

Hankintatoimen operatiivisten toimintojen kehittäminen

Case: Isku Teollisuus Oy ja toimittaja X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Ilari Sammalisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Sammalisto, Ilari:

Hankintatoimen operatiivisten
toimintojen kehittäminen

Case Isku Teollisuus Oy ja toimittaja X

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelman opinnäytetyö, 60 sivua, 1
liitesivu

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin hankintatoimen operatiivisten toimintojen nykytilaa sekä kehitysmahdollisuuksia. Työn tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman monta kehitysehdotusta kohdeyrityksen ja heidän suurimman toimittajansa välisen hankintatoiminnan operatiivisten toimintojen haasteisiin.

Tutkimuksen toimeksiantajana oli kotimainen huonekalualan yritys, Isku Teollisuus Oy, josta tutkimuksen edetessä käytetään lyhennettyä nimitystä Isku. Heidän suurin toimittajansa sijaitsee Ruotsissa ja tutkimuksessa tästä yrityksestä käytetään nimitystä ”toimittaja X”.

Empiirinen osuus tutkimuksesta toteutettiin tapaustutkimuksena ja sen tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimuksessa hyödynnettiin tekijän omaa havainnointia sekä teemahaastattelua nykyisten työtehtävien ja tilausprosessin vaiheiden hahmottamiseksi. Teemahaastattelun avulla selvitettiin myös kohdeyrityksen hankintaorganisaation rakenne, vastuut sekä operatiivisten toimintojen ajankohtaisimmat haasteet.

Tutkimuksessa tunnistettiin kohdeyrityksen keskeisimmät hankinnan operatiiviset toiminnot, joista selvisi muutamia nykytilan haasteita. Keskeisimmät haasteet käsittelivät yrityksen välistä viestintää, toimihenkilöiden tietotaitoa sekä suoritettavien työtehtävien priorisointia. Näihin haasteisiin ehdotettiin ratkaisuksi viestintäkäytäntöjen uudistamista, toimihenkilöiden jatkuvaa kouluttamista sekä työtehtävien tärkeysjärjestyksen selkeää määrittelyä.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että hankintatoimen suorittamien operatiivisten toimintojen ammattitaitoisella sekä saumattomalla harjoittamisella on niin taloudellinen kuin asiakaspalveluketjuunkin heijastuva vaikutus. Kehittämällä näitä kohteita voidaan edesauttaa koko liiketoiminnan kasvua.

Asiasanat: hankintatoimi, kansainvälisyys, hankintatoimen kehittäminen, operatiiviset toiminnot, tilausprosessi

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

Sammalisto, Ilari:

Development of operative functions in procurement

Case Isku Teollisuus Ltd and supplier X

Bachelor's Thesis in International Trade 60 pages, 1 page of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine operative functions of procurement and its development possibilities. The aim of the study was to produce as many solution suggestions as possible for the case-company to their problems in operative functions of procurement

The study was commissioned by a Finnish furniture-manufacturer, Isku Teollisuus Ltd. Further in the study, the case-company will be called Isku. The study was limited to handle only the acquisition-operations of Isku Teollisuus Ltd and their biggest singular supplier, supplier-X, which is located in Sweden.

The theoretical background of this study includes the study of theoretical literature and scientific researches from procurement, its operative tasks and supply chain management as a whole.

The study was carried out as a case-study and it was built with qualitative research methods. The data of materials requisition activities were gathered by the author's participatory observation as well as an e-mail questionnaire. Same e-mail questionnaire was used to figure out the current problems, responsibilities and organizational structure of Isku Teollisuus's procurement.

Key findings in this research pointed out that current practices in communication, official's know-how and work tasks prioritisation tasks cause problems to the operative requisition tasks. Changes to the communication practices, official's continual education and work task prioritisation were suggested in order to solve these problems.

Study clearly pointed out that carrying out procurement work tasks competently and smoothly has got a straight impact to both financial and after-sales service entireties of the company. Developing these areas helps the entire company move forward.

Key words: procurement, supply chain management, operative work tasks

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	4
1.2	Tutkimusmenetelmät	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	HANKINTATOIMI	11
2.1	Hankintatoimen käsite ja rooli	11
2.2	Hankintatoimen osa-alueet	14
2.3	Hankintatoiminta ja ostotoiminta	16
2.4	Kansainvälisen hankinnan erityispiirteitä	17
3	OPERATIIVINEN HANKINTATOIMI	20
3.1	Operatiiviset työtehtävät	20
3.2	Operatiivisten työtehtävien kehittäminen	23
3.3	Tilausprosessin kehittäminen	29
4	CASE: ISKU TEOLLISUUS OY, LAHTI	33
4.1	Yritysesittely	33
4.2	Tutkimuksen toteutus	34
4.3	Hankintatoimen nykytila	37
4.4	Operatiivisten työtehtävien ja tilausprosessin nykytila	40
4.5	Haasteet ja kehitysehdotukset	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6	YHTEENVETO	58
	LÄHTEET	60

1 JOHDANTO

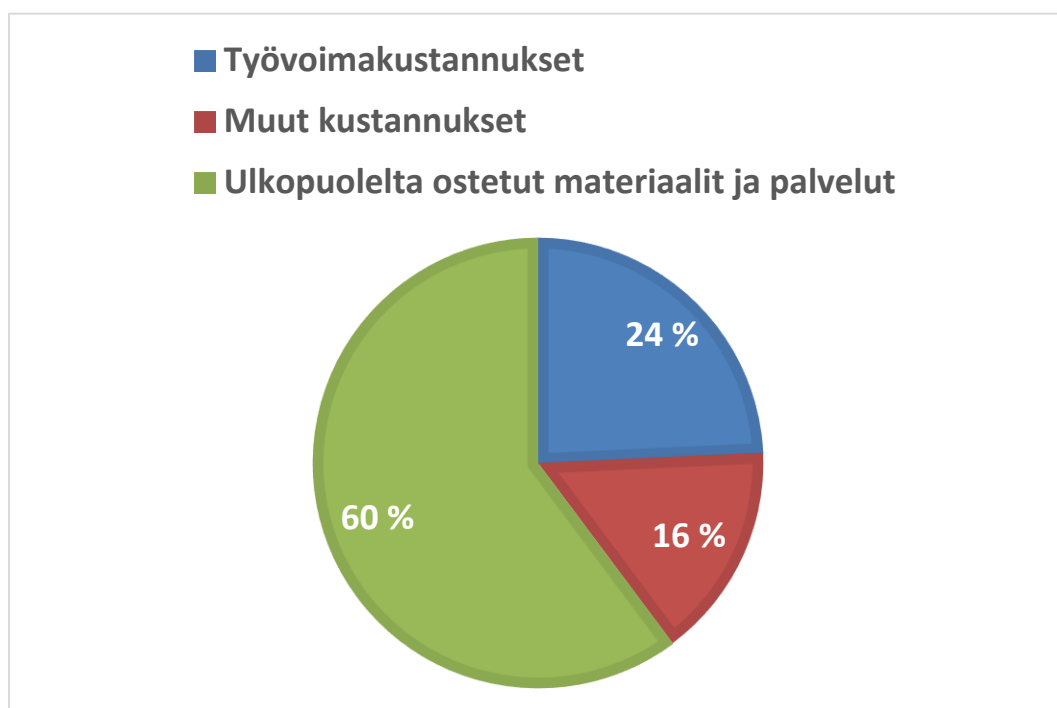
Kaikki yritykset ja organisaatiot ovat palveluorganisaatioita. Näiden organisaatioiden päämääriä ovat kuluttajien tarpeiden tyydyttäminen hyvän palvelun kautta sekä kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen. Liiketoiminnan kannattavuus saavutetaan parhaiten, kun pääoman tuottoaste on korkea eli tuottamisesta ja myymisestä syntyvät kulut ovat pienemmät kuin myymisestä saatavat tulot. Tämän tuottoasteen optimoimiseksi yrityksiin tulee hahmottaa ne tekijät, jotka luovat tuottoa, mutta toisaalta myös ne kohdat, joissa tuottoastetta alentavia kustannuksia syntyy (Rauhala 2011, 15).

Yksittäisistä vaiheista muodostuvan tilaus-toimitusprosessin vaiheita ovat muun muassa hankinta, tuotekehitys, valmistus, markkinointi, jakelu ja jälkimarkkinointi. Vaiheiden läpi kulkiessaan hyödykkeen arvo kuluttajalle lisääntyy tavalla tai toisella, mutta samalla yritykselle koituu hyödykkeen valmistamisesta syntyviä kustannuksia (Sakki 2014, 8).

Hyödykkeiden valmistamisesta syntyviä kustannuksia karsiakseen sekä kilpailukykyä parantaakseen yritykset ovat pakotettuja keskittymään omaan ydinosaamisensa eli vain yrityksen kannalta edullisimpien asioiden tekoon tai valmistamiseen. Muiden tarvittavien materiaalien, palveluiden ja tekijöiden hankkiminen kannattaa hoitaa yrityksen ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 49).

Näitä toimitusketjun ulkopuolisia hankintoja tulee suunnitella huolellisesti, mitata säännöllisesti sekä toteuttaa tehokkaasti, sillä tuoreen tutkimuksen mukaan hankintojen osuus kustannusrakenteesta kotimaisten eri toimialojen yrityksissä on keskimäärin 80 % (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 49). Tämän ulkoistamisen johdosta yritykset ovat tulleet riippuvaisiksi ulkoisten toimittajiensa suorituskyvystä. Suorituskyvyn takaamiseksi yritykset panostavat ulkoisten toimittajiensa hallintaan entistä enemmän, ikään kuin ne olisivat vain jatke hankintayrityksen toiminnalle. (Chick & Handfield 2015, 16).

Kuvio 1 havainnollistaa erään suomalaisen teollisuuden alalla toimivan yrityksen kustannusrakenteen, josta selviää ulkoisilta toimittajilta hankittavien materiaalien ja palveluiden merkittävä osuus kustannusrakenteessa. Kyseisen yrityksen ulkopuoliset kustannukset kattavat 60 % koko tilaus-toimitusketjun kustannusrakenteesta, jolloin työvoimakustannuksien (24 %) sekä muiden kustannuksien (16 %) yhteenlaskettu osuus jää pienemmäksi.



KUVIO 1. Suomalaisen teollisuusyrityksen kustannusrakenne vuodelta 2006 (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 50)

Yrityksen kokonaishankinnoista ja näiden hankintojen hallinnasta ulkoisilta toimittajilta vastaa hankintatoimi. Tällaisiksi kokonaishankinnoiksi luetaan se materiaali-, raaka-aine-, puolivalmiste- tai valmiit tuotteet, joita yritys tarvitsee joko tukemaan omaa tuotantoaan tai eteenpäin myytäväksi eli välitystuotteiksi. Hankintaorganisaation toimihenkilöiden tulee toimia yhteistyössä muiden toimitusketjuun osallistuvien ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa. Toimivan yhteistyön, ammattitaitoisten toimihenkilöiden, hyvän toimittajayhteistyön sekä optimoitujen hankintasopimusten kautta hankintatoimi pyrkii ostamaan mahdollisimman

laadukkaita hyödykkeitä mahdollisimman edullisella hinnalla yrityksen käyttöön. (Benton 2010, 4).

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mukaan hankintatoimen organisointi on järjestetty eri tavoin eri yrityksissä, mutta suurimmassa osassa yrityksistä (noin 80 %:lla) hankintatoimi on oma organisaationsa, joka vastaa yrityksen kaikista tarvittavista hankinnoista. Tämän kaltaista hankintojen keskittämistä erillisen organisaation vastuulle kutsutaan keskitetyksi hankinnaksi. Vaikka hankintaorganisaatio on erillinen osastonsa, toimii se jatkuvassa yhteistyössä yrityksen muiden osastojen kanssa.

Tässä kappaleessa esitettyjen kohtien perusteella voidaan todeta, että hankintatoimen vaikutus koko yrityksen liiketoimintaan on huomattava. Hankintatoimen rooli näkyy niin kokonaiskustannuksissa kuin asiakkaiden saamassa palvelussa. Ensimmäinen selittyy hankinnoista syntyvien kustannuksien laajuudella (80 % koko kustannusrakenteesta) ja jälkimmäinen tiedolla siitä, että hankintatoimen toimihenkilöt ovat vastuussa hankittavien materiaalien ohjaamisesta (Sakki 2014, 14). Materiaaliohjauksen aikana toimihenkilöt saavat haltuunsa tietoa muun muassa toimitusajoista, joiden avulla yrityksen asiakkaita voidaan palvella.

Opinnäytetyö pohjautuu case-yrityksen tarpeeseen kartoittaa hankintatoimen suorittamia operatiivisia toimintoja yrityksen suurimman yksittäisen toimittajan kanssa. Operatiivisten toimintojen nykytila haluttiin kartoittaa, jotta kohdeyrityksen ja heidän tärkeimmän toimittajansa välisestä liiketoiminnan tilasta saataisiin tärkeää tietoa sekä kehitysehdotuksia. Samankaltaista kartoitusta yrityksen käyttöön ei ole aikaisemmin tehty, joten tutkimuksella pyrittiin kehitysehdotusten lisäksi luomaan aineistoa hankintatoimen toiminnasta yrityksen sisäiseen käyttöön.

Hankintatoimesta yleisesti, sen roolista liiketoiminnassa ja toiminnan kehityksestä on saatavilla verrattain runsaasti tutkimustietoa sekä kirjallisuutta. Useimmat näistä teoksista kuitenkin käsittelevät aihetta

suurena kokonaisuutena yksityiskohtiin sen tarkemmin pureutumatta. Tämän johdosta teoksia, jotka syventyvät tarkemmin juuri hankintatoimen operatiivisiin toimiin, oli saatavilla vähemmän. Saatavilla olevista teoksista saatiin kuitenkin kerättyä kiitettävä määrä teoriaa tutkimuksen kannalta tärkeistä asioista.

Hankintatoimesta, sen kehittamisestä ja erilaisista hankinnan prosessitoiminnoista on aikaisemmin tehty useita opinnäytetöitä. Kuitenkin opinnäytetöitä, jotka keskittyvät puhtaasti hankintatoimen operatiivisten toimintojen kehittämiseen kohdeyrityksessä, on saatavilla huomattavasti rajallisempi määrä.

Jyrki Kosonen (2013) tutki omassa opinnäytetyössään kotimaisen varaosakauppaa palvelevan hankintatoiminnan operatiivisia toimintoja materiaalilogistiikan ja toimitusketjun kehityskohteiden kautta. Keskeiset tutkimustulokset osoittivat, että olemassa olevan toimittajaverkon ja nykyisten toimittajasuhteiden kehittämällä ja syventämällä kohdeyritys kykenisi kehittämään omia hankinnan operatiivisia toimintojaan.

Krista Koskimäki (2014) puolestaan tutki Mäntsälän kunnan hankintojen kehittämistä niiden volyymin, keskenäisten suhteiden sekä hankintahenkilöstön tietotaidon kautta. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli hankintojen kehittäminen määrällisten sekä strategisten valintojen kautta. Koskimäen tutkimuksessa löydettiin selkeitä kehityskohteita tiedottamisen, vastuiden määrittelyn sekä hankintojen organisoinnin osalta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyössä tutkitaan hankintatoimen toimihenkilöiden operatiivisten toimintojen nykytilaa. Nykytilakartoituksen tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen operatiivisten työtehtävien sekä yksittäisen tilausprosessin nykytila, niiden ajankohtaiset haasteet ja tuottaa mahdollisimman monta kehitysehdotusta näihin haasteisiin. Näiden kehitysehdotusten pohjalta tavoitellaan operatiivisten toimintojen selkeyttämistä sekä parempia

käytäntöjä. Operatiivisen toiminnan kehittämällä pyritään kohti tilannetta, jossa yritysten välinen hankinnan yhteistyö toimisi saumattomammin.

Tutkimuksen toimeksiantajana on lahtelainen Isku Teollisuus Oy, josta käytetään tutkimuksessa nimitystä Isku. Tutkimus rajataan käsittelemään vain Iskun ja heidän suurimman yksittäisen toimittajansa, toimittaja X:n, välistä hankintatoimintaa. Tutkimus suoritettiin kohdeyrityksen operatiivisia toimintoja suorittavien toimihenkilöiden näkökulmasta ja sisältää myös kansainvälisen hankinnan erityispiirteitä, sillä yritykset sijaitsevat eri maissa, Isku Suomessa ja toimittaja X Ruotsissa.

Iskun ja toimittaja X:n välinen hankintatoiminta käsittää vain yhden hankintakategorian tuotteita. Kyseessä on välitystuote eli ulkoisen toimittajan tuottama komponentti, joita Isku hankkii omiin tarpeisiinsa suorana hankintana eli ilman kilpailuttamista ja yhdeltä toimittajalta. Hankittavat komponentit ovat sähköpöytien jalakaosakomponentteja. (Hankinnat.fi 2012).

