

Välitystuotteiden osto- ja vastaanotto-prosessien kehittäminen

Case: Isku Interior Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Krista Ahonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AHONEN, KRISTA:

Välitystuotteiden osto- ja vastaanotto-
prosessien kehittäminen
Case: Isku Interior Oy

Liiketalouden logistiikan opinnäytetyö, 70 sivua, 10 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli välitystuotteiden osto- ja vastaanotto-
prosessien kehittäminen kohdeyrityksessä. Työn päähuomio oli vastaanotto-
prosessin tutkimisessa, minkä lisäksi perehtyminen ostoprosessiin oli myös
tarpeen. Työn tarkoituksena oli kuvata prosessien nykytilat ja niissä ilme-
nevät ongelmat mahdollisimman tarkasti. Lisäksi esitettiin kehitysehdotuk-
sia havaittuihin ongelmiin. Tutkimuksessa oli myös tavoitteena kuvata pro-
sesseissa ja niiden välillä tapahtuvan sidosryhmäyhteistyön ja informaati-
onkulun pääpiirteet.

Teoriaosuus koostui kahdesta luvusta. Toisessa luvussa käsiteltiin hankin-
tatoimintaa ja esitettiin ostoprosessin kulku. Lisäksi toisessa luvussa esi-
teltiin sidosryhmäyhteistyön ja tilaus-toimitusketjun määritelmät. Kolman-
nessa luvussa esitettiin välitystuotteiden vastaanotto-prosessi ja siihen liit-
tyvät varastotoiminnot. Lisäksi luvussa tutustuttiin informaatiovirtaan ja tie-
tojärjestelmien tärkeyteen yritystoiminnassa. Teoriaosuuteen aineistoa ke-
rättiin tutkimalla aiheeseen liittyvää materiaalia, jota hankittiin kirjallisista
lähteistä, alan julkaisuista sekä internetistä.

Työn empiria eli tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuk-
sena. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja
teemahaastatteluja, joiden lisäksi aineistoa kerättiin myös tapaamisilla ja
sähköpostiviesteillä. Havainnoinnilla, tapaamisilla, sähköpostiviesteillä ja
haastatteluilla selvitettiin prosessien nykytilat ja niissä ilmenevät ongelmat.

Tutkimuksessa tunnistettiin ostoprosessin keskeisimmäksi ongelmaksi
vastaanotto-kuittausten unohtaminen. Vastaanotto-prosessin keskeisiksi on-
gelmiksi tunnistettiin läheteiden sisältöjen ja tietojen puutteet, toimitta-
jayhteistyön epäkohdat ja puutteelliset ilmoitukset toimituksista. Ongelmien
kehitysehdotuksia olivat ohjeistukset liittyen vastaanotto-kuittausten ja lä-
heteiden sisältöihin liittyen.

Asiasanat: välitystuotteet, ostoprosessi, vastaanotto-prosessi, sidosryh-
mäyhteistyö, lähetteet, toimittajat, informaationkulku

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business

AHONEN, KRISTA:

Improving the procurement and
goods' receiving processes of inter-
company products
Case: Isku Interior Ltd

Bachelor's Thesis in Business Logistics 70 pages, 10 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The purpose of the study was to examine the operative functions of the procurement process and the goods receiving process of intercompany products at Finnish furniture manufacturer Isku Interior Ltd. The study focused mainly on the goods receiving process and on its development possibilities, although a closer look into the procurement process was needed. The aim of the study was to provide solution suggestions for the case company to the problems in the processes. The study also examined the stakeholder cooperation and the information flow taking place between different units at the case company.

The theoretical background of the study included topic-related literature, researches, and articles. The theoretical part consisted of two chapters, the second chapter introduced procurement, buying process, stakeholder activities and order-to-deliver-process. The third chapter introduced the goods receiving process and warehousing activities related to the process. In addition, information flow and the importance of information systems were looked into.

The empirical part of the study was carried out as a qualitative research in the case company. The information was collected by participatory observation, interviews, meetings, email communication and check-ups. The objective of the participatory observation and interviews were to identify the present state of the goods receiving process and the procurement process, and to reveal problems in the processes, respectively.

The main identified problem in the procurement process was forgetting the delivery confirmation. The main identified problems in the goods receiving process were insufficient content of packing lists, mixed actions of the suppliers and lacking advance notification of large incoming deliveries. The provided solution suggestions included instructions related to the delivery confirmations and the contents of the packing lists.

Key words: intercompany products, procurement process, goods receiving process, stakeholder co-operation, packing lists, suppliers, information flow

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	HANKINTATOIMINTA JA SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ	7
2.1	Hankinnan määritelmä ja tehtävät	7
2.2	Hankintojen luokittelu	8
2.3	Hankintojen organisointi	10
2.4	Ostoprosessi	11
2.5	Tilaus-toimitusketju ja sidosryhmäyhteistyö	14
3	TAVARAN VASTAANOTTOPROSESSI	17
3.1	Saapuvan tavaran vastaanotto	17
3.2	Varastointi	20
3.3	Informaatiovirta	23
4	CASE: ISKU INTERIOR OY	27
4.1	Yritysesittely	27
4.2	Tutkimuksen toteutus ja kulku	28
4.3	Hankintatoiminta ja osto- ja vastaanottoprosessien nykytilat	30
4.4	Prosessien nykytilat ja ongelmat	46
4.5	Kehitysehdotukset	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	59
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	63
6	YHTEENVETO	65
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Informaationkulun ajantasaisuus ja oikea-aikaisuus on tärkeää, jotta eri osapuolet kykenevät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Informaatiovirta on tärkein kaikista virroista, sillä sen avulla ohjataan toimitusketjua aina raaka-aineiden hankinnasta tuotantoon, loppukäyttäjälle ja lopulta maksusuorituksiin (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14). Tiedon avulla pystytään identifioimaan toiminnan ongelmakohtia, tekemään ennusteita ja koordinoimaan tuotantoa ja kuljetuksia sekä ohjaamaan ja suunnittelemaan toimintaa (Ritvanen & Koivisto 2006, 85–86).

Sakki (2009, 22) toteaa teoksessaan, että uusien tiedonkulun mahdollistavien metodien ansiosta ihmistyötä tietovirtojen käsittelyssä on voitu vähentää. Tietojen jakaminen ja keskinäinen kommunikointi vähentävät esimerkiksi virhearvioita.

Tiedonkulku ja sen sujuvuus on oleellista myös sidosryhmäyhteistyössä. Linton (2017) painottaa myös sidosryhmien tärkeyttä yritystoiminnalle, ja erityisesti tehokasta kommunikointia eri sidosryhmien kesken, sillä se mahdollistaa tiedonkulun eri sidosryhmien välillä. Sakki (2003, 23) kuvaillee tiedonkulun eri tahojen välillä mahdollistavan myös tilaus-toimitusketjun toimivuuden ja palvelun tason, sillä yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tavaran toimittamiseen ja tiedonkulkuun.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Lahdessa toimivan Isku Interior Oy:n toimialana on konttori- ja myymäläkalusteiden valmistus, ja se on osa Isku Yhtymä Oy:tä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Isku Interior Oy:n välitystuotteiden hankintatoimintaa, ostoprosessia ja vastaanottoprosessia, etsiä niissä esiintyviä ongelmakohtia, ja antaa kehitysehdotuksia havaittuihin ongelmiin. Välitystuotteilla tarkoitetaan tuotteita, joita yritys ei valmista itse, vaan ne hankitaan erillisiltä toimittajilta, ja jotka toimitetaan edelleen asiakkaalle. Tässä työssä tutkitaan kahdentyyppisiä välitystuotteita, joita ovat tavalliset välitystuotteet ja varas-

toitavat välitystuotteet. Näitä käsitellään hieman eri tavoin, sillä varastoitavat välitystuotteet käsitellään teollisuustuotteiden tavoin. Teollisuustuotteita puolestaan ovat tuotteiden valmistuksessa käytettävät osat, kuten komponentit. Tässä työssä ei kuitenkaan tutkita teollisuustuotteiden ostoa ja vastaanottoprosesseja.

Tutkimustyölle on asetettu yksi pääkysymys:

1. Millaisia ovat Isku Interior Oy:n välitystuotteiden hankintatoiminta, ostoprosessi ja vastaanottoprosessit?

Täsmentäviä alakysymyksiä ovat:

- Millainen rooli ostotoiminnalla on vastaanottoprosessissa?
- Miten ostoprosessia voitaisiin kehittää niiltä osin, joilta se liittyy vastaanottoprosessiin?
- Millainen informaationkulku prosesseissa on?
- Millainen rooli on sisäisellä sidosryhmäyhteistyöllä?
- Miten ulkoinen sidosryhmäyhteistyö toimii?

Työn päähuomio on välitystuotteiden vastaanottoprosessin nykytilan kuvaamisessa ja sen epäkohtien tunnistamisessa. Hankintatoimintaa tutkitaan, jotta saataisiin kokonaiskuva välitystuotteiden hankintatoiminnoista, ja ostoprosessia tutkitaan siltä osin, joilta se liittyy vastaanottoprosessiin. Ostoprosessista kuvataan prosessin nykytila, ja identifioidaan eri vaiheiden sujuvuutta. Työssä ei ole tarkoituksena tutkia ja kehittää hankintatoimintaa ja ostoprosessia kokonaisuudessaan, vaan selvittää millainen rooli ostoprosessilla on tavaran vastaanottoprosessissa. Työssä tutkitaan myös osto- ja vastaanottoprosessien toimintojen välillä tapahtuvaa sidosryhmäyhteistyötä ja informaationkulkua. Työssä välitystuotteiden ostoprosessi ja vastaanottoprosessi nähdään pääosin toisistaan erillisinä toimintoina, jotka nivoutuvat yhteen erityisesti tavaran vastaanoton kohdalla. Ostoprosessi aloittaa tapahtumaketjun, joka jatkuu tavaran vastaanottoon ja edelleen varastointiin. Isku Interior Oy valikoitui toimeksiantajayritykseksi, koska yrityksessä oltiin havaittu ongelmia edellä mainituissa toiminnoissa, niitä haluttiin tutkia ja löytää ratkaisuehdotuksia.

Opinnäytetyö suoritetaan kohdeyrityksen tavaran vastaanotossa työskentelevien työntekijöiden näkökulmasta. Tämä näkökulma valikoitui melko luonnollisesti, koska työntekijät ovat vastaanoton toimintojen keskiössä. Vastaanotossa työskentelevillä on myös kokonais käsitys toiminnasta sen koko laajuudessaan, aina tavaran saapumisesta sen lähettämiseen eteenpäin asiakkaalle. Työntekijöillä on myös näkökulma oston osuuteen tavaran vastaanoton toiminnoissa. Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyön rajaukset.



Kuvio 1. Opinnäytetyön sisällön rajaukset

Työn ydin koostuu ostoprosessin ja vastaanotto-prosessin tutkimisesta. Työssä tullaan käsittelemään osto- ja vastaanotto-prosesseja ja niiden vaiheita ainoastaan välitystuotteiden osalta. Työssä ei tutkita teollisuustuotteiden osto- ja vastaanotto-prosesseja. Välitystuotteiden osto- ja vastaanotto-prosessien lisäksi tutkitaan sidosryhmäyhteistyötä ja informaationkulkua. Työssä esitellään myös tilaus-toimitusketjun pääpiirteet. Tilaus-toimitusketjun, sidosryhmäyhteistyön ja informaatiovirran sisällyttäminen työhön on tärkeää, sillä ne ovat tärkeitä ostoprosessin ja vastaanotto-prosessien onnistumisen ja sujuvuuden kannalta. Sidosryhmäyhteistyöstä selvitetään kohdeyrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät sekä yhteistyön pääpiirteet ja keskeiset toiminnot. Työssä tutustutaan informaatiovirran lisäksi myös

tietojärjestelmien tärkeyteen. Vastaanotto prosessiin kuuluu osana varastointi, koska sillä on olennainen osa tavarankäsittelyssä. Varastointia käsitellään työssä ainoastaan niiltä osin, kun se liittyy vastaanoton toimintoihin, työtehtäviin ja tavarankäsittelyyn. Opinnäytetyöstä rajataan pois pääomavirta, strateginen hankintatoimi, inventointi, varastohyllytys, keräily ja lähtölogistiikka.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä teorialähtöisyys. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kerättävän aineiston merkitys ja teorian kehittäminen (Aaltola & Valli 2010, 75). Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimukselle on ominaista, että yksittäisestä tapauksesta kerätään ja tuotetaan yksityiskohtaista tietoa, ja käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, eli tapauksen. Tapaustutkimuksella etsitään vastauksia kysymyksiin, *kuinka* ja *miksi* (Aaltola & Valli 2015, 182).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella eri tavalla. Yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Tässä tutkimuksessa käytettävät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut ja havainnointi.

Haastattelu on joustava ja järjestelmällinen tapa tutkia, sillä kysymys on mahdollista toistaa, väärinkäsityksiä voi oikaista ja sanamuotoja tarkentaa. Kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä, ja ne voidaan esimerkiksi antaa haastateltavalle etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.) Vilka (2005, 100-102) esittelee haastattelumuodoiksi lomakehaastattelun, teemahaastattelun ja avoimen haastattelun. Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös termiä puolistrukturoitu haastattelu, ja se on yleisimmin käytetty.

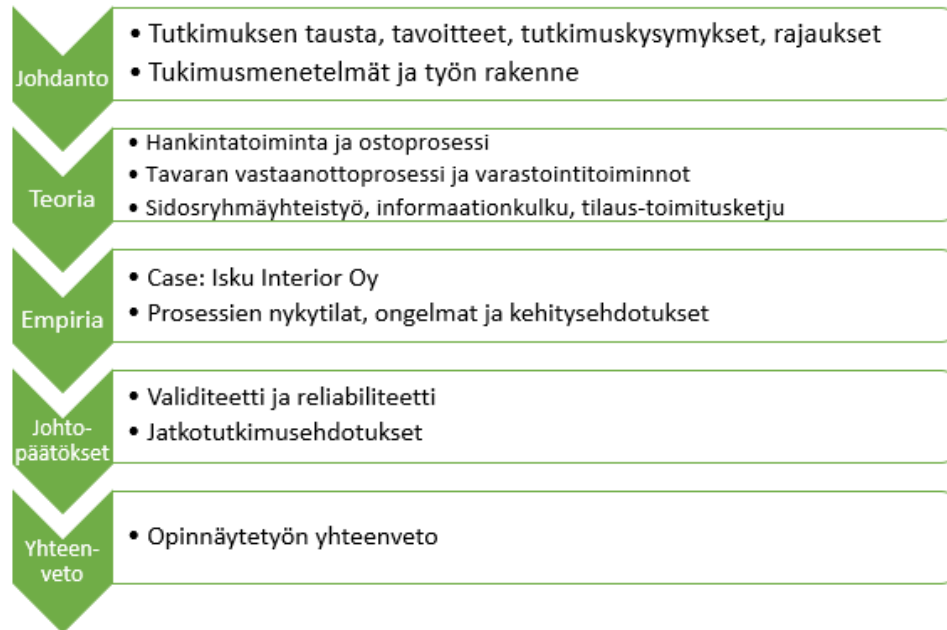
tetty haastattelun muoto. Teemahaastattelussa edetään teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. Tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet, joita on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Teemahaastattelut ja avoimet kysymykset ovat oiva menetelmä varsinkin silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä on vähän tietoa.

Toinen tutkimuksessa käytetty menetelmä on havainnointi, joka tuo selkeämmin esille tutkittavan ilmiön. Havainnointi on myös perusteltu menetelmä silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei juuri ole tietoa. Havainnoinnin avulla saadaan monipuolisempaa tietoa sekä nähdään asiat oikeissa yhteyksissä. Tutkimuksessa käytetty havainnoinnin muoto on osallistuva havainnointi, jossa tutkijan rooli on aktiivinen. Tärkeä osa tiedonhankintaa tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tiedonantajien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 81-82.)

Tutkimusta varten kerätään tietoa case-yrityksestä ja sen toiminnasta. Aineiston keruu yrityksen toiminnasta perustuu haastatteluihin ja havainnointiin sekä säännöllisiin tapaamisiin. Yrityksestä haastatellaan sekä vastaanotto-prosessissa että ostossa työskenteleviä työntekijöitä. Havainnointi ja haastattelut suoritetaan syksyn 2017 aikana.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriasta, empiriasta, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Kuviossa 2 on havainnollistettu työn rakenne.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään työn teoriaosuus. Toisessa luvussa esitellään hankintatoiminnan määritelmä, hankinnan tehtävät, luokittelutavat ja organisointi sekä ostoprosessin kulku. Lisäksi toisessa luvussa esitellään sidosryhmäyhteistyön ja tilaus-toimitusketjun määritelmät. Kolmannessa luvussa käsitellään vastaanotto- ja toimitusprosessi ja siihen liittyvät varastotoiminnot. Lisäksi luvussa käsitellään informaatiovirtaa ja tutustutaan tietojärjestelmien tärkeyteen yrityksen toiminnoissa.

Empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys ja tutkimuksen kulku. Lisäksi neljännessä luvussa kuvataan osto- ja vastaanotto- ja toimitusprosessien nykytilat, sekä sidosryhmäyhteistyön ja informaatiovirran pääpiirteet. Neljännessä luvussa esitellään myös havainnoimalla ja haastatteleamalla havaitut ongelmat ja esitellään niihin kehitysehdotukset. Viidennessä luvussa esitetään työn johtopäätökset, arvioidaan työn validiteettia ja reliabiliteettia sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä luvussa on opinnäytetyön yhteenveto.

2 HANKINTATOIMINTA JA SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ

Tässä luvussa käsitellään hankintatoimintaa yleisesti: luvussa käydään läpi hankinnan määritelmä ja tehtävät, luokittelutavat ja organisointi. Lisäksi luvussa esitetään ostoprosessin kulku. Luvun lopussa esitellään tilaus-toimitusketjun ja sidosryhmäyhteistyön määritelmät ja pääpiirteet.

2.1 Hankinnan määritelmä ja tehtävät

Hankinta sisältää kaikki ne toiminnot, joita yritys tarvitsee tuotteiden ja palveluiden valmistamiseen ja tuottamiseen. Näitä hankintoja ovat esimerkiksi materiaalit, työvoima, asiantuntija- ja rahoituspalvelut sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyvät palvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53.) Hankinnan ja hankintojen tärkein tehtävä on tuoda yritykselle ja sen asiakkaille arvoa (Ritvanen & Koivisto 2006, 104).

Hankinnan terminologia on monissa kielissä hyvin epätäsmällistä. Suomen kielessä voidaan erottaa toisistaan termit ostaminen ja tilaaminen. Ostamisella tarkoitetaan hankinnan toteuttamiseen liittyviä kaupallisia transaktioita, kuten tilaamista, kotiinkutsuja ja maksuliikenteen hoitamisesta. Tilauksella puolestaan tarkoitetaan ostotilauksen tekemistä toimittajalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49-50.) Termejä ostaminen ja hankinta käytetään suomen kielessä usein ristiin, vaikka niiden välillä onkin merkitysero (Huuhka 2016, 12). Suomen kielessä ostaminen ja tilaaminen tarkoittavat suppeimmillaan samaa asiaa, mutta laajimmillaan ostamista käytetään tarkoittamaan täyttä vastuuta hankinnoista, eli englanniksi sen vastine olisi silloin procurement. Englannin kielessä hankintaa kuvaavia termejä ovat esimerkiksi purchasing ja procurement. Termiä purchasing käytetään melko laajassa merkityksessä, sisällyttäen määritelmään esimerkiksi spesifikaatioiden määrittelyn ja toimittajien arvoinnin. Procurement kattaa puolestaan kaikki ne toiminnot, joita vaaditaan tavaran saamiseksi toimittajalta lopulliseen kohteeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 49-50.)

Hankinnan tärkein tehtävä on huolehtia, että yrityksellä on käytössään tarvittavat, kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat resurssit, joiden avulla se tuo lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille.

Hankinnan tehtäviksi voidaan lukea (Huuhka 2016, 26-27):

- ostotarpeiden määrittäminen
- hankintalähteiden etsiminen
- toimittajien ja yrityksen toimintojen yhteensovittaminen
- raaka-aineiden, komponenttien, tavaroiden ja palveluiden varmistaminen
- riskitekijöiden vähentäminen
- kustannustehokkuuden parantaminen
- tuotekehitykseen ja innovaatioihin osallistuminen

Hankintatoimen tehtäviksi voidaan laskea myös (Ritvanen & Koivisto 2006, 114):

- parhaan mahdollisen laadun, hinnan ja palvelun yhdistelmän takaaminen
- varastointikustannusten vähentäminen
- toimittajasuhteiden kehittäminen, vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen
- tuotestandardien lisääminen
- markkinoiden seuraaminen
- tiedon tuottaminen

2.2 Hankintojen luokittelu

Hankintojen hallinnan kannalta hankintojen luokittelu on oleellista, sillä erityyppisiä hankintoja hallitaan eri tavoin. Luokitteluperusteita voivat olla esimerkiksi hankinnan luonne, käyttötarkoitus, taloudellinen merkittävyys sekä toimittajat. (Huuhka 2016, 41.) Tässä kappaleessa esitellään hankinnan yleisimmät luokittelutavat.

Perinteisesti hankinnat on luokiteltu niiden luonteen mukaan seuraavasti (Huuhka 2016, 43-44):

- *raaka-aineet*, joita on ennen hankintaa työstetty vähän tai ei lainkaan (esimerkiksi öljy, hiili, puu, metallit ja vilja)
- *puolivalmisteet*, eli tuotteet jotka ovat käyneet läpi vähintään yhden tuotantovaiheen, ja joita työstetään edelleen lopulliseen tuotteeseen (esimerkiksi teräslevyt)
- *komponentit*, jotka liitetään sellaisenaan lopputuotteeseen (esimerkiksi elektroniset osat ja moottoriosat)
- *tuotannon tarveaineet*, joita tarvitaan valmistusvaiheessa (esimerkiksi käsittelyaineet ja voiteluöljyt)
- *kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet*, toiselta nimeltään MRO-hankinnat, jotka ovat tarpeellisia tuotannon toiminnan ylläpidossa
- *investointihankinnat ja pääomahyödykkeet*, joiden arvo laskee ajan kuluessa (esimerkiksi koneet ja rakennukset)
- *palvelut*, jotka ovat kolmannen osapuolen tarjoamia (esimerkiksi suunnittelutyö ja markkinointipalvelut)

Lisäksi Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 55) määrittelevät yhden luokitteluperusteen lisää, joka on *valmistuotteet sekä kauppa- ja välitystavara*. Tällaisilla tuotteilla tarkoitetaan lopputuotteita, jotka hankitaan myytäväksi joko sellaisenaan tai liitettynä toiseen tuotteeseen.

