ennen tätä pistettä kustannukset ovat yhteisiä jokaiselle tuotteella, jota syntyy. Pisteeseen jälkeen taas tuotteiden kustannukset ovat jokaiselle omat. Nämä yhteiskustannukset ovat välillä hankalakin jakaa tuotteiden kesken, silloin voidaan päätyä esittämään myyntituottojen lisäksi erilliskustannukset, jotka vähennetään kaikille tuotteille samasta erilliskatteesta. Jos nämä yhteiskustannukset kuitenkin jostain syystä halutaan välttämättä jakaa syntyville tuotteille, voidaan kohdistamisessa tukeutua esimerkiksi tuotteiden arvoon. Tällöin kustannukset jaetaan siinä suhteessa, kuinka paljon arvokkaampi toinen tuote on toiseen verrattaen. Tällöin se tuote, joka on arvokkaampi, saa myös osakseen enemmän yhteisistä kustannuksista. (Suomala ym. 2011, 114.)

Jokainen eroamispiste valmistusprosessissa on kohta, johon liittyen yrityksen johto tekee tärkeitä päätöksiä. Ei ole aina itsestään selvää mitä eroamispisteessä eroavalle tuotteelle lopulta tehdään. Puolivalmiintuotteen tai jätteeksi luokitellun tuotteen tulevaisuus riippuu johdon päätöksenteosta. Sivutuote on yleensä ottaen valmis sellaisenaan myyntiin, mutta mitä muille tuotteille tehdään. Puolivalmiit ja jätteet voidaan myydä sellaisenaan tai jatkojalostaa. Mikä missäkin tilanteessa on kannattavaa, pohditaan tuottojen ja kustannuksien kautta. Ennen eroamispistettä aiheutuvia yhteiskustannuksia ei oteta tässä vaiheessa huomioon, kun pohditaan päätöstä tuotteiden tulevaisuudesta. Tämän takia näitä yhteiskustannuksia tässä vaiheessa sanotaan uponneiksi kustannuksiksi. (Suomala ym. 2011, 115.)

4.2 Lisäyslaskenta

Kustannuslaskennan menetelmiä on monenlaisia ja jokaiselle yritykselle on löydettävä omanlaisensa laskentajärjestelmä, jolla varaston arvoa lasketaan. Jos yrityksessä suoritteet tai tuotantoprosessit eroavat paljon toisistaan on yrityksen käytettävä jakolaskennan sijasta lisäyslaskentaa. Tällöin jokaista suoritetta on käsiteltävä omana kokonaisuutenaan ja kohdistettava siihen käytetyt kustannukset oikein. Lisäyslaskennan eri versioita on paljon kuten jakolaskennassakin, mutta perustana on jakaa tuotteen kustannukset välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aineen hankin-

nan kustannukset tai tuotteen työkustannukset. Nämä kustannukset kohdistetaan yksinkertaisesti tietyille tuotteille tai palvelulle. (Ikäheimo ym. 2012, 156; Suomala ym. 2011, 115.)

Välilliset kustannukset taas jaetaan ensin kustannuspaikoille, jotta tätä kautta saadaan selvitettyä tuotekohtaiset kustannukset. Tällöin voidaan puhua kustannuspaikkalaskennasta. Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan johtaa tehokkaasti organisaation sisällä olevia eri kokonaisuuksia sekä saada taloudellista tietoa jokaisesta kustannuspaikasta erikseen. Kustannuspaikkoja haluttaessa vertailla keskenään on tärkeää, että mittayksiköllä ilmaistut tiedot ovat mahdollisimman yksinkertaisia. (Ikäheimo ym. 2012, 156; Suomala ym. 2011, 119.)

Välillisten kustannuksien jakaminen kustannuspaikoille tulee kunnioittaa aiheuttamisperiaatetta. Kustannuksia aiheuttavat kustannuspaikat voidaan jakaa pää- ja apukustannuspaikkoihin. Esimerkiksi jokin tuotannon osa tai varasto voi olla pääkustannuspaikka. Apukustannuspaikkoja ovat yleensä pääkustannuspaikkoja tukevia osia kuten tuotannon suunnittelu. Apukustannuspaikoilta kustannukset kohdistetaan pääkustannuspaikoille. Joskus apukustannuspaikoilta kustannusten kohdistaminen on hankalampaa ja voidaan käyttää erilaisia vyörytysmenetelmiä. (Ikäheimo ym. 2012, 156; Suomala ym. 2011, 122-123.)