Iskun myymät sähköpöydät muodostuvat kahdesta osasta, toimittaja X:ltä hankittavista sähköpöydän jalkaosista sekä Iskun omana tuotantona valmistuvista pöydänkansista. Nämä kaksi yhdistämällä syntyy tuote, josta tuotokuva kuvassa 1 ja jota Isku (2016) kuvailee omilla verkkosivuillaan seuraavasti:

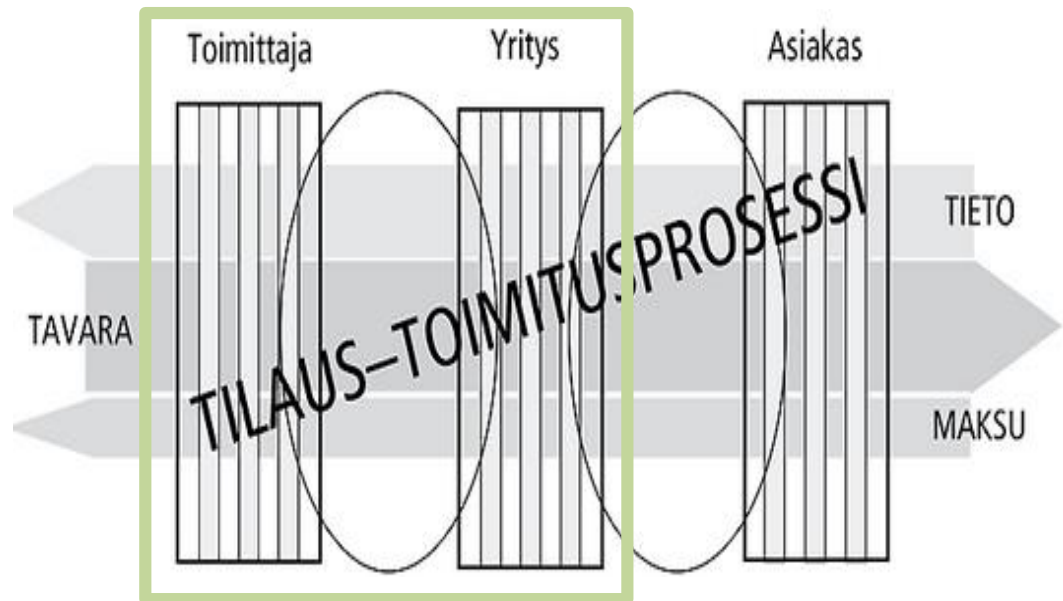
Sähköisesti korkeussäädettävä työpöytä on investointi tulevaisuuteen, josta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Sähköpöytä mahdollistaa työpisteen nopean ja helpon räätälöinnin jopa hetkittäin muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin [--] Sähköisesti säädettävä pöytä mahdollistaa istumisen perinteisellä työtuolilla, satulatuolilla tai vaikka välillä seisten, jolloin pitkäaikaisesta istumisesta aiheutuvat oireet vähenevät. (Isku 2016).



KUVA 1. Iskun sähköpöytä koottuna (Isku 2016)

Sähköpöytien toimittamista käsittelevän tilaus-toimitusketjun vaiheet käydään läpi tutkimuksessa kokonaisuudessaan, mutta sen esittely tapahtuu vain tilausprosessin roolin ja sen muodostumisen hahmottamiseksi.

Tilaus-toimitusketjua tarkastellaankin tarkemmin vain vaihe, jossa kohdeyritys hankkii sähköpöytien komponentteja toimittaja X:ltä tilausprosessin kautta. Kuviossa 2 on korostettuna tilaus-toimitusprosessin kohta, jossa hankintatoimen toimihenkilön suorittaman operatiivinen toimi eli tilausprosessi tapahtuu. Tilausprosessia puolestaan tarkastellaan teoriaosuudessa osana suurempaa kokonaisuutta, eli ostoprosessia, jotta sen merkitys ymmärrettäisiin kokonaisvaltaisemmin.



KUVIO 2. Tilaus-toimitusprosessin muodostuminen (Sakki 2014, 8)

Muut hankinnan vierellä kulkevat sekä hankintatoimen toimihenkilöiden osallistumista tarvitsevat toimet kuten reklamaatiot, kuljetuslogistiikka ja oman tuotannon tehtävät esiintyvät osana case-yrityksen tilaus-toimitusketjun tarkastelua, mutta niiden osalta teoria, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset jätetään pois. Näin tehdään, jotta tutkimus keskittyy vain olennaisiin kohtiin ja tutkimukselle osoitettuihin tavoitteisiin päästään mahdollisimman tehokkaasti.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on suoritettu tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena ja sen tutkimusotteet ovat laadullisia eli kvalitatiivisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen ideana on ymmärtää, tulkita sekä mahdollisesti mallintaa tutkittava ilmiö. Mallintamisella voidaan kuvata esimerkiksi organisaation tai prosessien rakenteita (Pitkäranta 2014, 27).

Teoreettisen viitekehyksen aineistonkeruu on suoritettu tutkimalla useita erilaisia tietokirjallisuuden teoksia. Nämä teokset käsittelevät hankinnan, hankintatoimen, ostamisen ja kansainvälisten toimittajasuhteiden erityispiirteitä.

Tutkimus hyödyntää tutkimusmenetelmänä myös teemahaastattelua. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tapa kerätä tietoa, mutta sillä on etukäteen päätetty tarkoitus sekä päämäärä. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeää, että haastattelun fokus pysyy tutkimusaiheen kannalta oleellisissa kohdissa. Teemahaastattelun etu on siinä, että kerätty aineisto heijastaa aidosti haastateltavan henkilön kokemuksia (STAT 2016).

Tämän tutkimuksen teemahaastattelu on suoritettu haastattelemalla Iskun hankintaorganisaation toimihenkilöä huhtikuussa 2016. Haastatteluun vastasi Iskun ja toimittaja X:n välisiä operatiivisia työtehtäviä suorittava, Iskun hankintaorganisaation ostaja.

Toinen empiiriseen osuuteen sisältöä tuova laadullinen tutkimusmenetelmä on tekijän oma osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi edellyttää menemistä havainnoitavan kohteen ja kulttuurin pariin sekä käytännön toimien harjoittamista (Pitkäranta 2014, 107). Tekijän kohdalla edellä mainitut ehdot täyttyivät viiden kuukauden työharjoittelujaksolla sekä puolen vuoden palkkatyöllä osana Iskun hankintaorganisaatiota. Työtehtäviä tuona ajanjaksona olivat Iskun sekä toimittaja X:n välisten operatiivisten työtehtävien suorittaminen ja toiminnan kehittäminen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön tutkimusongelmia käsitellään kahdessa toisiaan tukevassa vaiheessa, joita ovat teoreettinen sekä empiirinen osuus. Saaduista tuloksista pyritään johtamaan mahdollisimman monta operatiivisten toimintojen haasteita ratkaisevaa ehdotusta.

Kuviossa 3 esitellään opinnäytetyön eteneminen johdannosta johtopäätöksiin. Opinnäytetyö koostuu kokonaisuudessaan kuudesta luvusta: johdannosta, yleisesti hankintatoimeen liittyvästä teoriasta, hankintatoimen operatiivisten toimien teoriasta, tapaustutkimuksen suorittamisesta, kehitysehdotuksista sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta.



KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa pohjustetaan tutkimuksen lähtökohdat, syyt tutkimuksen suorittamiselle sekä case-yrityksen näkökulma, johon tutkimuksella pyritään löytämään ratkaisuja. Johdannosta selviää myös opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen eteneminen prosessikaavion avulla.

Toisessa luvussa tutkimusta pohjustetaan esittelemällä teoriatietoa hankintatoimesta yleisesti, sen toiminnasta, vastuista sekä tehtävistä. Tutkimuksen kannalta keskeisimpään osa-alueeseen eli operatiivisiin toimintoihin perehtyminen tapahtuu luvussa kolme. Tässä luvussa hankintatoimen operatiiviset toiminnot erotetaan omaksi kokonaisuudekseen muista hankintatoimen osa-alueista niiden tarkemman tarkastelun saavuttamiseksi. Tutkimuksen teoreettinen osuus loppuu lukuun kolme.

Opinnäytetyön varsinainen tapaustutkimus alkaa luvusta neljä. Tutkimus on suoritettu tapaustutkimuksena, jolloin tästä luvusta löytyvät niin

kohdeyrityksen yritysesity, sen hankintatoimen nykytila niin organisaationa kuin toiminnoiltaan sekä varsinaisen tutkimuksen toteutus.

Luvuissa viisi ja kuusi kootaan yhteen koko tutkimus johtopäätösten sekä yhteenvedon muodossa. Näissä luvuissa tarkastellaan erityisesti löydettyjä haasteita, näiden kehitysehdotuksia sekä arvioidaan, kuinka hyvin tutkimuksen asettamiin tavoitteisiin on päästy. Viimeisissä luvuissa tutkitaan myös opinnäytetyön validiteettiä eli pätevyyttä ja realiliteettiä eli luotettavuutta sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita, joilla nyt suoritettua tutkimusta voitaisiin laajentaa.

2 HANKINTATOIMI

Tässä luvussa tarkastellaan hankintatoimea kokonaisuutena. Luvussa keskitytään erityisesti hankintatoimen käsitteen ymmärtämiseen, sen roolin hahmottamiseen, vastualueiden jakautumiseen sekä tehdään selkeä ero tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden ja kokonaisuuksien välille.

2.1 Hankintatoimen käsite ja rooli

Benton (2010, 4) kuvailee tyypillisen hankintatoimen olevan yrityksen osasto, jonka vastuulla on useiden erilaisten materiaalien, tarvikkeiden tai palveluiden hankinta yrityksen käyttöön. Hän toteaa, että yrityksen myyntivolyymien koosta riippuen, hankintaorganisaation rakenne sekä sen suorittamat työtehtävät voivat olla monimutkaisia tai yksinkertaisia. Tämän monimutkaisuuden helpottamiseksi hän esittää käytännön ratkaisun, jota useat suuret tai keskisuuret yritykset jo hyödyntävät. Ratkaisumallissa yritykset ovat jalkauttaneet hankintatoimintaansa tarkasti määritellyjä normeja, sääntöjä sekä yrityksen visiota tukevia toimintamalleja.

Yleinen tieto on, että kaupankäynnin perusasioita ovat ostaminen ja myyminen (Logistiikan maailma 2016a). Ritvanen & Koivisto (2006, 24) laajentaa tätä käsitystä selostamalla, että nykyajan talouselämä, markkinat, yhteiskunta ja koko liiketoimintaympäristö kuitenkin tekevät erityisesti ostamisesta laaja-alaisempaa, monimutkaisempaa sekä vaikeammin hallittavaa kuin menneinä vuosikymmeninä, koska yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ulkoistavat toimintojaan ja hankkivat tarvitsemansa palvelun oman yrityksen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Kun tätä kaupankäynnin perustaa eli ostamista täsmennetään tiedolla siitä, että nykyajan yritykset ovat valmiita kohdistamaan jopa puolet myynnin liikevaihdostaan hankintatoimen ostoihin eli ulkopuolisilta toimittajilta hankittaviin raaka-aineisiin, materiaaleihin, hyödykkeisiin tai palveluihin, korostuu hankintatoimen tehtävä entisestään. (Van Weele 2009, 3).

Vaikka hankintatoimen kokonaisuus on kiistatta kehittynyt paremmaksi sen alkuajoista, kohdistuu siihen jatkuvasti monimuotoisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia haasteita. Nämä haasteet määrittelevät hankintatoimen kehitysmahdollisuuksia sekä päivittäistä toimintaa. Yrityksen sisäisiksi haasteiksi luetaan muun muassa johtoportaan kokonaiskuvan ymmärryksen puutteet, osaavien tekijöiden tunnistaminen, kehittäminen ja yrityksen palveluksessa säilyttäminen sekä erilaisten organisaationalliset ongelmat esimerkiksi hierarkiassa. Ulkoista painetta hankintatoimen tehtäviin tuovat globalisaation kiihtyminen, kasvava riskinoton tarve kilpailukyvyyn säilyttämiseksi sekä kompleksiset toimitusketjut hankinnan mahdollistamiseksi. (Chick & Handfield 2015, 1).

Perustoiminnot Tukitoiminnot

Tulologistiikka

Operaatiot

Lähtölogistiikka

Myynti ja markkinointi

Myynnin jälkeiset palvelut

Hankinta

Tekniikan kehittäminen

Työvoiman hallinta

Yrityksen infrastruktuuri

KUVIO 4. Porterin arvoketjun perusmalli (Porter 2006, 78)

Kuvio 4 havainnollistaa Porterin ajatusta arvoketjusta, jossa hankinnat luetaan yhdeksi yrityksen neljästä tukitoiminnosta. Nämä neljä kohtaa toimivat siis vain tukena viidelle varsinaiselle perustoiminnolle, jotka pyörittävät yrityksen liiketoimintaa. (Porter 1985, 39–40). Monien uudempien teorioiden mukaan tämä Porterin jo vuonna 1985 esittelemä malli on vanhentunutta tietoa nykyajan todellisesta tilanteesta. Uudemmat teoriat kritisoivatkin hankintatoimen näkemistä tukitoimintona ja esittävät

sen siirtyneen yrityksen perustoiminnoksi, jota ilman liiketoiminnan harjoittaminen ei olisi mahdollista (Lysons & Farrington 2012, 100). Kuvio 5 havainnollistaa nykyaikaisen yritysrakenteen jaottelun perustoimintoihin sekä tukitoimintoihin.

Perustoiminnot Tukitoiminnot

<input checked="" type="checkbox"/> Hankinta	<input type="checkbox"/> Tekniikan kehittäminen
<input type="checkbox"/> Tulologistiikka	<input type="checkbox"/> Työvoiman hallinta
<input type="checkbox"/> Operaatiot	<input type="checkbox"/> Yrityksen infrastruktuuri
<input type="checkbox"/> Lähtölogistiikka	
<input type="checkbox"/> Myynti ja markkinointi	
<input type="checkbox"/> Myynnin jälkeiset palvelut	

KUVIO 5. Hankintatoimen rooli uudempien teorioiden mukaan (Lysons & Farrington 2012, 100)

Luetaan hankintatoimi sitten perus- tai tukitoiminnoksi yrityksen liiketoiminnassa, on lopputulos kokonaiskuvan kannalta identtinen. Kokonaiskuvassa hankintatoimi on liiketoiminnan osasto, jossa ostajat ja muut hankintaorganisaation toimihenkilöt suorittavat työtehtäviään yrityksen hankinta- ja kokonaisstrategian mukaisesti sekä yrityksen kannalta parhainta mahdollista kokonaishyötyä tavoitellen.

Hankintatoimen tulisi osallistua kiinteästi koko yrityksen poikkiorganisaatiolliseen sekä ulkopuolisten toimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön, sillä aikaisemmin toisistaan erillisinä osastoina toimineet hankinta, tuotekehitys, tuotanto sekä myynti ovat nykyisin jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 64).

2.2 Hankintatoimen osa-alueet

Pääosa hankintatoimen vastuista koostuu toistettavista prosesseista, työtehtävistä ja käytännön rutiineista. Hankintatoimen tehokkuutta voidaan parantaa toimintamalleja selkeyttämällä sekä pienemmillä parannustoimenpiteillä, joita tulisi avoimesti tuoda esiin (Hankintatoimi 2016). Käytännössä tämä tarkoittaa, että hankintatoimen tehtävät ankkuroidaan osaksi liiketoimintaa päivästä toiseen toistettavilla työtehtävillä, mutta uudistuminen sekä vallitsevan yleistilanteen jatkuva havainnointi ovat välttämättömiä työn suorittamiseksi parhaalla mahdollisella tasolla.

Laajan kokonaisuuden ja useiden erilaisten työtehtävien hahmottamiseksi hankintatoimen käsite on hyvä jakaa kolmeen itsenäiseen mutta liiketoiminnan kannalta toisistaan riippuvaisiin osa-alueisiin. Strategiset, taktiset sekä operatiiviset toiminnot ovat hankintatoimen osa-alueita, joiden pohjalta tehdyt ratkaisut, valinnat sekä päätökset heijastuvat suoraan toisiinsa ja lopulta koko yrityksen suorituskykyyn (Ritvanen & Koivisto 2006, 31). Kukin osa-alue tarkoittaa hankintatoimen pitkän ja lyhyen aikavälin toimintaa omalta osaltaan ja yhdessä ne muodostavat pohjan koko organisaation hankinta- sekä ostotoiminnalle. Kuviossa 6 on esitelty hankintatoimen kolme osa-aluetta sekä esimerkit kunkin toiminnon työtehtävistä.

Strategiset toiminnot

- Uusien toimittajien etsiminen

Taktiset toiminnot

- Hankintasopimuksien teko ja uusiminen

Operatiiviset toiminnot

- Päivittäiset tehtävät, kuten tilausten teko

KUVIO 6. Hankintatoimen toimintojen osa-alueet (Ritvanen & Koivisto 2006, 31)

Strategia määrittää, mihin suuntaan organisaatio etenee ja millaisia toimia se tekee tulevaisuuden päämääriensä saavuttamiseksi. Strategia pitää sisällään keinot sekä menetelmät joilla pyritään saavuttamaan halutut tavoitteet. (E-conomic 2016). Hankintatoimen strateginen suoritus voi liittyä toimintojen ulkoistamiseen, hankintalähteiden kartoittamiseen tai yhteistyösopimuksien suunniteluun, mutta niiden tulee aina olla linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa (Lysons & Farrington 2012, 42).

Strategisten toimintojen tärkein tehtävä on luoda yritykselle hankintastrategia, joka antaa hankintatoiminnalle suuntaviivat ja siten tukee käytännön operatiivisia toimintoja. Näitä hankintatoimen linjanvetoja pidetään yleisesti toimintoina, joiden avulla pyritään luomaan kilpailuetua markkinoille sekä kasvattamaan yrityksen liiketoimintaa. Keinoja tähän saadaan huolellisen suunnittelun, ostaja-toimittajasuhteiden edistämisen, ennusteiden luomisen sekä optimoitujen toimittajavalintojen hyödyntämisellä niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Erityisesti suunnittelu sekä toimintaa hahmottelevien ennusteiden luominen ovat kriittisen tärkeitä strategisia kohtia, joissa onnistuminen estää tai ainakin pienentää riskiä joutua tilanteeseen, jossa hankintatoimen resursseja joudutaan ohjaamaan ”tulipalojen sammuttamiseen”, eli ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen, kehittymisen sijaan. (Logistiikan maailma 2016a).

Hankintatoimen taktisilla toiminnoilla tarkoitetaan ennalta asetetun tavoitteen saavuttamiseksi valittavaa toimintatapaa. Taktiikka siis määrittelee sen, miten hankintastrategiaa lähdetään toteuttamaan. Yleisimpiä hankintatoimen taktisia tehtäviä ovat sopimusneuvotteluiden sekä budjetoinnin toteuttaminen (Logistiikan maailma 2016a).

Operatiivisen osuuden muodostavat hankintatoimen päivittäiset rutiinitehtävät. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi ostotoiminnan suorittaminen eli tilauksien lähettäminen toimittajalle tai maksuliikenteen hallinnointi (Logistiikan maailma 2016a). Operatiivisen hankintatoiminnan osa-alueella kokonaisuutta käsitelläänkin useimmiten funktiona eli

yksikkönä, jossa toimihenkilöt hyödyntävät hankinnan tietotaitoa käytännön suorituksiin (Lysons & Farrington 2012, 4).