Hankinnat voidaan luokitella myös tuloslaskelman rakenteen mukaisesti seuraavasti (Huuhka 2016, 44):

- *suorat hankinnat* eli tuotannolliset hankinnat, jotka liittyvät yrityksen tuotteisiin ja palveluihin (valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit sekä palveluhankinnat), ja jotka kirjataan tuloslaskelmassa ostoihin
- *epäsuorat hankinnat* eli tuotteisiin liittymättömät hankinnat (esimerkiksi toimistotarvikkeet, tietojärjestelmät ja konsultointipalvelut), kirjataan tuloslaskelmassa muihin kustannuksiin

- *investointihankinnat*, jotka ovat usein kertaluonteisia ja suhteellisen suuria (esimerkiksi rakennukset, koneet ja koulutushankkeet)

2.3 Hankintojen organisointi

Ulkopuolelta hankittavat tavarat ja palvelut muodostavat merkittävän osan yrityksen kustannuksista, minkä takia on tärkeää järjestää hankinta oikein niin, että se täydentää yrityksen muita toimintoja. Hankintojen organisoinnissa tulisi huomioida sekä yrityksen organisaatorakenne, että sen toimitusketju. (Huuhka 2016, 178.)

Hankintoja organisoitaessa voidaan lähteä esimerkiksi liikkeelle kysymyksestä, kannattaako hankinnat järjestää tulosityksiköiden, tuoteryhmien vai toimittajien mukaan. Tulosityksiköiden mukaisesti organisoidussa hankinnassa hankinta tapahtuu yleensä esimerkiksi yksiköittäin tai osastoittain. Tämä on luonteva valinta silloin, kun yksiköt käsittelevät täysin eri materiaaleja ja palveluita. Jos hankinta puolestaan organisoidaan toimittajittain, on ostohenkilö yhteydessä tärkeimpiin toimittajiin. Toimittajamarkkinoiden mukaisesti järjestetyssä hankinnassa osto keskittyy tiettyyn tuoteryhmään. Tällä tavoin tunnetaan paremmin esimerkiksi alan kustannusrakenteet, teknologiat ja muut yritykset. Markkinoiden hyvä tuntemus auttaa valitsemaan parhaat toimittajat. (Huuhka 2016, 180.)

Hankinta voidaan organisoida keskitetysti, hajautetusti tai niiden sekamuotona. Keskitetylle hankinnalle ominaisia etuja ovat yhtenäinen hankintapolitiikka, keskittynyt vastuu ja suurten ostoerien suorat alemmat hankintahinnat. Keskitetysti järjestetty hankinta vähentää myös laskujen määrää sekä työkustannuksia ja reskontratyötä, ja se vaatii ostolta korkeaa ammattitaitoa. Muita keskittämisen etuja ovat myös suurempi neuvotteluvoima, hankintojen laajempi standardoiminen sekä pääomakulujen ja varastoinnin parempi hallitseminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 319). Hankintojen keskittämistä kannattaa harkita, jos yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita tai jos hankinta vaatii erityistä osaamista. Hyviä syitä keskittämislle ovat myös toimialan tuotantorakenne, hintavaihtelut ja yksiköiden läheinen maantieteellinen sijainti. (Huuhka 2016, 179.)

Hajautetun hankinnan etuja puolestaan ovat vähentynyt byrokratia ja koordinoinnin tarve, raportointi, ostotehtävien laaja-alaisuus sekä mahdollisuus hyödyntää toimittajia tuotekehityksessä. Myös toimittajat sekä tuotteiden käyttäjät ovat lähempänä toisiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 319.) Hajautettu hankinta mahdollistaa myös nopeat toimitusajat ja pienet ostoerät (Ritvanen & Koivisto 2006, 111-112). Hajauttaminen on hyvä vaihtoehto silloin, kun yksiköiden tarpeet ovat keskenään erilaisia tai ne sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan (Huuha 2016, 179). Käytännössä joko täydellinen keskittäminen tai hajauttaminen harvoin onnistuu yrityksessä, silloin parhain tapa toimia on hybridimalli. Hybridimallissa osa hankinnoista hoidetaan hajautetusti ja osa keskitetysti. (Huuha 2016, 179.)

2.4 Ostoprosessi

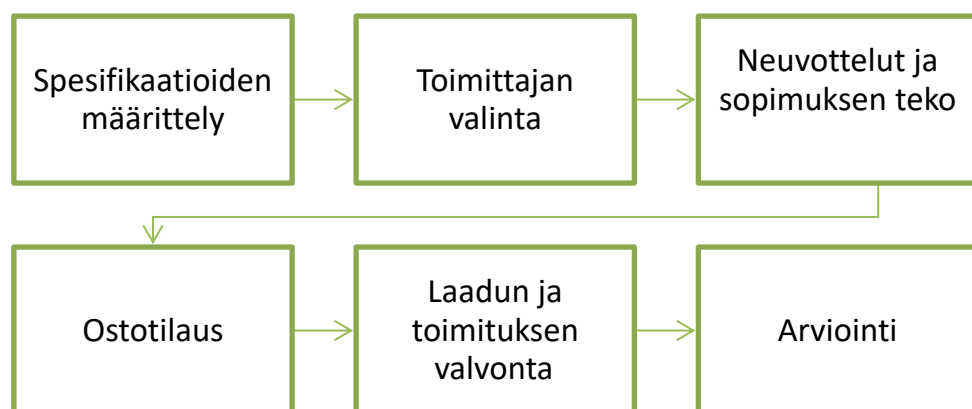
Ostoprosessi on monivaiheinen, ja se lähtee liikkeelle havaitusta tarpeesta tai kysynnästä. Ostettavasta tuotteesta tehdään ostoehdotus ja määritellään tuotteelta vaadittavat ominaisuudet. Tämän jälkeen tutustutaan toimittajamarkkinoihin ja tehdään valinta toimittajan tai toimittajien suhteen, joille lähetetään ostotarjouspyyntö. Kun tämä hyväksytään, tehdään hankinnasta sopimus, joka johtaa ostotilaukseen. Ostotilauksessa sovitaan esimerkiksi toimitusehdoista. (Ritvanen & Koivisto 2006, 114-115.)

van Weele (2010, 28-43) kuvaa teoksessaan ostoprosessin melko yksityiskohtaisesti. Prosessi lähtee liikkeelle syötteestä, joka on esimerkiksi yrityksen tarve tai asiakkaalta tullut tarve. Kun tarve on tunnistettu, määritellään hankinnan vaatimukset ja edellytykset. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys päättää, valmistaako se tuotteet itse vai ostaako se ne muualta. Tähän päätökseen vaikuttavat tuotteen käyttövaatimukset ja teknilliset vaatimukset. Tässä vaiheessa tehdään myös spesifikaatioiden määrittely, joita ovat muun muassa laatuvaatimukset, standardit, tilausmäärät, toimitusaika- ja paikka, tuotteen kunnossapito, juridiset ja ympäristölliset vaatimukset sekä hinta-arvio. Kun edellä mainitut tiedot ovat selvillä, tutustutaan toimittajamarkkinoihin. Toimittajaa valitessa perehdytään

esimerkiksi tuotevalikoimaan, hintoihin ja toimitusaikoihin. Eri toimittajille lähetetään tässä vaiheessa tarjouspyyntöjä, joita ostajan on mahdollista vertailla keskenään. Tarjouspyynnöissä juurikin hinta ja toimitusaika ovat merkittäviä toimittajavalinnan kannalta.

Toimittajan valinnan jälkeen käydään toimittajan tai toimittajien kanssa sopimusneuvottelut ja tehdään sopimus. Sopimuksessa määritellään hinta, toimitus-, maksu- ja sopimusehdot, sopimussakko sekä takuehdot. Yleensä ostajat pyrkivät määrittelemään ehdot toimittajalle. Kun sopimuksen ehdot on sovittu, voidaan toimittajalle lähettää ostotilaus sovittujen ehtojen mukaisesti. Tilaus sisältää tilausnumeron, tilattavan tuotteen tiedot, määrän, hinnan, toimitusajan- ja paikan sekä laskutusosoitteen. Toimittajalta saadaan tämän jälkeen tilausvahvistus. Tämän jälkeen toimitusta valvotaan, ja ryhdytään toimenpiteisiin, jos toimitus on myöhässä. Kun tuotteet ovat saapuneet, ne tarkistetaan ja otetaan vastaan järjestelmässä. Prosessin lopuksi arvioidaan prosessin kulkua ja toimittajan tai toimittajien toimintaa. (van Weele 2010, 33-43.) Ritvanen & Koivisto (2006, 115) painottavat toimittajien arviointia, jotta mahdolliset kehityskohtat löytyvät. Tämä on tärkeää varsinkin sellaisten toimittajien kohdalla, joiden kanssa ei ole aiemmin toimittu. Jos hankintaprosessi ei ole rutiininomainen ja yksinkertainen, tai toimitaan ennalta tuntemattoman toimittajan kanssa, ovat myös sopimusneuvottelut tärkeä vaihe hankintaprosessissa.

Kuviossa 3 on havainnollistettu ostoprosessin kulku van Weelen mukaan.



Kuvio 3. Hankintaprosessin kulku (mukaillen van Weele 2010, 29.)

Haasteita hankintaprosessille muodostavat esimerkiksi toimittajille asetetut ehdot ja vaatimukset: toisinaan toimittajat eivät pysty vastaamaan heille asetettuihin tuote- tai logistisiin vaatimuksiin. Riittämätön toimittajavaliokunta voi myös asettaa haasteita siinä vaiheessa, kun tuotteelle tarvitaan tulevaisuudessa ylläpitopalveluita, eivätkä kaikki toimittajat pysty niihin vastaamaan. Sopimusjärjestelyillä on suuri rooli hankinnassa; niissä ilmevät puutteet tai virheelliset tiedot voivat hankaloittaa prosessin kulkua. Myöhässä olevat, väärät tai puutteelliset toimitukset ovat myös ongelma, sillä ne viivästyttävät toimitusten lähettämistä asiakkaalle. (van Weele 2010, 47-48.)

Hankintasopimukset

Hankintasopimukset ovat määritteleviä asiakirjoja, jotka sitovat ostajaa ja toimittajaa. Sopimuksissa noudatetaan monia lakeja ja ehtoja, joita ovat esimerkiksi kauppalaki, kilpailulaki, laki kauppaedustajista ja hankintalaki, lakien lisäksi ostajan tulee tuntea oman toimialan yleiset sopimusehdot ja toimituslausekkeet. Sisällöltään sopimukset vaihtelevat tapauskohtaisesti. (Huuhka 2016, 139.)

Hankintasopimuksissa ostaja ja toimittaja sopivat esimerkiksi tuotteen hinnasta, alennuksista, ostomääristä, toimitusajoista, laadusta ja palautuksista. Myös riskien kantamisesta ja mahdollisten voittojen jakamisesta sovitaan. Hankintasopimustyyppejä ovat yksittäistilaukset, vuosisopimukset ja puitesopimukset. Yksittäistilaus on vaihtoehto silloin, kun tehdään satunnaisia hankintoja, eikä hankintaan ole tarvetta käyttää paljon resursseja. Jos tuotteen hankinta on toistuvaa, tavoitellaan usein pidempiä hankintasopimuksia, kuten puite- ja vuosisopimuksia. Vuosisopimuksessa sovitaan toimittajan kanssa tietyn kauden toimituksista ja toimitusajoista. Vuosisopimuksen etuja ovat vakaa hintataso ja varma saatavuus. Puitesopimusten avulla hyödynnetään volyymietuja, alennetaan hankintakustannuksia sekä varmistetaan tavaran saatavuus. Puitesopimuksia tehdään usein kotiinkutsujen yhteydessä. Kotiinkutsuilla tarkoitetaan sitä, että tilaus tehdään ilman erillistä tarjouskilpailua sovitulta toimittajalta, noudattaen puitesopi-

muksessa määriteltyjä ehtoja. Tilauksessa määritetään ainoastaan tilattava määrä ja toimituskohtaiset tiedot. (Ritvanen & Koivisto 2006, 115–116.)

2.5 Tilaus-toimitusketju ja sidosryhmäyhteistyö

Tilaus-toimitusketju

Toimitusketju on verkosto, johon kuuluvat muun muassa yritys, tavarantoimittajat, jakeluorganisaatiot ja asiakkaat. Verkoston osapuolet ohjaavat ja hallitsevat tavara-, raha- ja informaatiovirtoja. Toimitusketjun rakenne riippuu siinä olevien yritysten toimialasta, asiakkaista ja tuotteista. (Logistiikan Maailma 2017a.)

Sakki (2009, 13) kuvaa edellä mainittuja ominaisuuksia ja toimintoja termillä tilaus-toimitusketju. Tilaus-toimitusketjulla tarkoitetaan logistista ketjua, joka käynnistyy asiakkaiden tilauksista. Yrityksen toiminta on täten tilausohjautuvaa. Tämä johtaa tieto- ja tavaravirtojen liikkumiseen tavarantoimittajien, yrityksen ja asiakkaiden välillä. Ketjun eri vaiheiden toteuttamiseen osallistuvat muun muassa asiakaspalvelun, myynnin, hankinnan, tuotannon ja taloushallinnon henkilöt. Yksinkertaisimmillaan ketju voidaan kuvata sisältävän tavarantoimittajan, yrityksen ja asiakkaan: yritys hankkii toimittajalta yhden tai useamman tuotteen, ja ne myydään ja toimitetaan yhdelle tai useammalle asiakkaalle. Todellisuudessa ketju on pidempi, sillä siihen kuuluvat esimerkiksi palveluiden tuottajat ja mahdollisesti myös asiakkaan asiakkaat.

Toimittajan valinta on tärkeää, sillä se vaikuttaa esimerkiksi asiakastytyväisyyteen ja kustannuksiin. Uutta toimittajaa etsiessä tutustutaan potentiaalisten toimittajien organisaatioon, laatutasoon, toimituskykyyn ja resursseihin. Toimittaja valitaan neuvottelujen kautta, ja valitun toimittajan kanssa tehdään sopimus. Hyviä tiedonlähteitä ovat esimerkiksi tilinpäätökset, luottotiedot, toimittajan nettisivut ja kaupparekisteri (Ritvanen & Koivisto 2006, 154). van Weele (2010, 125) painottaa toimittajamarkkinoiden

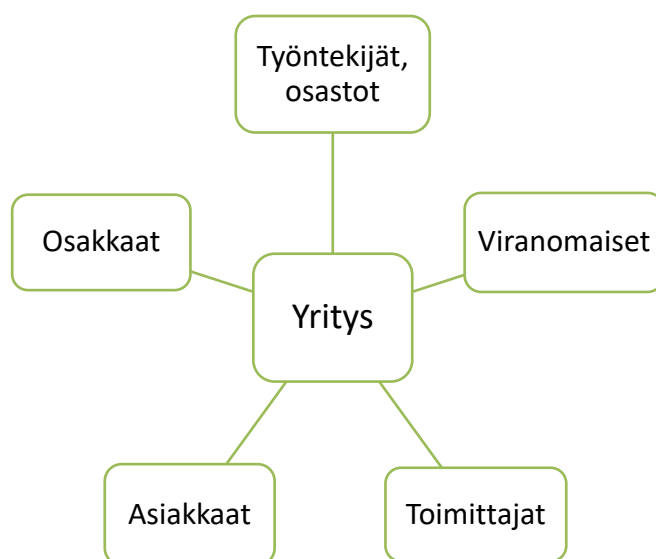
ja niihin tutustumisen tärkeyttä teoksessaan, sillä ne tukevat yrityksen päätöksentekoa. Toimittajamarkkinoihin tutustuminen auttaa myös identifioimaan ja analysoimaan riskejä, joita ostamisen päätöksentekoon liittyy.

Ritvanen & Koivisto (2006, 155) painottavat toimittajien arvioinnin olevan yhtä tärkeää ennen yhteistyösuhteen solmimista, kuin sen aikana ja sen jälkeenkin. Arvioinnin kohteita ovat esimerkiksi tuotteet, tilaus-toimitusprosessi sekä liiketoiminta ja kilpailukyky. Tuotteita arvioitaessa keskitytään esimerkiksi raaka-aineisiin, materiaaleihin, tuoteteknologiaan ja laatuun. Tilaus-toimitusprosessia arvioitaessa puolestaan keskitytään muun muassa tuotantoon, työvaiheisiin ja kapasiteettiin. Nykyisin myös tietoturvasuus on tärkeä arviointikriteeri.

Sidosryhmäyhteistyö

Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki ne tahot, joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa, ja jotka vaikuttavat sen toimintaan ja joihin sen toiminta vaikuttaa. Sidosryhmät vaikuttavat myös yrityksen menestymiseen. Sidosryhmät voivat olla yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita, kuten asiakkaita, omistajia, sijoittajia, kumppaneita ja toimittajia. Yrityksessä on oleellista tunnistaa sen sidosryhmät ja ymmärtää niiden toimintaa, sillä sidosryhmät muodostavat resurssien ja toimintojen virtoja. (YVI 2017.) Sidosryhmäyhteistyö auttaa löytämään ja ylläpitämään pitkäaikaista yhteistyötä, mikä näkyy tehokkaampana toimintana, parempina tuottoina ja uskollisempana asiakas-kuntana. Eri sidosryhmillä voi olla myös neuvoa-antava ja osallistuva rooli yrityksen toiminnoissa, kuten esimerkiksi tuotekehityksessä. Näin yritys saa myös arvokasta palautetta toiminnastaan, jota se voi käyttää toimintansa kehittämiseen. (Richards-Gustafson 2017.)

Kuviossa 4 on havainnollistettu yrityksen erilaisia sidosryhmiä.



Kuvio 4. Yrityksen sidosryhmiä (mukaillen Linton 2017)

Linton (2017) painottaa myös sidosryhmien tärkeyttä yritystoiminnalle, ja erityisesti tehokasta kommunikointia eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiä ovat edellä mainittujen lisäksi muun muassa työntekijät, ammattiliitot, paikallisen yhteisöt ja eri viranomaiset. Sidosryhmillä on erilaiset intressit, asenteet ja prioriteetit, jotka vaikuttavat siihen, miten eri sidosryhmiä käsitellään. Tehokas kommunikointi mahdollistaa oleellisen tiedonjakamisen eri sidosryhmien välillä. Tehokas kommunikointi auttaa esimerkiksi sidosryhmiä ymmärtämään yrityksen tavoitteita ja pyrkimyksiä, avaamaan keskustelua ja keskusteluväyliä sidosryhmien kanssa, löytämään ne sidosryhmät, joilla on eniten vaikutusvaltaa yritykseen, sekä rakentamaan pitkäaikaisia sidosryhmäsuhteita.

3 TAVARAN VASTAANOTTOPROSESSI

Tässä luvussa määritellään vastaanottoprosessi ja sen suhde osto- ja varastointitoimintoihin. Luvussa käsitellään vastaanoton vaiheet ja niihin liittyvät työtehtävät. Varastoinnista esitellään ainoastaan ne varastolajit, hyllystöt, välineet ja työtehtävät, jotka ovat kohdeyrityksessä käytössä. Luvussa esitellään myös informaatiovirran määritelmä sekä tutustutaan toiminnanohjausjärjestelmien periaatteisiin toimitusketjun informaationkulussa.

Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala (2011, 20) näkevät hankintatoimen, tavaran vastaanoton, purkamisen, tarkastuksen ja sijoittamisen varastoon tulologistiikan eri vaiheina. Karhunen ym. (2004, 374) sen sijaan näkevät varastoinnin alkavan tavaran vastaanotosta. Tässä työssä tavaran vastaanotto nähdään osana varastointitoimintoja, ja hankintatoiminta ja ostoprosessi vastaanoton tukitoimintona. Koska työssä ei ole tarkoituksena tutkia varaston toimintaa ja sen ongelmakohtia, käsitellään luvussa ainoastaan vastaanottoprosessia varastoinnin ensimmäisenä vaiheena.

3.1 Saapuvan tavaran vastaanotto

Karhunen ym. (2011, 374-375) mukaan vastaanottoon saapuvat lähetykset ovat varastotäydennyksiä, kauttakulkuja tai palautuksia. Kun kyseessä on varastotäydennys, tavara on osoitettu varastolle ja se kuuluu varaston nimikkeisiin. Kauttakulku on kyseessä silloin, kun tavaraa ei varastoida, vaan se on jo saapuessaan osoitettu tietylle asiakkaalle. Kauttakulkuja ovat asiakkaalle suuntaavien toimitusten lisäksi esimerkiksi huoltoon, myyntiin tai tuotekehitykseen menevät toimitukset. Kauttakulku voi olla myös sellaista varastoitavaa tavaraa, joka on tarkoitettu asiakkaan tiettyyn projektiin, täten sillä on jo sisään tullessaan lähtöosoite. Palautuksia puolestaan ovat sellaiset tavarat, jotka ovat tarpeettomia, virheellisiä, vääriä tai vaurioituneita.

Varsinainen tavaran vastaanottotyö voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: laiturityöhön ja tavaran vastaanottoon. Näiden toimintojen välillä voi olla tauko, ja ne voidaan suorittaa eri henkilöiden toimesta. Laiturityö tehdään

heti tavarán saapuessá, mutta vastaanottotarkastus voidaan tehdä esimerkiksi vasta seuraavana päivänä. (Karhunen ym. 2004, 375.) Richards (2014, 61, 66, 70) ei puolestaan jaa vaiheita erikseen, vaan näkee vastaanotto-prosessin yhtenä kokonaisuutena, joka sisältää paljon valmistelua ja tarkastuksia. Richards painottaa oikeanlaisen pakkaamisen ja merkitsemisen tärkeyttä, jotta vastaanottotyö on sujuvaa. Tämän lisäksi hän pitää tärkeänä toimitusajan paikkansapitävyyttä.