Pääkustannuspaikoilta kustannukset sen jälkeen jaetaan tuotteille. Jos kustannuksien kohdistamisessa ei pidetä kiinni aiheuttamisperiaatteesta voi tuotteille syntyä virheellisiäkin kannattavuuslukuja, mikä voi johtaa yrityksen johdon virhearviointeihin hinnoittelussa tai muissa päätöksissä. (Ikäheimo ym. 2012, 156.)

4.2.1 Kalkyylityypit

Tuotekohtaisen laskennan eli tuotekalkyylin käyttötarkoitus vaikuttaa siihen minkälaisia kustannuksia laskentaan otetaan mukaan. Käyttötarkoituksen kannalta siis mukaan otetaan vain ja ainoastaan ne päätöksenteon kannalta tärkeät kustannukset. Jotta tuotekalkyylin monikäyttöisyys lisääntyisi jaetaan kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Jossain tilanteissa päätöksenteon kannalta tärkeitä kustannuksia on muuttuvat kustannukset joskus taas kiinteät kustannukset. (Suomala ym. 2011, 124.)

Tuotekalkyyliit jaotellaan minimi-, keskimääräis- sekä normaalikalkyyliihin. Kuten taulukosta 1 voi nähdä minimikalkyyliissä ei oteta lainkaan mukaan kiinteitä kustannuksia. Minimikalkyyli näin soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa kiinteät kustannukset eivät ole oleellisessa osassa päätöksenteon kannalta. (Suomala ym. 2011, 125-126.)

Minimikalkyyli	muuttuvat kustannukset	+	0
	toteutunut suoritemäärä		
Keskimääräiskalkyyli	muuttuvat kustannukset	+	kiinteät kustannukset
	toteutunut suoritemäärä		toteutunut suoritemäärä
Normaalikalkyyli	muuttuvat kustannukset	+	kiinteät kustannukset
	toteutunut suoritemäärä		normaalisuoritemäärä

Taulukko 1 Tuotekalkyylytyypit

Keskimääräiskalkyyli sopii taas pitkän aikavälin päätöksentekotilanteisiin, koska siinä otetaan huomioon kaikki kustannukset, ja pitkällä aikavälillä kaikki kustannukset tulee kattaa tuotteilla. Kolmas kalkyyli eli normaalikalkyyli sopii esimerkiksi hinnoittelun päätöksenteon pohjaksi sen toiminta-asteen vaihtelun huomiotta jättämisen takia. (Suomala ym. 2011, 125-126.)

Edellä mainitut tuotekalkyyliit voidaan laatia ottamalla huomioon vain tuotteen valmistuksessa aiheutuneet kustannukset. Tällöin saadaan tuotteelle sen valmistusarvo. Siihen lisäämällä vielä muun muassa markkinoinnin ja hallinnon kustannukset saadaan laskettua tuotteelle omakustannusarvo. Näitä arvoja voidaan laskea käyttäen edellä mainittuja kolmea kalkyyliä ja näin saada paras mahdollinen laskutapa auttamaan yritystä sen päätöksenteossa. (Suomala ym. 2011, 126.)

4.2.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta eli toimintoperusteinen laskenta (Activity Based Costing) voidaan katsoa olevan tarkempi laskentamalli lisäyslaskennasta. Tässä laskentamallissa kustannukset kohdistetaan vielä tarkemmin kuin lisäyslaskennassa. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille ja välilliset kustannukset toiminnoille. Toiminnoilla tässä yhteydessä käsitetään eri kustannuspaikat, mutta ne voivat olla vieläkin tarkemmin jaoteltuna eri työtehtävien perusteella. (Ikäheimo ym. 2012, 157; Richards 2014, 280.)

Tämä laskentatapa antaa mahdollisuuden kohdistaa välilliset kustannukset juuri niihin kohtiin, joihin ne kuuluvat. Jotta onnistuttaisiin kohdistamaan oikein, on tiedettävä hyvin tarkasti yrityksen toiminnot ja miten ne toimivat eri tilanteissa. Näin saadaan vieläkin tar-

kempaa tietoa siitä, miten kustannukset jakautuvat. Toisaalta näin yksityiskohtainen laskenta vie taas paljon enemmän aikaa ja resursseja. (Ikäheimo ym. 2012, 157; Richards 2014, 283.)

