

Yritys A:n ostoprosessi ja ostajan päätöksenteon tukeminen



Lempiäinen, Mari

Laurea - ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritys A:n ostoprosessi ja ostajan päätöksenteon tukeminen

Lempiäinen Mari
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Lempiäinen Mari

Yritys A:n ostoprosessi ja ostajan päätöksenteon tukeminen

Vuosi

2011

Sivumäärä

73

Kilpailu vähittäiskaupan alalla kovenee koko ajan. Kilpailussa pärjääminen vaatii toiminnalta huippuunsa hiottuja prosesseja, tarkkoja analyyssejä ja nopeaa reagointikykyä. Tavarantoimitusketun prosesseja on hiottu jo vuosia ja niitä tehostamalla on syntynyt tulosta. Toimitusketjun hallinta ei enää yksin takaa kilpailuetua. Yritysten on löydettävä tehostamisen välineet jostain muualta ja kysynnän ennakoinnissa on yksi mahdollisuus. Yritys, joka tuntee asiakkaansa ja kykenee ennustamaan parhaiten asiakkaittensa kulutuskäyttäytymistä, pärjää parhaiten. Asiakaskäyttäytymisen ennustamiseen ja analysointiin ei ihmisen mieli yksin kykene vaan avuksi tarvitaan tehokkaita tietojärjestelmiä, jotka pystyvät keräämään ja muokkaamaan tietoa sekä ohjaamaan toimintaa tehokkaampaan suuntaan.

Ammattimainen ostaminen on vaativa ja tulostavasti toimiva toimi. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Yritys A:n ostajien ostopäätökseen vaikuttavat sekä ostopäätöksen tekoa tukevat tekijät. Tutkijaa kiinnosti ostajan ostopäätöksenteossa se, kuinka suurelta osin päätöksenteko on ohjattua päätöstä. Ohjatulla päätöksellä tarkoitetaan annettua budjettia, edellisen kauden myyntiä tai ennalta valittuja brandeja. Ohjattujen päätösten ohjaavia tekijöitä yhdistää niiden analysoitavuus. Toisaalta tutkijaa kiinnosti, kuinka merkittävä tekijä ostajan oma näkemys oli ostopäätöksen kannalta. Tällä näkökulmalla tutkija pyrki selvittämään, onko nykyisissä ostopäätöksentekoon vaikuttavissa toimintatavoissa kehitettävää vai ovatko toimintamallit jo tehokkaita ja vastaavat kysynnän ennakointiin tehokkaasti.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavat molemmat tekijät, niin ohjatut tekijät kuin ostajan oma näkemys. Ohjattuja tekijöitä voidaan kuvata raameiksi, jotka oma näkemys täyttää. Tuloksesta nähdään, etteivät nykyiset järjestelmät tuota kaikkia ostajan ostopäätöstä tukevia arvoja automaattisesti vaan manuaalisen laskennan osuus on vielä merkittävä. Ostopäätös pohjautuu merkittävästi historia tietoihin eikä tulevan kysynnän analysointia tehdä. Toisaalta voidaan myös todeta, ettei uusimpien järjestelmien lanseeraus ole sujunut toivotulla tavalla, koska niiden käyttö koetaan vielä ongelmalliseksi ja näin ollen niistä toivottua lisäarvo päätöksenteolle ei ole vielä toteutunut odotetulla tavalla.

Tutkimusta voidaan pitää kehityshankkeen ensimmäisenä osana, nykytilakartoituksena. Jatkotutkimuksena ehdotetaan kartoitettavan tehokkaan ostopäätöksenteon kannalta tiedot, joita järjestelmät eivät tällä hetkellä tuota automaattisesti. Koska Yritys A:ssa järjestelmien kehittäminen on kovassa vauhdissa, olisi hyvä kartoittaa, millainen uusien järjestelmien lanseeraustapa toimisi tehokkaimmin järjestelmien aktiivisen käyttöönoton kannalta.

Asiasanat ostotoiminta, osto-organisaatio, päätöksenteko

Lempiäinen Mari

The buying process of Company A and support for buyers decision making

Year	2011	Pages	73
------	------	-------	----

Competition in the retail business gets harder all the time. To survive procedures must be well organized, market analysis must be detailed and businesses need to be able to react fast to market changes. Supply chain processes have been scrutinized in recent years and this has had a positive effect on companies' results. However, efficient supply chains no longer guarantee a competitive edge and companies must find other ways to succeed. Effective demand forecasting has a lot of potential. The company that knows its customers and is able to forecast its customer's consumption behavior is likely to have an advantage over its competitors. Human intelligence alone is not able to forecast and analyze the customer behavior, but there are information systems which are able to collect and edit information and to produce outputs that can lead a company act to in a more profitable direction.

Professional buying is a demanding and profit-responsible profession. The purpose of this study was to research the factors that have influenced Company A's buyers' decision making and the facts that support that decision making. The researcher was interested to find out how much of the decision making was structured. Structured decision making here refers to budgeting, and the consulting of historical data from the previous season's results. In addition, the researcher was interested in how much the buyer's own vision influenced the decision making. From this perspective the researcher tried to establish whether purchasing processes in the company would require further development or whether all processes were already able to respond effectively to forecasting demands.

As a result of this study it can be said that the buyers' decision-making was influenced by both structured data and the buyers' personal vision. In this sense structured analysis acted as a framework which was complemented by the buyer's own vision. It was also shown that the current systems do not fully support the buyers' decision making and that manual calculation is often needed. Buying decisions are based largely on historical data and no future analysis of demand is done. Secondly, it can be said that the implementation of the most recently introduced systems have not succeeded as well as expected. As a result, the benefit of these systems has not yet been realized.

This study can be seen as a part of a larger research study. Follow-up research could attempt to establish what additional data would be needed to ensure more efficient decision making. Since Company A is currently engaged in system development work, follow-up research could investigate the type of implementation that would activate users best.

Key words decision making, purchasing, purchasing organisation

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusaiheen muodostuminen	6
1.2	Työn tarkoitus	7
1.3	Aiheen rajaus ja näkökulmat	7
1.4	Tutkimusongelma ja - tavoitteet	7
1.5	Työn rakenne	7
2	Päätöksenteko ja päätöksenteon prosessi	8
2.1	Päätöksenteko	8
2.2	Päätöksenteon prosessi	9
2.3	Päätöksentekokyky	12
2.4	Kuluttajan kulutuskäyttäytyminen	13
3	Tietojärjestelmä päätöksenteon tukena	15
3.1	Ylin johto	19
3.2	Keskijohto	20
3.3	Operatiivinen johto	20
3.4	Työntekijä	20
4	Päätöksenteontukijärjestelmät	21
4.1	MIS, Management information systems	22
4.2	ESS, Executive support systems	23
4.3	GDSS, Group decision-support systems	23
4.4	BI, Business Intelligence	24
5	CSF, Critical Success Factor	25
6	Ostotoiminta	27
6.1	Ostotoiminnan pääosa-alueet	28
6.2	Ostaminen eri toimialoilla	29
6.3	Vähittäiskaupan ostotoiminta	31
6.4	Tietojärjestelmät osana ostotoimintaa	32
6.5	Ostotoiminnan merkitys tulokselle	33
7	Tutkimusteoria	34
7.1	Tutkimusmenetelmä	36
7.2	Tutkimuksen toteutus	38
7.3	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	38
8	Tapaustutkimus Yritys A:n ostajille ostopäätöksen teosta	39
8.1	Yritys A:n ostoprosessi	39
8.1.1	Yritys A osto-organisaatio	40
8.1.2	Yritys A:n ostoprosessi	41
8.1.3	Yritys A:ssa käytettävissä olevat tukijärjestelmät	44

8.2	Yritys B ostoprosessin benchmarking	47
8.2.1	Yritys B osto-organisaatio	47
8.2.2	Yritys B ostoprosessi	48
8.3	Hankkeen suunnittelu, tutkimusmenetelmät ja toteutus	51
8.4	Kyselyn tulokset	52
9	Johtopäätös	58
	Lähteet.....	61
	Liite 1: Kyselylomake.....	64
	Liite 2: Kyselyn tulokset	67
	Liite 3: Litterointi 1	71
	Liite 4: Litterointi 2	73

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen muodostuminen

Opinnäytetyön tausta kumpuaa työelämästä ja muutoksen mahdollisuudesta. Vähittäiskaupan ala, kuten mikä tahansa kaupan ala, tarvitsee jatkuvaa uudistumista ja toiminnan tehostamista. Toiminnan tehostamisella tähdätään rahan kierron optimointiin ja sijoitetusta pääomasta saatavan hyödyn maksimointiin.

Vähittäiskaupan toiminta tähtää asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen taloudellisesti kannattavalla tavalla. On tärkeää tietää, kuka asiakas on ja mitä hän kauppiaaltaan haluaa. Asiakastutkimukset antavat hyviä vastauksia, jos mietitään asiakkaan ikää, sukupuolta tai ostokäyttäytymistä. Todellista valikoiman optimaalista ajoitusta, määrää ja luonnetta ei niiden tutkimusten perusteella kuitenkaan hallita. On tärkeää tietää, kuka ja millainen asiakas on, mutta vielä tärkeämpää olisi tietää, koska hän tulee ostoksille ja mitä hän on kaupasta hakemassa. Se, joka hallitsee parhaiten tämän toiminnan, pärjää parhaiten.

Toinen näkökulma kaupankäynnin tehostamisen tarpeeseen on alati kiihtyvä toiminnan nopeus tuotteen tuotantovaiheen ja asiakkaan ostopäätöksen välillä. Monella tavara-alueella on tiedettävä jopa 8 kuukautta etukäteen, mitä asiakas tulee kauppiaalta hakemaan. Tämä sykli on pitkä, eikä salli talouden tilanteen tai asiakkaan mieltymyksen muuttumista näiden kuukausien aikana. Jotta asiakkaan tulevaa toimintaa voitaisiin tehokkaasti ennakoita ja hallita, on päätöksenteon tukijärjestelmillä merkittävä rooli oikeanlaisen valikoiman hallinnan saavuttamisessa.

Opinnäytetyö käsittelee todellista yritystä ja työssä päästään näkemään hyvinkin syvältä yrityksen toimintamalleja ja prosesseja. Jatkossa yritystä käsitellään nimellä Yritys A. Benchmarking esimerkkinä kuvataan samalla alalla toimiva yritys, jota käsitellään nimellä Yritys B.

Ensimmäisen varsinaisen päätöksenteon tukijärjestelmän käyttöönotto on hyvällä alkutaipaleella Yritys A:ssa. Business Intelligence (BI) -järjestelmien tuottama raportointi, joka tukee vahvasti päätöksentekoa, ei ole enää uutta ja BI -järjestelmä on ollut käytössä jo vuosia. Uusien ohjelma päivitysten myötä järjestelmät ovat kehittyneet mutta niiden sisältämää potentiaalia ei ole vielä täysin hyödynnetty. Yritys B hyödyntää erinomaisesti ostonsuunnittelun sekä valikoiman hallinnan apuna tietojärjestelmiä. Valikoiman ja myynnin analysointi on Yritys B:ssä eriytetty ostajan vastuualueelta, kun taas Yritys A:ssa vastuu valikoiman hallinnasta on yksin ostajan. Yritys B toimii samalla alalla Yritys A:n kanssa, mutta sen toimiala käsittää suppeamman valikoiman kuin Yritys A:lla.

1.2 Työn tarkoitus

Ostajan työ on mielenkiintoista ja ajoittain varsin hektistä. Ostotoiminnan tehokkuus ja valikoiman optimaalisuus ovat molemmat avaintoimintoja vähittäiskaupan alalla. Jotta ostaja pystyisi kovan paineen alla tekemään oikeita ostopäätöksiä, tarvitsee hän päätöstensä tueksi oikeanlaista ja oikeassa muodossa esitettyä tietoa toimintakenttensä tapahtumista. Tämä työ on tapaustutkimuksen ensimmäinen osa, jonka tarkoitus on kartoittaa ostajan ostopäätökseen vaikuttavat ja sitä tukevat tekijät. Jatko-osassa ehdotetaan kartoitettavaksi tieto, joka ostajalta mahdollisesti puuttuu ostopäätöstä tehtäessä.

1.3 Aiheen rajaus ja näkökulmat

Ostotoiminta on laaja käsite, joka pitää sisällään niin logistiikan, varastoinnin kuin varsinaisen sisään ostamisen. Sisään ostaminenkin on laaja käsite, joka sisältää mm. valikoimasuunnittelua, kilpailija-analyysyjä, trendiseurantaa, toimittajasuhteita, kampanjasuunnittelua, hinnoittelua sekä tavaravirran valvomista. Aihealueen laajuudesta johtuen työ on rajattu käsittelemään pientä erityisaluetta ostotoiminnassa. Mielenkiinnon kohde on ostajan tekemään ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. On mielenkiintoista tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat ostajan ostopäätökseen, kuinka paljon päätöksestä on rationaalista ja mihin rationaalisuus perustuu. Toisaalta osa päätöksestä saattaa perustua intuitioon, mikä on sen osuus ja merkitys.

1.4 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelman kysymyksiin: Mihin tietoon ostajan ostopäätös perustuu? Mistä ostaja tämän tiedon saa? Onko ostajalla käytettävissään kaikki tarvitsemansa tieto ostopäätöstä tehdessään?

1.5 Työn rakenne

Työn teoriaosuudessa käsitellään päätöksentekoa, päätöksentekoprosessia, tietojärjestelmää päätöksenteon tukena, päätöksenteon tukijärjestelmiä, ostotoimintaa sekä kerrotaan, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Case -osuudessa kuvataan Yritys A:n ostajille tehty kyselytutkimus ja Yritys A:n ostoprosessi. Case -osuudessa käydään läpi myös ostotoiminnan teoriaa sekä benchmarking- kuvaus alalla hyvin menestyneen yrityksen ostotoiminnan prosessista. Työn lopussa ovat tutkimuksesta saadut tulokset ja johtopäätös.

2 Päätöksenteko ja päätöksenteonprosessi

”No matter how complicated a problem is, it usually can be reduced to a simple, comprehensible form which is often the best solution.” - An Wang

Tässä osiossa perehdytään päätöksentekoon osana ihmisen käyttäytymistä sekä erilaisiin päätöksentekoprosesseihin.

2.1 Päätöksenteko

Ensisijaisessa mielessä kaikki päätökset ovat kompromisseja. Lopulliseksi valittu vaihtoehto ei koskaan salli täyttä tai täydellistä objektiivisuutta, vaan on pelkästään paras, vallitsevissa olosuhteissa, tehty ratkaisu. Ympäristötekijät rajoittavat väkisinkin vaihtoehtojen määrää ja niin ollen asettavat rajan päätöksen tarkoitukselle (Simon 1997,5). Päätöksenteko on valinnan tekemistä useiden eri vaihtoehtojen väliltä. Johdon näkökulmasta se on yrityksen tai organisaation toiminnan jatkuvuuteen ja kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden suhteen tehtyjä päätöksiä. Johtaminen on prosessi, jossa organisatoriset tavoitteet saavutetaan käytettävissä olevilla resursseilla. Resursseja käsitellään syötteinä ja tavoite aikaansaannoksia käsitellään prosessin tuloksena. Johdon ja yrityksen onnistumista mitataan usein syötteiden suhteena tulokseen. Näiden suhde on sama kuin tuottavuus. (Laudon 2006, 7).

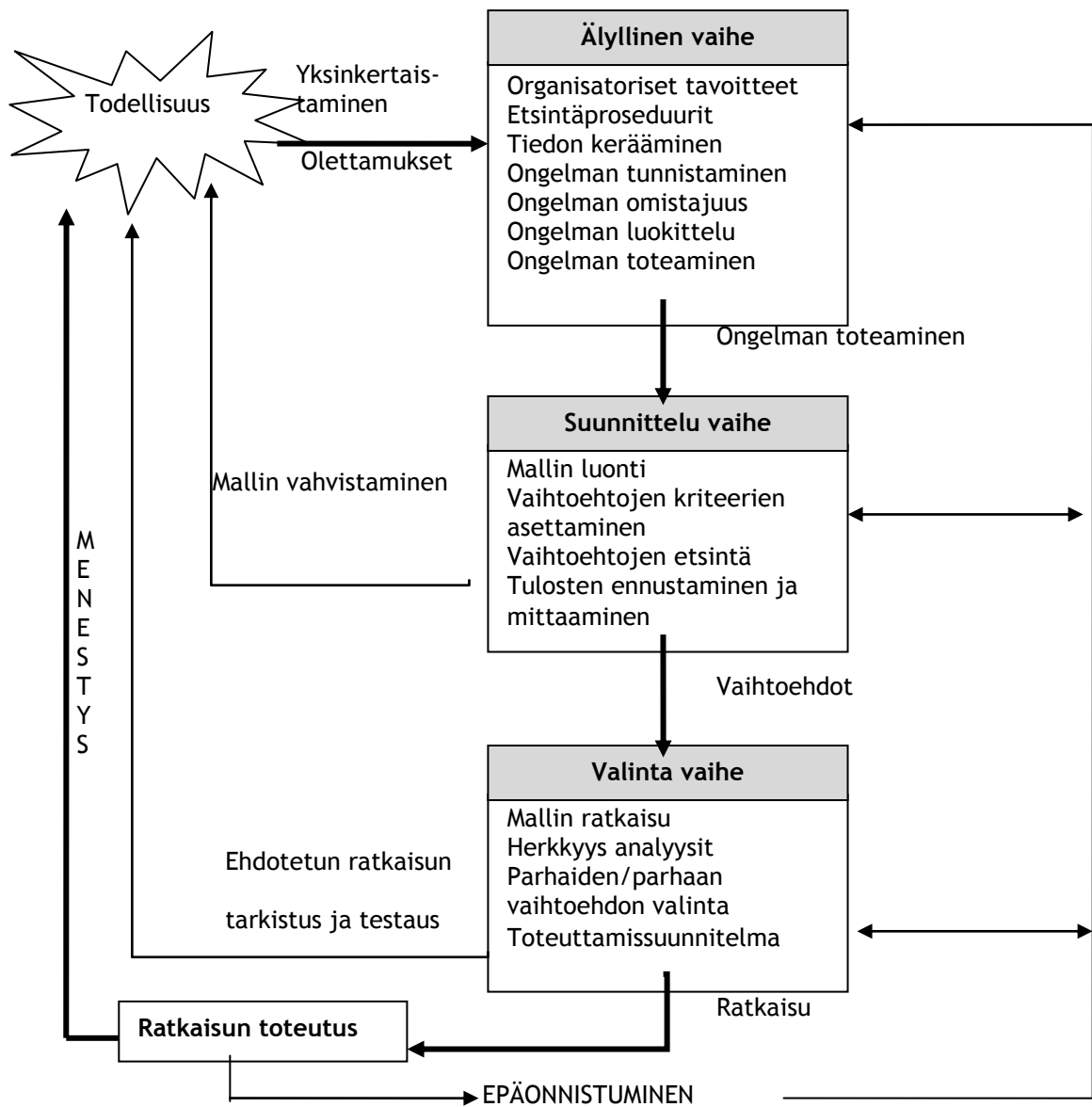
Ympäristö, jossa johto nykyään toimii, muuttuu nopeassa syklissä. Yrityksen toimintaympäristö laajenee ja muuttuu yhä monimutkaisemmaksi. Kuvio 1 kuvaa tekijöitä jotka vaikuttavat johdon päätöksentekoon. Vaikka kuvio on luotu kuvaamaan varsinaisesti johdon päätöksenteon trendejä, kuvaa se myös osuvasti ostotoimesta vastaavan henkilön päätöksentekoon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.

Tekijä	Trendi		Tulos
Teknologia Tieto / tietokoneet	Nouseva Nouseva	→	Enemmän valinnan varaa
Rakenteen moninaisuus Kilpailu	Nouseva Nouseva	→ →	Virhe päätöksistä suuremmat kulut
Kansainväliset markkinat Poliittinen jatkuvuus	Nouseva Laskeva	→ →	Tulevaisuus on epävarma
Kuluttaminen Hallituksen puuttuminen asiaan	Nouseva Nouseva	→ →	
Muutokset, kurssivaihtelut	Nouseva	→	Nopeiden päätösten tarve

Kuvio 1: Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.

2.2 Päätöksenteon prosessi

Päätöksentekoprosesseja on erilaisia, joista ohessa on kuvattu kaksi. Kuviossa 2 on kuvattu Simonin (1977) kuvaama päätöksentekoprosessi. Tämä malli kuvaa hyvin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tehtäviä päätöksiä. Saman prosessin voi kuitenkin löytää myös ostopäätöksestä vastaavan henkilön toiminnasta. Jäljempänä tekstissä on kuvattu monitahoisen päätöksen tekemisen prosessia ja vaiheita joita, päätöksen tekeminen sisältää.



Kuvio 2: Simonin päätöksentekoprosessi

Simon jakaa päätöksenteon prosessin neljään vaiheeseen: älylliseen, suunnitteluun, valintaan ja toteutukseen. Viidenneksi vaiheeksi voi vielä mainita tarkkailun.

Älyllisessä vaiheessa perehdytään todelliseen tilanteeseen ja määritellään ongelma ja sen ratkaisun mukanaan tuomat organisatoriset tavoitteet sekä kartoitetaan proseduurit, joissa ongelma esiintyy ja kerätään siihen liittyvä tieto. Ongelman omistajuus määritetään jollekulle taholle tai henkilölle, jotta päätöksenteon prosessin eteneminen tulee johdetuksi. Ongelma vahvistetaan eli todetaan. Älyllisessä vaiheessa vastataan siis kysymykseen: ”Mikä ongelma?”

Suunnitteluvaiheessa ongelmasta rakennetaan malli todellisuutta yksinkertaistavin olettamuksin eli ns. karkea nykytila-analyysi. Suunnitteluvaiheessa tutkitaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, joiden muuttuvien tekijöiden väliset suhteet kirjataan ja eri vaihtoehdoille asetetaan kriteerit. Ongelman ratkaisun eri vaihtoehdot kartoitetaan. Tässä vaiheessa toteutetaan ongelman ratkaisuvaihtoehdoista odotettavien tulosten ja mittaamisen vertailu. Suunnitteluvaiheessa vastattava kysymys kuuluu: ”Mitkä ovat mahdolliset ratkaisut?”

Valintavaiheessa ehdotettuja malleja, ei niinkään ongelman ratkaisua, testataan. Tarkoituksena on löytää toteuttamiskelpoinen ratkaisumalli. Parhaan vaihtoehdon valinnan jälkeen suunnitellaan ratkaisun toteuttaminen. Valintavaiheessa kysytään: ”Mikä on paras ratkaisu?”

Järkeväksi todetun ehdotuksen jälkeen siirrytään päätöksen toteuttamisvaiheeseen, ei järjestelmän muokkaamiseen. Onnistuessaan toteutus ratkaisee ongelman. Epäonnistuessaan ratkaisun haku palautuu ensimmäiseen eli älylliseen vaiheeseen. Toteuttamisvaiheessa kysymykset kuuluvat: ”Onko ratkaisu toimiva? Voimmeko saada siitä vielä paremmin toimivan?”

Tarkkailuvaiheessa onnistuneen päätöksen tuloksia seurataan ja analysoidaan. (Turban 2005, 49-50).

Yksinkertainen päätös tarvitsee yleensä yksinkertaisen päätöksenteon prosessin, mutta vaikea päätös sisältää seuraavanlaisia osioita:

- Epävarmuus - Pääasiat saattavat olla tuntemattomia.
- Monimutkaisuus - Täytyy ottaa useita irrallisia tekijöitä huomioon.
- Suuret riskit - Päätöksen seuraukset voivat olla merkittäviä.
- Vaihtoehdot - Jokainen päätös sisältää omat epävarmuutensa ja seurauksensa.
- Ihmissuhteet - On vaikea arvioida, miten muut ihmiset reagoivat.

Näiden tosiasioiden valossa, paras tapa tehdä monimutkaisia päätöksiä on seurata tehokasta päätöksenteon prosessia. Selkeä prosessi pyrkii pysyvään, korkeatasoiseen sekä tulosta

parantavaan toimintaan. Alempana on kuvattu brittiläisen MindTools yhtiön markkinoima malli systemaattiseen päätöksentekoon.

Systemaattinen päätöksenteko prosessi auttaa hahmottamaan päätöksen kriittiset elementit. Malli sisältää kuusi askelta:

1. Rakentavan ympäristön luominen.
2. Hyvien vaihtoehtojen luominen.
3. Vaihtoehtojen tutkiminen.
4. Valitse paras vaihtoehto.
5. Tarkista päätös.
6. Ilmaise päätös ja toimi.

Rakentavan ympäristön luominen. Luodakseen rakentavan päätöksenteon ympäristön tulee *määritellä, mitä tavoitellaan*. Selvitä miten lopullinen päätös tehdään, onko se yksilö vai ryhmäpäätös. *Ota mukaan oikeat henkilöt*. Varmista, että kaikkien *osallistujien mielipiteet kuullaan* rohkaisemalla kaikkia ottamaan osaa keskusteluun. Varmista, että kysyt *oikeat kysymykset*. Kysy itseltäsi onko aihe juuri se oikea. *Käytä luovuuttasi*, luovuuden perusajatus on ajatella asiaa useista eri näkökulmista. Tätä avomielisyyttä tulee vaalia koko prosessin ajan.

Luo hyviä vaihtoehtoja. Mitä enemmän vaihtoehtoja, sitä kokonaisvaltaisempi lopullinen päätöksesi on. Vaihtoehtoja luotaessa ihminen paneutuu asiaan syvemmin ja tarkastelee aihetta useammilta suunnilta.

Vaihtoehtojen tutkiminen. Kun kasassa on tarpeeksi realistisia vaihtoehtoja, tulee jokainen vaihtoehto arvioida tarkasti. Arviointi sisältää riskikartoituksen, päätöksen käyttökelpoisuuden sekä seurausten kartoitusta. Jokainen päätös sisältää epävarmuutta joka voi johtaa riskin aktivoitumiseen. Päätöstä tehtäessä tulee arvioida, kuinka suuren riskin on valmis kohtaamaan. Toinen tapa katsastaa vaihtoehdot on mahdollisten seurausten vertaileminen. Mikä vaikuttaa mihinkin ja mikä seuraus on paras ja mikä eniten välteltävissä oleva. Käyttökelpoisuutta arvioitaessa tulee varmistua siitä, sopiiko ratkaisu jo olemassa oleviin malleihin ja toimiiko se pitkällä tähtäimellä.

Parhaan vaihtoehdon valitseminen sekä Päätöksen tarkistaminen. Kaiken päätöksen tekemisen eteen nähdyn vaivan jälkeen päätöksen tarkistaminen unohtuu helposti. Tällä toimenpiteellä varmistetaan päätöksen toimeenpano.

