

# Hankinta mikroyrityksessä

Kari Kinnunen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015

Logistiikan koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Kari Kinnunen	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.4.2015
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi <b>Hankinta mikroyrityksessä</b>		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Pesonen		
Toimeksiantaja(t) Qju's Shine Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimi Qju's Shine Oy:n omistama Loihtimo-niminen kauneudenhoitoalan yritys. Yritys on laajentanut toimintaansa ja vuokrannut tilojaan alihankkijayrittäjille. Qju's Shine Oy tarjoaa työskentelyyn tarvittavat tuotteet ja yritysinfrastruktuurin alihankkijayrittäjien käyttöön. Useamman ihmisen toimissa Loihtimon tiloissa on myös materiaalien tarve kasvanut ja hankinta monimutkaistunut. Samanaikaisesti toimialalla on kilpailu kiristynyt ja varsinkin myyntituotteiden osuus liikevaihdosta on laskenut.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin hankintojen määrä, merkitys ja yrittäjien asennoituminen hankintoja kohtaan. Tutkimuksessa etsittiin myös kehityskohteita yrityksen hankinnassa. Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla yrittäjiä, keskustelemalla heidän kanssaan sekä havainnoimalla toimintaa yrityksen tiloissa. Parhaimmaksi tiedonkeruun menetelmäksi havaittiin keskustelu. Tutkimuksessa oli tarkoituksena käyttää erilaisia analyysimenetelmiä, mutta tutkimuksen edetessä havaittiin, että näiden analyysimenetelmien käyttäminen osoittautui hankalaksi johtuen selkeän kirjanpidon puuttumisesta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että kohdeyrityksellä oli paljon hankintoja ja että hankintastrategia oli hyvin kehittymätön, eikä strategiaa ollut kirjattu paperille. Strategian puuttuminen ja ohjauksen kannalta tärkeän kirjanpidon epätarkkuus on osaltaan johtanut toimintakyvyn heikkenemiseen.</p> <p>Tutkimuksessa verrattiin yrityksen tilannetta teoreettiseen viitekehykseen, ja tehtiin kehitysehdotuksia siitä, miten yritys voi kehittää hankintaansa. Tärkeimmät kehitysehdotukset olivat kirjanpidon tarkkuuden lisääminen ja hankintastrategian kirjaaminen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, strategia, tuotetieto, mikroyritys		
Muut tiedot Liitteet 1-3 luottamuksellisia.		



Author(s) Kari Kinnunen	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 29.4.2015
	Pages 47	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title <b>Procurement in a microcompany</b>		
Degree Programme Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) Juha Pesonen		
Assigned by Qju's Shine Oy		
Abstract <p>The target company for the study was Loihtimo, a beauty care company owned Qju's Shine Ltd. The company has been expanding their business and has rented their property for the subcontractors. Qju's Shine Ltd. provides subcontractors all necessary products and company infrastructure to be able to provide services to the customers. As the amount of people working in the Loihtimo has increased so has the need for material and this makes procurement more complex. At the same time there has been increasing rivalry in the industry and especially the amount of products sold has been decreasing.</p> <p>The amount of procurement, the significance of procurement and the entrepreneurs' attitude towards procurement were researched in the thesis. Objects for development were also researched in the company's procurement. The study was executed by interviewing the entrepreneurs, by discussions with them and by observing their actions. Discussions were noticed to be the best way to get information. There was intention to use different analysis methods, but during the study it came clear that using these methods would be too hard due to lack of articulate and clear bookkeeping.</p> <p>The study proved that the target company had plenty of procurement and that the procurement strategy was undeveloped and there wasn't any written strategy. The lack of strategy and the bookkeeping crucial for the control of the company has led to decrease of performance.</p> <p>There was comparison between theoretical framework and the company and proposals for the procurement development were made. The most important development suggestions were improving bookkeeping and generating written strategy for the procurement.</p>		
Keywords Procurement, Strategy, Micro company, inventory management		
Miscellaneous Attachments 1 to 3 are confidential		

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Loihtimo</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b> .....	<b>5</b>
3.1	HAASTATTELU.....	5
3.2	HAVAINNOINTI.....	6
3.3	AINEISTON KÄSITTELY .....	7
<b>4</b>	<b>Hankinta</b> .....	<b>9</b>
4.1	TERMINOLOGIA .....	9
4.2	TOIMITUSKETJU .....	10
4.3	TALOUDELLINEN VAIKUTUS .....	11
4.4	PROSESSIT .....	14
4.5	STRATEGIA .....	16
4.6	PORTFOLIOANALYYSI .....	18
4.7	SWOT-ANALYYSI .....	21
4.8	HANKINTOJEN ARVIOINTI .....	22
<b>5</b>	<b>Tuotetiedon hallinta</b> .....	<b>24</b>
5.1	TIEDON TASOT .....	24
5.2	TUOTETIEDON KÄYTTÖ.....	25
5.3	VIIVAKOODIJÄRJESTELMÄ.....	26
<b>6</b>	<b>Tutkimus ja tulokset</b> .....	<b>27</b>
6.1	HANKINNAN OMINAISPIIRTEET .....	27
6.2	TOIMITUSKETJUT .....	28
6.3	TALOUDELLINEN MERKITYS .....	30
6.4	MITTAAMINEN, SEURANTA JA ARVIOINTI.....	36
6.5	STRATEGIA .....	37
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>41</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>43</b>
	<b>Liitteet</b>	
	LIITE 1: HANKINTAKIRJANPITO (LUOTTAMUKSELLINEN) .....	44
	LIITE 2: HANKINTA TOIMITTAJITTAIN ILMAN VUOKRAA, ALIHANKINTAA, REMONTTIA YMS. (LUOTTAMUKSELLINEN) .....	45
	LIITE 3: HANKINTA TOIMITTAJITTAIN (LUOTTAMUKSELLINEN) .....	46
	LIITE 4: SWOT-ANALYYSI.....	47

<b>KUVIOT</b> .....	
Kuvio 1. Loihtimon rakenne.....	4
Kuvio 2. Liikevaihto ja tulos 2011–2014.....	5
Kuvio 3. Toimitusketjurakenteita.....	10
Kuvio 4. Hankinnan tehostamisen vaikutus tuottoon.....	12
Kuvio 5. Du Pont -malli.....	13
Kuvio 6. Perinteinen tapa kuvata hankintaprosessia.....	14
Kuvio 7. Laajempi näkökulma hankinnan prosesseihin.....	15
Kuvio 8. Kraljicin matriisi.....	18
Kuvio 9. Organisaation hankintojen sijoittuminen Kraljicin matriisiin.....	19
Kuvio 10. SWOT-analyysi.....	21
Kuvio 11. EAN-13, EAN-8, UPC-A ja UPC-E.....	26
Kuvio 12. Toimitusketju Goldwellin tuotteille.....	29
Kuvio 13. Paikallisten tukkureiden toimitusketjurakenne.....	29
Kuvio 14. Taulukko 2 esitettynä graafisesti.....	32
Kuvio 15. Portfolioanalyysi hankinnoista.....	33
Kuvio 16. Taulukko 3 esitettynä graafisesti.....	34
Kuvio 17. Portfolioanalyysi tuotteista ja palveluista.....	35
<b>Taulukot</b> .....	
Taulukko 1. Sisäisestä kirjanpidosta saatu lista ostoista ja palveluista.....	30
Taulukko 2. Tuoteryhmiin jaoteltu taulukko, joka sisältää kaikki hankinnat karkeisiin tuoteryhmiin jaoteltuna.....	31
Taulukko 3. Hankintojen tuoteryhmäjako ilman alihankintaa ja tilakustannuksia.....	33

# 1 Johdanto

Kauneudenhoitoala on murrosvaiheessa monella tapaa. Yritysten tilakustannukset ovat kasvamassa vuokrien nousun myötä, ja asiakkaat ovat pitkittyneen laman aikana pidentäneet kampaamokäyntiensä välejä. Tuotemyynti on laskemaan päin ja isot kaupapaketjut ovat alkaneet myymään samoja, ennen eksklusiivisempia, kampaamotuotteita ja -tuotesarjoja. Isojen yritysten saadessa hyötyä suurista ostomääristä ja tehokkaista logistisista toimitus- ja jakeluketjuista ovat hinnat myös alhaisempia, ja asiakkaat saavat samat tuotteet marketista halvempaan hintaan ruokaostoksien yhteydessä. Nämä seikat ovat ajaneet kauneudenhoitoalalla toimivat pienet yritykset, joiden liikevaihdosta ennen merkittävä osa oli tuotemyyntiä, muutoksen äärelle. (Jääskeläinen, 2015.)

Opinnäytetyön aiheena olivat materiaalihankinnat ja tuotetiedon hallinta palvelualan mikroyrityksessä. Opinnäytteessä tutkittiin hankintojen merkitystä mikroyrityksessä, jonka hankinta tarvitsi niin operatiivista kuin strategista kehittämistä, jotta yritys pystyisi vastaamaan muuttuvaan kilpailutilanteeseen ja ohjaamaan omaa toimintaansa nyt ja tulevaisuudessa.

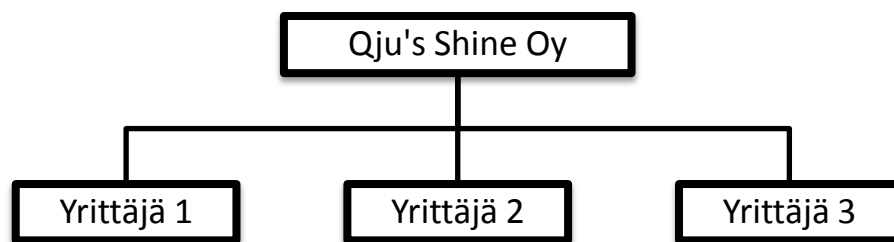
Tutkimuksen aikana käytettiin työkaluina portfolioanalyysiä kuvaamaan hankintojen jakaantumista sekä sovellettua SWOT-analyysiä toiminnan arvioinnissa. Tutkimuksessa käytiin läpi yrityksen kirjanpitoa, havainnoidaan, keskustellaan ja haastatellaan teemahaastattelun keinoin. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia kysymyksiin: Kuinka paljon yrityksellä on hankintoja? Kuinka hankintoihin suhtaudutaan? Mitä pitäisi lähteä kehittämään ensimmäisenä?