Tietojärjestelmien kehittyminen ajan saatossa on mahdollistanut näinkin yksityiskohtaisen tarkastelun ja madaltanut entisestään siihen käytettäviä resursseja. Mutta se mikä on kannattavaa toiselle yritykselle ei ole välttämättä toiselle. On tärkeää pohtia laskentajärjestelmää rakennettaessa, että järjestelmästä tulisi mahdollisimman yksinkertainen, mutta kuitenkin riittävän tarkka yrityksen tarpeisiin. Liialliset yksityiskohdat, joista ei ole konkreettista apua laskentajärjestelmässä tulisi sulkea laskentajärjestelmän ulkopuolelle. Yrityksen siis kannattaa tutkia erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja laskentajärjestelmiä, jotka voisivat olla kustannustehokkaampia yritykselle eikä vain tyytyä johonkin ajatusmalliin. (Ikäheimo ym. 2012, 157; Pellinen 2019, 23; Suomala ym. 2011, 132.)

5 Haastatteluosuuden analysointi

Opinnäytetyön haastatteluosuus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä. Laadullisen tutkimustyön tavoitteena on päästä pintaa syvemmälle kuin teoriapohjaisen tutkinnan avulla päästäisiin. Haastattelun avulla haluttiin saada haastateltavan oma mielipide esille sekä johdattelevien avoimien kysymysten kautta antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti aiheesta. Näin etenemällä pyrittiin siihen, että haastateltavan on mahdollista tuoda esille hänen mielestään tärkeät asiat. (Tilastokeskus 2021.)

Varastohallinnan keinoja on niin monenlaisia kuin on erilaisia yrityksiäkin, mutta samantyyppiset haasteet yhdistävät jokaista varastoinnin kanssa työskentelevää. Näkökulmaa varastoinnin haasteista avaamaan suoritettiin haastattelun elintarvikealan tuoteryhmävastaavan kanssa. Haastattelu tapahtui sähköpostin välityksellä, koska näin saatiin haastattelun toteutettua mahdollisimman kivuttomasti molemmille osapuolille. Haastattelussa kysyttiin kahdeksan täsmällistä mutta avointa kysymystä varastohallinnasta ja yrityksen sisäisestä päätöksenteosta varastointiin liittyen sekä mielipidettä tulevaisuuden näkymistä (Liite 1). Yritys ja haastateltava toivoivat pysyvän anonyymeinä, joten yritykseen viitataan nimellä Yritys X ja haastateltavaa kutsutaan hänen tittelillään tuoteryhmävastaava.

Haastateltavan oleva tuoteryhmävastaava on ollut tässä kyseisessä elintarvikealan tukku-yrityksessä hankinnan ja tuotehallinnan puolella noin neljän vuoden ajan. Työtehtävien kirjoon hänellä kuuluu muun muassa tuotteiden tilaus ja varaston seuranta. Hän on päivittäin tekemisissä yrityksen johdon kanssa jollain tavoin. Näiden asioiden takia hänellä on monipuolista näkemystä yrityksen liiketoiminnasta kokonaisuudessaan.

Tutkimustyön haastatteluosuuden kysymysten perustana olivat tämän työn keskeiset tutkimuskysymykset: Miten yrityksen strategiaa toteutetaan varastoinnin avulla sekä millä keinoin vaihto-omaisuuteen sitoutunutta pääomaa voidaan hallita päätöksenteon avulla. Näiden kysymysten lisäksi kysyttiin haastateltavan mielipidettä siitä mihin suuntaan varastohallinnassa ollaan tulevaisuudessa menossa.

5.1 Strategista varastohallintaa

Haastattelun ensimmäiset kysymykset liittyivät siihen millä keinoin yrityksen keskeistä strategiaa toteutetaan yrityksen varastoinnissa. Vastauksista ilmeni, että Yrityksen X strategia näkyy hyvinkin selkeästi tuoteryhmävastaavan päivittäisessä työssä.

