

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, Liiketoiminnan logistiikka

2023

Tinja Saarni

# Logistiikan ja hankinnan yhteistyön kehittäminen

– Case: Hoitolatukku-konserni



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2023 | 50 sivua

Tinja Saarni

## Logistiikan ja hankinnan yhteistyön kehittäminen

- Case: Hoitolatukku-konserni

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajayrityksen Hoitolatukku-konsernin logistiikan ja hankinnan yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajakonsernin logistiikan ja hankinnan yhteistyön nykytila ja antaa kehitysideoita yhteistyön parantamiseksi.

Hoitolatukku-konsernin logistiikan ja hankinnan yhteistyön kehittämiseksi käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä; haastattelua ja SWOT-analyysiä. Nykytilan selvittämiseksi haastateltiin Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy:n ja Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy:n työntekijöitä. Haastatteluiden avulla kartoitetaan hankinnan ja logistiikan prosessit sekä konsernin vastuullisuus. SWOT-analyysin avulla määritetään toiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

Työssä käydään läpi teoriaa toimeksiantoon liittyen logistiikasta, hankinnasta ja toimitusketjusta, sekä tarkastellaan vastuullisuusnäkökulmaa näihin aiheisiin liittyen. Työn tutkimusosassa käydään läpi toimeksiantajayrityksen haastattelut, SWOT-analyysi sekä tuloksena saadut kehitysideat.

Konsernin logistiikan ja hankinnan yhteistyöstä löydettiin kuusi kehitysideaa. Vastuullisuuteen liittyen kehitysideat ovat vastuullisuusstrategian luominen, toimittajien vastuullisuuden selvittäminen sekä vastuullisuusehtojen liittäminen tilauksiin. Viestinnän kehitysideoita ovat anonyymien viestintäkanavan käyttöönotto sekä asiakastyytyväisyyskysely QR-koodin avulla. Prosessien kehittämisen kehitysidea on viivakoodijärjestelmän käyttöönotto.

Asiasanat:

Logistiikka, hankinnat, toimitusketju, vastuullisuus

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business logistics

2023 | 50 pages

Tinja Saarni

## Development of logistics and purchase cooperation

- Case: Hoitolatukku-corporation

The topic of this thesis is the development of cooperation with logistics and procurement of the commissioning company Hoitolatukku Group. The aim of the thesis is to find out the current status of cooperation and to give development ideas to improve it.

Qualitative research methods, interviews and SWOT analysis, are used to develop the cooperation of Hoitolatukku Group's logistics and procurement. To find out the current situation, employees of Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy and Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy were interviewed. The interviews were used to find out the processes of logistics and the procurement and the groups responsibility. SWOT analysis was used to determine the strengths, weaknesses, threats, and opportunities of the operation.

The work goes through the theory of logistics, procurement and the supply chain related to the assignment, as well as examines the perspective of responsibility in relation to these topics. In the research part of the work, interviews, SWOT analysis and the outcome as development ideas are reviewed.

Six development ideas were found in the cooperation of group's logistics and procurement. Regarding responsibility, the development ideas are creating a responsibility strategy, finding out the responsibility of suppliers and attaching responsibility conditions to orders. Ideas related to the communication are the introduction of an anonymous communication channel and a customer satisfaction survey using a QR code. The development idea for process development is the introduction of a barcode system.

Keywords:

logistics, purchase, supply chain, sustainability

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
<b>2 Toimeksiantajan ja käytettyjen tutkimusmenetelmien esittely</b>	<b>9</b>
2.1 Toimeksiantajan esittely	9
2.2 SWOT-analyysin teoria	10
<b>3 Logistiikka teoriassa</b>	<b>11</b>
3.1 Logistiikan määritelmä	11
3.2 Logistiikan tehtävä	13
3.3 Vihreä logistiikka	14
<b>4 Hankinnat teoriassa</b>	<b>17</b>
4.1 Hankinnan määritelmä	17
4.2 Vastuullinen hankinta	18
4.3 Hankinnan kehittäminen	19
<b>5 Tilaus-toimitusketjun teoria</b>	<b>21</b>
5.1 Toimitusketjun määritelmä	21
5.2 Tilaus-toimitusprosessi	23
5.3 Logistiikan ja hankinnan toimitusketju	24
5.4 Viivakooditekniikan hyödyntäminen toimitusketjussa	24
<b>6 Tutkimus Hoitolatukku-konsernin logistiikan ja hankinnan välisestä yhteistyöstä</b>	<b>26</b>
6.1 Nykytilan selvittäminen	26
6.1.1 Hankinnan prosessit	27
6.1.2 Logistiikan prosessit	29
6.1.3 Konsernin vastuullisuuden nykytila	30
6.1.4 SWOT-analyysi konsernin nykytilasta	31
6.2 Tutkimustulosten analysointi	35
6.2.1 Yhteistyön kehittäminen	36
6.2.2 Vastuullisuus	38

6.2.3 Toimitusketjun ja prosessien tehokkuus	39
6.3 Kehitysideat	40
6.3.1 Viestintä ja kommunikaatio	40
6.3.2 Prosessien kehittäminen	42
6.3.3 Vastuullisuus	42
<b>7 Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>45</b>
<b>Lähteet</b>	<b>47</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset.

## **Kuvat**

Kuva 1. Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2014).	23
Kuva 2. SWOT-analyysi konsernin toiminnasta. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).	31
Kuva 3. Tutkimustulosten teemajaottelu (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).	35
Kuva 4. Kehitysideat teemoittain (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).	40

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa Hoitolatukku-konsernin logistiikan ja hankinnan välistä yhteistyötä. Hoitolatukku-konserni on toiminut hoitoalan tukkuliikkeenä vuodesta 1985 lähtien. Konsernin logistiikka ja hankinnat hoidetaan kahden erillisen yrityksen Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy:n ja Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy:n toimesta. Näiden yritysten toimintaa ja yhteistyötä halutaan kehittää monipuolisesti nykyaikaisilla toimintamalleilla, innovaatioilla ja teknologioilla.

Työn tarkoituksena on tutkia teorian ja tutkimuksen avulla konsernin nykytilannetta, ja tarjota konkreettisia kehitysideoita konsernin logistiikan ja hankinnan yhteistyön parantamiseksi.

Työ toteutetaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aluksi perehdytään teoriaosuuteen, joka käsittelee logistiikkaa, hankintoja ja toimitusketjua vastuullisuusnäkökulma huomioiden. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään SWOT-analyysiä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena konsernin työntekijöiden haastatteluja ja SWOT-analyysiä käyttäen. Työn lopuksi esitetään tutkimuksesta saadut kehitysideat.

Työ on Hoitolatukku-konsernille ajankohtainen, sillä logistiikan ja liiketoiminnan ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja konserni kokee tarpeelliseksi kehittää toimintojaan. Jotta konsernin toimintaa voidaan kehittää, on tärkeää kartoittaa logistiikan ja hankinnan sekä näiden välisen yhteistyön nykytilanne.

## 2 Toimeksiantajan ja käytettyjen tutkimusmenetelmien esittely

Työn toimeksiantajana toimii Hoitolatukku-konserni. Työssä käytetään tutkimusmenetelminä perinteistä haastattelua suunnitellulla kysymyspohjalla ja SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jonka avulla on tarkoitus tuoda esille kokonaiskuva konsernista (Vuorinen 2013).

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana on Hoitolatukku-konserni, joka on Suomen suurin ammattikosmetiikkaa myyvä tavaratalo Vahdolla. Hoitolatukku-konserni on perheyriutus, joka on perustettu vuonna 1985. Konsernia johtavat tällä hetkellä toisen sukupolven sisarukset. Hoitolatukulla on 19 työntekijää sekä kausiapulaisia. (Hoitolatukku 2022.)

Hoitolatukku-konserni koostuu kolmesta yrityksestä, jotka ovat Hoitolatukku Ryhmä Oy, Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy sekä Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy. Hoitolatukku Ryhmä Oy on konsernin emoyhtiö, jolla on kaksi 100 % omistettua tytäryhtiötä. Tytäryhtiöistä Hoitolatukku Tuonti Oy maahantuo ja markkinoi ammattilaisille suunnattuja tuotteita, laitteita ja kalusteita. Tähän prosessiin kuuluvat tuotteiden valinta, hankinta, käyttöön saattaminen, markkinointi sekä koulutus. Logistiikkapalvelun, eli tuotteiden tulouttamisen, varastoinnin, keräilyn, pakkaamisen ja lähettämisen loppuasiakkaille hoitaa toinen tytäryhtiö Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy. (Hoitolatukku 2022.)

Hoitolatukku-konsernin päämarkkina-alue on Suomi, mutta vientiä on myös Eurooppaan ja muun muassa Japaniin. Konsernin tuonti on pääosin Euroopasta, ja jonkin verran myös Yhdysvalloista ja Aasiasta. (Hoitolatukku 2022.)

Hoitolatukku tarjoaa asiakkailleen monipuolisesti erilaisia koulutuksia. Koulutuksia järjestetään muun muassa tuotesarjoista, kasvohoidoista, karvanpoistosta sekä erilaisista laitteilla tehtävistä hoidoista. Koulutuksien lisäksi

hoitoalan ammattilaisille järjestetään seminaaripäiviä. Hoitolatukku osallistuu alansa messuille sekä muihin tapahtumiin. (Hoitolatukku 2022.)

## 2.2 SWOT-analyysin teoria

SWOT-analyysin tarkoituksena on tuottaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja luoda toimintasuunnitelma asioiden kehittämiseksi. Hyvän SWOT-analyysin saamiseksi tulee perehtyä yrityksen toimintaympäristöön ja resursseihin, koska analyysiä ei voida tehdä oikein, jos organisaatiosta ei ole tarpeeksi tietoa. SWOT-analyysin avulla esiin nostetaan keskeisimpiä teemoja, joihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota. (Vuorinen 2013.) SWOT-analyysi on hyvä tapa yhdistää teoria ja käytäntö. Sen avulla pystytään jäsentämään strategisia valintoja ja havainnollistamaan vaihtoehtoja. (Lohrke, Mazzei & Frownfelter-Lohrke 2021.)

SWOT-analyysi koostuu neljästä kategoriasta: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näihin kategorioihin selvitetään liiketoimintaympäristöä koskevat asiat osa-alueittain. Sisäiset asiat eli vahvuudet ja heikkoudet tarkoittavat juuri tällä hetkellä yrityksessä tapahtuvia asioita, ja ulkoiset asiat eli mahdollisuudet ja uhat tarkoittavat tulevaisuudessa vastaan tulevia haasteita. (Vuorinen 2013.)

SWOT-analyysissä asiat voivat olla sekä heikkouksia että vahvuuksia. Analyysijä voidaan tehdä eri ajankohtiin liittyen esimerkiksi tulevaisuuden SWOT-analyysi tai nykytilan SWOT-analyysi. (Vuorinen 2013.)

### 3 Logistiikka teoriassa

Logistiikan teoriaa käsitellään logistiikan määritelmän, tehtävän sekä vihreän logistiikan näkökulmista. Liike-elämä tarvitsee toimiakseen logistiikkaa. Logistiikan tulee olla toimivaa ja tehokasta, jotta toimintaa pystytään ylläpitämään. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 19.)

#### 3.1 Logistiikan määritelmä

Logistiikka tarkoittaa palvelujen ja materiaalien suunnittelua hankintatoimeen, kuljetukseen, varastointiin ja jakeluun liittyen, ja niiden toteutusta sekä seurantaa asiakasvaatimukset huomioon ottaen. Tähän logistiikan määritelmään sisältyy yrityksessä tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka. Logistiikka voidaan nähdä siis erilaisten toimintojen sarjana eli prosessina. (Ritvanen ym. 2011, 20.)

