



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Valikoimahallinnan suunnittelijan toiminnan kehittäminen: Case Heinon Tukku

Jämsén, Jarno

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Valikoimahallinnan suunnittelijan toiminnan
kehittäminen: Case Heinon Tukku

Jarno Jämsén
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2017

Jarno Jämsén

Valikoimahallinnan suunnittelijan toiminnan kehittäminen: Case Heinon Tukku

Vuosi 2017 Sivumäärä 31

Opinnäytetyö käsittelee Heinon Tukun valikoimahallinnan suunnittelijan toimenkuvausta ja valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtävien kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia teoreettisesta näkökulmasta kohdeyrityksen valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtäviä, kehittää valikoimahallinnan suunnittelijan sidosryhmien välistä yhteistyötä sekä luoda uusia ja kehittää olemassa olevia työkaluja päivittäisissä toiminnoissa.

Tietoperusta osuudessa kuvaillaan kohdeyritystä Heinon Tukku, hankintatoimintaa sekä valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtäviin liittyvää teoriaa. Opinnäytetyön lopussa kuvaillaan opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkielman aineisto kerättiin teema-haastatteluiden avulla. Haastatteluiden avulla saatiin kuvausta nykytilanteesta ja valikoimahallinnan haasteista. Suurimpana haasteena nähtiin tuoteavausprosessi ja sen kehittäminen.

Tutkielman tulosten arviointi koettiin laadukkaaksi niin haastateltavien, opinnäytetyön tekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Tutkielman perusteella voidaan tulkita, että kohdeyrityksen kehittämiskohteita valikoimanhallinnassa on tuoteavausprosessin kehittäminen, olemassa olevien tilastotyökalujen kehittäminen ja uusien tilastojen luonti.

Asiasanat: valikoimanhallinta, hankintatoiminta, suunnittelija, elintarviketukku, kehittäminen

Jarno Jämsén

Developing the category planner operations: Case Heinon Tukku

Year	2017	Pages	31
------	------	-------	----

The thesis explains the work of a category planner and how to improve it's working methods in Heinon Tukku. The aim of thesis was to research theoretically the tasks of the category planner, improve cooperation between stakeholders, creating new and improve already existing tools which are used constantly.

The theoretical part describes the main company, Heinon Tukku, it's procurement operations and working methods of the category planner. The research method of this thesis is represented in the end. It has been used qualitative research methods in the thesis.

The data was collected by making a theme interview and analyzing the data afterwards. The data gave a good perspective for current situation and the challenges that category management has to face. The biggest challenge that occurred was the process of product release and how to improve it.

The evaluation of the research results was proven advisable based on the interviewees, author of the thesis and at the employer's point of view. Based on the thesis results can be interpreted that the improvement spots are improving process of product release, improving current statistical tools and how to create new ones.

Keywords: category management, procurement, planner, food wholesale, developing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkielman tavoitteet.....	6
1.2	Tutkielman aiheen rajaus ja rakenne	6
1.3	Tutkimusongelma	7
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	7
2	Kohdeyritys Heinon Tukku Oy.....	7
2.1	Toiminta-alue.....	8
2.2	Vastuullisuus ja muu toiminta	9
2.3	Heinon Tukun hankintaosasto.....	10
3	Hankintatoiminta.....	10
3.1	Strateginen ja taktinen hankintatoiminta sekä operatiivinen ostotoiminta ...	11
3.2	Hankintaprosessi	11
3.3	Varaston kiertonopeus ja riittopäivät	12
3.4	ABC-analyysi	13
4	Valikoimahallinnan suunnittelija	14
4.1	Toimenkuva	14
4.2	Nykytilanteen katsaus	15
4.3	Valikoimahallinnan suunnittelijan haasteet.....	16
4.4	Vuoden 2017 tavoitteita	17
5	Empiirinen tutkimus	17
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	18
5.2	Tutkimuksen toteutus	18
5.3	Tutkimustulosten luotettavuuden ja laadun varmistaminen	19
6	Haastatteluiden tulokset	20
6.1	Nykytilanne.....	20
6.2	Kehitysehdotukset haastateltavilta	21
6.3	Valikoimahallinnan kehitysehdotukset	23
7	Yhteenveto	24
7.1	Tulosten laadun arviointi	25
7.2	Ehdotukset jatkotutkimuksille	25
7.3	Opinnäytetyön arviointi	26
	Lähteet	27
	Liitteet.....	29

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sisältyy opinto-osana Laurean ammattikorkeakoulussa suoritettua liiketalouden tutkintoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa kykyä soveltaa alan tietoja ja taitoja käytännön asiantuntijatehtävässä. Tavoitteena on käyttää sopivia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä kohdeyrityksessä tuottaen uusia ratkaisuja, uutta tietoa ja toimintamalleja. Opinnäytetyössä toimitaan Heinin Tukun kehittämishankkeessa arvioiden omaa toimintaa ja ratkaisuja. (Laurea, 2017.)

Opinnäytetyön laatija on työskennellyt kohdeyrityksessä Heinin Tukku Oy:ssä alkaen vuodesta 2010. Työtehtävät alkoivat kesäharjoittelijana yrityksen logistiikan tavaravastaanon osastolla, jossa työtehtävänä oli kirjata varastoon toimitettujen ostotilausten tiedot yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Myöhemmin työtehtävät vaihtuivat varastosaldon tarkasteluihin ja inventointi työskentelyyn. Tämän jälkeen opinnäytetyön laatija siirtyi työskentelemään hankintaosastolle ostotilausten laatijaksi eli operatiiviseen ostotyöskentelyyn. Kohdeyrityksessä tästä käytetään nimitystä tilaaja ja tilaustoiminnot. Muutaman vuoden operatiivisen ostotoiminta työskentelyn jälkeen kohdeyrityksen hankintaosastolle luotiin uusi työtehtävärooli, valikoimahallinnan suunnittelija, johon työtehtävään siirtymä tapahtui vuoden 2016 syyskuussa. Opinnäytetyö pohjautuu kohdeyrityksen Heinin Tukku Oy:n uuden työtehtäväroolin, valikoimahallinnan suunnittelijan työskentelyn ja valikoimahallinnan suunnittelijan sidosryhmien yhteistyön kehittämiseen.

1.1 Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on tutkia teoreettisesta näkökulmasta kohdeyrityksen Heinin Tukku Oy:n valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtäviä. Teoriaa hyödynnetään kirjallisuudesta saadun tiedon avulla. Tavoitteena on kehittää valikoimahallinnan suunnittelijan päivittäistä työskentelyä, kehittää valikoimahallinnan suunnittelijan sidosryhmien välistä yhteistyötä sekä luoda uusia ja kehittää olemassa olevia työkaluja päivittäisessä työskentelyssä. Lisäksi haluttu päämäärä on, että tutkielmasta saatujen tulosten avulla valikoimahallinnan suunnittelija pystyy saavuttamaan tehokkaammin kohdeyrityksen antamat tavoitteet työtehtävässään vuonna 2017.

1.2 Tutkielman aiheen rajaus ja rakenne

Opinnäytetyön pääpainona on tarkastella ja tutkia valikoimahallinnan suunnittelijan työskentelyä. Valikoimahallinnan suunnittelijan päivittäiset toiminnot painottuvat yhdessä ostajien kanssa työskentelyyn, joten näkökulmaa tutkielmaan haetaan ostajien päivittäisestä työskentelystä. Hankintatoiminnan näkökulmasta tutkielmaa rajataan valikoima-analyyysien näkökulmaan, mikä on oleellinen osa valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtäviä.

Luvussa 2 käsitellään kohdeyritystä Heimon Tukku, jossa on kuvailtu kyseistä yritystä ja yrityksen toimintaa. Lisäksi luvussa 2 on käsitelty yrityksen hankintaosaston kuvausta. Luvussa 3 käsitellään osto- ja hankintatoimintaan sekä valikoimahallinnan suunnittelijan tehtäviin liittyvää teoriaa. Luvussa 4 käsitellään tutkielman käsittelevän kohteen eli valikoimahallinnan suunnittelijan toimenkuvausta, työtehtäviä ja tavoitteita. Luvussa 5 käsitellään tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteutusta. Luvussa 6 käsitellään tutkielmasta saatuja tuloksia ja lopuksi 7 luvussa käsitellään koko tutkielman yhteenvetoa ja mahdollisia kehitysehdotuksia tutkielmasta saaduista tuloksista.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimusprosessin etenemiseen kuuluu siirtyminen tutkimusideasta kohti tutkimusongelman tarkempaan määrittelyyn. Tarkkojen kysymysten avulla on helpompi muotoilla varsinainen tutkimusongelma. Tutkimusongelman muotoilemiseen edesauttaa oman tutkimusalueen kirjallisuuteen tutustumista. (Eskola & Suoranta 1998, 28.)

Tutkielman tutkimusongelmat:

1. Valikoimahallinnan nykytilanne kohdeyrityksessä
2. Valikoimahallinnan ongelma-alueet kohdeyrityksessä
3. Valikoimahallinnan ja oston välisen yhteistyön kehittäminen

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruussa hyödynnettiin teema-haastattelu menetelmää. Seuraavaksi haastattelut litteroitiin ja tulokset analysoitiin. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja teema-haastattelua hyödynnetään tässä opinnäytetyössä, koska tutkittavien kohdejoukko ja haastateltavien määrä on vähäinen. Näin ollen pystytään varmistamaan riittävän aineiston saanti tutkimuksesta.