Tuoteryhmävastaavan mukaan Yrityksen X strategiaan kuuluu mm. joustava ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Kuten asiakastyytyväisyyttä käsitellessäni aiemmin kappaleessa 3.2.1, on se yksi varastohallinnan kulmakivistä. Kuten tuoteryhmävastaava kertoi ”Pyrimme toteuttamaan asiakkaiden toiveet joustavalla toiminnalla, laajalla ja uudistuvalla tuotevalikoimalla, ja vahvalla toimitusvarmuudella”, on heilläkin asiakastyytyväisyys yksi yrityksen strategian lähtökohdista.

Elintarvikealalla tuotteiden säilyvyys tuo haasteita tuotteiden varastoinnin suhteen sekä vaikuttaa vahvasti päätöksentekoon mm. tuotteiden valinnan suhteen. ”Asiakkaat usein vaativat 70–80 % ilmoittamastamme kokonaissäilyvyydestä” kertoo tuoteryhmävastaava. Tämä tuo esille monta asiaa, joita pitää harkita yrityksen tehdessä päätöksiä toiminnan kannalta.

Tuoteryhmävastaava on Yrityksessä X läheisissä tekemisissä yrityksen johdon kanssa ja ilmoittaa tuotteiden mahdollisista ongelmatilanteista suoraan johdolle. Hän antaa oman näkemyksensä sekä informaatiota ongelmasta, jolloin yrityksen johdolla on mahdollisuus tehdä paras mahdollinen päätös yrityksen kannalta. Kuten edellä luvussa 2.2 avattiin strategisen päätöksenteon vaikeutta tulevaisuuden ennustamisessa, on päätöksentekijöille jaettava kaikki hyödyllinen tieto tilanteeseen liittyen.

5.2 Pääoman hallinta varastoinnissa

Seuraavat kysymykset haastattelussa keskittyivät yrityksen pääoman hallintaan. Vastauksista tulee selkeästi ilmi, että varastoon sitoutunutta pääomaa voidaan monin eri keinoin kontrolloida. Tuoteryhmävastaava kertoo heidän puskevan tuotteita myyntiin erilaisin keinoin, joita on varastossa pääoman hallinnan kannalta liikaa. Toisaalta voidaan myös toimien kanssa pelata niin ettei varastoarvo nouse liialliseksi.

”Tällä hetkellä varastoon sitoutunutta pääomaa seurataan usein” kertoo tuoteryhmävastaava Yrityksen X pääoman hallinnasta. Raporttien avulla Yrityksessä X seurataan varastoon sitoutunutta pääomaa sekä varaston kiertoa. Edellä luvussa 3 selvitettiin erilaisia varastohallinnan välineitä ja keinoja. Yhdistelmiä ja taktiikoita on monenlaisia.

Ei voida sanoa, että kustannuslaskentajärjestelmän koostamisella olisi yhtä ainutta totuutta. Yhdellä tavalla koostettuna se voisi olla parempi yhdelle yritykselle, kun taas toisella tavalla tehtynä se voisi olla parempi jollekin toiselle yritykselle. Kustannuslaskentajärjestelmä on itsessään looginen järjestelmä mutta erilaisia virheitä voi esiintyä välillisten kustannuksien kohdistamisessa. (Suomala ym. 2011, 144.)

5.3 Varastoinnin tulevaisuus

Haastattelun lopuksi kysyttiin, minne haastateltava näkee tulevaisuuden varastonhallinnassa suuntaavan. Tuoteryhmävastaava kertoo valloilla olevan pandemian vaikuttavan lähitulevaisuuden arviointiin vaikeuttavasti, mutta ei usko, että merkittäviä heikennyksiä varastoinnin tarpeeseen tulee elintarvikealalla edes näinä aikoina.

Pitkälle katsoessa tuoteryhmävastaava näkee verkkokaupan kasvavan sekä automatisoinnin lisääntyvän. Varastoinnin maailmassa on jo edetty tähän suuntaan. Mm. tanskalainen logistiikkayhtiö DSV:n kehittämällä digitaalisella alustalla toimivan pienvaraston digiloikkaus on muuttanut osaltaan toimintaympäristöä automatisoidumpaan tulevaisuutta kohden harppauksella. Ohjelmistojen ja laitteiden kehitys jatkaa kasvuaan, joilla päästään entistäkin tarkempiin tuloksiin sekä tehokkaampiin toimintatapoihin. (Lukkari 18.2.2021.)