Logistiikka perinteisesti liitetään materiaalien toimintojen johtamiseen. Sen tehtäväksi voidaan kuitenkin myös ymmärtää kulutukseen ja tuotantoon liittyvä kehittäminen ja palveluiden johtaminen. Usein logistiikka voidaan nähdä kuljetuksina, varastointina ja tilausten käsittelynä, mutta sitä voidaan katsoa myös tilaus-toimitusketjun ohjauksena tai siihen liittyvinä toiminnanohjausjärjestelminä. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 23, 9.)

Karkeammin määriteltynä logistiikka tarkoittaa materiaalivirtojen ohjausta raaka-aineiden alkuperästä loppuasiakkaalle saakka. Logistiikan ohjaamisessa on kaksi päätavoitetta, joista ensimmäinen on minimoida kustannukset ja muut haitalliset vaikutukset toimintoihin, kuten turvallisuusriskit ja huonot ympäristövaikutukset. Toinen päätavoite on, että tuote on saatavilla tarvittavana ajankohtana juuri siellä, missä sitä tarvitaan. (Tapaninen 2018.)

Tärkeitä logistiikan osia ovat tieto-, materiaali-, raha- ja paluuvirrat. Tietovirta on koko logistiikkaprosessin perusta. Materiaalivirta sisältää tuotteiden ja materiaalien säilytyksen ja kuljetuksen. Materiaalivirran kulkua suunnitellaan logistiikan ohjaamisessa (Tapaninen 2018). Toimiakseen materiaalivirta tarvitsee

tietovirran, koska sen toimittaminen on vaikeaa ilman tietoa. Esimerkiksi pakkaus, josta ei ole tietoa sen määränpäästä on mahdoton saada perille. (Ritvanen ym. 2011, 22.) Myös esimerkiksi kuljetusten suunnittelijalle riittävän tiedon saaminen on tärkeää, sillä silloin kuljetusketjuun pystytään vaikuttamaan. Tiedonhallinnan tärkeys ja varsinkin tiedon reaaliaikaisuus on tärkeää materiaalivirran kokonaisuuden ohjaamisessa. (Tapaninen 2018).

Rahavirta tarkoittaa vastiketta, joka maksetaan tuotteista tai raaka-aineista ja on vastakkainen materiaalivirralla. Rahavirta voi tulla ennen tai jälkeen materiaalivirtaa riippuen esimerkiksi toimituksen tavasta. Paluuvirta taas tarkoittaa materiaalivirrasta jäävien jätteiden tai muiden ylimääräisten tuotteiden ohjaamista loppukäsiteltäviksi. (Ritvanen ym. 2011, 22.)

Kun materiaalit ja tuotteet kulkevat yrityksen läpi tarkoitetaan tulo-, sisä- ja lähtölogistiikkaa. Ensimmäisenä tulologistiikassa on hankintatoimi. Muita vaiheita ovat tavaran vastaanotto, tavaran tarkastus, purkaminen, ja varastoiminen. Sisälogistiikka tarkoittaa näiden materiaalien ja tuotteiden käsittelemistä organisaation sisällä esimerkiksi kokoonpanossa tai koneiden huollossa. Lähtölogistiikkaan kuuluvat varastosta materiaalien tai tuotteiden keräily, niiden pakkaaminen sekä lopuksi lastauslaiturilta lähtevä kuljetus ja jakelu. (Ritvanen ym. 2011, 20.)

Tiivistetysti logistiikan voidaan ajatella olevan vain tavaroiden liikettä. Logistiikka tarkastelee kokonaisuudessaan ja hallinnoi alku- ja loppupisteen välillä tapahtuvaa liikettä, kuten kuljetusta, tuotantojärjestelmää ja toimitusketjua. Logistisessa prosessissa huolehditaan myös tiedon kulusta ja siitä, että tieto kysynnästä ja asiakkaiden tarpeista kulkeutuu mahdollisimman nopeasti tuotesuunnittelijoille ja muille osastoille, joille tieto on tarpeellista. Välitön kohde logistiikassa ei ole siis lopputulos, tuotanto tai asiakas vaan toimitusketju kokonaisuudessaan. (Yli-Tepsa 2015, 377.)

### 3.2 Logistiikan tehtävä

Logistiikan lähtökohtana on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja yhtä aikaa minimoida kaikki negatiiviset vaikutukset kuljetuskustannukset mukaan lukien. Yrityksen on myös huomioitava omat resurssinsa ja lainsäädännön vaatimukset. Kaikki varastointi ja kuljetukset pyritään saamaan mahdollisimman vähäisiksi lukumäärältään ja kooltaan. Asiakas ei hyödy tai ole edes kiinnostunut pelkästä tavarankuljettamisesta ja varastoinnista. Hyvin hoidetun logistiikan tavoitteena pitää olla tuotteen laadun nousu tai hinnan lasku. Logistiikan kustannusten hallinta on tärkeässä osassa, kun yritysten välillä kilpaillaan samanlaisilla tuotteilla. Yritys, jonka logistiset kustannukset ovat pienimmät, pystyy käyttämään resursseja muihin asioihin, kuten asiakaspalveluun tai tuotekehitykseen. Tällöin yrityksen tuottavuus ja kilpailukyky kasvavat. (Tapaninen 2018.)

Logistiikan tehtävänä on toimittaa tuotteet tai raaka-aineet oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan, sekä huolehtia määrästä ja laadusta sopimuksen mukaisesti. Toimitus tulee hoitaa niin, että yrityksen taloudellinen tulos pysyisi mahdollisimman hyvänä. Yhtä aikaa ympäristön kuormittavuuden tulisi olla mahdollisimman pieni. (Ritvanen ym. 2011, 19.)

Logistiikkaan liittyviä työtehtäviä ja toimia ovat esimerkiksi kuljetusten purkaminen, pakkaaminen, kuljettaminen, lastaaminen, varastointi, viestintä, valvominen ja suunnittelu. Yhtä tuotetta saattavat koskea kaikki edellä mainitut tehtävät jopa monia kertoja sen elinkaaren aikana. Tätä kutsutaan logistiseksi prosessiksi. (Sakki 2014.)

Liiketoiminta on harvinaista ilman logistiikkaa. Organisaatiot tarvitsevat toimivaa logistiikkaa oman liiketoimintansa organisoimiseksi. Logistiikka on määritelty EU-tasollakin keskeiseksi toimialaksi, joka parantaa jäsenmaiden kilpailukykyä. Logistiikan ollessa niin tärkeässä roolissa, sen toiminnan ongelmista voi koitua suuria seurauksia niin yrityksillekin, mutta myös maailmantaloudelle. (Ritvanen ym. 2011, 19.)

### 3.3 Vihreä logistiikka

Vihreä logistiikka tarkoittaa toimitusketjun käytäntöjä, joiden avulla pyritään vähentämään ekologista hiilijalanjälkeä logististen toimintojen aikana, kuten kuljetuksissa, jakelussa sekä pakkauksissa. Vihreän logistiikan tarkoituksena on, että logistiset toimet tehtäisiin mahdollisimman vähän ympäristöä haitaten. Vihreällä logistiikkajohtamisella pyritään varmistamaan, että kaikki logistiikkapalvelut ja toiminnot tehdään ympäristönäkölle huomioon ottaen ja kestävästi. (Chhabra, Singh & Kumar 2021.)

Vihreä logistiikka vaikuttaa kaupan suorituskyvyssä esimerkiksi keston, kustannusten ja asiakaspalvelun osissa. Näillä kaikilla on myös vaikutusta globaalien markkinoiden viennin kilpailukykyyn. Näiden vuoksi monet yritykset haluavat parantaa ja kehittää logistiikkatoimintojansa, vähentää kustannuksia, ottaa käyttöön uusia innovaatioita sekä hallita henkilöstöhallintaa. (Yingfei, Mengze, Zeyu, Ki-Hyung, Avotra & Nawaz 2021.)

Vihreällä logistiikalla ja toimitusketjun tehokkaalla hallinnalla on positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Tällaisen toimitusketjun on havaittu johtavan parempaan suorituskykyyn taloudellisesti organisaatioissa, joka taas on lisännyt markkinaosuutta ja kannattavuutta. Lopulta nämä kaikki vaikuttavat yrityksessä ympäristön kestävyteen taloudellisessa suorituskyvyssä. (Yingfei ym. 2021.)

Vihreä logistiikka kuuluu kestävä kehityksen logistiikkaan, joten kestävä kehitys ja vihreä logistiikka ovat yhteydessä toisiinsa. Kestävä kehityksen logistiikka koostuu kolmesta aihealueesta, jotka ovat ympäristö, sosiaalisuus ja talous. Kestävä kehitys on yhteiskunnallista muutosta, jota tapahtuu maailmanlaajuisesti, alueellisesti sekä paikallisesti. Kestävä kehityksen tavoitteena on turvata hyvän elämisen mahdollisuudet myös jatkossa. Myös ihminen otetaan talouden ja ympäristön lisäksi huomioon. (Haapanen ym. 2005, 260.)

Vihreässä logistiikassa pyritään hallitsemaan kaikkia logistiikkajärjestelmien prosessien vaiheita ympäristökuormituksesta sekä pitämään kiinni ympäristöperiaatteista. Näitä logistiikkajärjestelmien vaiheita ovat esimerkiksi materiaalien hankkiminen, tuotteen suunnittelu, valmistaminen, lopputuotteen toimitus asiakkaalle sekä toiminta myynnin jälkeen, kuten materiaalien kierrättäminen ja uudelleenkäyttö. (Sarkis & Dou 2017, 91–92.)

Näkökulmat vihreän logistiikan analysointiin ovat operatiivinen ja strateginen. Operatiivisella eli toiminnallisella tasolla painotetaan reittien valintaa, varastohallinnan tehokkuutta ja toimitusten aikatauluttamista. Strategisessa näkökulmassa eli suunnittelussa pyritään valitsemaan vihreän logistiikan kannalta parhaimmat kuljetusmenetelmät, palveluntarjoajat sekä jakelustrategiat. (Sarkis & Dou 2017, 92.)

Vihreästä logistiikasta löytyy niin positiivisia kuin negatiivisiakin puolia. Näitä molempia voidaan pohtia yhteiskunnan, ympäristön ja yrityksen kannalta. Hyötyjä ovat muun muassa kustannussäästöt, jotka saavutetaan reittien hyvällä suunnittelulla sekä laitteiden ja ajoneuvojen kunnossapidolla. Myös ympäristöriskien ja -onnettomuuksien mahdollinen vähentäminen voivat tuoda kustannussäästöjä. Terveydelliset hyödyt paranevat esimerkiksi ilmanlaadun paranemisella. Hyötyinä ovat myös pienentynyt haitta ekosysteemiin sekä asiakasuskollisuuden lisääntyminen. (Emmet & Sood 2010, 126.) Kestävät logistiikkakäytännöt vaikuttavat huomattavasti yrityksen ympäristömaineeseen sekä talouden suorituskykyyn (Baah, Amponsah, Issau, Ofori, Acquah & Agyeman 2021).

Logistiikan tavoitteita ovat kustannusten vähentäminen ja toimitusten tehokkuus. Nämä molemmat voivat joskus olla kuitenkin vastakkaisia ympäristöasioiden kanssa. Jotkin yritykset voivat esimerkiksi tehdä kuljetuksia epäympäristöystävällisillä polttoaineilla tai viivyttellä laitteiden kunnossapitoa, jolloin ympäristön huomioiminen jää toissijaiseksi. Pidemmällä aikavälillä tällainen toiminta tuo kuitenkin enemmän kustannuksia. Toimitusten tehokkuus ja ajankäyttö ovat myös logistiikassa tärkeitä. Lentokoneella kuljettaminen voi lyhentää kuljetusaikaa, mutta ei ole ympäristön kannalta paras vaihtoehto

saasteiden tai energiatehokkuuden kannalta. Asiakkaat voivat haluta tuotteensa mahdollisimman nopeasti, jolloin ympäristöystävällisyydestä voidaan joutua tinkimään, jotta asiakastyytyväisyys säilyisi. Asiakkaat usein myös vaativat ympäristöystävällisyyttä nopeuden lisäksi, joka aiheuttaa ristiriidan. (Emmet & Sood 2010, 126.)