Laiturityössä vastuu siirtyy yleensä tavarantoimittajalta varastolle, ja se sisältää seuraavia vaiheita (Karhunen ym. 2004, 375–376):

- tilaajan tunnistaminen (tavara on meille tarkoitettu)
- kollien eli pakkausyksiköiden määrän tarkastaminen ja vertaaminen rahtikirjaan
- kollien kunnan tarkastaminen
- varaumien eli huomautuksien merkitseminen rahtikirjaan, mikäli tavarán ja rahtikirjan tiedot poikkeavat toisistaan
- rahtikirjan kuittaaminen
- lähetyksen järjestely vastaanottoalueelle tai purkupaikan osoittaminen
- lavoja tai rullakoita käsittelevän kirjanpidon ylläpitäminen osapuolten välillä
- vastaanottoalueen merkitseminen rahtikirjaan
- rahtikirjan arkistointi vastaanottotarkistusta odottavaan lokeroon
- laiturin ja piha-alueen ylläpito
- välineiden, kuten lavojen ja rullakoiden varastointi
- jätteiden valvonta ja poistaminen

Tavaran vastaanotto sisältää seuraavat vaiheet (Karhunen ym. 2004, 376):

- ostotilausnumeron otto tietojärjestelmästä tarkastusta varten
- lähetyslistan etsiminen saapuneista kolleista
- jälkitoimitustilanteen selvittäminen saapuneiksi ilmoitettujen tavaroiden osalta
- tavaran laadun ja määrän tarkastus ja vertailu lähetyslistaan, tarvittaessa kuljetuspakkausten purkaminen
- sekalavojen lavoitus tuotekohtaisiksi (samojen tuotteiden järjestely samoille lavoille)
- tavaran saattaminen keräyskuntoon lisäämällä tarpeelliset merkinnot (esimerkiksi koodi- ja saapumispäivämerkintöjen tekeminen)
- poikkeamien tarkistus ja niiden merkitseminen asiakirjaan
- mahdollisten viallisten tavaroiden siirto erilliselle alueelle
- pakkausjätteiden vienti pois alueelta
- tavaran hyllytys yleensä reservipaikkaan
- vastaanottoilmoituksen tekeminen, ilmoittaen saapuneet tavarat, hyväksytyt/hylätyt määrät ja hyllyosoitteet

Vastaanotto on ostajien tärkeä yhteistyökumppani, sillä se selvittää, onko toimittaja täyttänyt lupauksensa. Jos hyväksytty määrä poikkeaa lähetyslistassa olevasta määrästä, tulee vastaanoton olla yhteydessä ostotilauksen tehneeseen ostajaan, ja näin selvittää missä virhe on tapahtunut. (Karhunen ym. 2004, 374, 376.)

Vastaanottotarkastuksessa selviävät myös tavaran kauttakulut. Kauttakulkuja voidaan käsitellä kahdella eri tavalla: tavara siirretään sovittuun paikkaan, josta keräilijä käy sen keräämässä, tai vastaanottaja voi itse ottaa keräysmääräyksen ja siirtää tavaran suoraan lähettämöön. Jos toimitaan ensimmäisen esimerkin mukaisesti, tavara siirretään sovittuun paikkaan, ja saapumisilmoitus kirjataan tietojärjestelmään, josta tulostuu keräysmääräys. Tämän mukaisesti keräilijä käy keräämässä tavaran lähettämöön odottamaan toimitusta. Jos toimitaan jälkimmäisen esimerkin mukaisesti,

vastaanottokuittauksen jälkeen voi tavarahan vastaanottaja itse tulostaa keräilymääräyksen ja siirtää kauttakulku-tavarahan suoraan lähettämöön odottamaan toimitusta, mikä nopeuttaa toimintaa. (Karhunen ym. 2004, 376-377.)

Karhunen ym. (2004, 377) toteaa myös tavaroiden palautuksen olevan osa vastaanoton toimintoja. Palautuksia ovat esimerkiksi sellaiset tavarat, jotka ovat asiakkaalle olleet tarpeettomia, väärää tai laadullisesti virheellisiä. Palautukset ovat vastaanotolle työllistäviä, koska niiden mukana ei välttämättä tule oikeita papereita, niiden kunto vaihtelee, tai niiden mukana on esimerkiksi asiaankuulumatonta roskaa tai muita tuotteita. Jos palautusten käsittely on työllistävää, niitä kerääntyy helposti vastaanoton tiloihin tai varastoon, jolloin käytettävissä olevat tilat pienenevät merkittävästi. Palautuksissa on oleellista selvittää, miksi se on tehty. Tuotteet tulisi erotella ja tarkastaa, jotta voidaan määritellä, ovatko ne vielä myyntikelpoisia, vai joutuvatko tavarat jätteisiin.

3.2 Varastointi

Varastoinnilla tarkoitetaan varastorakennuksia ja tiloja sekä varastotoimintoja (Ritvanen ym. 2011, 79).

Varastoinnille on monia syitä. Selkein syy on se, että ostetut tavarat on varastoitava, eli niitä säilytetään siihen asti, kunnes niitä tarvitaan. Varastoinnin avulla halutaan myös turvata asiakaspalvelu ja tavarahan saatavuus. Syitä varastoinnille ovat myös tuotevalikoiman tai asiakaskunnan laajuus. (Ritvanen ym. 2011, 79.) Varastoinnilla tavoitellaan saatavuudessa esiintyviä aika- ja paikkaeroja, ja pyritään suojautumaan epävarmuustekijöitä vastaan. Tällaisia ovat esimerkiksi puutetilanteet, kysynnän ja tarjonnan kausivaihtelut, raaka-aineiden saatavuus ja hinnanvaihtelut, tuotantovaihtelut sekä laiterikot. (Ritvanen & Koivisto 2006, 34-36.)

Varastotoiminnot

Kuten edellä selvitettiin, varastoinnin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi tavarahan vastaanotto ja palautusten käsittely. Varaston muita toimintoja ovat

muun muassa järjestyksen ylläpito, säilyvyyden valvonta ja inventointi. (Karhunen ym. 2004, 384, 385.) Varastotoimintoihin kuuluvat myös kuormalavavalvonta ja käsittelykaluston ylläpitäminen (Ritvanen ym. 2011, 86).

Varaston järjestyksen ylläpidolla tarkoitetaan sitä, että tavarat ovat helposti löydettävissä, ja että varastossa on siistiä. Tämä tarkoittaa, että tavarat ovat oikeilla paikoillaan hyllyissä, käytäviltä on poistettu välineet joita ei tarvita ja siivottu pois mahdolliset roskat. Ylläpitoa voi hankaloittaa esimerkiksi huolimattomasti tapahtunut keräily, unohtunut hyllyosoite tai hukku-neet lavat. Varaston hyvä siisteys ja järjestys ovat perusedellytyksiä laadukkaalle toiminnalle. (Karhunen ym. 2004, 384-385.)

Lähtölogistiikan toimintoja ovat keräily, pakkaaminen ja lastauslaiturilta tavarankuljettaminen eteenpäin (Ritvanen ym. 2011, 20-21). Karhunen ym. (2004, 378, 380) puolestaan liittävät nämä toiminnot asiakastoimituksien valmistamiseen ja käsittelyyn. Toimitusten valmistumisrytmi riippuu varaston työtilanteesta ja asiakastoimitusten järjestyksestä ja määrästä. Valmistumisrytmiä voi helposti hankaloittaa se, että asiakastoimitusten keräyksestä puuttuu jokin keräys, jolloin keräyksiä ei voida saattaa loppuun. Koska tilat ovat usein rajalliset, saattavat puolivalmiit toimitukset tukkia paikkoja.

Varastojen luokittelu

Varastoja voidaan luokitella niiden toiminnan ja tarpeen, tyyppin sekä teknii-kan mukaisesti. Toiminnan ja tarpeen mukaisia varastoja ovat esimerkiksi perus-, varmuus- ja puskurivarastot. Puskurivarastolla varaudutaan esimerkiksi toimitusviivästymisiin ja tuotteen tai raaka-aineen saantiongelmiiin, eli turvataan toiminta epävarmojen täydennystoimitusten varalta. Perusvarasto puolestaan vaihtuu kulutuksen ja täydennyksen mukaisesti. (Logistiikan Maailma, 2017b.)

Varastotyyppin mukaisia varastoja ovat esimerkiksi ulkovarasto ja lämmin-varasto. Ulkovarastossa voidaan varastoida tavaraa, joka ei kärsi tai pilaannu kosteuden tai lämpötilan vaihteluista. Ulkovarasto on edullinen ratkaisu, sillä varastorakenteisiin ja olosuhteiden ylläpitoon ei tarvitse investoida.

(Logistiikan Maailma, 2017b.) Karhunen ym. (2004, 319) toteaakin, että kustannussyistä kaikki ulkovarastointia kestävä tavarat olisi varastoitava ulkona. Tavarat tulee suojata asianmukaisilla suojapeitteillä tai pitää alkuperäisessä pakkauksessaan. Lämpimiä varastoja käytetään tavaroille, jotka eivät kestä alhaisia lämpötiloja ja sään vaihteluita. Lämpötilan pitämisen 12-16 asteen välillä luo fyysiselle työlle ja tavarankäsittelylle sopivat olosuhteet. Rakenteiltaan ja käyttökustannuksiltaan lämmin varasto on kallos vaihtoehto. (Karhunen ym. 2004, 324.)

Varastoja voidaan luokitella myös niiden varastotekniikan mukaan. Tällaisia ovat esimerkiksi kuormalavavarastot ja pientavaravarastot. Kuormalavavarastolla tarkoitetaan sanamukaisesti kuormalavojen varastointia. Kuormalavoja voidaan varastoida päällekkäin, jos niiden muoto ja kestävyys sallivat sen. Usein kuitenkin käytetään kuormalavahyllyjä, sillä tavaroiden muoto, määrä ja laatu eivät salli lavakuormien pinoamista päällekkäin. Tavallisesti kuormalavahyllyissä on 4-5 lavapaikkaa päällekkäin, jolloin ylin hyllytaso on noin 4,5-6 metrin korkeudella lattiasta. (Karhunen ym. 2004, 325.) Pientavaravarastot kootaan yleensä pientavarahyllyistä, joista voidaan muodostaa 2-3 kerroksisia varastoja. Pientavarahyllyt voidaan rakentaa hyvin monipuolisiksi riippuen esimerkiksi tavarankoon ja muodosta. (Karhunen ym. 2004, 338-339.)

Yksikkökuormat ja laitteistot

Suomen Kuljetusoppaan (2017) mukaan yksikkökuormajärjestelmän tarkoituksena on yhdistää yksittäiset tavarayksiköt yhdeksi kokonaisuudeksi, joka helpottaa tavarankäsittelyä kuljetus- ja käsittelykalustolla. Tällä tavoin yksiköt pystytään kuljettamaan mahdollisimman vähin käsittelykerroin ja -kustannuksin. Yksiköt voidaan jakaa kuljetuspakkauksiksi, kuormalavoiksi ja suuryksiköiksi. Kuljetuspakkauksella tarkoitetaan yksittäistä pakattua tavarakolli, kuten laatikkoa tai astiaa. Kuormalava on nimitys tietynkokoiselle alustalle muodostetusta tavarakerästä. Suuryksiköt ovat koneellisesti käsiteltäviä tavarakokonaisuuksia.

Eniten käytettyjä yksikkökuormia ovat lavakuormat. Niiden pohjana on yleensä standardimitoitettu EUR-lava tai FIN-lava. EUR-lavan mitat ovat 800mm x 1200 xx, FIN-lavan mitat ovat 1000mm x 1200 mm. Kuljetusten kuormatilat ovat mitoitettu niin, että lavakuormia käytettäessä kuormatilaan jää mahdollisimman vähän hukkatilaa. (Karhunen ym. 2004, 307-308.)

Työvälineitä varastotyöskentelyssä ovat esimerkiksi pinoamis- ja haarukkavaunut ja erilaiset trukit. Haarukkavaunuja (pumppukärryjä) käytetään lavakuormien siirtoon lattialla ja kuormauslaitureilla, ja niiden nostokorkeus on noin 10-20 cm. Pinoamisvaunuilla lavakuormia voidaan siirtää ja nostaa hyllyihin, ja ne voivat olla käsi- tai sähkökäyttöisiä, tai käyden tai seisten ohjattavia. Vastapainotrukeissa painopiste on takana, jolloin kone pysyy kuormattunakin tukevasti alustaansa vasten. (Karhunen ym. 2004, 325, 327-328.)

3.3 Informaatiovirta

Yrityksen toimintojen sekä yritysten välillä liikkuvat tieto-, raha- ja tavara- virrat. Kun toiminta on jatkuvaa ja tuloksellista, tieto raha ja tavara liikkuvat keskeytymättöminä virtoina. (Ritvanen & Koivisto 2006, 14.)

Informaatio- eli tietovirta sisältää eri toimijoiden välillä kulkevan tiedon. Informaatiovirta ei siis ole vain yksisuuntaista, sillä se kulkee niin hankinnan, raaka-ainetoimittajien, tuotantolaitoksen, asiakkaan, varaston, myyjien kuin kuljettajienkin välillä. Informaatiovirta on oleellista myös eri viranomaisten toiminnan kannalta sekä sopimuksia ja ilmoituksia tehdessä. Informaatiovirran ajantasaisuus ja oikea-aikaisuus on tärkeää, jotta eri osapuolet kykenevät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. (Logistiikan Maailma 2017c.) Hokkanen ym. (2011, 14) toteavat, että informaatiovirta on tärkein kaikista virroista, sillä sen avulla ohjataan toimitusketjua aina raaka-aineiden hankinnasta tuotantoon, loppukäyttäjälle ja lopulta maksusuorituksiin. Informaatiovirta ei ole ainoastaan yksisuuntaista, sillä myös tuottaja ottaa yhteyttä asiakkaisiin esimerkiksi tekemällä markkinatutkimusta.

Tiedon avulla pystytään identifioimaan toiminnan ongelmakohtia, tekemään ennusteita ja koordinoimaan tuotantoa ja kuljetuksia. Yritykset pyrkivätkin toiminnassaan proaktiivisuuteen eli ennakoitavuuteen: tiedon avulla kyetään ohjaamaan ja suunnittelemaan toimintaa ja hallitsemaan riskejä. Raaka-aineiden ja tuotteiden tehokas ja ajantasainen siirtäminen perustuu tietoon eri toimijoiden välillä. Tiedonkulun ansiosta myös toimitusaika usein lyhenee ja asiakaspalvelu paranee. Tiedon tehokas käyttö edellyttää kuitenkin sen sujuvaa hyödyntämistä ja hallintaa. Tehokas tiedonhallinta on mahdollista vain yhteensopivilla järjestelmillä osapuolten välillä, sillä ne mahdollistavat tiedon oikean ja ajantasaisen jakamisen. Saatava tieto on osattava muuttaa arvoksi, joka hyödyttää yritystoiminnassa ja tuo kilpailuetua. Tiedon merkittävyyden kannalta on myös tärkeää säilyttää tietoa oikein ja tiedostaa mahdollisen tietovuodon riskit. (Ritvanen & Koivisto 2006, 85–86.)

Toimitusketjun eri vaiheiden toimintaa tehostavat myös viivakoodi- ja RFID-teknologiat. Viivakoodi on koneellisesti luettavissa olevaa informaatiota, joka koostuu numeroista ja kirjaimista. Viivakoodeja voidaan lukea, käsitellä ja tallentaa erityisillä viivakoodinlukijoilla. Viivakoodien avulla on mahdollista tunnistaa ja seurata tuotteita koko toimitusketjun ajan eri osapuolten toimesta. Tällä hetkellä viivakoodit ovat tunnetuin ja käytetyin automaattisen tunnistuksen teknologia. (GS1 Finland 2017.) Viivakoodeja käytetään logistiikassa useimmin hyödyksi kuljetuksissa, varastoinnissa, tuotannossa ja tilausten hallinnassa, sekä tuottavuuden parantamisessa ja virheiden vähentämisessä (Ritvanen & Koivisto 2006, 92.) Myös Sakki (2003, 177) ottaa teoksessaan esille automaattisen tunnistamisen viivakooditekniikalla. Viivakoodien ja lukijalaitteiden takana täytyy olla tietojenkäsittelyjärjestelmä, joka osaa kerätä tietoa ja muuttaa sen ymmärrettävään muotoon.

RFID-tunniste (Radio Frequency Identification) käyttää saman tiedon tunnistamiseen ja käsittelyyn radioaaltoja. RFID-tunnistuksessa ei siis tarvita visuaalista näköyhteyttä, lisäksi, useita tunnisteita voidaan lukea samanaikaisesti. (GS1 Finland 2017.)

Tietojärjestelmät

Tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyminen, tietojärjestelmien integrointi ja toiminnanohjausjärjestelmien kehittyminen ovat luoneet uusia toimintatapoja yrityksille, ja tiedonhallinnasta onkin tullut monelle yritykselle tärkeä kilpailutekijä. Tietojärjestelmät ovat myös pienentäneet maailmaa, sillä tiedonjakaminen ja dokumenttien lähettäminen on vaivatonta esimerkiksi eri puolilla maailmaa olevien yksiköiden välillä. Yhteistyö maantieteellisesti etäisen toimittajan kanssa on teknologian ansiosta helppoa, ja esimerkiksi eri aikavyöhykkeillä sijaitsevia toimittajia voidaan hyödyntää vuorokauden ympäri. Tietoliikennejärjestelmien kehittymisen ansiosta yritystoiminta on tullut yhä läpinäkyvämmäksi. Lisäksi tiedonhankinnan kustannukset ovat pienentyneet. Lisääntynyt läpinäkyvyys näkyy esimerkiksi hinta- ja kustannuserojen pienentymisenä sekä nopeampana rytminä. Läpinäkyvyys on myös luonut tarpeen oman ydinosaamisen suojaamiselle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 68–69, 70–71.)

Toiminnanohjausjärjestelmät (eng. Enterprise Resource Planning, ERP) ovat yksi esimerkki sähköisten järjestelmien hyödyntämisessä. Toiminnanohjausjärjestelmien lähtökohtina ovat materiaalin- ja taloushallinnon järjestelmät, ja ne tarjoavat sovelluksia muun muassa tilausten käsittelyyn, tuotannosuunnitteluun, varastohallintoon, kirjanpitoon ja laskentatoimeen. Toiminnanohjausjärjestelmillä ohjataan ja tehostetaan työtä ja resursseja. Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa yrityksen eri toimintojen integroinnin, hallinnan ja seurannan. Tällä tavoin yrityksellä on käytössään selkeää ja ajantasaista tietoa, mikä auttaa päätöksenteossa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 89–90; Oscar Software 2017.) Olennainen osa toimitusketjua on nykyisin digitalisoituminen ja sähköinen tunnistaminen. Esimerkiksi automaattinen tunnistaminen, puheohjaus ja langattomat järjestelmät ovat yleisiä toimitusketjuissa. Teknologian käyttö lyhentää ja nopeuttaa tiedonkulkua. (Ritvanen & Koivisto 2006, 88–89.)

Digitaalisuuden rooli tulee myös kasvamaan entisestään myös hankinnan toiminnoissa. Uudenlaiset teknologiat heijastuvat uusina tarpeina hankin-

tatoiminnoille. Lisääntyneen digitalisaation ja tiedonsiirron ansiosta hankintaosastot voivat käyttää saamaansa tietoa esimerkiksi kuljetusten hallintaan, inventaarioihin, varastovaatimuksiin ja laatutarkastuksiin. Tätä samaa tietoa voidaan mahdollisesti myös hyödyntää ulkoisissa suhteissa esimerkiksi toimittajayhteistyössä. (Geissbauer, Weissbarth, R & Wetzstein, 2016.)

4 CASE: ISKU INTERIOR OY

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirinen osuus. Alussa esitellään kohdeyritys, minkä jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus sekä ostoprosessin ja vastaanotto-prosessin nykytilat kohdeyrityksessä. Lisäksi esitellään havainnoimalla ja haastatteleamalla saadut tulokset, joista selviävät prosessin ongelmakohdat. Lisäksi luvussa esitetään sidosryhmäyhteyden ja informaationkulun piirteet kohdeyrityksessä.

4.1 Yritysesittely

Isku-Yhtymä Oy on suomalainen huonekalualan perheyritys. Isku suunnittelee, valmistaa ja markkinoi kalusteita, palveluita sekä kokonaisvaltaisia sisustusratkaisuja. Kohteita ovat esimerkiksi kodit, julkiset tilat, koulut, toimistot ja terveydenhuolto. (STT Viestintäpalvelut Oy 2017.)

Isku Yhtymä Oy:n alla toimivat:

- Isku Koti Oy – kodin kalusteet
- Isku Invest Oy – kiinteistöt ja hallinto
- Isku Interior Oy – julkisten tilojen kalusteet ja niiden valmistus

Isku Interior Oy on Isku-konserniin kuuluva yritys, jonka toimialana on konttori- ja myymäläkalusteiden valmistus. Se suunnittelee ja toteuttaa yksityiselle ja julkiselle sektorille sisustusratkaisuja, jotka koostuvat huonekaluista, sisustusta täydentävistä tuotteista ja palveluista. Isku Interior Oy:llä on jälleenmyyjä muun muassa Norjassa, Ruotsissa, Saudi-Arabiassa, Kuwaitissa ja Qatarissa. Isku Interior Oy on oman toimialansa suurimpia yrityksiä. (Häkkänen 2017.)

4.2 Tutkimuksen toteutus ja kulku

Työn perusta muodostui vierailemalla yrityksessä ja tutustumalla sen hankintatoimen, ostonprosessin ja tavaran vastaanoton toimintoihin ennen teoriaan tutustumista. Tällä tavoin selvitettiin toiminnan perusteita, prosessien vaiheita ja niihin kuuluvia työtehtäviä. Samalla pystyttiin hahmottamaan, minkälainen teoriapohja työlle tulisi tehdä.

Empiirinen osuus suoritetaan havainnoimalla toimintaa ja työtehtäviä tavaran vastaanotossa ja osto-osastolla sekä haastatteleamalla kohdeyrityksestä valittuja työntekijöitä. Havainnoimalla selvitetään tavaran kulkeutusta vastaanoton eri vaiheissa sekä asiapapereiden liikkuvuutta ja niiden käyttöä. Havainnointitapaamisia järjestetään koko tutkimuksen kulun ajan, sillä ne ovat olennaisia toimintojen ja työtehtävien ymmärtämisen kannalta. Havainnointi toteutetaan pitkälti teoriaosuuden työstämisen kanssa samanaikaisesti, sillä havainnoinnin avulla osataan etsiä oikeaa teoriaa.