2.3 Hankintatoiminta ja ostotoiminta

Tutkittavan aiheen kannalta termien *hankinta* ja *ostaminen* välille on syytä tehdä selkeä ero. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) kuvaavat näiden kahden termin eroavaisuutta siten, että hankinta lähtee tarpeiden määrittelystä ja ostaminen siitä, että joku muu on jo määritellyt tarpeen.

Kuviossa 7 havainnollistetaan keskeisimmät hankintaan ja ostamiseen liittyvät toimet. Tarkastelu on suoritettu toimihenkilöiden näkökulmasta.

Hankinta

- Strategiset ja taktiset linjanvedot
- Toimittajahallinta
- Toiminnan mittaaminen ja valvominen

Ostaminen

- Tilausten tekeminen
- Varastonhallinta
- Laskutuksen hallinta

KUVIO 7. Hankinnan ja ostamisen yleisimmät tehtävät (Benton 2010)

Hankintaan sisältyy olennaisesti hankintatoimen strategiset ja taktiset valinnat, kuten toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta, joilla tarkoitetaan määrätietoista otetta toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä toimittajien johtamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59). Hankinnan työtehtävissä etsitään parhaita mahdollisia vastauksia kysymyksiin mitä, keneltä, milloin ja millä hinnalla tullaan ostamaan.

Yleisimmin ymmärrettynä ostaminen puolestaan on operatiivinen suoritus, jossa ostajat tekevät tilauksia toimittajille ja valvovat näistä syntyvien toimitusten onnistumista alusta loppuun. Tätä lähes poikkeuksetta päivittäin tapahtuvaa toimintaa kuvaa olennaisesti reaktiivinen eli reagoiva toimintatapa, jossa korostetaan ostohintoja sekä kustannuksia. Pitkäaikaisten sopimustoimittajien kohdalla ostohintojen seuranta kuitenkin jää pienemmälle huomiolle, sillä hinnat on yleensä sopimuksissa lukittu eivätkä muutu esimerkiksi kysynnän perusteella.

Operatiivisiksi toiminnoiksi luokiteltavat ostotehtävät pitävät sisällään esimerkiksi tilauksien lähettämisen. Nykyisin tilaukset lähetetään toimittajille sähköisesti manuaalisten tai EDI (Electronic Data Interchange) tilausten muodossa. (Logistiikan maailma, 2016a; Edibasics 2016).

Perinteisesti ostotoiminnassa on ollut tärkeää tuntea organisaation tuotteet tai palvelut. Nykyisin painotetaan muun muassa mahdollisuuksien näkemistä ja riskien minimoimista. Keskeistä on myös se, mistä ja miten hankinnat tehdään.

2.4 Kansainvälisen hankinnan erityispiirteitä

Kohti ydinosaamista ajautuessaan yritysten tulee suunnitella tarkkaan, mitä kannattaa tuottaa itse ja mitä hankkia muualta eli ulkoistetusti. Ulkoistetusti hankittavat tuotteet eli välitystuotteet voivat olla yksittäisiä komponentteja tai jopa kokonaisia työ- ja tuotantovaiheita. Näiden ostaminen voi tapahtua niin kotimaiselta kuin ulkomaiselta tarjoajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 205).

Ulkomaiselta tarjoajalta tapahtuva kansainvälinen hankinta antaa yritykselle mahdollisuuden tavoitella muun muassa kustannussäästöjä, pääoman vapauttamista, teknologiaedun saavuttamista, markkinakilpailun hyödyntämistä sekä joustavuutta toimitusketjuun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210).

Edellä mainittuja etuja tavoitellessaan yritys voi ajautua myös lähtötilannetta huonompaan tilanteeseen. Näin voi tapahtua, mikäli

- omaa ydinosaamista ei ole selkeästi tunnistettu
- toimittajan valinta on tehty huolimattomasti
- ulkoistamisen kustannuksia ei ole analysoitu riittävästi
- ulkoistetun toiminnon johtamiseen ei ole osattu varautua
- prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 224).

Hankintatoimella on suuri rooli materiaalikustannuksien alhaalla pitämisessä sekä asiakastyytyvyyden ja kilpailukyvyn säilyttämisessä. Tästä syystä monet yritykset nojaavat kansainvälisen hankinnan eli ulkomaalaisten toimittajien hyödyntämiseen toimintansa kehittämiseksi. Useissa tapauksissa ulkoimiaset toimittajat otetaan käyttöön strategisena keinona silloin, kun halutaan etsiä kilpailuetua tai jokin kilpaileva yritys on jo onnistuneesti siirtynyt vastaavanlaiseen toimittajasuhteeseen (Benton 2010, 209).

Kaiken tämän ohella täytyy myös muistaa, että yritysten laajentaessa toimittajapohjaansa kotimaan ulkopuolelle laajenevat myös toimitusketjun monimutkaisuus ja siinä esiintyvät haasteet (Chick & Handfield 2014, 28). Tällaisia haasteita voivat olla esimerkiksi toisen maan

- kulttuuriin
- vieraaseen valuuttaan
- lakiasioihin liittyvät kysymykset (Lysons & Farrington 2012, 493).

Kulttuuriin liittyvissä kysymyksissä hankintatoimen tulee ennalta varautua esimerkiksi siihen, millä kielellä yhteistyötä rakennetaan ja harjoitetaan sekä millaisia käytösmalleja toisessa kulttuurissa arvostetaan (Lysons & Farrington 2012, 496).

Vieras valuutta voi aiheuttaa ostajayritykselle tilanteen, jossa yritys maksaa oletettua enemmän (tai vähemmän) ostamistaan kohteista

valuuttakurssien vaihtelun vuoksi (Lysons & Farrington 2012, 498).

Yrityksillä on kuitenkin monia erilaisia mahdollisuuksia suojautua näiltä uhkakuilta. Yritykset voivat käyttää esimerkiksi valuuttatermiiniä, jolloin kulloinkin käytettävä valuuttakurssi määritellään ennakkoon (Logistiikan maailma 2016c).

Lakiasioiden hoitaminen ulkomaisen toimittajan kanssa vaatii enemmän suunnittelua ja huomiota kuin kotimaankaupan vastaavat toimittajat.

Erilaisista vastuuvollisuuksista, ongelmatilanteiden ratkaisumalleista sekä muista sopimuksien yksityiskohdista tarkasti sopiminen ajaa loppujen lopuksi molempien osapuolien etua. (Lysons & Farrington 2012, 499).

3 OPERATIIVINEN HANKINTATOIMI

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin hankintatoimen toimihenkilöiden operatiivisiin työtehtäviin sekä käydään läpi tilausprosessin teoria. Klassisen näkemyksen mukaan hankintatoimen operatiiviset työtehtävät käsittävät vain ostamisen eli tilausten lähettämisen. Nykyaikaisen käsityksen mukaan hankintatoimen toimihenkilöiden operatiiviset työtehtävät ovat kuitenkin huomattavasti laaja-alaisempia, esimerkiksi monimutkaistuneiden tilaus-toimitusketjurakenteiden johdosta.

3.1 Operatiiviset työtehtävät

Useimmissa yrityksissä operatiivisia työtehtäviä hoitavat toimihenkilöt ovat titteleiltään ostajia (Benton 2010, 6). Ostajan päätehtävä on perinteisessä ostofilosofiassa pyrkiä löytämään samalle tuotteelle useita vaihtoehtoisia tavarantoimittajia. Uudempien teorioiden mukaan tämä käsitys on kuitenkin muuttumassa toiseen suuntaan. Kasvavana trendinä onkin ollut yritysten pyrkimys tavarantoimittajien määrän vähentämiseen ja vastaavasti olemassa olevien toimittajasuhteiden syventämiseen (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 21).

Toimittajasuhteen syventyessä myös operatiivisten työtehtävien luonne muuttuu. Yhteistyön kehittämisen myötä esimerkiksi toimittajan kanssa suoritettavan yhteydenpidon määrä kasvaa. Tiheän yhteydenpidon tavoitteena on pitää toimittaja ajan tasalla oman yrityksen toiminnasta ja sitouttaa voimakkaammin tukemaan oman yrityksen tavoitteita. Läpinäkyvällä toimittajayhteistyöllä pyritään helpottamaan esimerkiksi hankinnan solmukohtien ratkaisua, kun voidaan luottaa toimittajan olevan tavoitettavissa tarvittavalla hetkellä.

Onnistuneimpaan mahdolliseen operatiivisen työtehtävän suoritukseen päästäkseen ostajien tulee kuitenkin tuntea myös muut toimitusketjun osat ja vaiheet sekä niiden syyt ja yhteydet kokonaisuuteen (Rauhala 2011, 63). Taulukossa 1 esitellään operatiivisia työtehtäviä, joita hankintatoimen toimihenkilöt suorittavat.

TAULUKKO 1. Hankintatoimen operatiiviset työtehtävät (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 65)

Työtehtävä	Työtehtävän kuvaus
Tarpeen täsmentäminen	Asiakkaan tarpeen täsmentäminen, jotta hankinta kohdistuu vain tarpeellisiin kohteisiin
Ostotoiminnan harjoittaminen	Hankittavien kohteiden tilaamisen suunnittelu ja toteutus
Huolinta- ja kuljetusjärjestelmien hallinnointi	Hankittavien kohteiden logististen kuljetusratkaisuiden suunnittelu ja toteutus
Toimitusten valvonta	Jo olemassa olevien tilausten valvominen esimerkiksi sovittujen toimitusaikojen osalta
Maksuliikenteen hoito	Kulu- sekä hyvityslaskujen tarkistus ja hyväksyntä
Ongelmien käsittely	Tilaus-toimitusketjuun sekä hankintoihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittäminen

Näiden työtehtävien lisäksi hankintatoimen toimihenkilöt osallistuvat usein myös muihin tilaus-toimitusketjun mukana kulkeviin prosesseihin. Tällainen työtehtävä on esimerkiksi reklamaation, eli virheellisten tai puutteellisten tavaroiden, hyödykkeiden tai palveluiden korvaaminen asiakkaalle (Laki24 2016). Kaiken tämän operatiivisen toiminnan keskellä toimihenkilöitä ohjaavat ajatukset muun muassa siitä, mitä kukin henkilö voisi omalta osaltaan tehdä hankittavien hyödykkeiden läpimenoaika lyhentääkseen sekä lisäarvoa yrityksen toiminnalle tuottaakseen (Rauhala 2011, 68).

Samaan aikaan ostajien työtehtävien haasteet ovat muuttuneet niin yrityksen ulkopuolisista kuin sisäisistäkin syistä. Ulkopuolista painetta työtehtävien suorittamiseen tuovat kiihtyvä kansainvälistyminen, kilpailun kiristyminen sekä uusien IT-ratkaisuiden hyödyntäminen, sillä useimmat näistä vaativat toimihenkilöiltä lisäkouluttautumista tai vähintään sopeutumista työn hallitsemiseksi.

Carr-Saunders kuvaili jo vuonna 1928 ammattitaitoisuuden rakentuvan neljästä asiasta: teoretietojen hyödyntämisestä käytännön työssä, jatkuvan koulutuksen saamisesta, mitatun tietotaidon osoittamisesta sekä työetiikan omaksumisesta (Lysons & Farrington 2012, 23). Näiden neljän kriteerin täytyminen on vielä tänäkin päivänä operatiivisten hankintatyötehtävien onnistuneen suorittamisen perusta.

Rutiinitehtävien suorittamiseksi hankintatoimen toimihenkilöt tarvitsevat oman tietotaitonsa tueksi toimivia tietohallintojärjestelmiä, kuten seuranta- ja raportointijärjestelmiä. Näistä järjestelmistä saatavan tiedon tulee olla hyödynnettävissä niin hankintojen tekemiseksi kuin toiminnan kehittämisen saavuttamiseksi. Useimmissa tapauksissa hankintoja ohjaava seurantajärjestelmä on osa käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää, ja sen hyödynnettävyys on riippuvainen toiminnanohjausjärjestelmässä olevien tietojen ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta (Anttila, Jussila & Mikkola 2013).

3.2 Operatiivisten työtehtävien kehittäminen

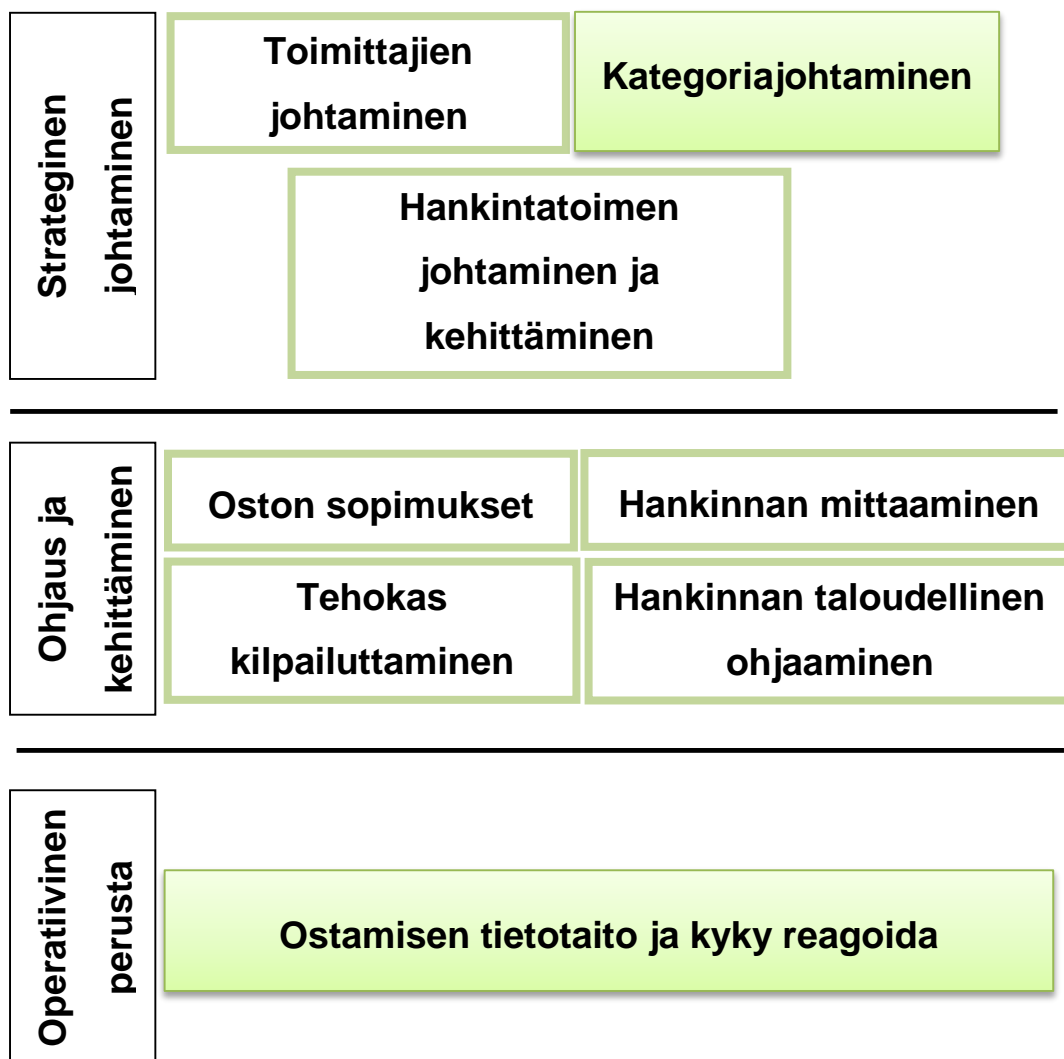
Työtehtävien kehittäminen toimintamallien muutoksilla, toimihenkilöiden kouluttamisella, uusilla tietoteknisillä järjestelmillä tai jopa organisaatiomuutoksilla vaatii resursseja eli aineellisia tai aineettomia välineitä ja keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. (Taloussanommat 2016). Niukoilla tai rajoitetuilla resursseilla toimiessa kehittämistyössä on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti käytettäviin menetelmiin sekä toimintamalleihin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi (Anttila, Jussila & Mikkola 2013).

Toisaalta kaiken kehityksen perustana tulee olla niiden soveltuvuus yrityksen liiketoimintamalliin. Tällöin uudistukset tulee optimoida niin, etteivät ne ole ristiriidassa muun liiketoiminnan kanssa, eivätkä aiheuta prosessille ylimääräistä painetta esimerkiksi käyttöönottovaiheessa. Yrityksen toimintoja kehitettäessä on tärkeää muistaa suoritettavien uudistuksien mittaaminen läpi kehitysprosessin, sillä ilman mittareita lopullinen analysointi on lähes mahdotonta. Mittareiden avulla voidaan luoda kehitykselle suunta tai tutkia esimerkiksi hankintojen nykytilaa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133).

Näiden toimintamallien löytämiseksi on olemassa muutamia eri lähestymistapoja, joiden perusteella voidaan luokitella niin kehitettävät työtehtävät kuin niiden yleisimmät kehityskohteet. Kuten rajauksissa mainittiin, tässä tutkimuksessa työtehtävien kehittämistä tarkastellaan pääosin edellisessä luvussa mainittujen operatiivisten eli toiminnallisten työtehtävien osalta. Strategisten toimintojen osalta tutkimuksessa perehdytään vain kategorisoidun hankinnan käsittämiseen. Taktiset valinnat ovat toki osa hankintatoimen toimenkuvan kokonaisuutta, mutta niiden osalta teoria ja johtopäätösten etsiminen jätetään pois.

Kuviossa 8 havainnollistetaan kokonaisuus, jonka kohteista koko hankintaorganisaation toiminta rakentuu. Kuvion oikean laidan kolme kokonaisuutta, strateginen johtaminen, ohjaus ja kehittäminen sekä operatiivinen perusta ovat hankintatoimen harjoittamisen kolme tärkeintä

osa-aluetta. Kunkin osa-alueen sisältä löytyy yksi tai useampi tekijä, joiden ammattitaitoinen hallitseminen sekä jatkuva kehittäminen ja suunnittelu ovat tarpeellisia niin päivittäisissä kuin pidemmänkin aikavälin ratkaisuisissa. Kuviosta 8 on korostettu tämän tutkimuksen kannalta oleellisemmat kohdat, jotka ovat kategoriaojohtaminen sekä operatiivisen perustan sisältämä ostamisen tietotaito ja kyky reagoida.