Haastatteleamalla, keskustelemalla, havainnoimalla ja kirjanpitoa tutkimalla luotiin kuvaus yrityksen hankinnan tilasta ja asemasta yrityksessä. Tutkimuksen tuloksia verrattiin viitekehukseen ja tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

## 2 Loihtimo

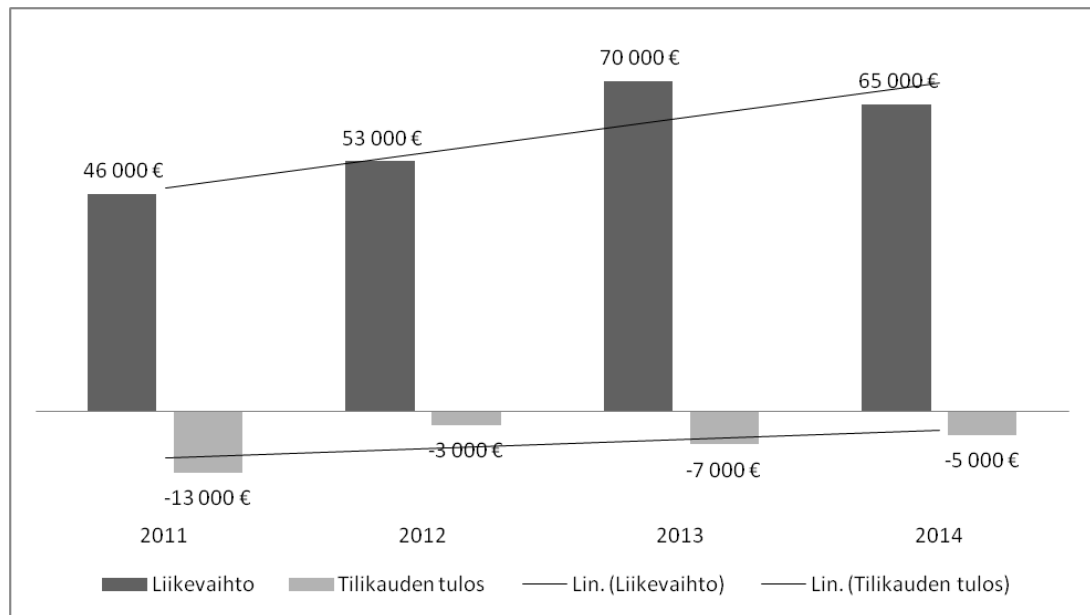
Loihtimo on vuonna 2011 perustettu Qju's Shine Oy:n hallinnoima kauneudenhoitoalan yritys. Yrityksen idea on tuottaa kauneudenhoitopalveluiden kautta myös sisäistä hyvinvointia. Pääkohderyhmänä ovat 25–55-vuotiaat naiset. Palveluvalikoimaan sisältyvät parturi-kampaamon palvelut, kosmetologin palvelut, rakennekynnet ja ripsipennykset sekä pukeutumisneuvonta.

Yritys on kasvanut neljän viimevuoden aikana yhdestä yrittäjästä jo neljän yrittäjän yhteistyöksi. Yrityksen rakenne on kuvion 1 mukainen. Qju's Shine Oy on päävuokralainen ja Qju's Shine Oy:llä on toimitiloissaan sopimuksilla työskenteleviä yrittäjiä, jotka toimivat alihankkijoina.



Kuvio 1. Loihtimon rakenne

Qju's Shine Oy:n liikevaihto ja tulos vuosina 2011–2014 ovat olleet kuvion 2 mukaiset, eli liikevaihto on ollut kasvujohteinen ja tulos on myös ollut nousujohteinen. Liikevaihtoon ja tulokseen ovat vaikuttaneet erityisesti investoinnit uusien tilojen kunnostamiseksi ja varustamiseksi. Vuoden 2015 liikevaihto on arviolta noin 80 000 €, mutta tilikauden tulos ei ole vielä tiedossa.



Kuvio 2. Liikevaihto ja tulos 2011–2014

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä tutkimuksessa käytettiin haastattelua, havainnointia ja dokumenttien sekä kirjanpidon analysointia. Menetelmillä selvitettiin yrityksen nykytilaa ja kerätään tietoa hankintojen tilasta ja merkityksestä yritykselle niin taloudellisesti kuin strategisesti.

#### 3.1 Haastattelu

Ruusuvuori ja Tiittula kirjassaan *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (2005, 23), ovat todenneet, että haastattelu voi muistuttaa normaalia keskustelua, mutta eroaa keskustelusta institutionaalisuudellaan. Lähtökohtaisesti on haastattelija, jolla on tiedon tarve, ja haastateltava, jolla tieto on. Haastattelulla on siis tarkoitus, tiedon päämäärä, johon haastattelija pyrkii kysymyksin, ohjaavin aloittein ja tiettyihin teemoihin keskittyen. Instituutionalisuutta korostaa **keskustelun nauhoittaminen ja haastattelijan muistiinpanojen tekeminen.**

Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 11–12) mukaan haastattelut voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan kysymysten valmiuden ja sitovuuden, eli strukturointiasteen mukaan. Toi-



siakin kategorisointitapoja on olemassa, kuten esimerkiksi se, millaiseen tietoon haastattelu kohdentuu tai kuinka monta haastateltavaa haastatteluun osallistuu. Määrällisestä kategorisoinnista voidaan vielä jakaa esimerkiksi vuorovaikutuksen muodon perusteella ryhmähaastattelut ryhmäkeskusteluihin. Muotoja on monia ja kategorisointia voidaan harjoittaa monin tavoin.

Strukturoiduissa haastatteluissa kysymysten asetteluun ja vastaamiseen on valmistauduttu huolella ja vastausvaihtoehdot sitovat tiukasti vastauksen kysymykseen, esimerkiksi kyselylomakkeet. Strukturoimaton haastattelu ei seuraa suoraa etukäteen mietittyjen tiukkojen kysymysten sarjaa, vaan on vapaamuotoisempi. Ruusula ja Tiittula (2005, 11–12) tuovat myös esiin, että Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan jotain näiden väliltä ovat puolistrukturoidut tai puolistandardoidut haastattelut, jotka voivat esimerkiksi olla teemahaastatteluja. Teemahaastatteluissa on sovittu, mitkä teemat käydään läpi, mutta kysymyksiä ei välttämättä ole valmisteltu loppuun asti.

Strukturoituja tarkkaan harkittuja kysymyksiä ja kysymyslomakkeita käytetään useimmiten neutraaliuden saavuttamiseksi ja tutkimusaineiston vertailtavuuden vuoksi. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 12) mukaan kuitenkin niin strukturoiduissa kuin strukturoimattomissa haastatteluissa kaikki osapuolet osallistuvat tiedon tuottamiseen. Tämä näkökulma pitää ottaa huomioon haastattelijan käytöstä analysoitaessa ja kerättyä tietoa työstettäessä. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 44) mukaan myös Hirsjärvi ja Hurme (2001) tuovat esille, että haastattelijan tulee yleensä minimoida oma vaikutuksensa pidättäytymällä kommentoimasta, tai hämmästelemästä ja olemalla heittäytymättä väittelyyn omine mielipiteinensä. Haastattelijan tehtävänä on kerätä tietoa ja pitää vain kysymysten kyselyssä. Hänen pitäisi pystyä pitämään muu kommunikointi vain jatkamaan kannustavina tai vastauksen riittävyttä kommentoivina lyhyinä palautteina.

## 3.2 Havainnointi

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 37–38) toteavat kirjassaan Tutkimushaastattelu, että havainnointi on perusmenetelmä ja pohja kaikille tutkimuksille. Observointimenetelmiä on kehitetty eri tieteenaloille lukuisia. Hurmeen toisessa teoksessa (1989) myös todetaan, että havainnointia voidaan käyttää tarkkailtaessa käyttäytymistä ja esimerkiksi kielellistä ilmaisua. Observointi voi olla reaktiivista tai ei-reaktiivista, sen mukaan,

tietääkö kohde olevansa havainnoitavana. Tieteellinen havainnointi vaihtelee informaalisista systemaattiseen ja täydellisen kontrolloituun havainnointiin.

Havainnointia voidaan käyttää haastattelun ohella tai sen sijasta esimerkiksi silloin, kun tutkittavalla kohteella on kielellisiä haasteita, sillä onhan haastattelu hyvin pitkälti sidoksissa kielelliseen ilmaisuun ja symbolien ymmärtämiseen. Observointi voi myös toimia tutkimusmenetelmänä, kun pyritään saamaan tietoa, jota tutkimuksen kohde ei välttämättä halua antaa.

Haasteita observoinnille on tilanteiden ainutkertaisuus, myös mahdollinen tapahtumatulva voi luoda tapahtumien rekisteröinnille haasteita. Laboratorio-olosuhteissa toteutettavat havainnointitutkimukset voivat kärsiä ympäristön keinotekoisuudesta.

### 3.3 Aineiston käsittely

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 135–136) tuovat esille Kvalen (1996) näkemyksen aineiston analyysistä: analyysimenetelmää pitäisi miettiä jo ennen aineiston keräämistä. He myös toteavat, että jos aineistoa ei ole jo keruuvaiheessa purettu ja osittain analysoitu, pitäisi purkamisen aloittaa mahdollisimman pian keräämisen jälkeen. Näin siksi, että mahdolliset täydennyskyselyt ynnä muut voitaisiin toteuttaa mahdollisimman pian, sillä niin se on helpoiten järjestettävissä. Ohjetta ei tietenkään pidä noudattaa kirjaimellisesti, koska jotkut aiheet ja kokonaisuudet vaativat pientä ajallista etäisyyttä ennen analysointia.

Analysointitapoja on monia, ja analysointi voi alkaa jo haastattelutilanteessa tutkijan tehdessä havainnoiteja ilmiöiden toistuvuudesta, runsaudesta ja muista vastaavista. Analysointia voidaan toteuttaa myös niin, että tutkijalla on valmiita olettamuksia, joihin aineistoa analysoimalla yritetään löytää vahvistuksia tai vastatodisteita. Analysointia pyritään suorittamaan ”lähellä” aineiston kontekstia, ja esimerkiksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään usein sanallisena.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 19–20) toteavat, että kaikkiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmistieteissä törmätään eettisiin kysymyksiin jatkuvasti tutkimuksen edessä. Näin myös silloin, kun ihmisiin ei välttämättä olla lainkaan kontaktissa, vaan tutkitaan dokumenttiaineistoa, esimerkiksi sairaustietoja. He toteavatkin, että Yow'n

(1994) ohje on hyvin selkeä: ”Ole erityisen tarkkaavainen, kun siirryt laillisuutta ja etiikkaa koskeviin asioihin”. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainittakoon informointiin perustuva **suostumus tutkimukseen, tutkimustiedon luottamuksellisuus ja yksityisyys sekä seuraamukset**. Näiden lisäksi on myös muita eettisiä kysymyksiä, kuten tutkijan oma toiminta ammattilaisena, laillisuuskysymyksiä ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä rahoitus- ja sponsorointikysymyksiä.

## 4 Hankinta

Kari Iloranta ja Hanna Muhonen-Pajunen esittävät kirjassaan Hankintojen johtaminen (2008, 67) hankinnalle seuraavan määritelmän:

*”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.”*

Heidän mukaansa hankinnalla pyritään saavuttamaan organisaation kannalta maksimaalinen etu. Hankintojen optimointi on hankinnan päätavoite, joka voidaan jakaa osatavoitteiksi organisaation luonteen, tavoitteiden ja tilanteiden mukaan.