Päätöksestä ilmaiseminen ja toimiminen. Kun päätös on tehty, on tärkeä selittää päätöksen syyt niille joita se koskee, jotta osalliset saadaan osallistumaan päätöksen toimeenpanoon. (http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm).

Vaikkakin tämä malli ei suoranaisesti sovi ostajan ostopäätösprosessin tueksi, löytyy siitä osia joita kannattaa huomioida. Pääasia on tavoitteen asettamisella, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Vaihtoehtojen kartoittaminen sekä niiden vertaileminen on aikaa vievää, mutta myös tuloksen kannalta merkittävää.

2.3 Päätöksentekokyky

Tämä kappale perustuu Western Ontarion yliopiston professorin, Dr. Louis C. Charlandin, artikkeliin *Decision-Making Capacity* (2008). Vaikka artikkeli pohjaa asiakkaan näkökulmaa kyvystä tehdä päätöksiä terveydenhuollossa, on teorian mallissa peruselementit myös ostopäätöksessä tarvittavaan päätöksenteon kykyyn.

Laajat teoriat päätöksenteon kyvystä jakautuu kahteen pääryhmään: filosofiseen sekä keskustelemaan ja empiirisen tutkimukseen.

Huolimatta näistä eroavista lähestymistavoista on mahdollista tunnistaa joitakin yhteneviä näkökulmia nykyaikaisessa päätöksenteonkyvykkyyttä mittaavissa tutkimuksissa.

Päätöksenteonkyvykkyys jaetaan usein neljään vaiheeseen: (1) Ymmärtäminen, (2) Arviointi, (3) Järkeily ja (4) Valinta. Joissain tapauksissa kyvyn on sanottu sisältävän myös (5) Arvot.

(1) *Ymmärtäminen*. Ymmärtäminen on päätöksenteonkyvyn peruselementti. Pystyäkseen hyväksymään tai kieltäytymään esimerkiksi annettavasta hoidosta, henkilöllä tulee olla jonkinlainen perusymmärrys päätökseen vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkin tämä yksinkertaiselta tuntuva vaatimus voi osoittautua monimutkaiseksi keskusteluksi siitä, kuinka ymmärtäminen missäkin tilanteessa tulkitaan. Liike-elämässä kyse olisi esimerkiksi johdon toimintayksikölle asettamaan tavoitteeseen vastaaminen eli toimintayksikön vetäjän kyvystä ymmärtää tavoitteiden mukanaan tuomat haasteet toiminnan kehittämisen kannalta.

(2) *Arviointi*. Ymmärtämisen lisäksi useat päätöksenteon kyvystä kirjoittavat tahot ovat yhtä mieltä siitä, että henkilöllä tulee olla jonkinlaista ymmärrystä aiheen luonteesta ja päätöksen merkityksellisyydestä. Syy tähän on se, että ymmärtääkseen päätöksen asianhaarat on päätöksen merkittävä jotain päätöksentekijälle. Yksinkertaistettuna, henkilöön tulee ymmärtää, että päätös on todella päätös, joka *hänen* on tehtävä, kyse on *hänen* elämästään ja arvoistaan sekä *hänen* tulevaisuudestaan. Kuitenkin, ymmärtämisen lisäksi, henkilön tulee kyetä kunnioittamaan ympäristöä ja vaihtoehtojen luomaa potentiaalia - millaista olisi ja miltä tuntuisi elää tulevaisuudessa kunkin päätöksen seurauksena ja kokea erilaisia kokemuksia - ja liittää tämä arviointi päätöksentekoon. Liike-elämässä, arviointia kuvaa toimintayksikön vetäjän kyky arvioida annettua tavoitetta ja ymmärtää sen mukanaan tuoma vastuu yrityksen kokonaisuuden kannalta.

(3) Järkeily. Ilman mielen kykyä järkeillä ja manipuloida tietoa järkiperäisesti, on mahdotonta ymmärtää ja arvioida päätöksen aiheita. Järkeilyn merkitys on usein jätetty hämäräksi päätöksenteon kyvykkyydestä keskusteltaessa. Järkeilyn on sanottu sisältävän kyvyn punnita riskejä ja hyötyjä sekä arvioida yleisiä seurauksia. Liike-elämässä, tulosityksikön vetäjän kyky järkeillä tavoitteiden realistisuutta ja valintojen seurauksia kuvaa päätöksenteon järkeilyä.

(4) Valinta. On mahdotonta kuvitella tapausta, jossa ymmärtäminen, arviointi sekä järkeily olisivat kunnossa, mutta jossa henkilöllä ei olisi mitään keinoa ilmaista tai kommunikoida aikomastaan päätöksestä. On olemassa tilanteita joissa henkilö ei ole kykeneväinen ilmaisemaan valintaansa, esimerkiksi sairaskohtaus. Tämän kaltaiset tilanteet ovat ehkäpä syynä siihen, että jotkut tutkijat eivät ole sisällyttäneet valintaa päätöksenteon kyvykkyyteen. Tämä on johtanut joitakin kommentaattoreita lisäämään kyvyn ilmaista vaihtoehtoja päätöksenteon kyvykkyydestä tuotettuun listaan. Kyvykkyys liike-elämässä kuvaa työntekijän ammattitaitoa.

(5) Arvot. Näiden neljän edellä mainitun päätöksenteon kyvykkyyden elementin lisäksi jotkut teoreetikot ovat sitä mieltä, että kyvykkyys vaatii sarjan arvoja. Jos henkilön arvojen voidaan olettaa muuttuvan ajan myötä, tähän ei vaadita vaikutuksille immuunua, valikoitua määrää arvoja, vaan minimaalinen, pysyvä ja vakaa määrä. Toinen tapa ilmaista tätä ajatusta on väittää, että päätöksenteon kyky vaatii ajatuksen siitä mikä on hyvää. Syyn tähän vaatimukseen tulisi olla kaikille selvä. Riskien ja hyötyjen punnitseminen useiden vaihtoehtojen välillä tarvitsee arvoja. Kuitenkin jotkut johtavat tahot päätöksenteon kyvykkyydestä puhuttaessa pysyttelevät hiljaa kun keskustellaan arvojen merkityksestä ja sijainnista. Tämä johtuu ehkä siitä, että arvojen määrittely ja monimutkaisuus valintoja ohjaavana tekijänä, sisältää yleensä myös tunteet.

Johtopäätöksenä tästä ajatuksenkulusta voidaan todeta sen sisältävän kaksi keskeistä päätelmää. Ensimmäinen päätelmä päätöksenteon kyvyssä on päätöksen suhteellisuus. Päätöksenteon kyky on aina suhteessa tehtävään päätökseen. Toinen päätelmä keskittyy ajatukseen, että henkilön päätöksentekokyky on kynnyksysymys. Tässä mietitään ajatusta onko henkilö kykeneväinen tekemään tarvittavan päätöksen.

(<http://plato.stanford.edu/entries/decision-capacity/>).

2.4 Kuluttajan kulutuskäyttäytyminen

Tässä luvussa kuvataan kuluttajan kulutuskäyttäytymistä perustuen Solomon, Bamossy ja Askegaadin näkemykseen kuluttajakäyttäytymisestä eurooppalaisesta näkökulmasta.

Kuluttajakäyttäytyminen on laaja käsite. Se sisältää yksittäisen kuluttajan tai ryhmän läpi käymän prosessin, kuinka he valitsevat, ostavat tai käyttävät tuotteita, ideoita, palveluja ja kokemuksia sekä kirjaa tarpeiden ja halujen tyydyttämisen kokemukset. Kuluttajien kirjo on myös laaja. Kuluttaja voi olla kuusivuotias kaupan karkkihyllyn edessä äidin kanssa ruokaostoksilla oleva lapsi tai suuren yrityksen johto, joka harkitsee toisen yrityksen ostamista.

Koska ihmisellä on elämässään monta roolia, äiti, ystävä, työntekijä, työnantaja jne. vaikuttaa kunkin hetkinen rooli heidän ostopäätökseensä. Se, miten yksi rooli arvottaa palvelua verrattuna toiseen rooliin, vaihtelee merkittävästi. Äiti tuskin toivoo jakkupukua arkivaatteeksi lasten kanssa olemiseen, mutta työntekijälle se on perusajatus työympäristöön sopeutumisen kannalta.

Kuluttajaksi luetaan yleensä henkilö, joka tunnistaa tarpeen ja halun sen tyydyttämiseen ja joka ostaa tuotteen. Kuluttaja voi olla ostaja tai *käyttäjä*, esimerkiksi äiti joka ostaa itselleen tai lapselleen vaateen, *vaikuttaja*, joka suosittelee ostamista tai *organisaatio*, joka ostaa suuremmalle joukolle kerrallaan.

Joko jonkun maan sisällä tai rajojen ulkopuolella, tehokas markkinasegmentointi jäljittää kuluttajat joiden segmentointitekijöistä yksi tai useampi tekijä on samankaltainen ja vastaavasti erilainen verrattuna toisiin segmentteihin. Riippuen yrityksen tavoitteista ja resursseista se voi kohdentaa toimintansa vain jollekin tietylle segmentille, valita useamman kohteen tai se voi valita massamarkkinoinnin ja olla välittämättä segmenteistä.

Segmentointi prosessi on oikea vain jos seuraavat kriteerit saavutetaan:

- Saman segmentin sisällä olevat kuluttajat haluavat samaa tuotetta, joka kuitenkin eroaa muiden segmenttien kuluttajien tuotetoiveesta.
- Tärkeät eroavuudet segmenttien välillä voidaan identifioida.
- Segmentti on tarpeeksi suuri, jotta se on tuottava.
- Segmentin kuluttajat saavutetaan asianmukaisella markkinointimixillä.
- Segmentin kohderyhmä reagoi halutulla tavalla heille suunnattuun markkinointimixiin.

Segmenttitekijöitä ovat ikä, sukupuoli, perhesuhteet, sosiaaliluokka ja tulotaso, rotu ja etninen tausta sekä maantiede. (Solomon 1999, 8-14).

Pernerin mukaan kuluttajan päätöksenteko sisältää useita vaiheita. Ongelman tunnistaminen, tiedon haku, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös sekä mahdolliset jälkitoimet kuten tuotteen palautus ovat osa päätöksentekoa. Todellisuudessa ihminen saattaa sinkoilla vaiheesta toiseen

eikä suinkaan listatun suoraviivaisesti. Henkilö voi esimerkiksi aloittaa uusien vaihtoehtojen tunnistamisen samalla kun hän arvioi jo tiedossa olevia vaihtoehtoja. Kuluttajan käyttäytyminen ostotilanteessa vaihtelee merkittävästi eri tuotteiden kohdalla. Mitä kalliimpi, tai kuluttajalle merkityksellisempi tuote, sitä valveutuneempi kuluttaja (Perner, 2010).

Kuluttaja etsii sekä sisäistä että ulkoista tietoa. Sisäinen tieto käsittää muistin ja ajattelun, ulkoinen tieto suusta suuhun kulkevan tiedon, median, kaupassa käynnit sekä kokemuksen. Kuluttajan ostotapahtuma voidaan jakaa kahteen ryhmään; vaihtelun etsintään tai impulssiostokseen. Vaihtelun etsinnässä kuluttaja yrittää löytää uusia brandeja, ei niinkään niiden oletusarvoisen laadun takia, vaan ennemminkin muutoksen halun takia. Impulssiostoksessa kuluttaja menee kauppaan ja ajattelee ostavansa kasviksia, mutta päättää vasta kaupassa mitä kasviksia hän haluaa. Vaihtoehtoisesti kuluttaja voi ostaa alennetun tuotteen, tai muistaa kaupassa ollessaan tarvitsevansa jotain (Perner, 2010).

3 Tietojärjestelmä päätöksenteon tukena

“Computers are incredibly fast, accurate and stupid. Human beings are incredibly slow, inaccurate and brilliant. Together they are powerful beyond imagination.” - Unknown

Tätä osuvaa ajatusta myötäillen voi todeta, että sopivan tasapainon löytäminen ihmisen ja koneen roolien välille päätöksenteossa on tärkeää osa järjestelmän suunnittelua.

Maailma pienenee, tietomäärä kasvaa. Pystyäkseen hallitsemaan tätä totuutta ihminen tarvitsee apua tiedonkeruussa, varastoinnissa ja muokkauksessa. Tietojärjestelmät toimivat tämän kaltaisina apureina. Tässä osiossa käsitellään tietojärjestelmää sekä sen osuutta ja merkitystä liiketoiminnalle.

Teoreettisessa mielessä tietojärjestelmä on sarja arvoa lisääviä toimintoja, joita johto voi käyttää kehittääkseen päätöksentekoa ja parantaakseen organisaation toimintaa ja ennen kaikkea lisäämään yrityksen kannattavuutta. Tietojärjestelmä kokoaa ymmärrettävään muotoon kaiken liiketoiminnassa tapahtuneen. Tietojärjestelmä säilyttää tiedon ja vertailee sitä menneeseen, mikä luo pohjan tulevan suunnittelulle.

(Laudon 2006, 23).

Tietojärjestelmä sisältää tietoa organisaatiosta ja sitä ympäröivistä sidosryhmistä. Se sisältää kolme peruskäsitettä - syötteen, tiedon käsittelyn, tulosteen - jotka tuottavat tietoa organisaation tarpeisiin. Palaute on tulosteen palautumista oikeille henkilöille tai toimintoihin jossa sitä jatkojalostetaan ja vahvistetaan seuraavaa syötettä varten. Ympäristötekijät, kuten

asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, osakkeenomistajat ja lainsäätäjät toimivat vastavuoroisessa suhteessa organisaation ja sen tietojärjestelmien kanssa. (Laudon , 2006,15).

Tietojärjestelmät antavat johdolle uusia työvälineitä ja helpottavat heidän rooliaan. Ne auttavat johtoa seuramaan ja suunnittelemaan toimintaa sekä antavat heille mahdollisuuden ennustaa tulevaa tarkemmin ja nopeammin kuin aikaisemmin. Ne myös antavat mahdollisuuden vastata nopeammin muuttuviin liike-elämän ympäristön vaatimuksiin. (Laudon & Laudon 2006, 25.)

Turban (Turban 2005, 46) ilmaisee asian ihmisläheisesti. Tietojärjestelmä kerää, käsittelee, varastoi, analysoi ja levittää tietoa erityisiin tarkoituksiin. Tietojärjestelmää voi kuvata yrityksen sydämeksi. Moni toimiala ei toimisi ilman tietojärjestelmää, näitä ovat esimerkiksi lentoliikenne ja pankkitoiminta. Uusimpana liiketoiminnan muotona, jonka tietojärjestelmät ovat synnyttäneet, on verkkokauppa.

Teknisessä mielessä tietojärjestelmän voi kuvata joukoksi toisiinsa kytkettyjä komponentteja jotka keräävät, tuottavat, varastoivat ja jakavat tietoa organisaatiossa päätöksenteon tueksi ja toimintojen seurantaan varten. Se sisältää niin tietokoneyksiköjä, tietokoneohjelmia kuin tiedonhallintajärjestelmiä. Tietokoneverkot yhdistävät eri yksiköt toisiinsa, joko sisäisen (Intranet) tai ulkoisen (Extranet) verkon välityksellä. World Wide Web on palvelu, joka on tarjolla Internetin kautta.

Vaikka tietokoneperusteinen tietojärjestelmä käyttää tietokoneteknologiaa muokatessaan raakaa dataa järjelliseen muotoon, on tietokoneen ja tietokoneohjelman sekä tietojärjestelmän välillä selvä ero. Tietokone ja tietokoneohjelma ovat teknisiä perusosia tietojärjestelmissä. Tietokone on väline, jolla tietoa lajitellaan ja muokataan. Tietokoneohjelma on joukko toiminnan ohjaimia jotka johdattavat ja kontrolloivat tietokoneen toimintaa. Tietokoneiden ja tietokoneohjelmien ymmärtäminen on välttämätöntä kun suunnitellaan organisaation tietojärjestelmää, jolla halutaan ratkaista olemassa olevia ongelmia, vaikkakin tietokone tässä kohtaa on vain osa ratkaisua.

Konkreettisesti tekniikka sisältää tietokoneita, tietokoneohjelmia, tiedon varastointia, tietoverkkoja kuten maailmanlaajuinen Internet tai yrityksen oma Intranet (Laudon 2006, 14).

Systeemiteknologia on monimutkaisten, toisiinsa suhteessa olevien elementtien yhdistelmä, jonka tarkoitus on maksimoida järjestelmästä haluttujen toimintojen määrä ottaen huomioon kaikki vertailukelpoiset elementit jotka ovat millään lailla suhteessa järjestelmään, mukaan lukien niin työvoiman käytön kuin jokaisen järjestelmäosion ominaisuudet.

Systeemitekniikan tarkoitus on tukea organisaatiota, joka haluaa parantaa toimintojaan. Tämä parannus saavutetaan yleensä toimintojen määrittelyjen, kehitystyön sekä teknologian, palveluiden tai toimintoja tukevien prosessien kehittämisen kautta. Systeemitekniikka sisältää kolme vaihetta: materiaallinen tiedeperusta, organisatorinen sekä sosiaalinen tiedeperusta sekä informaatiotiede ja tietoperusta. Materiaallinen tiedeperusta sisältää lähinnä aineiston ja energian käsittelyä. Organisatorinen ja sosiaalinen tiede sisältää ihmisestä, käyttäytymisestä sekä taloudesta ja yhtiöstä huolehtimisen. Informaatiotiede ja tietoperusta johdetaan rakenteesta ja organisaation perimästä sekä organisaatio- ja sosiaalitieteistä.

Liiketoiminnan näkökulmasta tietojärjestelmän rooli on erilainen, kuvio 3. Sen perustarkoitus on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi ja liiketoiminnan kulun seuraamiseksi. Ymmärtääkseen täysin tietojärjestelmiä, tulee ymmärtää laajemmin organisaation, johdon ja tietojärjestelmän ulottuvuudet ja niiden merkityksen liiketoiminnassa. Tietojärjestelmien tehtävä on luoda arvoa yritykselle organisaationa sekä johdon ratkaisupuuna ympäristön tuomien haasteiden käsittelyssä. (Laudon, 2006, 14-16).



Kuvio 3: Tietojärjestelmän asema organisaatiossa

Tietomassa jota liiketoiminta tuottaa on valtava ja mahdoton hallittava ilman toimivaa tietojärjestelmää. Mitä kattavampi tietojärjestelmä yrityksellä tai organisaatiolla on käytettävissään, sitä paremmin se pystyy vastaamaan toimintakenttensä haasteisiin ja muutoksiin sekä ennustamaan ja hallitsemaan tulevaisuutta. Hallittu kasvu ei onnistu ilman vankkaa ja oikeanlaista historiatietoa, jonka päälle kasvun voi rakentaa.

Voidaan sanoa, että vuoden 2008 lopulla alkanut maailmanlaajuinen taantuma tuli kaikille yllätyksenä. Ne yritykset, joilla oli ajantasaista tietoa liiketoimensa tilasta käytettävissä, selvisivät taantumasta parhaiten. Nopea reagointi markkinoiden muuttumiseen pelasti monta toimijaa ylitsepääsemättömiltä vaikeuksilta.

Tietojärjestelmä on osa organisaatiota. Organisaation avainelementtejä ovat: ihmiset, rakenne, toiminnan prosessit, politiikka ja kulttuuri. Suurimmat liike-elämän toiminnot sisältävät erikoistehtäviä, joita toimitetaan organisaation sisällä, sisältäen tuotannon ja valmistuksen, myynnin ja markkinoinnin, rahoituksen, laskennan ja henkilöstön hallinnan.

Teknologian rooli organisaatiossa on merkittävä. On kuitenkin tärkeää huomata, että ilman toimivaa johtoa, organisaatio ei toimisi. Johdon tekemät päätökset vaihtelevat hieman yrityksen koon ja heidän asemansa mukaisesti.

Informaatioteknologia on yksi väline jonka avulla johto pyrkii selviämään muutosten maailmassa. Teknologia sisältää tietokoneet, ohjelmistot, tiedon varastoinnin, viestinnän ja verkon. (http://e-learning.mfu.ac.th/mflu/1203371/Chapter1_1.htm).

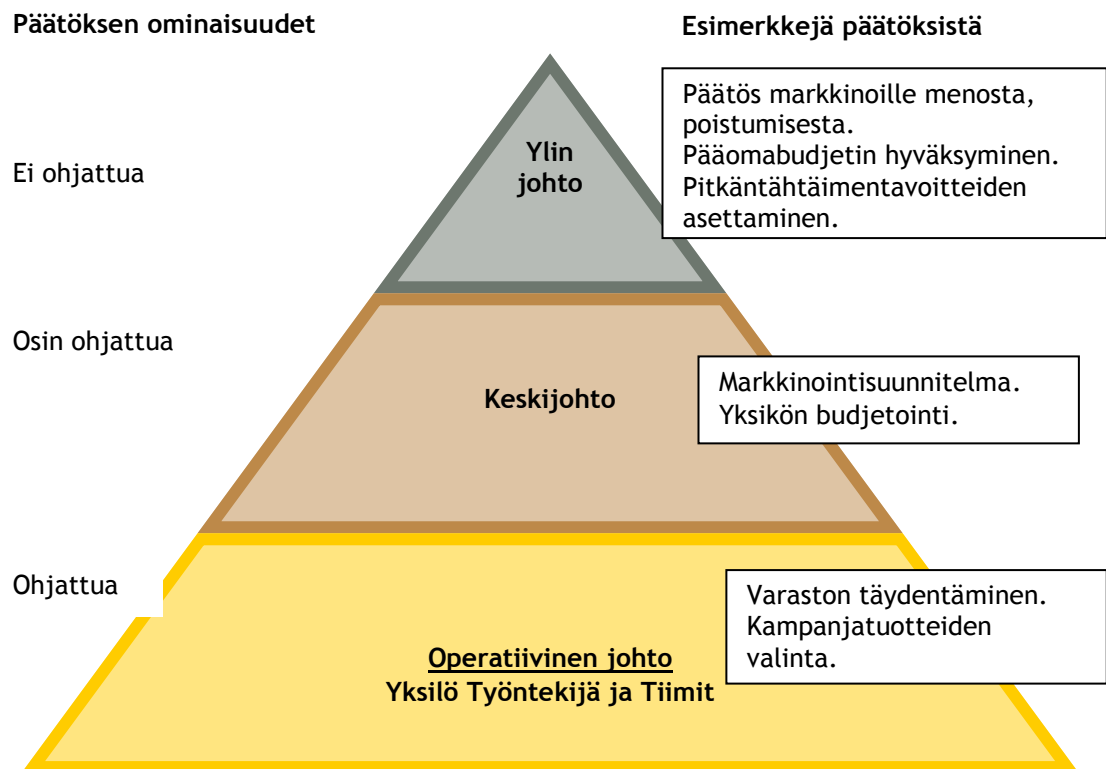
Ihmisen tekemä päätöksenteko on monimutkaista. On helppo ajatella kuinka hienoa olisi ihmisen perinteisesti tekemien toimintojen automatisointi, mutta on vaikea analysoida niitä päätöksiä, joita kokenut, tunteva työntekijä tekee toiminnan eri vaiheissa. Jos ihmisen päätöksenteosta tehdään väärää analyysyä, siirtyy väärä päätöksentekomalli myös koneelle tai järjestelmään. Todennäköisesti analyysistä tehty dokumentointi hautautuu jonnekin, josta sitä harvoin luetaan. Tästä voi tulla kriittinen aihe, jos aletaan luottamaan liikaa tekoälyyn päätöksenteon yhteydessä.

Ohjelmoinnin näkökulmasta päätöksenteko on esitetty kahdella tavalla, algoritmisesti tai heuristisesti. Algoritmisessa päätöksenteossa vallitsevat tietyt, tarkat säännöt ja muuttumaton tilanne. Heuristisessa päätöksenteossa säännöt saattavat muuttua ajan myötä (itseohjautuvasti) tilanteiden muuttuessa. Tekoäly käyttää heuristista tekniikkaa. (<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Decision-making+process>).

Päätöksentekojärjestelmien kehittämiseksi on selkeä syy. Ne ohjaavat valtavien tietomassojen hyödyntämistä. Mitä etua liiketoiminnalle on päätöksenteon tukijärjestelmästä? Nykypäivän yritykset elävät epävakaassa maailmassa. Talouden tilanne ja kuluttajien mieltymykset voivat heilahdella rajustikin lyhyen ajan sisällä ja siksi tulevaisuuden ennustaminen on edellytys liiketoiminnan toteuttamiselle. Yritykset ovat usein kasvaneet valtaviksi. Kansainvälistyminen on vienyt osan toimista rajojen ulkopuolelle, mahdollisesti useisiin eri maihin. Eri yksiköiden ohjaaminen ja suuren kokonaisuuden

hallitseminen vaatii toimivia tukijärjestelmiä. Päätökset, joita liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tehdään, ovat niin moninaisia, ettei niiden syy-seuraussuhteita pysty täysin pelkällä aivotyöllä hahmottamaan. Tietojen oikeellisuus on vaatimus oikeiden analyysien ja laadukkaampien päätösten takaamiseksi, tietojärjestelmä kertoo asiat tarkemmin kuin yksikään ihminen voi omin voimin hahmottaa.

Ylimmällä johdolla, keskijohdolla, operatiivisella johdolla sekä työntekijällä on eri vaatimukset päätöksenteon ja tiedon vaatimuksista, kuvio 4. Päätöksenteon vaikutusten aikajänne on näillä ryhmillä hyvin erilainen. Ylimmän johdon päätösten tarkoitus on turvata liiketoiminta vielä vuosienkin kuluttua. Yleinen aikajänne on noin 5 vuotta eteenpäin. Keskijohdon tarkoitus on turvata toimintakauden onnistuminen ja heidän aikajänne on noin vuosi eteenpäin. Operatiivinen johto ja työntekijät elävät vahvasti tässä päivässä ja heidän tavoite on toteuttaa heille asetetut tavoitteet nyt ja budjetoidun aikajänteen sisällä.



Kuvio 4: Organisaatio ja päätöksenteko.
(Laudon, 2006, 475)

3.1 Ylin johto

Ylimmän johdon päätökset koskevat tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa mainittuja esimerkkejä. Päätökset eivät ole ohjattuja päätöksiä, vaan niihin vaikuttavat tekijät ovat

arvaamattomia. Arvaamattomia tekijöitä ovat varsinaisen liiketoiminnan ulkopuoliset tekijät, lait, markkinoiden muuttuminen sekä poliittiset vaikutteet. Pystyäkseen toimimaan, ylin johto tarvitsee avukseen oman liiketoimintansa karkean tason toiminnan luvut, sekä oman parhaan arvionsa asioiden kehittymisen suunnasta ja niiden vaikutuksista. Esimerkiksi yritys päättää laajentaa toimintaansa ulkomaille, kansainvälistyä.