KUVIO 8. Hankintatoimen työtehtävien kehittäminen osa-alueittain (LOGY 2016)

Kategoriajohtaminen

Kategoriajohtaminen käsittelee hankinnan kohteen vaikutusta hankinnan luonteeseen, erityispiirteisiin sekä siihen miten kyseistä hankintaa tulisi johtaa ja viedä eteenpäin. Kategoriajohtamisessa hankintoja voidaan jaotella kategorioihin esimerkiksi käyttötarkoituksen, ostettavan kohteen luonteen, hankintalähteen tai toimittajan sijainnin mukaan. Erilaisia hankintakategorioita ei kannata käsitellä ja johtaa samalla tavalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 134).

Käyttötarkoituksen mukaan ryhmiteltävät tuote- ja palveluhankinnat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, suoriin hankintoihin, epäsuoriin hankintoihin sekä investointihankintoihin. Kutakin näistä kolmesta hankintaluokasta ohjaavat yksilöidyt ominaispiireet sekä määritelmät.

Suoria hankintoja ovat omaa tuotantoa tukevien raaka-aineiden, puolivalmisteiden sekä komponenttien hankinnat. Näitä hankintoja voidaan kutsua myös tuotannollisiksi hankinnoiksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137). Suorahankinnassa yritys tekee hankinnan ilman tarjouskilpailua eli useiden mahdollisten tarjoajien vertailua hankinnan toimittajasta (Hankinnat.fi 2012).

Epäsuoria hankintoja ovat tyypillisesti tuotannon pyörittämiseen tarvittavat kulutushyödykkeet, kuten toimistotarvikkeet, huonekalut tai työvaatteet. Näille hankinnoille on ominaista niiden sirpaleisuus tai hajanaisuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137).

Investointihankinnoiksi kutsutaan rakennuksien, kiinteistöjen sekä tuotannon laitteiden ja koneiden hankintaa yrityksen käyttöön. Investointihankinnat ovat huomattavasti kertaluontoisempia sekä euromääräisesti suurempia kuin suorat tai epäsuorat hankinnat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137).

Suoriin hankintoihin kuuluvat komponentit voivat olla joko räätälöityjä tai standardi- eli normikomponentteja. Niiden hyödyntäminen tapahtuu kokoonpanovaiheessa, kun ne liitetään sellaisenaan lopputuotteeseen.

Standardikomponentit noudattavat yleisesti sovittuja määrittämiä ja suunnitelmia, kun taas räätälöidyt komponentit voidaan valmistaa asiakkaan tekemien toivomusten mukaisesti (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 136). Komponentit ovat hankinnan kategoria, jossa toimittajan osallistuminen osakokonaisuuden suunnitteluun on muita hankintakategorioita tärkeämmässä asemassa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 137).

Ostamisen operatiivinen perusta

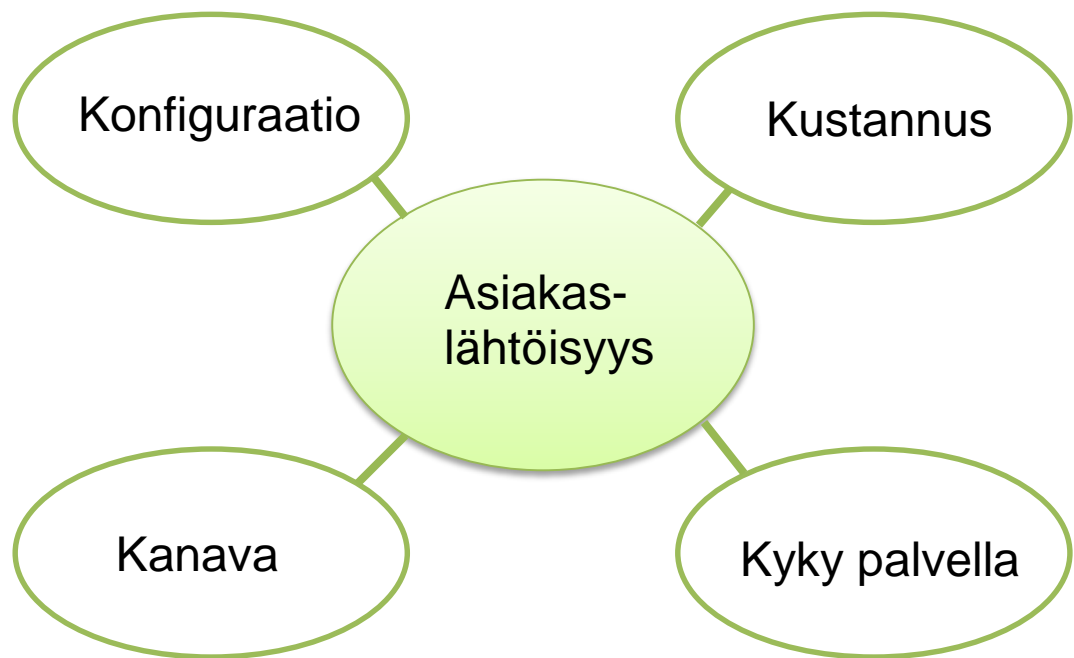
Kuvion 8 operatiivinen perusta muodostuu yhdestä kohdasta ja se käsittää ostamisen tietotaidon ja kyvyn reagoida. Tämän kaltainen pelkistäminen saattaa kuulostaa yksinkertaiselta ja kapealta kokonaisuudelta, mutta sitä se ei ole, sillä käytännön ostotyö on yritys ympäristön muutos paineen alaisena muuttunut entistä laaja-alaisemmaksi (Rauhala 2011, 62).

Ostamisen tietotaito käsittää toimihenkilöiden teorian sekä käytännön kokemuksien kautta kertyneet tietotaidot hankinnan operatiivisista tehtävistä. Hankintatehtävissä työskentelevät toimihenkilöt pitävät näistä tietotaidoista keskeisimpinä ominaisuuksina kielitaitoa, neuvottelutaitoa, päätöksentekokykyä, vuorovaikutustaitoa sekä jatkuvan koulutuksen saatavuutta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 89). Kouluttamalla, vaatimalla sekä kehittämällä näitä toimihenkilöille tärkeitä taitoja, yritys antaa itselleen mahdollisuuden optimoida hankintatoimen operatiivisten työtehtävien suorittamista.

Kyky reagoida operatiivisten työtehtävien haasteisiin tarkoittaa toimihenkilöiden kykyä reagoida yllättäviin haasteisiin niin, että muut työtehtävät sekä loppuasiakkaat kärsivät mahdollisimman vähän. Haasteiden ratkaisemiseksi toimihenkilöiden tulee kyetä hyödyntämään muita sidosryhmiä, kuten omaa tuotantoa tai toimittajaa sekä toimia sujuvasti paineen alla.

Ostotoiminnan neljän K:n malli

Toinen keino tarkastella operatiivisten työtehtävien kehittämismahdollisuuksia on lähestyä asiaa ostotoiminnan neljän K:n mallin kautta. Kuviossa 9 esitellään mallin muodostuminen neljän K:n kautta eli konfiguraation, kustannuksen, kanavan sekä kyvyn palvella sekä näiden neljän yhteistoiminnan tavoite eli asiakkaan palveleminen.



KUVIO 9. Ostotoiminnan neljän K:n malli (Tuominen 2016)

Koskisen ym. (1995) kehittämä ostotoiminnan 4 K:n malli on yksinkertainen omaksua ja nähdä miten se palvelee yrityksen päätöstentekoa sekä työtehtävien hoitamista. 4 K:n malli asettaa ostokriteerit neljään luokkaan. Mallissa kaiken toiminnan perustana on asiakaspalvelu, jossa kuluttajaa halutaan palvella mahdollisimman tehokkaasti eli tyydyttää heidän tarpeensa. Hankinnan toimihenkilöiden tulee tuntea asiakkaan tarpeet ja modifioida tämä tarve omiksi vaatimuksiksi toimittajille (Ritvanen & Koivisto 2006, 125).

Konfiguraatiolla määritellään oston tärkeintä edellytystä eli asiakkaan tarvetta. Tarpeen täyttämisen suunnittelu tapahtuu suoraan tuotteiden ominaisuuksien, toiminnan, teknologian sekä yhteensopivuuden pohjalta, jolloin saavutetaan paras mahdollinen ratkaisu. (Koskinen ym. 1995, 77,7).

Kustannuksen roolia on perinteisesti pidetty ostokriteereistä tärkeimpänä. Kustannuksen kokonaisuus ei rajoitu ainoastaan ostohinnan maksamiseen vaan kustannuksia on ennen ostoa, sen aikana sekä mahdollisesti myös oston jälkeen, esimerkiksi reklamaatioiden muodossa. Kustannuksien rooli sekä niiden muodostuminen tuleekin olla hankintoja tekevien toimihenkilöiden tiedossa, jotta niiden kokonaisuutta kyetään hallitsemaan. (Koskinen ym. 1995, 80).

Kanavalla tarkastellaan hankittavien kohteiden logistisia sekä hallinnollisia ratkaisuja. Näistä ratkaisuista pyritään muodostamaan sellaisia, että hankitut tuotteet ovat aina oikeanlaisina, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. (Koskinen ym. 1995, 79).

Kyky palvella tarkastelee toimittajan palvelun laatua ostavan yrityksen sekä loppuasiakkaan näkökulmasta. Palvelun laadun mittaaminen ei rajoitu ainoastaan sidosryhmien välillä tapahtuvan viestinnän tasolle, vaan tarkastelussa ovat niin toimitusketjun joustamiskyky kuin saadun palvelun monipuolisuus. (Koskinen ym. 1995, 79, 80).

Konfiguraation, kustannuksien, kanavien sekä palvelukyvyn pohjalta selviävät vaatimukset asiakaslähtöisyydelle. Tällöin toimittajaa, omaa toimintaa sekä toimitusketjun erilaisia valintoja tulee arvioida asiakkaan tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta ja rakentaa niistä toimivin kokonaisratkaisu. (Koskinen ym. 1995, 81). Neljän K:n mallin avulla hankinnan operatiivisia tehtäviä kyetään kehittämään erityisesti niiden asiakaslähtöisyyden pohjalta.

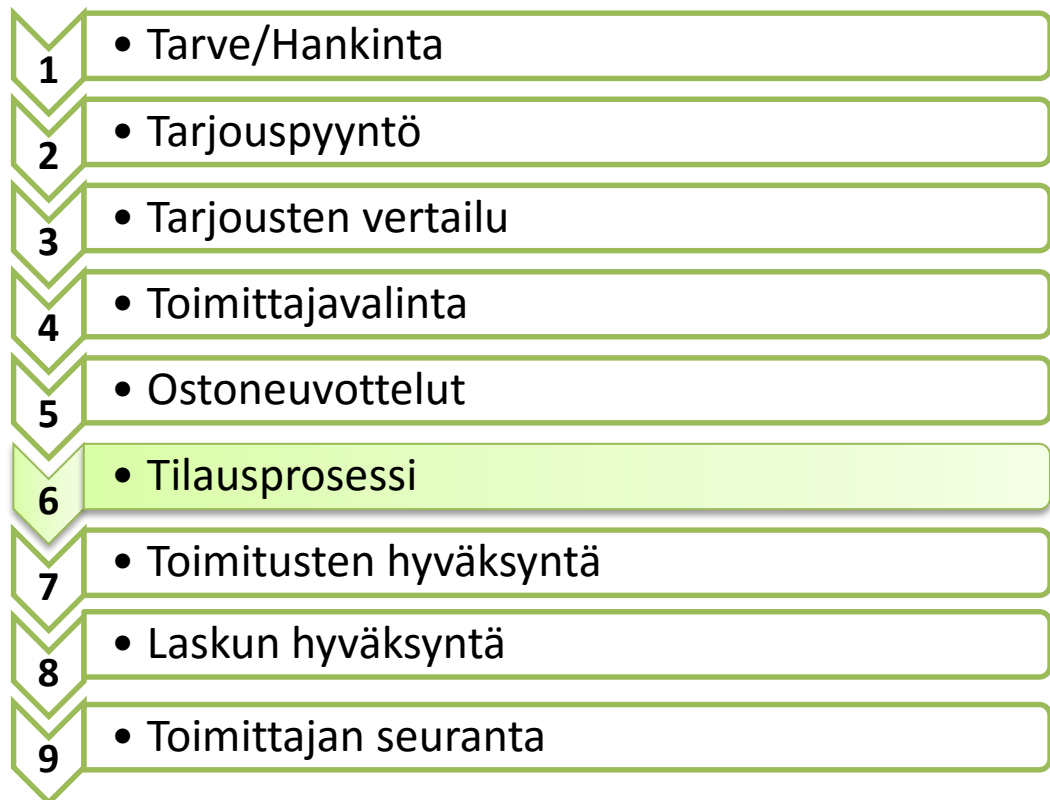
3.3 Tilausprosessin kehittäminen

Tilausprosessi käsittää ne vaiheet, joiden kautta hankintatoimen toimihenkilö suorittaa varsinaisen tilauksen lähettämisen toimittajalle. Nämä vaiheet ovat useissa tapauksissa rutiininomaisia ja tietojärjestelmän avulla suoritettavia työtehtäviä, joiden käytänteet ovat vakiintuneet hankinta- sekä toimittajayrityksien välille. Siihen miten monimutkaiseksi tai monivaiheiseksi tilausprosessin suorittaminen muotoutuu, vaikuttavat sen rooli osana suurempaa kuvaa, hankinta- ja toimittajayrityksen välisen yhteistyön taso sekä tietotekniset ratkaisut.

Tilausprosessin rooli osana ostoprosessia

Anttila, Jussila ja Mikkola (2013) toteavat hankintatoimen kehittämistä käsittelevässä teoksessaan, että tilausprosessia tulee tarkastella osana suurempaa kokonaisuutta kehityksen saavuttamiseksi. Kehittämisen perustana tulee olla tilausprosessin roolin hahmottaminen osana tilaus-toimitusketjua, jotta voidaan käsittää sen vaikutus niin yrityksen suorituskykyyn kuin koko liiketoimintaan.

Tämän kaltainen käsiteltävän asian laajempaan perspektiiviin asettaminen edesauttaa kehityksen saavuttamista monella tapaa. Useista tekijöistä rakentuvan kokonaisuuden pilkkominen yksittäisiin palasiin auttaa esimerkiksi syy-seuraussuhteiden selkeämpää hahmottamista sekä ymmärtämään, miten vaiheet ennen ja jälkeen tilausprosessia muovaavat sitä.



KUVIO 10. Ostoprosessi (Von Bell, Inkiläinen, Ritvanen & Santala 2011, 39)

Kuviossa 10 havainnollistetaan tilausprosessin asettuminen vain yhdeksi osaksi suurempaa kokonaisuutta, ostoprosessia. Ostoprosessin aikana hallinnoidaan kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan asiakastarpeen tyydyttämiseksi hankinnan keinoin. Ostoprosessin vaiheet ovat kuitenkin riippuvaisia hankinnan sopimuksista, tilauksesta ja luonteesta. (Von Bell ym. 2011, 39).

Hankinta- ja toimittajayrityksen välinen yhteistyö

Ostoprosessin muoto riippuu keskeisesti siitä, miten hankintojen tilaukset eli varsinainen tilausprosessi suoritetaan. Yksittäisen tilausprosessin kehittämisen suurin askel on toimittajan sitouttaminen osaksi omaa toimintaa hankintasopimusten sekä vakinaistettujen tilauskantojen kautta. Hankintasopimusten, vakiintuneen tilausvolyymien sekä -tahdin perusteella suoritettavaa tilaamista kutsutaan tilausten kotiin kutsumiseksi. (Anttila, Jussila ja Mikkola 2013, 28). Tilausten suorittaminen kotiinkutsuina

keventää toimihenkilöiden työn määrää tilausprosessissa eli varsinaisessa tilauksen lähettämisessä, kun tätä pohjustavan ostoprosessin vaiheista karsiutuvat pois tarjouspyynnön, tarjousten vertailun, toimittajan arvioinnin sekä useimmissa tapauksissa ostoneuvottelujen vaiheet (Hankinnat.fi 2012).

Tietotekniset ratkaisut

Hankinnan tietoteknisten ratkaisuiden tulee ensisijaisesti suoraviivaistaa tilausprosessin suorittamista sekä muita hankintaan liittyviä toimenpiteitä (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE 2016). Tietoteknisten ratkaisuiden kehittämisellä voidaan saavuttaa erilaisten pullonkaulojen ja tiedon liikkumisen esteiden poistuminen sekä mahdollisten päällekkäisten työvaiheiden havaitseminen.

Tietoteknisten ratkaisuiden hyväksikäyttäminen toimittajasuhteen ylläpitämisessä sekä kehittämisessä on molempia osapuolia hyödyttävä tilanne. Esimerkiksi toimittajan päästäminen käsiksi oman yrityksen toimittajalle suoritettavien tilauksien tilauskantaan edesauttaa yhteistyön läpinäkyvyyttä sekä edesauttaa haasteiden ennakoimista.

Anttila, Jussila ja Mikkola (2013) toteavat, että ostoprosessin muodon, tietoteknisten ratkaisuiden sekä yritysten välisen yhteistyön tason määrittämisen pohjalta tilausprosessista on helpompaa havaita ja eliminoida päällekkäisiä, rutiininomaisia tai jopa kokonaan turhia työvaiheita. Kehityskohteiden löytämiseksi yritykset voivat esittää seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Onko tilausprosessista tunnistettavissa päällekkäisiä työvaiheita?
- Tehdäänkö samat toimenpiteet useaan eri kertaan?
- Onko tunnistettavissa toistuvia, rutiininomaisia työvaiheita?
- Onko rutiininomaisia työvaiheita mahdollista automatisoida?

- Onko tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittelyä mahdollista tehostaa esimerkiksi sähköisen tiedonsiirron keinoin? (Anttila, Jussila ja Mikkola 2013, 28)

Yhteisesti sovittuja pelisääntöjä noudattaen sekä yhdeltä ja samalta toimittajalta tilattaessa tilausprosessia voidaan tehostaa esimerkiksi yhdistämällä tilauksia tai optimoimalla tilauserien kokoa. Tilauksien yhdistämisessä useampia asiakastilauksia saadaan lähetettyä toimittajalle kerralla, jolloin toimihenkilöiden käsittelyä vaativan työn määrä vähenee (Anttila, Jussila ja Mikkola 2013, 28). Näitä yhteisiä pelisääntöjä on syytä pyrkiä sopimaan mahdollisimman pitkälle etukäteen, sillä tämä helpottaa operatiivisen ostotoiminnan reaktiivisuutta eli reagoivaa toimintaa vaativien tilanteiden hoitamista, kun kaikki osapuolet tietävät, miten menetellä missäkin tilanteessa (Logistiikan Maailma 2016b).