### 4.1 Terminologia

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 57) esittävät logistiikan terminologiasta seuraavat määritelmät. Heidän mukaansa on tärkeää puhua samoista asioista samoilla termeillä, sillä kaikille ihmisille esimerkiksi ostaminen, hankkiminen ja tilaaminen eivät tarkoita samaa.

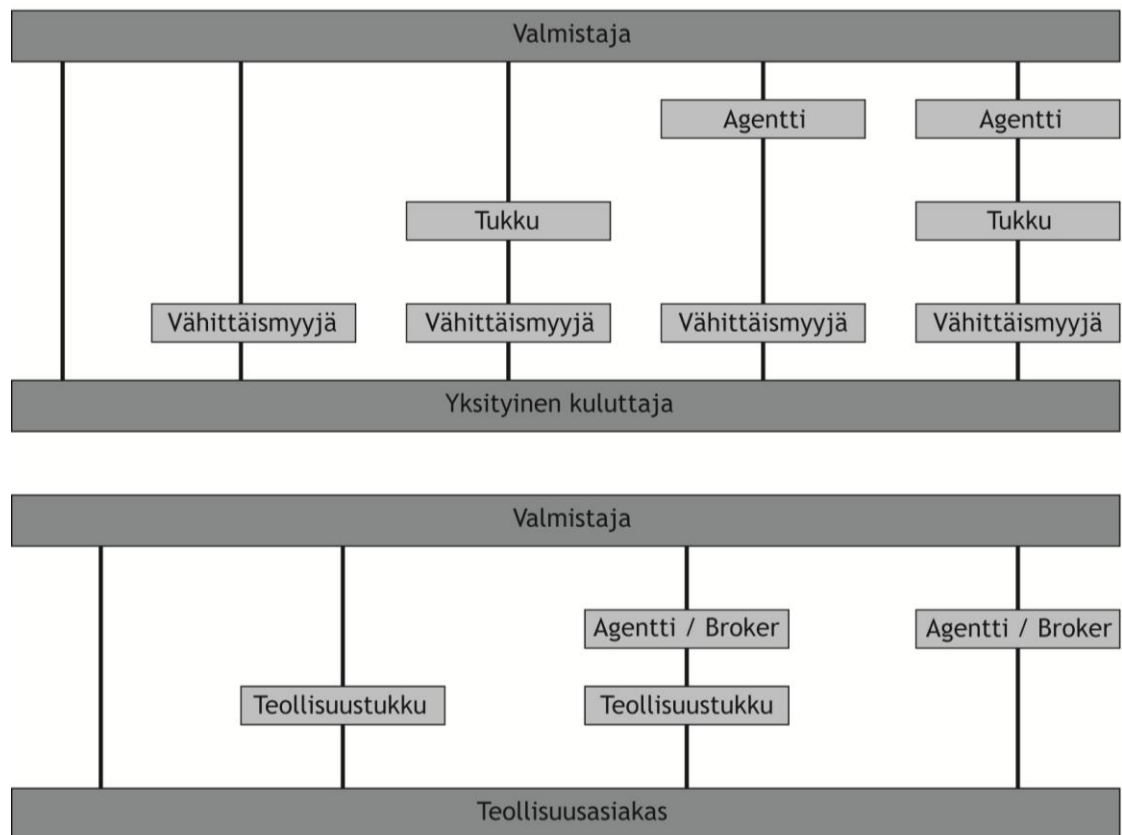
**Tilaaminen** tarkoittaa ostotilausten tekemistä jo ennalta määritettyjen ehtojen mukaisesti. Tästä vielä suppeampi termi on **kotiinkutsu**, joka käytännössä tarkoittaa jo ennalta sovituin ehdoin tilattujen tuotteiden toimitusajankohdan määrittämistä.

**Ostaminen** tarkoittaa yleensä hankinnan toteutumiseen liittyviä kaupallisia transaktioita, kuten tilaaminen, kotiinkutsut, huolinta ja maksuliikenteen hoitaminen. Ulkoinen taho on määrittänyt tarpeen ja tarjoaa ratkaisua.

**Hankinta** kattaa kaiken sen, millä pyritään hankkimaan yrityksen tarvitsemat tuotteet, raaka-aineet ja palvelut. Termiin sisältyy esimerkiksi toimittajien valinta ja toimittajakentän hallinta. **Hankintatoimi** tarkoittaa niitä toimia ja prosesseja, joilla hankintaa suoritetaan.

## 4.2 Toimitusketju

Tarve kuljettamiselle ja varastoinnille lähtee asiakkaasta tai yleisemmin ajateltuna kysynnästä. Toimitusketjulla tarkoitetaan sitä fyysistä jakelukanavaa, jota pitkin tuotteet etenevät valmistajalta lopulliselle käyttäjälle asti. Toimitusketju tai jakelukanava koostuu yhdestä tai useammasta toimittajasta, välittäjästä ja asiakkaasta, kuten kuvio 3 osoittaa. (Reinikainen, P. Mäntynen, J. & Rantala, J. 1997, 41–42.)



Kuvio 3. Toimitusketjurakenteita (Reinikainen ym. 1997, 42)

Toimitusketjun rakenne perustuu strategisiin valintoihin ja/tai välttämättömiin riippuvaisuuksiin ketjun osapuolten välillä. Periaatteessa toimitusketjuissa pyritään poistamaan ”turhat” linkit ja välikädet, mutta joissakin tapauksissa on kokonaisuuden kannalta tehokkaampaa valita useamman välikäden kattava toimitusketju. Näitä syitä voivat olla esimerkiksi palvelutason ylläpitäminen, myytävän tuotteen ominaisuudet, markkinoiden keskittyminen ja pääoman saatavuus. (Reinikainen ym. 1997, 41–42.)

Palvelutason ylläpitämisessä tukkuliike voi toimia monen pienen liikkeen paikallisena puskurina tasaten pienten liikkeiden kysynnän vaihtelua. Myytävien tuotteiden ominaisuudet vaikuttavat niin, että esimerkiksi päivittäistavarat, kuten elintarvikkeet, halutaan yleensä ostaa mahdollisimman läheltä ja helposti. Molemmissa tapauksissa asiakas haluaa tuotteen tai palvelun välittömästi, joten toimitusaikavaatimus on käytännössä nolla. Tästä syystä epäsuora toimitusketjurakenne on ainoa mahdollisuus. Tämän kaltaiset toimitusketjurakenteet kuitenkin lisäävät varastointikustannuksia ja kuljetuskustannuksia jakeluketjun eri portaissa, mikä näkyy lisääntyneenä hintana lopputuotteessa. (Reinikainen ym. 1997, 42–43.)

Suoratoimituksien yhteydessä toimitusajat ovat monesti pidemmät ja yritykselle saattaa aiheutua puutekustannuksia eli menetettyjä töitä ja heikentynyttä asiakastyytyväisyyttä. Hyvinä puolina taas voidaan nähdä välikäsien karsiintuminen ja tuotekohtaisten yksikkökustannusten laskeminen. (Reinikainen ym. 1997, 43.)

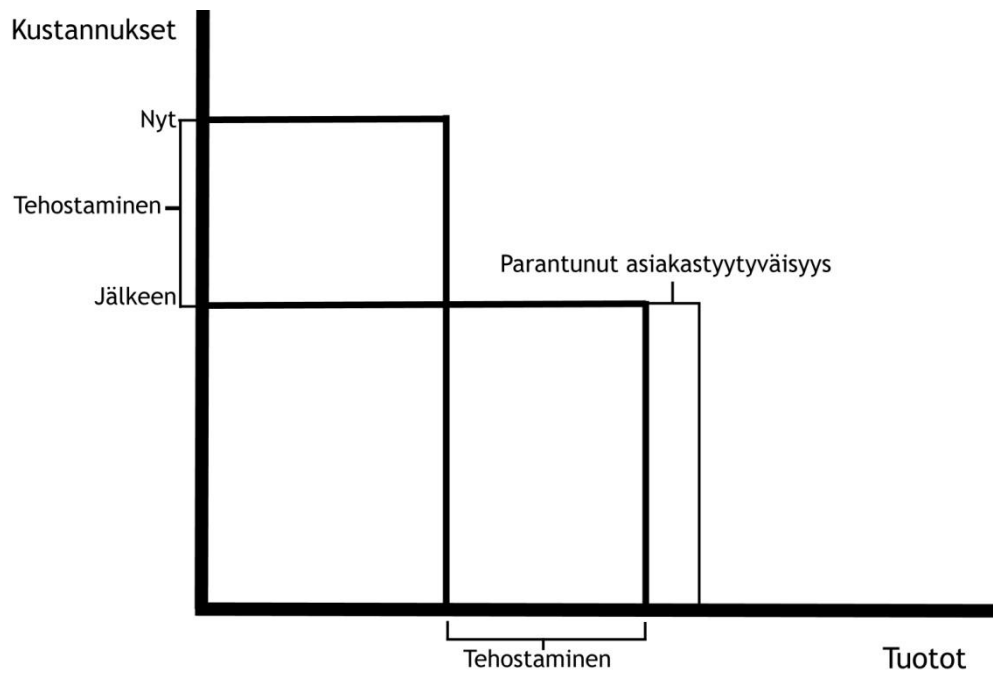
Toimitusketjurakenteeseen vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen taloudellinen tila, sillä suoran jakelukanavan ylläpito ja hallinta vaativat paljon resursseja. Pääasiassa suoran jakelukanavan rakentaminen vaatii tarpeeksi pääomaa ja riittävää yrityksen kokoa ollakseen kannattava. (Reinikainen ym. 1997, 44.)

### 4.3 Taloudellinen vaikutus

Virpi Ritvanen ja Eija Koivisto toteavat kirjassaan Logistiikka Pk-yrityksissä, hankinta kilpailutekijänä, että yhä useammat yritykset ovat huomanneet hankinnan vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen. He sanovat, että hankintaan kannattaakin kiinnittää huomiota, sillä hankittujen tuotteiden ja palveluiden osuus on 70–75% yrityksen liikevaihdosta. Toki toimialakohtaisia ja yrityksen koosta riippuvia eroja löytyy. Heidän mukaansa jo muutaman prosentin säästö hankinnoissa voi merkittävästi parantaa yrityksen kannattavuutta ja vastaavaa tulosta varten myynnin pitäisi kasvaa huomattavasti enemmän. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 104.)