3.2 Keskijohto

Keskijohto joutuu käsittelemään enemmän ohjattuja päätöksiä, mutta heidän päätöksensä voivat sisältää myös vain osin johdettuja tekijöitä. Näistä esimerkkinä liiketoiminta yksikön tavoitteet, budjetti. Keskijohdon tehtävä on varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, mutta heillä on vapaus tehdä päätöksiä miten näihin tavoitteisiin päästään. Jotta oikeat päätökset tulee tehtyä, joutuu keskijohto haastattelemaan operatiivisen toiminnan osajia käytännön tason tiedon saamiseksi. Keskijohto käyttää yleensä päätöstensä tukena yrityksen tietojärjestelmien tuottamia raportteja toiminnan tilasta, myynnin, katteen, varaston jne. kehityksestä. Business Intelligence on toimintaa, joka toimii keskijohdon tiedon tarpeen tyydyttäjänä. Esimerkiksi yrityksen markkinoille meno strategian suunnitteleminen koko liiketoiminnalle.

3.3 Operatiivinen johto

Operatiivisen johdon tehtävä on varmistaa keskijohdon heille määrittämien tavoitteiden toteutuminen. Operatiivisen johdon päätökset ovat ohjattuja eikä niissä täten ole juurikaan liikkumavaraa. Operatiivinen johto voi päättää esimerkiksi ylitöiden teettämisestä, mutta heitä on ohjeistettu milloin ylitöitä voi teettää ja kuinka paljon. Operatiivinen johto voi seurata tehtyjä ylitöitä esimerkiksi asian seurantaan varten luodusta työaikaseurantaraportista, joka kertoo kuinka paljon heillä on varaa vielä teettää ylityötunteja tässä kuussa. Esimerkiksi suunnitellun strategian toteuttaminen omissa yksiköissä.

3.4 Työntekijä

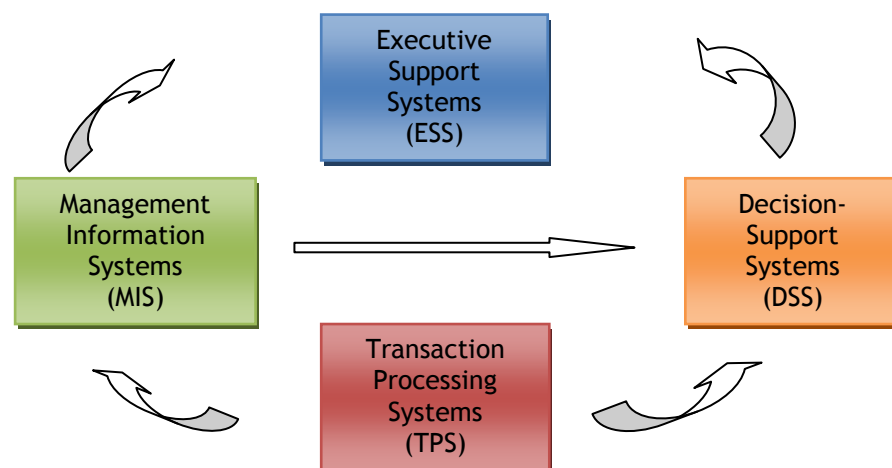
Työntekijän päätökset koskevat usein asiakaskohtaamisessa vastaan tulevia kysymyksiä; löytyykö haluttua tuotetta, jos ei, niin voiko sitä vielä tilata lisää tai voiko asiakaspalvelija myöntää tietyissä rajoissa tietyt ehdot täyttävän lainan asiakkaalle ilman esimiehen lupaa. Päätökset ovat rajattuja. Tietojärjestelmä määrittää esimerkiksi pankkimaailmassa tietyt kriteerit, jotka asiakas täytettyään on kelvollinen tietyn suuruiseen lainaan. Ilman tietojärjestelmän tukea, tämä olisi mahdotonta toteuttaa laajan työntekijärintaman voimin. Esimerkiksi strategian toteuttaminen käytännössä, asiakasrajapinnassa.

4 Päätöksenteontukijärjestelmät

Järjestelmää joka tukee teknisiä sekä johtamisen kannalta merkittäviä päätöksiä avustamalla organisaatiota saamaan tietoa ei-ohjatuista, puoliohjatuista tai organisaation asioista kutsutaan *päätöksenteontukijärjestelmäksi*. Englanninkielinen ja paremmin tunnettu nimitys näille järjestelmille on DDS, Decision Support System.

Päätöksenteontukijärjestelmän perusosat ovat tietokannanhallintaohjelma (DBMS, database management system), kaavojenhallintaohjelma (MBMS, model-base management system) sekä valintaikkunat (DGMS, dialog generation and management system). Kunnollisen tietokantaohjelman tulee toimia sekä sisäisen että ulkoisen tiedon käsittelijänä. Kaavojenhallintaohjelma tuottaa asiallisia analyysejä ja tulkintoja. Valintaikkunat on suunniteltu tyydyttämään tiedon esittämisen tarpeet ja kontrolloimaan niiden esitysmuotoa. (<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/decision+support+system>).

Päätöksenteontukijärjestelmiä on eritasoisia. Kuvio 5 kuvaa näiden tukijärjestelmien keskinäisiä suhteita.



Kuvio 5: Päätöksenteon tukijärjestelmien suhde toisiinsa. (Laudon, 2006, 59).

DSS on nimike päätöksenteontukijärjestelmille, näitä järjestelmiä on useita joista osa kuvataan seuraavaksi. Aikainen kuvaus päätöksenteontukijärjestelmistä, DSS (decision support systems), määritteli ne järjestelmiksi joiden tarkoitus on tukea johdon päätöksentekijöitä puoliksi ohjatuissa päätöksissä. DSS:n oli määrä olla päätöksentekijöiden tukena laajentamassa heidän kykyään hahmottaa asioita, mutta ei korvaamassa heidän arvostelukykyään. Niillä suunnattiin päätöksiin, joissa arvostelukykyä tarvittiin, tai joissa päätöstä ei voinut täysin tukea algoritmisilla laskelmilla. Aikaisemmissa määritelmissä viitattiin järjestelmän liittyvän tietokoneisiin, toimivan interaktiivisesti ja erityisesti omaavan

kyvyn tuottaa graafisia tuotoksia. Nämä kuvaukset jättivät jonkin verran tulkinnanvaraa. Myöhemmin DSS on määritelty useilla eri tavoilla. (Turban 2005,103).

DSS on tavallisesti rakennettu tukemaan jonkin ongelmanratkaisua tai jonkin mahdollisuuden arvioimisen tueksi. Tämän kaltaisissa tilanteissa sitä kutsutaan **DSS menetelmäksi**. DSS-menetelmä on lähestymistapa (tai metodi) päätöksenteon tukemiseksi. Se käyttää interaktiivista, joustavaa, mukautuvaa CBIS:iä joka on erityisesti kehitetty tukemaan erityisiä ei-ohjattuja johdollisia ongelmia. Se käyttää dataa, tarjoaa helpon käyttäjäympäristön ja sisältää päätöksentekijän oman näkemyksen. Lisäksi DSS on rakennettu (yleensä loppukäyttäjien toimesta) interaktiiviseksi ja toistuvaksi prosessiksi. Se tukee kaikkia päätöksenteko prosessin vaiheita ja voi sisältää tieto-osioita. Viimeiseksi DSS:ää voi käyttää yksittäinen käyttäjä tai se voi olla Web-pohjainen usean käyttäjän, useassa eri paikassa toimiva menetelmä. (Turban 2005, 105).

Päätöksenteontukijärjestelmä DSS yhdistää henkilön älylliset resurssit ja tietokoneen kyvyt parantaakseen päätöksentekoa. Se on tietokoneperusteinen tukijärjestelmä johdon päätöksentekijöille parantamaan päätöksentekijöiden kykyä hahmottaa ongelma, jonka ratkaisu vaatii useita päätöksen tekemisen tekijöitä. (Turban 2005, 15), (Tuimala 2003, 16).

Kuitenkaan DSS-järjestelmät eivät poissulje ihmisen henkilökohtaista osaamista ja kokemusta päätöksenteon kohteena olevan alueen hallitsemisessa. DSS-järjestelmä mahdollistaa tietokoneen tuottaman ja tuotetusta tiedosta merkityksellisen muotoon muokatun tiedon käsittelyssä. Ihmisen ja koneen yhteistyössä ihminen on se joka valvoo päätöksentekoprosessia, tukee päätöksentekoa selvittämällä erilaisia ongelmia sekä käyttää sopivia matemaattisia ja tilastollisia malleja sekä kyselyitä. (Tuimala 2003, 16).

4.1 MIS, Management information systems

Management information systems, MIS, on tiedonhallinnanjärjestelmä, joka keskittyy tietojärjestelmien käyttöön liiketoimessa ja sen johtamisessa. MIS viittaa myös tietyn tyyppisiin järjestelmiin jotka palvelevat keskijohdon tarpeita. Keskijohto tarvitsee tietojärjestelmää toiminnan seuraamisen, kontrolloimisen, päätöksenteon sekä hallinnon toimien toteuttamisen avuksi. Kysymys johon tällainen järjestelmä vastaa, kuuluu ”Toimiiko kaikki hyvin?”. MIS tarjoaa raporttien muodossa keskijohdolle tietoa yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. (Laudon 2006, 53).

MIS kokoaa ja raportoi yrityksen perus toiminnoista, kuten myynnin, katteen tai varaston kehittyminen, keräten tietoa yrityksen tapahtumien tallennusjärjestelmästä. Kerätyt tiedot raportoidaan yleensä pakattuna ja muokattuna säännöllisesti tulostettaviin raportteihin. MIS

palvelee keskijohtoa pääsääntöisesti viikko, kuukausi ja vuositason tuloksin, mutta kehittynyt MIS sallii porautumisen päivä, jopa tuntitason tulokseen jos siihen on tarve. MIS tarjoaa yleensä vastauksen rutiinitason kysymyksiin eli etukäteen määriteltyihin kysymyksiin ja etukäteen määriteltyyn vastauksen muotoon. Tällä tarkoitetaan nimenomaan edellä mainittuja myynnin, katteen tai varaston kehitystä. Vastauksen etukäteismääritelmällä tarkoitetaan esimerkiksi eri hierarkiatasoja eli tulosityksiköitä, osastoja. Tyypillinen MIS ei toimi joustavasti eikä analyyttisesti, vaan sen tehtävä on koota rutiinitieto keskijohdon analysoitavaksi. (Laudon 2006, 54).

4.2 ESS, Executive support systems

ESS (Executive support systems) auttaa ylintä johtoa tekemään päätöksiä. ESS osoittaa ei-rutiini päätösten tarvitsevan arviointia, arvottamista ja näkemystä koska olemassa ei ole hyväksyttyä proseduuria tulevasta päätöksestä.

ESS on rakennettu yhdistämään tietoa ulkopuolisista tapahtumista, uudesta verolaista tai kilpailijoista, mutta se sisältää myös koottua tietoa yrityksen sisäisistä tunnusluvuista. Yrityksen sisäiset tiedot saadaan MIS- ja DSS-järjestelmistä. Nämä järjestelmät suodattavat, tiivistävät ja jäljittävät kriittistä tietoa ja muodostavat merkityksellisimmän tiedon ylimmän johdon käyttöön. Laudon & Laudonin kirjasta löytyy hyvä esimerkki toimivasta ESS:stä. Kirjassa mainitaan Leiner Health Productsin pääjohtajan tietokoneen työpöydällä oleva minuutti tasoinen näkymä yrityksen taloudellisen tuloksen kehityksestä. Talouden tunnuslukuja ovat tässä tapauksessa käyttöpääoma, myyntisaamiset, ostovelat, kassavirta ja varastoarvo. (Laudon 2006, 57).

ESS eroaa merkittävästi MIS-järjestelmästä siinä, että kun MIS tuottaa raportteja on ESS:lle tyypillistä, että se toimii ylimmän johdon portaalilla. ESS voi esimerkiksi sisältää työasemia joissa on interaktiivisia grafiikoita, ja viestintäominaisuuksia joiden kautta pääsee käsiksi historiatietoihin ja kilpailukykyä ylläpitäviin yrityksen sisäisiin tietoihin sekä esimerkiksi Helsingin pörssin tietoihin.

4.3 GDSS, Group decision-support systems

GDSS, group decision-support systems, ovat erityisiä järjestelmiä jotka tarjoavat ryhmälle henkilöitä elektronisen ympäristön jossa johto ja tiimit voivat yhdessä tehdä päätöksiä ja suunnitella ratkaisuja ei ohjattuihin ja puoliohjattuihin ongelmiin.

GDSS tarjoaa työkalut ja teknologian erityisesti ryhmäpäätösten tekemiseen. Suurin este ryhmäpäätösten tekemiseen on ollut päätösten tekijöiden tapaamisten aikaansaaminen.

Tapaamisien pidentyminen ja osallistujien lukumäärän kasvu ovat hankala yhtälö. Johdon työajasta on arvioitu kuluvan kokouksissa ja tapaamisissa 35 - 70 %. (Laudon 2006, 496).

GDSS tekee tapaamisista tehokkaampia tarjoamalla työvälineet helpottamaan suunnittelua, luomaan, organisoimaan ja tuottamaan ideoita. Se dokumentoi tapaamiset tiedoksi muille yrityksessä postilistalle määritetyille henkilöille. GDSS sisältää kolme elementtiä: laitteiston, ohjelmiston sekä ihmiset. Laitteisto sisältää kokoustoiminnot sinänsä eli kokoushuoneen, pöydät ja tuolit. Tämän lisäksi se sisältää myös elektroniset näytöt ja äänentoistolaitteet, tietokoneen ja verkkotoiminnot.

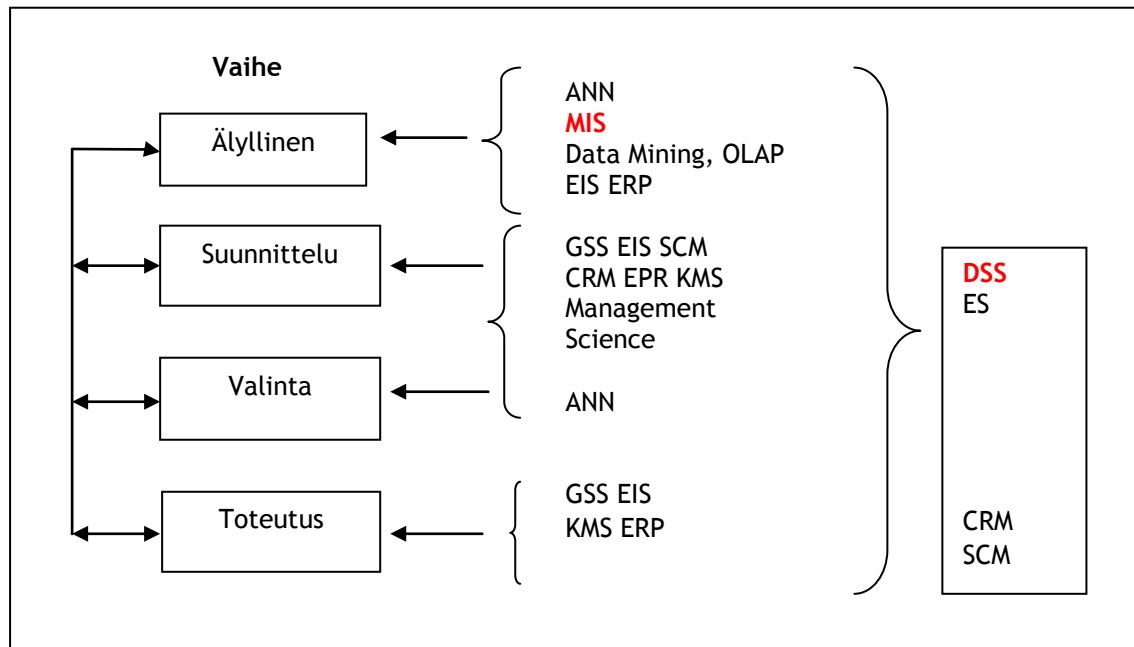
Ohjelmisto on suunniteltu alun perin tapaamiseen, jossa kaikki osallistujat ovat samassa huoneessa, mutta sitä voidaan käyttää myös verkkoympäristössä. Tämän kaltainen ohjelmisto käsittää *elektronisen kyselyn*, joka auttaa valmistelemaan käsiteltävää asiaa etukäteen ja varmistaa, että kaikki ovat tietoisia asiasta. *Elektroninen aivoriihi*, joka mahdollistaa yksilöiden samanaikaisesti ja anonyymisti esittää näkemyksiä tapaamisen aiheesta. *Ideoiden organisointi*, joka kokoaa tapaamisen aikana muodostuneet ideat. *Kyselyvälineet*, jotka auttavat esittelijöitä ja ryhmien vetäjiä keräämään esitietoja, sekä tapaamisen aikaisia tietoja. *Äänestysvälineet tai priorisointimäärittelmät*, jotka mahdollistavat äänestämisen tai asioiden järjestämisen esimerkiksi tärkeysjärjestykseen. *Osakkeenomistajien määrittämisen ja analysointivälineet*, jotka kertovat tehtyjen päätösten vaikutuksista organisaatioon ja sitä kautta osakkeenomistajiin. *Menettelytapamäärittelmät*, jotka tukevat ohjattuja päätöksiä yhteisymmärrykseen pääsemisen tueksi. *Ryhmäsananasto*, joka dokumentoi ryhmän tekemän päätöksen sisällön merkityksen.

Kolmas tekijä, ihmiset, eivät sisällä ainoastaan osallistujia vaan myös koulutetut ohjaajat sekä usein henkilöstöä joka osaa käyttää laitteistoa ja ohjelmaa. Kaikki kolme osatekijää yhdessä muodostavat useita erilaisia GDSS -kokonaisuuksia.

4.4 BI, Business Intelligence

Business Intelligence (BI) on datavarastoinnin ja tiedon muokkaamisen prosessin uudistamista. Ennakoiva BI keskittyy päätöstenteon kiihtyvään tahtiin käyttämällä olemassa olevaa BI infrastruktuuria määrittelemään, laskemaan ja tuottamaan viimeisimmän, tehtäväkriittisen tiedon. Näiden menetelmien ja teknologian myötä BI järjestelmien tuottaman tiedon saatavuus ja arvo ovat nostaneet arvoaan. Menestyvä liiketoimi vaatii älykästä tiedon käyttämistä. Ennakoivalla BI:llä on viisi osatekijää: reaaliaikainen tietovarastointi, automatisoitu poikkeuksien ja virheiden havaitseminen, ennakoivat hälytykset, huomaamaton työnkulun seuranta sekä automaattinen oppiminen ja jalostaminen. (Turban 2005,107).

BI on tapa tuottaa MIS tietoa. Kappaleessa 4.2 kuvattiin Simonin päätöksenteonprosessin malli. Malli jakautu neljään päävaiheeseen: älylliseen, suunnitteluun, valintaan sekä toteutukseen. Kuviossa 6 kuvataan päätöksenteontukijärjestelmiä ja sitä, miten ne liittyvät kuhunkin edellä listattuun vaiheeseen.



Kuvio 6: DSS ohjelmien tuki yrityksen eri toiminnoille.

5 CSF, Critical Success Factor

Tässä osiossa käsitellään menetelmää, CSF (Critical Success Factor). CSF:t ovat avaintekijöitä tai -toimintoja, joita vaaditaan takaamaan liiketoiminnan onnistuminen. CSF tekijöiden määrittäminen auttaa yritystä keskittämään voimansa näihin avain tekijöihin. (<http://www.rapidbi.com/created/criticalsuccessfactors.html>)

Jotta DSS-järjestelmistä saadaan paras mahdollinen hyöty irti, on CSF tekijöiden kartoittaminen tärkeää. Kun tiedetään, mihin tekemisessä tulisi keskittyä, ollaan jo lähellä onnistumista. DSS-järjestelmien tehtävä on auttaa käsittelemään näitä avain toimintoja oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan. CSF sekoitetaan helposti KPI (key performance indicator) indikaattoreihin. Ne eivät kuitenkaan ole sama asia. CSF-tekijät ovat yrityksen strategian kannalta merkittävät tekijät. KPI taas mittaa tavoitteita ja mahdollistaa strategisen toiminnan mittaamisen. Esimerkiksi KPI on sama kuin uusien asiakkaiden määrä ja CSF on sama kuin asiakkaita varten avattujen puhelinkeskusten määrä.

CSF-tekijät voivat muuttua ajan myötä. Se voi sisältää esimerkiksi tuotteen laatuun, työilmapiiriin, tuotannon joustavuuteen tai branditietoisuuteen liittyviä tekijöitä.

Käytännössä tämä tarkoittaa mitä tahansa näkökulmaa liiketoiminnassa joka voidaan yksilöidä menestyksen kannalta elintärkeäksi toiminnaksi. Kriittiset menestystekijät löydetään usein tuotantoprosessista, työntekijöiden ja organisaation taidoista, toiminnoista, tekniikasta ja teknologiasta.

Tässä yhteydessä termi kriittinen kannattaa avata. Sanalle kriittinen on kaksi merkitystä:

1. Kriittinen = tärkeä, avain, ratkaiseva, elintärkeä, strateginen jne.
2. Kriittinen = hälyttävä, huolestuttava jne.

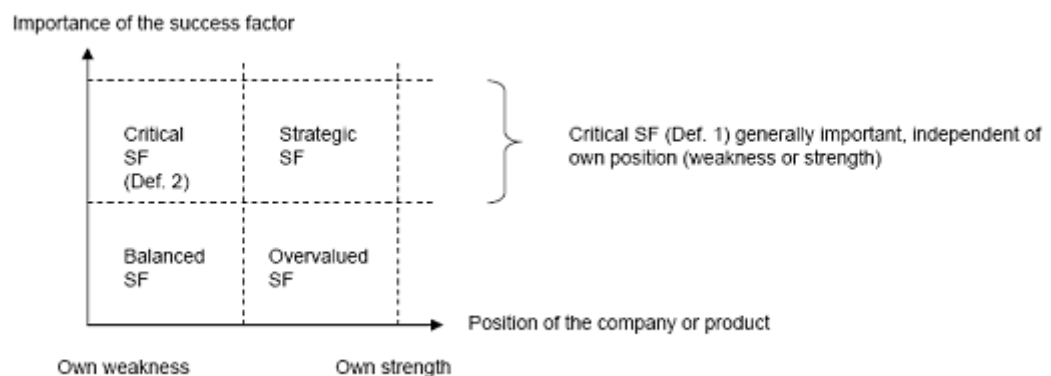
Kriittinen menestystekijä yhteydessä tarkoitetaan kohdan yksi kaltaista määritelmää.

Löydetty tekijä on toiminnan kannalta elintärkeä positiivisessa mielessä. Kohdan kaksi kriittinen on vahvasti negatiivinen ilmaus.

Kuviossa 7 on kuvattu näiden kahden määritelmän eroa yrityksen toiminnan kannalta. Ylempi kuvio kuvaa yrityksen strategista ajattelua, alempi kuvio prosessia yrityksen sisällä.

Määritelmä 1 kuvaa positiivista kriittisyyttä eli CSF tekijää.

Määritelmä 2 kuvaa negatiivista kriittisyyttä.



Kuvio 7: Kriittinen sanan kaksi merkitystä.

(<http://www.rapidbi.com/created/criticalsuccessfactors.html>)

Näiden kuvien perusteella voidaan määritellä CSF-tekijän olevan yrityksen toiminnalle merkittävä tekijä, jonka osaaminen on vielä heikkoa. Koska termin kriittinen ymmärtäminen on halutun sanoman kannalta merkittävä, tulee kiinnittää korostetusti huomio siihen, että kaikki asianosaiset ymmärtävät kummasta on kyse.

Kuinka CSF löydetään ja mitä sille tulee tehdä? Hyvän määritelmän takana on muutaman periaate. Aluksi tulee varmistua siitä, että toimintaympäristön tuntemus on tarpeeksi hyvää. Kilpailijoiden tunteminen on elintärkeää. On myös löydettävä se tekijä, mikä erottaa oman organisaation näistä kilpailijoista. On yritettävä löytää mitattavissa oleva tekijä. Tekijä voi olla parempi varaston kierto, edullisemmat logistiikkakustannukset, tehokkaampi jälleenmyyntiverkosto tai muu vastaava. Mitattavuuden etu on siihen kohdistuneiden muutosten aikaansaaman eron todentamisen mahdollisuus. Asiaa joka ei ole mitattavissa, ei ole absoluuttisesti mahdollista verrata. Menestymisen ratkaisu perustuu useiden muuttujien varassa, mutta joitakin niistä ei ole koskaan huomioitu toimintoja suunniteltaessa. Pyrkimys löytää kunkin toiminnan kriittinen tekijä on jo askel oikeaan suuntaan. Kriittisen tekijän löytäminen on jo puoli voittoa.

(<http://www.articleflame.com/Art/1512/140/Critical-Success-Factors.html>).

6 Ostotoiminta

Tässä osiossa käydään läpi ostotoimintaan liittyvää teoriaa, eri toimialojen sekä vähittäiskaupan erityispiirteitä ostotoiminnan kannalta. Osiossa avataan myös ostotoimintaa tukevien järjestelmien kehityskaari.

Ostotoiminta on keskeisessä asemassa yrityksen tuloksenteon näkökulmasta. Ostotoiminnan tehokkuudella ja osaamisella on keskeinen rooli yrityksen toiminnastaan saatavaan katteeseen. Tehokas ja toimiva osto-organisaatio on yrityksen ydin. Päätökset, joita ostaja työssään tekee, vaikuttavat niin logistiikan kuin myyntikentänkin päivittäiseen toimintaan. Ostotoiminnan merkitys yrityksen liikevaihdosta on useimmilla aloilla huomattava, joten se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Poussun materiaalissa viitataan Litaja (2004) toteamaan jonka mukaan kaupan alalla ostojen osuus on 50-90% liikevaihdosta. (Poussu, 2007).

Ostamisen tarkoitus on hankkia oikeaa laatua, oikeaan aikaan, oikea määrä, oikeasta paikasta, oikeaan hintaan. Väittämä saattaa kuulostaa yksinkertaistukselta, mutta se kertoo kattavasti ostotoiminnan tarkoituksesta. Väittämää on myös kritisoitu. Näiden lisäksi on hyvä mainita ostotoiminnan johtamisen kannalta muutama näkökulma. Ostotoiminnan tarkoitus on:

- tarjota yritykselle sen tarvitsemat tuotteet tai palvelut.
- varmistaa toimitusten jatkuvuus pitämällä yllä hyviä toimittajasuhteita voimassa oleviin toimittajiin sekä kehittää uusia vaihtoehtoisia toimittajasuhteita täyttämään joko ilmaantuneita tai suunniteltuja tarpeita.