4 CASE: ISKU TEOLLISUUS OY, LAHTI

Tässä luvussa esitellään tapaustutkimuksen toimeksiantaja Isku Teollisuus Oy ja suoritetaan varsinainen tutkimus. Tutkimuksessa tarkastellaan hankintatoimen nykytilaa operatiivisten työtehtävien ja yksittäisen tilausprosessin osalta, paikannetaan siitä haasteita sekä esitetään näihin haasteisiin apua tuovia kehitysehdotuksia.

4.1 Yritysesittely

Lahdessa 1982 perustettu Isku Yhtymä Oy (aikaisemmin Lahden Puuseppätehdas Oy sekä Iskukaluste Oy) on suomalainen huonekalualan perheyritys, joka suunnittelee, valmistaa, markkinoi sekä myy erilaisia sisustuskokonaisuuksia niin koteihin kun yrityksille Suomessa, Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä.

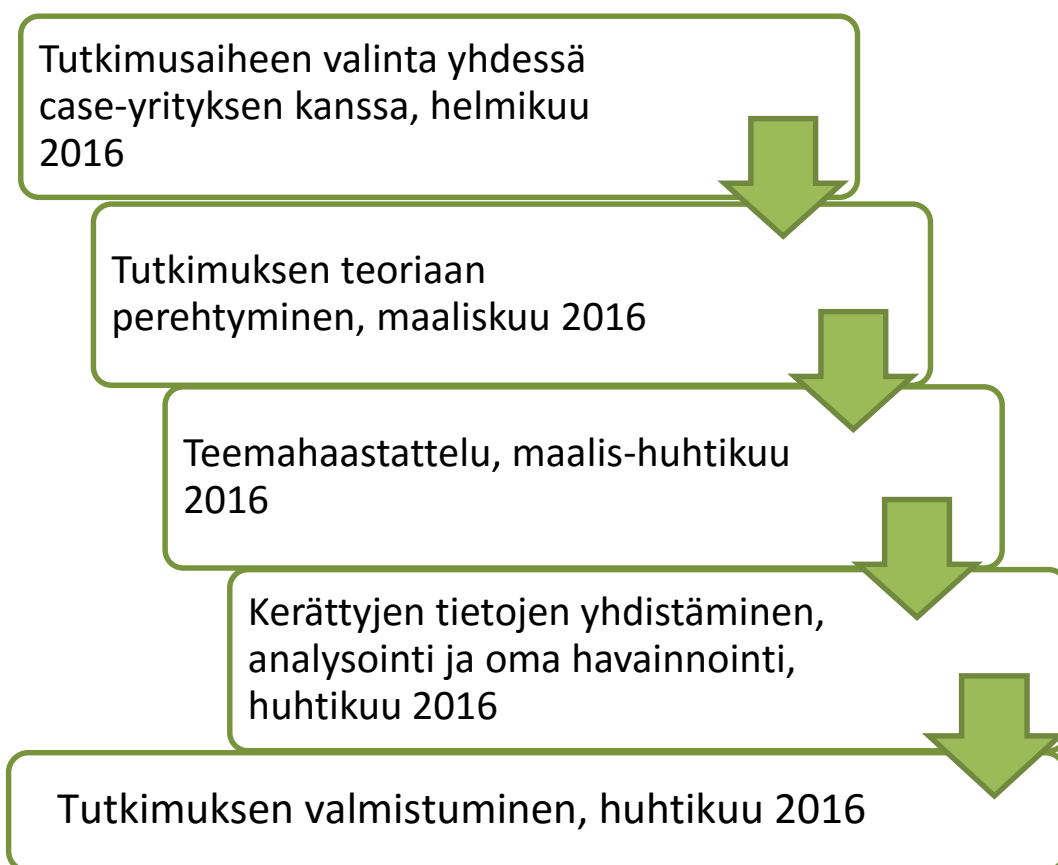
Isku Teollisuus Oy eli Isku on vastuussa teollisuuden tuotteiden, kuten huonekalujen tuotannosta sekä valmiiden tuotteiden toimittamisesta ja tarvittaessa asennuksesta loppuasiakkaan käyttöön. Iskun tuotanto on keskittynyt Lahteen, jossa sijaitsevaan tehtaaseen kohdistuvat investoinnit ovat kasvussa.

Lahden tehtaalla yritys valmistaa erilaisia sisustus-, huonekalu- sekä työskentelypisteratkaisuja työtuoleista sohviin ja pulpeteista sähköpöytiin. Tämän tutkimuksen kannalta keskiössä ovat viimeisenä mainitut sähköpöydät, sillä Iskun ja toimittaja X:n välinen hankinta keskittyy juuri näihin.

Vuonna 2014 Iskun liikevaihto oli 49 204 000 euroa, osakepääomaa sillä oli 2 550 000 euroa ja yhtiön alaisuudessa toimi vakituisesti 367 työntekijää (Kauppalehti 2014).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Iskun hankintatoimen operatiivisten toimintojen nykytilaa ja kehittämismahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja hyödynsin aineiston keräämisessä omaa havainnointiani sekä teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin neljässä vaiheessa, jotka esitellään kuviossa 10.



KUVIO 11. Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusaiheen valinta

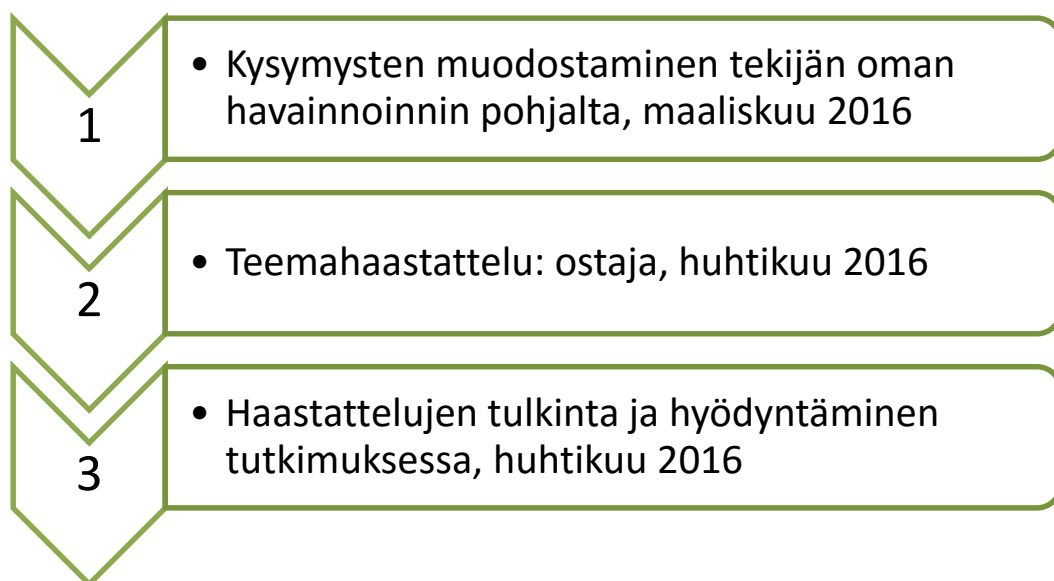
Ensimmäinen vaihe oli tutkimuksen aiheen valinta ja aihealueen rajauksista sopiminen yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Tutkimusaiheen valinnassa yrityksen edustajana toimi tutkimuksen kannalta keskeinen hankintapäällikkö. Aiheen kehittämiseksi määrittelevimpiä tekijöitä olivat kohdeyrityksen kokemus tarve sekä tekijän omien kokemusten hyödyntäminen tutkimuksen suorittamisessa.

Teoria-aineiston keräys

Case-yrityksen kannalta tarpeelliseksi koetun aiheen löytymisen jälkeen ryhdyttiin muodostamaan teoriapohjaa tutkimukselle. Pyrin löytämään teoria-aineistosta omia käytännön kokemuksiani tukevia tietolähteitä, jotta johtopäätöksistäni sekä tutkimusongelmien ratkaisuehdotuksista tulisi mahdollisimman käytännönläheisiä. Aloitin perehtymisen aihetta käsittelevään teoria-aineistoon maaliskuun 2016 alussa jolloin muodostin tämän tutkimuksen luvut 2 sekä 3.

Teemahaastattelu

Teoriavaiheen muodostamista jälkeen laadittiin teemahaastattelukysymykset tekijän oman havainnoinnin pohjalta maaliskuun 2016 puolivälissä. Varsinaisen haastattelu toteutettiin sähköpostitse saman vuoden huhtikuun alussa, lähettämällä kysymykset suoraan tutkimuksen kannalta keskeisimmälle kohdeyrityksen toimihenkilölle. Vastaukset esitettiin kysymyksiin tulivat nopeasti ja kyselyn tuloksien analysointi tapahtui huhtikuun alkupuolella. Nämä kolme teemahaastattelun suorittamisen vaihetta esitellään kuviossa 12.



KUVIO 12. Teemahaastattelun läpivienti

Kyselyyn osallistui yksi Iskun hankintaorganisaation ostaja. Hänen vastuunaan olivat operatiivisten työtehtävien sekä tilausten hoitaminen Iskun ja toimittaja X:n välillä. Iskun hankintaorganisaation ostajalle esitetyt kysymykset löyvät liitteestä 1.

Kyselyn pääteemoja olivat operatiivisten työtehtävien sekä yksittäisen tilausprosessin nykytila, kehitysmahdollisuudet sekä tavoitetilan hahmottaminen. Kyselyssä oli yhteensä viisi tutkimuksen kannalta olennaisimpiin kohtiin kohdistettua avointa kysymystä.

Haastattelun tavoitteena oli kerätä ajankohtaista tietoa tutkimuksen kannalta keskeisimmältä Iskun hankintatoimen toimihenkilöltä. Erityisesti haluttiin saada selville, millaisia haasteita ostaja kokee operatiivisissa työtehtävissä sekä yksittäisessä tilausprosessissa olevan tällä hetkellä. Haastattelulla haluttiin täydentää tekijän oman havainnoinnin tuloksia sekä koko tutkimusta ajankohtaisimmilla tiedoilla ja lisätä näin tutkimuksen reliabiliteettia. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1 ja tästä kyselystä saadut tulokset esiintyvät luvussa 4.5, jossa käydään läpi tutkimusongelmat ja kehitysehdotukset näihin solmukohtiin.

Osallistuva havainnointi ja tutkimuksen valmistuminen

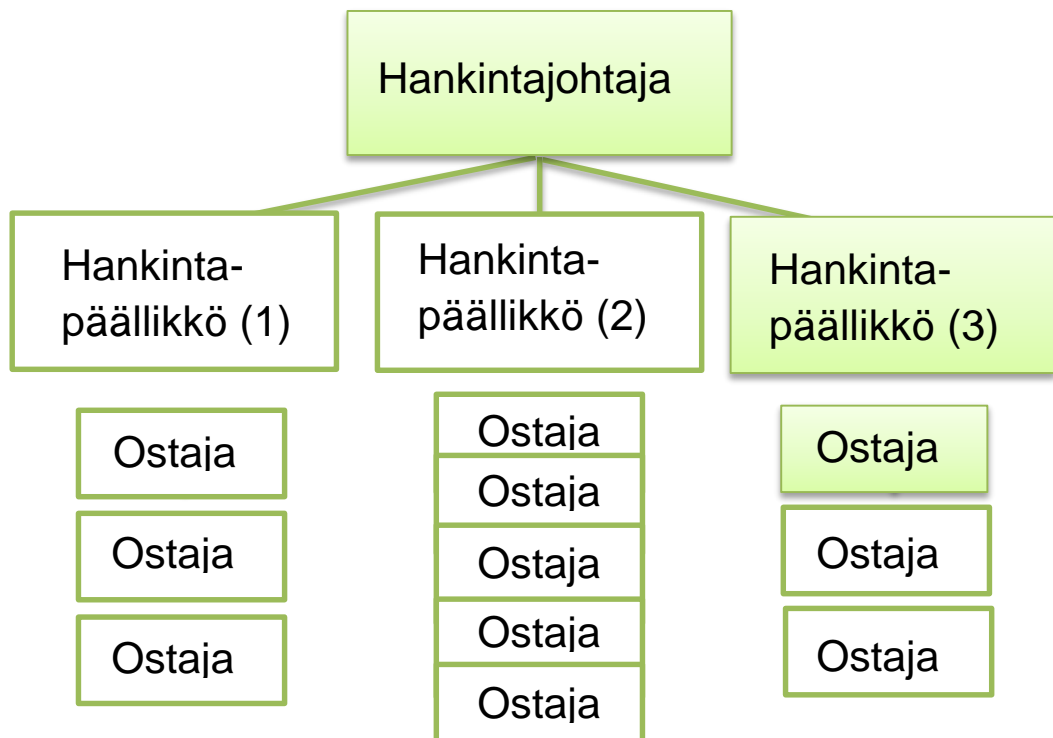
Operatiivisten työtehtävien sekä yksittäisen tilausprosessin haasteita määriteltäessä käytettiin hyväksi tekijän omaa työkokemustani osana Iskun hankintaorganisaatiota. Tekijällä oli yhteensä yhdeksän kuukauden mittainen jakso Iskun hankintaorganisaation ostajan tehtävissä, jonka aikana vastuuna olivat Iskun ja toimittaja X:n väliset hankinnan operatiiviset työtehtävät. Työtehtävät ja tilausprosessin vaiheet olivat tämän aktiivisen osallistumisen ansiosta jo entuudestaan tekijälle tuttuja. Aiempi työkokemus edesauttoi myös teemahaastattelun suorittamista, kun teemahaastatteluiden kysymykset kyettiin ohjaamaan keskittymään vain niihin asioihin, joista koettiin tarvittavan lisätietoa. Näiden vaiheiden jälkeen analysoitiin kerättyjä tietoja ja muodostettiin tutkimus valmiiseen muotoonsa huhtikuun puolella välissä 2016.

4.3 Hankintatoimen nykytila

Hankintaorganisaatio

Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) toteavat, yrityksen hankinnat voidaan järjestää eri tavoin, mutta 80 %:lla yrityksistä ne toteutetaan keskitettyinä hankintoina, jolloin hankintatoimi on omana organisaationaan vastassa kaikista yrityksen hankinnoista. Iskulla hankinnat toteutetaan juuri tämän mallin eli keskitetyn hankinnan raamien mukaisesti. Kuvio 13 mallintaa Iskun nykyistä hankintaorganisaatiota. Kuvioista on myös korostettu ne hankintaorganisaation toimihenkilöt, jotka ovat mukana Iskun sekä toimittaja X:n välisessä hankintatoiminnassa.

Iskun hankintaorganisaatiota johtaa hankintajohtaja. Hänen toimenkuvansa koostuu pidemmän aikavälin strategisten linjausten suunnittelusta, hankintaketjun tarkkailusta sekä niin käytössä olevien kuin uusienkin toimittajasuhteiden hallinnoimisesta. Iskun ja toimittaja X:n välinen hankintatoiminta on siis vain yksi näistä monista toimittajasuhteista, jonka toiminnasta hankintajohtajan tulee olla tietoinen.



KUVIO 13. Hankintatoimen organisaatorakenne kohdeyrityksessä

Hankintajohtajan työskentelylle on olennaisen tärkeää toimia tiiviissä yhteistyössä hankintapäälliköiden kanssa. Hankintapäälliköt vastavuoroisesti raportoivat toiminnastaan hankintajohtajalle molemminpuolisen tiedonkulun varmistamiseksi.

Iskun hankintaorganisaatiossa on yhteensä kolme hankintapäällikköä, jotka hallinnoivat ja hoitavat kategorisoidusti jaettuja komponenttihankintoja sekä vastuualueita yhdessä alaisten kanssa. Hankintapäälliköiden hankinta- sekä muut vastuualueet ovat seuraavat:

- Hankintapäällikkö 1 – Teollisuuden välitystuotekomponentit, kuten metalliset sohvanjalat, joita Isku ei itse tuota, mutta joita tarvitaan tukemaan omaa tuotantoa
- Hankintapäällikkö 2 – Asennusliikkeiden hallinta, ydintoimittajien välitystuotteet sekä tilaus-toimitusketjun logistiikan hallinnointi
- Hankintapäällikkö 3 – Toimittaja X:ltä hankittavat sähköpöytäkomponentit, strategiset yhteistyökumppanit sekä Kiinasta hankittavat tuotteet

Kunkin hankintapäällikön alaisuudessa toimii 3–5 alaista, jotka ovat tittleiltään ostajia. Ostajien ostotoiminnan vastuut ja kohteet, eli sen mitä kukin ostaja ostaa, on jaoteltu samalla tavalla kuin hankintapäälliköiden vastuut.

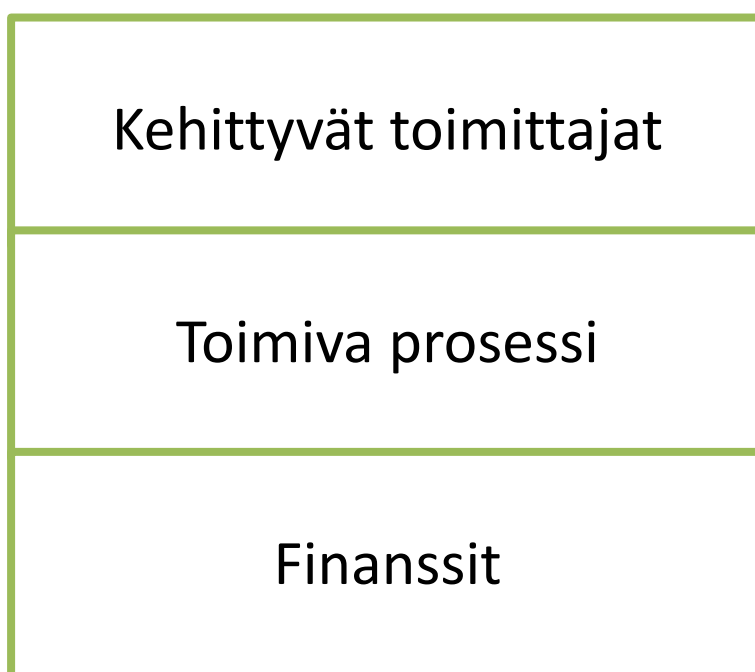
Kuten Benton (2008, 6) omassa teoksessaan toteaa, hankintatoimen operatiivisia tehtäviä suorittava toimihenkilö on titteliltään ostaja. Iskun hankintaorganisaatiossa toimittaja X:n kanssa suoritettavat operatiiviset työtehtävät, kuten ostotoiminnan tehtävät, ovat yhden ostajan vastuulla. Toinen ostaja on koulutettu hallitsemaan kriittisimmät operatiiviset työtehtävät tarvittaessa, mutta päivittäistä operatiivista kokonaisuutta hallinnoi yksi henkilö.