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä tuoteryhmävastaava ajautuu samaan problematiikkaan, jota edellä luvussa 3.2 käsiteltiin. ”Itse riskeerais in hieman toimitusvarmuudessa, jotta varastossa ei olisi niin paljon sitoutunutta pääomaa, ja näin ollen riskiä, että joudutaan päiväysten takia myymään alennuksella. Toisaalta yrityksemme etuna on todella hyvä toimitusvarmuus, jota asiakkaat tietysti arvostavat.” pohtii tuoteryhmävastaava. Yritykset tasapainottelevat kustannustehokkuuden ja asiakastyytyvyyden välillä pyrkiesään entistäkin tehokkaampaan pääoman hallintaan.

6 Johtopäätökset

Tutkimustyö osoitti hyvinkin luotettavasti, että yritykset kohtaavat monenlaisia haasteita vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman hallinnassa. Laskentatoimen erilaisten työkalujen avulla saadaan paljonkin tietoa mutta viisaus, miten tietoa käytetään, johtaa vasta yrityksen strategian onnistumiseen.

Kuten Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen kirjoittavat Laskentatoimi johtamisen tukena -kirjassaan yrityksen pystyvän toimimaan ilman kummempia työkaluja, mutta kysymys nousee siitä, kuinka tuloksellisesti kannattavaa tällainen toiminta on. Ilman sykemittariakin pystyy juoksemaan, mutta miten pystyy seuraamaan juoksuharjoitusten etenemistä tai jonkin tavoitteen saavuttamista ilman minkäänlaista mittaria. Yrityksen päätöksen teon jälkeen on seurattava, miten päätös on vaikuttanut yritykseen ja onko päätös ollut kannattava. Mittareiden avulla yritys seuraa valintojen tuloksia ja oppii niistä. Mittareiden ja työkalujen avulla arvioidaan, päästiinkö haluttuun tulokseen vai ei, sekä voidaan selvittää kohdat, joissa olisi voinut toimia toisin. (Suomala ym. 2011, 8.)

Yksilöhaastattelu on samassa linjassa teoriapohjan kanssa siinä, että yritykselle on tärkeä seurata varastoon sitoutunutta pääomaa sekä toteuttaa strategiaa varaston hallinnalla. Asiakastyytyväisyys nousee esille niin teoriakirjallisuudessa kuin ammattilaisten teksteissä lähes tärkeimpänä osa-alueena, jota erilaisten strategioiden avulla toteutetaan. Asiakasta pidetään keskiössä, kun lähdetään suunnittelemaan varaston hallinnan eri osa-alueita sillä ilman asiakasta ei ole tuottoja. Toimialasta riippuen asiakkaidenkin tarpeet ovat erilaiset, joka vaikuttaa strategiaan päätöksiin, mutta myös toimialan sisällä on erilaisia strategioita varastoinnin saralla.

Jukka Pellinen kirjoittaa Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu -kirjassaan että yritysten päätöksentekijöille muodostuu ajan mittaan tottumuksia oman työnsä tekemiseen. Näiden tottumusten perusteella usein päätöksentekokin voi jumittua samoille linjoille eikä uusia mahdollisuuksia ehkä nähdä. Tämä oli yksi lähtökohta tämän opinnäytetyön toteutukselle. Tavoitteena oli saada ehkä jo vanhatkin teoriat nostettua esiin, jotta ne herättäisivät mielenkiintoa sekä hieman ravistelisivat juurtuneita tapoja. (Pellinen 2019, 40.)

Keinoja vaihto-omaisuuteen sitoutuneeseen pääoman hallintaan on monenlaisia, mutta selkärankana voidaan katsoa olevan varaston arvottamisen osaaminen yrityskohtaisesti. Varastolaskennan teoria saattaa tuntua ammattilaisen mielestä vanhan kertaukselta mutta jotta muuttuvassa toimintaympäristössä ei jämähdettäisi vanhoihin tapoihin, on hyvä tutkia

varaston hallinnan eri keinoja eri toimialoilla. Haastatteluun vastannut alan ammattilainenkin pohti varastoon sitoutuneen pääoman olevan liian suurta heidän yrityksessään, mutta hän pohti myös asiakastyytyväisyyden tärkeyttä yritykselle. Varastonhallinta on kokoai-kaista tasapainottelua asiakastyytyväisyyden ja kustannustehokkuuden kanssa.