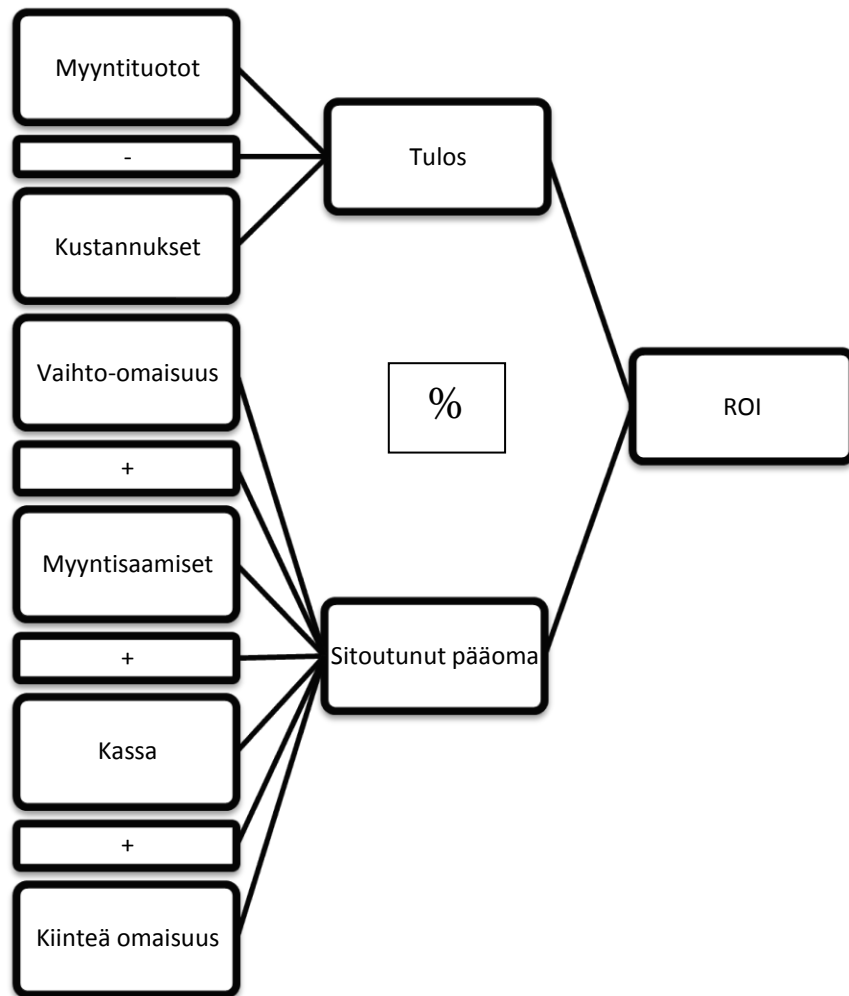
Hankintoihin ja varastotoimintaan keskittymällä ja tiedostamalla niiden merkitys yritystoiminnassa voidaan tuottavuutta parantaa ja palvelun laatua kehittää haluttuun suuntaan. Kuvion 4 mukaisesti suoran rahallisen hyödyn lisäksi epäsuorat hyödyt kas-

vavat myös, joskus jopa enemmän kuin itse rahallinen hyöty. Näitä hyötyjä ovat esimerkiksi edellä mainittu palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, mutta myös turhan ajankäytön väheneminen ja työn rutiinien keveneminen, millä on suora vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 121.)



Kuvio 4. Hankinnan tehostamisen vaikutus tuottoon (Ritvanen & Koivisto. 2007, 121)

Yksi yleisimmin käytössä oleva yritystoiminnan kokonaisvaikutuksia mittaava malli on Du Pont -malli (ks. kuvio 5). Malli kertoo, miten tulokseen vaikuttaa sijoitettu pääoma, ja kannustaa yritysjohtoa resurssien käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Mallista näkee voittoprosentin, pääoman kiertonopeuden, pääoman tuottoasteen sekä pääomatarpeet ja -kustannukset. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 121–122.)



Kuvio 5. Du Pont -malli (Ritvanen & Koivisto. 2007, 122)

Vaikka mallia ei käytettäisi ROI-prosentin (Return On Investment, pääomantuotto-prosentti) laskemiseen, niin siitä voi nähdä eri toimien vaikutuksen tuottavuuteen. Kuviossa 5 nähdään, että kun myyntituotoista vähennetään kustannukset, jää jäljelle tulos. Asiakaspalvelulla sekä myyntiä lisäämällä voidaan lisätä myyntituottoja, ja logistisella tehokkuudella voidaan laskea toiminnan kustannuksien määrää. Näin saadaan parempi tuotto käytetyille resursseille. (Ritvanen ym. 2007, 122.)

Yrityksen toimintaan sitoutuneeseen pääomaan vaikuttavat vaihto-omaisuus, myyntisaamiset, kassa ja kiinteä omaisuus. Jos yrityksen pääomaa on kiinni esimerkiksi varastossa, on tämä määrä pääomaa pois tuottavasta toiminnasta. Esimerkiksi jos organisaation tai yrityksen vuotuinen pääomantuottotavoite on 10 % ja tuhat euroa yrityksen varallisuutta sitoutuu esimerkiksi varastoon, on tuo 1000 € pois tuottavasta toiminnasta. Siitä 10 % on 100 €, jolloin käytännössä pääoman sitominen maksoi 100 €. Sitou-

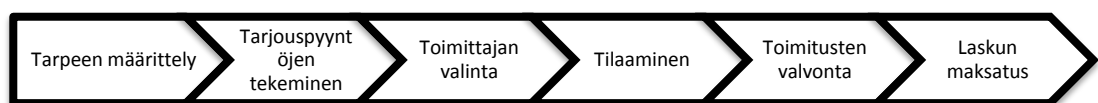


tuneen pääoman määrää voidaan laskea pienentämällä varastoja ja nopeuttamalla läpimenoaikoja tai varaston kiertoa. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 122.)

Rahoituksella, esimerkiksi lainarahalla, voidaan merkittävästi vaikuttaa sitoutuneeseen pääomaan. Omien maksuaikojen sopiminen mahdollisimman pitkäksi ja asiakkaan maksuajan mahdollisimman lyhyeksi, voidaan toimintaan sitoutunutta omaa pääomaa vähentää. Käyttöomaisuuden osuutta voidaan laskea esimerkiksi ulkoistamalla kuljetukset ja varastot sekä tekemällä alihankintoja. Toimintojen ulkoistaminen kuitenkin lisää hankittavien palveluiden ja tuotteiden määrää, mikä entisestään lisää hankintaan vaadittavia resursseja. (Ritvanen & Koivisto. 2007, 122.)

## 4.4 Prosessit

Hankintaprosessia voidaan perinteisesti kuvata kuvion 6 mukaisesti. Tämä on hankinnan perinteinen ja yleiseen käyttöön juurtunut ajattelumalli. Mallin lähtökohtana on tarpeiden määrittäminen. Kun tarve on määritelty, mallin mukaisesti edetään kysymään tarjousta potentiaalisilta toimittajilta. Näistä toimittajista valitaan yksi tai useampi, yleensä halvin, ja tilataan halutut tuotteet haluttuna aikana. Seuraavaksi looginen askel on seurata toimitusten toteutumista ja maksaa lasku. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 62.)

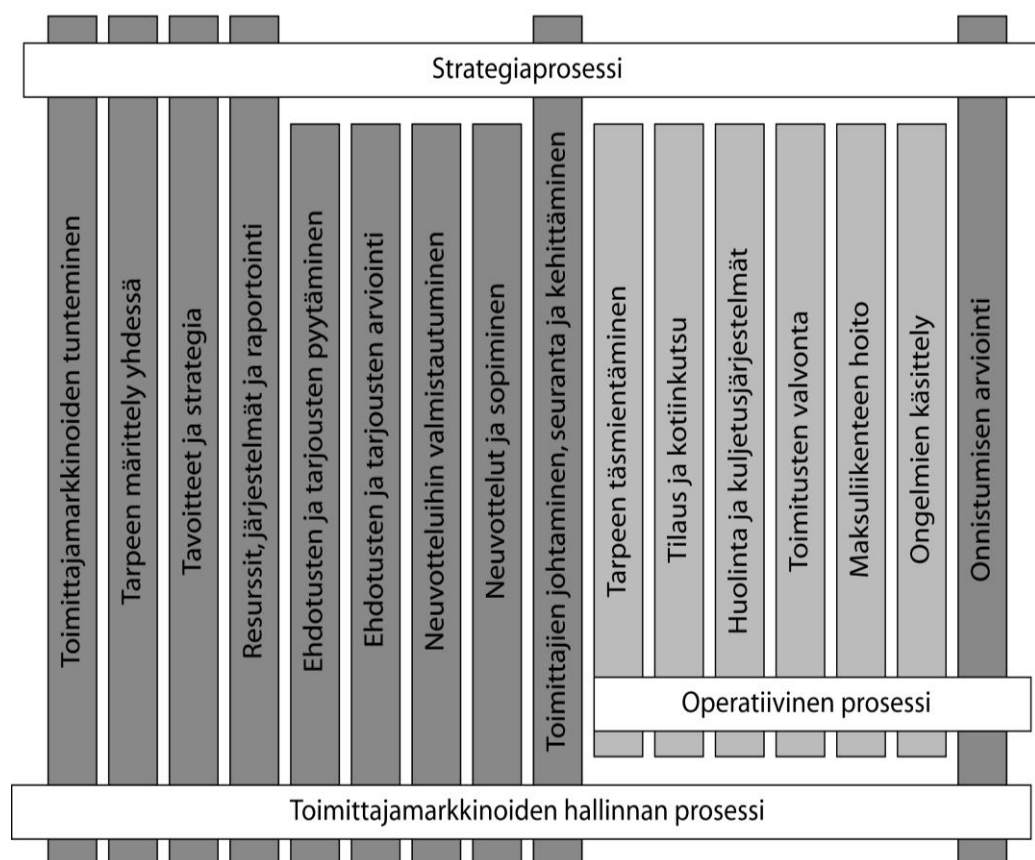


Kuvio 6. Perinteinen tapa kuvata hankintaprosessia (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 62)

Perinteisesti hankinta nähdään organisaation tukitoimintona, jolla varmistetaan organisaation toimintojen jatkuminen. Tämä **reaktiivinen** toimintamalli on pääosin passiivinen ja hankinnan kehittäminen perustuu lähinnä vuosittain tehtäviin tarjouspyyntö-

kierrokseen. Hankinta painottuu päivittäisten rutiinien ja tilauksien hallintaan ja olemassa olevan tilanteen ylläpitämiseen. Hankintatoimi reagoi muutoksiin vain, jos sille on tarvetta. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 61–62.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 63–65) mukaan laajempi näkökulma hankintaan sisältää **proaktiivisemman** lähestymisen (ks. kuvio 7). Laajemmassa näkökulmassa hankinta nähdään yrityksen keskeisenä toimintana. Hankinnasta vastaavat toimivat yhteistyössä kaikkien organisaation osien kanssa.