Empiirinen osuus sisältää myös muita käyntejä ja tapaamisia, joiden avulla kerätään tausta- ja lisätietoa ja tarkennetaan yksityiskohtia yrityksen toiminnasta. Tutkimuksen aikana käytiin myös sähköpostikirjeenvaihtoa kysymyksen tarkentavia kysymyksiä. Taulukossa 1 on lueteltu tapaamisten ja haastattelujen ajankohdat. Taulukon avulla havainnoillistetaan tutkimuksen kulkua ja sen sisältämiä vaiheita.

Taulukko 1. Tapaamiset opinnäytetyöprosessin aikana

Ajankohta ja paikka	Syy
30.5.2017, pääkonttori 26.6.2017, pääkonttori	Alustavat keskustelut välitystuotteiden hankintapäällikön kanssa opinnäytetyön tekemisestä toimeksiantona Isku Interior Oy:lle
17.8.2017, pääkonttori	Opinnäytetyön tarkempi määrittely ja rajaaminen
28.-30.8.2017, tavarantoimituksen vastaanotto	Vastaanoton toimintojen, työtehtävien ja vaiheiden havainnointi
6.9.2017, pääkonttori	Hankintaprosessin läpikäyminen hankintapäällikön kanssa
11.10.2017, tavarantoimituksen vastaanotto	Tarkentavien kysymysten esittäminen prosessin kulusta
17.10.2017, pääkonttori	Ostoprosessiin ja ostajien työtehtäviin tutustuminen ja havainnointi
19.10.2017, tavarantoimituksen vastaanotto	Tavarantoimituksen ja työtehtävien havainnointi, lisäkysymysten esittäminen
8.11.2017, tavarantoimituksen vastaanotto	Vastaanoton työntekijöiden haastattelut
9.11.2017, pääkonttori	Ostajien haastattelut

Taulukossa 2 on lueteltu tarkemmin haastattelujen ajankohdat ja haastateltavat henkilöt, heidän työnkuvansa sekä työkokemus vuosina kyseisessä tehtävässä. Haastatteluissa kysyttiin esimerkiksi työtehtävistä, sidosryhmäyhteistyöstä ja mahdollisista prosessien ongelmakohtista. Työhön haastateltiin kahta ostajaa (liite 9) ja kolmea vastaanoton työntekijää (liite 10). Koska työn pääpaino on vastaanottoprosessin tutkimisessa, valittiin vastaanotosta yksi työntekijä enemmän haastatteluun. Haastattelut suoritettiin kahden päivän aikana tavarantoimituksessa ja pääkonttorissa. Haastattelut kestivät keskimäärin 12 minuuttia. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelukysymysten muodostamisessa käytettiin apuna havainnoimalla selvitettyjä työvaiheita, toimintoja ja ongelmakohtia.

Taulukko 2. Haastattelujen ajankohdat ja haastateltavat henkilöt.

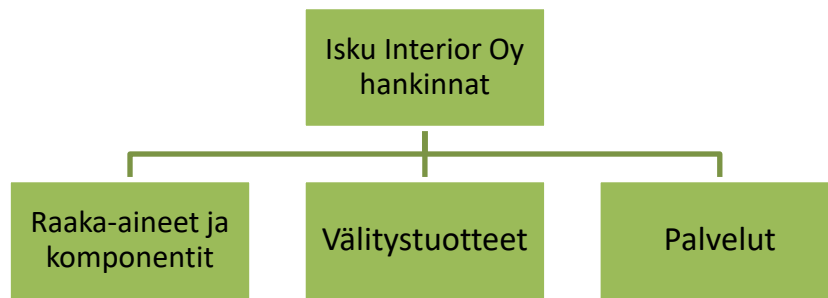
Ajankohta ja paikka	Haastateltava, työnkuva, kokemus
8.11.2017, tavarán vastaanotto	Työntekijä A, varastotyöntekijä, työkokemus 5 vuotta
8.11.2017, tavarán vastaanotto	Työntekijä B, varastotyöntekijä, työkokemus 27 vuotta
8.11.2017, tavarán vastaanotto	Työntekijä C, varastotyöntekijä, työkokemus 7 vuotta
9.11.2017, pääkonttori	Ostaja A, 8,5 vuotta
9.11.2017, pääkonttori	Ostaja B, 1,5 vuotta

4.3 Hankintatoiminta ja osto- ja vastaanottoprosessien nykytilat

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, joita ovat hankintatoiminnan, ostoprosessin ja vastaanottoprosessien nykytilojen kuvaus sekä sidosryhmäyhteistyön ja informaationkulun pääpiirteet.

Hankintatoiminta

Kuviossa 5 esitellään Isku Interior Oy:n hankintojen luokittelu niiden luonteen mukaisesti. Hankinnat koostuvat teollisuuden tuotteista, eli raaka-aineista ja komponenteista, välitystuotteista ja palveluista (Häkkänen 2017). Välitystuotteet ovat suoria hankintoja, jotka voidaan nähdä myös välitystavarana. Kaikkia hankintoja johtaa hankintajohtaja, jonka alaisuudessa toimii jokaiselle luokalle oma hankintapäällikkönsä. Esimerkiksi välitystuotteilla ja palveluilla on omat hankintapäällikkönsä. Jokaisen hankintapäällikön alaisuudessa työskentelee neljä ostajaa. (Rautaporras 2017.)



Kuvio 5. Isku Interior Oy:n hankintojen luokittelu.

Häkkäsen (2017a) mukaan välitystuotteet on organisoitu keskitetysti, sillä hankintatarpeet ovat yhteisiä, ja hankinta tapahtuu samassa yksikössä. Välitystuotehankinnat on kategorioitu 15 kategoriaan tuoteryhmittäin tai toimittajayritysten mukaisesti, sillä tämä helpottaa niiden hallintaa. Kategorioita ovat esimerkiksi:

- tuolit ja pöydät
- valaisimet
- esityskalusteet
- matot
- sohvat ja aulatuolit

Häkkänen (2017) kertoo, että välitystuotteiden kategorioiden hallinnassa käytetään Quaest-työkalua, joka yhdistää tietopankin, prosessiajattelun ja analysoinnin. Ostajia ei ole ryhmitelty kategorioiden mukaisesti, eli kaikki ostajat ostavat hyvin erilaisia välitystuotteita. Ostajat on kuitenkin jaettu maantieteellisten alueiden mukaisesti. Esimerkiksi vientituotteilla, pääkaupunkiseudun isoilla projekteilla ja pääkaupunkiseudun pienemmillä projekteilla on kaikilla omat ostajansa. Näin ostotoiminta on sujuvampaa ja yhdenmukaisempaa. Ostajat myös huolehtivat koko ostoprosessin alusta loppuun, eli esimerkiksi tarjouspyynnöt, tarjoukset ja tilaukset käsittelee yksi ja sama ostaja. Toiminta on selkeämpää, kun ostaja on vastuussa ostoprosessista koko sen etenemisen ajan.

Hankintasopimus tehdään yleensä vain, jos toimittajalta tulee jotain mallistoon tai jos toimittaja on taloudellisesti poikkeuksellisen merkittävä, esimerkiksi asiointi kyseisen toimittajan kanssa on lähes päivittäistä. Näiltä toimittajilta ostetaan euromääräisesti paljon; peräti 65 prosenttia ostetaan sopimustoimittajilta. Yleensä sopimuksen ovat voimassa kalenterivuoden kerrallaan, joidenkin toimittajien kanssa tehdään pidempiäkin sopimuksia. Pidempiaikaisissa sopimuksissa halutaan sitoa toimittaja esimerkiksi jonkin asiakkaan ja Iskun väliseen sopimukseen. (Häkkänen 2017.)

Ostoprosessi

Ostoprosessi lähtee liikkeelle asiakastarpeesta, eli asiakas lähettää Isku Interior Oy:n myyjälle tarjouspyynnön, jossa pyydetään tuotteen lisäksi hinta ja toimitusaika. Tässä vaiheessa myyjä tarkistaa, onko kyseiselle tuotteelle olemassa hinnastohintaa. Jos hinnastosta löytyy tuotteelle hinta, myyjä pystyy hinnoittelemaan sen itse, ja vastaamaan asiakkaan tarjouspyyntöön suoraan. Usein myyjän tarvitsee kuitenkin pyytää ostajaa tekemään tarjouspyyntö tuotteen toimittajalle, sillä tuotetta ei ole omassa tuotannossa, sille ei ole hinnastohintaa tai projekti vaatii isoja kappalemääriä. Myyjä välittää asiakkaan tarjouspyynnön ostajalle. Myyjän on tärkeää antaa ostajalle kaikki ostotarjouspyynnön tekemiseen tarvittavat tiedot, joita ovat muun muassa:

- projektin nimi
- mille tahoille tarjous tai tarjoukset tulee osoittaa (esimerkiksi projektiryhmä, suunnittelijat)
- tuote ja sen ominaisuudet (koko, väri, materiaali)
- sallitut mittapoikkeamat
- mahdollisten vaihtoehtotuotteiden tarjoaminen
- hinta
- mahdolliset lisäkustannukset (esimerkiksi rahti)
- toimitusviikko- tai päivä
- päiväys, johon mennessä tarjous tulee antaa
- hintojen voimassaolopäivä

- tarjouksen viimeinen voimassaolopäivä
- ostopäätöksen päiväys, ostoehdot
- viivästymissakko
- takuuvaatimukset

Ostaja puolestaan lähettää myyjän tarjouspyynnön mukaisesti ostotarjouspyynnön toimittajalle, usein myös usealle toimittajalle. Nähtyään ostotarjouspyynnön sisällön, toimittaja voi kieltäytyä tarjouksen teosta, tai vastata myöntävästi tekemällä ostajalle tarjouksen. Jos toimittaja kieltäytyy, prosessi joko päättyy, tai toimittaja tarjoaa vaihtoehtotuotetta tilalle. Jos toimittaja hyväksyy ostotarjouspyynnön sellaisenaan, se johtaa toimittajan tarjouksen tekoon. Prosessi päättyy, jos toimittaja kieltäytyy ostotarjouksen teosta. Myyjä on aiemmin ilmoittanut projektitiedoissa, voidaanko vastata tuotetta tarjota, ja toimitaan tämän mukaisesti. Isoissa projekteissa käydään tiimin kanssa läpi syyt miksi kauppa menetettiin ja siitä tehdään analysointi.

Tämän jälkeen ostaja lähettää toimittajalta tulleen tarjouksen muutaman lisäyksen kera myyjälle, tällaisia lisäyksiä ovat esimerkiksi hinnoitteluohjeet ja toimitusaika. Myyjä määrittää tuotteelle myyntihinnan ottamalla huomioon muun muassa hintakertoimen, saatavan katteen, kilpailevan tuotteen hintatason tai OVH-hinnan. Tämän jälkeen myyjä lähettää tarjouksen asiakkaalle.

Jos kauppa syntyy, asiakkaalta saadaan tilaus. Myyjän tulee kirjoittaa tilaukseen tarjouksen numero sekä päivämäärä, jolloin tarjous oli tehty. Myyjä syöttää tilauksen IRMA-järjestelmään. Myös mahdolliset viitteet kirjataan tilaukseen, tällaisia ovat esimerkiksi tieto siitä, mihin asiakkaan tiloihin menevät mitkäkin tuotteet. Kyseisessä järjestelmässä on myös tehty tarjous, eli jos tilaus on tehty tarjouksen pohjalta suoraan, tarjouksen voi kopioida tilaukseksi. Tämän jälkeen myyjä asettaa tilauksen "valmis"-tilaan IRMA:ssa, josta lähtee ostoimpulssi MAJ-järjestelmään. Tämän jälkeen tilaus näkyy MAJ:ssa, jossa ostaja täsmentää ostotilauksen esimerkiksi varmentamalla toimitusajan ja sen, mihin tarjoukseen tilauksessa viitataan sekä varmistaa oikean hinnan. Kun ostaja hyväksyy MAJ:ssa tilauksen, se

siirtyy AX2009-järjestelmään. Tiedonsiirto myyjien kanssa tapahtuu siis IRMA ja MAJ-järjestelmissä, vastaanoton kanssa puolestaan AX2009-järjestelmässä. Taulukkoon 3 on koottu ostoprosessissa käytettävät järjestelmät ja niissä suoritettavat toiminnot.

Taulukko 2. Ostoprosessissa käytettävät järjestelmät.

IRMA	Järjestelmä, jonne myyjä syöttää tarjouksen ja tilauksen. Järjestelmästä lähtee ostoimpulssi MAJ: in.
MAJ	Järjestelmä, jossa ostaja täsmentää toimittajalle lähtevän ostotilauksen. Tilaus hyväksytään.
AX2009	Järjestelmä, jossa ostotilaus lähetetään, ja josta löytyy vahvistettu tilaus. Tuotanto ja tavarantoimitus käyttävät järjestelmää myös.

AX:ssa ostaja lähettää ostotilauksen toimittajalle, eli tilausta ei lähetetä sähköpostitse. Jokaisella ostajalla oma henkilökohtainen tilausnumero, joka on toimittajille lähetettävissä tilauksissa. Toimittaja lähettää tämän jälkeen ostotilausvahvistuksen ostajalle. Vahvistettu ostotilaus on AX2009:ssä, jota myös tuotanto ja tavarantoimitus käyttävät. Ostaja vahvistaa toimittajan antaman toimituspäivän AX: aan. Ostajat suorittavat ostotilausvalvontaa päivittäin, eli seuraavat myöhässä olevia ja tulevia toimituksia. AX:ssa muodostuu päivittäin raportti myöhässä olevista ostotilauksista. Tässä vaiheessa ostaja on yhteydessä toimittajaan poimimalla ostotilausnumeron raportilta, ja kysyy viivästymisen syytä ja uutta toimituspäivää. Joskus on saattanut tapahtua niin, että vastaanotossa on unohdettu kuitata tavara vastaanotetuksi. Myöhässä olevista tilauksista pyydetään tarvittaessa hyvityksiä.

Toimittajalta saadaan lasku, kun tavara on vastaanotettu pääsääntöisesti lasku Lahdessa, lasku täsmäytyy automaattisesti. Jos on ollut suoratoimitus, niin myyjän velvollisuus on kuitata Lahteen vastaanottoon sekä ostoon tavarantoimitus asiakkaalle. Täsmäytyksellä tarkoitetaan toimittajan laskujen hintojen ja tuotteiden määrien täsmäyttämistä ostotilauksiin ja

tuotteiden vastaanottoon. Jokainen ostaja käsittelee omat laskunsa. (Rautaporras 2017; Häkkänen 2017; Heinikainen 2017; Maununen 2017.) Liitteissä 1 ja 2 on esitetty ostoprosessin tarjous- ja tilausvaiheet erikseen.

Vastaanotto prosessin nykytila

Välitystuotteiden vastaanotto prosessi

Tavaratoimitus saapuu sillalle. Tilannekohtaisesti kuorman purkaa rekka-autosta joko vastaanoton työntekijä tai kuljettaja. Ulkomaan kuormat puretaan yleensä itse, kotimaan kuormat purkaa usein kuljettaja. On melko kuljettajakohtaista, jätetäänkö tavara ulos sillalle, vai tuodaanko se sisälle vastaanottoalueelle. Isku Interiorin vastaanottotyö on jakautunut laiturityöhön ja toimistoon.

Kuljettajalta saadaan rahtikirja, joka kuitataan joko henkilökohtaisella leimalla tai omalla nimellä ja päivämäärällä. Rahtikirja (liite 3) on rahtinkuljettajan kuljetusasiakirja, josta tulee selvittää kaikki lähetykseen kuuluva informaatio. Tavarán saapuessa sillalle, se tarkastetaan ja verrataan rahtikirjaan, jotta varmistetaan että oikea tavara on saapunut. Tavara on ehdottomasti tarkastettava jo tässä vaiheessa siltä varalta, jos jotakin on mennyt rikki kuljetuksen aikana. Tässä vaiheessa tehdään myös mahdollinen vauraus, eli rahtikirjaan tehdään merkintä siitä, jos on tapahtunut kuljetusvahinko, eli joko paketti tai tavara on vaurioitunut. Sekä kuljettaja että vastaanottaja kirjoittavat allekirjoituksellaan tämän tiedoksi ennen rahtikirjan hyväksymistä ja allekirjoittamista. Tässä vaiheessa on myös huomioitava vastuun siirtyminen: kuljettajalla on vastuu siihen asti, kunnes rahtikirja on kuitattu. Vasta rahtikirjan kuittauksen jälkeen vastuu tavarasta siirtyy vastaanotolle. Rahtikirjat otetaan talteen tehdastoimiston puolelle. Tavarat saapuvat vastaanottoon lavoilla, joten niiden käsittely ja siirtely myös vastaanotossa on sujuvampaa. Kuten luvussa 3.1. todettiin, yksikkökuormien käyttö edesauttaa tavaroiden käsittelyä mahdollisimman vähin käsittelykerroin.

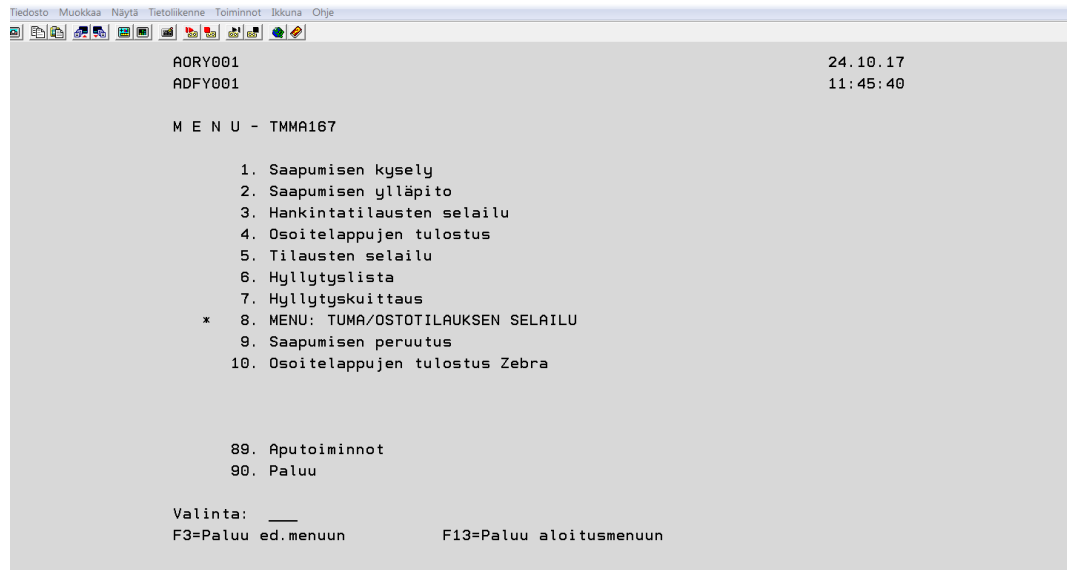


Kuva 1. Tavarán vastaanottoalue (Koskinen 2017)

Tavara siirretään sisälle vastaanottoalueelle (kuva 1), ellei se jo ole siellä. Vastaanoton yleisimpiä työvälineitä ovat pinoamis- ja haarukkavaunut sekä trukit, jotka ovat päivittäisessä käytössä vastaanotossa ja tavarán siirtelyssä. Läheteessä (liite 4) luokitellaan esimerkiksi tuotteiden kappalemäärät, värit, kokonumerot, toimituksen kokonaiskolliluku ja paino. Tavaraa tarkistettaessa pakkausta ei avata, vaan luotetaan lähetyslistan tietojen paikkansapitävyyteen. Lähetete on muovisessa lähetetaskussa pakkauksen ulkopuolella, ja siitä tarkastetaan tietojen oikeellisuus vertaamalla sitä kuorman sisältöön. Samassa kuormassa saapuu yleensä tavaraa useille eri tilauksille, ja yleensä yhdellä läheteellä on yksi ostotilaus. Läheteestä on löydyttävä ostotilausnumero, joka kertoo asiakkaan toimitusosoitteen ja tilaustiedot. Saapuneesta tavarasta tarkastetaan kollimäärä ja tavarán kappalemäärä.

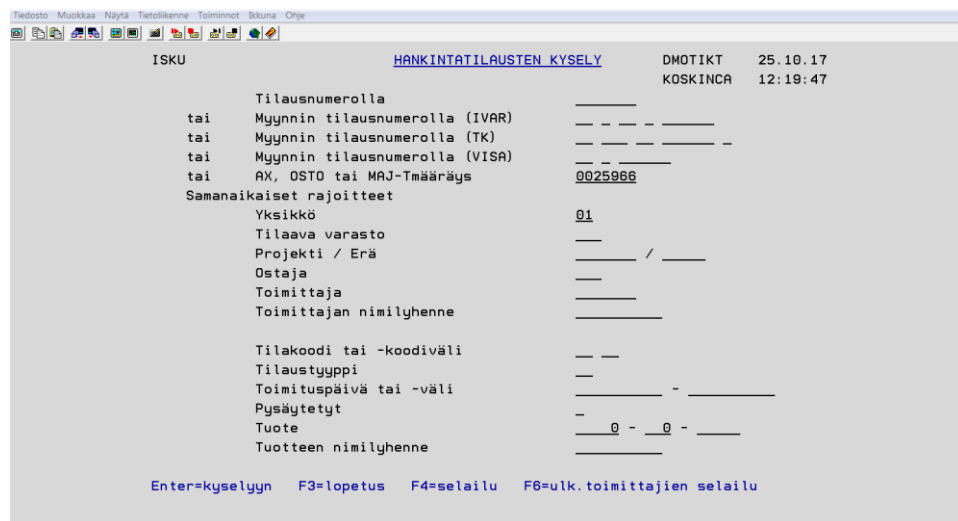
Kun todetaan, että tavara on kunnossa ja sitä on saapunut oikea määrä, se otetaan vastaan AS400-ohjelmalla, eli tavara niin sanotusti tuloutetaan.

Tulouttaminen sisältää kolme vaihetta. Kuvassa 2 on AS400-ohjelman etusivu, jossa näkyvät eri toimintovaihtoehdot.