## 4 Hankinnat teoriassa

Hankinnan teoriaa käsitellään hankinnan määritelmän, vastuullisen hankinnan ja hankinnan kehittämisen osalta. Ostaminen on yksi liiketoiminnan perusasioista. Nykyään yhteiskunnan ja koko liiketoimintaympäristön kehittyminen on tehnyt ostamisesta monipuolisempaa ja sitä kautta myös vaikeammin hallittavaa. Viime vuosikymmeninä hankintojen merkitys on korostunut yrityksille sekä taloudellisen tuloksen että kilpailukyvyn näkökulmasta, koska toimintoja ulkoistetaan yhä enemmän ja yritykset keskittyvät vain omaan ydinosaamiseensa. (Ritvanen ym. 2011, 31.)

### 4.1 Hankinnan määritelmä

Hankinta tarkoittaa yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Oikeastaan kaikki organisaatioon liittyvä toiminta, johtaminen, ylläpito sekä kehittäminen vaativat erilaista osaamista ja erilaisia palveluita ja tuotteita mahdollisesti myös organisaation ulkopuolelta. Näitä kutsutaan ulkoisiksi resursseiksi. Hankinta tavoittelee asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä hyödyntämällä kaikkia toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia niin, että yrityksen kokonaisuus pysyy parhaana mahdollisena. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

Liiketoiminnassa hankinnat vaikuttavat liikevoittoon ja myös sitoutuneeseen pääomaan esimerkiksi varastojen kautta. Kun kustannussäästöjä saadaan hankintahinnoissa, niin hinnoitteluvoima ja kilpailukyky markkinoilla paranevat. Saadut hinnanalennukset eivät lisää liikevoittoa heti saman verran, sillä vaikutukset eivät ole niin suoraviivaisia. (Sakki 2014.)

Supply Management Institutin ja McKinseyn tutkimuksessa on analysoitu suuryrityksien avulla, että hankintatoimet parhaiden ja heikoimpien yritysten välillä erottuivat kolmella tavalla. Menestyvät yritykset panostivat hankintatoimeen ja pitivät henkilöstölle koulutuksia järjestelmällisesti hankintaosaamisen suhteen. Menestyneet yritykset myös asettivat selkeitä tavoitteita sekä mittasivat niiden toteutumista. Näiden lisäksi yritysten

hankintaosastot pitivät tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 22–23.)

#### 4.2 Vastuullinen hankinta

Tavara liikkuu maailmalla jatkuvasti yhä laajemmin. Toisaalta vastuullisuuteen liittyvä lainsäädäntö vaihtelee maittain. Nykyajan kuluttajat ovat tietoisempia kestävästä kehityksestä ja vaativat yhä enemmän tietoa yritysten vastuullisuudesta. Yrityksen vastuullisuus koostuu siitä, kuinka vastuullinen toimitusketju on. Ostavan organisaation tulee olla varma toimittajiensa toiminnasta ja niiden vastuullisuudesta. Kun hankintaa tehdään vastuullisesti, on koko toimitusketjun vastuullisuus myös toimittajien osalta varmempi. (Nieminen 2016.)

Vastuullinen hankinta on kokonaisuus erilaisista toimenpiteistä ja suhteista, jotka muodostetaan vastaamaan ympäristöön liittyvistä huolista. Vastuullinen hankinta toimitusketjujen osana on yhä tärkeämpää ja monet organisaatiot pyrkivätkin toimimaan myös tältä osin kestävästä kehityksestä mukaisesti. (Bag 2017.) Yrityksen hankintatoimen vastuullisuus ei tuo yritykselle hyötyä vain pitkällä aikavälillä, vaan se auttaa yritystä yhteistyöhön samanhenkisten toimittajien kanssa, mikä parantaa huomattavasti liiketoimintaprosesseja (Yang, Xie, Yu & Liu 2019).

Vastuullinen hankinta on tuonut esiin erilaisia haasteita esimerkiksi ympäristöystävällisempien tuotteiden varastohallinnassa, suunnittelussa, elinkaariajattelussa sekä toimittajien kanssa toimiessa. Ympäristöasenteiden ja vihreämmän tietoisuuden myötä ostokäyttäytyminen on muuttunut positiivisesti ympäristötietoisempaan suuntaan. (Bag 2017.)

Ostavalla organisaatiolla tulee olla käytännöt ja standardit hankinnan tukena. Organisaation tulee miettiä: Miten vastuullista yhteistyötä tehdään? Millä tavalla itsearviointia hyödynnetään? Miten tehdään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä? Hankintojen ollessa suurempia ja yritysten ollessa enemmän toisistaan riippuvaisia, kasvaa yhteistyön ja luottamuksen tärkeys. Avoimuus eettisissä asioissa helpottaa yhteistyösuhteiden päätöksentekoa ja yksilön toimintaa.

(Nieminen 2016.) Yritysten on tärkeää varmistaa vastuullisen hankinnan toteutuminen ja se, että toimittajat tarjoavat sen, mitä on sovittu ja luvattu. Muuttuviin asiakasvaatimuksiin tulee sopeutua. (Yang ym. 2019.)

#### 4.3 Hankinnan kehittäminen

Kun yrityksessä keskitytään yrityksen keskeisiin liiketoimintoihin, korostuu hankintojen merkitys huomattavasti. Hankinnoissa tärkeintä on oikea tarve, oikea paikka sekä taloudellisuus. Tilaus-toimitusverkoston hallinnassa keskeisenä osana ovat hankinta ja ostotoiminta. (Haapanen ym. 2005, 221.) Hankintojen rooli toimitusketjun kestävyuden luomisessa on merkittävä, joten hankinnan kehittäminen vaikuttaa myös toimitusketjuun huomattavasti (Pereira, Christopher & Da Silva 2014).

Hankinnan päätavoite on luoda arvoa niin omalle organisaatiolle kuin asiakkaille. Silloin yhteistyön organisaation sisällä sekä sen ulkopuolisten tahojen kanssa tulee olla sujuvaa. (Ritvanen ym. 2011, 181.) Kun hankintatoimea kehitetään, tulee ensin ymmärtää, miten kokonaiskustannukset muodostuvat. Ennen kuin varsinainen ostaminen tapahtuu, muodostuu jo työkustannuksia muun muassa toimittajien etsimisestä, markkinoiden tunnistamisesta, toimittajien arvioinnista, valinnasta sekä sopimuksien tekemisestä. Varsinaiset kustannukset hankinnasta ovat hankintahinta ja mahdollisesti kustannukset aiheutuen maksamisesta. Hankinnan jälkeen voi tulla myös kustannuksia, jos esimerkiksi toimitus viivästyy tai toimituksen laadun kanssa tulee ongelmia. Hankinnoista voi tulla huomattaviakin ennalta odottamattomia kustannuksia. Ratkaisut, jotka hankinnoissa tehdään, vaikuttavat myös yrityksen logistiikkakustannuksiin. Useasti hankinnan kehittämisessä pyritäänkin vähentämään kustannuksia. (Haapanen ym. 2005, 221–222.)

Hankintojen kustannuksia voi olla vaikea laskea. Hyvä tapa siihen on kuitenkin toimintolaskentamenetelmä, jossa kustannukset jaotellaan eri toiminnoille. Henkilökustannukset ovat merkittävä kustannus hankinnoissa. Myös IT-kustannuksiin menee merkittävä osuus kustannuksista. Kustannustehokkuus

vaihtelee eri yrityksissä merkittävästi. Yritykset, joilla on automatisoitua ostoa, paljon tilausrivejä ja vähän toimittajia, ovat yleensä kustannustehokkaimpia. (Haapanen ym. 2005, 222.)

Yritysten liiketoimintaympäristön, kilpailutilanteiden ja markkinoiden muutokset aiheuttavat yhä suurempia haasteita hankintojen hallinnalle. Toisaalta kehittyvät informaatio- ja tietojärjestelmät sekä kansainväliset markkinat helpottavat tilannetta ja tuovat uusia mahdollisuuksia. Tietojärjestelmien kehittäminen mahdollistaa esimerkiksi paremman tiedonvaihdon toimittajien kanssa ja toiminnan tehostamisen hankinnoissa. Joskus on hyvä kyseenalaistaa tavalliset ostosopimukset sekä arvioida kokonaisuudessaan hankintaprosessia laajemmin koko organisaation strategian ja liiketoimintakentän muuttumisen mukaan. (Haapanen ym. 2005, 222.)

Hankintoja voidaan kehittää myös eliminoimalla kaikki sellainen, joka ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkiksi tuplatyö, viivästykset, epäselvä viestintä ja turha liikkuminen. Käytännössä tulee tehdä vain se, mitä oikeasti tarvitaan ja silloin, kun tarvitaan. Myös hankinnan kehittämisen tapoja ovat toimittajien vähentäminen, nimikkeiden läpikäynti, ohjostojen vähentäminen, hankintojen yhtenäistäminen sekä virrehankintojen kuriin saaminen. (Nieminen 2016.)

Hankintojen kehittämisessä tärkeänä osana on selkeän päämäärän luominen. Jos selkeää päämäärää ei ole, katteen lisäämistä tai haluttua tulosta voi olla vaikea saavuttaa. Yrityksen strategia, varsinkin ostostrategia, on pohjana kehittämiselle. Osto tulee liittää kiinteäksi osaksi strategiaa eikä pitää muista toiminnoista irrallisena. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 27–28.)

## 5 Tilaus-toimitusketjun teoria

Tilaus-toimitusketjun teoriassa tarkastellaan, miten tuotteet päätyvät raaka-aineista tai materiaaleista loppukäyttäjälle. Tähän prosessiin tarvitaan moninkertaisia työvaiheita, työntekijöitä sekä organisaatioita. Tästä muodostuu kokonaisuus, jota kutsutaan toimitusketjuksi. (Ritvanen ym. 2011, 201, 9.)

### 5.1 Toimitusketjun määritelmä

Toimitusketju tarkoittaa verkostoa, jossa organisaatiot kehittävät ja ohjaavat palvelu- ja materiaalivirtoja sekä raha- ja tietovirtoja, jotka niihin liittyvät. Toimitusketjun tarkoituksena on kattaa eri toiminnot, rakenteet ja toimijat raaka-aineista lähtien asiakkaalle saakka. (Ritvanen ym. 2011, 201, 9.) Toimitusketju voidaan määritellä myös verkostona, joka koostuu erilaisista organisaatioista ja resursseista (Kumar, Shrivastav & Oberoi 2021).

Asiakkaat odottavat kustannustehokkaita tuotteita, jotka ovat saatavilla oikeaan aikaan. Toimitusketju koostuu tuotteista, toimittajista, asiakkaista ja varastonhallinnan prosesseista, joiden jälkeen tapahtuu tuotteen toimitus asiakkaalle. Yksi organisaatioiden tärkeistä resursseista on tieto ja sen hyvällä hallinnalla voidaan parantaa organisaation suorituskykyä. (Alagarsamy, Mehroli, Iyer & Solaikutty 2021.)

Toimitusketjussa tuotteet liikkuvat yhteen suuntaan raaka-aineiden lähteistä kuluttajille. Kuitenkin ennen toimitusketjun käynnistymistä tarvitaan kysyntää. Kysyntä ja kaikki siihen liittyvä tieto taas kulkee toimitusketjussa useimmiten vastakkaiseen suuntaan. Kysyntä aiheuttaa tilausvirran, josta voidaan käyttää myös käsitettä logistinen prosessi. Tämä tilausvirta tai logistinen prosessi on olennainen osa toimitusketjun eli *supply chain* käsitettä. (Sakki 2014.)