Kuvio 7. Laajempi näkökulma hankinnan prosesseihin (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 65)

Laajemmassa näkökulmassa yritys ottaa hankintastrategian osaksi kokonaisstrategiaa. Hankinta nähdään laajempänä kokonaisuutena kuin vain operatiivisena toimintana, jolla hankitaan tarveaineita ja palveluita. Hankinta nähdään mahdollisuutena ja lisäarvoa tuottavana osa-alueena yritystoiminnassa. Hankintatoimi osaltaan pyrkii toteutta-

maan hankintastrategiaa, joka on tiukasti yhteydessä yrityksen kokonaistrategiaan. Näin koko hankinta osaltaan pyrkii varmistamaan yrityksen kulkemisen haluttuun suuntaan ja tukemaan yrityksen kokonaistrategian toteutumista. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 63–65.)

Erona perinteiseen hankintaprosessin kuvaukseen laajemmassa näkökulmassa on se, että hankinta pyritään ajattelemaan proaktiivisena toimintona yrityksessä. Reaktiivinen hankinta pohjautuu pitkälti olettamukseen, että toimintaympäristöön reagoidaan muutoksien sattuessa, kun taas proaktiivinen lähestyminen tarkoittaa, että pyritään luomaan otollisia olosuhteita ja reagoidaan mahdollisiin hankaluuksiin jo etukäteen. Tähän pyritään kehittämällä toimittajasuhteita ja toisaalta taas lisäämällä yrityksen neuvotteluvoimaa. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 63–65.)

## 4.5 Strategia

Mika Kamensky väittää kirjassaan *Strateginen johtaminen* (2008, 19), että strategia on liian monialainen käsite määriteltäväksi lyhyesti ja kaiken kattavasti. Hän kuitenkin määrittelee strategian kolmella eri tavalla:

- ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.”
- ”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.”
- ”Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”

Ensimmäinen määritelmä korostaa Kamenskyn (2008, 19) mukaan sitä, että strategian lähtökohtana on muuttuva toimintaympäristö, johon strategialla yritetään vastata. Strategia sisältää tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Kyse on hänen mukaansa siitä, että yritys tekee valintoja lukemattomista vaihtoehdoista. Asioita pistetään tärkeysjärjestykseen ja tietoisesti myös kieltäydytään jopa hyvistä vaihtoehdoista, jos ne eivät vie haluttuun suuntaan. Yrityksessä tiedostetaan suuntaviivat ja toteutetaan määrätietoisesti askelia tavoitteisiin pääsemiseksi.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 114–115) määrittelevät, että strategia on ihmisten tavoitteiden, yleensä johdon, pohjalta luotu suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi. Heidän mukaansa Ansoff ja Andrews 1960- ja 1970-luvuilla pelkistivät strategian vain hyväksi suunnitelmaksi. Suunnitelmallisuuden koulukunta korosti esimerkiksi viiden – seitsemän vuoden yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia, jotka pohjautuivat tarkkoihin taloudellisiin laskelmiin.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 115–117) tuovat esiin Henry Mintzbergin 1990-luvulla esittämän kritiikin suunnittelukoulukuntaa kohtaan. Mintzbergin mukaan suunnitteluun keskittyvällä ajattelulla on nopeasti muuttuvassa ympäristössä heikkouksia. Hän esitti, että suunnittelukeskeisyys jättää huomioimatta jatkuvan oppimisen merkityksen muuttuvassa ympäristössä. Hänen mukaansa vahvuudet, heikkoudet ja uhkat sekä mahdollisuudet ovat dynaamisia ja hyvin tilanne- ja ongelmasidonnaisia. Tärkeimpänä Mintzbergin mukaan pitää nähdä organisaation tai yrityksen yksittäisten jäsenten henkisten voimavarojen ja jatkuvan oppimisen merkitys. Organisaation tai yrityksen rakenne vaikuttaa oleellisesti strategiaan, ja näin ollen rakenteen ja strategiaan pitäisi kehittyä vuorovaikutuksessa.

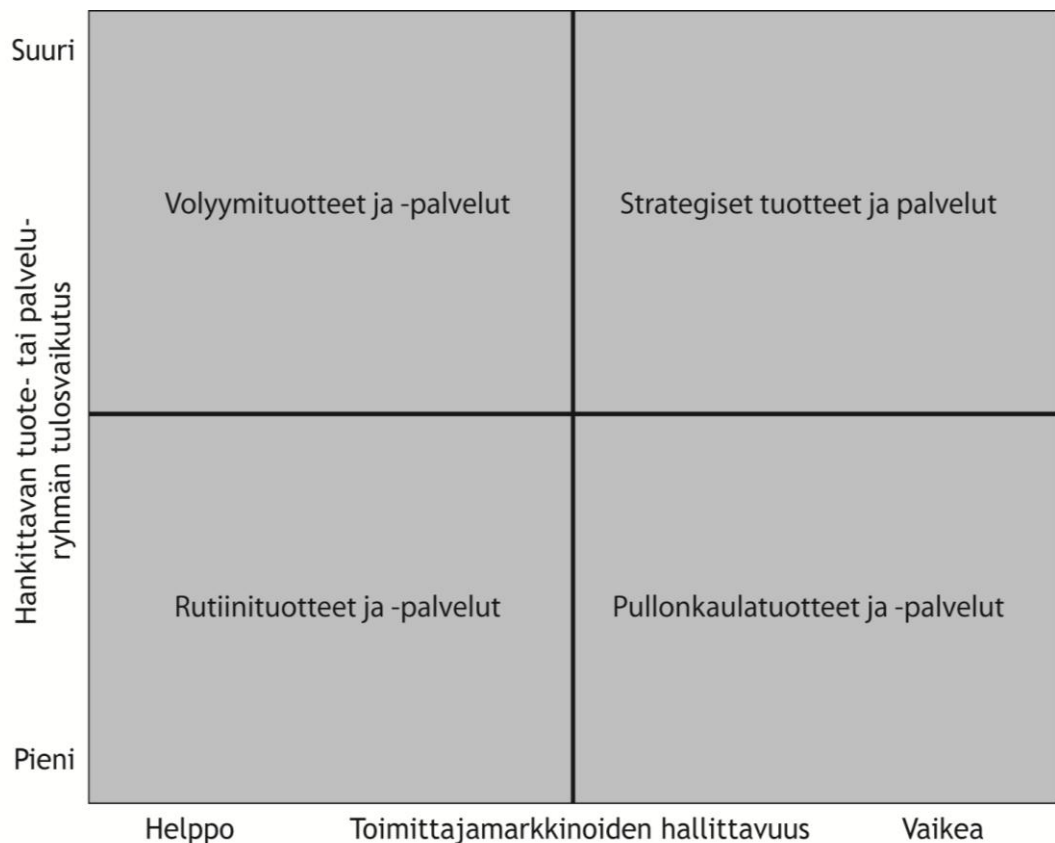
Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 115–117) mukaan Mintzbergin ajattelu johtaa kahteen vaatimukseen: Ensinnäkin tavoitteet ja strategialinjaukset pitää saada viestitettyä koko organisaatiolle. Toiseksi organisaation sisäisen vuorovaikutuksen täytyy olla tiivistä ja sitä pitää olla mahdollista kehittää. Strategia tiivistää organisaatiolle tavoitteet ja yhteisesti sovitut keinot niiden saavuttamiseksi. Kun hankintastrategia alkaa lähestyä kokonaisstrategiaa, on tärkeää luoda hankintastrategia, joka tukee ja viestii osaltaan sitä, mitä tavoitellaan ja miten asioita hoidetaan.

Mika Kamensky (2008, 120–121) tuo esiin analyysityön merkityksen strategiатыöskentelylle. Hänen mukaansa analyysit ovat perusta strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uudistamiselle. Niillä luodaan kuva lähtötilanteesta ja lisätään tuntemusta yrityksen toimintaympäristöstä, yrityksestä ja niiden vuorovaikutuksesta. Analyysityö myös kehittää ihmisten strategista osaamista ja parantaa analysointivalmiuksia sekä luo pohjaa yhteiselle näkemykselle strategiasta. Analyysit toimivat kaikkien päätöksiin pohjana, sillä on tiedettävä, mistä on tultu, missä ollaan ja mihin halutaan päästä.

## 4.6 Portfolioanalyysi

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 142–157) käsittelevät portfolioanalyysia tärkeänä työkaluna hankintoja mietittäessä. Hankinnan portfolioanalyysi ja tuotteiden palveluiden ryhmittely ja luokittelu soveltuvat parhaiten suunnittelu- ja strategiaprosessiin. Matriisi on erinomainen työkalu kuvaamaan nykytilannetta ja sitä voidaan käyttää suunniteltaessa haluttuja muutossuuntia ja strategisia linjauksia.

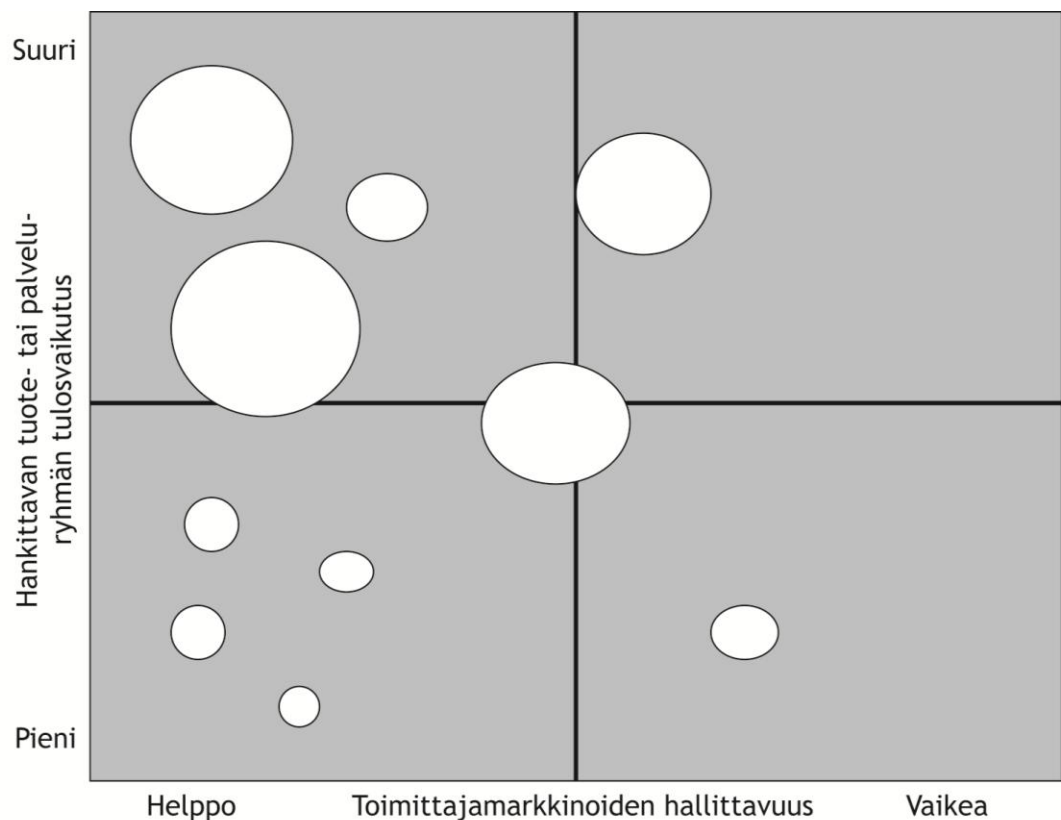
Portfolioanalyysi on Peter Kraljicin (1983) esittämä malli arvioida hankittavia tuotteita ja palveluita. Kaikessa yksinkertaisuudessaan malli on nelikenttämatriisi (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Kraljicin matriisi (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008,143)

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 144) selittävät matriisia niin, että hankintoja jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvän riskin perusteella. Lähtökohtana on ajatus, että hankintoja tekeväälle yritykselle kaikki hankinnat eivät ole samanarvoisia.