Kuvion 13 hankintapäällikkö 3 hallinnoi kaikkia Iskun ja toimittaja X:n välisiä strategisia sekä taktisia hankintatoimintoja. Ostajan vastuulle on puolestaan asetettu kaikki hankinnan operatiiviset työtehtävät. Tämän

kaltainen järjestely on luotu, jotta hierarkiasuhteiden sekä vastualueiden hahmottaminen helpottuisi, kun kullakin toimihenkilöllä on oma selkeä paikkansa ja tehtävänsä Iskun ja toimittaja X:n välisessä yhteistyössä.

Hankinnan pääteemat

Kuviossa 14 esitellään kolme keskeistä Iskun hankintoja ohjaavaa pääteemaa. Näiden kolmen kohdan lisäksi Iskun hankintaan liittyy myös monia muita kriittisen tärkeitä kokonaisuuksia, mutta pitkäjänteisen toiminnan kannalta on tehokkaampaa, että hankinta- ja ostotoiminta sidotaan näihin kolmeen kohtaan yrityksen ideologian mukaisesti.



KUVIO 14. Case-yrityksen hankintatoimen menestyksen perusta (Isku 2016)

Kehittyvillä toimittajilla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa tekniset ratkaisut, kuten toiminnanohjausjärjestelmät sekä muut IT-ratkaisut toimivat saumattomasti yhteistyössä halutun tilaus-toimitusketjumallin kanssa. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin Iskun sekä toimittaja X:n välisten operatiivisten toimintojen solmukohtien selvittämisessä.

Toimiva prosessi käsittelee kokonaisuutta, jossa jokainen tilaus-toimitusketjun askel johtaa kohti täsmällistä ja onnistunutta lopputulosta eli asiakkaan tarpeen tyydyttämistä. Prosessin välivaiheiden, kuten ulkoisten hankintojen, tietojärjestelmien kirjauksien, mahdollisen oman tuotannon sekä logististen valintojen hallinta vaste-aikojen puitteissa muodostaa kokonaisuuden, jonka hallitsemiseksi tarvitaan sujuvaa yhteistyötä eri osastojen ammattitaitoisten työntekijöiden välillä yrityksen sisällä.

Finanssien osalta Iskun hankintatoimi on sulautettu vahvasti osaksi koko yrityksen liiketoimintaa. Hankintatoimi elää vahvasti euromäärien ehdoilla eli ostoja tehdään, laatu huomioon ottaen, sieltä mistä edullisimmin saadaan. Kilpailukykyinen hinta ja korkea laatu ovat tekijöitä, joilla Isku valitsee toimittajansa. Hankintojen taloudellinen suunnittelu ja mittaaminen pitkällä aikavälillä sekä toimittajien hinta-laatusuhteen päivittäinen seuraaminen ovat tekijöitä, joista hankintatoimessa ei haluta tinkiä. Operatiivisten työtehtävien osalta tämä näkyy toimittaja X:ltä tilattavien sähköpöytäkomponenttien ostohintojen sekä muiden toimituksesta koituvien kustannuksien seurantana

Hankintatoimi Iskulla sisällytetään selkeästi yhdeksi yrityksen ydintoiminnoista kokonaisstrategiaa sekä liiketoimintaa tarkastellessa. Tästä kertoo esimerkiksi toimintatapa, jossa hankintajohtajien toiminta on kiinteästi mukana koko yrityksen liiketoimintasuunnittelua.

4.4 Operatiivisten työtehtävien ja tilausprosessin nykytila

Tässä luvussa esitellään Iskun ja toimittaja X:n välillä tapahtuvat Iskun toimihenkilöiden operatiiviset toimet, kuten työtehtävät sekä yksittäinen tilausprosessi osana tilaus-toimitusketjua. Tarkastelu keskittyy toimittajalta X:ltä tilattavien sähköpöytäkomponenttien tilaamiseen sekä muihin työtehtäviin ostajan näkökulmasta.

Hankintatoimen työtehtävien suorittamiseksi on olemassa muutamia perusasioita, joiden hallitseminen on vaatimus optimaalisen työsuorituksen saavuttamiseksi. Näitä vaatimuksia voidaan kartoittaa esimerkiksi neljän

K:n mallin avulla, joissa toimihenkilön tehtäviä tarkastellaan konfiguraation, kustannustekijöiden, kanavoinnin sekä kyvyn palvella kautta.

Iskun hankintatoimen toimihenkilö osallistuu konfiguraatioon eli asiakkaan tarpeen määrittelyyn vain silloin, kun myyjä kokee avuntarvetta tämän tarpeen määrittelyssä. Myyjä saattaa esimerkiksi tiedustella erilaisten sähköpöytien jalkaosien komponenttirakenteista niiden soveltuvuuden tai rakenneteknisten tekijöiden osalta hankintatoimen toimihenkilön mielipidettä.

Hankinnoista syntyvien kustannuksien määrittelyssä suurin tekijä on Iskun ja toimittaja X:n välinen hankintasopimus. Hankintasopimuksessa määritellään niin ennen hankintoja, hankintojen aikana kuin hankintojen jälkeenkin mahdollisesti syntyvät kulut niiden lähteiden, maksajien sekä velvollisuuksien osalta.

Kanavan eli logististen ratkaisuiden osalta Iskun ja toimittaja X:n väliset kuljetus- sekä toimituskokonaisuudet ovat erillisen vienti- ja tuontiosaston toimihenkilöiden hoidossa, mutta hankinnan operatiivisten työtehtävien kannalta siihen liittyy muutamia kohtia, joista hankintoja suorittavien toimihenkilöiden tulee olla tietoisia. Tällaisia ovat esimerkiksi vakiintuneiden toimitusaikojen ja -päivien huomioiminen kotiinkutsuja suunnitellessa sekä mahdollisten erikoisjärjestelyiden hyödynnettävyys toimitusajoissa pysymiseksi.

Hankinnan operatiivisten työtehtävien yhtenä perustana on Iskun moton ”parasta palvelua”, toteuttaminen osana jokapäiväistä toimintaa. Tämä velvoittaa hankinnan toimihenkilöitä suorittamaan operatiivisia työtehtäviään siten, että asiakkaan etu on tärkein. Iskun hankintatoimen operatiivisissa työtehtävissä tämä näkyy puhtaimmillaan tilanteissa, joissa ostaja tukee asiakaspalveluketjua saamansa informaation eteenpäin välittämällä.

Neljän K:n mallin tarkastelussa mainittujen tekijöiden lisäksi ostajan tulee olla tietoinen muun muassa välitystuotteiden soveltuvuudesta yrityksen

omien tuotteiden kanssa sekä omaksua niin viestinnän, ihmistuntemuksen kuin ajankäytännöllisten kokonaisuuksien hallinta.

Hankintatoimen työtehtävien hoitamiseksi toimittajasuhteen ylläpitäminen sekä sen linkittäminen osaksi päivittäistä toimintaa on enemmänkin eilinehto kuin vaihtoehto. Eniten tämä näkyy juuri operatiivisten työtehtävien parissa, sillä tiheä yhteydenpito toimittajan kanssa on vaatimuksena esimerkiksi tilausprosessin läpiviemiseksi. Toimitusajoista ja -ongelmista sekä erilaisista asiakaspalveluketjuun vaikuttavista tiedusteluista selon saaminen ei onnistu ilman kommunikointia toimittaja X:n kanssa.

Hankinnan operatiiviset työtehtävät

Iskun hankintatoimen sekä toimittaja X:n väliset operatiiviset työtehtävät ovat pääasiallisesti yhden ostajan vastuulla. Hän hoitaa päivittäisiä operatiivisia työtehtäviä, joita muun muassa Benton (2008) esittelee omassa teoksessaan. Näitä teemahaastattelun avulla selvitettyjä työtehtäviä ovat esimerkiksi

- Kotiinkutsujen eli tilausten lähettäminen toimittajille
- Viestintä toimittaja X:n kanssa
- Tilausvalvonta
- Asiakaspalveluketjuun osallistuminen
- Maksuliikenteen hallinnointi
- Reklamaatioketjuun osallistuminen.

Kotiinkutsujen suorittaminen eli tilausten lähettäminen on tärkein päivittäinen ostajan työtehtävä. Tämän toimen tarkempi kuvailu tapahtuu seuraavan väliotsikon alla sekä kuviossa 16, jossa selostetaan ostajan suorittaman tilausprosessin vaiheet.

Viestintä toimittaja X:n kanssa käsittää kaikki ne tilanteet, joissa ostaja kokee tarvitsevänsä lisätietoa tai varmennusta esimerkiksi tilauksiin, komponenttien laatuteknisiin tai reklamaatioita hoitamista käsitteleviin

kysymyksiin. Viestintä Iskun ja toimittaja X:n välillä tapahtuu pääosin sähköpostin välityksellä ja yhteisenä kielenä osapuolien välillä toimii englanti. Yllättävissä tilanteissa ostajan yhteydenotto voi tapahtua myös puhelimitse, jolloin kyetään pienentämään haasteen ratkaisemiseen kuluvaan aikaan.

Tilausvalvonta käsittää ne operatiiviset toimet, joita ostaja suorittaa jo olemassa oleville tilauksille. Tilausvalvonnan aikana ostaja tarkistaa olemassa olevien tilauksien toimitusaikoja ja pyrkii ennakoimaan mahdollisesti eteen tulevia ongelmia jo ennen niiden syntymistä.

Ostajan osallistuminen asiakaspalveluketjuun priorisoidaan yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä, joita ostajan tulee suorittaa päivittäin.

Osallistuminen ilmenee sähköpöytäkomponenttien toimitusaikojen ilmoittamisessa tilaus-toimitusketjua valvoville, ostajaa ylemmille toimihenkilöille sekä myyjien tiedusteluihin vastaamisessa.

Maksuliikenteen eli laskujen hallinnointi tapahtuu Iskulla sähköisesti.

Paperidokumenttien sijaan laskut sekä muut maksuliikenteen dokumentit kulkevat sähköisen toiminnanohjausjärjestelmän läpi

automaattimaksatuksena, jolloin normaalitilanteessa ostajan ei tarvitse puuttua maksuprosessiin missään vaiheessa. Mikäli maksuprosessissa ilmenee ongelmia, joissa lasku ei täsmäydy eli kohdistu automaattisesti, tulee ostajan käydä tarkistamassa ja hyväksymässä ne manuaalisesti.

Tämä laskujen tarkistaminen sekä hyväksyminen vaativat useimmissa tapauksissa yhteydenottoa toimittaja X:n maksuliikenteestä vastaaviin toimihenkilöihin, jolloin päästään nopeammin tietoisiksi siitä, mitä tilauksella tilattiin ja mitä pitäisi laskuttaa.

Reklamaatioprosessissa ostajan tehtävänä on muodostaa uusi ostotilaus korvattavasta sähköpöydän komponentista, jonka myyjä, asennusliike sekä Iskun oma reklamaatio-osasto ovat ennakkoon määritelleet.

Reklamaationa suoritettavissa ostotilauksissa on toimitusaikaa, ostohintaa sekä komponentin saatavuutta määritteleviä tekijöitä, joista ostajan tulee olla tietoinen ostotilauksia tehdessään.

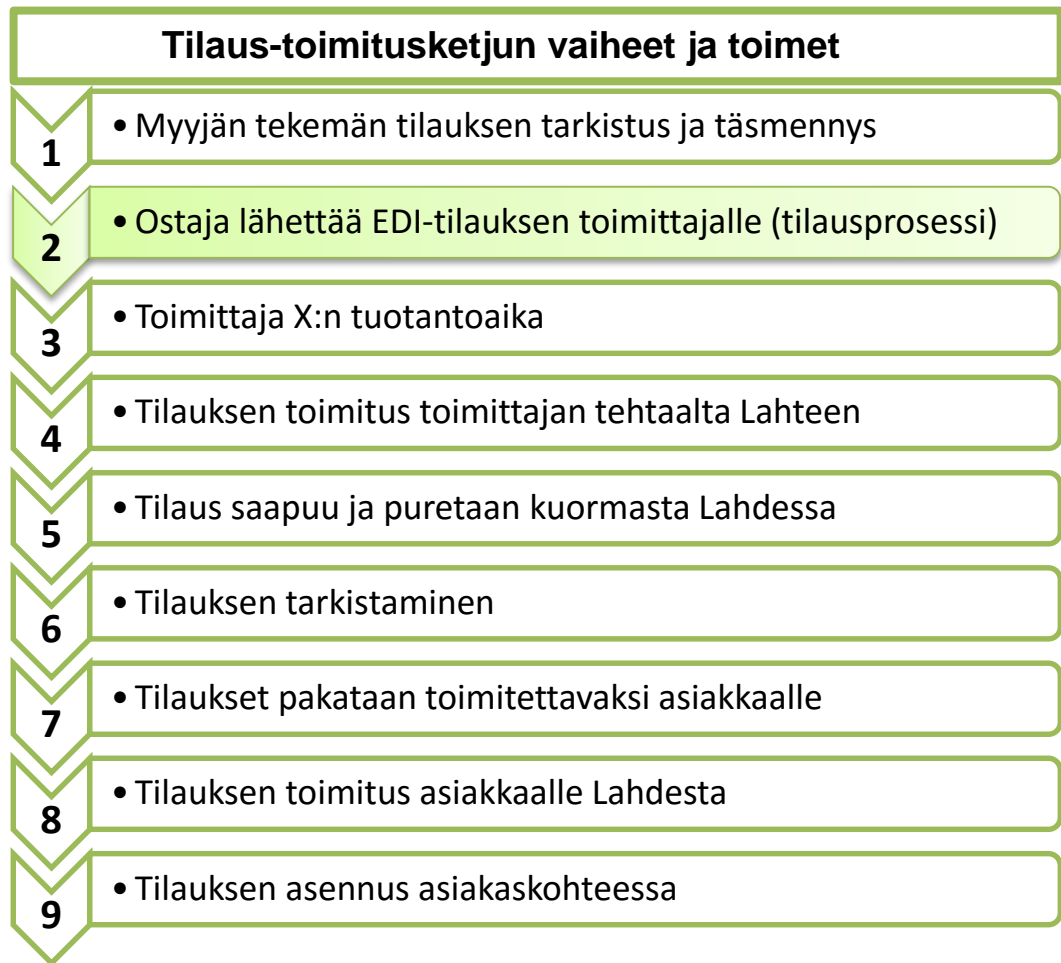
Näiden päivittäisten operatiivisten työtehtävien priorisointi eli suoritusjärjestys -ja tärkeys ovat ostajan päätettävissä. Kuitenkin esimerkiksi ostotilauksien lähettämisen tulee olla päivittäistä, jolloin ostajan tulee aina varata tälle aikaa päivittäisestä toiminnastaan. Monien operatiivisten työtehtävien suorittaminen päivän tai parin myöhässä alkaa kertaantumaan tilaus-toimitusketjun sisällä, jolloin loppuasiakkaalle koituu haittaa esimerkiksi toimitusajan viivästymisen muodossa.

Tilausprosessi

Iskun myymien sähköpöytien tilaus-toimitusprosessi koostuu yhdeksästä vaiheesta. Kuviossa 14 esitetään nämä yhdeksän vaihetta, joiden kautta asiakkaan tarve sähköpöydän hankkimisesta täytetään.

Kuviosta on myös korostettu tutkimuksen kannalta oleellisin vaihe, jossa Iskun hankintatoimen operatiivisia toimintoja harjoittava ostaja tilaa tarvittavat sähköpöytien jalkaosakomponentit tilausprosessin kautta Ruotsista. Tilausprosessin rooli osana tilaus-toimitusketjua on hyvä havainnollistaa sen roolin ymmärtämiseksi.

Iskun sähköpöytiä käsittelevä tilaus-toimitusketju sekä kuvio 15 on rakennettu muotoon, jossa vaiheiden 1–9 välillä aikaa kuluu yksi kalenterikuukausi. Yhteen kalenterikuukauteen mahtuu 25 työpäivää ja tämä sama 25 työpäivää on samalla kaikille sähköpöytätilauksille luvattava toimitusaika. Itse tilausprosessin operatiiviset tehtävät vievät noin tunnin ostajan päivittäisestä työajasta mikäli poikkeavuuksia, kuten tietojärjestelmän ongelmatilanteita, ei esiinny.



KUVIO 15. Tilaus-toimitusprosessin vaiheet

Tilaus-toimitusketjun ensimmäinen vaihe on ostoehdotuksen muodostaminen. Myyjä muodostaa sähköisen ostoehdotuksen asiakkaan mieltymyksien mukaan, jolloin siitä ilmenee mitä ja miten paljon hankintatoimen ostajan tulee toimittaja X:ltä tilata. Ostoehdotus kulkeutuu toiminnanohjausjärjestelmän sisällä Iskun palvelukeskukselle, jossa tilausten käsittelijät ohjaavat tilauksen edelleen ostajan käsiteltäväksi.

Tilauksen täsmennyksen eli ostajan käsiteltäväksi siirtämisen jälkeen ostaja tilaa komponentit toimittaja X:ltä kotiinkutsun ehdoilla, myyjän muodostaman tilausehdotusten perusteella, toiminnanohjausjärjestelmän avulla sekä osapuolien välille solmittua hankintasopimusta noudattaen.

Tilausten suorittaminen toimittaja X:ltä on päivittäinen toimi.