Tutkimustyössä osoitettiin, että laskentatoimen tehtävä on auttaa yritystä tekemään pa-rempia päätöksiä liiketoiminnassaan. Johdon laskentatoimen perusajatus on se, että kun kustannukset tiedetään tarkalleen, niitä sekä myös yrityksen pääomaa voidaan myös joh-taa tehokkaasti. (Suomala ym. 2011, 21.)

Tarpeita varastoinnille tulee aina olemaan, joten on mielenkiintoista nähdä, miten aihetta tutkitaan tulevaisuudessa. Alakohtaisia strategisia tutkielmia uskon tulevan enenevässä määrin, sekä verkkokaupan lisääntyessä sen varaston hallinnallisia ongelmia varmasti tut-kitaan tulevaisuudessa. Mielenkiintoinen asiakastyytyväisyyden ja kustannustehokkuuden tasapainottelu uskoisin tulevan jatkossakin olemaan yksi polttava tutkimusaihe. (Mustonen & Pouri 1994, 14.)

6.1 Oman osaamisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on pitkä ja moniulotteinen prosessi kokonaisuudessaan, joten alusta alkaen tein kaiken mahdollisen suunnittelun työn sujuvan etenemisen suhteen. Alusta lähtien aihealue oli selvillä, mutta mielenkiintoinen varastonhallinta kokonaisuudes-saan oli liiankin monitahoinen. Työn rajaus ja päämäärän kirkastaminen oli hankalin osuus koko kirjoitusprosessissa, mutta yksilöhaastattelun suunnittelun jälkeen työn pääpaino sel-keytyi ja kokonaisuus alkoi hahmottua.

Työn alkaessa pysyin hyvin kirjoitusaikataulussa, jonka olin laatinut, mutta työprosessin puolivälissä eteen tuli yllättäviä aikataulullisia muutoksia. Näiden muutosten johdosta pää-dyin jouduttamaan työni valmistumista. Tämä aikataulumuutos sai stressitasot nouse-maan, mutta pysyin asettamassani uudessa aikataulussa mainiosti. Stressistä huolimatta kirjoitusprosessi on ollut mielekäästä.

Halusin tehdä opinnäytetyön itseäni kiinnostavasta aiheesta ja käyttää opinnäytetyön te-kemisen oppimisprosessina niin itse aiheesta kuin tutkimuksen tekemisestä. Olen hyvin tyytyväinen siihen tiedonmäärään, jonka keräsin tutkimustyötä tehdessäni ja voin varmasti sanoa, että opin asioita, joita pystyn hyödyntämään työelämässä tulevaisuudessa.

Lähteet

Alma Talent 2021. Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää). Luettavissa: <https://www.alma-talent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/vaihto-omaisuuden-kiertoaika> Luettu: 29.3.2021.

Blenko, M. W., Mankins, M. & Roger, P. The Decision-Driven Organisation. Harvard Business Review. Kesäkuu 2021. Luettavissa: <https://hbr.org/2010/06/the-decision-driven-organization> Luettu: 13.3.2021.

Bäckström, A. 25.8.2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. FinFarmi blogi. Luettavissa: <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen/> Luettu: 28.3.2021.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2021. Liiketalous. Intranet. Strateginen johdon laskentatoimi. Luettu: 28.3.2021.

Hallin, J. 19.7.2021. What is Inventory Optimization? Easystock blogi. Luettavissa: <https://www.eazystock.com/blog/what-is-inventory-optimization/> Luettu: 13.3.2021.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Jaskari, H. 21.10.2021. ABC-analyysi, helppo tapa tehostaa toimintaa. JABC blogi. Luettavissa: <http://www.jabc.fi/artikkelit/abc-analyysi/> Luettu: 13.3.2021.

Jylhä, T. 16.8.2016. Johdon laskentatoimen suhde ulkoiseen laskentaan. Initito. Luettavissa: <https://initito.fi/johdon-laskentatoimen-suhde-ulkoiseen-laskentaan/> Luettu: 3.4.2021.

Kenton, W. 24.2.2021. Strategic Management. Investopedia. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp> Luettu: 28.3.2021.

Logistiikan maailma 2021 a. Varaston palvelukyky ja tehokkuus. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/> Luettu: 3.4.2021.

Logistiikan maailma 2021 b. Toiminnanohjausjärjestelmä. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/> Luettu: 6.3.2021.

Logistiikan maailma 2021 c. Materiaalinhjaus. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/materiaalinhjaus/> Luettu: 6.3.2021.