2 Kohdeyritys Heimon Tukku Oy

TukkuHeino Oy on perheyhtiö, joka on harjoittanut elintarviketukkutoimintaa Heimon perheessä viiden sukupolven ajan, alkaen vuodesta 1899. Yhtiön tytäryhtiöihin kuuluu Heimon Tukku Oy, Uniq Drinks Finland Oy ja Heimon Toimistopalvelu Oy. TukkuHeino Oy ja sen tytäryhtiöt harjoittavat päivittäistavaroiden, alkoholien ja toimistotarvikkeiden omaa tuontia ja tukkukauppaa. Heino-konsernin liikevaihto oli 250 miljoonaa euroa vuonna 2015 ja henkilömäärä 450 henkilöä. Yhtiön myyntikonttorit sijaitsevat Tampereella, Turussa, Seinäjoella ja Oulussa. Yhtiön pikatukut sijaitsevat Vantaalla Koivuhaassa ja Helsingissä Sörnäisissä tukkutorilla. Yhtiön toimitustukut toimivat Espoossa ja Kuopiossa. Heimon Tukku Oy on myös mukana

Tuko Logistics Osuuskunnan toiminnassa yhtenä omistajista yhdessä Stockmann Oyj Abp:n ja Wihuri Oy:n kanssa. Heinon Tukku Oy:n kuuluva tytäryhtiö Heinon Tukku Kuopio Oy harjoittaa kala-, hedelmien- ja vihannestuotteiden jalostusta sekä maahantuontia. Tytäryhtiö Heinon Tukku Kuopio Oy omistaa riista- ja kalatuotteisiin erikoistuneen virolaisen Hunt Fish Group Ltd:n. Yrityksen toiminnassa Uniq Drinks Finland Oy on alkoholijuomien maahantuojaja ja myyjä. Uniq Drinks Finland Oy:n toimipiste sijaitsee Espoossa. Heinon Toimistopalvelu Oy harjoittaa toimistotarvikkeiden maahantuontia sekä toimitusmyyntiä. Heino-konserni on myös Anton & Anton ruokakauppaketjun suurin omistaja. Anton & Anton ketjuun kuuluu kolme vähittäiskauppaa, jotka tarjoavat luomu, pientoimittajien tuotteita ja erikoistuotteita. (Heinontukku, 2016.)

2.1 Toiminta-alue

Heinon Tukku Oy palvelee monin eri tavoin. Yrityksen toiminta-alue on Foodservice, jolla tarkoitetaan tärkeää osaa päivittäis- ja käyttötavarakaupan kokonaispalvelusta. Foodservice tukkukaupalla vastataan vähittäiskaupan ulkopuolisesta tavaravälityksestä ja sen monipuolinen palvelu auttaa kyseisen alan asiakkaita keskittymään omaan ydintoimintaansa. Foodservice tukkukaupasta käytetään myös nimitystä HoReCa. Sana HoReCa tulee lyhenteestä Hotels, Restaurants ja Catering. Foodservice-alan merkittävimmät asiakkaat ovat hotellit, kahvilat, ravintolat, sairaalat, koulut ja päiväkodit, joista HoReCa sana muodostuu. (päivittäistavara-kauppa ry, 2017.) Vuonna 2015 yrityksessä aloitettiin uusi strategiakausi: valtakunnallinen vahva, palveleva ja osaava yhteistyökumppani. Yrityksen liiketoimintaa tehdään tiiviisti yhdessä asiakkaan kanssa. Organisaatiolla on tilauspalvelu ja kenttämyynti, jotka koostuvat ravintola- ja kaupan alan ammattilaisista. Kohdeyritykseltä saa uutuuksia, erikoisuuksia, päivittäistuotteita ja tunnettuja laatu-merkkejä kuljetuksella asiakkaille. Heinon Tukku Oy:llä on pitkäjänteinen tavarantoimittajayhteistyö kotimaisten ja ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (Yritystarinaa, 2016.)

Yrityksellä on laaja valikoima hedelmiä ja vihanneksia, jotka koostuvat sekä kotimaisten tuottajien, että oman maahantuonnin tuotteista. Tuoretta kalaa niin järvestä kuin merestäkin, toimitetaan asiakkaille nopeasti. Lisäksi yritys tarjoaa erilaisia kalajalosteita omasta tuotantolaitoksesta. Kuopion toimipisteeseen valmistui keväällä 2016 n. 8000 m² uudet varasto- ja tuotantotilat, jotka tarjoavat uudenlaisia tuotteita, uudenlaista tuotekehitystä ja räätälöintiä tarpeen mukaan. Lisäksi Kuopion toimipisteessä on Suomen ainoa linjasto, jossa kalaa jalostetaan elävällä tulella. Tuoreliha tuotevalikoimat koostuvat kotimaisista tavarantoimittajista ja maahantuonnista. Yrityksellä on myös Helsingin Sörnäisten pikatukussa oma lihaleikkaamo, Sörnäisten Leikkaamo. HT Kuopio Oy ryhtyi Hunt Fish Group:n omistajaksi vuonna 2015, minkä ansiosta Heinon Tukku Kuopiossa on riistaan ja kalaan erikoistunut palvelu- ja tuotantotalo. Riistaliha tuodaan suoraan Virosta metsästysseuroilta ilman välikäsiä. (Yritystarinaa, 2016.)

Heinon Tukku Oy:n valikoimissa on erikoisuudet ja tunnetut laatumerkit, minkä varmistavat kotimaiset ja ulkomaiset yhteistyökumppanit. Valikoimaa on kehittämässä nopea joustava hankinta-osasto, mikä ottaa asiakkaiden toiveet huomioon valikoimaa rakentaessa sekä arvioi laadun ja turvallisuuden. Yrityksellä on myös oma tuotemerkki ”Aimo” ammattikeittiöille ja Aimo on Heinon Tukun oma rekisteröity tuotemerkki, jota saa vain Heinosta. Omaan tuotemerkkiin kuuluu tarkkaan valitut, laadukkaat suurkeittiö-tuotteita keittiöammattilaisille liha- ja kalatuotteita, leikkeleitä, juustoja, säilykkeitä, puolivalmisteita, kastikkeita, leipomopakasteita ja muita pakastetuotteita. Aimo tuotemerkki tuotteita on n. 500, joita eniten on liha- ja kalajalosteissa. (Yritystarinaa, 2016.)

Heinolla on palveleva tukkumyynti ja käyttäjäystävällinen sähköinen tilausjärjestelmä. Vuoden 2017 aikana on tavoitteena päivittää Heinon oma sähköinen tilausjärjestelmä. Lisäksi pikatukuilta löytyy oma verkkopalvelunsa. Toimituksia Heinolta on kaikkialle Suomeen. Yhdellä tilauksella, autolla ja laskulla onnistuu kaikki tarvittavat päivittäistavara tuotteet tuoretuotteista pakasteisiin, alkoholiuomiin ja keittiövälineisiin, mikä puolestaan säästää kuluja, aikaa ja ympäristöä. Espoon ja Kuopion toimitustukuista on n. 1000 toimitusta joka päivä ympäri Suomen. Toimitukset pystytään järjestämään Espoosta ja Kuopiosta jopa 24 tunnin päästä tilauksesta. Hankinnat pikatukuista onnistuvat 360 päivänä vuodessa. Pikatukut Helsingin Sörnäisissä ja Vantaan Koivuhaassa palvelevat viikon jokaisena päivänä. Pikatukut toimivat keskeisillä paikoilla täydennysostoihin ja näyteikkunana eri tuotteille. Heinon Tukku on vahva toimija Foodservice-sektorilla. Asiakkaina ovat valtakunnallisia ketjuja sekä pieniä liikeidealtaan erikoistuneita yrityksiä. Lisäksi yrityksellä on ulkopuolista päivittäistavara-jakelua, kuten ravintolat, sairaalat, koulut, päiväkodit, mikä on merkittävä yhteiskunnallinen vastuu. (Yritystarinaa, 2016.)

2.2 Vastuullisuus ja muu toiminta

Heino-konserni toimii vastuullisesti ja jatkuvasti kehittäen toimintaansa. Yritykseltä löytyy useita sertifikaatteja. ISO14001 - järjestelmä ympäristöasioiden hallintaan, minkä avulla tuotetaan palveluita ympäristöystävällisemmin sekä haitallisten ympäristövaikutukset minimoitua. ISO 22000 on järjestelmä, joka on elintarviketurvallisuutta vaarantavien tekijöiden tunnistamista, niiden hallintaa sekä ennaltaehkäisyä. ETJ energiatehokkuusjärjestelmä, jonka mukaan Tukku Heinossa on energiatehokas toimintatapa sekä energiankulutuksen ja kustannusten vähentämistavoitteet. OHSAS, työterveys ja työturvallisuuden ennakoiva edistäminen, läheltä piti - tilanteiden tunnistamista ja varhaisen välittämisen mallin käyttöä. 9001 laadunhallintajärjestelmä, joka kattaa asiakkaille annettujen lupauksen lunastamisen, hyvän johtamisen ja henkilöstön monipuolisen osaamisen. Sertifioitu MSC/ASC kalastustuotteiden jäljitettävyyssjärjestelmä, joka kattaa vastuullisesti pyydettyjen kalastustuotteiden jäljitettävyyden koko toimitusketjun osalta aina alkulähteeseen asti. Heinon Tukku on myös Tukon kautta mu-

kana BSCI sosiaalisen vastuun kansainvälisessä organisaatiossa, jossa yhteistyöllä valvotaan toimittajia riskimaissa. (Yritystarinaa, 2016.)

Heino-konserni on myös mukana tukemassa ruoka- ja juomakulttuuria. Heinoon sponsorointikohteiden valinnan tavoitteena on alan tukeminen ja yhteistyö. Esimerkiksi sponsorikohteita ovat olleet PRO ja Vuoden Kokki. Tukemista tehdään myös Heinoon Tukun 100-vuotisjuhlarahaston apurahojen muodossa, jolla tuetaan ruoka- ja juomakulttuurien edistämistä, esimerkiksi Hotelli- ja ravintolamuseon näyttelyn toteuttaminen. Lisäksi yritys on antanut erilaisia tunnustuspalkintoja eri alan vaikuttaville henkilöille. (Yritystarinaa, 2016.)