Tilaus-toimitusketjussa keskeisenä osana ovat logistiset toimenpiteet, kuten esimerkiksi varastointi, kuljettaminen ja tavaroiden käsitteleminen. Tavarat tarvitsevat tietoiimpulsseja liikkuaakseen. Tiedonhallinnalla on keskeinen rooli ja

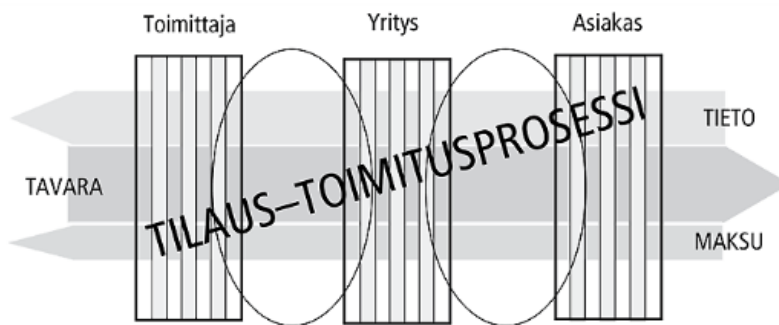
potentiaali toimitusketjun toimivuudessa (Alagarsamy ym. 2021). Tämän vuoksi tilaus-toimitusketjun hallinta sisältää tavaravirtojen tietojen välittämistä eteenpäin ja käsittelemistä sekä niitä koskevien rahavirtojen toteuttamista ja suunnittelemista, esimerkiksi maksusuoritusten käsittelyä. Tilaus-toimitusketju muodostuu siis rahan, tavarankäytön ja tiedon virtauksista. Tilaus-toimitusketjuja syntyy kauppatahtumiin myynnissä ja hankinnassa; Mitä enemmän kauppatahtumia niistä muodostuu, sitä enemmän myös tilaus-toimitusketjuja syntyy. (Sakki 2014.)

Tilaus-toimitusketju alkaa asiakkaiden tilauksista, joista tietovirrat kulkeutuvat yrityksen läpi tavarantoimittajille. Sieltä tavarat lähtevät vastakkaiseen suuntaan yrityksen kautta takaisin asiakkaille. Tilaus-toimitusketjut kytkeytyvät eri osa-alueisiin yrityksessä, kuten materiaalitoimintoihin ja markkinointiin. Logistiikan ja hankintojen lisäksi myös myynnin sekä taloushallinnon työntekijät osallistuvat ketjun toteuttamiseen. Tilaus-toimitusketjussa työ painottuu tieto-, tavarankäytön, ja rahavirtojen ohjaamiseen ja toteuttamiseen. Ohjaamista ovat esimerkiksi tilausten käsittely, hankinta, myynti ja taloushallinto ja toteuttamista ovat muun muassa varastointi, maksujen suorittaminen ja tavarankäsittely. Tiedonhallinnan noustessa yhä tärkeämmäksi, kustannuksia voidaan vähentää, palvelutasoa parantaa ja muutoksiin reagoida nopeammin (Tapaninen 2018). Tilaus-toimitusketjun toimenpiteisiin ja työtehtäviin ottaa osaa suuri osa henkilöstöstä, jonka vuoksi myös suuri osa yrityksen kustannuksista ohjautuu tilaus-toimitusketjuun. (Sakki 2014.)

Tilaus-toimitusketjun tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: kustannustehokkuuteen ja palvelutehokkuuteen. Kustannustehokkuus eli sisäinen tehokkuus tarkoittaa esimerkiksi turhan työn välttämistä ja tuottavuuden jatkuvaa kehittämistä. Palvelutehokkuus eli ulkoinen tehokkuus taas tarkoittaa, että asiakkaalle pyritään tarjoamaan yhä enemmän ratkaisuja ja parantamaan asiakkaan kokemusta organisaatioiden ulkoisesta tehokkuudesta. (Sakki 2014.)

## 5.2 Tilaus-toimitusprosessi

Kuvassa 1 on kuvattu yksinkertaistettuna tilaus-toimitusprosessi, jossa on tavarantoimittaja, yritys sekä asiakas. Yritys hankkii toimittajalta tavaraa, joka toimitetaan eteenpäin asiakkaille. Ketjua voidaan tarkastella myös pidempänä, jossa siihen kuuluisi myös toimittajan toimittajat, asiakkaiden asiakkaat ja paljon erilaisia palveluiden tuottajia. Oikeastaan kyseessä ei ole vain ketju vaan verkosto, johon kuuluvat tavarantoimittajat, eri palveluiden tuottajat sekä asiakkaat (Ritvanen ym. 2011, 22). Kuvassa 1 näkyy kolme oleellista tilaus-toimitusketjun virtaa: tietovirta, tavaravirta ja rahavirta. (Sakki 2014.)



Kuva 1. Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2014).

Suuri osa tilaus-toimitusprosessin tietovirrasta on hankinta- tai asiakastilauksia, mutta tietoa tarvitaan myös ennustamiseen ja suunnitteluun. Oikea tieto on tärkeässä osassa virhetoimintojen, kuten turhan varastoimisen tai virrehankinnan poistamisessa. Jos toimitusketjun eri vaiheissa kulkenut tieto muuttuu tai tieto on väärää johtaa se helposti epäonnistumisiin (Alagarsamy, ym. 2021). Kun osapuoli, joka toimittaa tavaroita tietää enemmän esimerkiksi asiakkaasta ja sen liiketoimista, voidaan välttää virhearvioita. Tietovirta liikkuu kahteen suuntaan, mutta pääasiassa virtaus kulkee asiakkailta yrityksille ja eteenpäin toimittajille. (Sakki 2014.)

Tavaravirralla tarkoitetaan tavaroiden kuljettamista ja varastoimista pääosin toimittajilta asiakkaille. Tavaravirtaan kohdistuu erilaisia vaatimuksia: Tavarahan tulee olla oikeaan aikaan oikeassa paikassa, virheettömänä ja luotettavasti.

Rahavirtaan kuuluu muutakin kuin toimitetun tavaran maksu. Kun tietovirta osapuolten välillä liikkuu paremmin ja toimitukset ovat nopeita, saadaan myös asiakkaat laskutettua aikaisemmin. (Sakki 2014.) Rahavirta tulee organisoida esimerkiksi toimittajien kanssa, sillä se vaikuttaa yrityksen kustannuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 26).

### 5.3 Logistiikan ja hankinnan toimitusketju

Liiketoiminnan edistymisen kannalta on tärkeää, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja niitä ennakoidaan mahdollisimman hyvin. Kaikkien tapahtuvien toimintojen täytyy tuoda arvoa yritykselle enemmän mitä siitä aiheutuu kustannuksia. Kilpailuetu edellyttää, että yritys suorittaa toiminnot paremmin kuin kilpailija. (Sakki 2014.)

Logistiikka ja hankinta ovat tärkeässä osassa toimitusketjussa, jonka pääasiallisena tavoitteena on saada tuote oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan. Toimitusketjussa toimitaan yhteistyössä eri toimijoiden välillä, ja kullakin on omat roolinsa (Ritvanen ym. 2011, 22). Toimitusketjussa on monia eri vaiheita, joilla varmistetaan toimitusketjun sujuvuus aina loppuasiakkaalle asti. Logistiikan rooli toimitusketjussa on hallinnoida kuljetuksia, varastointia, pakkaamista sekä tuotteen saamista asiakkaalle oikein ja mahdollisimman nopeasti. (Sakki 2014.) Hankinnan rooli on taas hoitaa kaikki toiminnot, joista yritykselle tulee lasku ulkopuoliselta toimijalta. Hankinta hoitaa myös kaiken tarvittavan materiaalin, palveluiden ja ulkopuolisen työvoiman hankkimisen. Ulkopuolelle jää vain oikeastaan välittömät palkat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

### 5.4 Viivakooditekniikan hyödyntäminen toimitusketjussa

Tuotteiden tunnistaminen on aikaa vievä työvaihe, jossa ei synny lisäarvoa. Tunnistamisen teknologiaan on kehitetty erilaisia ratkaisuja, joista viivakooditekniikka on yksi. (Sakki 2014.) Viivakooditekniikka on automaattinen ID-tekniikka, jonka tarkoituksena on nopeuttaa tuotteiden tunnistamista ja

seurantaa. Viivakooditekniikassa käytetään lukulaitetta, joka skannaa koodin joko kuvantamistekniikalla tai laserilla. (Kim, Park, Ahn & Rho 2013.)

Viivakoodit ovat varma tapa tuotteen automaattiseen tunnistamiseen, ja siihen voidaan lisätä myös virheenkorjaus sekä -tunnistus. Viivakooditeknologia on halvempi verrattuna muihin tunnistusmenetelmiin, ja sitä käytetään yleensä tarrojen avulla. Viivakoodin lukuetaisyys vaatii tuotteen lähellä olemista, mutta muutamien metrien päästä lukulaite tunnistaa koodin. (Haapanen ym. 2005, 82–83.)

Viivakooditekniikka on tullut tutuksi monelle päivittäistavaroiden EAN-koodien kautta. Viivakoodissa informaatio näkyy vaaleiden ja tummien juovien yhdistelmänä, josta se luetaan lukulaitteen avulla. Havaitut tiedot muutetaan sähköisiksi, joita voidaan käyttää tietojärjestelmissä. Lukulaitteen ja koodien lisäksi tieto täytyy muuntaa lukulaitteesta ymmärrettävään muotoon tietojenkäsittelyjärjestelmän avulla, jossa pääasiassa kaikki tiedonluku ja hallinta tapahtuu. Hyöty viivakoodista on tuotteen virheetön ja nopea tunnistaminen. Tulee kuitenkin ottaa huomioon myös se, ettei viivakooditekniikka toimi kaikkialla, sillä sen viestintä toimii vain yksisuuntaisesti sitä lukemalla. (Sakki 2014.)

## 6 Tutkimus Hoitolatukku-konsernin logistiikan ja hankinnan välisestä yhteistyöstä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Hoitolatukku-konsernin logistiikan ja hankinnan välisen yhteistyön nykytila ja kehityskohteet. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla konsernin yritysten, Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy:n ja Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy:n työntekijöitä. Tuonnin yrityksestä haastatellaan ostajaa ja taloushallinnon työntekijää. Logistiikan yrityksestä haastatellaan varastotyöntekijää ja taloushallinnon työntekijää. Lisäksi konsernin johtoa haastatellaan. Tutkimustulosten käsittelyssä tutkitaan ensin logistiikan ja hankinnan sekä näiden yhteistyön nykytilaa SWOT-analyysin avulla, jonka jälkeen esitetään haastattelututkimuksen perusteella tehdyt kehitysideat. Haastattelut toteutetaan paikan päällä sekä osittain myös puhelimitse haastattelukysymysten (liite 1) avulla.

### 6.1 Nykytilan selvittäminen

Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy on ammattituotteiden maahantuontiyritys, joka vastaa tuotteiden hankinnasta ja markkinoinnista. Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy puolestaan keskittyy logistiikkaan, ja sen tavoitteena on mahdollisimman tehokas tavaroiden kuljettaminen paikasta toiseen. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2023.)

Konsernilla on yhteensä 19 työntekijää johto mukaan lukien. Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy:ssä on 6 työntekijää, jotka toimivat ostajana, taloushallinnossa, markkinoinnissa sekä tuonnin myyjinä. Suomen Hoitolatukku Logistiikka Oy:ssä puolestaan työskentelee 11 henkilöä, jotka hoitavat myyntiä, taloushallintoa, tuotteiden huoltoa, varastointia sekä pakkaamista. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2023.)