Logistiikan maailma 2021 d. Varastonohjaus. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/> Luettu: 6.3.2021.

Lukkari, E. 18.2.2021. DSV kehitti älykkään pienvarastomallin. Osto & logistiikka. Luettavissa: <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/sisallogistiikka/dsv-kehitti-alykkaan-pienvarastomallin> Luettu: 2.4.2021.

Manninen, O. 1.4.2014. Sivutuotteet tehokäyttöön. Paperi ja puu. Luettavissa: <https://paperijapuu.fi/sivutuotteet-tehokayttoon/> Luettu: 20.3.2021.

Martic, K. 9.7.2020. 11 Reasons Why Business Communication is Critical to Your Company's Success. Smarp blogi. Luettavissa: <https://blog.smarp.com/11-reasons-why-business-communication-is-crucial-for-companys-success> Luettu: 29.3.2021.

Mustonen, J. & Pouri, R. 1994. Tehokkaaseen varastotoimintaan. Forssan Kirjapaino Oy. Forssa.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Alma Talent Oy. Helsinki.

Pouri, R. 1993. Logistiikka ja tulokseteko. Forssan Kirjapaino Oy. Forssa.

Päivärinta, K. 12.9.2019. Asiakastyytyväisyys on strateginen kilpailukyky. Roidu blogi. Luettavissa: <https://roidu.com/blogi/asiakastyytyvaisyys-on-strateginen-kilpailuetu/> Luettu: 3.4.2021.

Richards, G. 2014. Warehouse Management. Kogan Page Ltd. Second edition. London.

Rumpu, A. 3.5.2018. Kustannustietoisuudella kasvua yritykselle. Netvisor blogi. Luettavissa: <https://netvisor.fi/blog/kustannustietoisuudella-kasvua-yritykselle/> Luettu: 3.4.2021.

Selander Oy 2021. Yritystoiminta ja laskentatoimi. Luettavissa: <https://www.selande-roy.fi/digikirja/2-yritystoiminta-ja-laskentatoimi/> Luettu: 29.3.2021.

Simon, S. 18.2.2021. How to build Customer Relationships (and 7 ways to increase retention). Yokel Local blogi. Luettavissa: <https://www.yokellocal.com/blog/build-customer-relationships> Luettu: 13.3.2021.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, L. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita. Helsinki.

Tenhunen, M. 11.5.2016. Henkilökunnan oikeanlainen kouluttaminen on jokaisen yrityksen etu. Questback blogi. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/henkil%C3%B6kunnan-oikeanlainen-kouluttaminen-on-jokaisen-yrityksen-etu/> Luettu: 13.3.2021.

Tilastokeskus 2021. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html Luettu: 20.3.2021.

Timperi, J. 17.10.2016. Kustannuslaskennan merkitys. Intito. Luettavissa: <https://intito.fi/kustannuslaskennan-merkitys/> Luettu: 19.3.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset ja vastaukset

19.3.2021

1. Mitä teet työkseesi ja kauan olet ollut kyseisessä työtehtävässä kyseisessä yrityksessä?

Työskentelen elintarvikealan tukkuyrityksessä hankinta- ja tuotehallintapuolella. Muun muassa tilaan vastuualueeni tuotteet ja seuraan niiden varastosaldoja. Olen tekemisissä johdon kanssa päivittäin, koska yritys on pieni perheyrittäjä. Olen ollut työtehtävässä pian 4 vuotta.

2. (Mikä on yrityksen strategia?) Miten yrityksen strategia näkyy tuotteiden varastoinnissa?

Strategiaan kuuluu joustava toiminta ja asiakaslähtöisyys. Pyrimme toteuttamaan asiakkaiden toiveet joustavalla toiminnalla, laajalla ja uudistuvalla tuotevalikoimalla, ja vahvalla toimitusvarmuudella. Tämä näkyy myös tuotteiden varastoinnissa: meillä on aika hyvät varmuusvarastot tuotteilla, joilla se on mahdollista pitää. Pyrimme tilaamaan tavaraa niin että tuotteet riittävät, vaikka tulisi yllättävä myöhästyminen seuraavassa kuormassa tai myynti kasvaisi, mutta myös sillä tavalla, ettei tavaraa ole liikaa, vaikka myynnissä ei tapahtuisi muutoksia. Elintarvikealla joudumme ottamaan huomioon tuotteiden säilyvyydet ja asiakkaiden vaatimukset (asiakkaat usein vaativat 70–80 % ilmoittamastamme kokonaissäilyvyydestä). Tuotteemme tulevat ulkomailta rekalla tai kontissa, joten toimitusajat ovat aika pitkät, siksi monessa tuotteessa joudumme pitämään suht isoa varastoa ja miettimään mikä tuote olisi kannattava.