2.3 Heinoon Tukun hankintaosasto

Heinoon Tukun monipuolista valikoimaa on kehittämässä oma hankintaosastonsa, joka vastaa uusien tuotteiden ottamisesta valikoimiin, tuotesaatavuuden varmistamista asiakkaille ja tuotetietojen ylläpitämisestä toiminnanohjausjärjestelmään. Hankintaosastoa johtaa hankinta-johtaja, jonka alaisuuteen kuuluu yhdeksän eri ostajaa, tilaajien työnjohtaja, tuoteassistentti ja valikoimahallinnon suunnittelija. Eri ostajille jakautuu oma tuoteryhmänsä, kuten esimerkiksi hedelmät ja vihannekset tai säilykkeet ja pakasteet. Ostajien työtehtäviin kuuluu strateginen ja taktinen ostotyöskentely, kuten sopimusneuvottelut ja valikoiman ylläpitäminen. Samalla ostaminen viitataan yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä kaupallisia vaiheita: tilaamista, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Tuoteassistentille ja valikoimahallinnon suunnittelijan työtehtäviin kuuluu ostoa tukevien työtehtävien suorittaminen, kuten tuoteavaukset ja tuotetietojen ylläpitäminen. Lisäksi valikoimahallinnon suunnittelijan työtehtävät ovat tarkemmin kuvattu myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Tilaajien työnjohtajan työtehtäviin kuuluu operatiivisen tilaustoiminnan johtaminen. Työnjohtajan alaisuuteen kuuluu kahdeksan eri tilaajaa, joista jokainen hallinnoi omaa tuoteryhmäänsä Espoon ja Kuopion toimitustukuihin. Tilaajien päätehtävä on vastata tuotteiden saatavuudesta siten, että tuotteita on oikea määrä varastossa oikeaan aikaan. Lisäksi tilaajien työtehtäviin kuuluu toimitusten valvonta, reklamointi ja yhteydenpito toimittajiin toimituksiin liittyen. Tilaamisella (ordering) tarkoitetaan ostotilausten tekemistä toimittajalle sovittujen ehtojen mukaisesti. Termiä käytetään myös silloin, kun toimittajille tehdään ostotilaus ilman sopimuksia tai neuvotteluita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015.)

3 Hankintatoiminta

Tässä osiossa käydään hankinta- ja ostotoimintaan liittyvää teoriaa, joiden työtehtävät integroituvat vahvasti valikoimahallinnon suunnittelijan työtehtäviin. Teoriaosuudessa ei ole kuvattu kaikkea hankintaan liittyvää teoriaa, vaan osto- ja hankintatoimen teoriat, jotka linkittyvät säännöllisesti valikoimahallinnon suunnittelijan työtehtäviin tai säännölliseen yhteistyöhön

ostajien kanssa. Lisäksi tässä osiossa käydään läpi ostotoiminnan ja valikoimahallinnan työskentelyyn liittyviä ostotyökalujen ja niiden työskentelyyn liittyvien mittareiden teoriaa.

3.1 Strateginen ja taktinen hankintatoiminta sekä operatiivinen ostotoiminta

Sanalla ”procurement” hankinta on hyvin monimerkityksinen sana ja sitä käytetään laajemmassa merkityksessä kuin termiä ostaminen ”purchasing”. Procurement käsittää kaikki toiminnot, jotka vaaditaan palvelun tai tuotteen saamiseksi ulkopuoliselta toimittajalta haluttuun määränpäähän. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015.) Hankinta- ja ostotoiminta koostuu kolmesta eri osa-alueesta: strategisesta ja taktisesta hankintatoimesta sekä operatiivisesta ostotoiminnasta. Liiketoiminnan ja kaupankäynnin ydinalueita ovat ostaminen ja myyminen. Hankintojen toiminnot yrityksen kilpailukyvyllä ja taloudelliselle tulokselle on korostunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, sillä yritykset panostavat ydinosaamiseensa sekä ulkoistavat toimintojaan. Hankintatoimessa pyritään ennakoivuuteen, ettei toiminta olisi jatkuvaa reagoimista virheisiin ja ongelmiin vasta sitten kun ne paljastuvat. (logistiikanmaailma, 2017c.)

Strategiseen hankintatoimen ydintoimintoihin muodostavat toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, ennusteet sekä toimittajien valinta ja arviointi. Proaktiivisuus on olennainen osa strategista hankintatoimintaa. Proaktiivisuudella tarkoitetaan ennakoivuutta. Toiminta perustuu arvon luomiseen, jolloin reaktiivisessa ostamisessa pystytään vähentämään varastojen ja toimittajien määriä. Taktiseen hankintatoimen muodostavat budjetointi ja sopimusneuvottelut. (logistiikanmaailma, 2017d.)

Operatiiviseen ostotoiminta muodostuu arjen toiminnoista, kuten ostotilausten tekeminen, saatavuuden varmistaminen, toimituksista tarvittaessa reklamointi toimittajille, laskujen tarkastaminen ja toimitusten valvonta. Operatiivinen ostotoiminta on reaktiivista eli reagoivaa. Olennaista reaktiivisessa operatiivisessa ostotoiminnassa on se, että siinä korostetaan ostohintoja ja kustannuksia. Reaktiivista ostotoimista harjoittava yritys ei halua vähentää varastotuotteiden tai toimittajien määrää, sillä ne nähdään riskienhallinnan keinoina. (logistiikanmaailma, 2017d.)

3.2 Hankintaprosessi

Tarpeen kartoitus, tieto- ja tarjouspyyntö, tarjousten vertailu, analysointi ja neuvottelut ovat olennaisia osia hankintaprosessin vaiheista. Hankintaprosessi on suunnitelmallinen tapa toimia toimittajamarkkinoilla. Toiminnan tavoitteena on valita sopivat toimittajat tarvittavien tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien ja palveluiden osalta. Eri yritysten tilanteet ja tar-

peet vaihtelevat ja osa prosessin vaiheista voi jäädä pois tai vähemmälle huomiolle. Yritykselle voi tulla aivan uusia hankintatarpeita uusien tuoteartikkeleiden tai palveluiden lanseerausten myötä. (logistiikanmaailma, 2017.)

Prosessin läpiviemiseksi tarvitaan riittävästi resursseja, kuten ostajien lisäksi on hyvä ottaa mukaan henkilöresursseja myös yrityksen muista liiketoiminnoista. Sopimuksen teon jälkeen voidaan siirtyä varsinaiseen ostotyöhön. Ostotyöllä tarkoitetaan ostotilausten tekemistä, tilausten ja toimitusten seuranta, varastoarvojen seuranta ja kontrollointia, ostolaskujen maksatusta sekä mahdollisten reklamaatioiden tekoa. Kyseistä prosessia ylläpidetään useimmiten tuotteita käytettävissä alueellisesti keskittyneissä palvelukeskuksissa. Uusien toimittajien kartoittaminen, arvioiminen ja tavarantoimittajien sopimusten kilpailuttaminen kuuluvat yleensä erilaisille hankinta-asiantuntijoille. Hankinta-asiantuntijoita ovat esimerkiksi osto- ja hankintapäälliköt sekä kategoriamanagerit. (logistiikanmaailma, 2017.)

Tarpeen ja kysynnän kartoitus on kriittinen vaihe hankintaprosessia, koska siinä vaiheessa määritellään, mitä tarvitaan, missä muodossa, kuinka usein ja miten toimitettuna. Hankintojen kohdalla hankinnan asiantuntijoiden tehtävänä on kyseenalaistaa vaatimukset seuraavilla kysymyksillä ”Miksi tarvitsemme tätä tuotetta tai palvelua? Tehdäänkö itse vai ostetaanko? Voiko jonkun osan tai palveluun liittyvän prosessin tehdä itse? Tarvitaanko juuri tämä tuote tässä muodossa? Mitä vaihtoehtoja on? Kuinka usein tarvitsemme? Mitkä ovat vähimmäisvaatimukset?” Riittävän ajan varaaminen on olennainen osa tarpeen määrittelyä. Toiveet ja kriittiset vaatimukset olisi myös hyvä erotella erilleen. Toimittajan läsnäolo tarvemäärittelyssä mahdollistaa hyvien uusien näkemysten tuomisen tuotteiden ja palveluiden toteuttamisessa. Useimmiten toimittajia on myös useita jopa satoja, siksi olisi suotavaa edetä systemaattisesti ja vähentää toimittajavaihtoehtojen määrää vaihe vaiheelta: ”Tarvekartoitus, toimittajamarkkinat, tietopyyntö, tarjouspyyntö, tarjous, tarjousten vertailu ja neuvottelu, hankintasopimus ja tilaus”. (logistiikanmaailma, 2017a.)

Hankintasopimuksen synnyttyä, tuote tai palvelu voidaan tilata. Tilaukselta tulisi ilmetä tarkat tiedot palvelun tai tuotteen toimituksesta. Tiedot, jotka tulisi olla tilauksella: Laskutus- ja toimitusosoite, maksuehto, määrä, hinta, tuote- tai palvelukuvaus ja ostotilausnumero. Jos toimitusta ei voida hyväksyä, tulee välittömästi reklamoida toimittajaa ja sopia jatkotoimpiteistä yhteistyössä. (logistiikanmaailma, 2017b.)

3.3 Varaston kierto nopeus ja riittöpäivät

Varaston kierto nopeus on yksi tärkeimmistä tunnusluvuista varastointiin liittyen, minkä avulla pystytään seuraamaan varastoon ja tuotteisiin sitoutunutta pääomaa. Varaston kierto nopeus lasketaan usein tietyltä ajanjaksolta, kuten vuoden kulutuksen ja varaston arvon suhteen mukaan. Se voidaan määrittää tuotteiden fyysisten lukumäärän, painon, tilavuuden tai rahallisen

arvon ilmaisevien yksiköiden mukaisesti. Varaston kiertonopeutta parantamalla pyritään tehokkaampaan ja kannattavampaan liiketoimintaan. Mitä suurempi kiertonopeus on, sitä vähemmän yrityksellä on sitoutunutta rahallista pääomaa varastossa. Liiallinen keskittyminen varaston kiertonopeuden kehittämiseen huomioimatta lainkaan logistiikan toimitusketjua saattaa aiheuttaa kannattavuuden heikkenemistä. (Suomen kuljetusopas, 2017.)