Tilausprosessin vaiheet sekä yksityiskohdat on esitetty tarkemmin myöhemmin kuviossa 16.

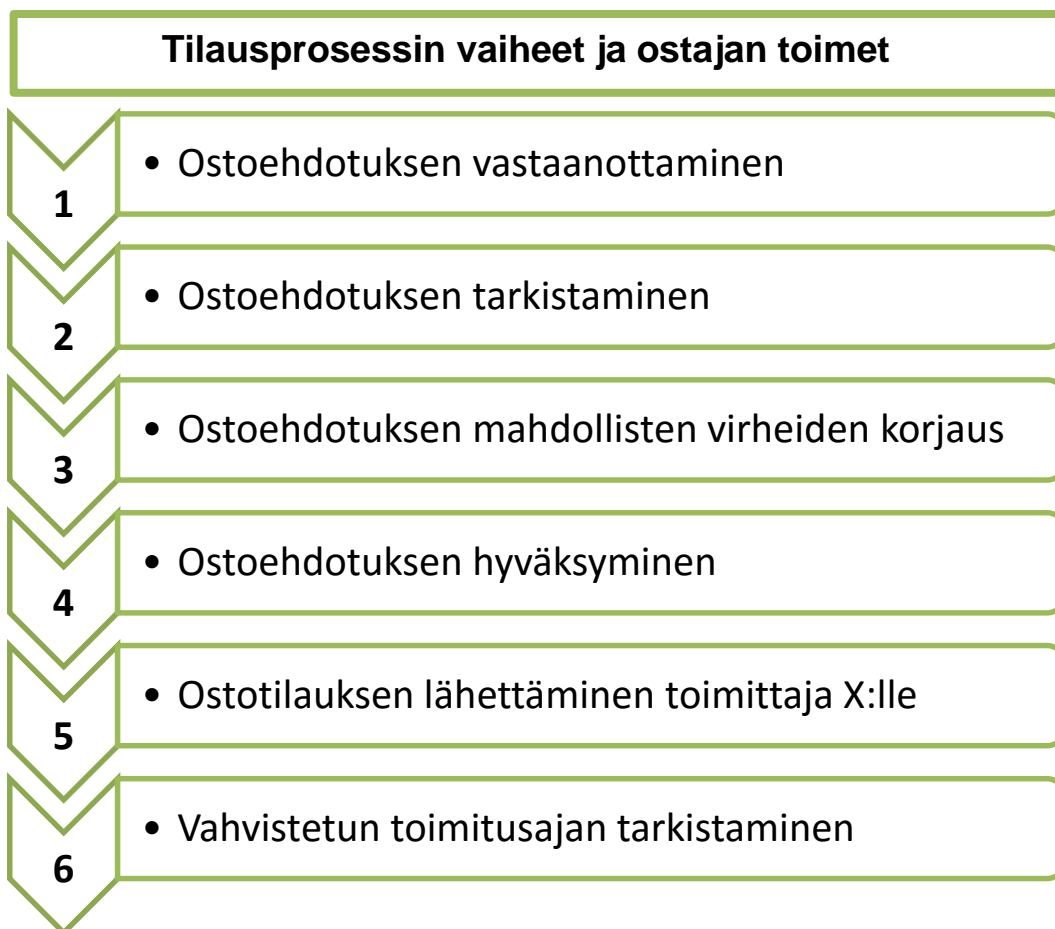
Ostajan kotiinkutsun jälkeen käynnistyy toimittaja X:n tuotannolle varattu aika, joka määräytyy Iskun kannalta aina pitkäkestoisimman valmistusajan omaavien komponenttien mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että jos tilauksella on heti toimittaja X:n hyllystä löytyviä komponentteja sekä alusta asti valmistettavia komponentteja, odottavat hyllystä löytyvät komponentit jälkimmäisten valmistumista ennen Iskulle toimittamista.

Tilauskohtaisen valmistusajan jälkeen tilaus lastataan kuljetukseen Ruotsissa ja toimitetaan maantiekuljetuksena Lahteen. Kuorman saapuessa Lahteen se puretaan ja valmistellaan Iskun omaa jatkokäsittelyä varten. Jatkokäsittelyssä asiakastilauskohtaiset tilaukset tarkistetaan ja pakataan uudelleen, jotta tiedetään tilauksien vastaavan myyjän tekemää ostoehdotusta sekä asiakkaan haluamaa kokonaisuutta. Tarkistuksen ja asiakastilauskohtaisen pakkaamisen jälkeen tilaus on valmiina lähetettäväksi loppuasiakkaalle.

Alihankkijalta ostettu palvelu kuljetuksesta suoraan loppuasiakkaan kohteeseen pyritään suorittamaan aina 48 tunnin sisällä tilauksen valmistumisesta. Tilaus on valmiina toimitettavaksi asiakkaalle vasta silloin, kun sekä toimittaja X:ltä saapuvat jalkaosien komponentit, että Iskun omana tuotantoa valmistuvat pöydänkannet ovat toimitusvalmiina Lahdessa.

Ulkoistettuna palveluna suoritettava sähköpöytien asennus asiakaskohteeseen aloitetaan sovittuna ajankohtana, mutta aina niin, että sähköpöydät ovat asiakkaan käytettävissä mahdollisimman pian. Toimitusprosessin jälkeen myyjällä on vastuu olla asiakkaan tavoitettavissa mahdollisten jälkitoimenpiteiden, kuten reklamaatioiden, varalta.

Kuviossa 16 käydään läpi ostajan vaiheet tilausprosessin läpiviennin aikana. Tilausprosessin eri vaiheissa ostajalta vaaditaan erityisesti tarkkaavaisuutta, tietoteknisten ohjelmistojen hallintataitoa sekä kykyä ratkoa solmukohtia.



KUVIO 16. Ostajan suorittaman tilausprosessin vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa myyjän muodostama ostoehdotus saapuu toiminnanohjausjärjestelmässä ostajan näkymään. Tämä tapahtuu joko täysin automatisoidusti ilman katkoja tai erillisten tilaustenkäsittelijöiden kohdalle pysähtyen, mikäli järjestelmä huomaa jonkin kriittisen haasteen tilauksessa, kuten liian lyhyeksi asetetun toimitusajan.

Ostaja aloittaa ostoehdotusten käsittelyn tarkistamalla niiden sisällön. Tässä tarkistuksessa kiinnitetään huomioita erityisesti tilauksen fyysiseen rakenteeseen eli siihen, voidaanko ostoehdotuksen mukaisista komponenteista varmasti rakentaa toimiva sähköpöydän jalkaosaa. Tämän lisäksi ostajan tulee tarkistaa tilaukselle asetettu toimitusaika uudelleen mahdollisten toimitusaikojen erityisjärjestelyiden varalta.

Mikäli ostaja huomaa esimerkiksi ostoehdotuksen rakenteellisissa tai toimitusajallisissa kohdissa virheitä, tulee hänen korjata ne ennen

ostotilauksen lähettämistä toimittaja X:lle. Useissa ostoehdotusta korjaavissa toimenpiteissä ostajan tulee olla yhteydessä joko ostoehdotuksen luoneeseen myyjään, toimittaja X:ään tai molempiin.

Kun ostaja on tarkistanut ostoehdotuksen ja varmistunut sen oikeellisuudesta, hän hyväksyy ostoehdotuksen. Hyväksyminen ei vielä lähetä tilausta toimittaja X:lle vaan tekee ostoehdotuksesta ostotilauksen, jonka ostaja tulee myöhemmin lähettämään. Tämän kaltainen porrastettu toiminta toiminnanohjausjärjestelmän käytössä auttaa ehkäisemään tilausvirheiden syntymistä, kun tilaus voidaan ”peruuttaa” ja muodostaa ostoehdotuksesta uudelleen oikeanlainen ostotilaus.

Ostaja siirtyy ostoehdotusten hyväksymisen jälkeen toiminnanohjausjärjestelmän sisällä toiseen näkymään, josta löytyvät ostoehdotuksista muodostuneet ostotilaukset. Ostaja lähettää nämä sähköisessä muodossa olevat EDI-tilaukset toimittaja X:lle siten, että yhdellä kerralla lähetetään kaikki saman päivän ostotilaukset.

Toimittaja X vahvistaa vastaanottamansa ostotilaukset mahdollisimman pian niiden saapumisen jälkeen. Tämä vahvistus tapahtuu sähköisesti samaan toiminnanohjausjärjestelmään, kuin mistä ostaja on ostotilaukset lähettänyt. Ostajan viimeisenä tehtävänä onkin tarkastaa ostotilauksille vahvistetut toimitusajat, jolloin voidaan varmistua niiden saapumisesta Lahteen ajoissa.

4.5 Ongelmat ja kehitysehdotukset

Vaikka monet kehitysehdotukset saattavatkin kuulostaa teoriassa loistavilta ja jaloilta, tuovat käytännön rajoitukset, kuten työntekijöiden rajallinen aika, resurssivaje tai koulutustarpeen ilmeneminen haasteita näiden käyttöönottoon. Tässä luvussa käydään läpi operatiivisten työtehtävien sekä yksittäisen tilausprosessin keskeisimpiä haasteita ja ehdotetaan niihin ratkaisuja.

Operatiivisten työtehtävien haasteet ja kehitysehdotukset

Operatiivisten työtehtävien kehittämisessä selkeimmät kehitystä kaipaavat kohteet ovat yritysten välisen viestinnän kehittäminen, toimihenkilöiden tietotaidon parantaminen sekä operatiivisten työtehtävien priorisointi. Edellä mainitut haasteet, niiden syyt sekä ratkaisuehdotukset on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Operatiivisten työtehtävien haasteet, niiden syyt sekä kehitysehdotukset

Haaste	Haasteen syy	Ratkaisuehdotus
Yrityksien välinen viestintä	Tavoitettavuus ja käytettävä kieli	Microsoft Lync:in sekä ruotsinkielen hyödyntäminen
Toimihenkilöiden tietotaito	Tietotekniset järjestelmät ja kyky ennakoida	Tarvittavien taitojen lisäkoulutus
Työtehtävien priorisointi	Jatkuva kiire ja rutiinien puute	Työtehtävien järjestely yhteistyössä toimittajan kanssa

Yrityksien välinen viestintä

Ensimmäinen haaste käsittelee Iskun ja toimittaja X:n välisen viestinnän puutteita. Viestinnän puutteista on havaittavissa kaksi selkeää alahaastetta, ensinnäkin toimittaja X:n tavoitettavuus erilaisten viestinnän työkaluin, kuten sähköpostitse tai puhelimitse, ja toiseksi viestinnässä käytettävän kielen epäkäytännöllisyys.

Toimittaja X:n huono tavoitettavuus esiintyy tapauksissa, joissa yritykseen otetaan yhteyttä sähköpostitse, mutta vasteaika vastauksen saamiseen venyy liian pitkäksi. Ostajalle esitetystä kyselyssä selvisi, että monesti samaa asiaa joutuu kysymään useaan kertaan tai tiedusteltu asia tuntuu unohtuvan eli toimittaja X ei anna koskaan vastausta. Nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa tämän kaltaista ei saisi tapahtua, vaan vastauksia täytyy saada pikaisesti. Kaikki vastauksen saamiseen käytetty aika kertaantuu myöhemmin tilaus-toimitusketjun vaiheissa, jolloin huonoimmassa tapauksessa loppuasiakas on suurin kärsijä.

Toinen alahaasteista käsittelee viestinnässä käytettävää kieltä. Toimittaja X:n toimipaikka on Ruotsissa, joten voisi loogisesti ajatella yritysten välisen viestinnän hoituvan Suomenkin toisella virallisella äidinkielellä eli ruotsiksi. Näin ei kuitenkaan ole, vaan tilaukset, yhteydenpito sekä valtaosa kirjallisesta yhteydenpidosta hoidetaan englanniksi. Kyseessä on vakiintunut käytäntö, jonka molemmat osapuolet, Isku sekä toimittaja X, ovat omaksuneet yhteistyön perustaksi. Englannin kieli on ollut toimittajasuhteen perustana sen aloittamisesta lähtien, joten vakiintuneet operatiiviset toiminnot, kuten tiedustelut toimituksista tai muista tilaus-toimitusketjun vaiheista hoituvat rutiininomaisesti myös heikommalla englanninkielen taidolla. Useimmissa tapauksissa pelkät tilausnumeroiden tai muiden spesifioitujen tunnisteiden ilmaiseminen viestissä riittää ohjaamaan kysymyksen oikeaan kohteeseen.

Nykytilanteesta, jossa valtaosa Iskun ja toimittaja X:n välisestä operatiivisesta toiminnasta tapahtuu englanniksi, aiheutuu haasteita esimerkiksi seuraaviin tapahtumiin:

- Ostonimikkeiden ja nimikekuvausten universaalien nimitysten käyttäminen
- Uudistuksien suunnittelu ja jalkauttaminen
- Yleinen yhteydenpidon kankeus.

Kaikille toimittaja X:ltä ostettaville komponenteille on olemassa ostonumero sekä -nimike. Tämä kokonaisuus koostuu viidestä numerosta

ja komponentille annetusta, sähköpöydän jalkaosan erityispiirteitä tarkentavasta nimestä, esimerkiksi *12345 – Sähköpöydän P-putki, valkoinen*.

Ostotilauksia tehdessä, ostajan näkymässä nimikkeen nimi sekä tarkemmat tiedot ovat suomenkieliset, mutta toimittaja X:n suuntaan lähetettäessä ne muuntuvat englanninkielisiksi.

Toiminnanohjausjärjestelmän sisällä kielen vaihtuminen ei ole ongelma, sillä kirjakielen muotoon vakiintuneet komponenttien nimikkeet ovat tuttuja sekä Iskulle että toimittaja X:n operatiivisia toimia hoitaville toimihenkilöille. Haasteet ilmenevätkin suullisten keskusteluiden, kuten puhelinneuvotteluiden aikana, kun halutaan esimerkiksi keskustella yksittäisen tilauksen sähköpöytien komponenttirakenteista. Tämä johtuu siitä, että yksittäiselle komponentille on olemassa useampia englanninkielisiä nimityksiä. Esimerkiksi sähköpöytien noston ja laskun mahdollistavia putkia voidaan kutsua englanniksi nimityksillä *pipe*, *tube* tai *column*. Kun komponenttinimityksistä ei ole tehty yleissopimusta siitä, mitä nimitystä mistäkin komponentista käytetään päivittäisessä kommunikoinnissa, esimerkiksi yllättävien ongelmatilanteiden ratkaisu suullisen viestinnän keinoin vaikeutuu.

Englannin kielen taidon puute operatiivisten toimien hoitamiseen voi olla molemminpuolista tai vain toisen osapuolen aiheuttama haaste. Nopeaa reagointia vaativat tilanteet, jossa hankinnan toimihenkilö tarvitsee vastauksia toimittajalta nopeasti, ovat kankeita, kun osapuolten välillä ei ole sujuvaa yhteistä kieltä. Toisaalta yhteydenoton kynnyks voisi nousta, kun epäröidään, ymmärtääkö toinen osapuoli välitettävän sanoman tai tiedon.

Tämän kaltaiset viestinnän haasteet ilmenevät pahimmillaan uudistuksien jalkauttamisen aikana, jolloin molempien osapuolien kuuluisi olla täysin tietoisia siitä, että asia on ymmärretty samalla tavalla. Mikäli näin ei ole, päädytään usein tilanteeseen, jossa esimerkiksi uudistuksen jalkauttaminen viivästyy tai ei vastaa täysin haluttua lopputulosta.

Ratkaisuehdotus viestinnän kehittämiseksi Iskun sekä toimittaja X:n välillä on suhteellisen yksinkertainen. Kokonaisuuden korjaamiseksi, Isku voisi ottaa operatiiviseen toimintaansa mukaan Microsoft Lync –ohjelmiston, jonka avulla toimittaja X:n kanssa suoritettava kommunikointi nopeutuisi ja normaalin sähköpostikeskustelun vasteaikaa saataisiin karsittua. Ohjelmisto toimii keskustelunomaisesti, jolloin lähettäjän viestit ovat luettavissa reaaliaikaisesti suoraan vastaanottajan näkymässä sen sijaan, että viesti hautautuisi sähköpostin saapuneet –kansioon odottamaan käsittelyä.

Haasteen toinen puoli, käytettävän kielen kysymys, ratkeaisi ruotsin kielen hyödyntämisellä viestinnän tarpeissa. Toimittaja X:n puolelta ruotsin kielen käyttäminen tulisi varmasti luonnollisena vaihtoehtona, kun taas Iskun päässä asian omaksuminen vaatisi sopeutumista ja kouluttamista. Hyöty ajaisi loppukädessä kuitenkin nähdyn vaivan ohi, sillä kommunikaation harjoittaminen vähintään toisen osapuolen äidinkielellä sujuvoittaisi viestintää ja laskisi varmasti samalla kynnystä ottaa yhteyttä tarpeellisiksi nähtävissä kohdissa, jolloin Iskun kyky palvella loppuasiakasta paranisi samalla.

Toimihenkilöiden tietotaito

Toimihenkilöiden tietotaidon haaste voidaan konkretisoida operatiivisia toimintoja hallinnoivaan ja suorittavaan ostajaan. Kyseessä ei niinkään ole ongelma kuin maksimaalisen kehityspotentiaalın ulosmittaaminen kouluttamisen keinoin.

Ostajan kouluttaminen tietojärjestelmien, ostotoiminnan perusteiden, ennakoivia helpottavien mittareiden sekä muiden käytännön hankintatehtävien osalta on mahdollisuus, jota Iskulla ei tällä hetkellä hyödynnetä. Tämä korostuu edelleen nykyisessä tilanteessa, jossa Iskun ja toimittaja X:n välisiä operatiivisia toimintoja harjoittaa vain yksi ostaja. Hänen kouluttamisellaan Isku varmistaisi tietotaidon pysymisen organisaation sisällä sekä juuri yrityksen tarpeisiin parhaiten vastaavana. Luonnollisin ratkaisukeino tähän onkin teoretietojen lisäkoulutuksen

järjestäminen, jonka jälkeen käytännön taitojen omaksuminen olisi kokonaisvaltaisempaa.