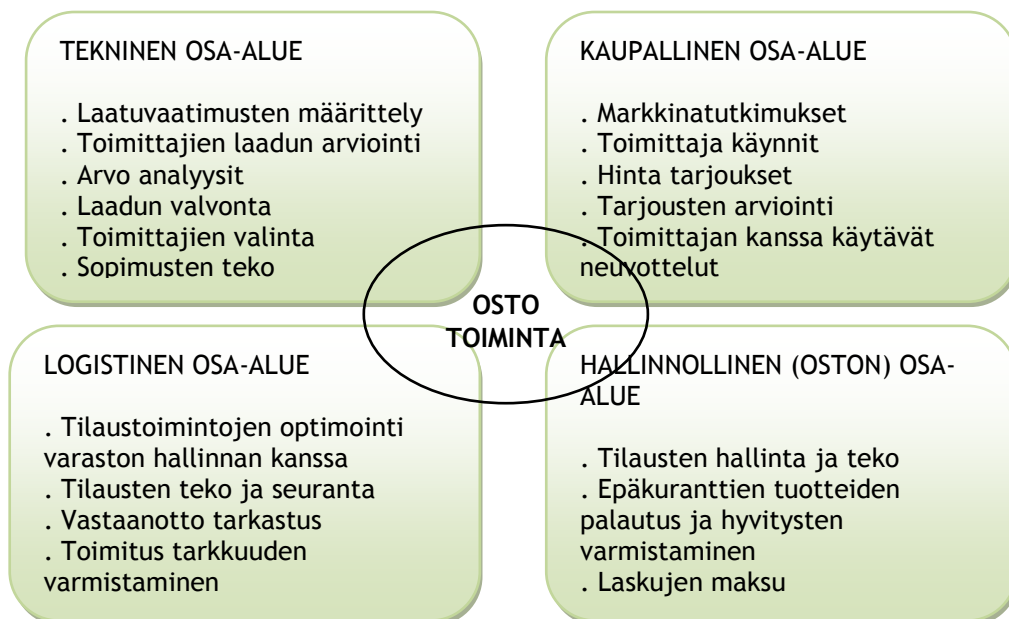
- ostaa tehokkaasti ja viisaasti samalla muistaen eettisen vastuun.
- pitää yllä kommunikointia yrityksen muiden organisaatioiden kanssa, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman tehokasta.
- kehittää henkilökuntaa, toimintatapoja, prosesseja ja organisaatiota varmistaakseen tavoitteiden saavuttamisen.

(Baily 2005,3).

Kuten Hutt ja Speh asiaa käsittelevät, on ostamisen tavoite katkeamaton tavaravirta, varaston hallinta, laadun parantaminen, toimittaja suhteiden hallinta ja kehittäminen, kokonaiskustannusten minimointi, hallinnon kustannusten pienentäminen sekä yrityksen aseman vahvistaminen. Ostopäätöksen tekijän täytyy tasapainotella monien tekijöiden välillä ostopäätöstä tehdessään. Esimerkiksi halvan tuotteen laatu ei vastaa tuotteelta vaadittavaa tasoa, vaan tuotteesta on löydettävä hinta-laatu suhteeltaan oikea tuote. Samalla kun ostajan tulee huolehtia kulurakenteesta tulee hänen myös pitää suhteita yllä toimittajain. Nämä seikat tekevät ostamisesta hankintaketjun keskeisen toiminta-alueen. (Hutt 2004, 36).

6.1 Ostotoiminnan pääosa-alueet

Osto- ja logistiikkatoiminnot voidaan jakaa neljään pää osa-alueeseen: tekniseen, kaupalliseen, logistiseen sekä hallinnolliseen osaan, Kuvio 8. Tekninen osa on lähinnä toimivuuden, analysoinnin ja laadun varmistuksen aluetta. Kaupallinen osa-alue sisältää toimittajasopimusten ja suhteiden ylläpitoa. Logistiikan osa-alue sisältää kaikki toiminnot, joilla tähdätään materiaali virran hallintaan toimittajalta asiakkaalle. Neljäs osa-alue, hallinto, pitää sisällään tilausten käsittelyä ja laskujen seuranta. (Anttila 2009).



Kuvio 8: Ostamisen neljä osa-alueetta. (Anttila, 2009).

6.2 Ostaminen eri toimialoilla

Tässä osiossa kuvataan eri toimialojen ostotoiminnan erityispiirteitä, sekä ostamisen segmentointia. Baily, Farmer, Jessop ja Jonesin (2005) mukaan organisaatorakenne sekä -toimiala vaikuttavat suoraan yrityksen ostotoimintaan.

Pienessä, yhden tuotteen yrityksessä ostamisella ei ole suurta roolia. Ostaminen ei linkity yrityksen strategiaan ja osto-päätös on usein pirstaleinen eli toinen osasto voi määrittellä ostotarpeen. Ostamisesta vastaava henkilö raportoi usein talous- tai tuotanto johtajalle.

Liukuhihniteollisuudessa ostamisella on merkittävä rooli strategiassa. Ostaminen vaatii korkean tason erikoistumista, tutkimista, laadun valvontaa, varastointia ja varaston hallintaa. Sama koskee myös raaka-aineostajia sekä elektroniikkaostajia. Ostajohtaja johtaa ostotoimintaa. Palkka ja status arvotetaan korkealle tämän kaltaisissa yhtiöissä.

Valmistusteollisuudessa materiaalikulut on suurin kuluerä. Toimitusketjun jatkuvuus ja vahva asiantuntijuus alasta ovat elinehto. Ostotoimintaa johtaa joko ostajohtaja tai ylimpään johtoon kuuluva henkilö. Osto-osasto on hyvin rakennettu ja siellä työskentelee oman erityisalansa erityisosajat.

Prosessiteollisuudessa raaka-aineostoilla on keskeinen rooli koko yrityksen toiminnan kannalta. Raaka-aineiden katkeamaton toimitusketju ja saatavuus ovat tärkeitä ja jatkuvan kehittämisen kohteita. Ostotoiminta on maailmanlaajuista. Raaka-aineita ostettaessa neuvottelutaidot ja sopimukset ovat avain asemassa varman saatavuuden takaamiseksi. Neuvottelut voi hoitaa toimitusjohtaja tai yksikön johtaja, mutta varsinaisen ostamisen hoitaa ostaja.

Alkutuotantoteollisuudessa, kuten öljy tai hiili, ei raaka-aine ostoja ole. Kulut tällä alalla ovat mittavia. Varaosien ja huollon saatavuus ovat kriittisiä CSF -tekijöitä näillä aloilla. Tämä tuotantosuuntautunut toiminta on riippuvainen laitteista ja niiden toiminnasta. Yksittäiset investoinnit voivat olla merkittävän suuria. Osto-osastolla on suuri vastuu kulujen sekä varaston hallinnassa. Suurissa yrityksissä ostotoiminta voi olla keskijohdon alaisuudessa ja paikallisostajat raportoivat suoraan paikalliselle toimitusjohtajalle.

Jakelu- ja vähittäismyynnin alalla ostamisella on eri funktio. Tuotteita ei osteta omaan käyttöön vaan jälleenmyyntiin. Tuotteille ei myöskään tuoteta lisäarvoa ostamisen ja myymisen välillä. Ostotoiminta on asiakasohjautuvaa ja siihen vaikuttaa muoti. Mainonta vaikuttaa kysyntään, ja siksi ostotoiminta ja mainonta toimivat vahvasti yhteen. Kuten luvun alussa mainittiin, ostotoiminnan kulut ovat 50-90% yrityksen kokonaiskuluista. Valikoiman hallinta ja varaston hallinta ovat keskeisiä CSF -tekijöitä tällä alalla. Tämän kaltainen

toiminta ei ole pääomavaltaista ja on usein hyvin kilpailtua. Nettotulosprosentti on usein matala, yleensä alle 5 %, mikä tekee ostamisen erityistä osaamista vaativaa toimintaa. Osastolla saattaa olla markkinointi tai kaupallinen johtaja sekä erikoistuneita ostajia jotka raportoivat suoraa ostojohtajalle.

Palvelualalla suurin pääoma ovat ihmiset jotka tarjoavat osaamistaan ja tietämystään. Fyysisen materiaalin ostaminen ei ole merkittävä tekijä kulurakenteessa. Kuitenkin sidotun pääoman tarve voi olla suuri, kuten lentoliikenteessä. Aloilla, joilla pääomaa sitoutuu merkittävästi laitteisiin ja tekniikkaan, on ostotoiminta usein ennemminkin toiminnallista hankintatoimintaa kuin ostamista. Hankintatoimesta on usein vastuussa keski- tai alijohto, jotka raportoivat toiminnasta vastaavalle johdolle.

Julkisen sektorin ostotoiminta on hyvin laajamittaista. Se pitää sisällään työvälinehankintaa, paikallisviranomaisten kanssa kanssakäyntiä, hallituksen osastoja, terveysviranomaisia, armeijan ylläpitoa. Koska nämä kaikki katetaan verovaroista, on tulovirta rajallinen. Ostotoiminnan toimintaperiaatteista on poliittinen päätös joita tulee noudattaa. Eettisen ostamisen arvot ovat erityisen tärkeitä julkisen sektorin ostotoiminnassa. (Baily 2005,74-76).

Hutt ja Speh kuvaavat kirjassaan ostettavan tuotteen asemaa ja ostotoiminnan haasteellisuuden suhdetta yrityksessä. Tuotteet voidaan jakaa neljään ryhmään.

1. Korkean tuoton ja riskin sekä selkeän hankintatoimen ryhmä
 - . Mainonta
 - . Telemarkkinointi
 - . Brandatyt valmist tuotteet
2. Matalan tuoton ja selkeän hankintatoimen ryhmä
 - . Toimistotarvikkeet
 - . Matkailu
3. Korkean tuoton ja riskin sekä haasteellisen hankintatoimen ryhmä
 - . Toiminnan kannalta kriittiset komponentit
 - . Korkean teknologian tuotteet ja palvelut
 - . Ulkoistettu tuotanto
4. Matalan tuoton ja riskin sekä haasteellisen hankintatoimen ryhmä
 - . Materiaalit
 - . Logistiikka
 - . Hyöty ohjelmat
 - . Ammattilaisten palvelut

Suurin asiakkaalle tuotettu arvo ja siitä saatava hyöty on ryhmässä kolme. (Hutt 2004, 41). Vähittäiskaupan ostotoiminta keskittyy ryhmän 1 kategoriaan.

6.3 Vähittäiskaupan ostotoiminta

Suurin osa suurien organisaatioiden ostotoiminnasta on keskitettyä ostotoimintaa (Baily 2005, 319). Ostaminen voi olla organisatorista, taktista tai strategista. Organisatorinen ostaminen on enemmän prosessi kuin eriytetty toiminto. Organisatorinen ostaminen käsittää useita päätöksenteon tasoja joista jokainen tuottaa päätöksiä (Hutt 2004, 59). Strategiseksi ostamisen tekee se, että ostamisen perussy on varmistaa yrityksen kannalta kriittisten komponenttien saatavuus. Taktinen ostaminen liittyy lähinnä toimialaan jossa ostaminen toimii läheisessä yhteistyössä jonkin muun toiminnan kanssa, tästä esimerkkinä teollisuus ja sen komponenttihankinnat. (Tuimala 2003, 25).

Strateginen ostaminen on nostanut päätään viime vuosina (Tuimala 2003, 27) ja vähittäiskauppa kehittää toimintaansa myös tähän suuntaan. Vähittäiskaupan alalla toimittajasuhteet ovat tärkeitä ja usein pitkäaikaisia, mutta ihmisten kulutustottumukset muuttuvat ja elävät jatkuvasti, mikä vaatii myös ostotoimelta joustavuutta ja ajan hermoilla olemista.

Deloitte Research ennustaa tulevaisuuden ostamisen muuttuvan yhä enemmän asiakaskeskeiseksi. Heidän mukaansa useat jälleenmyyjät kuvittelevat toimintansa olevan jo asiakasvetoista, mutta Deloitteen mukaan näin ei ole. Nykyään menestys lasketaan ja mitataan myynnin nousuna per myyntineliö tai jonkin maantieteellisen alueen tai myymälän onnistumisen kautta. Jälleenmyyjälle asiakaskeskeinen ajattelu tarkoittaa logistiikkaketjun kehittämiseen keskittymisen siirtämisen kysynnän ketjun kehittämiseen. Toimiva kysynnän ketjun malli perustuu tietoon, joka syntyy asiakkaan ympärille rakennetun toiminnan kautta. (Deloitte, 2002). Toimivasta kysynnänketjusta on hyvänä esimerkkinä muutoksen kokenut lentomatkataminen. Lentolipun hinta ei ole enää vakio, vaan koostuu asiakkaan itse määrittelemistä komponenteista, aterista, istuinpaikasta jne.

Mark & Spencerin ostotoiminnan kuvaus kuvaa hyvin tyypillistä suuren vähittäismyyjäyrityksen ostotoiminnanorganisaatiota. Ostotoiminnassa on mukana useita omien alueittensa erikoisosaajia, jotka työskentelevät yhdessä. Otetaan esimerkiksi omatuotanto muotialalla. Valitsija on vastuussa siitä, millainen mallisto ostetaan. He kiertävät messuja ja seuraavat aikaansa tarkasti. Ostajan vastuulla on osto budjetti ja ennuste. Ostaja valitsee tiiviissä yhteistyössä valitsijan kanssa mikä mallisto myy ja mikä ei. Ostajalla on ostopäätöksessä viimeinen sana. Kun mallisto on valittu ja testi kappaleet hyväksytyt, alkaa tuotteistajan työ. Tuotteistaja määrittelee tilattavat määrät ja hänen vastuullaan on varaston hallinta. Nämä

kolme ammattilaista työskentelevät tiiviissä yhteistyössä, jossa välillä työnkuvan rajat ylittyvät. Pienemmissä yrityksissä ja tavaratalotoiminnassa on tyypillistä, että ostaja on vastuussa valinnoista, ostamisesta ja joistakin tuotteistamisen osa-alueista. (Baily 2005, 319).

6.4 Tietojärjestelmät osana ostotoimintaa

Ostotoiminnassa joudutaan käsittelemään useita ulottuvuuksia kerralla ja niiden perusteella tehtävillä päätöksillä on merkittäviä seurauksia. Ostotoimintaa tukevat tietojärjestelmät ovat kehittyneet organisaatiomuutosten sekä uusien strategioiden mukana. Monet yritykset ovat läpikäyneet prosessin jossa tavoitteena on mahdollisimman joustava ja tehokas toimittajien ja asiakkaiden kanssa kommunikointi.

Järjestelmän kehitysvaihe sisältää viisi vaihetta. *Lapsivaiheessa*, käytössä on yksinkertainen toimisto-ohjelma, joka ei ole asianmukaisesti liitetty mihinkään. Se sisältää muutamia arkistoja.

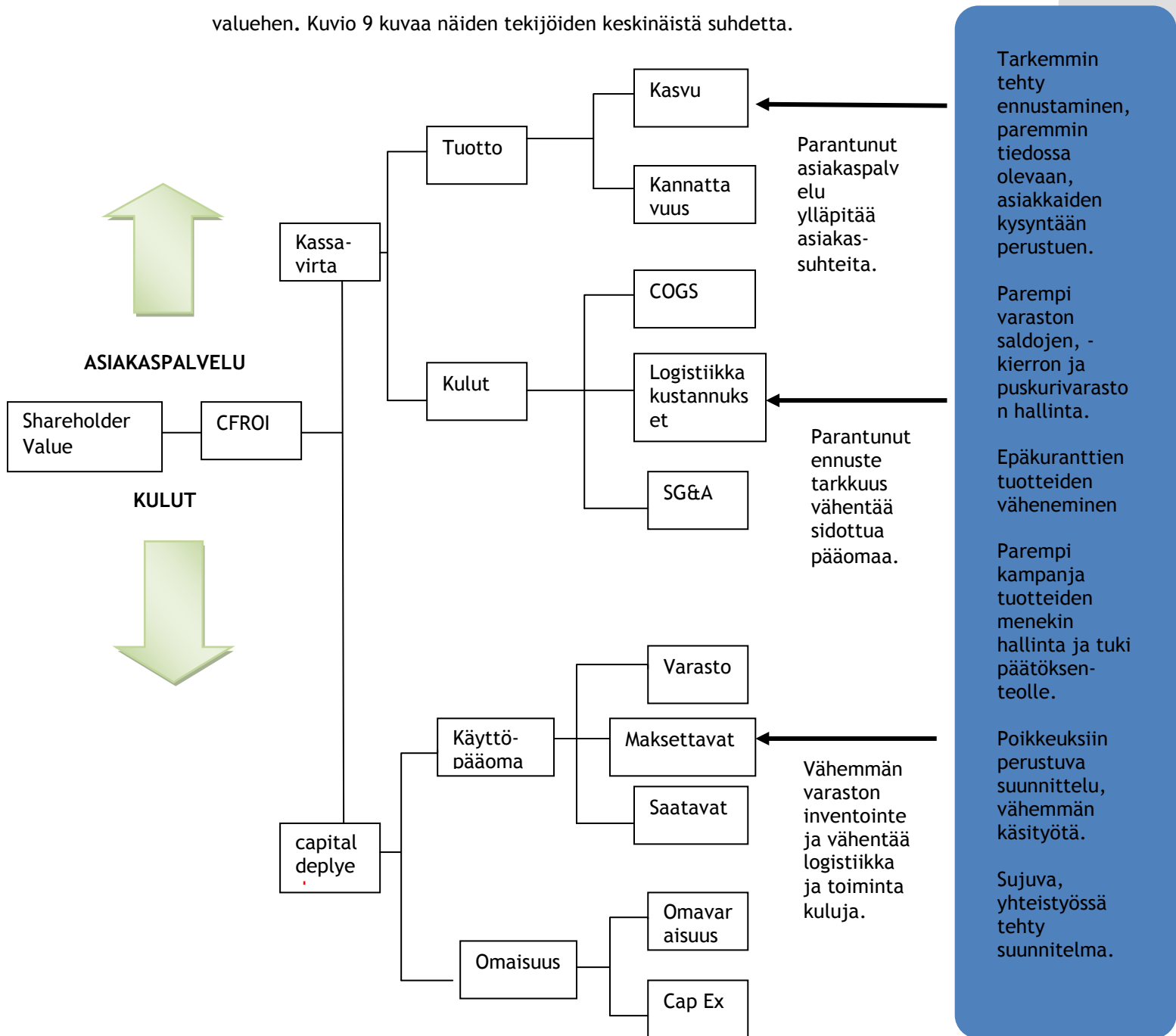
Heräämisvaiheessa, huomataan oston kannalta tarvittavien tietojen tärkeys: käsin syötetyn tiedon määrä kasvaa. Tässä vaiheessa organisaation sisäisten tietokoneiden verkottaminen aloitetaan, mutta vielä ei olla verkossa organisaation ulkopuolelle.

Kehitysvaiheessa, hyödynnetään jo edistyneempiä ohjelmia kuten materiaalin hallintaohjelmia ja linkitetään osto-ohjelma muihin toiminnan ohjelmiin. Internetin potentiaali huomioidaan.

Kypsyysvaiheessa, organisaation tietokanta on täysin integroitu kattamaan koko organisaation esim. ERP (Enterprise Resource Planning). Kaikki ostamiseen liittyvä tieto käsitellään tämän järjestelmän kautta. *Edistyneisessä vaiheessa*, täysin integroitu tietokanta on linkitetty EDI:n (Electronic Data Interchange) avulla suurimpien toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Internet toimii oston kannalta merkittävänä työvälineenä. Kansallinen ja kansainvälinen toimittaminen muuttuu työntämisestä vetovoimaiseksi, johtaen tehokkaaseen asiakaspalautteen hyödyntämiseen. (Solomon 1999, 388).

6.5 Ostotoiminnan merkitys tulokselle

Liike-elämässä toiminta tähtää tuottoon. Ostajan tekemällä ostopäätöksellä on suora vaikutus ostajan vastualueelta kertyvään katteeseen, myydyistä tuotteista saadun katteen, sekä alennuksella myydyistä tuotteista saadun katteen kautta. Kertyneellä katteella pyritetään liiketoimintaa. Hyvällä ennustamisella ja valikoimasuunnittelulla vaikutetaan oikeanlaisen valikoiman hallintaan, jolla taas on suora vaikutus kertyneeseen kokonaiskatteeseen, joka taas vaikuttaa yhdessä muiden tekijöiden kanssa yrityksen shareholder valuehen. Kuvio 9 kuvaa näiden tekijöiden keskinäistä suhdetta.



Kuvio 9: Ennustamisen ja kysynnän hallinnan vaikutus Shareholder Valuehen. (Konsultti toimisto X)

Mitä tarkempi ennustamisen prosessi ja mitä parempi tietoisuus yrityksellä on asiakkaiden toiveista, sitä paremmin ja tehokkaammin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Toimiva varastohallinta johtaa parantuneeseen varaston kiertoon ja vähentää varmuusvaraston ylläpito tarvetta. Tämä taas vähentää pääoman sitomisen tarvetta ja sidotusta pääomasta nopeammin saatavaa tuottoa. Tarkempi ennustaminen ja kysynnän hallinta vähentää epäonnistuneita hankintoja. Parempi alennusten ja kampanjoiden hallinta tuottaa paremman katteen sekä vähentää ”ei ole” - myyntiä ja parantaa päätöksentekoa. Mitä enemmän päästään keskittymään poikkeavien tilanteiden ennustamiseen, vähentää se samalla poikkeavien tilanteiden mukanaan tuomien ylimäärätöiden määrää. Sujuva, yhteistyöhön pohjautuva yksimielinen suunnittelu ohjaa toimintaa tehokkaimmin oikeaan suuntaan.

Parantunut asiakaspalvelu johtaa pysyviin ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Hyvä asiakas on sama kuin kuluttava asiakas. Asiakas tuo kassavirran, jonka määrä mahdollistaa yrityksen kasvun ja tuoton. Nämä kaksi tekijää vaikuttavat tulokseen. Vastaavasti menopuolella parantunut varaston- ja tavaravirran hallinta vaikuttavat tavaravirran hallinnan kustannuksiin, logistiikkakustannuksiin sekä SG&A. Nämä muodostavat tavaravirran aiheuttamat kulut. Tuotot miinus kulut muodostavat kassavirran.

Parantunut ennustamisen tarkkuus vähentää sitoutuneen pääoman tarvetta. Vapautunut pääoman määrä näkyy varastoon sitoutuneessa pääomassa, maksettavissa ja saatavissa eli nämä johtavat suoraa yrityksen käyttöpääoman määrään. Oman ja vieraan pääoman määrä kertoo varallisuuden. Käyttöpääoma sekä varallisuus muodostavat käytettävissä olevan varallisuuden.

Kassavirta ja käytettävissä oleva pääoma eli CFROI (Cash Flow Return on Investment), investointeihin vapautunut pääoma on merkittävä arvo osakkeenomistajille. Mitä parempi CFROI sitä parempi shareholder value. Koska markkinatalous toimii pitkälti osakemarkkinoiden toiveiden mukaisesti, on tällä arvolla merkitystä yritykseen kohdistuvan mielenkiinnon aikaansaamiseksi.

7 Tutkimusteoria

Tässä osiossa kerrotaan, miksi tässä työssä on päädytty käyttämään tapaustutkimusta tutkimustyylinä.

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen perustutkimustyyppiin, jotka ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvantitatiivisella tutkimusotteella pyritään yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen. Se

etenee yleisestä yksityiskohtaiseen, kun taas kvalitatiivinen tutkimus etenee induktiivisesti eli yksityisestä yleiseen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Siinä ollaan kiinnostuneita useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Samoin siinä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa. (Hirsjärvi 2004, 25)

A.D. Jankowicz pohtii näiden kahden teorian välistä paremmuutta seuraavasti. Tutkimuskirjallisuudessa käydään keskustelua siitä, kumpi menetelmä tai tekniikka on sopivampi tai 'tieteellisempi'. Joskus on väitetty, että rakenteellinen ja kvantitatiivinen menetelmä olisi 'tieteellisempi' ja sitä kautta parempi. Menetelmät tai tekniikat eivät ole 'parempia' tai 'tieteellisempiä' vain siksi, että ne ovat mittaavia. Se, mikä menetelmä tai tekniikka sopii mihinkin tutkimukseen paremmin, riippuu tutkimusongelmasta ja sen tarkoituksesta (Pervez 2005, 109).

Merkittävin ero kvalitatiivisen- ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä ei ole 'laatu' vaan menetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia ei saada tilastollisilla metodeilla tai muilla mittaavilla menetelmillä. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirre erot tulkitaan lähinnä näin; kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää mittaamista ja kvalitatiivinen tutkimus ei hyödynnä. (Pervez 2005, 109.)

Ovatko kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimuslähtökohta toisensa poissulkevia? Bullock, Little ja Millham (1992) toteavat, että kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä on ainakin yhteiskuntapoliittisessa tutkimuksessa tavallisimmin yhdistetty neljällä eri tavalla: Ensinnäkin kvalitatiivisia tuloksia käytetään kvantitatiivisten tulosten lomassa esimerkkeinä. Toiseksi kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten selittämiseen. He mainitsevat tästä esimerkkinä Bernsteinin kielellisestä koodista tekemät kvalitatiiviset tutkimukset, joita oli edeltänyt sarja kvantitatiivisia tutkimuksia sosiaaliluokan yhteyksistä lasten koulumenestykseen. Kolmanneksi kvalitatiivista vaihetta voidaan käyttää hypoteesien luomiseen kvantitatiivista vaihetta varten. Neljänneksi on tutkimuksia, joissa ensin on käytetty kvantitatiivista otetta, jonka pohjalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on muodostettu typologioita. (Hirsjärvi 2000, 28).

Vaikka edellä kerrottuun teoriaan viitaten voidaan ajatella, että tässä vaiheessa tutkimusta ei tarvitse päättää varsinaista tutkimusmetodia, niin työn kannalta on parempi asettaa jompikumpi lähtökohdaksi. Koska tutkimus ei lähtökohtaisesti käsittele numeerisia määreitä eikä mittaa tilastollisia todennäköisyyksiä vaan pyrkii ennemminkin löytämään vastauksen toiminnalliseen kysymykseen, on valinta selvä eli kvalitatiivinen tutkimusote. Tosin tässä vaiheessa ei pois suljeta mahdollisuutta, että jossain vaiheessa tutkimusta saatetaan käyttää kvantitatiivista otetta tutkimuksen apuna. Seuraavassa keskitytään kuitenkin avaamaan vain

kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia, kvantitatiivinen tutkimusote jätetään tässä työssä vaille tarkempaa käsittelyä.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä osio pohjautuu kokonaisuudessaan Helena Karastin Oulun yliopistossa pitämään Johdatus tutkimusmenetelmien käytäntöön- kurssin, kvalitatiivinen tutkimusosuuden opintomateriaaliin. (http://media.tol oulu.fi/video/jtmmk/JTMMK_kvalitutk_luento.pdf).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on kuvata ilmiöitä tai tapahtumia, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Yksilön, yhteisön, ilmiön ja prosessin tutkiminen tapahtuu niiden luonnollisessa ympäristössä tarkastellen niiden olemusta eli laadullisia ominaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. Päämääränä on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen, heidän omien tulkintojensa ja tutkittavalle ilmiölle antamiensa merkitysten hahmottaminen. Tutkijan ja tutkittavan kohteen välinen intiimi suhde johon tutkimukseen vaikuttavien tilannekohtaisten rajoitteiden vaikutus hyväksytään.