Varaston kiertonopeus saadaan seuraavalla tavalla. Myytyjen tavaroiden hankintameno suhteutetaan varaston hankintahintaan. Esimerkiksi myytyjen tavaroiden hankintameno on 150.000 ja varaston hankintahinta on 25.000, jolloin saadaan varaston kiertonopeudeksi 6. Luku 6 tarkoittaa siis, että varaston arvo on vaihtunut kuusi kertaa valittuna laskennan ajanjaksolla. (Merkonomi, 2017.)

Salmivuori kuvailee varastonkiertonopeutta seuraavalla tavalla ”Varaston kiertonopeus kuvaa, kuinka monta kertaa varasto vaihtuu tietyn ajanjakson aikana. Jos varastossa on vuoden aikana (keskimäärin) kymmenen tuotetta ja vuoden aikana myydään 20 tuotetta, varasto kiertää kaksi kertaa vuodessa”. Hänen kirjassaan mainitaan myös, kun varastoon vastaanotetaan suuri määrä tuotteita kerralla, varaston arvo saattaa nousta kymmeniä prosentteja keskiarvosta, minkä vuoksi varaston kiertonopeuden laskennassa käytetään keskimääräistä varaston arvoa. Esimerkiksi mitataan varaston arvo jokaisen kuukauden viimeisenä päivänä ja lasketaan saaduista arvoista viimeisen 12 kuukauden keskiarvo. (Salmivuori 2010, 83.)

Yritysten toiminnassa pitäisi jatkuvasti panostaa nopeampaan varastonkiertoon. Useimmiten, mitä pidempi varastonkierto on, sitä suurempi myyntikate tarvitaan liiketoiminnan tuloksen tekoon. Lisäksi yleensä millään markkinointiprojektilla ei saada lisämyynnin kautta vastaavaa tulosparannusta kuin mitä varastokierron nopeuttaminen tuottaa. (Rope 2001, 81.)

Varaston riitto on myös kiertonopeuden kaltainen tunnusluku. Käsite kuvaa, kuinka pitkän ajan käyttöä varten varastossa olevaa tavaraa riittää. Toisin sanoen varaston riitto tunnusluku on varastokiertonopeuden käänteisluku. Jos esimerkiksi varaston kiertonopeus on 5 yksikköä vuositasolla, riitto on silloin 0,2 ($1/5=0,2$) vuotta eli 2,4 ($12/5=2,4$) kk tai 73 ($365/5=73$) päivää. (Ritvanen & Koivisto 2007, 37-38.)

3.4 ABC-analyysi

Perinteinen ABC-luokittelu perustuu keksijänsä mukaan nimettyyn Pareton periaatteeseen. Pareton periaatteen mukaisesti 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosenttisista syistä. Näin ollen usein puhutaan 80/20-säännöstä liike-elämässä. Esimerkiksi 20 % tuotteista tuo 80 % myynnistä, 20 % tuotteista tuo 80 % katteesta, 20 % tuotteista vastaa 80 % vaihtomaisuudesta ja 20 % asiakkaista tuo 80 % myynnistä. Perinteisessä ABC-luokittelussa tuotteet luokitellaan kolmeen eri kategoriaan: A, B ja C, kuten A-luokkaan kuuluvat tuotteet kattavat

80 %, B-luokkaan kuuluvat tuotteet kattavat seuraavat 15 % myynnistä ja C-luokkaan kuuluvat loput tuotteet. (Salmivuori 2010, 37.)

ABC-analyysi voidaan hyödyntää myös muihin menetelmiin, kuten tavarantoimittajien ostovolyymien arvoon. Esimerkiksi C-luokassa 2 % ostovolyymista tuottaa 79 % tavarantoimittajista, B-luokassa 33 % ostovolyymista tuottaa 20 % toimittajista ja A-luokassa 65 % ostovolyymista tuottaa 1 % tavarantoimittajista. Luokittelua voi myös jalostaa useampiin luokkiin: A-luokassa 3 % laskuista sisälsi 59 % vuoden ostovolyymista, B-luokassa 28 % laskuista sisälsi 35 % ostovolyymista, C-luokassa 38 % laskuista sisälsi 5,5 % vuoden ostovolyymista sekä D-luokassa 31 % laskuista sisälsi 0,5 % vuoden ostovolyymista. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 228-229.)

4 Valikoimahallinnan suunnittelija

Seuraavassa osiossa on kuvattuna valikoimahallinnan suunnittelijan toimenkuvaa, nykytilanteen katsausta ja valikoimahallinnan suunnittelijan haasteita sekä asetettuja tavoitteita vuodelle 2017.

4.1 Toimenkuva

Heinon Tukku Oy:ssä luotiin hankintaosastolle uusi työtehtävärooli ”valikoimahallinnan suunnittelija” 23.6.2016. Kyseessä on täysin uusi työtehtävä rooli organisaatiossa. Valikoimahallinnan suunnittelijan tehtävänä on analysoida Heinon Tukku Oy:n tuotevalikoimaa lukujen pohjalta, asiakastarve ja - näkökulma huomioiden, sekä kehittää valikoimanhallintaa yhteistyössä hankinnan ja myynnin kanssa. Toimenkuvan keskiössä on Foodservice-alan asiakasymmärrys. (Valikoimahallinnan suunnittelija toimenkuva, 2016.)

Valikoimahallinnan suunnittelija kerää aktiivisesti tietoa ja analysoi sitä. Tehtävänä on tuottaa valikoima-analyysejä ja toimenpide-ehdotuksia niin hankinnalle kuin myynnillekin liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi valikoimahallinnan suunnittelija kehittää analyysimenetelmiä ja havaintojen esittämistä visualisoinnin avulla. Valikoimahallinnan suunnittelija hallitsee yrityksen käytössä olevat eri järjestelmät. Työtehtäviin kuuluu myös sisäisten asiakkaiden palvelu. Valikoimahallinnan suunnittelijan toimintaan kuuluu asiakaslähtöisen valikoiman kehittäminen ja antaa toimenpidesuosituksia hankintaan ja myyntiin. Valikoimahallinnan suunnittelija pyrkii myös tehostamaan yrityksen toimintaa tuote saatavuuden ja varasto kiertonopeuden parantamisella. Valikoimahallinnan suunnittelija tekee myös toimenpiteitä varaston riittöpäivien ja hävikin minimoimiseksi. Tehtäviin kuuluu ostajan toimenkuvan avustavat tehtävät, kuten esimerkiksi tuotetietojen päivittäminen ja tuoteavaukset. (Valikoimahallinnan suunnittelija toimenkuva, 2016.)

Valikoimahallinnan suunnittelijalta vaaditaan Heimon Tukun prosessiosaamista, asiakastunte-
musta ja - tarpeiden ymmärrystä. Työtehtävässä valikoimahallinnan suunnittelija käyttää lii-
ketoimintalähtöistä ajattelutapaa kokonaisuuksin ja syy-seuraussuhtein. Valikoimahallinnan
suunnittelija vaikuttaa eri sidosryhmien välillä erilaisin viestintätaidoin. Lisäksi valikoimahal-
linnan suunnittelijan tehtävässä olevaa henkilöä kuvataan seuraavin sanoin: herättää työssään
luottamusta, aloitteellinen, analyyttinen, tarkka ja järjestelmällinen, motivoitunut, kiinnos-
tunut ohjelmien ja prosessien kehittämisestä, palveluhenkinen, perusteellinen ja omaa hyvät
vuorovaikutus- ja viestintätaidot. (Valikoimahallinnan suunnittelija toimenkuva, 2016.)

4.2 Nykytilanteen katsaus

Muutaman kuukauden aikana valikoimahallinnan suunnittelija on analysoinut Heino Tukku
Kuopion toimipisteen tuotetietoja ja niiden ristiriitaisuuksia. Tuotetieto-ongelmia havaittiin
lukuisia ja niihin tehtiin välittömät korjaustoimenpiteet onnistuneesti toiminnan paranta-
miseksi. Tuotetieto-ongelmat liittyivät pääosin tuotteen näkyvyyteen sähköisessä tilausjärjes-
telmässä tai tuotteen liikkuvuuteen toiminnanohjausjärjestelmässä. Korjaukset suoritettiin
listaamalla virheelliset tuotteet Excel tiedostoon ostajien tuoteryhmä vastuiden mukaisesti ja
lopuksi tiedosto jaettiin jokaiselle ostajalle, jotka tekivät tarvittavat korjaustoimenpiteet
tuotteiden tietoihin.