Matriisiin oikeaan laitaan sijoittuvat ne tuoteryhmät, joilla on käytännössä yksi toimittaja, joka on monopoli-asemassa ainakin ostavaan yritykseen nähden. Vasempaan laitaan tulevat tuoteryhmät, joille on markkinoilla monia saatavilla olevia toimittajia. Yläreunaan tulevat suurimman tuoton tuovat tuoteryhmät ja pohjalle pienimmällä tulosvaikutuksella olevat tuoteryhmät. Hankinnan portfolioanalyysin lopputuloksena syntyy kuva yrityksen hankinnoista. Kuviossa 9 pallojen pinta-ala vastaa hankintojen rahallista arvoa.



Kuvio 9. Organisaation hankintojen sijoittuminen Kraljicin matriisiin (Iloranta & Muihonen-Pajunen. 2008, 153)

**Volyymituotteet ja -palvelut** koostuvat tuotteista, joiden hankintavolyymi on suuri. Niiden toimittajamarkkinoilla on monia vaihtoehtoisia toimittajia ja hankintakanavia. Nämä tuotteet muodostavat usein suurimman osan organisaation rahamääräisestä hankinnasta. Näiden tuotteiden osalta kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtaminen helppoa, joten aggressiivisia ja perinteisiä neuvottelutaktiikoita voidaan käyttää kilpailutet-

taessa toimittajia. Pienikin prosentuaalinen säästö tässä ryhmässä voi merkittävästi parantaa kannattavuutta. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 144–155.)

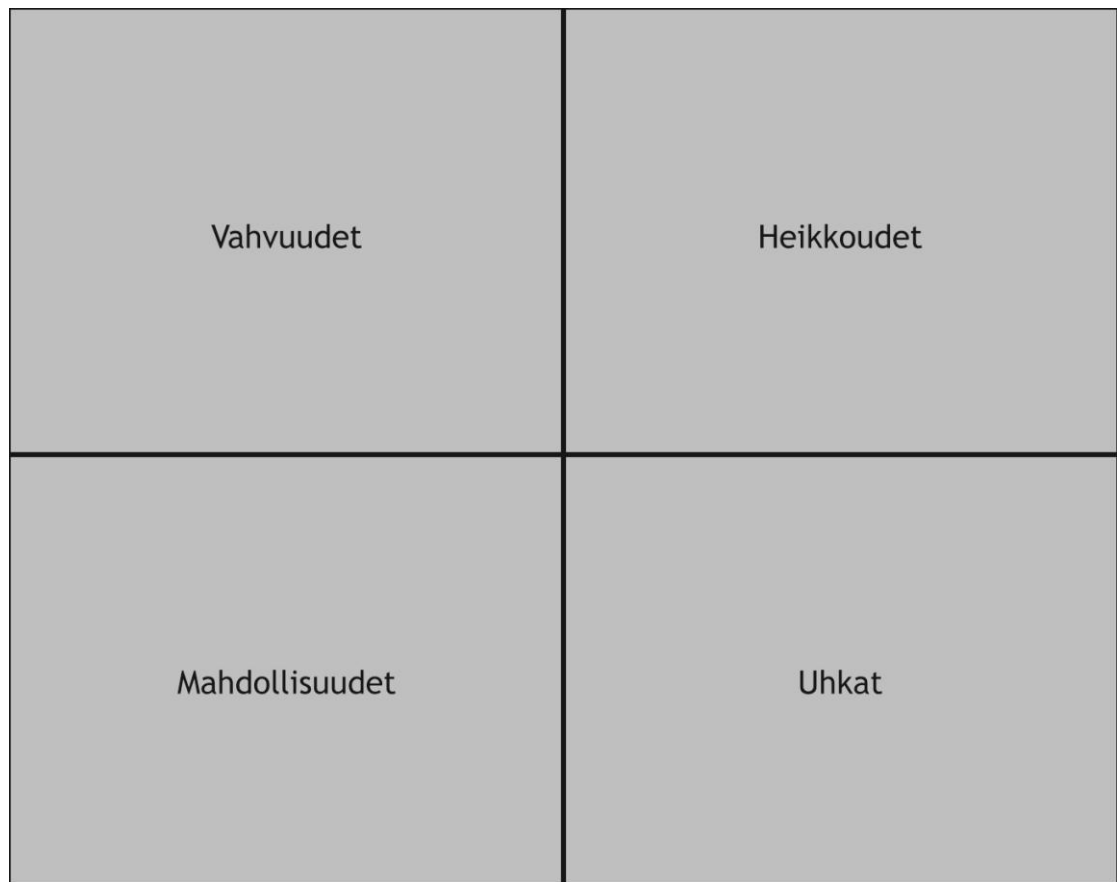
**Rutiinituotteet ja -palvelut** koostuvat tuotteista, jotka tyypillisesti ovat rahalliselta arvoltaan vähäisempiä, mutta joiden toimittajamarkkinoilla on monia kilpailevia toimittajia. Tämän ryhmän tuotteista esimerkkeinä ovat muun muassa toimistotarvikkeet, työkalut ja käsipyyhkeet. Rutiinituotteille ja -palveluille ominaista on, että hankintaan kuluva aika aiheuttaa suuremmat kustannukset kuin itse tavara. Hankintojen automatisointi ja delegointi käyttäjille ovat hyviä tapoja karsia kustannuksia. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 144–155.)

**Pullonkaulat tuotteet ja -palvelut** ovat tuotteita ja palveluita, joiden hankinnassa ollaan riippuvaisia vähäisestä määrästä toimittajia. Rahallisesti hankintojen määrä voi olla pienehkö, mutta tuotteiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia organisaation toiminnalle. Tähän kategoriaan osuvista tuotteista pyritään eroon, sillä niiden osalta ollaan riippuvaisia muista toimijoista, ilman että organisaatiolla itsellään olisi paljoo sanavaltaa hinnan tai laadun suhteen. On hyvä myös ymmärtää, että näitä sitoutumisloukkuja ammattimainen myyjä pyrkii luomaan. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 144–155.)

**Strategisiin tuotteisiin ja -palveluihin** sisältyvät tuotteet ja palvelut ovat taloudellisesti merkittäviä sekä yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Näillä tuotteilla ja palveluilla on vähäinen määrä toimittajia, ja tuotteet ovat usein (eivät aina) räätälöityjä ja ainutlaatuisia. Ryhmän tuotteet vaativat usein koko elinkaarensa ajan huolto- ja kunnossapitopalveluita alkuperäiseltä toimittajaltaan, ja jos toimittajan vaihtaminen ylipäättänsä on mahdollista, on se pitkä ja työläs prosessi. Strateginen palvelu on monesti erikoisosaamista vaativa, esimerkiksi tuotekehityspalvelu, jonka hankinnassa voidaan ajautua pitkäaikaiseen riippuvuussuhteeseen toimittajasta. Tämän ryhmän hankinta vaatii organisaatiolta erityisen paljon, perinteiset kilpailuttamislähtöiset ostamisen työkalut eivät toimi. Tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen on ainoa keino saada jotain hallittavuutta tällaiseen strategisesti merkittävään hankintasuhteeseen. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 144–155.)

## 4.7 SWOT-analyysi

Mika Kamenskyn kirjassa *Strateginen johtaminen* (2008, 203–206) esitetään SWOT-analyysi ylivoimaisesti suosituimpana strategiamenetelmänä Suomessa. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi (ks. kuvio 10), jossa vahvuudet ja heikkoudet kertovat yrityksen sisäisestä tilanteesta ja mahdollisuudet ja uhkat kertovat yrityksen toimintaympäristöstä.



Kuvio 10. SWOT-analyysi

Näennäisestä yksinkertaisuudestaan huolimatta voi SWOT-analyysia tehdessä mahdollisia ongelmia kuitenkin ilmetä. Ongelma on esimerkiksi se, että tekijällä ei ole todellista tuntemusta toimintaympäristöstä ja yrityksestä, vertailua ei tehdä todelliseen kilpailutilanteeseen eikä vaihtoehtojen oikea priorisointi onnistu. On myös uhkana yllätyksiä aliarvioida asioita, eikä kritiikkiä uskalleta tai haluta esittää. (Kamensky 2008, 203–206.)



## 4.8 Hankintojen arviointi

Hankintoja mitataan ja arvioidaan monesti hyvin karkeilla ja negatiivisuuteen keskittyvillä mittareilla: reklamaatioilla, virhetilastoilla, myöhästymisprosentteilla ja puutelistoilla. Näitä mittareita on helppo seurata, esimerkiksi yksi virheellinen tuote merkitään yhtenä virheenä. Kuitenkin esimerkiksi kustannussäästöjen osalta mittaustyökalut ja -menetelmät ovat vielä hyvin kehittymättömiä, sillä ne vaativat mielikuvitusta ja kykyä nähdä potentiaalisesti olemassa olevaa. Hankintojen merkityksen kasvava arvostaminen, niin taloudellisesti kuin strategisesti, asettaa uusia ja kasvavia vaatimuksia suoritustason jatkuvalla kehitymiselle, seurannalle ja arvioinnille. (Iloranta & Muhonen-Pajunen 2008, 431.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 432–434) mukaan suoritustason parantuminen on vahvasti kytköksissä mittaamiseen. Tiedon keräämisen, käsittelyn ja tulkitsemisen pitää olla tavoitteellista, suunniteltua sekä mielellään siihen erikoistuneiden ammattilaisten vastuulla. Tämän jälkeen pitäisi vielä keskustella niiden kanssa, jotka oikeasti asioille voivat jotain tehdä.