Kuva 2. AS400-ohjelman etusivu (Koskinen 2017)

Ensimmäiseksi järjestelmästä avataan oikea ostotilaus hankintatilausten kysely-toiminnolla, joka näkyy kuvassa 3.



Kuva 3. Hankintatilausten kysely (Koskinen 2017)

Saapunut tavara kohdistetaan oikealle tilaukselle, tällä tavoin varmistetaan että tavara on sitä mitä on tilattu. Järjestelmästä avataan oikea tilaus ostotilausnumerolla (kuva 4). Tärkeää on erityisesti tavaran kappalemäärän oikeellisuus sekä läheteessä että ostotilauksessa. Lähetettä verrataan ostotilaukseen, jotta varmistetaan että saapunut tavara on oikea ja sitä on tullut oikea määrä. Tämän jälkeen ostotilausnumeroa ei enää tarvita vastaanoton käsittelyssä.

ISKU		HANKINTATILAUSTEN KYSELY		DMOTIKT	25.10.17
Tity	94 ULKOINEN OSTO, AUTOM.MERK	Tilauspv			21.09.2017
Toimittaja	998 ISKU OY	Tilaus			960035
Myyntin tilno	01-408-02-020752-0	Sis.tilausno			826784
Projekti	581367				
Tilaava vsto	2 INTERIOR PALVELUKESKUS	Selailu pos.			alkaen
Ostaja	551	Valuuttakdi			EUR
Toimittaja	998 / 4110 Kuopion Woodi Oy				
Valinnat:	5=rivit	Toimpv			
V Positio	Tuote	Tilattu	Saapunut	Vtoimpv	Tila M/P
-	10 98193-000-00000	10,00		26.10.17	1 1 E E
	0100 Onni-tuoli koivu/koivulam.1677			27.10.17	

Loppu

F3=lopetus F5=pos.tarkennus F9=valintaan Selaus eteen/taakse

Kuva 4. Ostotilauksen tiedot (Koskinen 2017)

Ostotilauksessa näkyy hankintatilausnumero ja sisäinen tilausnumero, jotka näkyvät myös kuvassa 4. Nämä kirjoitetaan ylös läheteeseen. Myös tilauksilla olevien tuotteiden positionumerot otetaan ylös, sillä niitä tarvitaan myöhemmin. Positionumero tarkoittaa käytännössä rivinumeroa. Positionumero on hyödyllinen varsinkin silloin, kun tilaus sisältää monta riviä. Hankintatilausnumeroa ja sisäistä tilausnumeroa tarvitaan eri vaiheisiin: sisäisellä tilausnumerolla tulostetaan tavaraan osoitetarra, josta ilmenee asiakkaan toimitusosoite, hankintatilausnumerolla otetaan vastaan saapunut tavara.

Seuraavaksi tehdään varsinainen vastaanotto järjestelmään saapumisen ylläpito-toiminnolla: AS400-järjestelmään mennään sisään hankintatilausnumerolla (kuva 5). Täydennetään hyllyttäjännumero, joka on jokaisella

työntekijällä henkilökohtainen. Hyllyttäjänumerolla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tavaran vastaanottaja näkyy järjestelmässä, eli nähdään, kuka tavaran on tulouttanut. Esimerkiksi jos asiaa tarvitsee myöhemmin selvittää, hyllyttäjänumerosta nähdään, kuka tavaran on kirjannut vastaanotetuksi.

ISKU SAAPUMISTEN YLLÄPITO DMOSEY 25. 10. 17
KOSKINCA 12. 26. 33

Yksikkö 01
Varasto 2
Hyllyttäjä 825

Hankintatilausnumero 960035

Toim. tilausnumero _____

Saapumisnumero _____

Toim. saapumisnumero _____

Toimittaja _____

tai nimilyh. _____

Enter=päivitykseen F3=lopetus F4=saapumisten selailu
F6=laserlukijan purku F10=hankintatilausten selailu F11=tikä valm. selailu

Kuva 5. Hyllyttäjänumeron, hankintatilausnumeron ja saapumisnumeron täydentäminen (Koskinen 2017)

Järjestelmän tietoihin tulee myös tallentaa toimittajan saapumisnumero, joka käytännössä tarkoittaa lähetteen numeroa. Tämä tehdään siksi, että kyseisen tilauksen saapuminen saadaan kirjattua jonkin tilauksen alle. Tässä vaiheessa vielä tarkistetaan hankintatilaukselta, että kyseessä ovat oikeat tuotteet ja määrät (kuva 6). Erityisen tärkeää on varmistaa saapuneiden kollien määrä, eli montako pakettia tai pakkausta on saapunut. Kun kollit on tarkastettu, tavara otetaan vastaan. Kun tavara on kuitattu vastaanotetuksi, lähettämö näkee tiedon heti, eli sama tavara näkyy lähettämön keräilylistoilla, joiden perusteella tavara kerätään asiakastoimituksiin.

Val	Til.no	Pos / Rivi	Tuotekoodi	Pak	Vkt	Tilattu	Vastaa otettu	Vastaa otetaan	Lt
ISKU SAAPUMISTEN YLLÄPITO DMOSEY 25.10.17									
Yksikkö 01 KOSKINCA 12.35.06									
Saapumisnro 413114 Varasto 2									
Toim.saap.nro 13131 Toimittaja 4110 Kuopion Woodi Oy									
Tilaus 960035 Rivejä									
Valinnat: 4=rivin poisto									
-	960035	10	0010 98193-000-00000	Kpl	10,00	10,00	E		
	0100		Onni-tuoli koivu/koivulam.1677	Pak	10	1			
			Kontti _____	Paino/tilavuus					
-			/ 0000	Kpl			E		
			Kontti _____	Pak					
-			/ 0000	Paino/tilavuus			E		
			Kontti _____	Kpl					
				Pak					
				Paino/tilavuus					
Loppu									
F4=positioiden syöttöruudulle F7=pakettimuutosruudulle									
F8=hyllytyslista F10=tuloutus saldoon									
F12=paluu otsikkoon F23=saapumisen poisto									

Kuva 6. Hankintatilauksen tarkastaminen (Koskinen 2017)

Tulouttamisen viimeinen vaihe on osoitetarrojen tulostaminen, jotka tulostetaan sisäisellä tilausnumerolla (kuva 7). Jokaiselle positionumerolle tulostetaan yksi osoitetarra. Osoitetarrasta (liite 5) ilmenee tuote, määrä ja sen saapumispäivä, ja se identifioi tuotteen keräilyä varten.

ISKU		OSOITELAPPUJEN TULOSTUS	DMVOTUP	25.10.17
			KOSKINCA	12:36:34
Tilaus	<u>926784</u>			
Positio	<u>10</u>			
Rivi	_____			
Kopioiden määrä	_____ (0=Lasketaan ohjelmassa jokaiselle tilausriville kollimäärän mukaan)			
Kielikoodi	<u>F1</u>			
Tulostusjono	<u>H92</u>			
F3=lopetus F4=haku F8=lähetys työjonoon				

Kuva 7. Osoitetarrojen tulostaminen (Koskinen 2017)

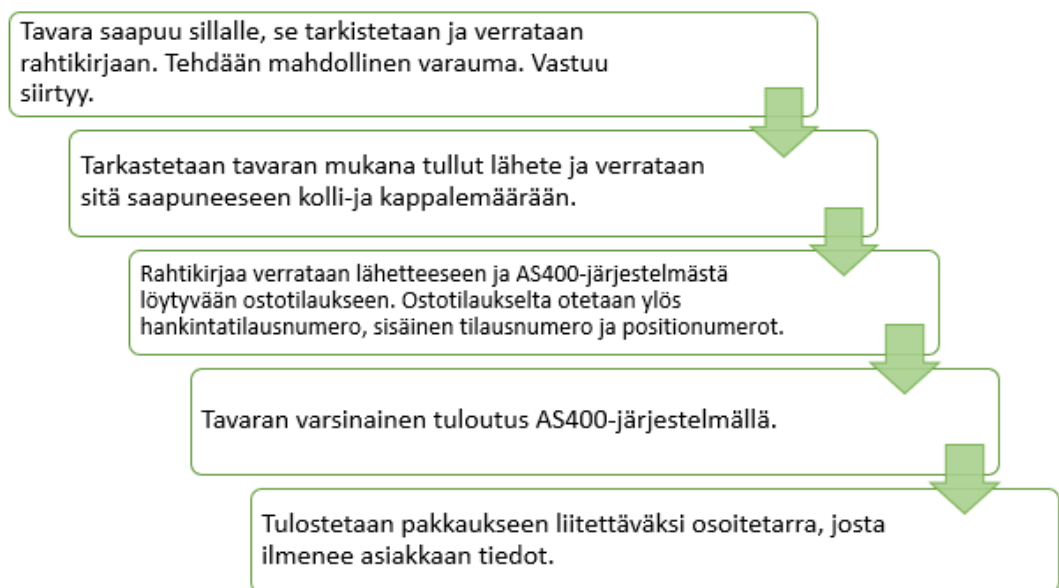
Kun tavara on kirjattu myös koneella, rahtikirja liitetään lähetteisiin, ja niihin lisätään työntekijän henkilökohtainen leima. Asiakirjat laitetaan talteen pahvilaatikoon, josta ne ovat kaikkien löydettävissä. Niihin on helppo palata, jos tavara esimerkiksi on hukassa tai jokin tieto tarvitsee tarkistaa.

Välitystuotteet voidaan sijoittaa pientavarahyllyyn (kuva 8) tai ulkovarastoon odottamaan asiakastoimituksen keräilyä.



Kuva 8. Pientavarahylly (Koskinen 2017)

Kuviossa 6 on havainnollistettu edellä kuvattu välitystuotteiden vastaanottoprosessi pääpiirteissään.



Kuvio 6. Välitystuotteiden vastaanottoprosessi (mukaillen Koskinen 2017)

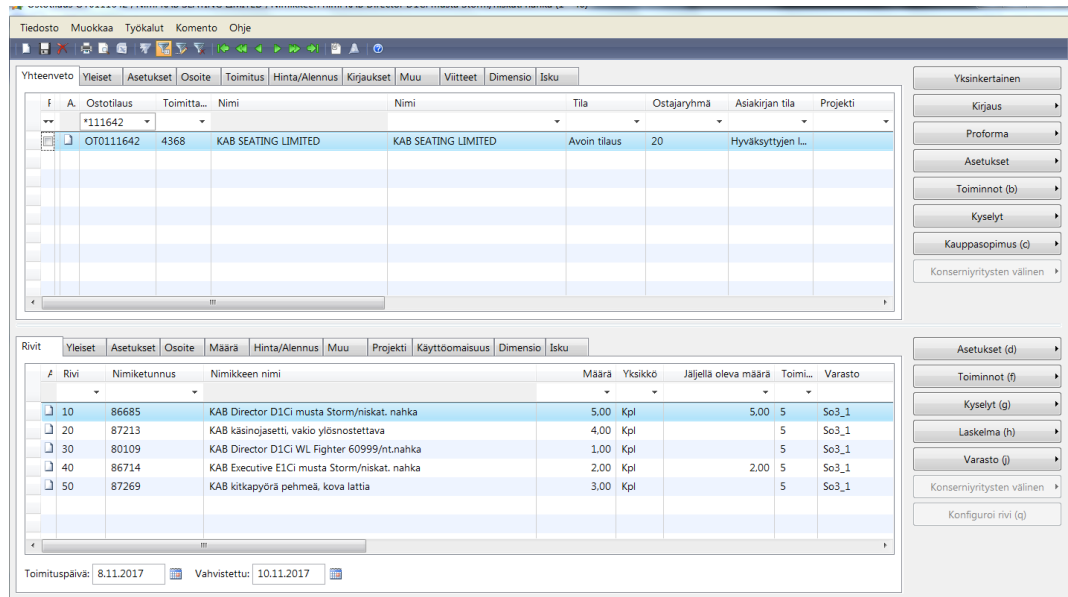
Varastoitavien välitystuotteiden vastaanotto

Varastoitavien välitystuotteiden vastaanotto tapahtuu teollisuustuotteiden tavoin. Kuten johdannossa tuli ilmi, teollisuustuotteita ovat tuotteet, jotka käytetään tuotannossa tuotteiden valmistuksessa, näitä ovat esimerkiksi erilaiset komponentit. Varastoitavia välitystuotteita menee paljon ja nopeilla toimitusajoilla, joten niitä on tarve pitää puskurivarastossa. Tästä johtuu termi varastoitavat välitystuotteet. Puskurivaraston avulla turvataan toimitukset kysynnän vaihteluissa.

Varastoitavien välitystuotteiden vastaanottoprosessi on pääpiirteissään samankaltainen, mutta tässä prosessissa käytetään eri järjestelmää tavaran tulouttamiseen, minkä lisäksi osoitelappujen tulostaminen tehdään myös hieman eri tavalla.

Vastaanottoprosessi on tarkastusvaiheeltaan samanlainen kuin muidenkin välitystuotteiden. Kuljettajalta saadaan rahtikirja, joka kuitataan. Tavarán saapuessa sillalle, se tarkastetaan ja verrataan rahtikirjaan, jotta varmistetaan että oikea tavara on saapunut. Myös vastuu siirtyy rahtikirjan kuittauksen jälkeen kuljettajalta vastaanotolle. Kun tavara saapuu, tarkistetaan ensin ostotilausnumero ja varmistetaan että rahtikirjaan on kuitattu samat tuotteet saapuneiksi. Rahtikirjat otetaan talteen tehdastoimiston puolelle. Pakkauksen mukana tulleesta lähetteestä tarkastetaan tietojen oikeellisuus vertaamalla sitä rahtikirjaan.

Varastoitavien välitystuotteiden tulouttamisessa on kaksi vaihetta. Ensimmäiseksi avataan oikea ostotilaus AX2009-järjestelmästä tavarantoimitus-toiminnolla (kuva 9).



Kuva 9. Tavarantoimitus-toiminto (Koskinen 2017)

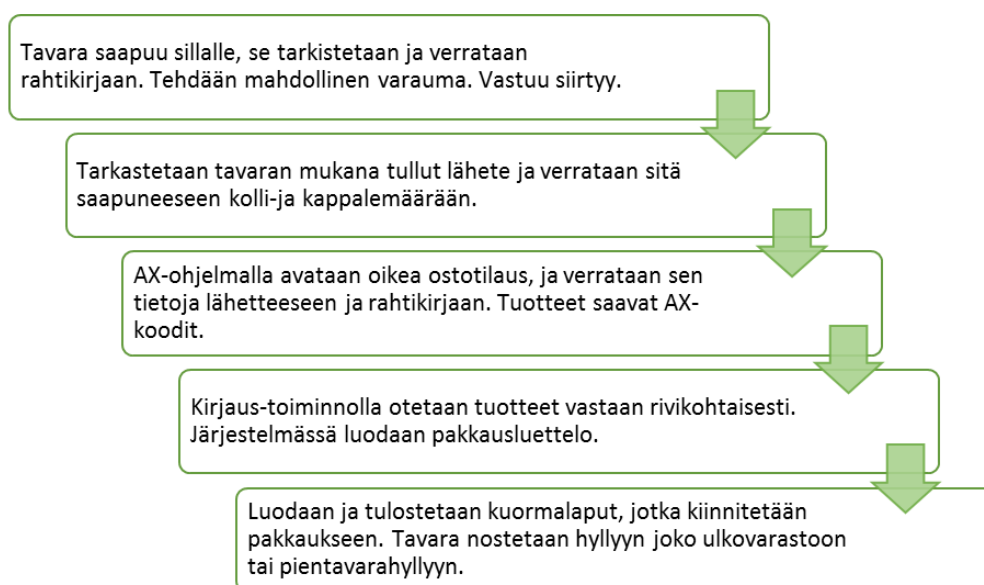
Varastoitavat välitystuotteet saapuvat teollisuuden ostotilausnumerolla, sillä varastoitavat välitystuotteet nähdään teollisuuden tuotteina. Tämän takia ne myös tuloutetaan käyttäen eri järjestelmää kuin edellä kuvatussa prosessissa. Kaikki teollisuuden tuotteet saavat AX-koodit silloin kun tuote otetaan valikoimiin, eli kun sitä ruvetaan valmistamaan tai käyttämään. AX-koodi on sisäinen tuotekoodi, joiden perusteella tuote pystytään identifioimaan ja tunnistamaan. Nämä AX-koodit ovat siis myös asetettu varastoitaville välitystuotteille. Lähetettä, kappalemääriä ja tavaraa verrataan ostotilaukseen. Ostotilaukselta näkee toimittajan nimen, ostajaryhmän ja määrät. Seuraavaksi käytetään kirjaus-toimintoa, josta näkee, montako riviä mitään tuotetta tilauksella on, eli tavarat on eritelty rivikohtaisesti. Voidaan esimerkiksi vastaanottaa vain tietyt rivit, jos vain osa tavarasta on tullut. Jos kaikki tuotteet ovat saapuneet, vastaanotetaan kaikki rivit. Järjestelmässä luodaan pakkausluettelo, johon kirjataan ylös lähetteen numero ja omat nimikirjaimet. Pakkausluettelolta näkee mitä on otettu vastaan, milloin, ja kuka sen on tehnyt.

Toinen vaihe sisältää kuormalappujen tekemisen. Kuormalappupohja on tehty valmiiksi Exceliin. Excel-pohjaan (liite 6) päivitetään ostotilausnumero, päivämäärä, tavaran määrä ja nimikirjaimet. Kuormalappu tulostetaan tämän jälkeen. Kuormalappu (liite 7) kiinnitetään tuotteeseen, ja tavara sijoitetaan hyllyyn tai ulkovarastoon. Kuormalappu on käytössä vain omaa varastointia varten. Se poistetaan pakkauksesta ja korvataan saattokortilla (liite 8), kun tavara lähetetään eteenpäin asiakkaalle. Kun tarvittavat paperityöt on tehty, tavara nostetaan joko kuormalavahyllyyn tai ulkovarastoon (kuva 10).



Kuva 10. Ulkovarasto (Koskinen 2017)

Kuvioon 7 on kuvattu varastoitavien välitystuotteiden vastaanoton vaiheet pääpiirteissään.

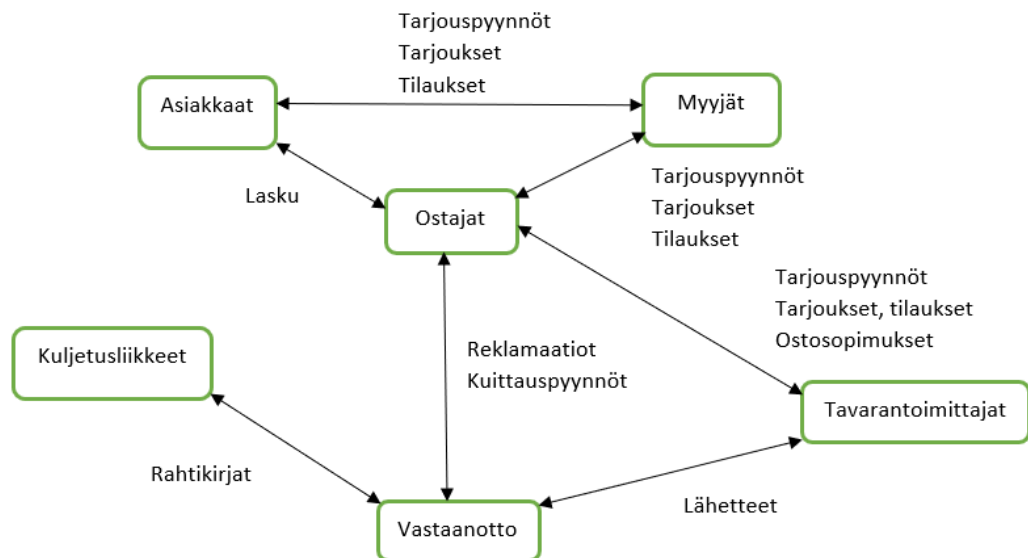


Kuvio 7. Varastoitavien välitystuotteiden vastaanotto prosessi (mukaillen Koskinen 2017)

Sidosryhmäyhteistyö ja informaationkulku

Sidosryhmäyhteistyöhön ja informaationkulkuun tutustuttiin havainnoimalla toimintaa sekä tapaamalla vastaanoton työntekijöitä ja ostajia. Kohdeyrityksen sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Lisäksi sidosryhmät voidaan jakaa sen mukaan, kenen näkökulmasta niitä tarkastellaan. Esimerkiksi vastaanoton sisäisiä sidosryhmiä ovat ostajat, lähettämö ja takuuosasto. Ulkoisen sidosryhmän muodostavat tavarantoimittajat ja kuljetusliikkeet. Ostajien sisäisiä sidosryhmiä ovat puolestaan tuotepäälliköt, ostopäällikkö, myyntihenkilöstö, tavarantoimittajan vastaanotto sekä takuuosasto. Ulkoiseen sidosryhmään kuuluvat tavarantoimittajat ja palveluiden toimittajat.

Kuviossa 8 on havainnollistettu Isku Interior Oy:n eri sidosryhmät välitystuotteiden osalta, eli tarkastellaan vain niitä sidosryhmiä, jotka käsittelevät toiminnassaan välitystuotteita. Kuviossa on esitetty myös eri sidosryhmien välillä kulkevat informaatiovirrat ja asiakirjat.



Kuvio 8. Sidosryhmät ja niiden välillä kulkevat asiakirjat.

Sidosryhmiä ei ole kuviossa eritelty sisäisiin ja ulkoisiin, vaan sidosryhmiä tarkastellaan kokonaisuudessaan, jotta nähdään niiden keskinäiset suhteet. Huomataan, että eri sidosryhmien välillä kulkevat hyvinkin erilaiset asiakirjat. Tarjouspyynnöt, tarjoukset ja tilaukset kulkevat ainoastaan asiakkaiden, myyjien, ostajien ja tavarantoimittajien välillä. Esimerkiksi asiakas lähettää myyjälle tarjouspyynnön, jonka myydä lähettää edelleen ostajalle, kun todetaan että tuotetta ei saa omasta tuotannosta. Ostaja lähettää tämän edelleen ostotarjouspyyntönä tavarantoimittajalle, joka vastaa tekemällä tarjouksen. Tämä tarjous välitetään myyjän ja ostajan kautta lopulta asiakkaalle. Asiakkaan hyväksymä tarjous johtaa tilaukseen, joka kulkee myös myyjän ja ostajan kautta. Vastaanotto ei käsittele tilauksia tai tarjouksia, vaan pääasiassa tavarankuljetukseen liittyviä asiakirjoja, joita ovat rahtikirjat ja lähetteet. Vastaanotto tarvitsee tavarankuljetukseen ostotilausnumeron, jotta järjestelmästä löydetään oikea tilaus, jolle saapunut tavara voidaan kohdentaa. Ostajan ja vastaanoton kirjeenvaihto perustuu pääasiassa suoratoimituksien vastaanottokuittauksiin ja reklamaatio- tai kuljetusvahinkotapauksiin. Suoratoimitusten vastaanottokuittauksella tarkoitetaan sitä, että tavara toimitetaan suoraan toimittajalta asiakkaalle, ilman, että se käy Lahdessa. Kun tavara on perillä asiakkaalla, ostaja lähettää vastaanottoon kuittauspyynnön, eli vastaanotto kuittaa tavarankuljetuksen vastaanotetuksi. Tämän jälkeen asiakkaalle lähetetään lasku.