Valikoimahallinnan suunnittelija on analysoinut myös Espoon toimipisteen heikosti kiertäviä
tuotteita valikoimasta ja luonut niistä tilastot ostajille. Analyysi suoritettiin tutkimalla Heimon
Tukku Espoon toimipisteen valikoimaa listaamalla hitaasti kiertävät tuotteet varastokierto-
peudeltaan ja varaston riittöpäiviltään suurimmat tuotteet. Analyysi jaettiin kuuteen osaan
logistiikan varastojon mukaan: kuiva-, pakaste- tuore-, liha-, tupakka ja alkoholivarasto.
Analysointi suoritettiin tuoteryhmäkohtaisesti edellä mainittujen varastojon avulla. Tuottei-
ta analysoitiin kuivavarastossa yli 300 kappaletta, joista heikosti kiertäväksi tuotteeksi päätyi
yli 140 kappaletta. Pakastevarastossa suoritettiin sama analyysi yhtä monesta tuotteesta,
mutta heikosti kiertäväksi tuotteeksi päätyi alle 10 kappaletta tuotteita. Tuore- ja lihavaras-
ton osalta analyysi tuotti heikosti kiertäviä tuotteita molemmista yli 20 kappaletta. Ns. ”Tu-
pakkavarastosta”, joka on nimetty kyseisellä tavalla, koska siellä säilötään kaikki tupakka-
tuotteet, mutta tupakkavarastosta löytyy myös muita kuivavarastointiin soveltuvia tuotteita.
Tupakkavarastosta analysoitiin 100 tuotetta ja heikosti kiertäväksi tuotteeksi päätyi alle 10
tuotetta. Viimeiseksi analysoitiin alkoholivarasto, jossa analysoitiin yli 200 tuotetta, joista
heikosti kiertäväksi tuotteeksi päätyi lähes 100 tuotetta. Lopuksi valikoimahallinnan suunnitte-
lijän suosituksella ja ostajien päätöksellä on tarkoitus poistaa kyseiset heikosti kiertävät tuot-
teet yrityksen valikoimista, jotta varastoihin saadaan lisää hyllytilaa kannattavimmille tuot-
teille.

Työtehtävässään valikoimahallinnan suunnittelija ohjaa myös valikoiman tuoteavauspyyntöprosessia. Asiakkailta tulevat tuoteavauspyynnöt välittyvät myynnille, josta tuoteavauspyyntölomake välitetään valikoimahallintaan. Valikoimahallinnasta käydään viestintä kyseisen tuoteryhmän ostajan välillä, josta muodostetaan päätös, otetaanko tuote valikoimiin vai ei. Lopuksi päätös ilmoitetaan myynnille ja tuoteavauspyyntölomake arkistoidaan hylätty tai avattu tuote menetelmin. Avattu tuote päätöksessä joko ostaja tai valikoimahallinnan suunnittelija avaa kyseisen tuotteen järjestelmään ja ilmoittaa siitä myynnille.

Valikoimahallinnan suunnittelija on myös luonut työtehtävissään erilaisia tilastoja oston tueksi viimeisten kuukausien aikana. Näistä yksi on poistomyynti tilasto, joka suoritettiin tuore- ja liharaston tuotteiden osalta. Muita tilastoja ovat olleet myös varastokiertonopeuden ja varaston riittöpäivien seuranta eri tuoteryhmien tasolla.

Muita työtehtäviä valikoimahallinnan suunnittelijalla on ollut erilaiset tuoteavaukset, tuotetieto korjaukset ja intrastat tilastointi. Intrastat tilastointi suoritetaan tullille kerta kuukaudessa. Intrastat tilastointiin kuuluu ulkomaankauppa EU:n sisällä tuonti- ja vientituotteiden osalta.

4.3 Valikoimahallinnan suunnittelijan haasteet

Valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtävissä on kohdattu ongelmia ja haasteita jo ensimmäisten muutamien kuukausien aikana työtehtävän alkamisesta. Erityisesti haasteita on tuottanut valikoimanhallinta ja tuoteryhmien analysointi.

Heikosti kiertävien tuotteiden analysointi koettiin onnistuneeksi kuivavaraston osalta. Pakastevarastossa suoritettiin sama analyysi, jota pidettiin heikosti onnistuneena. Yhtälailla heikko tulos saavutettiin tuore- ja liharastojen osalta. Havaittiin ongelma, ettei sama analyysi toimi yhtä tehokkaasti eri tuoteryhmien välillä. Kehitystarvetta ja uutta analysointi menetelmää koettiin tarpeelliseksi pakaste-, tuore- ja liharastojen tuoteryhmien osalta, jotta valikoimahallinnan suunnittelijan toiminta pystytään maksimoimaan yrityksen liiketoiminnan tehostamiseksi. Kehitystoimenpiteen kohteena on erityisesti uusien työkalujen luonti valikoimahallinnan ja tuoteryhmien analysointien avuksi.

Toiseksi haasteeksi koettiin tuoteavauspyyntöprosessin nykyinen heikko toimintatapa ja epäselvä prosessin kulku eri sidosryhmien osalta. Tuoteavausprosessi on selkeä, mutta nykyistä toimintatapaa ei noudateta kaikilta osin. Suurin osa tuotteista avataan järjestelmään ohi valikoimahallinnan ja tuoteavauksista ei näin ollen jää minkäänlaista dokumenttia arkistoitavaksi. Dokumentoinnista pystyttäisiin tarkistamaan tarvittaessa keneltä tuoteavauspyyntö on tullut ja mahdolliset tuotteiden kulutus volyymimäärät. Lisäksi arkistointiin jäisi tarvittaessa perus-

telut, miksi jokin tuote on avattu yrityksen valikoimiin. Kehityskohteiksi tässä nähdään tuoteavausprosessin selkeyttäminen ja viestinnän parantaminen.

Kolmantena haasteena valikoimahallinnan suunnittelussa koettiin uusien tilastoanalyysien luonti nykyisten tilastojen rinnalle yrityksen sidosryhmien ja johdonpäättöksenteon tueksi. Olemassa olevat tilastoinnit ja mittarit yrityksessä ovat kattavat, mutta toiminnan kehittämiseksi ja monipuolistamiseksi kaivataan uusia työkaluja työtehtävien tueksi, jotta toimintaa pystytään entistä enemmän tehostamaan.

Viimeisempänä kehityskohteena on mahdollisesti tulevaisuudessa intrastat tilastointi prosessin kehittäminen. Nykyinen toimintatapa tilastoinnissa on toimiva, jossa tiedot ajetaan toiminnanohjausjärjestelmästä Excel tiedostomuotoon, josta ne lähetetään tullin sähköiseen tiedostonsiirtopalveluun. Toimintaa pystytään tulevaisuudessa mahdollisesti integroimaan suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä tullin omaan palveluun sähköisesti, mutta ongelmaa tai kehityskohdetta ei koeta tällä hetkellä akuutiksi.

4.4 Vuoden 2017 tavoitteita

Ensivuodelle on asetettu valikoimahallinnan suunnittelijan tavoitteiksi kolme eri kohdetta. Ensimmäinen tavoite on jatkaa varstoanalyysiä heikosti kiertävistä tuotteista ja toteuttaa koko analyysi varastoissa kolme kertaa vuoden aikana. Mahdollisesti jopa laajentaa analyysiä Espoon lisäksi myös organisaation Kuopion toimipisteeseen.

Toisena tavoitteena vuodelle 2017 on ABC-analyysin käyttöönotto valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtävissä. ABC-analyysiä on tarkoitus hyödyntää jokaisen eri tuoteryhmä ostajan kohdalla sekä tarvittaessa ostajien eri tarpeiden mukaan, kuten toimittaja tai toimipistekohdallisen ABC-analyysin avulla.

Kolmanneksi tavoitteeksi on asetettu tuoteavauspyyntöprosessin haltuunotto kokonaisuudessaan ja sen kehittäminen. Tavoitteena on saada viestintä tehokkaammaksi prosessiin liittyen ja tuoteavauspyyntölomakkeiden käytön selkeä lisääntyminen tuoteavausprosessissa.

5 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia eri vaiheita. Tutkimuksen osavaiheet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tutkimuksen tärkein ja merkittävin vaihe on tutkimusongelma, jonka avulla pystytään päättämään millaiseen tutkimusasetelmaan päädytään sekä millaista aineistoa olisi tarpeen hankkia ja millaisin menetelmin aineisto hankitaan. Tutkimus voi alkaa teoriasta tai käytännössä mistä vaiheesta tahansa. Tutkija voi tehdä ha-

vainoja kentällä, kerätä erilaista aineistoa, hahmotella ja tarkentaa tutkimusongelmaa, päätyä sitten alustaviin hypoteeseihin ja lopuksi hahmotella teoriaakin. Tutkimusongelma ohjaa tutkijan päätöksentekoa. Lähtökohtakysymys suuntaa valintoja ja joutuu tutkimuksen edetessä uudelleen tarkennuksen kohteeksi. Haastattelumetodi on vain yksi tutkimusmuoto ja sen tulisi sopia yhteen muiden tutkimuksen valintojen kanssa sekä palvella päämääriä, joita tutkimuksella on. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 14-15.)

Tutkimusmenetelmät jakautuvat kahteen eri kategoriaan: Kvalitatiivisiin eli laadulliseen menetelmiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. Glesnen ja Peshkinin (1992) mukaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin. Sen sijaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Greswellin mukaan kvantitatiivinen tutkimusote on objektiivinen ja yhtenäinen, kun taas kvalitatiivinen menetelmä on subjektiivinen ja moninainen niin kuin tutkittavat sen kokevat. Kvantitatiivinen tutkimus olettaa, että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton, kun taas kvalitatiivisen menetelmän mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22-23.)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Yleisin tapa Suomessa kerätä laadullista tutkimusmateriaalia on haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppiin: Strukturoituun, puolistrukturoituun, teema- ja avoimeenhaastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat ja vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat myös kaikille samat, mutta vastausvaihtoehdot ei ole, vaan haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen määrätty, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on jonkinlainen käsitys käsiteltävistä asioista, mutta ei vastauksista. Sen sijaan avoinhaastattelu muistuttaa eniten tavallista keskustelua, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi esimerkiksi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja aineiston keruuna hyödynnetään teema-haastattelua.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavasti ilmiöstä päätelmiä. Hypoteesien asemasta ei ole olemassa tarkkoja ohjeita, vaan kulloisestakin tutkimusongelmasta ja aluetta koskevasta aiemmasta tutkimus- ja

teoriatiedosta riippuu, mitä edellytyksiä on hypoteesien muodostamiseen. Teemahaastattelua käytettäessä on suunnittelun tärkein vaihe haastatteluteemojen suunnittelu. Teema-alueet muodostavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä tai - luokkia. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66.)