Hyvän mittarin ominaispiirteet voidaan Ilorannan ja Muhonen-Pajusen mukaan (2008, 434–435) kiteyttää viiteen periaatteeseen:

- Mitattavien asioiden ja suureiden pitää olla selkeästi yhteydessä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin.
- Mittarit ovat yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, mittarit ovat riittävän laajoja ja tasapainoisia.
- Mittareita seurataan organisaation jokaisella tasolla ja mittareita käytetään jatkuvan kehityksen välineenä.
- Seurannan mittaamisen tarkoituksena on antaa kuva prosessin nykytilasta ja sen kehitymisestä. Hyvä mittari paljastaa ongelmakohtia ja parantamisen paikkoja.
- Mittareiden perusteella pitäisi voida tehdä jonkin asteista trendiseurantaa ja mahdollisesti ennustaa tulevaisuuden muutoksia.

Hyvän mittariston kautta on helppo ymmärtää käyttäytymisen ja mittaamisen välinen suhde. Näitä hyviä, laaja-alaisia ja käyttökelpoisia mittareita on kuitenkin vaikea kehittää ja siksi ne ovat harvassa. Tyypillisesti organisaatioissa mittaamiseen liittyy monia ongelmia. Mittareita on rakennettu eri aikoina, ja mittareita ja tunnuslukuja on kertynyt monia. Mittareilla ei välttämättä ole mitään tekemistä keskenään, eivätkä mittarit ja tunnusluvut tue yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Yksittäiset työntekijät eivät koe kykenevänsä vaikuttamaan mitattaviin asioihin, joten mitään muutoksia ei tapahdu. (Iloranta & Muhonen-Pajunen. 2008, 434–435.)

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 436–437) toteavat, että jossain toisessa paikassa hyvä mittari, joka on asetettu väärään paikkaan, ohjaa toimintaa myös väärään suuntaan. Näitä virheitä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun toimittajien määrää minimoidaan ja joudutaan tilanteeseen, jossa ollaan liiankin riippuvaisia yhdestä. Tai jos hintaa halutaan aina vain alemmaksi sitomatta mittaria myös laatuun, saadaan halvempaa, mutta monesti heikompilaatuista, kuin mitä alun perin lähdettiin hakemaan.

## 5 Tuotetiedon hallinta

Mikko Ruuhonen ja Hannu Salmela tuovat kirjassaan Yrityksen tietohallinto (1999, 7-14) esille tietojärjestelmien kehittymisen ja niiden merkityksen yritysten toiminnan kannalta. Heidän mukaansa tietojärjestelmät ovat kehittyneet pelkästä dataa keräävistä muistipankeista tulevaisuutta ennustaviksi ja informaatiota tuottaviksi järjestelmiksi. Järjestelmät ovat nykyään osa interaktiivisia verkkoja, jotka ovat linkittyneet toisiinsa.

Ruuhonen ja Salmela (1999, 18) jatkavat, että yritystoiminta vaatii aktiivista johtamista ja vaikka tietojärjestelmät ovat avuksi ja niillä on myös tapana vakauttaa ja standardisoida toimintaa, ne myös monesti jäykistävät prosesseja ja toimintaa. Tästä syystä onkin tärkeää, että ei luoda tietojärjestelmää joka tukee vanhojen rutiinien ylläpitoa. Toinen asia mihin he ovat kiinnittävät huomiota, on monien yritysten hairautuminen uusimaan tietojärjestelmiä liian usein, luoden investointikierteen, jossa ei odoteta, että entinen investointi olisi kerinnyt maksamaan itseään takaisin. Tietotekniikan kypsyymisen ja sovellettavuuden arviointiin on siis perehdyttävä huolellisesti, jotta voitaisiin välttää muoti-ilmiöiden perässä juoksemista.

### 5.1 Tiedon tasot

Ruuhonen ja Salmela (1999, 24) esittävät tiedolle kolme määritelmää, jotka ovat data, informaatio ja tietämys. Data on käytännössä esimerkiksi yksittäisiä lukuja, kuten 1,2,3,4 tai 1234. Ne ovat lukusarjoja joita tietokoneet kykenevät käsittelemään. Informaatioksi data muuttuu, kun numeroille annetaan joku merkitys, kuten esimerkiksi varastopaikka 1234 tai tuotteet 1,2,3 ja 4. Ne ovat sidottu johonkin merkitykseen. Tietämykseksi data ja informaatio muuttuvat siinä vaiheessa, kun niihin liitetään vielä jonkinasteinen toimintaohje. Kuten esimerkiksi, että tuotteet 1,2,3 ja 4 ovat lopussa, tilaa lisää. Kaikkea tietoa ei tietenkään voi näin ilmaista, mutta pääperiaatteena data muuttuu merkitykselliseksi vasta kun siitä saadaan informaatiota ja informaatio muuttuu merkitykselliseksi vasta kun se tietämyksen kautta saa toiminnallisen sisällön. Tämä johtaa siihen, että tärkeintä ovat ihmisen kyky oppia ja käyttää tietojärjestelmiä apunaan toiminnassa.

Jouni Sakki (1986, 188–193) toteaa kirjassaan, että onnistunut ohjaustoiminta perustuu luotettavaan materiaalikirjanpitoon, jonka antamaan tietoon ohjaustoiminta raken-

netaan. Sakki myös jatkaa, että kun yrityksessä käsitellään vuosittain lukuisia varastotapahtumia, niin sisäänkirjaus kuin uloskirjauksia ja vahinko- ja poistokirjauksia, on tärkeää, että kirjanpidollisesti on selkeä ohjeistus, kuinka esimerkiksi sisäänkirjaus tapahtuu. Sisäänkirjauksen Sakki ilmoittaa olevan kriittisin vaihe materiaalikirjanpidon kannalta. Ohjaustoiminnan kannalta materiaalikirjanpitoon on kiinnitettävä erityistä tarkkuutta, sillä kunnollisen datan perusteella muodostettu informaatiokin on totuudenmukaista.

## 5.2 Tuotetiedon käyttö

Reijo Pouri esittää kirjassaan *Varastojen suunnittelu* (1983, 7), että varastoja muodostetaan joko toiminnan turvaamiseksi tai asiakaspalvelun varmistamiseksi. Hänen mukaansa varastot voidaan jakaa periaatteessa kahdella tapaa: toimintaa ja asiakaspalvelua turvaaviin tai prosessin kulkusuunnan mukaan. Prosessin mukaan jaettuna materiaali-varastot voidaan jakaa kolmeen osaan: raaka-aineet, puolivalmisteet ja valmiit tuotteet. Tai toimintaa turvaavat materiaalit ja asiakaspalvelua turvaavat – tavalla, jolloin tuotteet jaetaan esimerkiksi palveluiden tuottamiseen tarvittavat tuotteet ja oheismyyntituotteet.

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 142–157) esittivät, että hankinnan portfolio-analyysin pohjana käytettäisiin tuoteryhmittelyä. Jouni Sakki (1986, 43) esittää, että materiaalin ohjauksessa suunnitelmia ei tehdä pelkästään tuoteryhmien tasolla, vaan tärkeimmät tuotteet joudutaan suunnittelemaan nimiketasolla, eli yksittäisten tuotteiden tasolla. Molemmissa tapauksissa näkökulma riippuu siitä, että millä tasolla suunnittelua tehdään.

Niin Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 479–482), kuin Sakkikin (1986, 43–47) esittävät ABC-analyysin yhtenä tärkeimmistä tiedon analysointimenetelmistä. ABC-analyysissa oleellista on tilastomatemattinen Pareto-sääntö, jonka mukaan 20 %:lla nimikkeistä on 80 % vaikutus esimerkiksi tuottoon. Tai että 20 % kaikista tuotteista sitoo 80 % pääomasta. ABC-analyysissa yksittäiset tuotteet järjestetään laskevasti, yleensä hankintojen rahallisen arvon tai katteen suhteen. Kun nimikkeet ovat listattu, voidaan kumulatiivista kertymää hyväksi käyttäen rajata nimikkeet niin, että A nimikkeet ovat noin 80 % kumulatiivisesta kertymästä, eli käytännössä nimikkeitä tässä ryhmässä on noin 20 % kokonaismäärästä, mutta osuus esimerkiksi hankintahinnoista

on 80 %. Tokikaan sääntö ei ole aina näin tarkka, mutta tilastollisesti ollaan hyvin lähellä näitä lukuja. Oleellista on kuitenkin, että tuotteista on kerätty dataa nimikekohtaisesti, jotta ABC-analyysi on mahdollista suorittaa. ABC-analyysin tuloksia voidaan käyttää pohjana ja auttamassa luokittelemaan tuotteet ryhmiin.

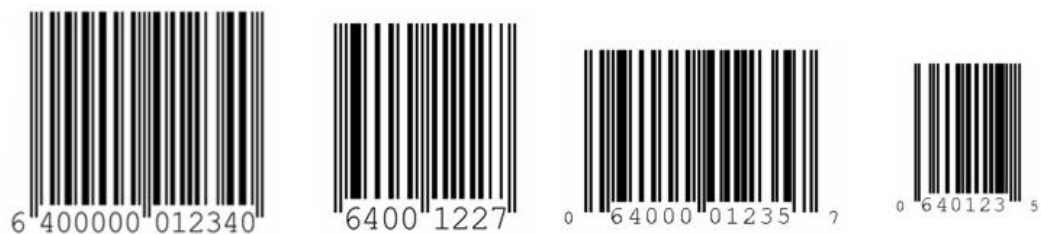
## 5.3 Viivakoodijärjestelmä

Viivakoodijärjestelmä koostuu nimensä mukaisesti viivakoodista (kuvio 11) ja sen lisäksi lukijasta. Viivakoodijärjestelmän pohjana on standardoitu numeroihin perustuva tiedon esittämismuoto, joka mahdollistaa erilaisten järjestelmien tiedonkeruun samoista symboleista.

Kauppanimikkeissä yksi käytetyimmistä symboleista on EAN-13 viivakoodi. Se on lineaarinen viivakoodi, joka esitetään nimensä mukaisesti visuaalisesti viivoina. Viivakoodisymbolin alla olevat luvut vastaavat viivakoodin sisältämiä lukuja. Viivakoodi kyetään lukemaan kassapääätteeseen kytketyllä monisädeskannerilla. EAN-13 sisältää ainoastaan 13-numeroisen GTIN koodin, eikä siihen voi lisätä muuta tietoa.

On olemassa myös EAN-8 symboli, joka on viivakoodi joka sisältää 8 numeroisen GTIN koodin. EAN-8 on ominaisuuksiltaan muuten samanlainen kuin EAN-13. Näiden lisäksi on vielä lähinnä USA:ssa ja Kanadassa käytössä oleva UPC-A ja UPC-E symbolit. Ne ovat myös viivakoodisymboleita ja toimivat myös Suomessa.