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää tiivistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Hyvä tutkimus kunnioittaa tutkittavan kohteen luonteen arvoja. Tutkimusraportissa pyritään säilyttämään tutkimuksen merkitysympäristö jossa aineisto on kerätty. Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin päästään tutkimaan sellaisia ilmiöitä ja kohderyhmiä joita tilastomenetelmillä ei voida tutkia.

Koska tässä työssä tehtävän tutkimuksen tavoite on Kuviota tietyn ryhmän ja tietyn prosessin yhtä osa-aluetta, sopii kvalitatiivinen tutkimusote tutkimukseen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusongelma liittyvät siihen kuinka sosiaalista kokemusta luodaan ja kuinka sille annetaan merkityksiä. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousee kysymys: ”Miten minä voin ymmärtää toista?”. Ongelma voidaan kysyä kahdesta suunnasta: miten tutkijan on mahdollista ymmärtää tutkittavan yhteisön jäseniä? ja miten joku toinen voi ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusraporttia?

Tässä työssä tutkimusongelmaa helpottaa se, että tutkija tuntee tutkittavaa aluetta jo entuudestaan. Tutkittavan kohteen nykytilanne ja toimintatavat ovat tutkijan tiedossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkija pystyisi täysin pois sulkemaan ensimmäisen kysymyksen ongelman. Toisen kysymyksen ongelman riski on suurempi, mutta asian tiedostamalla voi pyrkiä selkokieliseen lopputulokseen.

Mitä on laadullisen tutkimuksen teoria? Teoria on sama kuin tieteen tulokset systemaattisesti järjestettynä kokonaisuutena (luonnontieteellinen näkemys). Se on myös looginen apuväline, jota voidaan käyttää tutkimuksen välineenä tai keinona. Teoreettinen työskentely on käsitteellistä työskentelyä. Laadullinen tutkimus on kiinteässä suhteessa teoriaan. Ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä ei voi tutkia sellaisenaan, sitä voidaan tutkia vain sen ilmentymien kautta käsitteiden avulla. Usein laadullinen tutkimus hyötyy nimenomaan teoreettisista käsitteistä: ei niinkään teorioista. Teorian käyttö erottaa tutkimuksen selvityksestä. Teoriasta on hyötyä kun pohditaan aineiston yleistettävyyttä ja edustettavuutta. Aineisto edustaa tutkimuksessa empiiristä maailmaa ja laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kuin siivu todellisuudesta. Autenttista aineistoa ei ole olemassa; aineisto on representaatio todellisuudesta. Metodologian tehtävänä on ylittää empiirisessä tutkimuksessa teorian ja empirian välinen kuilu. Metodologia tarkoittaa keinoa rakentaa teoreettisesti perusteltu tutkimusasetelma, jonka avulla voidaan tutkia empiiristä todellisuutta. (http://media.tol.oulu.fi/video/jtmk/JTMK_kvalitutk_luento.pdf).

Tapaustutkimus vai toimintatutkimus

Tässä osiossa käydään läpi tapaus- ja toimintatutkimuksen ominaisuuksia ja niiden soveltuvuutta tämän työn tutkimukseen.

Tapaus- eli case tutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa - osasto, tuloksyksikkö, esikunta. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Kyseessä ei ole puhtaasti menetelmä vaan ennemminkin tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Otteen juuret ovat yleensä joko vertailevassa tai kokeellisessa tutkimuksessa. Tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni. (Koskinen 2005,154).

Toimintatutkimuksella ei ole yhtenäistä tutkimustraditiota, vaan se on yleisnimitys lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio. Toimintatutkimuksessa ei pyritä objektiiviseen ulkopuoliseen tarkasteluun, vaan tutkittaville kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, pyydetään heidät yhteistyöhön ja pyritään vaikuttamaan positiivisesti ihmisten elämään. Kohteena on aina jokin tietty, ajallisesti ja paikallisesti määrittyvä, yhteisö. Toimintatutkimuksessa on aina tavoitteita. Tällöin on tärkeitä kysyä millaisista arvoista tavoitteet nousevat ja kuka ne määrittävät. Mahdollistaa samanaikaisesti sekä tieteellisiä että käytännöllisiä kysymyksenasetteluja joissa toiminta ja muutos liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tavoitteena asiantilan parantaminen osallistujien oman toiminnan avulla, perustuen itsereflektioon ja itse arviointiin käytännön päättelyn pohjalta. Toimintatutkimuksen ideaali

tulos tuo muutoksen parempaan, parhaimmillaan emansipatorista (tutkimukselle arvokasta) tietoa saadaan vapauttamalla / valtaistamalla ihminen toimimaan. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja yhteisön vuorovaikutus on pysyvää ja pitkäaikaista. Tutkija on osa tutkimuskohdettaan joka pyrkii osallistumalla ratkaisemaan jonkin yhteisölle relevantin ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa.

(http://media.tol.oulu.fi/video/jtmk/JTMK_kvalitutk_luento.pdf).

Edellä kerrottuun viitaten voidaan todeta, että molemmat tutkimusotteet sopisivat tähän tutkimukseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus koska tapaustutkimukselle on ominaista piirre, jossa tutkimuskohteena on pääsääntöisesti yksi tapaus. Tässä työssä tutkimuksen kohteena on yhden yrityksen, Yritys A:n, ostajan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimuksen käyttöä olisi tukenut käytäntö, jossa tutkija ei pyri objektiiviseen ulkopuoliseen tarkkailuun, vaan osallistuu aktiivisen avoimesti tutkimuksen kulkuun. Koska tässä tapauksessa on tarkoitus kartoittaa nykytilannetta, eikä edustaa tutkijan näkemystä asiasta, sopii tapaustutkimus tältäkin osin paremmin tutkimusmenetelmäksi. Molemmissa menetelmissä tutkimuksen toteutus tapahtuu kirjallisen kyselyn pohjalta ja mahdollisesti järjestettyihin pienryhmähaastattelu tilanteisiin.

7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kirjallisena kyselynä. Ostajille toimitettiin kirjallinen kyselylomake. Kyselylomakkeen etu on sen, että ihmiset ovat tottuneet niiden käyttöön. Sähköinen kyselylomake olisi ollut nopea täyttää mutta sen katsottiin helposti jäävän täyttämättä tulevien sähköpostien suuren määrän vuoksi. Sähköisen kyselyn suurin etu olisi ollut kuitenkin aineiston käsittelyssä. Tallennettuun haastatteluaineistoon verrattuna lomakkeet voidaan käsitellä verraten nopeasti ja saada tilastolliseen analyysiin. Kyselylomakkeen haitta on kuitenkin sen täyttämättä jättämisen helppous (Hirsjärvi 2000, 35-37).

Tutkimuksen toisena menetelmänä käytettiin Yritys B:n ostoprosessin benchmarkia.

7.3 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Empiirisillä tutkijoilla on tapansa varmistaa, että tutkimuksen tuloksiin voidaan uskoa. Tällöin puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista tai tutkimuksen arvioitavuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin termeihin turvaudutaan tavallisesti silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Tässä kohdin on kuitenkin syytä muistaa tutkimuksen lähtökohta. Tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto (Koskinen 2005, 253).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat eroavat kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joten ainakin osa käytetyistä validiteetin muodoista ei tule kysymykseen. Validiteettia ei voitaisi eräiden koulukuntien mielestä soveltaa laadulliseen tutkimukseen, sillä aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Mäkelä(1990) ehdottaa laadullisen tutkimuksen arvioinnin perusteiksi seuraavaa: aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvoitus ja toistettavuus. (Kananen 2009, 92).

Tarkka dokumentointi mahdollistaa ratkaisujen ja päätelmien jälkikäteisen tarkastelun ulkopuolisen arvioijan toimesta. Toistettavuus liittyy arvoitavuuteen, sillä ellei riittävä tarkkaa tutkimusasetelman ja -prosessin dokumentaatiota ole tehty, on toistettavuus mahdotonta. Kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerit ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus sekä vahvistettavuus. (Kananen 2009, 93).

Tämä tutkimus täyttää nämä kriteerit. Työn luotettavuus voidaan tarkistaa tutkimuskyselyn tulosten arkistoinnin kautta. Tulokset ovat kirjatut Excel taulukkoon ja niiden alkuperäiset lähteet, kyselylomakkeet, on arkistoitu. Tutkimuksen tulos ei ole suoraan siirrettävissä, eli se ei ole pitävä myös muissa tapauksissa tai yhteyksissä johtuen tutkimuksen aiheesta.

Tutkimustulos on validi ainoastaan Yritys A:n ostopäätöksen tutkimisessa. Tutkimuksen riippuvuuden eli toistettavuuden voidaan olettaa onnistuvan, koska tutkimuksen lähtötilanne, tekovaiheet ja tulokset on dokumentoitu. Tutkimuksen vahvistettavuutta tutkija ei voi itse arvioida.

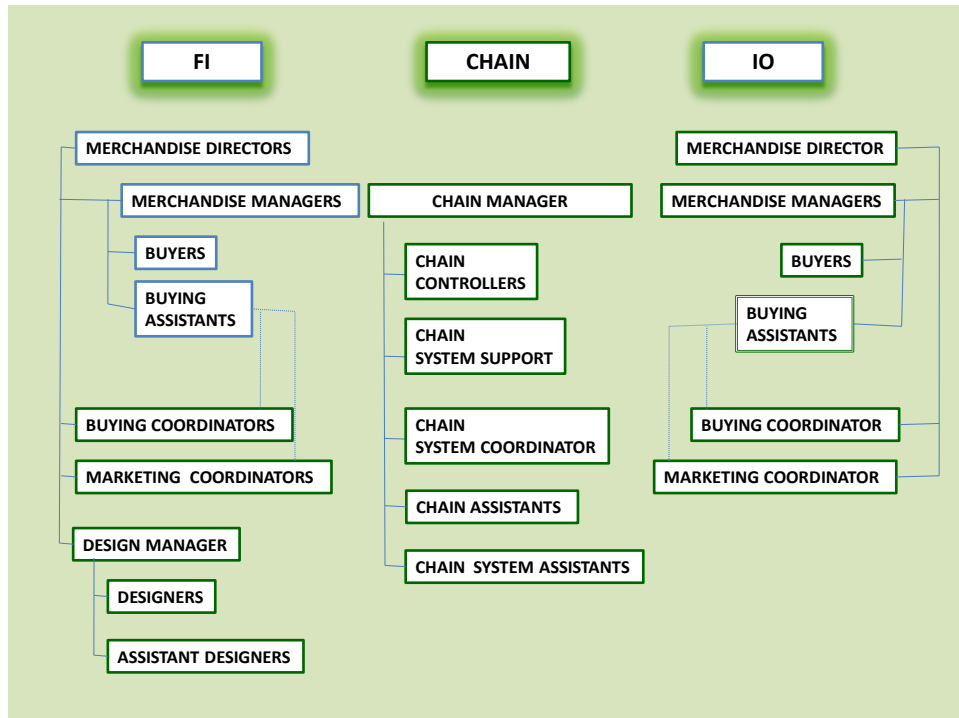
8 Tapaustutkimus Yritys A:n ostajille ostopäätöksen teosta

Hyvä päätös tarvitsee tuekseen riittävän määrän tietoa päätöstä koskevasta alueesta. Tätä ajatusta vasten toteutettiin tutkimus yritys A:n ostajille.

8.1 Yritys A:n ostoprosessi

Yritys A:n ostoprosessi on laaja. Se pitää sisällään tekniseen, kaupalliseen, logistiseen sekä hallinnolliseen osaan vrt. kappaleen 6.1 ostoprosessin pääpiirteet kappaleeseen. Tässä raportissa käsitellään tuotevalikoiman valintaan kohdentuvia päätöksiä, jotka pitävät sisällään lähinnä logistisen- sekä hallinnollisen osa-alueen toimia. Varsinaisen ostopäätöksen kohdalla käsittely on rajattu koskemaan ainoastaan ostopäätöksentekoa ja olemassa olevia päätöksenteon tukijärjestelmiä. Lisäksi ajatuksen kulku kulkee merkittävästi enemmän muotipuolen ostamisen kautta, kuin ns. kovan puolen ostamisen kautta. Muoti puoli pitää sisällään vaatetuksen ja asusteet, kova puoli esimerkiksi elektroniikan tuotteet. Tuoteryhmiä on paljon eikä työssä avata jokaisen alueen spesialiteetteja.

8.1.1 Yritys A osto-organisaatio



Kuvio 10: Yritys A:n osto-organisaatio.

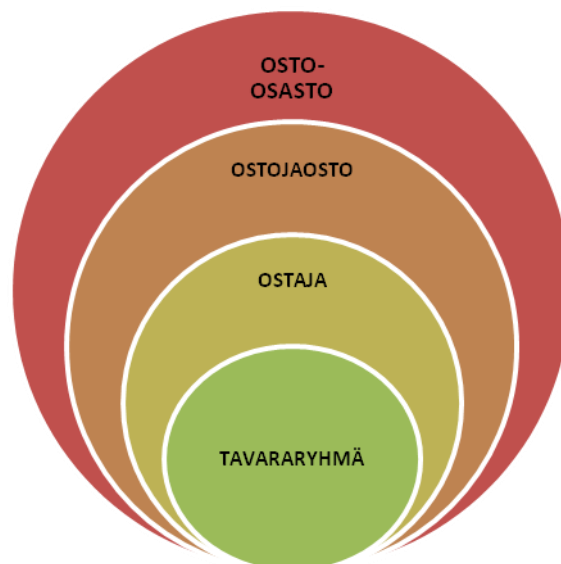
Yritys A:n osto-organisaatio on jakautunut markkina-alueiden mukaan joiden välissä toimii ketjun tukitoimintojen osasto kuvio 14. Ostojohtajia on neljä ja he raportoivat suoraa yksikön toimitusjohtajalle. Ostojohtajilla on alaisuudessaan vaihteleva määrä osastoja joita johtaa ostopäällikkö. Kussakin osastossa työskentelee ostajia, osto-assistentteja, oston koordinaattori sekä markkinointikoordinaattori. Lisäksi omatuotantotoiminnoista vastaa suunnittelupäällikkö, jonka alaisuudessa toimivat suunnittelijat sekä suunnittelu-assistentit. Ketjun tukitoiminnoista vastaa ketjupäällikkö jonka alaisuudessa työskentelee ketjun controllerit, ketjun tietojärjestelmien tuki, ketjun tietojärjestelmien koordinaattori, ketjuassistentit sekä ketjun tietojärjestelmäassistentit. Organisaatio käsittää yhteensä noin 200 henkilöä.

Neljä osto-osastoa muodostuu seuraavasti. Osto-osasto 1 käsittää muodin tavara-alueet, miehet, naiset, nuoret, lapset sekä urheilun. Osto-osasto 2 käsittää kosmetiikan, kodin, kirjat, paperin, lehdet sekä elektroniikan alueet. Osto-osasto 3 sisältää kaikki ulkomaantoimintojen alla toimivat alueet pois lukien elintarvikkeet. Osto-osasto 4 sisältää kotimaan sekä ulkomaantoimintojen elintarvike ostot. Verrattaessa Yritys A:n ja B:n organisaatioita, voidaan todeta Yritys A:n organisaation olevan todellisuudessa Yritys B:tä monimuotoisempi ja hierarkkisempi. Yritys B on pyrkinyt yksinkertaistamaan toimintamalliaan ja se näkyy myös organisaatiokaaviossa.

8.1.2 Yritys A:n ostoprosessi

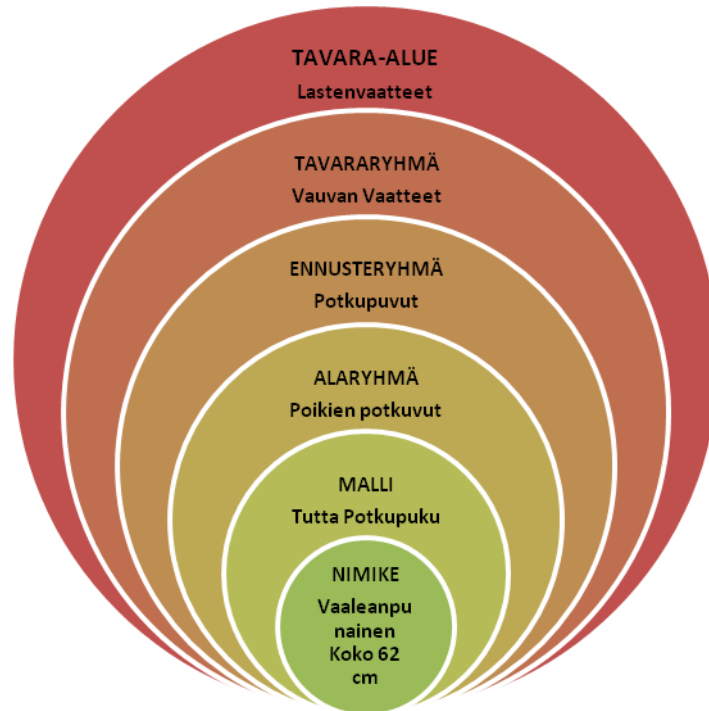
Ostoprosessia tarkasteltaessa täytyy ensin ymmärtää ostotoimintaa ohjaavat hierarkiat. Hierarkioita on kaksi, ostohierarkia sekä tavarahierarkia.

Ostohierarkia näkyy jo edellisessä kappaleessa, mutta sitä avataan tässä vielä tarkentavin termein kuvio 15. Ostohierarkian yläpäässä on osto-osasto. Osto-osasto sisältää joko yhden tai useampia tavara-alueita, esimerkiksi elintarvikkeet ovat yksi osto-osasto, mutta miesten, naisten ja lasten muoti muodostavat myös yhden osto-osastoon. Osto-osasto on jaettu pienempiin yksiköihin eli ostojaostoihin joista vastaa jo edellä mainitun mukaisesti ostopäällikkö. Kussakin ostojaostossa työskentelee ostajia joilla kullakin on 1 - 18 tavaryhmää vastuullaan. Tavaryhmä yhdistää ostohierarkian sekä tavarahierarkian toisiinsa.



Kuvio 11: Ostohierarkia.

Tavarahierarkian yläpäässä on tavara-alue, esimerkiksi kengät, lasten vaatetus, koti. Tavara-alue koostuu yhden kuluttaja ryhmän määrittelemästä tuote kokonaisuudesta, esimerkiksi lastenvaatteet. Tavaryhmä on tavara-alueen osa, esimerkiksi vauvan vaatteet. Tavaryhmä on jaettu ennusteryhmiin, ulkoilu, potkuvuvut, t-paidat. Ennusteryhmät on jaettu alaryhmiin - tyttöjen ulkoilu, poikien ulkoilu. Ennusteryhmissä on malleja, brandin Tutta potkukupuku, nimike on mallin osa eli Tutta potkukupuku vaaleanpunainen kokoa 62cm.



Kuvio 12: Tavarahierarkia.

Ostoprosessi lähtee liikkeelle ostajalle ennusteiden perusteella laaditusta budjetista. Budjetti määrittyy edellisen kauden toteutuneen myynnin suhteen tehtäville päätöksille, eli joko ennustetaan myynnin nousevan tai laskevan. Budjetti ottaa kantaa myös katteeseen ja varastonkiertoon. Jos edellisellä kaudella on ollut paljon alennettuja tuotteita, ei ostopäätös budjetoida yhtä paljon kuin edellisenä vuotena. Jos varastoa on kertynyt liikaa, vähentää se osto euroja ja vastaavasti liian pieni alkuvarasto lisää osto euroja. Ostobudjetin muodostumista käsitellään raportissa myöhemmin kappaleessa OSJ.

Ostotoiminnan kulmakivi on ostaja. Hänen vastuullaan on hankkia oman vastualueensa valikoima ja varmistaa siitä saatava tuotto. Ostajalla on määritelty budjetti sekä yrityksen linjaamat toimittajat, joiden kanssa yhteistyötä tehdään. Nykyisellään ostajan ostopäätös on tukeutunut vahvasti historiatietoihin eli edellisen kauden toteutuneeseen tulokseen. Hänellä on käytettävissään raportointiohjelmasta ajettuja raportteja, joista näkee oman alueen liikevaihdon kehityksen, katteen, kateprosentin, varastoarvon, varaston kierron, käytetyt eurot, annetut sekä saadut alennukset kuukausi- sekä vuosi tasolla. Tarkempia tuote tai toimittajakohtaisia myyntejä voi seurata toiminnanohjausjärjestelmästä tulostettavilla raporteilla. Ongelmana on se, että eri toimittajien sekä ennusteryhmien välisiä kannattavuusvertailuja on ollut hyvin hankala työstää. Toinen merkittävä puute on tuotekohtaisen myynnin elinkaaren seuraamisen mahdottomuus. Ostaja ei tänä päivänä käytännössä tiedä, koska tuote on myyty loppuun. Tämä on selkeä miinus myynnin kehittämisen, niin volyymin kasvattamisen kuin alennettavien tuotteiden karttamisen

kannalta. Ääriesimerkkinä löytyy tuotealue, jossa koko tavara-alueen myynnistä puolet kirjautuu yhtenä suurena summana raportteihin sekä kirjanpitoon. Ostaja joutuu pitämään käsin yllä myynnin avustuksella erittäin työlästä kirjanpitoa (Excel-taulukkoa), jotta hän edes jollain tasolla pystyy seuraamaan mitä todellisuudessa on myyty.

Yritys A:n toiminta luottaa vahvasti yhden henkilön osaamiseen. Tämä on vaarallinenkin toimintamalli, jos alueen osaamisesta suuri osa on yhden ihmisen mielessä, eikä toimintatapoja ole yhtenäistetty yrityksen sisällä. Vaikka toiminta on tuottanut positiivista tulosta, herää silti kysymys, kuinka paljon näin laajamittaiseen toimintaan katoaa tehotonta ja kannattamatonta toimintaa. Koska seuranta toimii varsin karkealla ja laajalla tasolla, voi alueen sisäinen toiminta olla hyvinkin epätasaista ja mukana voi kulkea tuotteita, jotka oikeasti tuottavat niin vähän, ettei niitä kannattaisi mukana pitää. Yritys B:n tiimitoiminta malli ja kehittyneemmät analysointi välineet eliminoivat tämänkaltaisen mahdollisuuden. Toki toiminnan tulee kestää virhe arviot ja virheostot, mutta niiden löytäminen ja niihin reagoiminen tulisi tapahtua mahdollisimman pian tuotteen päätyemisestä myyntiin.

Samankaltaisuuksiakin yritysten toimintatapojen väliltä löytyy. Molempien yritysten ostonseuranta koostuu viidestä vaiheesta: myynnin suunnittelusta, varaston hallinnasta, tuotesuunnittelusta, jo ostettujen tuotteiden % osuudesta suunnitteluun nähden sekä myynnistä. Kuten edellä on mainittu, löytyy ero näiden mittarien seurantaan tuotetuista työkaluista.

Verrattaessa esimerkkiyrityksiä, nähdään suurempi ero yritysten toimintamallien välillä varsinaisessa ostotoiminnassa kuin osto-organisaatiossa. Yritys B:llä ostotoiminta oli tiimijattelumäistä. Yritys B:n ostaja toimii jonkinlaisena keskuksena toiminnalle ja hänellä on apuna vahva osaaminen usealta eri taholta. Yritys A:n ostajalla on apuna ainoastaan assistentti, joka ei kuitenkaan osallistu varsinaiseen ostamiseen, vaan lähinnä huolehtii tuotteiden toimitusaikataulun toteutumisesta, tilausten tuottamisesta ja - seurannasta, laskujen oikeellisuudesta ja reklamaatioista. Varsinaista tukea ostopäätökseen ostaja ei Yritys A:ssa saa muilta kuin itseltään.

Oston suunnittelun pääkohdat Yritys A:ssa ovat ostojensuunnittelu normaali- sekä kampanjaostojen välillä, tuotevalikoima ja brandi ajattelu. Ostaja ajattelee myyntiarvossa eli ajatuksella jossa kaikista myydyistä tuotteista saataisiin optimaalinen kate. Tämä ei todellisuudessa toteudu ja asia on huomioitu hinnoittelukerrointa määriteltäessä. Nykyinen tilanne on kuitenkin sekava verrattaessa Yritys B:n ajatusmalliin. Yritys A:lla on tällä hetkellä käsiteltävänä kolme eri marginaali %; netto-, brutto- ja katemarginaalit. Tämä aiheuttaa sekavuutta asioista keskusteltaessa sekä asioiden ymmärtämisessä. Yrityksessä on kuitenkin

meneillään projekti jossa netto- ja bruttomarginaalien käytöstä luovutaan. Selvänä erona Yritys B:n toimintaan on myymälöiden välinen vertailu, sillä ei Yritys A:ssa ole painoarvoa.

8.1.3 Yritys A:ssa käytettävissä olevat tukijärjestelmät

Uutena päätöksenteon tukijärjestelmänä Yritys A on lanseerannut ostonsuunnittelutukijärjestelmän (OSJ), jossa päästään käsiksi toimittaja, ennusteryhmä tai brandi tasoisen ostamisen lukuihin. Tyylin määrittää kunkin ostajan oma tapa toimia. Ohjelma auttaa hahmottamaan eri vaihtoehtojen välisiä kannattavuus suhteita. Kehen ja mihin kannattaa panostaa, kenestä tai mistä kannattaa luopua kokonaan. Järjestelmästä realisoituva hyöty pystytään todentamaa vasta kahden vuoden kuluttua.

Toinen ohjelma, johon raporttien muodossa edellä viitattiin, on IBM:n BI ohjelma Cognos 8. Kolmas, myös uusi lanseeraus on valmis ohjelma QlickView, joka on taipunut erittäin hyvin yrityksen toimintaympäristöön. Näiden kolmen ohjelman tuottamat raportit ja tieto, sekä nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmistä saatavat raportit toimivat ostajan tämän hetkisinä työkaluina mennyttä analysoitaessa ja uutta kautta suunniteltaessa. Näiden neljän kombinaation tekee hankalaksi se, että niistä löytyy eritasoista tietoa, lähteitä on liikaa ja kaksi uusinta ovat vielä ostajille tutustumisvaiheessa.