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tutkijan on päätettävä, mitä tallennusvälineitä hän haastattelun aikana käyttää. Haastattelun tallentaminen muodossa tai toisessa on välttämätöntä. Haastattelut voi esimerkiksi suorittaa mikrofonia käyttäen suoraan kannettavalle tietokoneelle. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 75.)

Aineiston purkamiseen tutkijalla on valittavanaan kaksi tapaa: 1. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden, kuten teema-alueista. 2. Aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetuista aineistoista esimerkiksi ääninauhoituksista. Päätelmien tekeminen on helpointa tehdä silloin, kun haastateltavia on ollut vain muutamia ja haastattelut eivät ole kestäneet pitkään. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138.)

Litteroinnin valmistuttua, saatu aineisto voidaan purkaa teema-alueittain. Saman henkilön samaa teema-aluetta koskevat vastaukset voidaan kerätä yhteen samalle kortille. Tutkijan on pyrittävä saavuttamaan haastattelusta saatu olennainen sisältö. Näin ollen kirjoittaja valitsee mitä tallentaa ja mitä jättää pois. Samasta teemasta saattaa syntyä keskustelua haastattelun alussa ja lopussa. Nämä osuudet kootaan näin ollen samalle kortille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 142.)

Teemahaastattelun aineisto voidaan segmentoida, jotta oleelliset tiedot saadaan nostettua esille haastatteluista. Ensimmäisessä vaiheessa ostajien haastattelut saatetaan raakateksti muotoon, toisessa vaiheessa aineisto segmentoidaan haastattelu aihealueiden mukaisesti, kolmannessa vaiheessa segmentoitu aineisto viedään taulukko muotoon ja viimeisessä vaiheessa aineisto koodataan eri tasoilla. (Kananen 2015, 167.)

5.3 Tutkimustulosten luotettavuuden ja laadun varmistaminen

Luotettavuutta tutkitaan kahden pääkäsitteen avulla, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Kyseisten käsitteiden avulla varmistetaan, että saadut tutkimustulokset ovat oikeita ja luotettavia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Jos tutkimus suoritetaan uudelleen, saadaan samat tulokset. Sen sijaan validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2015, 343.)

Tutkimustyön laatu ja luotettavuus varmistetaan ottamalla validiteetti ja reliabiliteetti huomioon jo tutkimussuunnitelman vaiheessa. Tutkimustyön laatua vahvistetaan myös oikeanop-

pisella tieteellisellä kirjoittamisella. Luotettavuus pyritään varmistamaan tekemällä vertaisarviointia, jotta tutkimusaineiston pohjalta myös muut pääsevät samaan tutkimustulokseen. Lisäksi myös riippuvuutta voidaan vahvistaa vertaisarvioinnilla, jolloin tulkintaa voidaan pitää oikeana. Tutkimuksesta saatuja aineistoja vahvistetaan myös vahvistettavuudella. Haastateltava lukee aineiston ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, milloin voidaan todeta aineiston olevan luotettava tutkimuskohteen kannalta, jotta tulokset eivät ole tutkijan itse keksimiä. Luotettavuutta pyritään myös vahvistamaan tutkimuksessa saturaation eli kyläntymisen avulla, mikä voidaan todentaa, kun aineisto alkaa toistaa itseään ja se ei tuo enää uutta tietoa. Esimerkiksi eri haastateltavilta saadaan samoja tuloksia ja tulkintoja. (Kananen 2015, 353.)

6 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tulokset jakautuivat kolmeen eri pääteemaan: Taustaan, nykytilanteeseen ja kehitysehdotuksiin. Haastateltavan taustan kuvaus oli vapaamuotoinen ja toimi haastattelun aloittavana tutkimuskysymyksenä. Toisen pääteeman nykytilanne kuvaukseen kuului neljä muuta alateemaa. Millainen on ostajien ja valikoimahallinnan välinen nykytilanne? Valikoimahallinnan haasteet ja vahvuudet? Millaisia yhteisiä tavoitteita ostajilla ja valikoimahallinnan välillä on? Miten valikoimanhallinta ja ostajat pystyvät valmistautumaan tai reagoimaan kohdeyritykselle merkittävän toimittajan aiheuttamiin uhkiin ja riskeihin tuotevalikoiman suhteen? Kolmas pääteema käsitteli kehitysehdotuksia: Heikosti kiertävät tuotteet, ABC-analyysi, tuoteavausprosessi. Lisäksi kolmanteen kehitysehdotus pääteemaan kuului muutama kysymys: Millaisista ei vielä käytössä olevista tilastoista ja analyyseistä olisi omassa työskentelyssäsi hyötyä? Ja lopuksi, mitä muuta kehitettävää on ostajien ja valikoimahallinnan välisessä yhteistyössä?

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana oli haastateltavan vapaata kuvausta omasta työskentelystä ja työtehtävistä. Ostajat kuvailivat tärkeimmiksi työtehtäviksi: Sopimusten teko tavarantoimittajien kanssa, tuotekampanjoiden teko, oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen ja sen myötä oikean valikoiman ylläpitäminen kilpailukykyiseen hintaan, tuotteiden elintarvikkelopaisuuden varmistaminen, tuotteiden hinnoittelu ja tuotteen elinkaaren hallinta.

6.1 Nykytilanne

Seuraavana haastatteluiden pääteemana oli nykytilanteen kuvaaminen erilaisista näkökulmista. Ensimmäisenä näkökulmana tarkoitus oli kuvata ostajien ja valikoimahallinnan välistä nykytilannetta. Nykytilanne koettiin paremmaksi kuin aikaisemmin ja kehitystä on tapahtunut siitä, mitä valikoimahallinta oli aloittaessa. Haastateltavat kokivat myös, ettei valikoimahallintaa ole, koska tuoteavauspyynnöt eivät mene valikoimahallinnan kautta, eikä tuoteavauspyyntölomakeita käytetä. Haastateltavat mainitsivat myös, että suurin osa tuoteavauspyynn-

nöistä menee suoraan ostajille, mikä johtaa kontrolloimattomaan valikoimanhallintaan. Vastauksina tuli myös, ettei valikoimanhallinta ole tehnyt itsenäisiä päätöksiä vaan kysynyt aina tuotteen ostajan mielipidettä. Tähän vielä lisättiin, että tietysti epävarmoissa tilanteissa voi kääntyä ostajan puoleen. Nykytilannetta myös kuvattiin, että valikoimahallinta lähestyy päivittäisiä tilanteita tilastojen ja analyysien valossa, kun taas ostajat ajattelevat tilannetta tuotteen edeltä.

Seuraavana alateemana nykytilanteen kuvaamisessa oli kuvailla valikoimahallinnan haasteita ja vahvuuksia. Selkeänä haasteena nähtiin, miten ostajat ja myyjät saadaan toimimaan määritellyn prosessin mukaisesti, esimerkiksi tuoteavauspyyntölomakkeen käyttö ja tuoteavausprosessin noudattaminen. Haasteeksi koettiin myös, että uusien tuoteavausten myynnin seuraaminen on mahdotonta nykytilanteessa. Lisäksi isona haasteena nähtiin, että A-luokan asiakas voi pyytää C-luokan tuotetta varastoitavaksi. Toisin sanoen yritykselle tärkeimpiä asiakkaita voi pyytää täysin merkityksetöntä tuotetta varastoitavaksi, mistä aiheutuu kustannuksia kohdeyritykselle. Vahvuudeksi nähtiin, että valikoimanhallinta tutkii tilastojen ja numeroiden kautta tuotteita, kun ostaja miettii haasteita tuotekohtaisesti. Vahvuudeksi koettiin myös, että nykyään löytyy valikoiman ylläpitoa ja seulontaa, jota ei aikaisemmin ollut. Seuraavalla virkkeellä kuvattiin myös valikoimahallinnan vahvuutta ”Asiakastarpeiden huomioiminen kannattavasti”.

Kolmantena teemana nykytilanteen kuvaamisessa oli kuvailla mitä yhteisiä tavoitteita ostajilla ja valikoimahallinnan välillä on. Yhteisenä tavoitteena haastateltavat näkivät mm. hitaasti kiertävien tuotteiden analysointi ja siihen liittyvät toimenpiteet, esimerkiksi tuotteen muuttaminen varastoitavasta tuotteesta tilaustuotteeksi. Näin ollen saadaan tehostettua toimintaa ja oikeat tuotteet löytyvät tällöin valikoimista. Yhteisenä tavoitteena nähtiin myös tuotekumäärän hallinta ja tuotevalikoiman ylläpidon hallintaa. Seuraavaa virkettä käytettiin myös tavoitteiden kuvaamisesta ”Rajalliset hyllytilat vastaan rajattomat toiveet”.

Neljäntenä teemana nykytilanteen kuvaamisessa oli kuvailla miten valikoimahallinta ja ostajat pystyvät valmistautumaan tai reagoimaan kohdeyritykselle merkittävän toimittajan aiheuttamiin uhkiin ja riskeihin tuotevalikoiman suhteen? Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta ”Kaikkia munia ei samaan koriin laitettaisi”. Lähestulkoon kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin sama yhteisnäkemys, että kaikille tuotteille tulisi olla vaihtoehtoinen toimittaja tiedossa. Koettiin myös, että korvaava tuote löydetään lähes aina, kun se sitä vaatii.