### 6.1.1 Hankinnan prosessit

Konsernin valikoimiin sopivia tuotteita etsitään nykyisiltä toimittajilta, netistä ja messuilta. Tuotteesta tilataan mallikappale ja hinnasto, ja sen jälkeen kartoitetaan sopivin toimittaja. Tuote valitaan yleensä näytteiden perusteella, mutta joskus myös pelkän kuvan perusteella. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Tuotteen laadun ja hinnan lisäksi sopivimman toimittajan valintaan vaikuttavat ratkaisevasti maksut, kuten tulli- ja rahtimaksut. Tarvittaessa selvitetään mahdollisuus tuotteen yksinoikeuteen. Kosmetiikkaan liittyvissä hankintapäätöksissä tarkistetaan myös raaka-aineet ja mahdolliset sertifiointit. Sähkölaitteiden osalta tarkistetaan vaatimusten mukaiset todistukset, laatu, käyttömukavuus ja varaosasaatavuus. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Hankkimispäätöksen jälkeen tarkistetaan, onko tuote saatavilla olemassa olevilta toimittajilta. Sen jälkeen selvitetään hinta ja myyntierän koko. Ostaja vertaa myös tuotteen ostohintaa yleiseen hintatasoon ja tuotteen saatavuuteen Suomessa. Hankkimispäätöksen tueksi tarkistetaan myös, ettei tuotetta ole myynnissä muissa verkkokaupoissa tai marketeissa. Tämän jälkeen kartoitetaan kannattavuutta ja arvioidaan tuotteen menekkiä. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Konsernissa käytetään Nova-toiminnanohjausjärjestelmää hankinnan ja logistiikan toimien organisoimiseksi. Kun uusi tuote tilataan ensimmäistä kertaa, kirjataan tuotteelle tuotekortti hinta- ja tilaustietoineen järjestelmään. Uudelle toimittajalle tehdään aina myös oma toimittajakortti. Tuotekortti sisältää kaiken tuotteeseen liittyvän tiedon; tuotteen hinnan, toimittajan, tilauserän koon, tiliöinnin, saldon, varastopaikan, hälytysrajan, tilausnumerot, ostohinnan, omakustannushinnan sekä ostovaluutan. Tuotteen hälytysraja perustuu aina kyseisen tuotteen vuoden menekkiin ja toimitusaikaan. Ostotilaus on helppo tehdä yhtä aikaa kaikista toimittajan tuotteista. Tuotteet tai toimittajat, jotka ovat poistuneet aktiivisesta toiminnasta säilytetään vielä järjestelmässä, jotta

mahdolliseen tulevaan tarpeeseen pystytään vastaamaan. Nova-toiminnanohjausjärjestelmästä voidaan tarvittaessa raportoida tuotteita toimittajan, nimikkeen tai tuoteryhmän mukaan. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Valikoimassa olevien tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi tuotteista ajetaan hälytysraportit saldoineen toiminnanohjausjärjestelmästä kaksi kertaa viikossa. Hälytysrajan ylittävien tuotteiden toimittajalta tulostetaan kiertonopeusraportti, josta nähdään kaikki saman toimittajan varastossa olevat tuotteet. Kiertonopeusraportti kuvaa menekin kolmen ja kuuden kuukauden mukaan. Raportin perusteella tehdään tilaus toiminnanohjausjärjestelmään. Tilaukset tehdään 3–6 kuukauden frekvenssillä riippuen esimerkiksi toimitusajoista. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa ostotilauksen tekemisen helposti yhtä aikaa kaikista toimittajan tuotteista. Tuotteiden hinnat pyydetään aina ennen tilauksen tekoa, koska hinnat muuttuvat ja samalla tuotteella voi olla useampia toimittajia. Rahtien ollessa kalliita, pyritään tilaamaan aina täysiä lavoja. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Ostotilaukseen kirjataan toimittajatiedot, toimitustapa, toimitusehto ja yhteyshenkilö. Tuotteista tilaukseen kirjataan tuotekoodi, toimittajan tilauskoodi, vieraskielinen nimi, ostohinta, valuutta, pakkauskoko, tilauksen kokonaispaino sekä ostotilitiedot. Myös muut lisätiedot, kuten etikettitiedot lisätään tilaukseen. Nämä kaikki tiedot ostotilaukselle haetaan toimittajakortistosta ja varastokirjanpidosta. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023.)

Suomen Hoitolatukku Tuonti Oy:llä on käytössä laatujärjestelmä, johon on kirjattu yrityksen tapa toimia. Laatujärjestelmästä löytyvät muun muassa laatutavoitteet, turvallisuustiedot, ainesosamerkinnot, työohjeet sekä vastuualueet (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2023). Logistiikkayrityksellä ei ole erikseen laatujärjestelmää. Koska osa logistiikkayrityksen prosesseista on yhteisiä tuontiyrityksen prosessien kanssa, on laatujärjestelmä osa molempien yritysten toimintaa. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2023.)

### 6.1.2 Logistiikan prosessit

Logistiikan prosesseihin kuuluvat tavaran vastaanottaminen, tavaroiden hyllytys ja tilausten vastaanottaminen. Tulevasta tavarasta saadaan usein etukäteen lähetyslista tai rahtikirja, jonka avulla tiedetään saapumispäivä. Tavaran varsinainen vastaanotto vahvistetaan kuittauksella useimmiten kuljettajan mukana kulkevaan päätelaitteeseen. Saapuva tavara puretaan tarkastusta varten ja pakkausmateriaalit lajitellaan asianmukaisiin kierrätysastioihin. Tämän jälkeen lähetys tarkastetaan ja tiedot syötetään Nova-toiminnanohjausjärjestelmään. Mahdolliset poikkeamat kirjataan tässä vaiheessa. Osa tuotteista käsitellään ennen hyllytystä esimerkiksi uudelleenpakkaamalla pienempiin myyntieriin tai laittamalla etiketit niihin kosmetiikkalainsäädännön vaatimalla tavalla. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2023.)

Tavaroiden hyllytystä varten tuleva tavara siirretään hyllytyskärryihin, joiden avulla ne on helppo viedä oikeille paikoille. Hyllytyksessä käytetään FIFO-periaatetta eli tuotteet, jotka tulevat ensin lähtevät myös ensin. Hyllytyksessä käytetään myös oikealta vasemmalle tapahtuvaa järjestystä, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteet keräillään ensin hyllyn oikeasta laidasta. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2023.)

Myös tilausten lähettämiseen liittyvät prosessit, kuten tuotteiden keräily, ja laskuttaminen kuuluvat logistiikkayrityksen prosesseihin. Myynti tulostaa keräyslähetteen, jonka avulla pakkaaja keräilee tuotteet suoraan pakkauslaatikoihin. Sen jälkeen tulostetaan lähetykseen liittyvä lasku, joka menee asiakkaalle pakkauksen mukana. Laskuttamiseen liittyvät taloushallinnon prosessit, kuten maksumuistutusten lähettäminen ja myyntireskontran hoitaminen kuuluvat logistiikkayrityksen tehtäviin. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2023.)

Asiakkaiden tilausten vastaanottaminen ja tuotteiden myynti kuuluvat osittain myös logistiikkayrityksen prosesseihin. Yrityksen tilauskannasta jopa 70 % tulee verkkokaupan kautta. Niitä ei kuitenkaan toistaiseksi pystytä suoraan

tulostamaan pakkaamoon niiden vaatiman tarkistuksen takia. Hoitolatukku myy tuotteitaan vain alan ammattilaisille, joten tilauksia voi tehdä vasta verkkokauppaan kirjautumisen jälkeen. Osa tilauksista sisältää esimerkiksi viestejä, jotka täytyy käsitellä ennen tilauksen lähettämistä. Jokainen verkkokauppatilaus käydään siksi manuaalisesti läpi. Lisäksi tilauksia tulee puhelimitse. Logistiikan tilausten vastaanottajat kirjaavat tilauksen Nova-toiminnanohjausjärjestelmään sekä suosittavat lisäostoksia ohjeiden mukaan. Nova-järjestelmästä myös myyntiprosessin aikana saadaan lisätietoa esimerkiksi varastosaldoista, hintojen muutoksista ja muista myyntiprosessiin vaikuttavista asioista. Varsinainen tuoteneuvonta ja erityiset tuotteisiin liittyvät kyselyt ohjataan tuontiyrityksen myyjille ja kouluttajille. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2023.)

Nova-toiminnanohjausjärjestelmään syötetään tietoa aina kun tavara tulee ja aina kun tavara lähtee. Sitä käytetään myös taloushallinnossa sekä varastonhallinnassa. Taloushallinnossa Nova-järjestelmässä tehdään lähes kaikki laskutukseen liittyvät asiat. Sieltä nähdään ja tulostetaan raportteja, tilauksia ja laskuja. Myynnissä kaikki asiakkaiden tilaukset laitetaan Nova-järjestelmään, josta pakkaamo saa tulostettua myyntitilaukset, ja kerättyä tilaukset sen perusteella asiakkaalle. Varastonhallinnassa Nova-järjestelmässä seurataan esimerkiksi varastosaldoja ja sitä kautta varastonkulkua. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2023.)

### 6.1.3 Konsernin vastuullisuuden nykytila

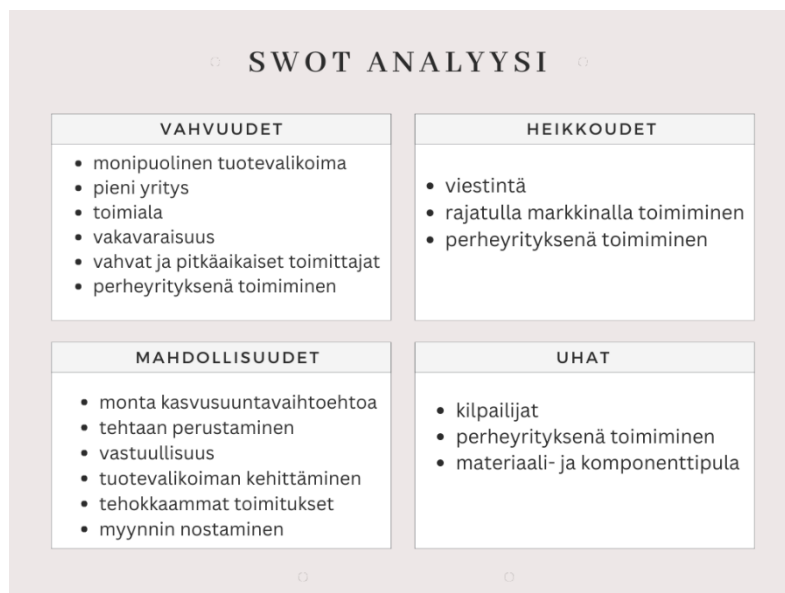
Konsernilla on käytössään vastuullisuusohjelma, mutta vastuullisuusstrategiaa ei ole. Vastuullisuusohjelma on tehty ohjaamaan vastuullisuuden päälinjoja konsernin yrityksissä. Osa vastuullisuusohjelmaa on esimerkiksi ylisuuri varasto, jonka avulla pyritään vaikuttamaan vastuullisuuteen varaston kierron hitauden kautta. Vastuullisuusohjelma ei tällä hetkellä sisällä konkreettista vuosikohtaista suunnitelmaa. Konsernissa pyritään kuitenkin siihen, että vastuullinen toiminta paranisi koko ajan. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Konsernissa on aikaisemmin jo pyritty parantamaan vastuullisuutta esimerkiksi muuttamalla pakkausmateriaaleja ekologisemmiksi, vähentämällä ylimääräistä muovin käyttöä ja tekemällä oikean kokoisia pakkauksia. Pakkaustekniset asiat huomioidaan myös tilauksissa; yhtä tuotetta kerrallaan ei tilata. Tällä hetkellä kaikki maahantuodut pakkausmateriaalmäärät ilmoitetaan Suomen Pakkauskierätyks Rinki Oy:lle sekä elektroniikkalaitteiden määrä ilmoitetaan sähkö- ja elektroniikkalaitteiden maahantuojien yhdistykselle Sertylle. (Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Konsernissa ei tällä hetkellä tiedetä kaikkien toimittajien toimitusketjujen vastuullisuutta. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

#### 6.1.4 SWOT-analyysi konsernin nykytilasta

Toimeksiantajakonsernin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet on kuvattu SWOT-analyysin avulla kuvassa 2.