OSJ

OSJ eli ostonsuunnittelujärjestelmä on uusi ja Yritys A:lle räätälöity. Järjestelmään on sisällytetty ennustaminen, oston suunnittelu sekä osto eurojen seuranta. Sitä käyttävät ostopäälliköt, ostajat sekä muutamassa erityistapauksessa osto-assistentti.

Ostopäällikön rooli on tavoitteiden asettajan rooli. Kukin ostopäällikkö saa omalle alueelleen ostojohdolta tavoitteen. Osto johto jakaa ostopäälliköille koko yksikön tavoitteen eli määrittelee kullekin osastolle budjetin. Ostopäällikön tehtävä on jakaa saamansa tavoite pienempiin osiin yksikössään, eli määrittää jokaiselle ostajalle tavoite ja tavararyhmälle tavoite.

Ostaja tekee neljä kertaa vuodessa rullaavan ennusteensa tulevasta 12 kuukaudesta. Hän saa esimiehensä asettaman tavoitteen, johon ostajalla on mahdollisuus vastata oma näkemyksensä myynnistä ja katteesta eli antaa oma ennusteensa jonka mukaan ohjelma laskee hänelle ostoihin käytettävissä olevan euromäärän. Ostajan ennuste hyväksytetään esimiehellä ennen sen virallista lukitsemista.

Saatuaan tietoonsa käytettävissä olevan kokonaissumman, alkaa ostaja jakaa rahoja ensin varsin karkealla tasolla. Karkea taso tarkoittaa sitä, että ostaja miettii kuinka suuren osuuden kokonaisuudesta hän käyttää ennako-ostoihin, eli ennen kautta tehtyihin mallisto ostoihin.

Muita vaihtoehtoja ovat erilaiset kampanjat, kuvastot tai kauden aika tapahtuvat täydennys ostot. Jako on suuntaa antava ja tarkentuu vasta tarkemmalla tasolla tehtävien suunnitelmien tapahduttua. Tämän kaltainen jako pohjaa edellisen vuoden toteumiin sekä tulevan kauden tiedossa oleviin tapahtumiin ja suunnitelmiin. Tämä tarkoittaa ostohierarkiassa tavararyhmän kokonaisuutta.

Määriteltyään karkean jaon, ostaja siirtyy seuraavalle välilehdelle, jossa hänellä näkyy joko toimittaja, brandi tai ennusteryhmä tasolla jaoteltuna oman alueensa tieto. Samalta välilehdeltä löytyy edellisen vuoden toteuma. Vaikka ostaja on aikaisemminkin pystynyt vertaamaan edellisen vuoden myynnin ja katteen kertymää toimittaja- tai brandikohtaisesti, niin mahdollisuus vertailla ennusteryhmien sekä toimittaja- ja brandi tason tietoja yhdellä näytöllä rinnakkain on uutta. Käytännössä tämän odotetaan vaikuttavan merkittävästi niin myynnin, kuin katteenkin parantumiseen tulevaisuudessa. Ohjelma auttaa hahmottamaan ja erottamaan pienet ja kannattamattomat ryhmät hyvistä ryhmistä. Tällä välilehdellä ostaja jakaa ennustetun myynnin näkymänsä jaottelun välillä.

Kolmannella välilehdellä ostaja valitsee yhden toimittajan, brandin tai ennusteryhmän muokattavakseen. Ohjelma on jakanut edellisellä välilehdellä tehdyn jaon mukaisesti eurot kullekin käsiteltävälle ryhmälle. Jos, ostaja on valinnut käsiteltäväksi brandiksi edellä mainitun Tutta brandin, saa hän näytölle summan, joka hänellä on ennusteen toteutumisen kannalta allokoitu tälle brandille. Nyt ostaja voi alkaa miettimään kuinka hän summan jakaa Tuttan sisällä. Ovatko kaikki ostot ennakko ostoja vai onko hän aikonut toteuttaa jonkun kampanjan tälle brandille.

Tällä kolmannella välilehdellä on myös toinen funktio. Jaettuaan osto eurot brandin sisällä, hän syöttää tekemiensä tilausten tiedot tälle sivulle. Ohjelma kerää niin suunniteltujen, kuin toteutettujenkin tilausten summat ensimmäiselle välilehdelle, josta ostaja voi seurata alueensa kokonaistilannetta, eli sitä kuinka paljon hän on jo ostanut ja kuinka paljon on vielä ostettavaa.

Ohjelmasta parhaimmalla tavalla saatavan hyödyn varmistamiseksi ostajan kannattaa täyttää toteutuneiden ostojensa summat ja jaot hyvinkin tarkasti, koska sitä paremmat totuudet hänellä on käytettävissään päätöstensä tueksi, mitä tarkempi hän on ollut.

QlickView

QV käsittelee joustavasti eritasoista tietoa niin maa-, myymälä-, osasto-, tavara-alue-, tavararyhmä- kuin tuote tasolla. Ohjelma käsittelee myyntiä ja ostoja kahdesta

näkökulmasta, myynnin sekä ostojen. Ohjelman käyttöönotto on hyvässä vauhdissa ja siitä saatavaa potentiaalia kehitetään jatkuvasti.

Ohjelmalla seurataan ostoissa monipuolisesti myyntiä sekä toteutunutta myyntikatetta. Ohjelma kirjaa esimerkiksi kampanjoiden osalta parhaiten myydyt tuotteet ja parhaan katteen tuoneet tuotteet sekä kokonaismyynnin ja kokonaiskatteen. Ohjelmasta näkee myös toimittajan tai brandin kokonaismyynnin ja katteen, sekä jonkin tietyn tavara-alueen tai tavararyhmän osuuden kokonaismyynnistä tai katteesta. Ostaja pystyy seuraamaan oman alueensa parhaiten myyviä ja tuottavia tuotteita ja toimittajia sekä myynnin jakautumista normaalimyyntiin, sekä erilaisten kampanjoiden kesken.

Valikoimasuunnittelun apuna ohjelma on erinomainen, kun tutkitaan eri myymälöiden välisiä myyntejä, brandi tai toimittajakohtaisesti. Ohjelma auttaa sopivan valikoiman hallinnassa myymäläkohtaisesti. Ruokatuotteiden kohdalla ohjelmasta pystytään seuraamaan päivätasolla kertynyttä hävikkiä niin euromääräistä kuin sen % osuutta liikevaihdosta.

Puutteena ohjelmassa on vielä toistaiseksi se, ettei sieltä saa vastaanotettuja, tilattuja eikä jäljellä olevia kappaleita. Tämän vuoksi mm. läpimyyntiä ei voida ohjelmasta raportoida. Pahin ongelma tällä hetkellä on, että esim. tuotehierarkian muuttuessa (ennusteryhmien muutos), historiatietoa ei saada uudella hierarkialla vaan se säilyy ohjelmassa vanhalla hierarkialla. Tämän vuoksi ostaja ei välttämättä saa vertailukelpoista tietoa, jos alueella on tällaisia muutoksia tehty. Tästä huolimatta, ohjelman hyöty on ehdottomasti suuri. Se on nopea ja äärimmäisen joustava tapa tuottaa raportteja juuri siltä hierarkian tasolta, kuin tarve vaatii. (Järjestelmätukihenkilö, 2010).

Cognos 8

Raportoinnin vaatimukset ovat muuttuneet dramaattisesti organisaatioissa. Tämän päivän organisaatiot ovat huomattavan suoraviivaisia ja liike-elämä paljon kilpaillumpaa kuin ennen. Organisaatioiden liiketoimet muuttuvat nopeasti ja usein josta tuloksena on se, että jokaisen täytyy pystyä toimimaan samassa syklissä, yhtä nopeassa tahdissa.

(http://download.boulder.ibm.com/ibmdl/pub/software/data/sw-library/cognos/pdfs/factsheets/fs_cognos8_bi_reporting_and_dashboards.pdf).

Raportointi on osa yrityksen ohjausjärjestelmää. Sen avulla kohdistetaan organisaation energia oikeisiin asioihin. Raportoinnin rooli on näin katsoa menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Raportoinnin tehtävänä on analysoida, reagoida ja ennakoida. Raportoinnin peruseriaatteita ovat tiedon oikeellisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus. (Alhola, Lauslahti 2000, 316.)

Yritys A:n ostotoiminnan raportoinnin työkaluna toimii Cognos 8. Ohjelmalla tuotetaan kuukausittaiset tulosraportit joissa kuvataan kunkin osto-osaston, ostojaoston, tavara-alueen, ostajan sekä tavararyhmän tulosta. Tuloksen mittareita ovat myynti, liikevaihto, kate, kate %, ostot, varastoarvo, varastonkierto sekä hyve (myyntikate % * varastonkierto). Raporteilta nähdään vuoden alusta kertynyt tulos sekä kuluvan kuukauden tulos. Tulosta verrataan ennustettuun tulokseen, sekä edellisen vuoden vastaavaan aikaan kertyneeseen tulokseen. Raportit toimivat hyvin toiminnanohjauksen välineinä.

Koska Cognos 8:n luvut tulevat suoraan Yritys A:n tuloskuutiosta, pystytään ohjelmalla tekemään laajojakin analyysejä ja tilanne raporteja yrityksen toiminnasta, ja sitä käytetään vahvasti päätöksenteon tukijärjestelmänä tehtäessä strategisia päätöksiä, sekä reagoitaessa toiminnan nykytilaan.

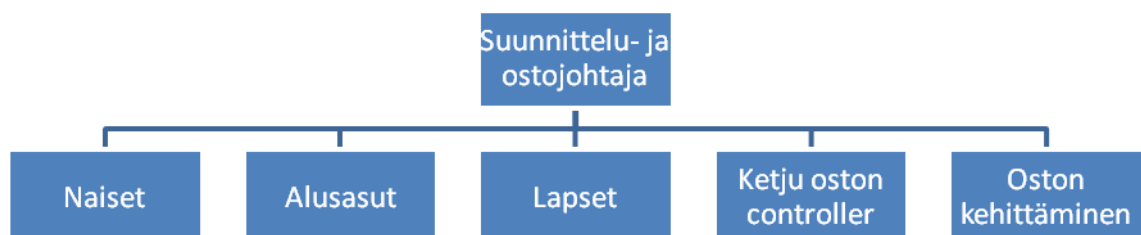
Vaikka Yritys A on päässyt hyvään vauhtiin tietotekniikan hyödyntämisessä ostopäätöksenteon tukena, niin se ei vielä yllä Yritys B:n tasolle. Yritys A:lta puuttuvat varsinainen analysointi työkalu kun puhutaan tuotetasoisesta myynnistä. Tuote tasoisen tiedon hankala käsittely heikentää Yritys A:n toiminnasta saatavaa tuottoa ja tässä on selkeä ero näiden kahden yrityksen toiminnan tehokkuuden välillä.

8.2 Yritys B ostoprosessin benchmarking

Tässä osiossa tutustutaan toisen muotialan yrityksen organisaation ja ostoprosessiin. Jatkossa kyseistä yritystä käsitellään nimellä, Yritys B. Yritys B kuuluu Yritys A:n kanssa samaan konserniin. Sen toimiala on sama, mutta liiketoiminnan malli eroaa Yritys A:n toimintamallista. Yritys B:n toiminta on omatuotanto toimintaa kun taas Yritys A:n toiminta sisältää sekä omatuotanto- että valmistuotehankintaa.

8.2.1 Yritys B osto-organisaatio

Yritys B:n ostotoiminta on jaettu selkeästi viiteen osastoon. Toimintaa johtaa suunnittelu- ja ostojohtaja, jonka alaisuudessa on 5 osastoa: naiset, alusasut, lapset, oston controller- sekä oston kehittämisosasto.



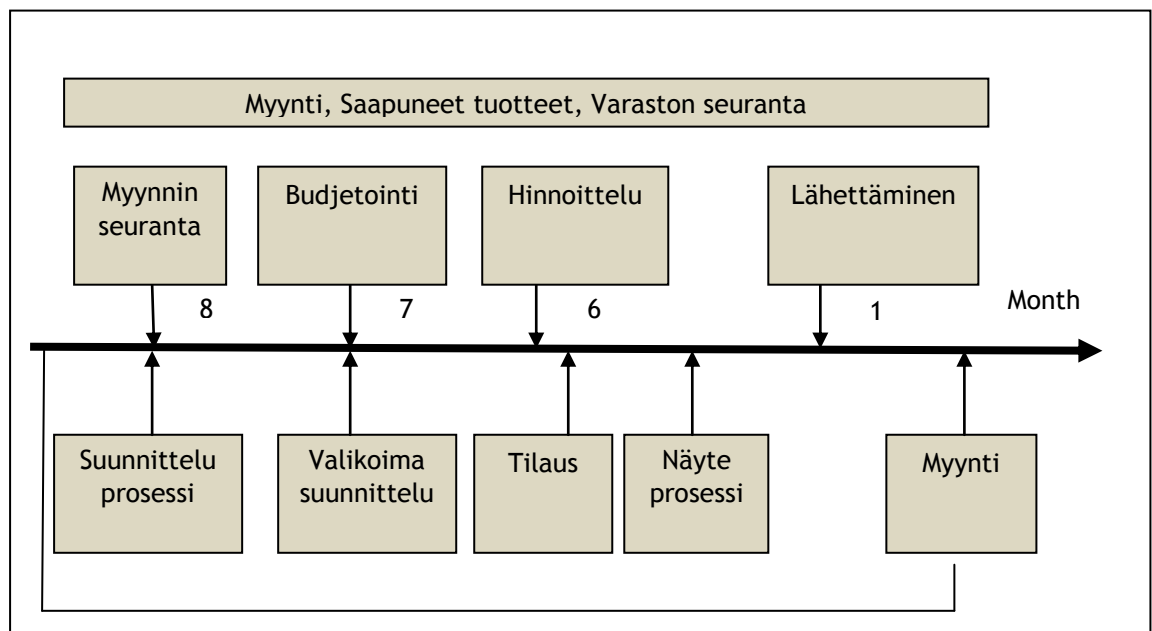
Kuvio 13: Yritys B:n osto-organisaatio.

Ostaminen tapahtuu tiimijattelun kautta ja tiimiin kuuluvat ostaja, suunnittelu- ja ostopäällikkö, tuotantotoimisto, vaateusteknikko, suunnittelija, assistentti sekä controller.



Kuvio 14: Yritys B:n ostotiimi

8.2.2 Yritys B ostoprosessi



Kuvio 12: Yritys B:n ostoprosessi

Tulevan kauden määrien ja valikoiman suunnittelu lähtee käyntiin kuluvan kauden myynnin seurannan kautta. Samanaikaisesti tulevan kauden tuotteiden suunnittelu alkaa. 7 kuukautta ennen myymälään päätymistä tulevalle kaudelle luodaan budjetti sekä suunnitellaan valikoima. Tämä tarkoittaa värimaailman, sekä tuotemixin suunnittelua. Noin kuukausi tästä eteenpäin päätetään budjetin perusteella määrät ja hinnoittelu tulevan kauden tuotteille sekä tehdään tilaukset. Näyte prosessin aikana varmistetaan, että toimittaja toimittaa juuri

sitä, mitä tilaaja on tilannut. Näytteillä varmistetaan mittasuhteet, materiaalin laatu sekä värit. Kuukautta ennen tuotteen päätymistä myyntiin, se lähetetään tuotantomaasta.

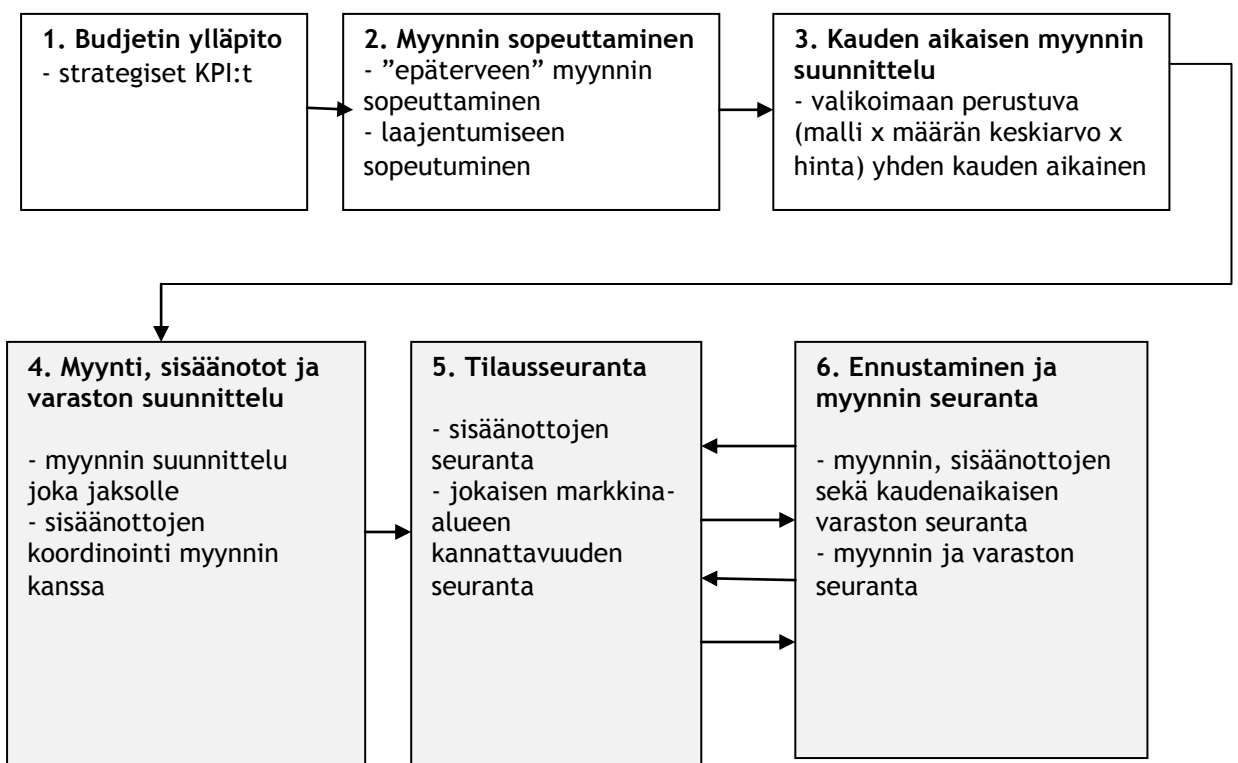
Yritys B:n ostoprosessin pää tehtävä on varmistaa ”Oikea tuote - ajoitus, volyymi ja hinta”. Oston seuranta muodostuu viidestä vaiheesta: myynnin suunnittelusta, varaston hallinnasta, tuote suunnittelusta, jo ostettujen tuotteiden % osuudesta suunnitelmaan nähden sekä myynnistä. Myynti vaikuttaa ketjun alkupäähän kauden aikana, joko antamalla impulssin lisäostoihin tai jäädyttämällä ostoja. Mitä tehokkaampi vuorovaikutus näillä vaiheilla on keskenään, sitä kannattavammin myyntiä pystytään ohjaamaan.

Yritys B:n oston suunnittelun pääkohdat ovat: kausi suunnittelu, täysihintaisten arvo, myynti - sisäännotot - varastonarvot, myynnin sopeuttaminen, myymälöiden vertailu, ketjun vertailu, kalenterin ylläpitäminen, KPI lukujen eli avain lukujen (key performance indicator) karsiminen sekä controlloinnin ”työkalupakki”.

Kausi suunnittelu luo selkeän yhteyden myynnin ja valikoiman välille. Kauden suunnittelu lähtee budjetoinnista sekä toimitusaikataulun suunnittelusta. *Täysihintaisen myynnin arvon* mittaamisen perusajatus on yksinkertainen - tuotteen ulosmyyntihinta * kappaleiden määrä = saatava täysimääräinen myyntiarvo. Tätä ajattelutapaa vasten on helppo hahmottaa, kuinka paljon lisämyyntiä tarvitaan alennettuja euroja kohden. *Myynnin, sisäänottojen ja varastonarvojen suunnittelussa* määritellään sopiva suhde luku näiden kolmen vaiheen välille, määritelmästä nähdään ketjun toimintojen vaikutus varaston kiertoon, sekä sisäänottojen lisätarve tai jarruttaminen. *Myynnin sopeuttaminen* normalisoi alennusten määrää, ja kertoo täysikatteisen myynnin osuuden kokonaismyynnistä. Se vertaa toteutunutta myyntiä edellisen vuoden sopeutettuun myyntiin. *Myymälöiden vertailemisessa* verrataan kunkin myymälän toteumaa edellisen vuoden tulokseen, sekä tälle vuodelle asetettuun ennusteeseen. Myynti, sisäännotot sekä varasto sopeutetaan kunkin myymälän kohdalla toteutuneiden lukujen pohjalta. *Ketjun toiminnan suunnittelu* tähtää myynnin, sisäänottojen sekä varaston kokonaissuunnitteluun ketjutasolla, täysihintaisen myynnin, sekä alennetun myynnin suunnittelun, joka markkina-alueelle, sekä yksinkertaistaa kehityksen suunnittelun. *Kalenterin ylläpitäminen* sisältää 13 periodia per vuosi, joista jokainen sisältää neljä viikkoa. Sitä on helppo suunnitella käyttää ja seurata. Kalenterin pohjalta on helppo suunnitella varastotaso vastaamaan myyntiä. *Vähemmän avainlukuja* tarkoittaa juuri sitä, miltä se kuulostaakin, eli seurataan vain muutamia KPI lukuja, kuten myynti, määrät, varastoarvo, varastossa olevat kappaleet, varaston % osuus myynnistä, toimitettujen tilausten määrä (kpl), käyttämättömät ostorahat, täysihintainen myyntiarvo ja - määrä, alennus %. Vielä viimeisenä *controller toiminnan työpakki*, joka pitää sisällään kuukausittaisen sisäänottojen suunnitelman, ennustamisen - myynti, sisäännotot, varastoarvo - enemmän aikaa ad hoc tilauksille ja analysointiin sekä ennakoivan toiminnan kehittämisen vrt. jälkihoito.

Ennen uuden kauden suunnittelun aloittamista analysoidaan kuluva kausi: myynti, sisäännotot sekä varastotaso suhteessa ennustettuun, alennukset ja hintataso. Näiden perusteella asetetaan strategiset tavoitteet seuraavalle kaudelle.

Noin kahdeksan kuukauden välein myynnistä tehdään tarkempaa seuranta, jossa etusijalla ovat myymälässä olevat tuotteet. Tuotteista verrataan myyntiä - ennuste, hinnan alennusten ja korotusten jälkeistä kannattavuutta, varastotason ja toimitusten täsmällisyyttä budjettiin nähden, tuotteen arviointi, jälleenmyyntihintojen ja kappale- sekä varianttimääriä. Näiden analyysien pohjalta saadut johtopäätökset ovat merkittäviä kun suunnitellaan seuraavaa kautta.



Kuvio 15: Yritys B:n oston budjetointi ja suunnittelu prosessi

Yritys B käyttää Oraclen heille osin räätälöimää RMS ohjelmaa. Jokaiselle edellä kuvatulle kuudelle asiakokonaisuudelle on Yritys B:n ostojensuunnitteluohjelmassa oma näkymänsä.

Varsinainen ostaminen perustuu hyvin tehtyjen suunnitelmien pohjalle. Ostaja tietää kuinka paljon, minkä hintaista ja millä lajitelmalla hänen tulee toteuttaa ostot päästäkseen tavoitteeseen.

8.3 Hankkeen suunnittelu, tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tutkimusotteeksi valittiin tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi kysely sekä benchmark samalla alalla toimivan yrityksen ostoprosessista. Perustelut valinnoille on kirjattu luvun 7 kappaleeseen 7.2 tutkimuksen toteutus. Tutkimusaineiston keruu menetelmäksi valittiin, hieman vanhanaikaisiksikin luonnehdittu, paperille tulostettu kyselylomake. Menetelmään päädyttiin siksi, että se oli helppo toimittaa tämän tutkimuksen kohderyhmälle, sillä uskottiin olevan vastaamiseen positiivisesti vaikuttava tulos sen helpon täytettävyyden vuoksi, tutkimuksen palautusprosessi pystyttiin näin luomaan helpoksi ja kyselyn kohderyhmä ei ollut liian suuri tämän kaltaiseen lähestymistapaan.

Kyselyn vahvuutena oli se, että kyselyn kohteet eivät voineet välttyä huomaamasta kyselyä, koska se toimitettiin heille heidän henkilökohtaisiin postilokeroihinsa. Sähköpostitulvan maailmassa kysely olisi voitu helposti poistaa tai jättää huomioimatta kiireeseen vedoten. Pöydällä odottava paperiversio on konkreettinen ja aktivoi vastaamaan kyselyyn. Heikkoutena tämän kaltaisessa menetelmässä on selvästi se, että aineisto joudutaan purkamaan käsin tiedostoon eikä automaattisia sähköisen kyselyn luomia vastauskokonaisuuksia ole saatavilla.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa paneuduttiin tutkimusongelman kysymyksiin vastaavien kysymysten laadintaan. Tutkimusongelman selkiytyttyä laadittiin kyselylomake Yritys A:n ostajille. Kyselylomakkeen kysymysten, sekä vastausvaihtoehtojen, määrittämisen apuna käytettiin Yritys A:n järjestelmien kehittämisspäällikön sekä ketjupäällikön osaamista aihealueesta. Lisäksi alustava kyselylomake testattiin kahdella ostajalla, joilta saatiin hyviä vinkkejä kyselylomakkeen vastausmukavuuden sekä kysymysten loogisuuden sekä kysymysten kattavuuden näkökulmista. Kyselyn vastausprosentin perusteella voidaan todeta kyselymenetelmän olleen onnistunut. Kysely jaettiin 94 ostajalle valmiiksi tulostettuna, palautuskuoren kanssa varustettuna. Näin haluttiin kannustaa mahdollisimman monta ostajaa vastaamaan kyselyyn. Tämä tapa takasi myös ostajille vastausten anonymiteetin. Vastausaikaa annettiin 4 työpäivää. Tämän katsottiin tukevan vastausten saamisen määrää, koska aikataulu tuki kyselyyn heti vastaamista. Vastauksia määräpäivään mennessä palautui yhteensä 41 kappaletta eli vastausprosentti oli 44,6 %. Vastausprosentin mukaan tutkimustulosta voidaan pitää hyvänä kuvauksena Yritys A:n ostajien ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä ja sitä tukevien päätöksenteon tukijärjestelmien toimivuudesta.

Tulosten käsittelyssä kaikki vastaajien mainitsevat tekijät huomioitiin ja vapaamuotoiset vastaukset luokiteltiin. Eniten mainintoja saaneet tekijät tuodaan esille tässä yhteenvedossa, ja sulkuihin on merkitty, kuinka monta prosenttia vastaajista toi esille mainitun tekijän. Koska vastaukset myös hajaantuivat paljon, ei kaikkia tekijöitä ollut mahdollista luokitella. Yhteenvedossa ei käydä läpi yksittäisiä havaintoja.