Työtehtävien priorisointi

Iskun ostaja suorittaa operatiivisia työtehtäviä ajatusmallin mukaan, jossa asiakas on aina tärkein. Kyselyn mukaan nämä operatiiviset tehtävät vievät ostajan työpäivästä noin 70 % ajasta. Tämän kaltainen asiakkaan edun ajattelu asettaa toiset tehtävät, kuten maksuliikenteen hallinnoinnin sekä toimittajasuhteen ylläpitämisen, helposti taka-alalla ja pienemmälle huomiolle. Kun työtehtävistä puuttuu selkeät tärkeysjärjestyksen raamit, tulevat monet työtehtävät ikään kuin yllätyksenä, jolloin niiden hoitamiseksi sallittava harkinta-aika lyhenee ja ajankäytölliset haasteet nousevat pintaan.

Iskun etua ei aja tilanne, jossa toimihenkilö joutuu panostamaan vähemmän tai jättämään kokonaan tekemättä jonkin työtehtävän ajankäytännöllisten haasteiden johdosta. Tinkiminen pienissä asioissa pitkällä aikavälillä kertaantuu ja usein tekemättä jätetyt asiat joudutaan tekemään kuitenkin jossain vaiheessa, jolloin niiden hoitaminen on vaikeampaa.

Priorisoimisen ja ajankäytännöllisten haasteiden ratkaisemisessa sekä niiden suunnittelussa tulee ottaa mukaan kaikki kokonaisuuteen vaikuttavat toimijat eli esimies, ostaja itse sekä toimittaja X. Esimiehen kannattaa kuulla ostajan mielipide asiasta ennen ratkaisuiden tekemistä. Vastaavasti asian jättäminen ostajan päätettäväksi mahdollistaa itsenäisen työskentelyn, mutta vaikeuttaa toiminnan läpinäkyvyyttä, kun esimies ei tiedä miten ja milloin asioita hoidetaan.

Yksinkertaista kehitysehdotusta tähän haasteeseen ei ole, mutta tilannetta voidaan kehittää ainakin Iskun ja toimittaja X:n välillä esimerkiksi aloittamalla tiettyjen asioiden hoitamisen tiettyinä päivinä. Esimerkiksi jos sovitaan maksuliikenteen hoitamisen tapahtuvan perjantaisin, tietävät

sekä ostaja että toimittaja X:n vastaava henkilö sen olevan päivä, jolloin aiheeseen liittyvistä kysymyksistä kannattaa olla yhteydessä.

Tilausprosessin haasteet ja kehitysehdotukset

Tilausten suorittaminen kotiinkutsuina vakinaistetun tilausmenettelyn kautta on toimiva käytäntö Iskulla. Päällekkäisyyksiä operatiivisten työtehtävien suorittamisessa ei ilmene, sillä työtehtäviä hoitaa vain yksi henkilö. Työtehtävien priorisoimiseen tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota, sillä esimerkiksi maksuliikenteen eli laskutuksen hoitamisessa toimitaan määriteltyjen eräpäivien ehdoilla. Mikäli muita työtehtäviä priorisoidaan selkeästi maksuliikenteen hallinnan edelle, jäävät laskut helposti pienemmälle huomiolle, jolloin niiden selvittämisessä tulee yhä vaikeampaa, kun tilausta joudutaan jäljittämään tilaushistoriatiedoista.

Iskun käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä on tärkein yksittäinen työkalu, jota ostaja hyödyntää työtehtäviensä aikana. Iskun palveluksesta löytyy oma tietohallintoon keskittyvä osastonsa, mutta liian usein ostajan täytyy käydä kysymässä heiltä apua eteen tuleviin tietoteknisiin haasteisiin. Järjestelmän perustavanlaatuinen kouluttaminen sekä sen erilaisten ominaisuuksien hyödyntämisen opettaminen ostajalle olisivat omiaan vähentämään tämän kyselyn määrää, jolloin työaikaa saataisiin kohdistettua enemmän varsinaiseen työskentelyyn ja ohjelmiston hyödyntäminen paranisi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa määriteltiin case-yrityksen operatiivisten työtehtävien sekä yksittäisen tilausprosessin vaiheet. Näitä tutkimalla löydettiin haasteita, jotka haittaavat Iskun ja toimittaja X:n välistä hankintatoimintaa. Nämä haasteet muodostuivat:

- viestinnän käytäntöjen
- toimihenkilön tietotaitojen
- työtehtävien priorisoinnin puutteista.

Merkittävin keino ratkaista edellä mainittujen operatiivisten työtehtävien haasteita olisi siirtyä käyttämään ruotsin kieltä toimittaja X:n kanssa, pyrkiä kehittämään yrityksen sisäistä läpinäkyvyyttä sekä kehittää toimihenkilöiden tietotaitoa lisäkoulutuksen muodossa. Yksittäisen tilausprosessin nykytilaa tarkastellessa merkittäviä haasteita ei löytynyt. Ainoana riskitekijänä huomattiin hankintatoimen organisaatorakenteen aiheuttama uhkakuva, kun tilausprosessin suorittaminen on jatkuvasti vain yhden ostajan vastuulla. Muut tilausprosessiin kohdistuvat haasteet ovat tietoteknisistä, kuten toiminnanohjausjärjestelmän kankeudesta, johtuvia.

Operatiiviset toimet vievät Iskun ja toimittaja X:n välisiä työtehtäviä hoitavalta ostajalta keskimäärin 70 % työpäivän ajasta, jolloin työtehtävien priorisoimisen tarve korostuu. Keskittämällä huomiota ostajan käyttämiin työskentelytapoihin sekä kykyyn toimia paineen alaisuudessa ja aikamääreiden sisällä, kyetään ostajan resursseja ohjaamaan paremmin oikeisiin asioihin.

Tavoitetilanteessa Iskun ja toimittaja X:n välinen hankintatoiminta ja sen operatiiviset toimet suoritetaan saumattoman viestinnän avulla, ammattitaitoisesti sekä läpinäkyvän yhteistyön saattelemana. Tämän kaltaisen tilanteen saavuttaminen vaatii osapuolien tiivistä yhteistyötä, uudistuksia sekä sopeutumista, mutta parhaimmillaan tuloksena on molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan suoritettujen tutkimusten luotettavuutta eli sitä, onko tutkimus toistettavissa uudelleen ilman sattumanvaraisia tuloksia. Satunnaisvirheitä tutkimuksen reliabiliteettiin voi syntyä vaikkapa kyselytutkimuksen aikana, mikäli tutkija ja vastaaja ymmärtävät kysymyksen eri tavalla. (Hiltunen 2009).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää tyydyttävänä. Sähköpostikyselyn vastaukset mukailivat tekijän omaa havainnointia ja kaikki nämä vastasivat tutkittavaa kohdetta. Tutkimuksen reliabiliteettia tukevat useamman tutkimusmenetelmän käyttäminen, tutkittavien toimintojen kattava esitleminen paikkansa pitävillä tiedoilla sekä ajankohtaisten tietojen hankkiminen suoraan case-yrityksen toimihenkilöiltä. Tutkimuksen teoriaosuus ei saavuttanut saturaatiopistettä teorialähteiden määrän perusteella, mutta monet tietolähteet tukevat toisiaan, jolloin tutkimuksen luotettavuuskriteerit saavutettiin hyvin.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että tutkimuksessa on tutkittu niitä asioita, joita on ollut tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 146, 216–217). Tässä tutkimuksessa tutkimusotteet sekä käytetyt tutkimusmenetelmät vastasivat hyvin tutkittavaa kohdetta eli operatiivisten toimintojen kehittämistä kohdeyrityksessä. Erityisesti teemahaastattelun hyödyntäminen tutkimusmenetelmänä toi työlle pätevyyttä. Kyselyllä kyettiin keräämään ajankohtaista tietoa suoraan halutun kohteen tarkimmasta kohteesta, hankintatoimen operatiivisia toimintoja suorittavalta toimihenkilöltä.

Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin hankintatoimen operatiivisten toimintojen nykytilaa sekä kehittämismahdollisuuksia. Luonnollisin tapa laajentaa tätä tutkimusta olisi ottaa tarkasteluun kaksi muuta tutkimuksessa mainittua hankintatoimen kokonaisuuden muodostavaa osa-aluetta eli strategiset sekä taktiset toiminnot. Hankintatoimen kaikkien kolmen kokonaisuuden

tutkiminen olisi saavutettavissa verrattain pienellä vaivalla, sillä operatiiviset toimet kattavat suurimman osan hankintatoimen käytännön suorituksista. Näissä jatkotutkimuksissa olisi erityisen hyödyllistä kartoittaa kahden muun osa-alueen sisäiset syy-seuraussuhteet sekä yhteistoiminnan kehittämistä mahdollisesti koituvat hyödyt koko yrityksen liiketoiminnalle. Myös näkökulman vaihtaminen esimerkiksi ylemmän johtoportaalle toimihenkilön perspektiiviin toisi tutkimukselle erilaisia tutkimustuloksia.

Toinen erinomainen jatkotutkimusaihe on kohdeyrityksen hankintaorganisaation tutkiminen. Lisäselvityksellä voitaisiin esimerkiksi kartoittaa, saavutettaisiinko toisenlaisella organisaatorakenteella vaikutusta esimerkiksi riskinhallinnan parantamiseen tai kokonaiskustannuksien optimoimiseen.

6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin hankintatoimen operatiivisten toimintojen nykytilaa sekä kehitysmahdollisuuksia. Työn tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman monta kehitysehdotusta kohdeyrityksen ja heidän suurimman toimittajansa välisen hankintatoiminnan operatiivisten toimintojen haasteisiin.

Tutkimuksen toimeksiantajana oli lahtelainen Isku Teollisuus Oy, josta käytettiin tutkimuksessa nimitystä Isku. Tutkimus rajattiin käsittelemään vain Iskun ja heidän suurimman yksittäisen toimittajansa, toimittaja X:n, välistä hankintatoimintaa case-yrityksen toimihenkilöiden näkökulmasta. Toimittaja X on Ruotsissa sijaitseva yritys, joka toimittaa Iskulle vain yhden hankintakategorian kohteita, sähköpöytien jalkaosakomponentteja.

Opinnäytetyö muodostui kahdesta toisiaan tukevasta osuudesta, teoria- sekä empiriaosuudesta. Teoriaosuus jaettiin kahteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä perehdyttiin hankintatoimeen kokonaisuutena ja toisessa tarkemmin hankintatoimen operatiivisiin toimiin, kuten työtehtäviin sekä tilausprosessin kehittämisen teoriaan. Jälkimmäinen osuus eli empiriaosuus sisälsi varsinaisen tutkimuksen toteuttamisen. Tämä toteutettiin tarkoituksenmukaisimmiksi havaittujen kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Näitä menetelmiä olivat tekijän oman havainnoinnin hyödyntäminen sekä tietojen kerääminen suoraan case-yrityksen toimihenkilöltä teemahaastattelun avulla.

Kohdeyrityksen hankinnat toteutetaan keskitettynä hankintoina, jolloin sille muodostettu oma hankintaorganisaatio vastaa kaikista yrityksen hankinnoista. Kohdeyrityksen ja toimittaja X:n väliset operatiiviset toiminnot puolestaan suoritetaan hankintastrategiaa, hankintasopimusta sekä yrityksen visiota noudattaen. Näitä käytännön operatiivisia työtehtäviä, kuten tilausprosessin läpivientiä, suorittaa Iskulla yksi hankintaorganisaation ostaja.

Tutkimuksessa löydettiin kehitysehdotuksia niin ajankohtaisiin kuin pidempään olemassa olleisiin solmukohtiin, jotka vaivaavat kohdeyrityksen hankintatoimen operatiivisia toimintoja. Näiden haasteiden tarkastelu ulottui kolmelle tasolle. Ensimmäiseksi esiteltiin haaste, sitten etsittiin kyseisen haasteen syy ja viimeiseksi annettiin kehitysehdotus sen ratkaisemiseksi.

Kohdeyrityksen operatiivisten toimintojen nykytilan ja kehitysmahdollisuuksien tutkimisen jälkeen tutkimuksen lopputuloksena selvisi, että nykyiset toimintatavat niin viestinnän käytäntöjen, ostajan tietotaidon sekä työtehtävien priorisoinnin kohteissa eivät ole järjestettyinä parhaalla mahdollisella tavalla. Suurin yksittäinen syy tähän on vakiintuneiden toimintatapojen pinttyneisyys, kun työtehtäviä suoritetaan ajan saatossa vakiintuneiden käytänteiden mukaan niiden kehittämisen sijaan.

Edellä mainittuja haasteita voitaisiin ratkaista esimerkiksi uudistamalla viestintäkäytäntöjä yrityksiensä välillä, panostamalla toimihenkilöiden jatkuvaan kouluttamiseen sekä hahmottamalla työtehtävien tärkeysjärjestystä selkeämmin. Näiden kehitysehdotusten toteuttamisella sekä hankintatoimen kokonaisvaltaisella kehittämisellä edesautettaisiin kohdeyrityksen liiketoiminnan kasvua.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Benton, W.C. 2010. Purchasing and supply chain management. Toinen painos. Amerikka: McGraw-Hill/Irwin.

Chick, G. & Handfield, R. 2015. The procurement value proposition. Intia:Kogan Page.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, A. & Lankinen, M. & Sakki, J. & Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

Lysons, K. & Farrington, B. 2012. Purchasing and supply chain management. 8. Yhdysvallat: Pearson.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Karisto.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk -yrityksissä – Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki:WSOY Oppimateriaalit Oy.

Van Weele, A. 2009. Purchasing and Supply Chain management. 5. Kiina:RR Donnelley.

Von Bell, A., Inkiläinen, A., Ritvanen, V. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Elektroniset lähteet

E-conomic. 2016. Strategia – mitä tarkoittaa strategia? [viitattu 3.3.2016]. Saatavissa <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

Edibasics. 2016. One-Stop Resource to Learn about Electronic Data Interchange [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa <http://www.edibasics.com/>

Hankinnat.fi. 2016. Tarjouspyynnön sisältö [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouspyynnnon-laatiminen/tarjouspyynnnon-sisalto/Sivut/default.aspx>

Hankinnat.fi. 2012. Suorahankinta [viitattu 11.4.2015]. Saatavissa <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/suorahankinta/Sivut/default.aspx>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.9.2009. Jyväskylän yliopisto [viitattu 21.9.2015]. Saatavissa http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Isku. 2016. Matrix T EL sähköpöydät [viitattu 26.3.2016]. Saatavissa <https://www.isku.fi/tyoymparistot/tuote/tuoteperheet/3273/matrix-t-el#/3273>

Kauppalehti. 2014. Yritykset [viitattu 25.3.2016]. Saatavissa <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/iskuyhtyma+oy/01488845>

Laki24. 2016. Irtaimen kauppa: Reklamaatio [viitattu 4.4.2016]. Saatavissa <http://www.laki24.fi/irom-irtaimenkauppa-reklamaatio/>

Logistiikan Maailma. 2016a [viitattu 25.1.2016]. Saatavissa http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta

Logistiikan Maailma. 2016b. Hankintatoimi ja ostotoiminta. [viitattu 3.3.2016]. Saatavissa http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta#Operatiivinen_ostotoiminta

Logistiikan Maailma. 2016c. Valuuttakauppa ja valuuttariskiltä suojautuminen [viitattu 10.4.2016]. Saatavissa http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Valuuttakauppa_ja_valuuttariskilt%C3%A4_suojautuminen

LOGY. 2016. Hankinnan koulutusohjelma [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa <http://www.logy.fi/koulutus/hankinnan-koulutusohjelma.html>

Partanen, V. 2015. Hankintaosaaminen kasvun tueksi -projekti. Turun yliopisto [viitattu 31.3.2016]. Saatavissa <http://docplayer.fi/789828-Tietoisku-kokonaiskustannusajattelu.html>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - työkirja ammattikorkeakouluun [viitattu 4.4.2016]. Saatavissa Ellibs Library – tietokannassa: <https://www.ellibslibrary.com//book/9789522828019>

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta - digitalisoitumisen haasteet [viitattu 31.3.2016]. Saatavissa Ellibs Library – tietokannassa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789519766867>

Taloussanommat. 2016. Taloussanakirja:Resurssit [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/resurssit>

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE. 2016. Hankintaprosessin suunnitteluosuus [viitattu 15.3.2016]. Saatavissa <http://www.tieke.fi/display/tiehan/Hankintaprosessi>

Tuominen, U. 2016. Hankintatoimi. Lahden ammattikorkeakoulu. PowerPoint-esitys [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa Lahden Ammattikorkeakoulun Intranetissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=11522>

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT Technology [viitattu 1.4.2016]. Saatavissa <http://docplayer.fi/309073-Hankintatoimen-kehittaminen-pk-yrityksissa-juha-pekka-anttila-ari-jussila-markku-mikkola.html>

LIITTEET

LIITE 1. Sähköpostikysely

Lähettäjä: Ilari Sammalisto

Lähetetty: 6.huhtikuuta 2016 13:00

Vastaanottaja:

Aihe: Iskun operatiivisten hankintatehtävien ongelmat & haasteet

Hei

Vastaisitteko mahdollisimman lyhyesti seuraaviin hankintatoimen operatiivisia työtehtäviä sekä yksittäistä tilausprosessia käsitteleviin kysymyksiini. Kysymykseni käsittelevät vain Iskun sekä toimittaja X:n välistä toimintaa.

Tavoitteenani on selvittää ajankohtaisimmat ongelmat sekä haasteet, joita operatiivisissa toiminnoissa tällä hetkellä koetaan sekä ne kohdat, joihin haluttaisiin kehitystä.

- Millaisia ongelmia ja/tai haasteita operatiivisissa toiminnoissa tällä hetkellä on

- a) Tilausprosessin vaiheissa?
- b) Viestinnässä toimittaja X:n kanssa?
- c) Muissa operatiivisissa työtehtävissä?

- Mitä operatiivisia työtehtäviä haluaisit kehittää tulevaisuudessa?

- Paljonko työaika operatiiviset työtehtävät vievät päivästä prosentuaalisesti?

- Tehdäänkö joitain operatiivisia työtehtäviä mielestäsi tarpeettoman rutiininomaisesti, kahteen kertaan tai päällekkäin tärkeämmiksi koettujen työtehtävien kanssa?

- Miten hankintatoimen työtehtävien järjestäminen ja vastuut toimihenkilöiden kesken on mielestäsi hoidettu Iskulla?