4.4 Prosessien nykytilat ja ongelmat

Prosessien ongelmakohdat selvitettiin havainnoimalla prosesseja ja seuraamalla työvaiheita, sekä haastatteleamalla ostajia ja vastaanoton työntekijöitä. Tällä tavoin selvitettiin prosessien kulkua, tavarankulkeutumista sekä asiapapereiden liikkuvuutta ja niiden käyttöä.

Ostoprosessi

Ostajien työtehtäviä- ja vaiheita oli havainnoitu aiemmin, minkä lisäksi esitettiin tarkentavia kysymyksiä hankintatoimesta ja ostoprosessin kulusta, kuten taulukossa 1 on esitetty. Ostajia työskentelee Isku Interiorin välityks-

tuotteiden parissa neljä. Ostajien haastatteluissa ilmeni, että ostajien työtehtävät ovat keskenään hyvin samankaltaisia, eikä selkeitä poikkeuksia ilmennyt. Yleisimpiä työtehtäviä ovat muun muassa valmistuotteiden ja toimittajatuotteiden etsiminen, tarjousten ja ostotilausten teko, tilauksiin liittyvien erikoiskankaiden tilaaminen, tilausvahvistukset, toimitusvalvonta ja korjaamispyynnöt. Ostajat käsittelevät myös reklamaatioita: reklamaatio-osasto tekee reklamaatiot, mutta ostajat lähettävät reklamaatiot toimittajille. Ostajille tulee myös paljon erilaisia kyselyjä ja kysymyksiä liittyen väli-tystuotteisiin. Ostossa käsitellään myös suoratoimitusten vastaanottokuittauksia. Näissä tapauksissa myyjän tehtävä on kuitata ostajalle, milloin tavara on saapunut asiakkaalle. Ostaja A kuitenkin toteaa, että suurin osa myyjistä unohtaa ilmoittaa, että tavara on saapunut asiakkaalle, jolloin kyseinen toimitus näkyy myöhässä olevien toimitusten listassa. Ostaja kysyy tällöin myyjältä, onko tavara saapunut, onko se myöhässä, vai onko myyjä unohtanut ilmoittaa ostolle tavara vastaanotetuksi. Mahdollisesti toimittajalta kysytään myös toimitustilanteesta. Kun tavara on asiakkaalla, osto lähettää tavaran vastaanottoon kuittauspyynnön tavaran vastaanottamisesta. Ostaja B otti esille kankaiden vastaanottokuittauksia. Joihinkin tuotteisiin tilataan itse kankaat, jolloin kangas toimitetaan toimittajalle, joka verhoilee kalusteen. Toimittajat eivät useinkaan kuittaa, että kangas on saapunut. Nämä toimitukset ilmestyvät myöhässä olevien listalle, sillä toimitusaika menee niin sanotusti ohi. Muista vastaanottokuittauksista poiketen ostajat kuittaavat kankaat vastaanotetuksi.

Toimittaja ei kuittaa, että kangas on saapunut, jolloin toimitukset näkyvät myöhässä olevien listalla. Laskuohjelmasta näen, onko lasku tullut, jolloin kangas voidaan kuitata vastaanotetuksi. (Ostaja B)

Tyypillisimmät tiedot ja dokumentit, jotka eri tahojen välillä kulkevat, ovat tarjouspyynnöt, tarjoukset, tilaukset ja laskut. Tiedonkulku tapahtuu pääasiassa liitteineen sähköpostin välityksellä. Myyjän kanssa lähetettäviä dokumentteja ovat lähinnä tarjouspyynnöt, tarjoukset ja tilaukset. Toimittajien kanssa lähetetään laskuja, tarjouspyyntöjä, tarjouksia, tilauksia, ostosopimuksia ja tilausvahvistuksia. Vastaanottoon kulkeva tieto koostuu pääasi-

assa vastaanottokuittauksista, eli pyydetään vastaanottoa kuittaamaan ostotilaus vastaanotetuksi. Vastaanottoon ollaan yhteydessä myös ongelmatilanteiden ja puutetapausten sattuessa sekä mahdollisissa reklamaatiotapauksissa.

Oma sähköpostiviestinvaihto vastaanottoon koostuu pääasiassa siitä, että pyydän kuittaamaan vastaanotetuksi jonkin ostotilauksen. (Ostaja B)

Huomio kiinnittyi siihen, että toimituspäivät tuli laskea itse kalenterin avulla, ja sen jälkeen täydentää järjestelmään. Myös toimittajan tilausvahvistuksessa ilmoittama toimituspäivä tuli lisätä järjestelmään manuaalisesti, eli tieto ei päivity automaattisesti järjestelmästä toiseen siirryttäessä. Eri järjestelmien käyttö vaatii paljon resursseja ja tarkkuutta, sillä informaation on oltava jokaisessa järjestelmässä oikein, jotta se on sekä myyjän, vastaanoton ja toimittajien saatavilla.

Haastatteluissa todettiin ostajien sisäisten sidosryhmien koostuvan tuotepäälliköistä, ostopäälliköistä, myyntihenkilöstöstä, tavarantoimittajien vastaanotosta sekä takuuosastosta. Näiden sidosryhmien kanssa ollaan päivittäin yhteistyössä ja yhteydessä. Ulkoisia sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat, Niemi ja Eurokangas, joista jälkimmäiset ovat palveluntuottajia.

Yhteistyö perustuu ulkoisten sidosryhmien osalta sovittuihin sopimuksiin, esimerkiksi juuri ostosopimuksiin. Sisäisten sidosryhmien kanssa meillä on intrassa olevat yhteiset pelisäännöt, eli ohjeet joiden mukaan toimitaan. (Ostaja A)

Ostaja B otti esille tilanteet, joissa toimittaja lähettää tarjouksen ainoastaan sähköpostin välityksellä, jolloin tarjouksen tiedot jäävät puutteellisiksi. Tällöin erinäisten yksityiskohtien, kuten ostoehtojen ja toimitusaikojen, perään joudutaan tiedustelemaan.

Osa toimittajista lähettää tarjouksen pelkästään sähköpostilla, jolloin sieltä useasti puuttuu esimerkiksi toimitusehto tai toimitusaika, minkä takia saa kysellä perään. (Ostaja B)

Haastatteluissa ilmeni yhteistyön tavarantoimittajien kanssa olevan sujuvaa, ja tiedonkulun riittävää. Ostajat kokevat, että vastaanotossa ollaan

tarkkoja ja osaavia, minkä ansiosta ongelmatilanteet ratkeavat melko vai-
vatta. Ostaja A totesi, että haasteellista on se, että tavara otetaan vastaan
ainoastaan lähetyslistan avulla, ilman, että pakkausta avataan. Ostaja B
koki myös, että tiedonkulku vastaanottoon sujuu hyvin, ja että yhteyden-
pito on tavallisissa tilanteissa melko vähäistä, lukuun ottamatta kuittaus-
pyyntöjä. Vastaanotosta kysellään yleisimmin reklamaatioihin, kuljetusva-
hinkoihin tai väärin tuotteiden saapumiseen liittyvissä tilanteissa.

*Olen hyvin vähän yhteydessä vastaanottoon, muuten kuin
kuittauspyyntöjen takia, tai jos kysyy, onko jokin tuote saapu-
nut tai löytyykö se vastaanotosta. (Ostaja B)*

Ostajien haastatteluissa selkeimmiksi piirteiksi nousivat vähäinen yhtey-
denpito vastaanottoon tavanomaisissa tilanteissa, sujuvan yhteistyön tär-
keys myyjien kanssa sekä erilaisten dokumenttien kulkeminen eri sidos-
ryhmien välillä.

Vastaanoton kanssa tiedonkulku koostuu pääasiassa kuittauspyynnöistä,
muuta tiedonkulkua ei juuri ole, mikä oli yllättävää. Ongelmatapauksia
muodostavat sellaiset tilanteet, joissa tuotteita puuttuu toimituksesta, lä-
hetteessä ei ole ostotilausnumeroa, toimitus sisältää väärä tai vääränlaisia
tuotteita sekä vialliset tai kuljetuksen aikana rikkoutuneet tuotteet. Tällai-
sissa tilanteissa vastaanoton kanssa tapahtuva tiedonkulku on runsasta, ja
se käydään pääasiassa sähköpostitse liitteineen. Ostajat kuvailivat tämän
tiedonkulun sujuvan hyvin, eikä siinä nähty kehittämistarpeita. Kehittämis-
tarpeet koskevat lähinnä vastaanottokuittausten tekemistä myyjien ja toi-
mittajien toimesta.

Tavaran vastaanotto prosessi

Tavaran vastaanotossa työskentelee tällä hetkellä kuusi työntekijää. Tava-
ran vastaanoton toimintoja havannoimalla huomattiin, että työntekijöiden
työtehtävät ovat hyvin samankaltaisia. Ainoa eroavaisuus on se, että työn-
tekijä C on aikaisemmin toiminut myös ostajana samassa yrityksessä, ja
ottaa vastaan teollisuuden tavaroita välitystuotteiden lisäksi. Tämän vuoksi
hän vastaa muutamista eri toiminnoista, kuin muut työntekijät. Haastatte-

luiden vastauksissa kaikki työntekijät painottivat tavaran huolellista tarkastamista ja vertaamista läheteeseen ja rahtikirjaan. Vastauksissa painotettiin myös sitä, että mahdolliset rikkiäiset tuotteet ja kuljetuksen aikana tapahtuneet vahingot tulisi huomata mahdollisimman varhain tavaran saapumissa.

Haastatteluissa selvisi, että myös eri tahojen välillä kulkevat tiedot ja dokumentit ovat samankaltaisia. Vastaanotto käsittelee eri tahojen kanssa pääasiassa läheteitä ja rahtikirjoja. Työntekijä A mainitsi, että normaaleissa tilanteissa yhteydenpito ostoon on hyvin vähäistä. Pääasiassa yhteydenpito koskee suoratoimitusten vastaanottokuittauksia, eli suoraan asiakkaalle menneet toimitukset pyydetään kuittaamaan vastaanotetuiksi vastaanotossa. Ongelmatilanteissa keskinäistä tiedonvaihtoa on enemmän. Tällaisia tilanteita ovat juuri ne tilanteet, joissa jokin tieto dokumenteissa on puutteellista, tavaraa on tullut väärä määrä, se on eri kuin mitä ollaan tilattu, se on ominaisuuksiltaan vääränlaista tai se on kärsinyt kuljetusvahingoista. Tällöin ostoon ollaan yhteydessä, ja yhteydenpito tapahtuu pääosin sähköpostitse. Sähköpostiviestiin liitetään mukaan rahtikirja tai lähete, jos sille on tarvetta. Työntekijä B korosti tietovirroista ja dokumenttien kulkeutumisesta myös sen, että tavaran saapuminen näkyy lähettämössä, minkä jälkeen tavara on kerättävissä asiakkaalle lähtevään toimitukseen. Tavaran saapuminen ilmoitetaan myös ostolle, jotta laskut voi laittaa maksuun. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että tietojen löytyminen järjestelmästä on tärkeää, sillä toiminta pohjautuu tietojen oikeellisuuteen.

Tiedonkulku ja dokumenttien sisällön riittävyys jakoivat jonkin verran työntekijöiden mielipiteitä. Kaksi kolmesta koki, että tiedonkulku on melko toimivaa, ja yhteistyö eri tahojen kanssa sujuu ihan hyvin. Työntekijä A oli eniten eri mieltä, sillä vastaanottoon saapuu paljon sellaisia kuormia, joiden tiedot ovat vajavaisia. Tällaisia ovat esimerkiksi kuormat, joiden läheteet puuttuvat kokonaan, läheteiden sisältö on vajavainen, tai kuorman läheteeltä puuttuu ostotilausnumero. Toiseksi ongelmaksi työntekijä nosti myös läheteiden kielen: toisinaan jotkin läheteet saattavat tulla täysin vieralla kielellä, mikä viivyttää vastaanottoa. Tämä aiheuttaa ongel-

mia, joiden selvittämiseksi otetaan yhteys välitystuotteiden ostajaan. Työntekijä otti tässä vaiheessa esille myös ostajien toiminnan niissä tilanteissa, joissa vastaanottoon on saapumassa suuri kuorma. Olisi toivottavaa, että tiedonkulku ostajilta vastaanottoon tapahtuisi tällaisissa tapauksissa paremmin: suurista kuormista tulisi ilmoittaa etukäteen, jotta niiden vastaanottoon osattaisiin varautua paremmin, esimerkiksi järjestämällä tilaa saapuville tuotteille.

Jos jotakin tarvitsee kysyä, ostoon lähetetään sähköpostia, ja oheen saatetaan skannata rahtikirjat ja lähete. Puuttuvia tietoja kysellään ostosta. Muuten tiedonkulku tavanomaisessa vastaanottotilanteessa on aika vähäistä. (Työntekijä A)

Työntekijä B koki tietojen riittävyden ja tiedonkulun parempana. Tiedot ovat kehittyneet vuosien aikana paljon, ja vastaanottotilanteessa pärjää selkeillä ja yksinkertaisilla läheteillä, joiden tiedot ovat yleisesti ottaen työntekijälle riittäviä. Hän toteaa, että toisinaan virheitä tapahtuu tai eteen tulee epäselviä tilanteita, jotka kuitenkin pystytään selvittämään. Työntekijä otti esille myös suurien kuormien ilmoittamisen. Työntekijä on pyytänyt suurista kuormista tiedot ennakkoon, mutta niin ei aina tapahdu.

Ostoon lähetän jatkuvasti viestiä siitä, että isoista kuormista läheteet voisi lähettää ennakkoon, sillä se säästää tunnin työajassa, kun kaikki laput ovat valmiina. Samalla kun puretaan, voidaan laittaa laput kiinni. Isoista lähetyksistä tulisi aina saada tiedot. (Työntekijä B)

Työntekijä C oli yleisesti myös sitä mieltä, että tiedonkulku on riittävää. Hän otti kuitenkin esille joidenkin lähetyksien osoitetietojen virheellisyyden tai puuttumisen. Jos osoitetiedoissa on puutteita, tavara toimitetaan väärään purkupaikkaan, sillä purkupaikkoja on useita. Tavarann mennessä väärälle purkupaikalle, se joudutaan kuljettamaan sisäisellä liikenteellä oikeaan paikkaan, eli välitystuotteiden vastaanottolaiturille. Hän otti myös esille sen, että sähköpostilla tilaaminen tuo toisinaan lisätyötä, sillä silloin esimerkiksi juuri osoitetiedot saattavat jäädä puutteellisiksi.

Osoitteissa on hyvin paljon heittoja, eli ne menevät väärään paikkaan, sillä meilläkin on monta purkupaikkaa. (Työntekijä C)

Toisinaan tilataan pelkällä sähköpostilla, ja tavarun saapuessa pakettiin on merkitty vain lähettäjä, ei mitään muuta. Tällöin ei tiedetä kenelle ja mihin tavarasta ilmoitetaan. Toisinaan tavaramalla voi olla kiire, mutta se saattaa lojua päiviä ennen kuin joku kyselee tavarun perään. (Työntekijä C)

Sidosryhmien suhteen oltiin melko samaa mieltä. Tärkeimmiksi sisäisiksi sidosryhmiksi luettiin ostot ja lähettämö, ulkoisiksi puolestaan toimittajat ja kuljetusliikkeet. Sidosryhmäyhteistyö perustuu informaatiovirtaan ja dokumenttien kulkemiseen eri tahojen välillä. Yhteistyön kuvaillaan sujuvan yleisesti ottaen hyvin. Esimerkiksi reklamaatiotapauksissa tieto kulkee sujuvasti tahojen välillä.

Yhteistyö toimii ihan hyvin. Esimerkiksi tänään lähetin reklamaatioilmoituksen, ja heti alkoi tietoa kulkemaan. (Työntekijä B)

Toimittajayhteistyötä koskevat vastaukset vaihtelivat keskenään melko paljon. Erilaisia ongelmakohtia otettiin esille. Työntekijä A toteaa, että vastaanotto ei ole suoraan yhteydessä toimittajiin, vaan ostot hoitaa yhteydenpidon toimittajien kanssa. Ostaja ilmoittaa toimittajalle mahdollisista puutteista ja ongelmista mitä vastaanottotilanteessa on ilmennyt. Hän kokee, että toimittajille voisi olla selkeät, yhteneväiset ohjeet siitä, mitä tietoja vastaanotossa tarvitaan tavarun tunnistamiseksi ja käsittelemiseksi.

Kaikille toimittajille voisi olla selkeät ohjeet siitä, mitä tietoja me tarvitaan, ja miten kuorman pitää olla pakattu. Vaikka ostot huomauttaisi toimittajaa puutteista, se ei välttämättä tehoa, vaan sama ongelma saattaa jatkua. (Työntekijä A)

Lähetteen kieli saattaa myös vaihdella, vaikka pääasiassa niissä onkin käytössä suomi tai englanti. Suomen kieli on käytössä kotimaisten toimittajien läheteteissä, ja englannin kieli useimmissa ulkomaisten toimittajien läheteteissä. Toisinaan pakkauksen mukana saattaa olla lähete, joka ei ole kummallakaan kielellä, vaan esimerkiksi tanskan tai saksan kielellä. Joissakin tapauksissa lähete saattaa jopa sisältää tietoa kirjoitettuna kahdella eri kielellä, mikä tekee sen lukemisesta hankalaa ja aikaa vievää. Tämä myös hankaloittaa tietojen tarkistusta ja viivyttää koko vastaanottoa. Kaikki vastaanoton työntekijät eivät myöskään osaa englantia, jolloin toisen työntekijän on vastaanotettava kyseessä oleva toimitus.

Työntekijä B otti myös esille muutamien toimittajien huonot lähetteet, joiden tavaroita ei pysty yhdistämään tilauksella lukeviin tavaroihin. Hän painotti kuitenkin ostajan osuutta tilanteen selvittämisessä, sillä ostaja on yhteydessä tavarantoimittajaan vastaavissa tilanteissa.

Yleisesti toimittajayhteistyö toimii ihan hyvin. Toisinaan tulee eteen epäselviä tilanteita, joista ilmoitetaan heti ostoon. Heidän tehtävä on hoitaa asia. (Työntekijä B)

Työntekijä C kehittäisi toimittajayhteistyössä toimittajien ilmoittamien toimituspäivien paikkansapitävyyttä. Päivämäärät eivät aina pidä paikkaansa, jolloin tavara saattaa myöhästyä asiakkaalle lähtevästä toimituksesta. Tämä johtaa siihen, että asiakkaalta tulee kyselyjä tavaraperään. Työntekijä pitäisi suotavana sitä, että toimituspäiväksi merkittäisi tarkalleen se päivä, jolloin tavara on vastaanotossa. Työntekijä otti esille myös tässä vastauksessaan sen, että purkupaikan ilmoittaminen on tärkeää, jotta toimittaja osaa tuoda toimituksen oikealle purkupaikalle. Oma toimintaa voitaisiin tämän suhteen kehittää, jotta varmistettaisiin että toimittajalla on tiedossa oikea purkupaikka silloin kun tavara saapuu. Työntekijä kehottaisi kiinnittämään huomiota myös toimittajien pakkaustapoihin, sillä toisinaan tavarat on pakattu erittäin huonosti ja huterasti. Vastaanotto ei pura tavaraa pakkauksesta, eli tavara toimitetaan asiakkaalle samalla tavalla pakattuna, minkä takia tavara tulisi olla kunnollisesti pakattu.

Toimituspäivä pitäisi laittaa niin, että se on varmasti meillä. Tällöin meidänkin on helpompi toimia. (Työntekijä C)

Taulukkoon 4 on koottu havainnoimalla ja haastatteleamalla löydettyjä ongelmakohtia osto- ja vastaanottoprosesseissa.

Taulukko 4. Koonti prosessien ongelmakohtia.

Järjestelmien päällekkäisyys	Tietojen täydentäminen useisiin eri järjestelmiin.
Manuaalisen työn määrä	Tietojen syöttäminen ja täydentäminen käsin järjestelmiin.
Vastaanottokuittaukset	Asiakas tai toimittaja unohtaa tehdä vastaanottokuittauksen.
Osapuolten työtehtävien epätietoisuus	Ei ymmärretä täysin toisen osapuolen työtehtäviä tai niiden merkitystä.
Lähetteiden sisältö ja puutteelliset tiedot	Lähetteen puuttuminen toimituksesta, lähetteen puutteelliset tiedot.
Lähetteiden kieli	Lähetteen kieli ei ole suomi tai englanti.
Osoitetiedot	Purkupaikkojen osoitetietojen puutteet.
Toimituspäivän tarkkuus	Toimituspäivät eivät ole tarkkoja.
Jälkitoimitukset	Jälkitoimituksista ei ilmoiteta selkeästi.
Suuret toimitukset	Suurista saapuvista toimituksista ei ilmoiteta etukäteen.