Kuva 2. SWOT-analyysi konsernin toiminnasta. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin

taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

### Vahvuudet

SWOT-analyysissä ensimmäisenä käsiteltävänä osiona ovat vahvuudet. Logistiikan ja hankintojen yhteistyön nykyinen vahvuus Hoitolatukku-konsernissa on sen tiivis yhteistyö koko konsernin sisällä, sillä Hoitolatukku on pieni yritys, jonka kaikki työntekijät ja johtajat työskentelevät samassa rakennuksessa Vahdolla. (Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.) Konsernin henkilöstö on osaavaa ja tuotevalikoima on monipuolinen (Varastotyöntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

Hoitolatukun erityisenä vahvuutena pidetään vahvoja ja pitkäaikaisia toimittajia, jotka mahdollistavat myös valikoiman suuruuden. Hyvien ja pitkäaikaisten toimittajien ansiosta tiedetään, että tavara on laadukasta ja saatavuus on hyvä. Lisäksi Hoitolatukun tuotteiden kotimaisuusaste on korkea, mikä houkuttelee monia asiakkaita tilaamaan tuotteensa Suomesta. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Hoitolatukku-konserni on perheyritys, mikä nähdään konsernissa vahvuutena, sillä se mahdollistaa päätösten tekemisen ilman ulkopuolista ohjausta. Myös konsernin toimiala ja ammattisektorilla toimiminen ovat vahvuuksia, sillä ne antavat mahdollisuuden määrittää, mitä myydään ja kenelle. Esimerkiksi saatavuuden vuoksi tuotteita voidaan vaihtaa tai jonkin tuotteen myyminen voidaan lopettaa, eikä siitä aiheudu suurta haittaa. Edellä mainittujen lisäksi vahvuutena pidetään myös yrityksen vakavaraisuutta ja omia, suuria toimitiloja, jotka mahdollistavat esimerkiksi isompien erien ostamisen, joka taas turvaa toimintaa ja mahdollistaa edullisempien eräkauppojen tekemisen. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

### Heikkoudet

Heikkoutena tämänhetkisessä logistiikan ja hankinnan yhteistyössä pidetään viestintää. Työntekijät kokevat kynnyksen viestintään olevan korkea. Viestintä on osittain puutteellista, mikä voi johtaa esimerkiksi virheisiin konsernin toiminnassa.

(Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Myös perheyriksenä toimiminen koetaan osittain heikkoutena, sillä siihen liittyy suuri johdon vastuu hallita kokonaisuutta omalla ammattitaidollaan ja ohjata konsernin toimintaa päätettyjen linjausten mukaan. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Konsernin heikkous on myös rajatulla markkinalla toimiminen, jolloin toimittajia on rajoitettu määrä. Tämä tarkoittaa sitä, että osaa tuotteista ei yksinkertaisesti ole saatavilla usealta eri toimittajalta. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.) Toisaalta myöskään ammattilaisten markkinaosuus ei Suomessa ole suuri, jolloin joudutaan varmistamaan markkinaposition laajan tuotevalikoiman avulla (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

### Uhat

Uhkana konsernille tällä hetkellä pidetään vahvoja kilpailijoita, jotka voivat esimerkiksi tulla muista maista Suomeen Hoitolatukun markkinoille. Uhkana on myös perheyriksenä toimiminen, sillä riippuvuus omistajajohtajista vaikuttaa koko konsernin toimintaan. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Muuttuva maailmantilanne nähdään myös uhkana, sillä se voi vaikuttaa nopeastikin esimerkiksi tuotteiden saatavuuteen ja materiaali- ja komponenttipulaan (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

### Mahdollisuudet

Konsernilla on paljon mahdollisuuksia, ja useat haastateltavat mainitsivat, että on varmasti monia asioita, joita voitaisiin kehittää tai muuttaa. Haastatteluissa korostettiin vastuullisuuden lisäämistä, toimitusten tehostamista sekä myynnin kasvattamista. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä,

Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

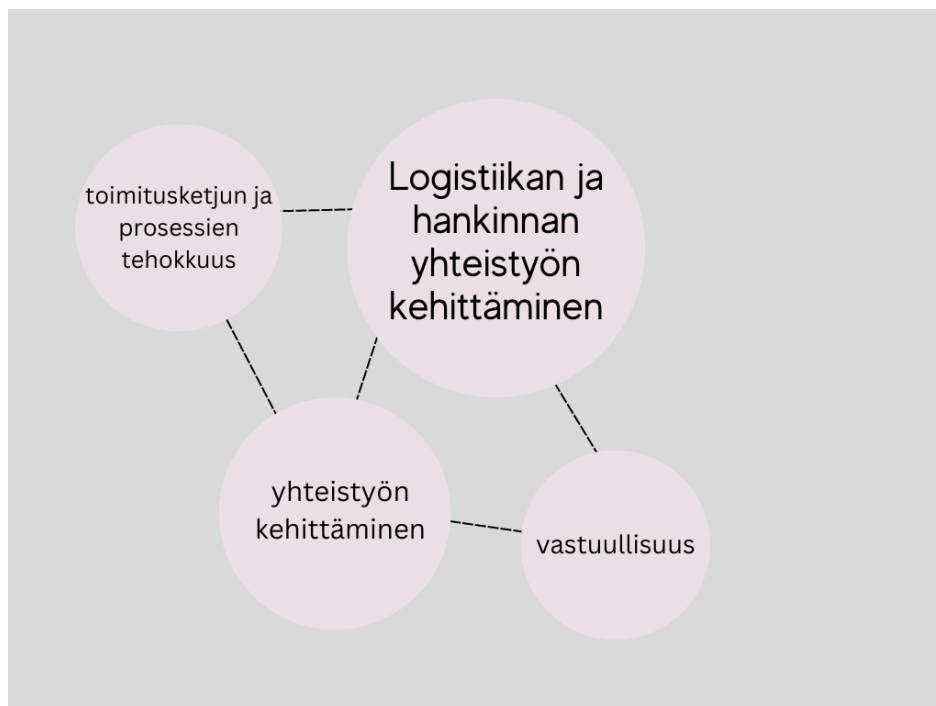
Toimitusten tehokkuutta voitaisiin nostaa esimerkiksi työvaiheiden automatisoinnilla, myyntiä voitaisiin nostaa paremmalla mainonnalla ja vastuullisuutta parantaa esimerkiksi pakkausmateriaaleja kehittämällä. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Tuotevalikoimaa voitaisiin myös kehittää entistä enemmän asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Myös vastuullisuusnäkökulmaa olisi mahdollista ottaa huomioon kokonaisvaltaisemmin konsernin toiminnassa. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Suomen markkinoilla nähdään vielä olevan kasvumahdollisuuksia sekä jo valitulla että rinnakkaisilla sektoreilla. Yhtiön jo harjoittama ulkomaankauppakin olisi mahdollista moninkertaistaa. Yhtiö on aiemmin harkinnut myös kosmetiikan valmistuksen aloittamista. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

## 6.2 Tutkimustulosten analysointi

Haastatteluiden tutkimustulokset analysoidaan teemoittain haastatteluissa (haastattelukysymykset liite 1) esille tulleiden aihepiirien pohjalta. Kuvassa 3 on jaettu tutkimustulokset kolmeen eri kategoriaan: yhteistyön kehittäminen, vastuullisuus sekä toimitusketjun ja prosessien tehokkuus.



Kuva 3. Tutkimustulosten teemajaottelu (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

### 6.2.1 Yhteistyön kehittäminen

Haastatteluiden tulosten mukaan tämänhetkinen yhteistyö hankintojen ja logistiikan välillä on pääosin hyvää ja toimivaa. Konzernissa puhutaan ja neuvotellaan asioista; pienessä yrityksessä on hyvät mahdollisuudet nopeaan kommunikointiin. (Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023). Logistiikan ja hankinnan osastot ja työntekijät tukevat toisiaan sekä pyrkivät tehokkaaseen ja hyvään yhteistyöhön (Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

Yhteistyön vaikutukset liiketoimintaan koetaan huomattavina sekä rahallisesti että työmääränä. Huono tiedonkulku voi esimerkiksi vaikeuttaa varaston toimintaa, lisätä työmäärää virheiden korjaamisena ja aiheuttaa tuotteiden vanhenemista. Myös kaikki mahdollinen ylimääräinen työ virheiden tai kommunikaation puutteen vuoksi vaikuttaa rahallisesti, sillä työajasta aiheutuu kustannuksia. Hankinnan ongelmat, esimerkiksi tavaran saapumisen aikataulumuutokset vaikuttavat myös logistiikkaan. Vastavuoroisesti logistiikan ongelmat vaikuttavat helposti hankintoihin. (Varastotyöntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Haastatteluissa ilmeni myös ongelmia ja haasteita viestintään liittyen. Kommunikaation ja viestinnän puute aiheuttaa erilaisia ongelmia ja väärinkäsityksiä konsernin toiminnassa ja työntekijöiden välillä. Esimerkiksi puutteellinen tieto voi aiheuttaa virheen tuotteen kelpoisuusaikaan, jonka seurauksena hävikki voi lisääntyä tai asiakas saada virheellisen tuotteen. Työntekijät kokevat, että viestinnän tulisi olla laajempaa ja nopeampaa, ja että siihen on liian korkea kynnys joissakin tilanteissa. Useasti tieto voi kulkea yhdelle henkilölle eteenpäin, mutta tieto ei päädy kuitenkaan perille asti kohdehenkilölle. Myös viestintää asiakkaiden kanssa voisi kehittää. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Kun tavarat tulevat logistiikan vastaanottoon, tulisi ne tarkastaa erittäin huolellisesti muun muassa kelpoisuusaikojen, tuotteiden määrän ja kunnan suhteen. Jos toimituksen vastaanotossa huomataan puutteita, tulisi niistä

tiedottaa heti hankinnalle, jotta yhteys toimittajiin olisi mahdollisimman nopeaa. Tämä toimintatapa mahdollistaisi parempilaatuisten tuotteiden ostamisen ja oikea-aikaisen hyvityksen saamisen huonoista tuotteista. Virheellisistä tuotteista ei saada hyvitystä, jos virhe huomataan vasta monien kuukausien päästä. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Logistiikan ja hankinnan toiminnot vaikuttavat paljon toisiinsa. Esimerkiksi, jos huomaa jotain mikä on väärin, tulisi siitä heti ilmoittaa. Myös, jos ostot on tehty oikein, niin logistiikan on helpompi ottaa esimerkiksi tavara vastaan ja hoitaa varastoa. Jos hankinnoissa on tehty virheitä, ne näkyvät myös logistiikan puolella ja myös toisin päin. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Viestinnän haasteeksi koetaan uusien työtapojen ehdottaminen, koska työntekijöillä on omat tapansa ja rutiininsa omiin työtehtäviinsä liittyen. Hankinnan tai logistiikan työntekijät eivät aina välttämättä ymmärrä toisen osaston näkökantaa eri tilanteissa, mikä aiheuttaa joskus ylimääräistä työtä. Esimerkiksi kaikki logistiset asiat, kuten kontin purku, eivät onnistu välttämättä nopealla aikataululla, koska trukkien täytyy olla ladattuna täyteen. Osastojen välisen viestinnän ja työn suunnittelun puutteet aiheuttavat lisätyötä ja rahallisia menetyksiä. (Varastotyöntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Haastatteluiden mukaan se, että konsernissa logistiikka ja hankinnat ovat eri yrityksinä toimii hyvin. Toisaalta on selkeää, kun on kaksi eri yritystä, mutta toisaalta aina ei tiedä, kenen vastuulla jokin asia on. Välillä on esimerkiksi epätietoisuutta siitä, kumpi yritys maksaa laskun tai ottaa vastuun. (Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Haastatteluista selvisi myös konkreettisen seurannan puute. Konkreettista seurantaa haluttaisiin enemmän esimerkiksi siitä, mikä osuus rahdeilla on tällä hetkellä omakustannushintoihin. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