Vastauksista tehtiin vertailuja, joista saatuja tuloksia on kirjattu työn osiossa 8.2. kyselyn tulokset avattuina tuloksia kappaleeseen. Kyselyn tuloksena saatiin myös jonkin verran vapaita vastauksia, jotka on litteroiden työstetty liitteeseen 2. Vastuksista päällimmäisinä ilmitulleita kohtia on koottu osakokonaisuuksiksi kappaleeseen 8.2.

Tutkimuksesta saatava hyöty on kartoittaa ostajien nykyistä toimintamallia ja sitä tukevia tekijöitä. Parempien ja tehokkaampien toimintatapojen ja toimintamallien luominen ei ole mahdollista ilman nykytila kartoitusta. Tämä tutkimus toimii case tutkimuksen ensimmäisenä osana kuten jo työn alussa, työn tarkoitus kappaleessa, on kuvattu. Tutkimuksesta saatu tulos palvelee hyvin nykytilankartoitusta.

Tutkijan rooli tutkimuksessa oli kartoittajan rooli. Jos tutkimus olisi viety pidemmälle ja kyselyn perusteella olisi tehty haastattelukierros ostajille aiheesta, mikä tieto heiltä puuttuu tehokkaan päätöksenteon kannalta, niin tutkijan työ olisi myös ollut kehittäjän työtä. Jos vastaavia tutkimuksia tehdään jatkossa Yritys A:lle, niin kysely menetelmänä on hyvä ja haastattelut jatkomenetelmänä tukisivat hyvin tutkimustulosten aikaansaamista. Tätä vasten voidaan todeta, että nyt tehty tutkimus oli menetelmävalinnaltaan onnistunut.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta löytyneen kaksi vahvaa aihetta jatkotutkimusaiheiksi. Ensimmäinen aihe on jo edellä mainittu; ”Ostopäätöksen teon kannalta tarpeellisten, nyt puuttuvien tietojen kartoittaminen” sekä toisena aiheena ”Millainen lanseeraustapa tukisi parhaiten uusien järjestelmien käyttöönottoa”.

8.4 Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset on kirjattu tähän lukuun. Vastaukset kirjattiin Excel-taulukkoon, liite 1. Vastauksia ristiintaulukoitiin ja analysoitiin. Ristiintaulukoinnin tuloksia on kirjattu niin ikään tähän kappaleeseen niiden kappaleiden yhteyteen joissa ristiintaulukoinnin koettiin tukevan tutkimusongelman kysymyksiin saatavia vastauksia.

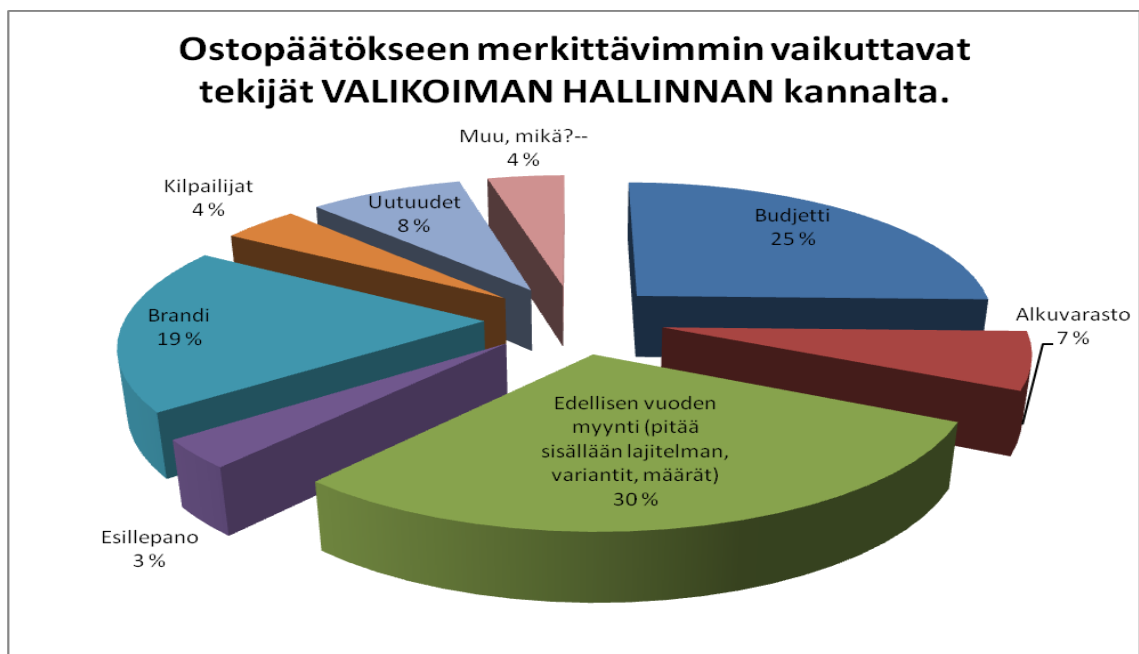
Suurin osa vastanneista toimi Suomen markkinoilla (65 %), loput vastaajista työskentelivät joko pelkästään ulkomaan toiminnoissa tai koko ketjun alueella. Jakauma kuvaa kuitenkin hyvin vastaajien määrän keskinäistä suhdetta eri markkina-alueilla, joten voidaan todeta kaikkien markkina-alueiden tulleen suhteessa tasaisesti edustetuksi.

Tuotealueista naistenvaatetuksen parissa työskentelevät olivat aktiivisimpia. Kokonaisuudessa muodin parissa työskentelevien osuus oli huomattavasti merkittävämpi kuin muiden tuotealueiden parissa työskentelevien osuus vastauksista. Tämä voidaan tulkita joko muodin

alueen työtilanteeseen nähden otollisena hetkenä, kyselyn aihealueen osuvuuden sopivuutena paremmin muodin alueeseen tai sattumana.

Suurin osa vastaajista (46 %) on työskennellyt ostajana yli 10 vuotta. Luku kertoo todennäköisesti heidän varmuudestaan tehdä työtä ja näkemyksestään, kuinka sitä tulisi kehittää. Vastaavaa kyselyä ei kyselyn tekijän tietojen mukaan ole aiemmin tehty. Suurimmalla osalla vastaajista (32 %) on alueellaan yli 50 toimittajaa. Luku on työmäärän kannalta merkittävän suuri ja vaikeasti hallittava. Toiseksi eniten (29 %) toimittajia oli 31 - 50 kategoriassa. Toimittaja määrät kertovat työnkuvan vaatimukseen kuuluvan kyvyn hallita suuria kokonaisuuksia sekä kyvyn kestää työpaineita.

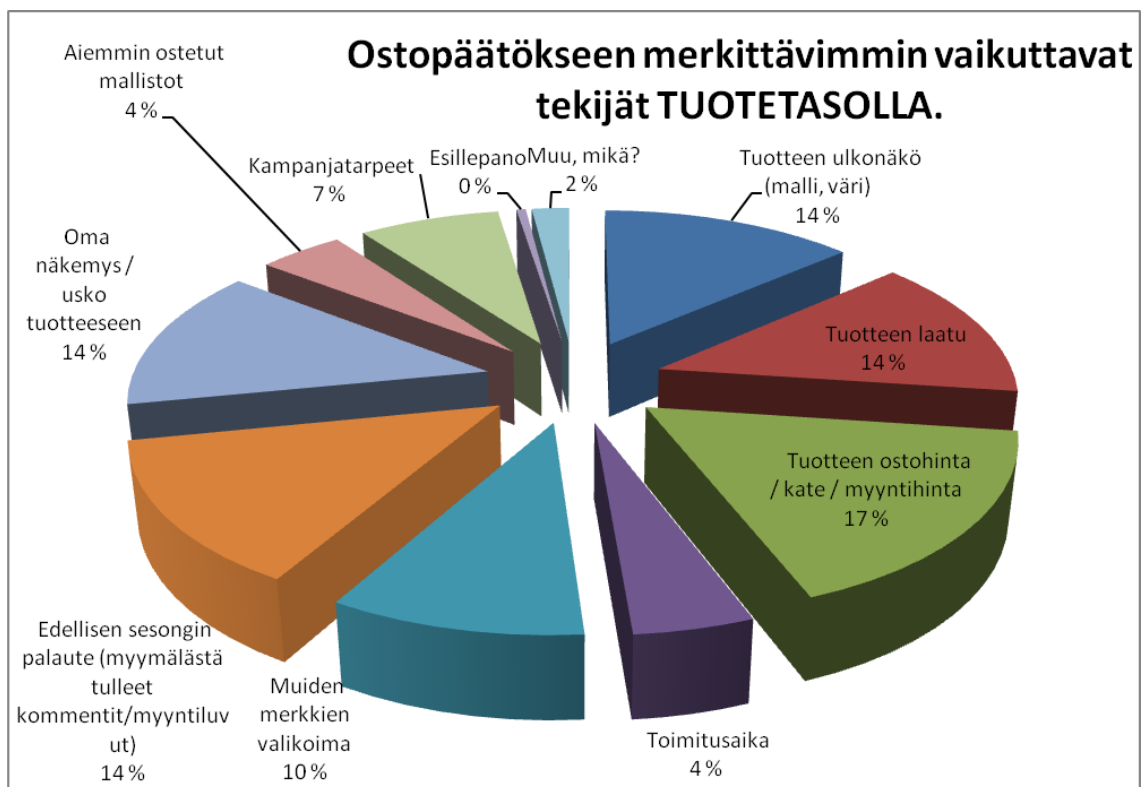
Kysyttäessä sitä, mihin ostajan ostopäätös perustuu valikoiman hallinnan tasolla, nousi merkittävämmäksi tekijäksi (30 %) edellisen vuoden myynti eli lajitelma, variantit, määrät. Toiseksi merkittävin tekijä (25 %) on ostajille luotu budjetti. Kolmanneksi merkittävämmäksi tekijäksi nousi (19 %) brandi. Ristiintaulukoinnissa verrattiin markkina-alueen (MA) ja ostajana toimimisen vuosia siihen, mikä tekijä koettiin merkittävämmäksi valikoiman hallinnan tasolla. Tuloksena saatiin se, että yli 10 vuotta toimineista ostajista, jotka ostivat MA1 alueelle, 46 % piti budjettia merkittävämpänä ohjaavana tekijänä valikoiman hallinnan tasolla. Edellisen vuoden myynnillä oli eniten merkitystä MA5:n ostajille, sekä vähemmän aikaa ostajana toimineille ostajille kaikilla markkina-alueilla.



Kuvio 16: Ostopäätökseen merkittävimmin vaikuttavat tekijät valikoiman hallinnan kannalta.

Tuotetasolla ostopäätökseen vaikuttavimpien tekijöiden välillä oli ristiriitaan. Vaikka % osuudelta tuotteen ostohinta, kate ja myyntihinta edustivat merkittäväntä osuutta

kokonaisuudesta, niin tuotteen ulkonäkö keräsi huomattavan osuuden 1. sijoja. Näin voidaan todeta tuotteen ulkonäön olevan kuitenkin merkittävin yksittäinen tekijä. Toisen sijan suhdeluvulla mitattuna (14 %) jakoivat tuotteen ulkonäkö, tuotteen laatu, edellisen sesongin palaute sekä oma näkemys / usko tuotteeseen. Toiseksi merkittävimäksi yksittäiseksi tekijäksi nousi seitsemällä ykkössijalla oma näkemys / usko tuotteeseen. Ristiintaulukoitaessa markkina-aluetta, ostajana toimimisvuosia sekä tuotetason ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, niin tuotteen ulkonäkö koettiin merkittävimäksi tekijäksi MA1, MA5 sekä MA6 alueilla. Ostajana toimimisvuodet eivät vaikuttaneet asiaan, vaan jakauma oli tasainen kaikissa ikäryhmissä. Oma näkemys koettiin vahvaksi tekijäksi kaikissa ikäryhmissä MA1 alueella. Muista hieman poikkeavana voidaan todeta, että yli 10 vuoden kokemuksen omaavat ostajat MA4 alueella kokivat tuotteen laadun merkittävimäksi tekijäksi.



Kuvio 17: Ostopäätökseen merkittävimmät vaikuttavat tekijät tuotetasolla.

Kauden tuotekohtaisen myynnin seuranta perustuu järjestelmistä itse manuaalisesti haettuun tietoon (30 %), raportteihin (27 %), järjestelmistä automaattisesti tuotettuun tietoon (23 %) sekä omaan kirjanpitoon (19 %). Ristiintaulukoinnissa verrattiin ostajan kokemusvuosia, markkina-aluetta sekä tapoja, joilla tuotekohtaista tietoa on saatavilla. Tuloksena voidaan todeta, että MA1:llä tuotekohtaisen myynnin seuranta perustuu raportteihin sekä järjestelmistä itse haettuun tietoon sitä vankemmin, mitä kauemmin henkilö on toiminut ostajana. Mitä vähemmän vuosia ostajalla on takanaan, sitä enemmän tuotekohtaisen myynnin seuranta perustuu pelkästään järjestelmistä itse tuotettuun tietoon. Onko niin, että

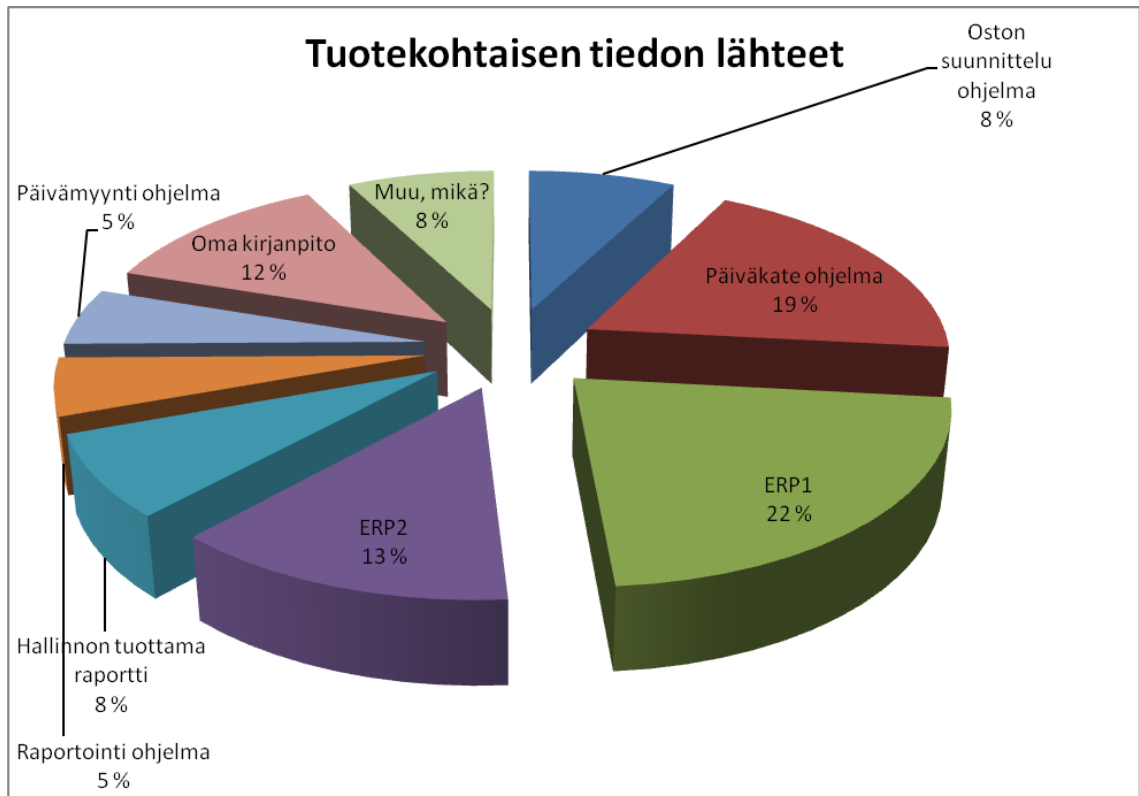
vähemmän ostajan toimineet henkilöt eivät osaa tulkita raportteja, vai onko kokeneilla ostajilla kokemukseen perustuvaa tietoa, joita he voivat tässä yhteydessä hyödyntää. Tähän tutkimus ei vastaa. Markkina-alueella on merkitystä tuoteseurannan kanavan valinnassa. MA4 myötäilee MA1 tuloksia, mutta MA5 ja MA6 kohdalla joudutaan turvautumaan täysin järjestelmistä itse manuaalisesti haettuun tietoon. Koska MA1:n toiminnanohjausjärjestelmä poikkeaa MA5 ja osin MA6 järjestelmästä, voidaan olettaa, että MA1 toiminnanohjausjärjestelmä on tässä suhteessa toimivampi.

Tuotekohtaista tietoa ostaja saa parhaiten toiminnanohjausjärjestelmistä (22 % ja 13 %).

Luvut voidaan ajatella yhtenä kokonaisuutena, koska ostoilla on käytössä kaksi toiminnanohjausjärjestelmää, yksi MA1 toiminnolle ja toinen joka kattaa MA 2-6 toimintoja. Näin voidaan katsoa toiselle sijalle nousseen uuden päiväkateohjelma järjestelmän.

Huomioitavaa on myös se, että useampi ostaja jätti kirjaamatta vastauksen tähän kysymykseen. Ristiintaulukointi tuki edellä kerrottua. ERP1 ja ERP2

toiminnanohjausjärjestelmät koetaan merkittävimmäksi, tuotekohtaisen tiedon tuottajaksi kaikilla markkina-alueilla, ostajan kokemuksella ei ollut vaikutusta asiaan. Huomioitavaa on, että tutkimuksessa käytetyt nimitykset ohjelmille tai järjestelmille eivät ole niiden virallisia käytössä olevia nimityksiä. Tällä halutaan suojata Yritys A:n anonymiteettia.

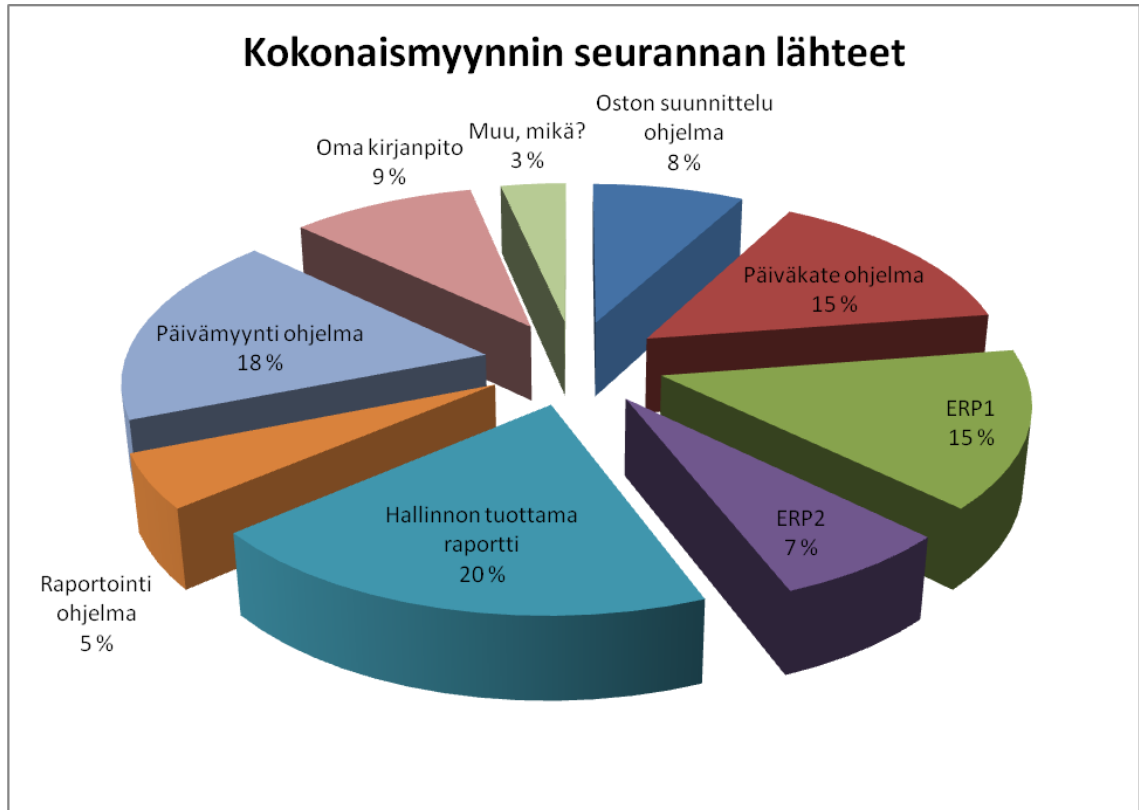


Kuvio 18: Tuotekohtaisen tiedon lähteet.

Kokonaismyynnit saadaan merkittävimmillään hallinnon tuottamasta raportista (20 %).

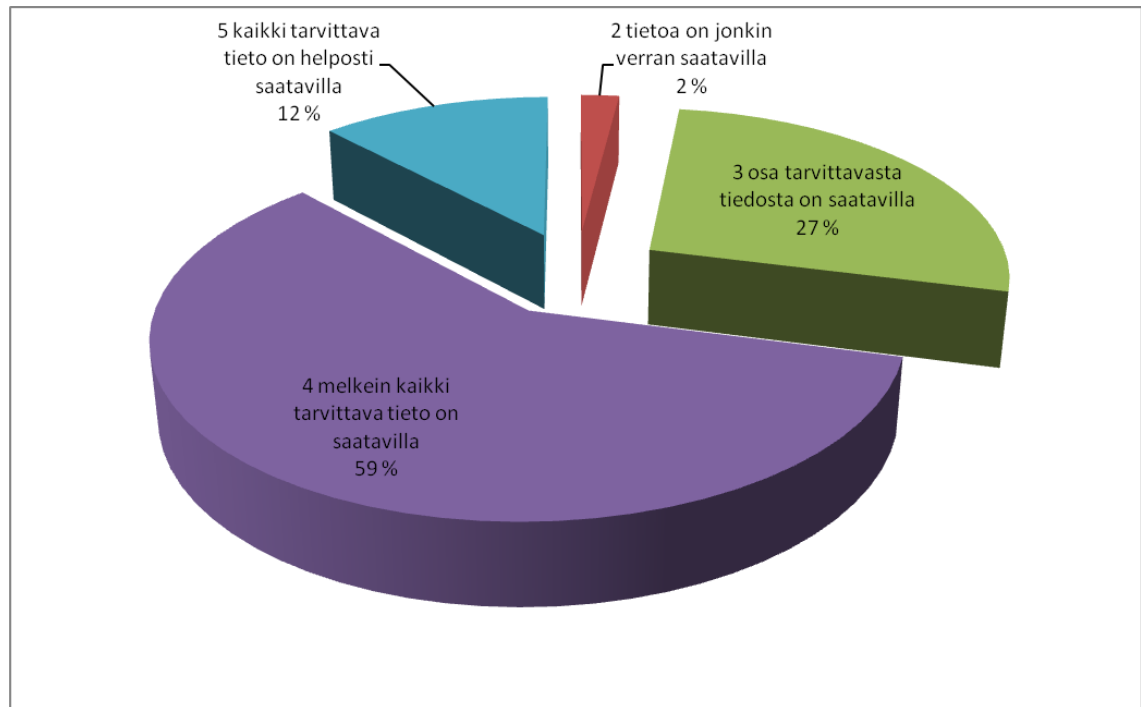
Hallinnon tuottama raportti on ostajille automaattisesti tulostettava raportti kuluvan

kuukauden ja kuluvan vuoden toteumasta. Toiseksi merkittävin järjestelmä on 07 josta nähdään päiväkohtaiset myynnit. Ristiintaulukoinnissa näkyi se, että kokonaismyynnin seurannassa hallinnon tuottama raportti on merkittävin tiedon lähde huolimatta markkina-alueesta. Toiseksi merkittävin lähde on päivämyyntiohjelma. Ostajan kokemuksella ei näyttänyt olevan merkitystä.



Kuvio 19: Kokonaismyynnin seurannan lähteet.

59 % ostajista kokee, että heillä on saatavilla melkein kaikki tarvittava tieto ostopäätöstä tehtäessä. 27 % kokee, että osa tietoa on saatavilla, 12 % kokee kaiken tarvittavan tiedon olevan saatavilla ja 2 % kokee tietoa olevan saatavilla jonkin verran. Ristiintaulukoitaessa edellistä toteamaa eli verratessa ostajan kokemusvuosia, markkina-alueita, sekä saatavilla olevan tiedon tasoa voidaan todeta, että huolimatta kokemusvuosista koetaan, että saatavilla on osa tai melkein kaikki tarvittava tieto. Markkina-alue vaikutti niin, että MA4 kohdalla tietoa oli ostajien mukaan saatavilla hieman heikommin kuin muiden markkina-alueiden kohdalla.



Kuvio 20: Saatavilla olevan tiedon määrä.

56 % ostajista kokee hallitsevansa hyvin ostotoimintaa tukevien järjestelmien käytön ja raporttien tulkitsemisen. 29 % kokee hallitsevansa jonkin verran, 9 % kokee hallitsevansa tyydyttävästi ja 6 % kokee hallitsevansa erittäin hyvin. Ristiintaulukoitaessa ostajan kokemusvuosia, markkina-aluetta sekä melkein tai hyvin saatavilla olevaa tietoa sekä ostajan kokemusta hallita hyvin saatavilla oleva tieto, saatiin seuraavat tulokset. Markkina-alue ei vaikuttanut tulokseen, mutta mitä kauemmin ostaja on toiminut tehtävässään, sitä heikommaksi hän koki tämän yhtälön. Onko kyse enemmänkin saatavilla olevan tiedon puutteesta vai saatavilla olevan tiedon käsittelystä? Ristiintaulukoitaessa tätä kysymystä voidaan todeta, että ostajat kokevat hallitsevansa saatavilla olevan tiedon hyvin, huolimatta markkina-alueesta tai kokemusvuosista, joten todennäköinen syy on enemmänkin saatavilla olevan tiedon puutteellisuudessa.

Ostajan kokiessa, ettei hallitse järjestelmiä tai raportteja hyvin tai erittäin hyvin, 38 % vastaajista kokee, että he tarvitsevat eniten opetusta kahdesta uusimmasta järjestelmästä, ostosuunnitteluohjelmasta sekä päiväkateohjelmasta. 20 vastaajaa kokee, ettei tarvitse mitään opetusta mistään järjestelmästä. Ainostaan 10 vastaajaa kokee tarvitsevansa lisä opetusta kahden uusimman järjestelmän kohdalla. Ristiintaulukointi osoitti, ettei markkina-alueella ollut merkitystä. Sen sijaan mitä vähemmän ostajalla on kokemusta, sitä enemmän koetaan tarve lisäopetukselle.