6.2 Kehitysehdotukset haastateltavilta

Heikosti kiertävissä tuotteissa haastateltavat mainitsivat, että kotimaan toimittajien tuotteet tulisi muuttaa terminaalimalliin mahdollisuuksien mukaan. Mainittiin myös, että omatuonti tuotteiden menekkien seuraamisella on merkittävät vaikutukset varaston kiertonopeuteen ja

varaston riittöpäiviin. Todettiin myös, että tuotevalikoima vaatii raakaa karsintaa esimerkiksi, jos asiakaskohtainen tuote loppuu sekä tuote lopetetaan valikoimista, niin aikaa valittamiseen on määrätty ajanjakso. Haastateltavat mainitsivat, että tilastot olisi hyvä saada tasaisin väliajoin, kuten puolen tai vuoden välein. Yhtenä haasteena nähtiin myös, miten lopetettavan tuotteen saldot saadaan myytyä pois?

ABC-analyysistä mainittiin, että se on melko täydellinen nykytilanteessa. Kehityskohteena mahdollisesti toimipistekohtaisen myynnin analysointi, sillä toimipistekohtaisia eroja löytyy. Mainintaa tuli myös siitä, että tuoteryhmäkohtainen analyysi on aika laaja. Esimerkiksi tuoteryhmä ABC-analyysissä tuote voi olla C-luokan tuote, kun taas toimittajakohtaisessa ABC-analyysissä tuote saattaa luokittua A-luokan tuotteeksi. Kehityskohteena nähtiin myös mahdollisesti hintojen huomioiminen, kuten vähittäiskauppa tuotteen hinta voi olla 3 €, kun taas suurkeittiö tuotteen hinta voi olla 10 €. Toisin sanoen euromääräinen analyysi ei välttämättä kerro koko totuutta tuotteen myynnistä. Toiveena haastateltavat esittivät myös, että ilmoitusta kaivataan, kun tuoteryhmän tai muu ABC-analyysi valmistuu. Lisäksi esitettiin toive, että ABC-analyysijä voitaisiin pohtia yhdessä valikoimahallinnan ja ostajan välillä sekä miettiä yhdessä niihin liittyvät toimenpiteet.

Eräs haastateltavista kuvasi tuoteavausprosessin seuraavalla tavalla ”Valikoimanhallinnasta ostajan tekemiseen 1. Valikoimahallinnan seulan läpi tuotekysely. 2. Ostajalle tieto päätöksestä tuleeko tuote valikoimiin vai ei. 3. Tuotteen hankintalähteen varmistaminen. 4. Tuotteen hinnoitteluun liittyvät keskustelut. 4. Tuotteen logistiikkaan liittyvät keskustelut. 5. Tuotteen avaaminen ja hinnoittelu toiminnanohjausjärjestelmään. 6. Ilmoitus tilaajille ja logistiikalle uudesta tuotteesta ja hyllypaikka pyyntö varastoon, jos on tarve”. Haastatteluissa ilmeni myös kysymys: Missä määrin tuoteavaus kuuluu valikoimahallintaan? Toivotuksi tilanteeksi koettiin myös, että prosessi olisi joustava eikä jäykkä. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että eri tuoteryhmät käyttäytyvät eri tavalla, minkä takia tuote avausta ei tehdä aina valikoimahallinnan kautta. Mainittiin myös, että nykyinen malli toimii hyvin: Tuoteavauslomakkeen printtaus ja keskustelu ostajan kanssa jatkotoimenpiteistä.

Muutamia yksiselkoisia vastauksia saatiin, kun haastatteluissa kysyttiin: Millaisista ei vielä käytössä olevista tilastoista tai analyyseistä olisi omassa työskentelyssäsi hyötyä? Lähestulkoon kaikki haastateltavat mainitsivat, että toteutuneista tuotekampanjoista olisi hyvä saada toteutunut myyntitilastointi. Mainittiin myös, ettei liian montaa tilastoa kannata ylläpitää, jotta toiminta ei olisi liian sekalaista. Lopuksi mainittiin myös uudestaan ABC-analyysin toteuttaminen toimipistekohtaisesti.

Lopuksi haluttiin antaa vapaasana muulle kehitettävälle ostajien ja valikoimahallinnan väliselle yhteistyölle. Halutuksi tavoitteeksi nähtiin, että nykyiset asiat saataisiin kuntoon ja sen

jälkeen mahdolliset lisäkehitystarpeet. Toiveena olisi myös, että ostajat saisivat tarkan kuvauksen, mitä valikoimahallintaan on määritelty tehtäväksi. Haastateltavilla oli myös usko siihen, että nykyisen ja tulevan valikoimahallinnan välillä on todennäköisesti suuri ero. Mainintaa tuli myös siitä, että toiminta nähdään hyvänä eli samalla tasolla kuin nykyäänkin: Avointa keskustelua ostajien ja valikoimahallinnan välillä. Kehityskohteena mainittiin myös yhteisestä tilastosta ostajille ja valikoimanhallinnalle. Tilasto kertoisi mitä on saatu yhteisellä tekemisellä aikaiseksi, kuten paljonko on hylättyjä tuoteavauspyyntöjä ja ovatko ne aiheuttaneet negatiivisesti tai positiivisesti yhteiseen tekemiseen.

6.3 Valikoimahallinnan kehitysehdotukset

Yhtenä suurimpana ongelmana nähtiin haastatteluiden vastausten perusteella tuoteavausprosessin toimivuus. Tuoteavauspyynnöt eivät kulje valikoimahallinnan kautta, eikä tuoteavauspyyntölomakeita käytetä. Ongelmaa nostettiin niin nykytilanteen kuvauksessa kuin valikoimahallinnan haasteissa. Lisäksi tuoteavauspyyntöprosessin ongelmista mainittiin kehitysehdotuksissa tuoteavausprosessissa. Prosessi pitäisi saada ennen kaikkea selkeäksi ja joustavaksi, ettei koko prosessia koeta rasitteeksi. Lisäksi mainittiin, että toiminnasta pitäisi olla tarkka kuvaus, mitä tehdään missäkin vaiheessa ja miksi? Kohdeyrityksellä on olemassa tästä prosessikuvaus, minkä voisi jakaa ostajille ja muille valikoimahallinnan sidosryhmille, jotta prosessi saataisiin vakiinnuttua. Kohdeyritykseltä löytyy myös tarkkakuvaus myös valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtävistä, minkä voisi myös muistutukseksi jakaa ostajille. Vastausten perusteella, tuoteavausprosessi koettiin epämääräiseksi ja jäykäksi. Haastateltavien vastausten perusteella mainittiin myös, ettei aikaisemmin ole ollut tuotteiden seulontaa. Tätä tulisi siis jatkaa nykyisyydessään ja jopa tarkentaa kyseistä prosessia. Tuoteavausprosessia voisi esimerkiksi kehittää siten, että valikoimanhallinta käy tuoteavauspyynnöt sovittujen kriteerien mukaisesti läpi, hylkää tai hyväksyy tuotteen valikoimiin, minkä jälkeen tuoteavauspyyntö lähetetään ostajalle. Näin ollen ostaja tietää, millä kriteerein tuoteavauspyyntö on käyty läpi ja päällekkäinen työskentely vähenee. Lisäksi tämän prosessin myötä, jokaisesta tuoteavauksesta jäisi myös tuoteavauspyyntölomake arkistoitavaksi valikoimanhallinnalle.

Heikosti kiertävät tuotteiden analysointi koettiin myös toimivaksi malliksi, mutta siihen kaivattiin raaempaa karsintaa tuotteiden osalta. Tätä voidaan siis jatkaa tulevaisuudessa valikoimanhallinnassa ja jopa tehostaa toimintaa, jotta heikosti kiertävät tuotteet saadaan tehokkaammin pois valikoimista tarvittaessa.

ABC-analyysi mainittiin melko täydelliseksi nykyisyydessään. Mainintaa tuli toimipistekohtaisesta ABC-analyysistä. Lisäksi tuli mainintaa euromääräisestä seurannasta, mikä ei välttämättä ota huomioon kappale määräistä tuotteen myyntiä. Kehitystoimenpiteenä vastausten perusteella ABC-analyysiä pystytään jalostamaan tarvittaessa esimerkiksi kaksitasoiseksi, josta näkee eri toimipisteiden luokituksen tuotteelle tai tuoteryhmälle samalta tilastolta.

Muista kaivatuista tilastoista mainittiin kampanjatuotteiden myyntien seuraaminen. Tähän ei ole olemassa tällä hetkellä olemassa olevia tilastoja, mutta tarvittaessa tilastoinnin pystyy rakentamaan, kun asiaa on tutkittu tarkemmin, miten tilastointi kannattaa järkevässä muodossa suorittaa. Esimerkiksi seurataanko euromääräisesti myyntejä ja mihin ajankohtaan myyntejä verrataan. Tilastoinnin työkaluna voidaan käyttää toiminnanohjausjärjestelmästä löytyvää kampanja työkalua tulevaisuudessa tai järjestelmästä saatujen tietojen avulla luodaan tarvittavat Excel tilastointi tiedostot.

Muut kehitystarpeet kohdassa haastateltavilla tuli mainintoja, että nykyiset toiminnot tulisi saada ensiksi kuntoon ennen kuin lisäkehitystoimintoja mietitään. Tässä asiassa opinnäytetyön tekijä on myös samaa mieltä. Nykyinen toiminto pitää saada käytäntöön, jotta muista tulevista toiminnoista olisi myös hyötyä. Lisäksi maininta tuli mahdollisesta yhteisestä tilastoinnista valikoimahallinnalle ja ostajille, jossa seurattaisiin avattujen ja hylättyjen tuotteiden lukumäärää. Kyseinen tilastointi on tulevaisuudessa helppo toteuttaa, kun tuoteavausprosessi saadaan käytäntöön kokonaisvaltaisesti.

7 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli esittää perusteltuja kohdeyritykseen koskevia kehittämisehdotuksia ja käsitteellistää kohdeyritykseen ilmiöitä tutkittuun teoriaan perustuen. Tavoitteena oli tutkia teoreettisesta näkökulmasta kohdeyrityksen Heinon Tukku Oy:n valikoimahallinnan suunnittelijan työtehtäviä. Tavoitteena oli myös kehittää valikoimahallinnan suunnittelijan päivittäistä työskentelyä, kehittää valikoimahallinnan suunnittelijan sidosryhmien välistä yhteistyötä sekä luoda uusia ja kehittää olemassa olevia työkaluja päivittäisessä työskentelyssä.