## 6.2.2 Vastuullisuus

Konsernilla on vastuullisuusohjelma, mutta se on suppea ja yleisesti ottaen konsernin vastuullisuudessa olisi kehitettävää erityisesti valittujen toimittajien osalta. Logistiikalla ja hankinnoilla on yhteinen vastuullisuuslinja, jota pyritään noudattamaan, mutta strategiaa ei ole suunniteltu tarkasti. Aikaisemmin vastuullisuutta on kehitetty esimerkiksi pakkausmateriaalien osalta. Ylimääräistä muovin käyttöä on vähennetty pakkauksissa ja pyritty käyttämään ekologisempia pakkausmateriaaleja. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

Hoitolatukulla on myös vastuullisuusohjelmassa ylisuuri varasto, mikä hidastaa varaston kiertonopeutta. Tämä on osittain vastuullisuutta, mutta toisaalta myös rahakysymys. Vakavaraisena yrityksenä pystytään pitämään suurta varastoa. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

Konsernissa on pyritty välttämään yksittäisten tuotteiden tilaamista, jos ne ovat loppuneet varastosta. Sen sijaan tilataan samalta toimittajalta muitakin tarvittavia tuotteita samalla kertaa. Jos toimittajan muita tuotteita on vielä runsaasti varastossa, yhtä loppunutta tuotetta ei tilata välittömästi uudelleen. Toimitettavien tuotteiden pakkausmateriaalit eivät aina ole tiedossa, mikä vaikeuttaa vastuullisuuden hallintaa ostotilanteessa. Joissakin tapauksissa pakkaukset voivat sisältää liikaa muovia, jota ei tarvita asiakkaalle toimitettavassa pakkauksessa. Tällöin liika muovi on rahdattu jätteeksi. Joissakin tapauksissa on mahdollista vaikuttaa toimittajien käyttämään materiaaliin. Kun tuotteet toimitetaan yrityksen logolla varustetuissa pakkauksissa, on mahdollista päättää, millaisessa ja miten pakattuna tuotteet toimitetaan. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Haastatteluissa selvisi myös, että konserni ei tiedä kaikkien toimittajien toimitusketjun vastuullisuutta ja sitä, mistä toimittajien materiaalit tai raaka-aineet tulevat. Toimittajavaihtoehtojen kartoitus ei aina ole mahdollista, koska monelle tuotteelle ei ole kuin yksi toimittaja. Pienen toimijan hankinnan vaihtoehdot eivät aina ole niin hyvät kuin isommissa organisaatioissa. Jos jotain tuotetta halutaan

myydä, voidaan joutua hyväksymään huonoja logistiikkaehtoja. (Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

### 6.2.3 Toimitusketjun ja prosessien tehokkuus

Toimitusketjun tehokkuudessa on monia toimivia asioita, jotka kokonaisuutena lisäävät tehokkuutta. Hankinnan tilaukset tehdään toimivasti toiminnanohjausjärjestelmän hälytysraporttien perusteella. Hyvien toimittajavalintojen avulla samalta toimittajalta voidaan tilata kustannustehokkaasti samalla kertaa enemmän tuotteita.

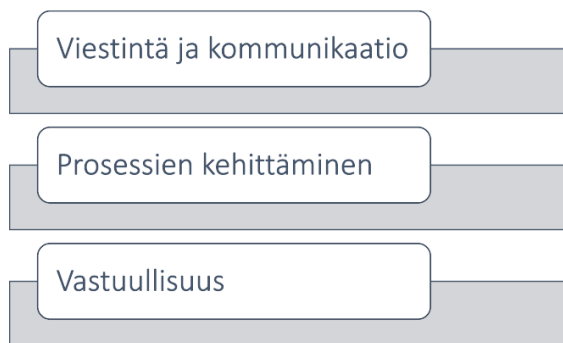
Tuotteiden toimituspäivä määritellään toimittajalta saatavan arvion perusteella ja logistiikkaosasto valmistautuu arvion mukaisesti tuotteiden saapumiseen. Aina toimituspäivä ei kuitenkaan ole tiedossa tai toimituspäivämuutoksista ei saada toimittajilta riittävästi informaatiota. Toimitusten aika-arviointi on ajoittain haastavaa, koska osa tuotteiden valmistajista kärsivät raaka-aine ja materiaalipulasta. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Toimituksen tarkka aika näkyy kuljetusyrytyksestä riippuen joko reaaliajassa tai arvioituna aikatauluna (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023). Logistiikkaosaston onnistuminen perustuu pitkälti toimitusten oikeaan aikatauluarvioon, jotta kuljetusten saapumiseen voidaan valmistautua. Tämä valmistautuminen korostuu erityisesti isommissa kuljetuksissa, joissa tarvitaan trukkia kontin purkamiseen. Logistiikkaosasto vastaanottaa ja varastoi saapuvat toimitukset. Toiset toimitukset vaativat aikaa vieviä työvaiheita, esimerkiksi tarroitusta tai etiketöintiä. Varastosta tuotteet siirtyvät keräilyyn ja pakkaamon kautta lähettäväksi asiakkaalle. (Varastotyöntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Tällä hetkellä toimitusketjun vaiheet koetaan tehokkaiksi ja tuotteet saadaan toimitettua nopeasti asiakkaille. Kiire ja yksittäiset prosesseissa esiintyvät ongelmat ovat kuitenkin aiheuttaneet haasteita esimerkiksi keräilyssä ja varastoinnissa. (Varastotyöntekijä, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

### 6.3 Kehitysideat

Haastattelututkimuksen (haastattelukysymykset liite 1) perusteella ehdotetaan kehitysideoita kolmessa kategoriassa. Kuvassa 4 on esitetty kehitysideat kategorioittain, jotka ovat viestintä ja kommunikaatio, prosessien kehittäminen sekä vastuullisuus.



Kuva 4. Kehitysideat teemoittain (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Konsernin johto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023).

#### 6.3.1 Viestintä ja kommunikaatio

Haastatteluissa ilmeni, että konsernin sisällä yritysten välinen viestintä ja kommunikaatio voisi olla parempaa ja sujuvampaa. Puutteita havaitaan esimerkiksi tiedonkulussa kaikille tarvittaville osapuolille sekä kommunikaation nopeudessa. Konsernin sisällä kynnys kommunikointiin koetaan myös välillä liian korkeaksi, mikä vaikeuttaa tiedon kulkua. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto

6.1.2023; Varastotyöntekijä, Henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Logistiikan taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023; Tuonnin taloushallinto, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.)

Kehitysidea viestinnän ja kommunikaation parantamiseksi on koko työyhteisön käyttöön soveltuvan keskustelualustan käyttöönotto, esimerkiksi Google Jamboard. Keskustelualustaan kaikki työntekijät pystyisivät laittamaan kommentteja ja informaatiota nimettömästi ja oikea-aikaisesti koskien kaikkea hankintaan, logistiikkaan ja niiden rajapintaan liittyen. Oikea-aikainen viestintä vähentää virheitä ja auttaa hyödyntämään käytettävissä olevan työajan paremmin. Viestinnän myötä tietoisuus prosesseista kasvaa ja toiminnan kehittäminen helpottuu. Koska kysymyksessä on pieni työyhteisö, saattaa viestien anonyymiydestä huolimatta viestintä henkilöityä ja aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä.

Yhtenä huomiona haastattelututkimuksessa nousi esille vuorovaikutus asiakkaiden ja konsernin välillä. Asiakkaiden toiveita haluttaisiin kuulla enemmän ja lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kehitysideana esitetään, että asiakkaiden kanssa kommunikointia lisättäisiin tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Kyselyjä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tilausten mukaan laitettavien ”Kiitos tilauksestasi”-viestiin liitettävien QR-koodien avulla. Asiakas pystyy heti puhelimellaan kuvaamaan QR-koodin ja antamaan palautetta saamastaan toimituksesta avautuneeseen kyselyyn. Kyselylomake voisi olla yksinkertainen muutaman kohdan tyytyväisyyskysely, jossa asiakkaat voisivat ilmaista tyytyväisyytensä hymynaamojen tai numeroasteikon avulla, ja kirjoittaa vapaasti muuta huomioitavaa. Asiakaspalvelu ja kilpailukyky parantuisivat, koska asiakkaat tuntisivat tulevansa kuulluiksi ja saisivat esittää toiveitaan. Lisäksi seuranta asiakastyytyväisyydestä olisi helpommin raportoitavissa ja raporttien mukaisesti voitaisiin tarttua ongelmakohtiin. Jos toimintaa pystytään muuttamaan asiakaslähtoisemmäksi, saavutetaan sillä rahallista hyötyä asiakaskunnan uskollisuuden myötä. Ongelmakohtana asiakastyytyväisyyskyselyssä on mahdollinen asiakkaiden passiivisuus palautteenannossa.

### 6.3.2 Prosessien kehittäminen

Konsernissa on havaittu tarve kehittää prosesseja, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja asiakkaille saataisiin nopeasti hyvä toimitus. Virheelliset varastosaldot aiheuttavat ongelmia niin yrityksen toimintaan kuin asiakkaille. Virheellinen varastosaldo voi kostautua yritykselle hävikkinä tai asiakkaalle pitkittyneenä toimitusaikana. (Ostaja, henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2023.) Kehitysideana esitetään viivakooditekniikan käyttöönottoa varaston toiminnan ja työn helpottamiseksi, joka helpottaisi sekä logistiikan että hankintojen toimintaa ja vaikuttaisi positiivisesti yhteistyöhön. Viivakooditekniikan avulla varastosaldovirheet ja reklamaatiot vähentyisivät, varaston hallinta ja asiakastyytyväisyys paranisivat ja työntekijöiden työaikaa olisi käytettävissä laaja-alaisemmin. Sopivan järjestelmän löytäminen ja käyttöönotto eivät ole välttämättä helppoja. Lisäksi järjestelmän rahallinen hankintakustannus olisi suuri. Onnistuessaan järjestelmän avulla voitaisiin saada rahallista hyötyä toiminnan tehostumisen kautta.

### 6.3.3 Vastuullisuus

Koko konsernissa olisi tärkeää noudattaa yhtenäistä vastuullisuusstrategiaa, joka huomioisi kaikki toimitusketjun vaiheet ja asettaisi selkeät tavoitteet. On tärkeää, että kaikilla on yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan ja mihin pyritään esimerkiksi seuraavan vuoden aikana. Kehitysideaksi esitetään selkeätavoitteisen ja aikataulutetun vastuullisuusstrategian luomista. Strategiassa voisi olla myös vuoden tai viiden vuoden aikavälillä tavoitteet, joiden mukaan aina edettäisiin. Vastuullisuusstrategian toteuttamisen voisi aloittaa lisäämällä Hoitolatukun verkkosivuille vastuullisuuskohdan, joka kertoisi myös asiakkaille konsernin vastuullisuudesta. Sivulla voisi mainita jo toteutetuista vastuullisista teoista, kuten pakkausmateriaalien kierrättämisestä. Vastuullisuusstrategian noudattaminen voisi tuoda konsernille konkreettisia tuloksia ja järjestelmällistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisuusstrategian myötä voisi syntyä myös rahallisia säästöjä esimerkiksi

hävikin vähenemisen tai materiaalien kierrättämisen kautta. Lisäksi vastuullisuuden läpinäkyvyys kasvaisi asiakkaille, mikä johtaisi korkeampaan asiakastytyväisyyteen. Vastuullisuusstrategian toteutuminen konsernin toiminnassa on pitkäjänteistä työtä. Vastuullisuuden vaikutukset voisivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua.