3. Miten ja kuinka usein varastoon sitoutunutta pääomaa seurataan?

Tällä hetkellä varastoon sitoutunutta pääomaa seurataan usein, veikkaan että viikoittain tai ainakin kuukausitasolla. Otetaan raportti, jossa näkyy varastonkierto ja euromääräisesti sitoutunut pääoma.

4. Millä keinoin pystyt kontrolloimaan varastoon sitoutunutta pääomaa?

Joissain tilanteissa, jos myynti näyttää heikolta jollakin tuotteella voimme ”teho myydä” isompia määriä, esimerkiksi pienellä alennuksella pienentääksemme varastonarvoa. Lisäksi tuotteissa, joissa tilaukset tehdään mahdollisesti jo kuukausia etukäteen, voidaan toimituksia myöhäistää, mikäli menekki on pienempää kuin on arvioitu. Joissain tuotteissa voidaan tietoisesti pitää pienempää varastoa, joissain tuotteissa taas isompaa. Isompaa varastoa pidetään tuotteissa, jotka ovat isoja ja tärkeitä ja omaavat pitkän säilyvyyden, ja tuotteissa joiden menekissä voi olettaa kasvua. Esimerkiksi lähestyvät kampanjat ja tuotteiden sesongit vaikuttavat (esimerkkinä kesän grillikausi).

5. Minkälaista informaatiota välität yrityksen johdolle varastoinnista?

Kerron tuotteista, joissa saattaa olla ongelmaa, esimerkiksi päiväykset ovat lähellä tai menekki pientä suhteessa varastoon. En oikeastaan raportoi johdolle tuotteista, jotka kiertävät hyvin ja joissa ei ole ongelmaa.

6. Minkälaisia päätöksiä johto on tehnyt lähiaikoina liittyen varastointiin? ja miksi?

Koronatilanteen aikana keskityimme pitämään hyvät varastot vk-puolen tuotteissa ja horecassa otamme enemmän riskiä. Horeca-puolella tapahtuu paljon koska ravintolat ovat välillä kiinni yms., vk-puolen tuotteet taas liikkuvat hyvin koska ihmiset syövät kotona.

7. Miten seuraatte toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia? Mitä muutoksia on tapahtunut lähiaikoina? Mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan? Mihin suuntaan ollaan menossa?

Yritämme pysyä ajan tasalla seuraamalla uutisia ja trendejä. Tällä hetkellä lähitulevaisuus on hyvin vaikeaselkoinen koronan takia, mutta uskomme että kun korona hellittää alkavat myös horeca-puolen tuotteet menemään paremmin. Uskomme myös, että vk-puoleen ei ole tulossa heikennyksiä. Lisäksi voisi kuvitella elintarvikkeiden verkkokaupan kasvavan ja asiakkaiden omien varastojen automatisoitujen järjestelmien lisääntyvän. Varastoissa tuotteita saattaa käsitellä automatisoidut systeemit/robotit, ja nämä varmasti lisääntyvät tulevaisuudessa ja luovat uusia haasteita tuotteille ja varastoimiselle. Veikkaisin, että suunta varastoimisessa on entistä enemmän automatisoituun suuntaan.

8. Minkälaisia muutoksia mielestäsi pitäisi tehdä tulevaisuudessa yrityksessänne varastointiin liittyen?

Mielestäni voisi keskittyä vielä entistä enemmän niiden tärkeimpien tuotteiden varastointiin, ja ottaa vähän enemmän riskiä tuotteissa, joilla on todella pieni menekki. Itse riskeeraisin hieman toimitusvarmuudessa, jotta varastossa ei olisi niin paljon sitoutunutta pääomaa, ja näin ollen riskiä, että joudutaan päiväysten takia myymään alennuksella. Toisaalta yrityksemme etuna on todella hyvä toimitusvarmuus, jota asiakkaat tietysti arvostavat.