4.5 Kehitysehdotukset

Ostoprosessi

Ostoprosessi on monivaiheinen ja sisältää paljon eri järjestelmissä tapahtuvia vaiheita. Ostajat käsittelevät tarjouspyyntöjä, tarjouksia ja tilauksia päivittäin, sekä vastaavat asiakkaiden ja toimittajien sekä vastaanoton työntekijöiden tiedusteluihin ja kyselyihin. Eri osapuolten välillä kulkee paljon informaatiota, ja sen ajantasaisuus ja oikeellisuus ovat erittäin tärkeää. Ostoprosessin vaiheita havainnoidessa huomio kiinnittyi eri järjestelmien

määrään sekä niissä tapahtuvaan tiedonkäsittelyyn- ja siirtoon. Pääosin ostajat käyttävät kolmea eri järjestelmää, joita ovat IRMA, MAJ ja AX2009. Ostoprosessi saattaisi edetä sujuvammin, jos käytössä olisi yksi järjestelmä, jota käyttäisivät sekä myyjät, ostajat ja vastaanotto. Näin tietoja ei tarvitsisi täydentää erikseen siirryttäessä järjestelmästä toiseen, esimerkiksi esimerkiksi samasta järjestelmästä pystyttäisiin tarkistamaan sekä myyjien että ostajien aiemmin tekemät tarjoukset ja tilaukset. Järjestelmien synkronoiminen ja muuttaminen yhtenäisimmiksi vaatisi kuitenkin paljon resursseja ja aikaa.

Haastatteluissa ja havainnoimalla huomio kiinnittyi eritoten manuaalisen työn määrään. Tietoja syötetään ja korjataan paljon käsin, sillä tiedot eivät päivyty välttämättä eri järjestelmiin. Esimerkiksi ilmoitus siitä, että toimitus myöhästyy tai osa toimituksesta puuttuu, olisi nopeampaa, jos se päivittyisi tietojärjestelmiin automaattisesti. Myös esimerkiksi se, että myyjän syöttämän tilauksen tiedot muodostuisivat ostotilaukseksi automaattisesti, vähentäisi työhön käytettävää aikaa, jolloin ostajan tarvitsisi ainoastaan tarkastaa ostotilaus, eikä luoda sitä toiseen järjestelmään. Ostoprosessin kullussa ei juuri ilmennyt ongelmia tai kehittämisen kohteita, sillä työssä ei ollut tarkoituksena kehittää ostoprosessin eri vaiheiden toimintoja. Ostoprosessi sisältää paljon dokumenttien lähettämistä eri tahoille, kuten myyjille, tavarantoimittajille ja vastaanottoon, eikä näissä työvaiheissa ilmennyt kehityskohteita. Tutkimuksessa kuitenkin tuli ilmi, että ostajat eivät koe eri järjestelmien käyttöä työllistävänä tai hankalana. Tämän suhteen ostajat eivät koe kehitystarvetta.

Haastatteluissa ilmeni myös se ongelma, että myyjät ja jotkin tavarantoimittajat eivät välttämättä muista kuitata toimituksia vastaanotetuiksi. Tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä ostajille, sillä toimitusten tilanteesta joutuu näissä tapauksissa kyselemään joko myyjiltä tai toimittajilta. Taloudelliselta kannalta nämä tilanteet ovat ongelmallisia, sillä laskua ei lähetetä asiakkaalle ennen kuin toimitus on kuitattu vastaanotetuksi. Jos vastaanottokuitaus unohtuu, roikkuu järjestelmässä laskuja turhaan. Myyjiä ja toimittajia

voisi ohjeistaa selkeämmin siihen, että toimitukset tulisi aina muistaa kuitata vastaanotetuiksi, jotta lasku saadaan lähetettyä asiakkaalle. Ehkäpä muistutuksen voisi lisätä tilaukseen, jotta se tulee huomatuksi.

Vastaanotto prosessi

Havainnoimalla ja haastattelemalla huomattiin, että suurimpia ongelmia vastaanotto prosessissa muodostavat tällä hetkellä lähetteen puutteelliset tiedot tai lähetteen puuttuminen kokonaan.

Useimmissa pakkauksissa on ulkopuolella muovinen lähetetasku, josta lähete on löydettävissä. Joissakin tapauksissa lähete on kuitenkin sijoitettu pakkauksen sisälle, jolloin pakkaus tarvitsee avata, ja pakata uudelleen, kun se lähetetään asiakkaalle. Työmäärää lisää myös se, että lähetettä ei välttämättä löydy toimituksesta ollenkaan. Tällöin vastaanoton täytyy tiedustella ostosta tilauksista ja toimituksista, jotta oikea tilaus saapuneelle toimitukselle löytyy. Toimittajia tulisi ohjeistaa lähetteen sijoittamiseen liittyen: sen tulisi aina löytyä pakkauksessa olevasta muovisesta lähetetaskusta ja olla toimituksen mukana.

Yhden ongelman muodostaa myös se, että jotkin toimittajat laittavat samalle lähetteelle tavarat eri ostotilauksilta, eivätkä välttämättä tarkenna, mikä lähete koskee mitään ostotilausta. Yleensä yhden lähetteen tulisi sisältää vain yhden tilauksen tiedot, jotta lähetteen tarkastaminen olisi sujuvampaa. Myös tämän suhteen toimittajia tulisi ohjeistaa lähetteen sisältöön liittyen, ja kehottaa tekemään selkeät lähetteen, joista tiedot ovat vattomasti luettavissa. Lähetteen kieli muodostaa myös toisinaan ongelman, sillä jotkin lähetteen saattavat olla esimerkiksi saksaksi tai tanskaksi. Ulkomaisia toimittajia voisi ohjeistaa selkeämmin siihen, että lähetteen tulisi olla selkeällä englannin kielellä.

Jotkin toimitukset saattavat tulla erillisissä toimituksissa, eli osa toimituksesta saapuu myöhemmin kuin toinen. Näistä jälkitoimituksista ei aina ole mainintaa lähetteen, vaan toimitus saattaa saapua ilman minkäänlaista ennakoilmoitusta. Olisi oleellista, että tämä tieto löytyisi lähetteen.

Myöskään suurista toimituksista ei aina muisteta ilmoittaa etukäteen. Ostajia voisi ohjeistaa ilmoittamaan jälkitoimituksista ja suurista toimituksista etukäteen, jotta vastaanotossa osattaisiin varautua niihin esimerkiksi tekeillä kuormalaput valmiiksi ja järjestämällä tilaa vastaanottotiloihin.

Toimittajille on olemassa yleiset logistiikkaohjeet, jotka kattavat pakkauksen merkintäohjeet, pakkaamisohjeet ja lavamerkintäohjeet. Logistiikkaohjeisiin voisi lisätä selkeän ohjeistuksen koskien läheteiden sisältöä, kieltä ja sijaintia pakkauksessa, jotta läheteiden luettavuus ja ymmärrettävyys paranisi. Tärkeää olisi painottaa ostotilausnumeron ja läheteen selkeyden tärkeyttä. Päivitetyt ohjeet voisi lähettää toimittajille sähköpostitse tai esimerkiksi tilauksen yhteydessä liitteenä, jolloin ne tulisivat paremmin huomatuksi. Nämä ohjeet olisi hyvä olla myös ostajien ja tavaran vastaanoton työntekijöiden tiedossa.

Automatisaatio on melko vähäistä eri toiminnoissa ja työvaiheissa. Työtä nopeuttaisi esimerkiksi viivakooditekniikan hyödyntäminen: läheteessä ja tilauksessa voisi lukea viivakoodi, jonka skannaamalla oikea tilaus löytyisi järjestelmästä. Tällä tavoin tavaran tulouttaminen kävisi nopeammin. Viivakoodia voitaisiin käyttää tulostamaan osoitetarrat, kuormalaput ja saattokortit, joille olisi luotu valmiit pohjat joihin skannatun läheteen tiedot täydentyvät. Automatisaation puutetta ja manuaalisen työn määrää ei kuitenkaan koettu ongelmallisena vastaanotossa.

Havainnoimalla huomattiin myös, että osto ja vastaanotto eivät ole täysin perillä toistensa työtehtävistä ja työskentelytavoista. Vastaanotossa koettiin ostajien työskentely jollakin tapaa epäselvänä, esimerkiksi ostoprosessin kulku on jäänyt vastaanotossa epäselväksi. Tähän ongelmaan auttaisi osapuolten yhteiset tapaamiset, jotta kehityskohdat tulisivat ilmi. Eräs merkittävimmistä huomioista oli se, että ostajien ja vastaanoton työntekijöiden yhteisiä tapaamisia ei ole ikinä järjestetty. Tapaamiset olisivat hyödyllisiä, sillä niissä voitaisiin keskustella kehitettävistä asioista ja tehdä tilannekatsaus molempien osapuolten toimintaan ja mahdollisiin puutteisiin. Taulukoon 5 on koottu keskeisimmät kehitysehdotukset.

Taulukko 5. Koonti kehitysehdotuksista.

Päällekkäiset järjestelmät	Yksi järjestelmä, jossa eri toiminnot ovat mahdollisia.
Manuaalinen työ	Järjestelmien automatisointi, esimerkiksi viivakooditekniikka.
Osapuolten työtehtävien epätietoisuus.	Yhteiset tapaamiset.
Vastaanottokuittaukset	Asiakkaiden ja toimittajien ohjeistus vastaanottokuittausten tekoon.
Lähete sijoitettu pakkauksen sisälle tai sen puuttuminen	Toimittajaohjeistus koskien lähetteitä.
Lähetteen sekava sisältö	Toimittajaohjeistus koskien lähetteitä.
Lähetteen kieli	Toimittajaohjeistus koskien lähetteitä.
Jälkitoimitukset	Toimittajien ja ostajien ohjeistus koskien jälkitoimituksista ilmoittamista.
Suuret toimitukset	Toimittajien ja ostajien ohjeistus koskien suurista toimituksista ilmoittamista.
Osoitetiedot ja toimituspäivät	Toimittajaohjeiden täydennys.
Toimittajaohjeet	Toimittajaohjeiden täydennys.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luku pitää sisällään tutkimustyöstä havainnoimalla ja haastatteleamalla syntyneet johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Luku sisältää myös reliabiliteetin ja validiteetin arvioinnin.

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä tutkittiin välitystuotteiden osto- ja vastaanottoprosesseja, joista selvitettiin niiden vaiheet ja kulku. Työssä tutkittiin myös kohdeyrityksen sidosryhmäyhteistyötä, varastointitoimintoja ja informaatiovirtaa välitystuotteiden osalta, sekä selvitettiin tavaran kulkeutumista prosessien eri vaiheissa sekä asiapapereiden liikkuvuutta ja niiden käyttöä. Huomattiin, että toiminnoissa on joitakin ongelmia, jotka haittaavat ja hidastavat osto-prosessia ja tavaran vastaanotto-prosessia. Ongelmia ovat:

- vastaanottokuittausten unohtaminen
- läheteiden puuttuminen toimituksista
- läheteiden sisältö ja puutteelliset tiedot
- läheteiden kieli
- toimituspäivän ja osoitetietojen virheellisyys
- jälkitoimituksista ja suurista toimituksista ilmoittaminen

Tutkimuksessa ilmeni, että ostajien työtehtävät ovat monipuolisia, mutta keskenään kuitenkin samankaltaisia. Työtehtävät sisältävät paljon tarjouspyyntöjen, tarjousten, tilausten ja muiden erinäisten dokumenttien lähettämistä eri tahoille, joita ovat pääasiassa myyjät ja tavarantoimittajat.

Yhteistyön tavaran vastaanoton kanssa kuvattiin olevan sujuvaa, ja tiedonkulun riittävää, tämän suhteen ei nähty kehittämistarpeita. Ostajat käsittelevät muiden työtehtävien ohella myös suoratoimitusten vastaanottokuitauksia, eli ostajalle kuitataan, milloin tavara on saapunut asiakkaalle.

Huomattiin, että tämä unohdetaan usein tehdä, jolloin toimituksen perään joutuu tiedustelemaan. Selkeimmiksi piirteiksi ostajien toiminnassa nousivat vähäinen yhteydenpito vastaanottoon tavanomaisissa tilanteissa, sujuvan yhteistyön tärkeys myyjien kanssa sekä erilaisten dokumenttien kulkeminen eri sidosryhmien välillä. Vastaanoton kanssa tiedonkulku koostuu

pääasiassa kuittauspyynnöistä, muuta tiedonkulkua ei juuri ole. Oli yllättävää, että tiedonkulku on tavanomaisissa tilanteissa vähäistä, sillä sen oletettiin olevan aktiivisempaa ostajien ja vastaanoton välillä. Ongelmatilanteissa vastaanoton kanssa tapahtuva tiedonkulku on runsasta, ja se käydään pääasiassa sähköpostitse liitteineen. Ongelmatapauksia muodostavat sellaiset tilanteet, joissa tuotteita puuttuu toimituksesta, lähetteessä ei ole ostotilausnumeroa, toimitus sisältää vääriä tai vääränlaisia tuotteita sekä vialliset tai kuljetuksen aikana rikkoutuneet tuotteet.

Ostoprosessista ei löytynyt kehitettävää, sillä prosessi sujuu sellaisenaan. Kehityskohteen muodostavat vastaanottokuittausten tekeminen. Ostajien toimintaa havainnoimalla huomio kiinnittyi manuaalisen työn määrään ja eri järjestelmiin ja niihin täydennettäviin tietoihin, mitkä koettiin hieman sekavana ja ongelmallisena tutkimusta tehdessä. Tutkimuksessa kuitenkin tuli ilmi, että ostajat eivät näe näitä toimintatapoja ongelmallisina, eikä niille koeta olevan kehittämistarpeita.

Huomattiin, että kohdeyrityksen ostoprosessi on hyvin samankaltainen kuin mitä Ritvanen ja Koivisto (2006) sekä van Weele (2010) kuvasivat teoksessaan. Prosessi lähtee liikkeelle tarpeesta, ja johtaa toimittajan valintaan, sopimukseen, tilaukseen ja lopulta toimitusvalvontaan. Teoksessaan he luettelivat myös hankintojen organisointitavat, joista keskitetyn hankinnan todettiin olevan kohdeyrityksen käytössä. Tämä organisointitapa hyödyllinen, sillä kaikki hankinnat tapahtuvat samasta yksiköstä, ja vastuu on keskittynyt. Tutkimuksessa huomattiin myös sisäisen ja ulkoisen sidosryhmäyhteistyön olevan hyvin tärkeässä roolissa ostoprosessissa, sillä prosessi sitoo niin ostajia, myyjiä kuin tavarantoimittajiakin. Yhteistyön tärkeys otetaan esille myös teoksessa, sillä hankintatoimi ja ostotoiminta edellyttävät yhteistyötä yrityksen eri toimintojen ja osastojen kesken, sekä seuranta ja arviointia. Tutkimuksessa huomattiin myös toimittajien valinnan ja arvioinnin tärkeys: hyvät toimittajasuhteet luovat edellytyksen sujuvalle yhteistyölle. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) painottavat myös teoksessaan oikeanlaisten toimittajien valintaa ja arviointia ostoprosessissa.

Tavararan vastaanottoa tarkasteltaessa huomattiin, että kaikki työntekijät painottivat vastauksissaan tavararan huolellista tarkastamista ja vertaamista lähetteeseen ja rahtikirjaan. Vastauksissa painotettiin myös sitä, että mahdolliset rikkinäiset tuotteet ja kuljetusvahingot huomataan ajoissa. Tiedonkulku ja dokumenttien sisällön riittävyys jakoivat jonkin verran työntekijöiden mielipiteitä. Suurin osa haastateltavista koki, että tiedonkulku on melko toimivaa, ja yhteistyö eri tahojen kanssa sujuu melko hyvin. Prosessissa ei nähty laajoja ongelmia, pikemminkin muutamia yksittäisiä ongelmia. Ongelmia muodostavat erityisesti läheteiden puuttuminen toimituksesta, läheteiden sekava sisältö ja puutteelliset tiedot sekä niiden kieli. Ongelmia havaittiin myös toimituspäivien ja osoitetietojen paikkansapitävyydessä sekä jälkitoimituksista ja suurista toimituksista ilmoittamisessa.

Vaikka tiedonkulun nähtiin sujuvan hyvin, nousivat vastauksissa kuitenkin esille erilaiset läheteisiin liittyvät ongelmat, kuten yllä on mainittu. Vastaanottoprosessia viivyyttää erityisesti se, että läheteeltä puuttuu tietoja tai ne ovat väärinä. Toisinaan lähetettä ei ole ollenkaan saapuvan toimituksen mukana. Myös saapuvan tavararan toimituspäivään otettiin kantaa, sillä ei ei läheskään aina pidä paikkaansa. Toimituspäivän paikkansapitävyys olisi tärkeää vastaanoton sujuvuuden kannalta.

Kohdeyrityksen tavararan vastaanottoprosessin huomattiin olevan hyvin samankaltainen, kuin mitä Karhunen ym. (2004) kuvailivat teoksessaan. Vastaanoton huomattiin jakautuvan laiturityöhön ja vastaanottotyöhön, joka tapahtuu vastaanottoalueella ja toimistossa. Tutkimuksessa huomattiin, että teoria ja käytöntö tukevat hyvin toisiaan. Erityisesti tavararan ja kollimäärän tarkastusta, asiakirjojen paikkansapitävyyttä ja ostotilauksen käyttöä painotettiin. Huomattiin että poikkeavissa tilanteissa tai ongelmatilanteissa otetaan yhteys ostajaan, minkä myös Karhunen ym. ottavat esille teoksessa. Vastaanottoprosessissa huomattiin olevan paljon yhtenäisyyksiä teorian kanssa, esimerkiksi teoksessaan Karhunen ym. luokittelevat toimituksia muun muassa täydennyksiksi ja kauttakuluiksi. Käytännössä välitystuotteet ovat tämän luokittelun mukaan kauttakulkuja, sillä niillä on lähtöosoite jo niiden tullessa vastaanottoon.

Keskeisimpiä kehitysehdotuksia ovat:

- myyjien, asiakkaiden ja toimittajien ohjeistus vastaanottokuittauksiin liittyen
- toimittajien ohjeistus lähetteisiin ja niiden sisältöön liittyen
- ohjeistus jälkitoimituksiin ja suuriin toimituksiin liittyen
- ostajien ja vastaanoton työntekijöiden tapaamiset

Keskeisimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat ostoprosessissa ohjeistus vastaanottokuittauksiin liittyen. Tällä hetkellä vastaanottokuittauksia ei välttämättä muisteta tehdä, mikä lisää ostajien työmäärää prosessissa. Kehitysehdotus onkin, että sekä myyjiä, asiakkaita ja toimittajia muistutettaisiin kuittausten tekemisestä. Asiakkaille ja toimittajille muistutuksen voisi esimerkiksi lisätä tilauksen yhteyteen, jotta se tulee huomatuksi. Myyjien kanssa muistutukset voisi lähettää sisäisesti, esimerkiksi sähköpostiviestien yhteyteen. Myös yhteiset palaverit ja tapaamiset voisivat auttaa asiaa.

Vastaanottoprosessin keskeisimpiä kehitysehdotuksia ovat ohjeistukset liittyen läheteiden sisältöön ja kieleen liittyen. Lähetteisiin liittyvän ohjeistuksen voisi lisätä esimerkiksi toimittajaohjeisiin ja lähettää toimittajille. Ohjeistuksen voisi tarvittaessa lisätä myös tilauksen liitteeksi, jolloin se suuremmalla varmuudella tulisi huomatuksi. Ohjeistuksessa tulisi selkeästi tulla ilmi lähetteen sisällön ja kielen vaatimukset. Toimittajia ja ostajia voisi ohjeistaa ilmoittamaan jälkitoimituksista ja suurista toimituksista etukäteen, jotta vastaanotossa osattaisiin varautua niihin esimerkiksi tekemällä kuormalaput valmiiksi ja järjestämällä tilaa vastaanottotiloihin. Myös näistä voisi sähköpostiviestin tai tilauksen yhteyteen lisätä muistutuksen. Esille otettiin myös toimituspäivien ja osoitetietojen virheellisyys. Ohjeistus näitä koskien olisi myös hyvä lisätä toimittajaohjeisiin, jotta varmistettaisiin tietojen paikkansapitävyys jatkossa.

Manuaalisen työn määrää ei niinkään koettu ongelmana, sillä siihen oltiin jo totuttu. Havainnoimalla tuli kuitenkin ilmi, että jonkin tason automaatio auttaisi erityisesti vastaanottoprosessin sujuvuudessa. Esimerkiksi viiva-

kooditekniikka toisi mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja tekisi prosessista nopeamman. Myös eri tietojärjestelmien yhtenäistäminen vähentäisi manuaalisen työn määrää.

Isku Interior Oy on uudistamassa järjestelmiään. Kevään 2018 aiotaan ottaa käyttöön Leanware-varastonhallintajärjestelmä tavaran vastaanotossa. Järjestelmä on ollut käytössä materiaalikeskusvarastossa ja korkeavarastossa, ja kokemukset ovat olleet hyvin positiivisia. Leanwaren avulla pyritään lisäämään kustannustehokkuutta ja toimitusten oikea-aikaisuutta, sekä varmistamaan tuotteiden oikeat hyllypaikat ja niiden ylläpito. Ostossa otetaan käyttöön uudempi versio AX-ohjelmasta: kevään 2018 aikana otetaan käyttöön AX2012. Nämä muutokset tuovat paljon uudistuksia kohdeyritykseen kevään 2018 aikana. Jatkotutkimusaiheet voisivat liittyä esimerkiksi järjestelmien käyttöönoton sujuvuuden tutkimiseen, toiminnan tehokkuuden mittaamiseen tai uusien toimintamallien hyötyjen arviointiin.

5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Keskeinen osa tutkimusta on myös sen luotettavuuden arviointi, jossa keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti (KvaliMOTV 2017). Hiltunen (2009) kuvaa käsitteet hieman laajemmin. Validiteetti eli pätevyys ilmaisee sen, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tutkimuksessa mitattu tutkittavaa ilmiötä. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimusote ja käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Jos validiteetti on puutteellinen, on tutkittu jotakin muuta kuin mitä oli tarkoitus. Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä osallistuva havainnointi ja teemahaastattelu olivat toimivia menetelmiä prosessien ja niiden toimintojen ymmärtämiseen. Menetelmien avulla saatiin myös selville ongelmakohdat. Vastaanoton työntekijät ovat tiiviisti osa koko vastaanottoa, minkä takia he tunsivat prosessin parhaiten. Heillä on myös erinomainen kokonaiskuva toiminnasta. Jos vastaanottoa oltaisiin esimerkiksi tarkasteltu ostajien näkökulmasta, tulokset olisivat olleet erilaisia. Havainnoinnissa ja haastatteluissa oltaisiin esimerkiksi saatettu painottaa eri asioita.