Vastuullisuuden kehittämiseksi ehdotetaan myös toimittajien toimitusketjujen vastuullisuuden selvittämistä. Tämä olisi myös osittain osana konsernin vastuullisuusstrategiaa. Ehdotuksena olisi laatia vastuullisuuskysely, joka lähetettäisiin kaikille konsernin toimittajille sähköpostitse. Kyselyssä kartoitettaisiin asteikoittain toimittajien vastuullisuutta toimitusketjun osalta esimerkiksi kategorioissa raaka-aineet, kuljetukset ja pakkausmateriaalit. Tämän kyselyn perusteella toimittajien vastuullisuus luokiteltaisiin esimerkiksi A- ja B toimittajiin. Tämä parantaisi konsernin tietämystä omasta vastuullisuudestaan kokonaisuudessaan ja edistäisi vastuullisuusnäkömää myös asiakkaiden silmissä. Lisäksi konsernin vastuullisuus näkyisi parempana esimerkiksi yhteistyökumppaneille ja toimittajien kanssa toimiminen olisi läpinäkyvämpää. Toimittajien luokittelu toimisi myös hankinnan työkaluna hankintapäätöksiä tehtäessä. Toimitusketjujen vastuullisuuden selvittämiseksi ongelmaksi saattaisi muodostua toimittajien vastaamattomuus.

Hankinnan vastuullisuuden kehittämiseksi ehdotetaan myös toimittajien pakkausmateriaalien hallitsemista. Toimittajien käyttämän muovin ja muiden ylimääräisten pakkausmateriaalien määrään tulisi puuttua. Kehitysideaksi esitetään, että hankinnan puolella toimittajille viestittäisiin tarkat ohjeet ja ilmoitetaan, millaisia pakkauksia tarvitaan, jotta ylimääräistä muovia tai muuta materiaalia ei käytettäisi pakkausten mukana. Tilauksessa nykyisin olevien tietojen lisäksi tilaukseen voisi liittää asiakirjan liitteeksi konsernin vastuullisuusehdot tilausta koskien, tai mainita ehto tilauksen lopussa isolla ja punaisella kirjoitettuna. Asiakirjassa tai tilauksen lopussa mainittu ehto olisi, että konserni ei salli ylimääräistä muovia tai muuta pakkausmateriaalia tilausten mukana ekologisista ja kuljetusten hintoihin vaikuttavista syistä. Kun pakkausmateriaalien määrästä ja pakkaustavasta olisi sovittu etukäteen, voisi

toimittajalle antaa virheellisestä toiminnasta jonkinlaisen sanktion, esimerkiksi rahallisen vähennyksen. Sopimusten avulla voitaisiin mahdollisesti välttää ylimääräisten pakkausmateriaalien käyttöä ja vähentää tarpeetonta jätteen kertymistä. Muutokset toisivat konsernille säästöä sekä työajassa että rahallisesti, sillä hukkaan menevää materiaalia ei tulisi niin paljon. Myös hankinnan toiminta helpottuisi, koska toimittajille olisi selkeät ohjeet, ja viestintä vastuullisuuden suhteen hankintojen ja toimittajien välillä olisi selkeämpää. Vastuullisuuden vaatimus ei välttämättä kaikissa toimittajissa herätä vastakaikua ja toteudu.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön toimeksiantona oli selvittää logistiikan ja hankinnan yhteistyön kehityskohteet toimeksiantajaorganisaatiossa. Tarkoituksena oli tehdä ensin nykytilan selvitys haastatteluiden ja SWOT-analyysin avulla, ja nykytilan selvityksen jälkeen etsiä kehityskohteet ja antaa kehitysideoita. Opinnäytetyössä päästiin toivottuun lopputulokseen; Toimeksiantaja pystyy ottamaan käyttöön saatuja ideoita ja hyödyntämään tutkimustuloksia.

Tutkimuksessa havaittiin kehityskohteita koskien logistiikkaa, hankintoja ja niiden välistä yhteistyötä. Kehitysideoita ei löydetty suoranaisesti vain yhteistyöhön, vaan ne koskivat molempia toimintoja, ja siten parantavat yhteistyötä. Kehityskohteita löydettiin viestinnän, vastuullisuuden sekä prosessien osalta. Viestinnän kehitysideat sisältävät asiakastyytyväisyyskyselyn QR-koodin avulla sekä anonyymien viestintäkanavan käyttöönoton konsernissa. Vastuullisuuden kehitysideat ovat vastuullisuusstrategian luominen, vastuullisuusehtojen liittäminen tilauksiin sekä toimittajien vastuullisuuden selvittäminen. Prosessien kehittämiseen kehitysideaksi löydettiin viivakoodijärjestelmän käyttöönotto toimitusketjun tehokkuuden lisäämiseksi.

Työn edetessä toimeksiantaja oli mukana prosessissa ja kommunikaatio välillämme sujui hyvin. Työ eteni aikataulun mukaisesti ja tutkimusmateriaalin kerääminen haastatteluiden kautta sujui onnistuneesti. Ennalta laadittu kysymys patteristo toimi hyvänä pohjana käydyille haastatteluille.

Logistiikan ja hankinnan yhteistyö muuttuvassa liiketoiminnan logistiikan ympäristössä tuo erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja organisaatioille. Logistiikka ja hankinnat vaikuttavat toisiinsa ja toimitusketjun kokonaisuuden toimintaan. Vastuullisuuden, muuttuvien trendien ja asiakaslähtöisyyden korostuminen vaikuttavat myös logistiikan ja hankinnan välisessä yhteistyössä, jota kehittämällä pystytään parantamaan niin yrityksen kuin toimitusketjun tehokkuutta, asiakastyytyväisyyttä ja kilpailukykyä. Vastuullisuuden rooli liiketoiminnassa korostuu myös tutkimustuloksissa.

Opinnäytetyössä haasteeksi osoittautui laajan kokonaisuuden hallitseminen. Tutkimuksen tekeminen toimeksiantajayritykselle toi uutta tietoa ja näkemystä logistiikan moninaisesta ympäristöstä. Toimeksiantaja on tyytyväinen työhön ja kokee saavansa siitä käyttökelpoisia ja konkreettisia kehitysideoita. Osa kehitysideoista aiotaan ottaa käyttöön välittömästi. Työtä pystytään käyttämään myös pohjana tuleville kehityshankkeille.

## Lähteet

Alagarsamy, S.; Mehroliya, S.; Iyer, L. & Solaikutty, V. 2021. Information Management Capacity and Supply Chain Performance: Mediating Effects of Supply Chain Practices, Competencies and Concerns. SAGE Journals. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.2.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/09722629211066289>.

Baah, C.; Amponsah, K.; Issau, K.; Ofori, D.; Acquah, V. & Agyeman, D. 2021. Examining the Interconnections Between Sustainable Logistics Practices, Environmental Reputation and Financial Performance: A Mediation Approach. SAGE Journals. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.2.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/0972262920988805>.

Bag, S. 2017. Identification of Green Procurement Driver and Their Interrelationship Using Total Interpretive Structural Modelling. SAGE Journals. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.2.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/0972262917700990>.

Chhabra, D.; Singh, R. & Kumar, V. 2021. Emerald insight. Developing IT-enabled performance monitoring system for green logistics: a case study. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 31.1.2023. <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-12-2020-0678/full/pdf?title=developing-it-enabled-performance-monitoring-system-for-green-logistics-a-case-study>.

Emmet, S. & Sood, V. 2010. Green Supply Chains: An Action Manifesto. E-kirja ProQuest Ebook Central-kirjapalvelussa. Wiley. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 25.2.2023. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=564974&query=green+supply+chain>.

Hoitolatukku 2022. Tietoa meistä. Viitattu 17.11.2022 <https://www.hoitolatukku.fi/tietoa-yrityksesta/>.

Haapanen, M.; Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kim, S.; Park, M.; Ahn, E. & Rho, J. 2013. Investigating the role of task-technology fit along with attractiveness of alternative technology to utilize RFID system in the organization. SAGE Journals. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.3.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/0266666913513277>.

Kumar, A.; Shrivastav, S. & Oberoi, S. 2021. Application of Analytics in Supply Chain Management from Industry and Academic Perspective. SAGE Journals. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 2.3.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/23197145211028041>.

Lohrke, F.; Mazei, M. & Frownfelter-Lohrke, C. 2021. Should It Stay or Should It Go? Developing an Enhanced SWOT Framework for Teaching Strategy Formulation. SAGE Journals. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 15.3.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/10525629211021143>.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. E-kirja Alma Talent Bisneskirjastossa. Alma Talent Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 15.12.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:7\(\(20\)Hankinnat\(\(20\)ja\(\(20\)vastuullisuus\(\(20\):7.3\(\(20\)Vastuullisuus\(\(20\)hankinnoissa\(\(20\)/piste:b24](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:7((20)Hankinnat((20)ja((20)vastuullisuus((20):7.3((20)Vastuullisuus((20)hankinnoissa((20)/piste:b24).

Pereira, C.; Christopher, M. & Da Silva, A. 2014. Achieving supply chain resilience: the role of procurement. Emerald insight. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.3.2023. <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/SCM-09-2013-0346/full/pdf?title=achieving-supply-chain-resilience-the-role-of-procurement>.

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

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. 8., uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 10.2.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789519766867>.

Sarkis, J. & Dou, Y. 2018. Green supply chain management: A concise introduction. E-kirja ProQuest Ebook Central-kirjapalvelussa. New York, NY: Routledge. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.2.2023.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=5090785>.

Tapaninen, U. 2018. Logistiikka ja liikennejärjestelmät. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Otatieto, Gaudeamus Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 10.02.2023. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789516723764> .

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. E-Kirja Alma Talent Bisneskirjastossa. Alma Talent Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 15.3.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b4).

Yang, J.; Xie, H.; Yu, G. & Liu, M. 2019. Turning responsible purchasing and supply into supply chain responsiveness. Emerald insight. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.2.2023. <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IMDS-01-2019-0029/full/pdf?title=turning-responsible-purchasing-and-supply-into-supply-chain-responsiveness>.

Yingfei, Y.; Mengze, Z.; Zeyu, L; Ki-Hyung, B.; Avotra, A. & Nawaz, A. 2021. Journal of King Saud University – Science. Green logistics performance and infrastructure on service trade and environment-Measuring firm’s performance and service quality. ScienceDirect. Viitattu 31.1.2023. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1018364721003451?token=ADEE52D4550E1528ED0D08F6DB135051DBA9F9E07F71F1051E483E9F90485999F1EDCE7E96F05BE835067D8DA17B50A7&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230320084723>.

Yli-Tepsa, H. 2015. Logistiikka ja hallinta. Tiede & Edistys, 40(4). Viitattu 2.2.2023. <https://tiedejaedistys.journal.fi/article/view/105204/62154?acceptCookies=1>.

## Haastattelukysymykset

1. Millainen käsitys sinulla on hankintojen ja logistiikan tämänhetkisestä yhteistyöstä?
2. Miten koet konsernin yritysten välisen yhteistyön logistiikan ja hankintojen välillä, ja mitkä ovat yhteistyön vaikutukset liiketoimintaan?
3. Mitkä asiat aiheuttavat eniten ongelmia logistiikan ja hankinnan osastojen välillä?
4. Miten ajattelet logistiikan ja hankintojen omien osuuksien tekemisen vaikuttavan yhteistyöhön ja lopputulokseen?
5. Minkä perusteella tilaatte lisää tavaraa ja miten se teillä tapahtuu?
6. Miten määrittelette tavaroiden toimituspäivän?
7. Mistä seuraatte, milloin toimittaja on lähettänyt teille tavaraa?
8. Mitä tiedätte toimittajien vastuullisuudesta?
9. Mitä mieltä olet toimitusketjun tehokkuudesta konsernissa?
10. Millaiset ovat hankinnan ja logistiikan prosessit?
11. Miten vastuullisuus otetaan huomioon logistiikassa ja hankinnassa?
12. Olisiko työvaiheiden automatisointi mahdollinen tai voisiko siitä olla hyötyä?