Kohdeyrityksen kuvaus vaiheessa käytiin läpi tarkasti Heinon Tukku Oy:n toiminta-alueet, vastuullisuuden ja muun toiminnan sekä kuvattiin kohdeyrityksen hankintaorganisaatiota. Näin ollen lukija pääsi heti alkuunsa perille, minkälaisesta yrityksestä on kyse, josta tutkielma suoritetaan.

Tietoperusta vaiheessa kuvailtiin hankintatoimintaa teoreettiselta pohjalta. Kuvausta tehtiin strategisesta ja taktisesta hankintatoimesta sekä operatiivisesta ostotoiminnasta. Seuraavaksi kuvattiin hankintaprosessin vaiheita. Lopuksi teoreettista pohdintaa tehtiin muutamista tilastointityökaluista varaston kiertonopeudesta ja varaston riittopäivistä sekä ABC-analyysistä.

Valikoimahallinnan suunnittelijan tehtävän kuvauksen vaiheessa käsiteltiin valikoimahallinnan suunnittelijan toimenkuvaa, päätehtäviä ja mitä päivittäinen työskentely pitää sisällään. Seuraavaksi kuvailtiin valikoimahallinnan suunnittelijan nykytilanteen katsausta, mitä erilaisia projekteja ja työtehtäviä oli siihen mennessä suoritettu. Seuraavaksi kuvattiin valikoimahal-

linnan suunnittelijan haasteita, mitkä työtehtävät tuottivat päivittäisessä työskentelyssä haasteita. Lopuksi oli myös kuvausta vuodelle 2017 asetetuista tavoitteista.

Tutkimusosuudessa käytiin läpi tässä tutkielmassa käytettäviä tutkimusmenetelmiä teoreettisen tiedon pohjalta, tutkimuksen toteutuksen vaiheita, tutkimustulosten luotettavuuden ja laadun varmistamista.

7.1 Tulosten laadun arviointi

Haastattelut suoritettiin kolmelle eri ostajalle. Haastatteluita ei suoritettu kaikille ostajille, koska kaikki ostajat eivät tuoteryhmänsä takia hyödynnä valikoimahallinnan prosessia. Haastateltavat valittiin siis sen perusteella, jotka ovat päivittäin enemmän työskentelyssä yhdessä valikoimahallinnan kanssa. Tämän avulla pystyttiin varmistamaan haastateltavien vastausten laatu. Motivaatio haastateltavilta näkyi vastausnopeudessa ja vastausten laajuudessa. Kaikki haastateltavat antoivat vastauksiin paljon aineistoa, jota oli helppo työstää. Lisäksi haastateltavien motivaatio vahvisti se, että kaikki haastateltavat kävivät vielä kyselemässä tutkimuksen perään ja muuta keskustelua aiheesta ollut kaikkien kesken. Haastatteluissa oli positiivinen asenne ja haastattelut suoritettiin kolmessa päivässä. Haastatteluita helpotti se, että tutkimuksen suorittaja myös työskentelee päivittäin yhdessä ostajien kanssa. Lisäksi luotettavuutta lisäsi se, että tutkimuksen suorittajalta löytyi lähes 7 vuotta työkokemusta kohdeyrityksestä ja siellä työskentelevien henkilöiden kanssa.

Tutkimuksen tulosten pysyvyys varmistettiin jakamalla tutkimustulokset haastateltaville. Näin ollen pystyttiin varmistamaan, etteivät tutkimustulokset ole tutkimuksen suorittajan itse keksimiä. Tutkimuksen saturaatiota eli kylläntymistä vahvistettiin tutkimustulosten toistuvuudella. Haastatteluiden vastauksista ilmeni esimerkiksi tuoteavauspyyntöprosessin toimivuus useaan otteeseen ongelmaksi, mikä vahvisti tutkimustulosten luotettavuutta. Laatu myös varmistettiin työnantajalta, jossa tutkimustulokset koettiin oikeanlaisiksi ja kehityskelpoisiksi.

7.2 Ehdotukset jatkotutkimuksille

Tämän opinnäytetyön tutkielman tuloksista saatujen aineistojen avulla jatkotutkimuksia voisi suorittaa tarkemmin tuoteavausprosessista, esimerkiksi tuoteavausprosessin kehittämisestä. Toisena jatkotutkimuksena voisi olla ABC-analyysin tehokkaampi hyödyntäminen hankintatoiminnassa ja valikoimanhallinnassa. Kolmantena jatkotutkimuksena voisi olla kampanjatuotteiden myyntitilastoinnin kehittäminen hankintatoiminnassa.

7.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön lähtökohta oli haastava, kun kyseessä oli uusi toimenkuva valikoimahallinnan suunnittelija, josta tutkimus piti suorittaa. Riskinä aluksi oli myös se, ettei aiheesta välttämättä löydy tarpeeksi olemassa olevaa teoriaa ja toive oli, että aineistoa saadaan tarpeeksi haastatteluista. Aiheen valinta oli lopulta helppo, vaikka tiedossa oli haastava prosessi. Lopulta tutkielma saatiin käynnistettyä ja opinnäytetyö eteni järjestelmällisesti.

Opinnäytetyö eteni sujuvasti aina tutkimusvaiheeseen asti, mikä alkoi tuottaa haasteita. Haasteita olivat tutkimuskysymysten valinta, jotta tutkimuksesta saataisiin oikeanlaista aineistoa luotua. Tutkimuksen suorittajan työkokemuksella oli tässä kohtaan hyötyä, kun kokemuksen perusteella osasi lähteä tutkimaan oikeita aiheita. Haastatteluja tehdessä harkinnassa oli, että haastattelu tehtäisiin kaikille ostajille. Tässä tutkimuksen suorittaja kuitenkin näki liian suurena riskinä sen, että tutkimuksen tulokset saattavat vääristyä haastateltavilta, jotka eivät tuoteryhmänsä takia päivittäin ole yhteydessä valikoimahallintaan. Tutkimuksesta saatujen aineistojen perusteella valintaa voidaan pitää oikeana, koska vastauksista ilmeni oikeanlaisia kehityskohteita ja vastausten toistuvuutta, vaikka vastaajien määrä oli vähäinen.

Ohjaajan kanssa työskentely oli hyvin vaivatonta ja helppoa. Pitkälti tutkielman tekijä otti asioista selvää itsenäisesti ja ohjaaja varmisti prosessin kehittymisen oikeaan suuntaan tasaisin välein ajoin.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli niin haastava kuin sitä alussa osasi odottaakin. Työelämässä saamani työkokemus ja Laureassa suorittamani opinnot tukivat täyspainoisesti opinnäytetyön valmistumista. Ja ennen kaikkea, tutkielmasta saaduista tuloksista tulee varmasti olemaan hyötyä myös kohdeyrityksessä.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Painetut lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Suomen Yliopistopaino Oy.

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

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2001. 100 Keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY.

Salmivuori, J. 2010. Vaihto-omaisuuden hallinta pk-yrityksessä käytännönläheisesti. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Sähköiset lähteet

Heinon Tukku. Tukku tietoa Heinosta. Viitattu 29.12.2016.
<http://heinontukku.fi/yritys/>

Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 5.2.2017.
<https://www.laurea.fi/opiskelu-ja-hakeminen/opintojen-kulku/opinnaytetyo>

Logistiikanmaailma. 2017. Hankintaprosessi. Viitattu 3.1.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>

Logistiikanmaailma. 2017a. Tarvekartoitus. Viitattu 3.1.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarvekartoitus>

Logistiikanmaailma. 2017b. Tilaus. Viitattu 3.1.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tilaus>

Logistiikanmaailma. 2017c. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Viitattu 3.1.2017.
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta

Merkonomi Hannu Mikkonen. 2017. Varaston kierto nopeus ja varastossaoloaika. Viitattu 4.1.2017.
<http://merkonomi.hannumikkonen.com/laskenta/varkiert.html>

Päivittäistavarakauppa ry. 2017. Foodservice-tukkukauppa. Viitattu 1.2.2017.
<http://www.pti.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa/>

Suomen kuljetusopas. 2017. Varaston kierto nopeus. Viitattu 4.1.2017.
<http://www.kuljetusopas.com/varastointi/kiertonopeus/>

Julkaisemattomat lähteet

Heinon Tukku. 2016. Word Tarinaa yrityksestä 21.11.2016. Espoo.

Heinon Tukku. 2016. Word Valikoimahallinnan Suunnittelija - Toimenkuva 23.6.2016. Espoo.

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset ostajille	30
Liite 2 litteroinnit.....	31

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset ostajille

Teemahaastattelun kysymykset ostajille

- A. Tausta
 - Haastateltavan titteli/työtehtävät/vastuut yms. kuvausta
- B. Nykytilanne
 - Millainen on ostajien ja valikoimahallinnan välinen nykytilanne?
 - Valikoimahallinnan haasteet ja vahvuudet?
 - Millaisia yhteisiä tavoitteita ostajilla ja valikoimahallinnan välillä on?
 - Miten valikoimahallinta ja ostajat pystyvät valmistautumaan tai reagoimaan kohdeyritykselle merkittävän toimittajan aiheuttamiin uhkiin ja riskeihin tuotevalikoiman suhteen?
- C. Kehitysehdotukset
 - Heikosti kiertävät tuotteet
 - ABC-analyysi
 - Tuoteavausprosessi
 - Millaisista ei vielä käytössä olevista tilastoista/analyyseistä olisi omassa työskentelyssäsi hyötyä?
 - Muuta kehitettävää ostajien ja valikoimahallinnan välisessä yhteistyössä?

Liite 2 litteroinnit