Reliabiliteetti eli luotettavuus mittaa tutkimuksen toistettavuutta. Sen avulla kuvataan, miten hyvin valituilla tutkimusmenetelmillä on mitattu tutkittavaa ilmiötä luotettavasti ja toistettavasti. Reliabiliteettia voi alentaa esimerkiksi väärä tulkinta haastattelu- tai analysointitilanteessa. (Hiltunen 2009.) Esimerkiksi haastattelutilanteessa jokin kysymys voitaisiin ymmärtää väärin, tai tulosten tulkintaan ei panostettaisi tarpeeksi.

Tutkimuksen tuloksiin olisi saattanut vaikuttaa myös se, että tutkimuksen tekijä olisi ollut Iskulla töissä joko ostajana tai vastaanoton työntekijänä. Kun toimintoja ei tarvitsisi havainnoida ymmärtääkseen niitä, oltaisiin voitu keskittyä suoraan ongelma-kohtiin ja mahdollisesti nähdä myös uusia ja erilaisia asiayhteyksiä.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tutkittiin ostoprosessin ja tavaran vastaanotto prosessin nykytiloja sekä niiden kehitysmahdollisuuksia. Työssä kuvattiin myös hankintatoiminnan, sidosryhmäyhteistyön ja informaatiovirran pääpiirteet. Tavoitteena oli identifioida vastaanotto prosessissa ilmeneviä ongelmia, sekä löytää ostoprosessista kehityskohteita jotka vaikuttavat vastaanotto prosessin sujuvuuteen ja toimivuuteen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli lahtelainen Isku Interior Oy. Tutkimus rajattiin käsittelemään vain välitystuotteita, eli tuotteita, jotka hankitaan ulkoisilta toimittajilta. Tutkimus suoritettiin tavaran vastaanoton työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö koostui johdannosta, teoriasta, empiriasta, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Teoriaosuus jaettiin kahteen lukuun. Ensimmäisessä teorialuvussa esiteltiin hankintatoiminnan määritelmä, hankinnan tehtävät, luokittelutavat ja organisointi sekä ostoprosessin kulku. Lisäksi luvussa esiteltiin sidosryhmäyhteistyön ja tilaus-toimitusketjun määritelmät. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin vastaanotto prosessi ja siihen liittyvät varastotoiminnot. Lisäksi luvussa esitettiin informaatiovirran määritelmä ja tutustuttiin tietojärjestelmien tärkeyteen yrityksen toiminnoissa. Empiriaosuus sisälsi varsinaisen tutkimuksen toteuttamisen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla, joita olivat osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tapaamisia ja sähköpostikirjeenvaihtoa.

Välitystuotteet ovat suoria hankintoja, jotka voidaan nähdä myös välitystaravana. Välitystuotteet toteutetaan keskitettyinä hankintoina, eli kaikki hankinta tapahtuu yhdessä yksikössä. Ostoprosessin toiminnoista vastaa neljä ostajaa. Ostajien työtehtävät koostuvat muun muassa tarjouspyyntöjen, tarjouksien, tilausten, hinnastojen, hankintasopimusten ja toimitusten käsittelemisestä. Tavaran vastaanotto tarkistaa ja tulouttaa saapuneet toimitukset sekä vastaa niiden jatkokäsittelystä keräilyä varten.

Tutkimuksessa löydettiin kehitysehdotuksia ostoprosessiin ja tavaran vastaanottoprosesseihin. Keskeisimmäksi kehitysehdotukseksi ostoprosessissa nousi ohjeistus vastaanottokuittauksiin liittyen. Tällä hetkellä vastaanottokuittauksia ei välttämättä muisteta tehdä, mikä lisää ostajien työmäärää prosessissa. Vastaanoton keskeisimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat ohjeistukset liittyen läheteiden sisältöön ja kieleen. Läheteiden sisällöissä on tällä hetkellä puutteita, jotka vaikuttavat vastaanoton sujuvuuteen. Toimittajaohjeita tulisi päivittää koskemaan myös läheteiden sisältökriteerejä. Kehitysehdotukseksi nousi myös toimittajien ja ostajien ohjeistus koskien jälkitoimituksista ja suurista toimituksista ilmoittamista etukäteen ennen toimituksen saapumista.

Sekä ostoprosessissa että vastaanottoprosesseissa huomio kiinnittyi manuaalisen työn määrään: tietoa syötetään ja täydennetään järjestelmiin käsin. Kaikki tiedot eivät myöskään täydenny järjestelmien välillä, vaan tietoja pitää tarkentaa manuaalisesti. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että näitä ei nähdä ongelmina. Kenties tulevaisuudessa voitaisiin kuitenkin hyödyntää automaatiota tai esimerkiksi viivakooditekniikkaa, näin prosesseista saataisiin sujuvampia manuaalisen työn vähentyessä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy.

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Huuhka, T. 2016. Hankintojen kehittäminen. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: AS Pakett.

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi – järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Richards, G. 2014. Warehouse Management – A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse. Lontoo: Kogan Page Ltd.

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

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

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta – B2B Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

van Weele, A.J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice. Andover: Cengage Learning.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet

Geissbauer, R., Weissbarth, R. & Wetzstein, J. 2016. Procurement 4.0: Are you ready for the digital revolution? [viitattu 2.10.2017]. Saatavissa: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/procurement-4-digital-revolution>

GS1 Finland. 2017. GS1 Standardit viivakoodeille ja RFID-tunnisteille [viitattu 8.10.2017]. Saatavissa: <http://asiakas.gs1.fi/gs1-yritystunniste/gs1-jarjestelman-ohjeet/gs1-viivakoodit-ja-rfid-tunnisteet>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.9.2009. Jyväskylän yliopisto [viitattu 23.11.2017]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

KvaliMOTV. 2017. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi [viitattu 22.11.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Linton, I. 2017. What Are the Benefits of Stakeholder Communication. Chron [viitattu 28.10.2017]. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-stakeholder-communication-38875.html>

Logistiikan Maailma. 2017a. Logistiikka ja toimitusketju [viitattu 7.10.2017]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>.

Logistiikan Maailma. 2017b. Varastotyypit -ja tekniikka [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastotilojen-suunnittelu/varastotyypit-ja-tekniikka/>

Logistiikan Maailma. 2017c. Tieto-, raha- ja materiaalivirrat [viitattu 7.10.2017]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tieto-raha-ja-materiaalivirrat/>.

Oscar Software. 2017. Toiminnanohjausjärjestelmä helpottaa yrityksen arkea [viitattu 29.10.2017]. Saatavissa: <https://www.oscar.fi/erp-jarjestelma-toiminnanohjaus>

Richards-Gustafson, F. 2017. The Importance of Stakeholders. Bizfluent [viitattu 28.10.2017]. Saatavissa: <https://bizfluent.com/info-8704286-importance-stakeholders.html>

STT Viestintäpalvelut Oy. 2017. Isku [viitattu 15.9.2017]. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/uutishuone/isku-yhtymaoy?publisherId=3756>.

Suomen Kuljetusopas. 2017. Tavarankäsittely yksiköinti ja käsittely-yksiköt [viitattu 20.10.2017]. Saatavissa: <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/yksikointi/>

YVI.fi. 2017. Sidosryhmä (stakeholder, interest group) [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: <http://www.yvi.fi/sanakirja/428-sidosryhma-stakeholder-interest-group>.

Muut lähteet

Heinikainen, A. & Maununen A. 2017. VS: Ostoprosessi. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Ahonen, K. Lähetetty 17.11.2017.

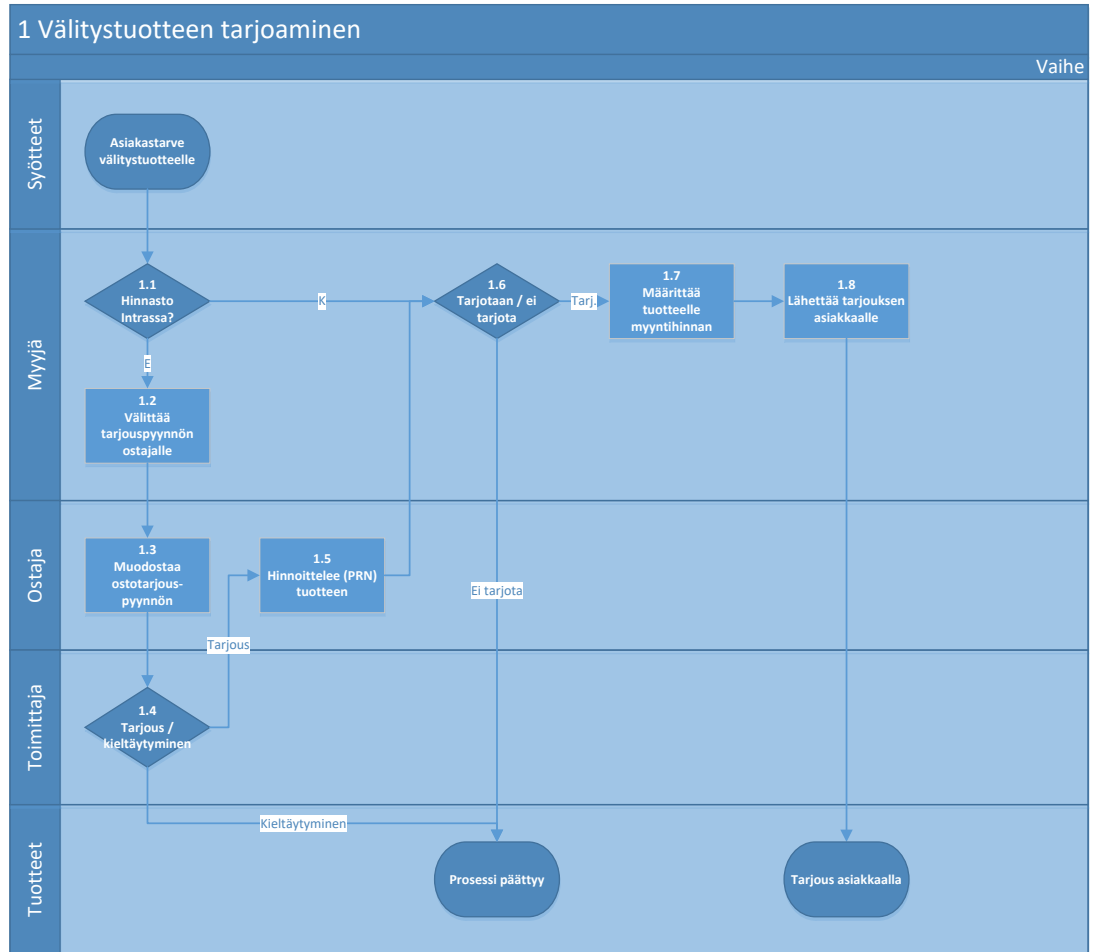
Häkkänen, M. 2017. Hankintapäällikkö. Isku Interior Oy. Tapaaminen 24.10.2017.

Häkkänen, M. 2017. VS: Asiaa hankinnasta ja ostoprosessista. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Ahonen, K. Lähetetty 27.10.2017.

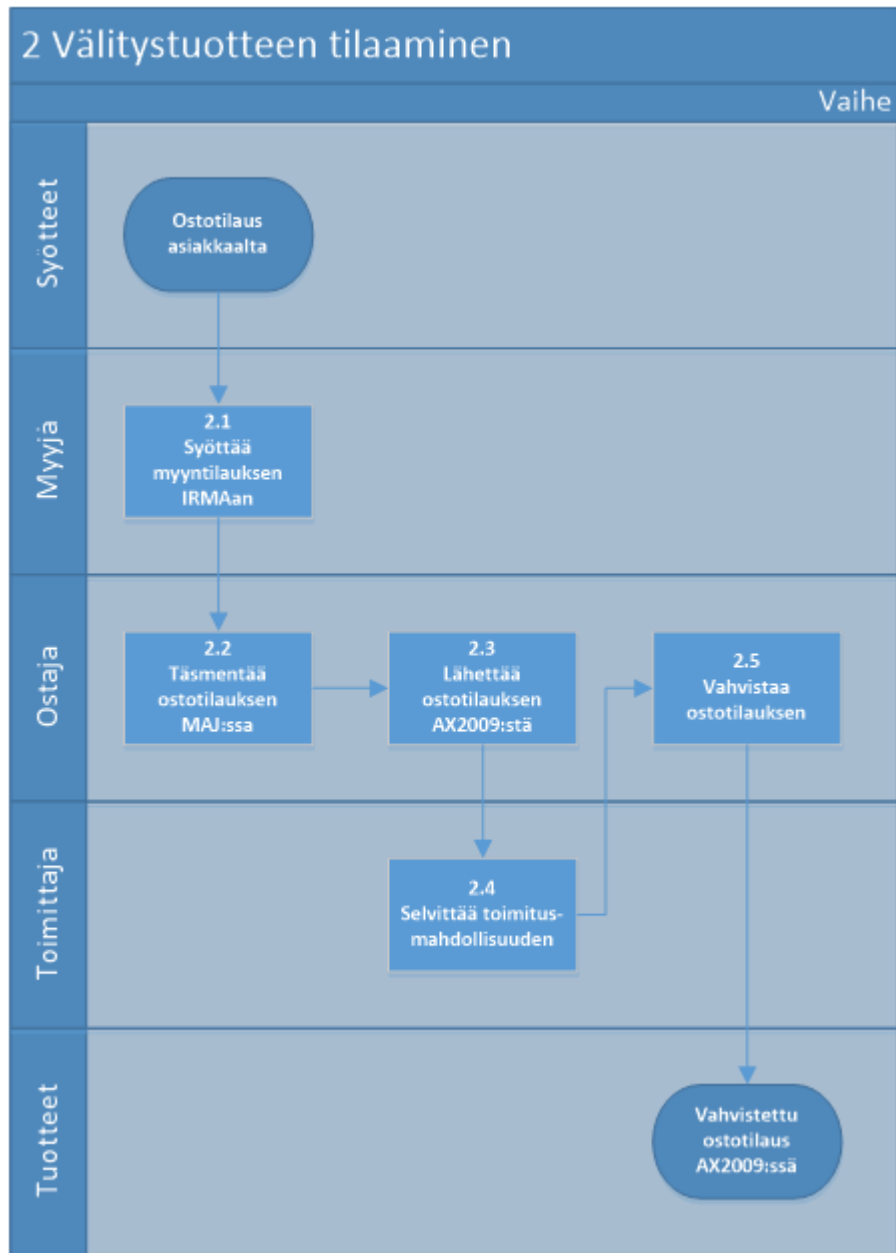
Rautaporras, T. 2017. Ostaja. Isku Interior Oy. Tapaaminen 17.10.2017.

LIITTEET

LIITE 1. Ostoprosessin tarjousvaihe.



LIITE 2. Ostoprosessin tilausvaihe.



LIITE 3. Rahtikirja.

RAHTIKIRJA FRAKTSEDEL


Lähtetäjä Avsändare
Kuopion Woodi Oy
Ankkuritie 3 / Ovi 7-8
70460 Kuopio

Asiakasno Kundnr
612137
 Sopimusno Avtalsnr
612137

Päivämäärä Datum
24.10.2017
 Lähtetäjän viite Avsändarens referens

Numero Nummer
200618231

Vastaanottajan viite Mottagarens referens

Vastaanottaja Mottagare Isku Interior Oy ON0025966		Asiakasno Kundnr 4554 Sopimusno Avtalsnr	Rahtinkuljettaja ja / tai Huoltaja Transportföretag och / eller Speditör Posti Oy, Isku		
Tavaran toimitusosoite Godsots leveransadress Mukkulankatu 23 15210 LAHTI Suomi		 200618231			
Lähtö- ja lastauspaikka Avs. och lastningsplats 70460 Kuopio		(Lähtöas., raide Avsändningsst., spår)	Toimituslauseke Leveransklausul		
Määräpaikka Bestämmelesort 15210 LAHTI Suomi		(Määräas., raide Bestämmelesort., spår)	Rahtimaksaja Frakttalare Isku Interior Oy		Asiakasno Kundnr Sopimusno Avtalsnr 612137
Merkki / no Märke / nr Puuteol.tuotteita	Kolliku ja -laji Kollitant och -slag 1 lava	Sisältö, ulkomitat ja VAK merkinnät Innehåll, yttermått och ADR-armärkningar Kalusteita	(Koodi) (Kod)	Brutto, kg	Tilavuus, m3 Volym
Vaihtokelpoinen FIN-lava, kpl Godk. FIN-pall, st	Kollit yht. Kollitant tot.		Lavametrit Flakmeter	Brutto yht. tot., kg	Rahtilispaino Frakttvikt kg
	1			0,4	
Kuljetoiminta Transportinstruktioner					
Muut tiedot Tilläggsuppgifter Lähetyslistan nro 13131 Tilaajan tilno ON0025966 Soite Psykiatrian os 15 Til.yht.henk.nimi Til.puh			Tarkista lähetys HUOM! TARKISTA LÄHETYS. MAHDOLLISET VAURIOT MERKITTÄVÄ RAHTIKIRJAAN. TOIMITTAJAN VASTUU PÄÄTTY 7 PV:N KULUESSA TAVARAN TOIMITUKSESTA.		
Varaumat Förbehåll					
1	2	3	4	5	6 Kmno, kolp.HRnr, hemort / LY-tunnus AS-signum
Vastaanottaja, pvm klo ja allekirjoitus Mottagare, datum kl. och underskrift <i>W.V.</i> <i>25.10.</i>			Kuljettaja, pvm, klo ja allekirjoitus Chaufför, datum, kl. och underskrift Nimenselvennykset Namnförtydliganden		Lähtetäjä, pvm ja allekirjoitus Avsändare, datum och underskrift 24.10.2017 Kuopion Woodi Oy

LIITE 4. Lähete/lähetyslista.



25.10.17

Lähetyslista

Sivu 1(1)

13131

Toimitusosoite Isku Interior Oy ON0025966 Mukkulankatu 23 15210 LAHTI Suomi	Laskutusosoite Isku Interior Oy (verkkolasku) PL 5704 70701 KUOPIO Suomi
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Toimitustapa Posti Oy, Isku	Toimituspvm 24.10.2017	Tilausmerkki ON0025966 [REDACTED]
--------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

AsTil.Nro / Til.nro	Tilausn	Tuote	Tuote nimi	Piir nro / malli	Tilattu	Toimitetaan	Jälkitoimitus
---------------------	---------	-------	------------	------------------	---------	-------------	---------------

ON0025966	[REDACTED]						
001	O100	Aikuisten Onni-tuoli käsinojaton		K450/785 S470 L420	10	0	10 0

Runko lakattua massiivikoivua, jaloissa ruuviinnitteiset liukuestenastat. Istuin- ja selkälevyt muotopuristettua vaneria pinnoitettuna korkeapainelaminaatilla. Laminaattien värit Birch 1677.

Lähetyspvm / pakkaaja

Vastaanottopvm / vastaanottaja

960035
826784 -
10

Kuopion Woodi Oy
Ankkuritie 3
70460 Kuopio

Puh 017 465 2061
Fax: 017 465 2831
Email: info@woodi.fi

Y-Tunnus 0974444-4

AX nimiketunnus

86685

Varasto **D161 musta storm nt. (183954)**

5 S03_1

Saapumis pvm.

13.11.2017

Toimittaja

4368 KAB

OT 111904

Saapunut kpl määrä	Inventoitu		Inventoitu		Inventoitu	
	Kpl määrä	Päivämäärä	Kpl määrä	Päivämäärä	Kpl määrä	Päivämäärä
1 kpl		Kuittaus		Kuittaus		Kuittaus

Vastaanottajan kuittaus

Laatu tarkistettu

LIITE 8. Saattokortti

ISKU

KOPIO

1 / 1
0

KAB E E1Ci musta Storm/niskat. nahka



29706-400-000-00



86714

Hankintatilausnumero: 0966045 As. nimike: 29706-400-000-00
Alkup. tilausnumero: 01-493-02-073037-0 Määrä: 1,00

Tilausrivi	Nimike	Nimikkeen nimi	Määrä	Yksikkö
10.00	86714	KAB E E1Ci musta Storm/niskat. nahka	1,00	Kpl

Toim.pv : 17.11.2017 Pe

Toimitusasiakas : Isku Interior Oy

Loppuasiakas ..: [REDACTED]
[REDACTED]
00100 HELSINKI

CARITA KOSKINEN
ISKU INTERIOR OY
13.11.2017

Ohj.Nro : 001

Proj.Nro : 584487 / 1

Merkki, otsikko ..:

Merkki, positio ..:

Merkki, esine ...:

Pakkausluokka: NORMAALI KOTIM.PAKKAUS

Varasto: So3_1

Tuotanto-/Myyntitilaus: MT0336036

Sis.til no : 0830650 / 00010-0010

Nimiketunnus:86714 KAB Executive E1Ci musta Storm/niskat. nahka

1 / 1



MAJ: MT0336036-10.00-1.00

LIITE 9. Ostajien haastattelukysymykset.

- 1. Millaisia ovat ostajan päivittäiset työtehtävät, jotka sisältyvät ostoprosessiin?**
- 2. Minkälaista tietoa ja mitä dokumentteja kulkee eri tahojen välillä prosessin aikana?**
- 3. Millaista on sidosryhmäyhteistyö? Kuka tai ketkä ovat ostajan tärkeimmät sidosryhmät?**
- 4. Millaista on yhteistyö tavaran vastaanoton kanssa?**
 - a. Onko yhteistyössä mielestäsi jotakin kehitettävää?**
 - b. Onko tiedonkulku ostajan ja vastaanoton välillä riittävää?**

LIITE 10. Vastaanoton työntekijöiden haastattelukysymykset.

- 1. Millaisia ovat tavaran vastaanoton päivittäiset työtehtävät, jotka sisältyvät vastaanottoprosessiin?**
- 2. Minkälaista tietoa ja mitä dokumentteja kulkee eri tahojen välillä prosessin aikana?**
- 3. Onko tiedonkulku ja dokumenttien sisältö mielestäsi riittävää?**
 - a. Mitä kehittäisit ja miksi?**
 - b. Miten kehittäisit lähetteiden sisältöä?**
- 4. Millaista on sidosryhmäyhteistyö? Kuka tai ketkä ovat vastaanoton tärkeimmät sidosryhmät?**
- 5. Onko toimittajayhteistyö sujuvaa?**
 - a. Miten toimittajayhteistyötä voisi kehittää?**