Jos ostaja kokee, ettei hänellä ole käytössä kaikkea tarvitsemaansa tietoa, niin mitä häneltä puuttuu? Vastaukset löytyvät litteroituina liitteestä 3. Vastauksista voitiin muodostaa seuraavia osakokonaisuuksia.

- Työn kannalta tarvittavien lukujen työstämiseksi on tehtävä manuaalista työtä.
- Raporttien luotettavuus / kattavuus toivotaan paremmaksi.
- Tarkemmalla tasolla tuotettua tietoa toivotaan enemmän.

Kysyttäessä kokeeko ostaja osaavansa hyödyntää kaiken saatavilla olevan tiedon, 76 % ostajista kokee, että hallitsee hyvin. 21 % kokee, että hallitsee jonkin verran ja 3 % kokee hallitsevansa erittäin hyvin.

Jos ostaja kokee, ettei osaa hyödyntää saatavilla olevaa tietoa hyvin tai erittäin hyvin, niin minkälaista apua ostaja kokee tarvitsevänsä? Litteroidut vastaukset löytyvät liitteestä 4.

- Merkittävimmäksi tekijäksi koetaan ajan puute.
- Juuri lanseerattu ostonsuunnitteluohjelma koetaan puutteelliseksi oman työn kannalta.

9 Johtopäätös

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus tutkimusongelman kysymyksiin: Mihin tietoon ostajan ostopäätös perustuu? Mistä ostaja tämän tiedon saa? Onko ostajalla käytettävissään kaikki tarvitsemansa tieto ostopäätöstä tehtäessä?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ostajan ostopäätös perustuu usean eri tekijän summaan. Ostopäätös jakautuu kahteen alueeseen eli valikoiman kokonaishallintaan vaikuttaviin tekijöihin sekä tuotetasoiseen valintaan. Valikoiman hallinnassa edellisenvuoden myynti sekä budjetti vaikuttavat merkittävästi ostopäätökseen. Nämä kaksi tekijää määrittävät raamit ostamiselle. Tuotetasoiseen päätökseen vaikuttaa tuotteen ulkonäkö eli sen kaupallisuus, tuotteen sopivuus yrityksen laatustrategiaan sekä oma näkemys ja usko tuotteeseen. Tästä voidaan päätellä, että koska kyky löytää kaupallinen tuote on edellytys ostajana toimimiselle, täytyy hyvällä ostajalla olla kyky seurata aikaa ja kyky haistaa tulevat trendit.

Yritys A:n ostajilla on käytettävissään useita eri järjestelmiä jotka tuottavat tietoa ostopäätöksen tueksi. Kuitenkaan järjestelmien tuottama tieto ei palvele ostajan ostopäätöksen tekoa kattavasti. Tutkimuksesta käy ilmi, että ostajat muokkaavat merkittävässä määrin manuaalisesti lukuja saadakseen tarvitsemiaan arvoja. Tämä viittaa siihen, että ostajalla ei olisi käytettävissään kaikkia tarvitsemiaan tietoja ostopäätöstä tehtäessä. Kuitenkin tutkimuksen tuloksena voidaan todeta ostajien kokevan saavansa hyvin tarvitsemansa tiedon ostopäätöstä tehtäessä. Tässä on selkeä ristiriita. Onko niin, että Yritys

A:n ostajat ovat niin tottuneet toimimaan puutteellisilla työkaluilla, etteivät he osaa ajatella muunlaista mahdollisuutta? Tähän tutkimus ei ota kantaa. Tutkimus ei myöskään selvittänyt mitä tietoa ostajat manuaalisesti muokkaavat eli tietoa, jota järjestelmät eivät suoraa tuota.

Yritys A:ssa ostajalla on vastuu ostotoiminnasta, valikoimanhallinnasta, tuloksen analysoinnista ja tuloksen ennustamisesta. Kuitenkin Yritys A:n ostajan käytettävissä olevat työkalut ovat rajalliset. Yritys B ostotoiminta on tiimikeskeisempää ja analyttisempää. Yritys B:ssä on käytössä heille osin räätälöity ohjelmisto, joka kykenee hyvinkin syvälle tasolle menevään analysointiin.

Tutkimuksen hyötynä saatiin tieto siitä, että merkittävän osaa ostajista manuaalisesti muokkaama tieto osoittaa nykyisten järjestelmien tuottaman tiedon puutteellisuuden. Manuaalinen muokkaaminen on aikaa vievää ja virheellisten arvojen mahdollisuus kasvaa. Tehokas ja tuottava ostotoiminta tarvitsee tuekseen helposti saatavilla olevaa analysoitua tietoa, tätä nykyiset järjestelmät eivät tuota. Tutkimuksen tulosta voidaan pitää odotetun kaltaisena, mutta myös onnistuneena dokumenttina yrityksessä ajankohtaisesta aiheesta.

Tutkijan rooli tässä tutkimuksessa oli merkittävä. Vastaavaa tutkimusta ei ennen tämän tutkimuksen aloittamista ollut Yritys A:ssa tehty ja tutkimus vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen toteutustapa toimi hyvin toteutetulta osin. Tutkimusta olisi voinut syventää haastatteluilla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin suositella mahdollisen jatkotutkimuksen toteutustavaksi uutta kyselyä tarkennettuna ryhmähaastatteluilla.

Jatkotutkimuksena Yritys A:n olisi hyvä kartoittaa kahta erillistä asiaa. Ensimmäisenä sitä, mikä tieto ostajilta puuttuu, eli mikä on se tieto jota he manuaalisesti laskevat. Toisena aiheena olisi syytä kartoittaa millainen lanseeraustapa tukisi uusien järjestelmien käyttöönottoa parhaiten.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Yritys A:n nykyiset järjestelmät eivät tue riittävästi ostajan ostopäätöksen tekoa ja niiden toimivuutta tulisi kartoittaa. Kaupankäynti on kilpailtu ala ja sillä kannattavasti toimiminen vaatii tehokkaat ja tarkat työkalut. Nykyisillä välineillä toiminnan kasvattaminen ja kehittäminen on varsin haasteellista.

Toisena merkittävän johtopäätöksenä voidaan todeta, että Yritys A:n useista järjestelmistä, kahden uusimman hallinta koettiin haasteellisimmaksi. Molemmista järjestelmistä on järjestetty koulutukset, mutta ne eivät ole onnistuneet aktivoimaan ostajia toivotulla tavalla. Onkin syytä miettiä minkälainen lanseeraustapa olisi toimivin.

Tulevaisuuden päätöksen teossa tulisi päästä hyödyntämään Yritys A:n järjestelmien tuottama tieto täysimääräisesti. Ostamisen tehostamisen kannalta olisi erittäin tärkeää tietää hetki jolloin tuote on myyty loppuun, eli out-of-stock päivä. Jos tämä tieto olisi automaattisesti saatavilla ja siitä lähtisi ostajalle impulssi, voisi ostaja reagoida joko täydennysostoilla tai ainakin arvioida nimikkeen menekin paremmin seuraavia ostoja tehdessään. Tällä hetkellä esimerkiksi muotituotteita ostetaan usein lajitelmana, jossa äärikokoja on hyvän vähän ja tuotteen kokolajitelmankäyrä on tasainen kaari. Tämän arvion mukaan keskikokoa myydään kaikkein eniten. Todellisuudessa voi kuitenkin olla, että esimerkiksi toiseksi pienintä kokoa tuotteesta myytäisiin yhtä paljon kuin keskimmäistä kokoa, mutta totuttua tapaa ilman faktaa on vaikea muuttaa.

Kuviteltaessa, että käytössä olisi järjestelmä, joka kirjaisi tuotteen loppumishetken, sekä vertaisi sitä markkinoilla oloaikaan ja tuotteen muiden nimikkeiden elinkaareen ja muodostaisi automaattisesti optimi menekkikäyrän. Mitä tästä hyödyttäisiin? Ostaja voisi käyttää ostopäätöksensä tukena asiakkaiden todelliseen kulutukseen perustuvaa tietoa ja vastata näin paremmin kysyntään. Tämä johtaisi parempaan myyntiin, joko volyymin kasvun tai oikeanmuotoisen lajitelman löytämisen kautta, joka puolestaan vähentäisi alennusmyyntiin menevää tavaraa ja toisi paremman katteen tuotteesta. Tämäkään malli ei poistaisi ostajan oman tietotaidon merkitystä menekin ennustamisessa.

Lähteet

Painetut lähteet

Alhola, K.& Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell A.

Anttila, M.& Guo, T. Joulukuu 2009. Opinnäytetyö. *Market research: Outsourcing companies' indirect procurements to a third party (Company X Ltd.)* . Espoo: Laurea University of Applied Sciences.

Baily, B.& Farmer, D.& Jessop, D.& Jones, D. 2005. *Purchasing Principles and Management*. FT Prentice Hall.

Deloitte, Research. 2002. *Reinventing retail. The challenge of demand chain innovation*. New York: Deloitte.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hutt, M.& Speh, T. 2004. *Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. THOMSON, South-Western, U.S.A.

Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän : Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koskinen, I.& Alasuutari P.& Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Laudon, C.& Laudon, J. 2006. *Management information systems, managing the digital firm*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Perner, L. 2010. *Consumer behavior: The psychology of marketing*. Los Angeles, California, USA.

Pervez, G.& Kjell, G. 2005. *Research Methods in Business Studies, A Practical Guide*. Dorchester: Prentice Hall Europe.

Poussu, T. Tammikuu 2007. Opinnäytetyö. *Nuorisovaatemyymälän ostohenkilöiden valikoimakriteerit* . Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Simon, H. 1997. *Administrative Behavior*. New York: THE FREE PRESS.

Solomon, M.& Bamossy, G.& Askengaard, S. 1999. *Consumer behaviour, A European perspective*. Barcelona: Prentice Hall.

Tuimala, J. 2003. *Aiding the strategic purchasing benchmarking process by decision support systems*. Lappeenranta: Acta Universitas Lappeenrantaensis.

Turban, E. A.-P. 2005. Decision Support Systems and Intelligent Systems. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sähköiset lähteet

Decision-Making Capacity. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2008 Edition), Edward N. Zalta (ed.), forthcoming URL = Viitattu 25.8.2010.
<<http://plato.stanford.edu/archives/spr2008/entries/decision-capacity/>>

Viitattu 30.8.2010. http://media.tol.oulu.fi/video/jtmk/JTMK_kvalitutk_luento.pdf

Viitattu 19.8.2010. http://e-learning.mfu.ac.th/mflu/1203371/Chapter1_1.htm

Critical Success Factors - Analysis, Determine the Critical Success Factors for your organization, Identify - determine - deploy - measure. Viitattu 1.9.2010.
<http://www.rapidbi.com/created/criticalsuccessfactors.html>

Viitattu 23.8.2010. <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Decision-making+process>

What are the success factors behind imminent critical achievement or probable failure and how do we understand and manipulate the key factors in our favor? Viitattu 2.9.2010.
<http://www.articleflame.com/Art/1512/140/Critical-Success-Factors.html>

Deloitte Research (2002). *Reinventing retail. The challenge of demand chain innovation*. New York: Deloitte. Viitattu 2.9.2010.
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/DTT_DR_ReinventingRetail.pdf

Perner, L. (2010). *Consumer behavior: the psychology of marketing*. Los Angeles, California, USA. Viitattu 29.9.2010. <http://www.consumerpsychologist.com/>

Viitattu 23.8.2010. http://download.boulder.ibm.com/ibmdl/pub/software/data/sw-library/cognos/pdfs/factsheets/fs_cognos8_bi_reporting_and_dashboards.pdf

Haastattelu

Järjestelmätukihenkilö, Yritys A. Haastateltu 29. 9. 2010.

Kuviot

Kuvio 1: Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.	8
Kuvio 2: Simonin päätöksentekoprosessi	9
Kuvio 3: Tietojärjestelmän asema organisaatiossa	17
Kuvio 4: Organisaatio ja päätöksenteko.	19
Kuvio 5: Päätöksenteon tukijärjestelmien suhde toisiinsa.	21
Kuvio 6: DSS ohjelmien tuki yrityksen eri toiminnoille.	25
Kuvio 7: Kriittinen sanan kaksi merkitystä.	26
Kuvio 8: Ostamisen neljä osa-aluetta.	28
Kuvio 9: Ennustamisen ja kysynnän hallinnan vaikutus Shareholder Valuehen.	33
Kuvio 10: Yritys A:n osto-organisaatio.	40
Kuvio 11: Ostohierarkia.	41
Kuvio 12: Tavarahierarkia.	42
Kuvio 13: Yritys B:n osto-organisaatio.....	47
Kuvio 12: Yritys B:n ostoprosessi	48
Kuvio 15: Yritys B:n oston budjetointi ja suunnittelu prosessi.....	50
Kuvio 16: Ostopäätökseen merkittävimmin vaikuttavat tekijät valikoiman hallinnan kannalta.	53
Kuvio 17: Ostopäätökseen merkittävimmin vaikuttavat tekijät tuotetasolla.	54
Kuvio 18: Tuotekohtaisen tiedon lähteet.	55
Kuvio 19: Kokonaismyynnin seurannan lähteet.	56
Kuvio 20: Saatavilla olevan tiedon määrä.	57

Liite 1: Kyselylomake

1 Toimit ostajana / BM:nä.

MA1
MA2
MA3
MA4
MA5
MA6

2 Alue jolla toimit. Jos useampi alue, merkitse molemmat.

Naisten vaatetus
Miesten vaatetus
Lasten vaatetus ja lelut
Nuorten vaatetus
Naisten asusteet
Kosmetiikka
Koti
Jalkineet
Urheilu ja kennel
Kirjat ja lehdet
Herkuu
Elektroniikka

3 Kuinka monta vuotta olet toiminut ostajana.

alle 1
1-2
3-4
5-6
7-8
9-10
yli 10

4 Kuinka monta toimittajaa vastualueessasi on.

alle 5
5-15
16-30
31-50
yli 50

5 Tavararyhmiesi yhteenlaskettu mallien tai nimikkeiden määrä. Merkitse käsitteletkö malleja vai nimikkeitä. (Vain toinen vaihtoehto).

Malli/Nimike

alle 100
101 -500
501-1000
1001-1500
1501-2000
2001-2500
2501-3000
3001-3500
3501-4000
4001-

6 Mihin tietoon ostajan ostopäätös perustuu **valikoiman hallinnan** tasolla? Valitse kolme tärkeintä ja merkitse ne tärkeysjärjestykseen 1=merkittävin, 2= toiseksi merkittävin ja 3=kolmanneksi merkittävin.

Budjetti
 Alkuvarasto
 Edellisen vuoden myynti (pitää sisällään lajitelman, variantit, määrät)
 Esillepano
 Brandi
 Kilpailijat
 Uutuudet
 Muu, mikä?

7 Mihin tietoon ostajan ostopäätös perustuu **tuotetasolla**? Valitse viisi tärkeintä ja merkitse ne tärkeysjärjestykseen 1=merkittävin, 2=toiseksi merkittävin, 3= kolmanneksi merkittävin, 4=neljänneksi merkittävin ja 5 =viidenneksi merkittävin.

Tuotteen ulkonäkö (malli, väri)
 Tuotteen laatu
 Tuotteen ostohinta / kate / myyntihinta
 Toimitusaika
 Muiden merkkien valikoima
 Edellisen sesongin palaute (myymälästä tulleet kommentit/myyntiluvut)
 Oma näkemys / usko tuotteeseen
 Aiemmin ostetut mallistot
 Kampanjatarpeet
 Esillepano
 Muu, mikä?

8 Mihin perustuu edellisen kauden myynnin **tuotekohtainen** seuranta?
 Merkitse 1=merkittävin, 2=toiseksi merkittävin, 3=kolmanneksi merkittävin, 4=neljänneksi merkittävin ja 5= viidenneksi merkittävin. Merkitse kaikki 5 vain jos kaikkiin kohtiin löytyy tekijä, muuten voit merkitä vain 4 merkittävintä tekijää.

Raportteihin
 Järjestelmistä automaattisesti tuotettuun tietoon
 Järjestelmistä itse manuaalisesti haettuun tietoon
 Omaan kirjanpitoon
 Muu, mikä?

9 Mistä ostaja saa **tuotekohtaisen** tiedon? Merkitse vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen 1-9 (1=merkittävin ja 9=vähiten merkittävä).

Oston suunnitteluohjelma
 Päiväkate ohjelma
 ERP1
 ERP2
 Hallinnon tuottama raportti
 Raportointi ohjelma
 Päivämyynti ohjelma
 Oma kirjanpito
 Muu, mikä?

10 Mistä ostaja saa **kokonaismyynnit**? Merkitse vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen 1-9 (1=merkittävin ja 9=vähiten merkittävä).

Oston suunnitteluohjelma
Päiväkate ohjelma
ERP1
ERP2
Hallinnon tuottama raportti
Raportointi ohjelma
Päivämyynti ohjelma Oma kirjanpito
Muu, mikä?

11 Kokeeko ostaja, että hänellä on käytettävissään kaikki tarvitsemansa tieto ostopäätöstä tehtäessä?

1 tietoa ei ole ollenkaan riittävästi
2 tietoa on jonkin verran saatavilla
3 osa tarvittavasta tiedosta on saatavilla
4 melkein kaikki tarvittava tieto on saatavilla
5 kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla

12 Jos ostaja kokee, ettei hänellä ole käytössä kaikkea tarvitsemaansa tietoa, niin mitä häneltä puuttuu?

13 Kokeeko ostaja hallitsevansa ostotoimintaa tukevien järjestelmien käytön ja raporttien tulkitsemisen?

1 kokee, ettei hallitse lainkaan
2 kokee, että hallitse tyydyttävästi
3 kokee, että hallitsee jonkin verran
4 kokee, että hallitsee hyvin
5 kokee, että hallitsee erittäin hyvin

14 Jos ostaja kokee, ettei hallitse järjestelmiä tai raportteja hyvin tai erittäin hyvin, niin minkä järjestelmän käytössä tai raportin tulkitsemisessä lisä opastusta kaivataan. Merkitse vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen 1-7 (1=merkittävin ja 7=vähiten merkittävä).

Oston suunnitteluohjelma
Päiväkate ohjelma
ERP1
ERP2
Hallinnon tuottama raportti
Raportointi ohjelma
Päivämyynti ohjelma Oma kirjanpito

15 Kokeeko ostaja osaavansa hyödyntää kaiken saatavilla olevan tiedon?

1 kokee, ettei hallitse lainkaan
2 kokee, että hallitse tyydyttävästi
3 kokee, että hallitsee jonkin verran
4 kokee, että hallitsee hyvin
5 kokee, että hallitsee erittäin hyvin

16 Jos ostaja kokee, ettei osaa hyödyntää saatavilla olevaa tietoa hyvin tai erittäin hyvin, niin minkälaista apua ostaja kokee tarvitsevänsä?

Liite 3: Litterointi 1

- Tieto edellisen vuoden varastotasoa per brändi ER.
- Edellisen vuoden ja tämän vuoden tietoa ei saatavilla tuote/ER tasolla samassa raportissa vaan täytyy laskea itse.
- ei ole raporttia mikä näyttää pidemmän ajan kehitys vaikka 3-5 vuotta.
- Ostajien käyttöön toivoisin myös puhelimia, joissa on sähköpostiyhteys(sama kuin ostopäälliköillä) Messuilla, kotona, matkalla...-> vastaukset ja kysymykset saisi lähetettyä nopeasti -> tänä päivänä asioihin pitäisi pystyä reagoimaan per heti ja ko. työväline helpottaisi työskentelyä ja ostotoimintaa.
- Esim. tuotekohtainen tieto on saatavilla ERP2sta ja ajamalla se exceliin, mutta sorttaamiseen ja uusien kaavojen tekemiseen (esim. tuotekohtainen läpimyynti) menee kohtuuttomasti aikaa.
- Kaikki tarvittava tieto löytyy, mutta tietoa joutuu hakemaan useasta raportista ja yhteenvetojen tekemiseen menee paljon aikaa.
- RULEN antamat osto eurot eivät koskaan ole täsmänneet oman ostosuunnittelun osto euroihin. Tästä joka kerta kädenvääntö ostopäällikön kanssa. Ostosuunnitelma on mielestäni totuudenmukainen ja realistinen työkalu. Sen mukaan toimittaessa tavoitteet voivat olla saavutettavissa, Rulen osto euroilla eivät. Omaan ostosuunnitteluun perustuvat ostot ovat tuottaneet tasaista tulosta.
- Luotettavat, valmiit tuotekohtaiset raportit: valmiilla tarkoitan että itse ei tarvitse laskea läpimyyntejä, muokata varastosaldoja jne. ...
- Raportteja jossa saisi kampanjat erikseen/eriytettynä luultavasti päiväkateohjelmasta ehkä tämä onnistuisi...-> aikaa ei ole ollut syventyä päiväkateohjelmaan...
- - Variantti/mallimäärät per kausi per tuoteryhmä -> oleellinen tieto valikoiman hallinnassa. Nykyisin laskettava käsin...
- Ostonsuunnitteluohjelmaan enemmän rivejä tilauskohtaiseen seurantaan, nykyinen ei ole riittävä (hyödytön tällä alueella, joten oman Excelin käyttö jatkuu...)
- Uudet ostotilauspohjat eivät sovellu. Täysin hyödyttömät, joten vanhat tilauspohjat käytössä edelleen...
- Ostonsuunnitteluohjelma tuottaa tällä hetkellä tuplatyötä, koska joudun pitämään sen rinnalla omaa seuranta tilaus euroista -> tämä ei innosta käyttämään ostonsuunnitteluohjelmaa yhtään enempää kuin on pakollista.
- Olisi hienoa, jos uudet järjestelmät soveltuisivat työhöni paremmin, Ymmärrän hyvin, että tavaratalokaupassa se on iso haaste.
- Tiedot ovat ostajien saatavilla, mutta perehdytys niiden hyödyntämiseksi puuttuu.
- - Tarkempi tieto ajoissa tulevista kampanjoista (paljonko tilaa, minkä kokoinen kuvasto...)
- Tieto tulevista tilojen tai esillepanojen muutoksista tavarataloissa ajoissa.
- Tieto brändien / tuotealueiden painotuksesta markkinoissa, esillepanossa / "lattialla"
- Tieto uusista mahd. omien tuotealueiden kanssa kilpailevista mallistopäätöksistä
- Asiakkaista ja heidän ostopäätöksistään ei ole koskaan varmuutta.

- Tietoa on saatavilla, mutta sen saaminen ulos järjestelmästä kestää kauan ts. vie aikaa. Esim. läpimyöntiraportti pitää itse työstää Excelissä.
- Raporteilta puuttuu vertailu edelliseen vuoteen joka etenkin elintarvikkeissa on erittäin tärkeää
- vaatii enemmän aikaa kun joutuu yhdistämään tieto eri raporteista.
- Tiedonsaanti (osittain)työlästä (-> ERP2), joten siitä ja ajan puutteesta johtuen kaikkea tietoa ei aina ole käytettävissä.
- Raportit ovat epätäydellisiä, esim. ERP2n historiaraporteista puuttuu hävikki.
- Kaikkien ostokonttorien hinnat ei välttämättä kerkiä kun päätös on tehtävä.
- Saman tyyppisen tuotteen historiatietoja jos edeltävä tuote ei vielä saapunut myymälöihin.
- Osa tuotteista edelleen ERP1n ym. Järjestelmien ulkopuolella. Vasta kun kaikki saatu järjestelmään ja järjestelmien käyttöösaaminen myös myyntipuolelle, asiat alkavat parantua.
- Tarkempi tieto tavararyhmäkohtaisesti talokohtaisesti nyt pitää itse työstää raporteja Excelin kautta.
- Riittävän raportin saamiseksi on tehtävä paljon manuaalista muokkausta. Päiväkateohjelma on helpottanut tiedon saantia, mutta toistaiseksi siinä ei näy indeksejä edelliseen vuoteen ja läpimyyntit puuttuvat.
- Paljon on tietoa saatavissa, mutta se on poimittava eri paikoista.
- Tuotekohtaiset ja tuoteryhmäkohtaiset läpimyyntit pitää laskea itse Excelissä ERP2-raporteilta.
- Koko-tasolla historiaraportit ei edes tulostu Exceliin vaan ne on printattava Intraan/rappareille ja siirrettävä manuaalisesti Exceliin saadakseen läpimyyntit.
- ERP2-raportit on valuttassa, aikaisemmin piti käsin naputella merkki myynnit kuukausittain laskimella keskikurssin kautta. Thank God päiväkateohjelma!
- Olisi ihan huippua saada tilauspohjaan toiminto joka laskisi tilatut kpl:t SG- tasolla (tuoteryhmä), housut, hame etc.
- Nyt teen omaa seuranta "lasken käsin" exceliin, jossa vertaan edellisen kauden ostoihin ja myynteihin tuoteryhmä tasolla (brändeittäin)
- Tietoa on liian monessa järjestelmässä (huom MA6) erikseen, tiedon kokoamiseen menee valtavasti aikaa eikä riittävästi aikaa ole!
- Helposti ja nopeasti ja yhdestä lähteestä saatava luettava tuote- ja brändikohtainen tieto

Liite 4: Litterointi 2

- Lisää aikaa perehtyä asiaan.
- Käytännön työ vie aikaa siinä määrin, ettei suunnitteluun ole aikaa.
- Aikaa perehtyä niihin "Tarvitaanko oikeasti näin monta järjestelmää"
- Järjestelmä osaamista
- väri- ja kokokohtaista myyntitietoa pitäisi saada helpommin /taito siihen.
- Käytännön esimerkkejä siitä mitä toimenpiteitä kannattaa tehdä tiettyjen ongelmien / numeroiden ilmaantuessa.
- Lisää aikaa.
- Ostonsuunnitteluohjelmaa olen toistaiseksi hyödyntänyt vain budjetointiin, kun budjetti ja ostoseuranta viedään PG -tasolle voi sitä varmasti hyödyntää paremmin.
- - Realistisia ja luotettavia lukuja ostonsuunnitteluohjelmasta
- Uusi ostosuunnitteluohjelma palvelee niitä brändiostajia, joilla on vain muutama merkki vastuualueena (naisten/miesten muoti)
- Jos alue on pirstoutunut pieniin ennusteryhmiin ja tavararyhmä on laaja, paljon tavarantoimittajia, ostosuunnitteluohjelma ei toimi.
- Kyse ei ole niinkään siitä, ettei hallitsisi nykyistä saatavilla olevaa tietoa, vaan että sen hankkiminen on liian työlästä ja aikaa vievää. Tietoa pitää kerätä liian monista eri lähteistä. Tästä seuraa, että osa lähteistä jää ehkä vähemmälle käytölle.