(EAN/UPC GS1 viivakoodit)



Kuvio 11. EAN-13, EAN-8, UPC-A ja UPC-E (GS1 – EAN/UPC viivakoodit)

## 6 Tutkimus ja tulokset

Tutkimuksessa perehdyttiin hankintojen määrään kauneudenhoitoalalla toimivan Qju's Shine Oy:n toiminnassa ja selvitettiin hankinnan nykytilaa sekä mahdollisia kehityskohteita materiaalinhallinnassa ja hankintojen organisoimisessa. Tutkimuksessa selvitetty ja esitetty tiedot on hankittu haastatteluiden, keskusteluiden ja havainnoinnin keinoin. Haastattelut hoidettiin teemahaastatteluina, joissa keskityttiin saamaan faktatietoa yrityksen toiminnasta ja prosesseista. Avoimien keskusteluiden avulla, samalla havaintoja tehden, selvitettiin näkemyksiä ja asenteita hankintaa kohtaan. Parhaimmaksi keinoksi tiedonkeruussa havaittiin rentoutuneessa ilmapiirissä suoritettuihin ohjaaviin keskusteluihin, joista saatiin suurin osa piilevästä tiedosta, jonka hankinta muodollisella haastattelulla oli selkeästi hankalampaa.

### 6.1 Hankinnan ominaispiirteet

Tutkimus aloitettiin keskusteluilla yrittäjän ja alihankkijayrittäjien kanssa, jotta saatiin kuva toimialasta ja yrityksestä. Näissä keskusteluissa tuli selvästi esille, että toimialalla on tapahtunut muutoksia ja esimerkiksi tuotemyynnin osalta kehitys on ollut laskujohteista. Vuokratasot varsinkin kaupungin keskustassa ovat myös nousseet ja liiketilän vuokra muodostaa suhteellisen ison osan kaikista yrityksien menoista. Pitkittynyt lama on myös aiheuttanut toimialalle tiukkenevaa tilannetta, sillä asiakkaiden käyntimäärät kampaamoissa ovat vähentyneet ja/tai kerralla käytettävä rahamäärä on vähentynyt. Yrityksessä on myös huomattu, että supermarketit ovat alkaneet myydä samoja tuotesarjoja, joita vielä lähimenneisyydessä sai vain kampaamoista ja erikoisliikkeistä, mikä edelleen edistää edellä mainittua kehitystä. Kampaamosta käytännössä käydään hakemassa tietoa, mitä tuotetta, esimerkiksi shampooa, asiakkaan kannattaisi käyttää ja sitten haetaan tuote halvimmasta mahdollisesta paikasta, koska tuotteita on saatavilla paikallisesti eri kaupoista. Toki kaikki eivät niin tee, mutta toimialalla on kuitenkin havaittavissa tällaista toimintaa, ja kehitys koskettaa myös kohdeyritystä.

Yrittäjiä haastateltaessa ja tuotevalikoimaa havainnoimalla selvisi, että kauneudenhoitoalalle ominaista ovat pitkälle jalostetut tuotteet, kuten kemikaaliyhdisteet, joita käytetään palveluiden tuottamisessa. Näitä tuotteita voidaan hankkia lukuisista eri lähteistä, mutta oman valmistusmahdollisuuden puuttuessa on hankinta erilaista kuin esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa. Puolivalmisteita ja raaka-aineita ostetaan suhteessa

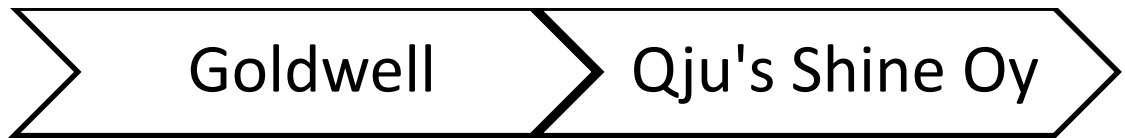
vähän ja asiakaskohtaiset räätälöintimahdollisuudet ovat tuotteiden osalta heikot. Palvelun räätälöinti tapahtuu pääasiassa työntekijän ammattitaidon avulla valittujen tuotteiden ja työstötapojen mukaan, esimerkiksi väripigmenttiaineiden sekoituksella, jolla pyritään minimoimaan asiakkaan oman hiusvärin tai aikaisempien värjäyksiä vaikutukset lopputuloksessa.

Haastattelun yhteydessä selvisi, että Loihtimon pääyrittäjän yritys Qju's Shine Oy vastaa pääasiassa Loihtimon hankinnoista, joten hankintojen yhteydessä Loihtimo ja Qju's Shine Oy ovat synonyymeja. Yritys hankkii ja hallinnoi teknisten tuotteiden eli hiusvärien, permanenttiaineiden sekä muiden töissä käytettävien tuotteiden ja aineiden varastoja. Alihankkijayrittäjät hankkivat satunnaisia tarveaineita, kuten tekoriipsiä ja meikkejä itsenäisesti, mutta suurin osa hankinnoista menee Qju's Shine Oy:n kautta, ja alihankkijayrittäjät maksavat osasta tuotteista käytön mukaan ja osa kuuluu laskettuna vuokraan. Näiden lisäksi Qju's Shine Oy hankkii ja omistaa jälleenmyyntituotteet, joiden myymisestä alihankkijat saavat provisiopalkkion.

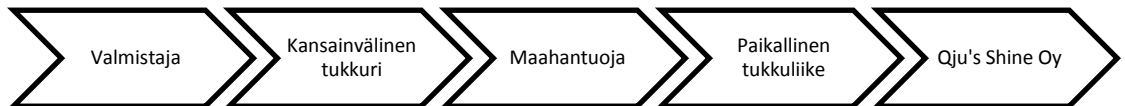
Kirjanpidosta ja haastatteluista voidaan päätellä, että palveluita, kuten kirjanpitoa, vakuutus- ja pankkipalveluita, huolto- ja korjauspalveluita, sekä markkinointipalveluita ja kassapistepalveluita, Qju's Shine Oy hankkii pääasiassa yritystoiminnan tueksi. Näiden lisäksi palveluiden osa-alueella tehdään yhteistyötä toisten pienten yritysten kanssa, esimerkiksi luomalla yhteisiä palvelupaketteja, joiden hinta on jyvitetty osakasyritysten kesken.

## 6.2 Toimitusketjut

Haastatteleamalla yrittäjää ja alihankkijayrittäjiä selvisi, että yritys hankkii värit, permanenttiaineet ja muut tekniset kampaustuotteet suoraan Goldwellilta, jonka varasto sijaitsee Ruotsissa (kuvio 12). Suuri osa hankittavista teknisistä tuotteista kuitenkin hankitaan myös paikallisilta tukkureilta (kuvio 13).



Kuvio 12. Toimitusketju Goldwellin tuotteille



Kuvio 13. Paikallisten tukkureiden toimitusketjurakenne

Palvelun tuottamiseen käytettäviä tarvikkeita, kuten hanskoja, foliota, kuminauhoja, pinnejä ja muita vastaavia, ostetaan myös paikallisilta tukkureilta ja kaupoista. Asiakstarjoilua ja tuotteita työssä viihtymistä varten, kuten kahvia, hedelmiä ja lehtiä, hankitaan myös paikallisista supermarketeista.

Yritys sijoittuu toimitusketjuissa hyvin pitkälti aivan ketjun loppupäähän ja käyttää palveluidensa tuottamisessa paljon valmiita tuotteita. Pienet tilausmäärät tekevät kauempaa tilatessa yksikkökohtaiset kuljetuskustannukset suuremmiksi ja suuremmissa erissä tilatessa varastosaldot kasvavat ja pääomaa sitoutuu, mikä johtaa kustannuksiin, kuten Ritvanen ja Koivisto (2007, 122) toteavat. Tämä sama asia on myös huomattu yrityksessä, ja tilausten koko pyritään optimoimaan niin, että saadaan lähetyskustannukset pienemmiksi tai kokonaan lähettäjän maksettavaksi, mutta kuitenkin niin pienissä määrissä, että varastosaldot eivät nouse liiaksi.

Läheltä hankittaessa kuljetuskustannukset jäävät pienemmiksi, yrityksen tapauksessa moni kuljetus tapahtuu työmatkalla tehtävinä ”nappaan ohikulkumatalla mukaan” -kuljetuksina. Paikallisesti ostettuna hintaan on kuitenkin lisätty paikallisen tukkurin tai kauppiaan kuljetus- ja varastointikustannukset (Reinikainen ym. 1997, 41–44), minkä myös yritys on huomannut. Haastattelun perusteella selvisi, että monesti varastotilanteen vaatiessa on ollut pakko turvautua hakemaan paikallisesta tukusta tuotteita, joita olisi saanut muualta halvemmalla, mutta joiden toimitus olisi kestänyt liian kauan.



## 6.3 Taloudellinen merkitys

Taloudellista merkitystä ja hankintojen osuutta menoista tutkittiin pääasiassa yrityksen sisäisestä kirjanpidosta. Kirjanpitoon yritys käyttää Procountor-palvelua, joka on taloushallinnon pilvipalvelu. Kun tutkimuksen tuloksia verrataan yrityksen Procountor-kirjanpitoon, voidaan huomata, että hankintoja on huomattavasti enemmän kuin pelkät ”ostot” taulukossa 1 kertoo. Itse asiassa lähes kaikki ”liiketoiminnan muut kulut” ovat hankintoja, joihin sisältyvät esimerkiksi vakuutukset, pankkipalvelut ja muut yrityksen ostamat tuotteet ja palvelut, joita syystä tai toisesta ei ole kirjattu hankinnoiksi. Tästä pääteltiin, että yrityksessä tieto hankintojen määrästä ja näkemys hankintojen merkityksestä saattaa olla todellisuudesta poikkeava.

Taulukko 1. Sisäisestä kirjanpidosta saatu lista ostoista ja palveluista

<b>Liikevaihto</b>	<b>78 656,46 €</b>
400, Ostot tilikauden aikana	- 16 166,08 €
445, Ulkopuoliset palvelut	- 26 825,28 €
Liiketoiminnan muut kulut	- 42 842,04 €
<b>Yhteensä</b>	<b>- 85 833,40 €</b>

Qju’s Shine Oy:n tapauksessa hankintaa on paljon. Kun liikevaihto on noin 79000€ vuonna 2014–2015 (ks. taulukko 1), on hankintojen osuus liikevaihdosta yhteensä 104 %. Ilman vuokratuollisten alihankintaa, uusien tilojen remontointia ja liiketilojen vuokria on hankintojen osuus 40 %. Tähän 40 prosenttiin eivät siis sisälly Qju’s Shine Oy:n työntekijäkustannukset, rahoituskustannukset, alihankinta eivätkä muutkaan vastaavat kustannukset. Kun liikevaihdosta vähennetään alihankintayrittäjille tilitetyt myyntitulot, päästään liikevaihdossa noin 49000 euroon, minkä jälkeen hankintojen (pois lukien tilavuokrat, alihankinta, remontointi ja vastaavat) osuus on 65 % tästä liikevaihdosta. Tämä 65 % sisältää siis kaiken sen, minkä yritys hankkii ja ostaa: palvelut, tuotteet ja materiaalit.

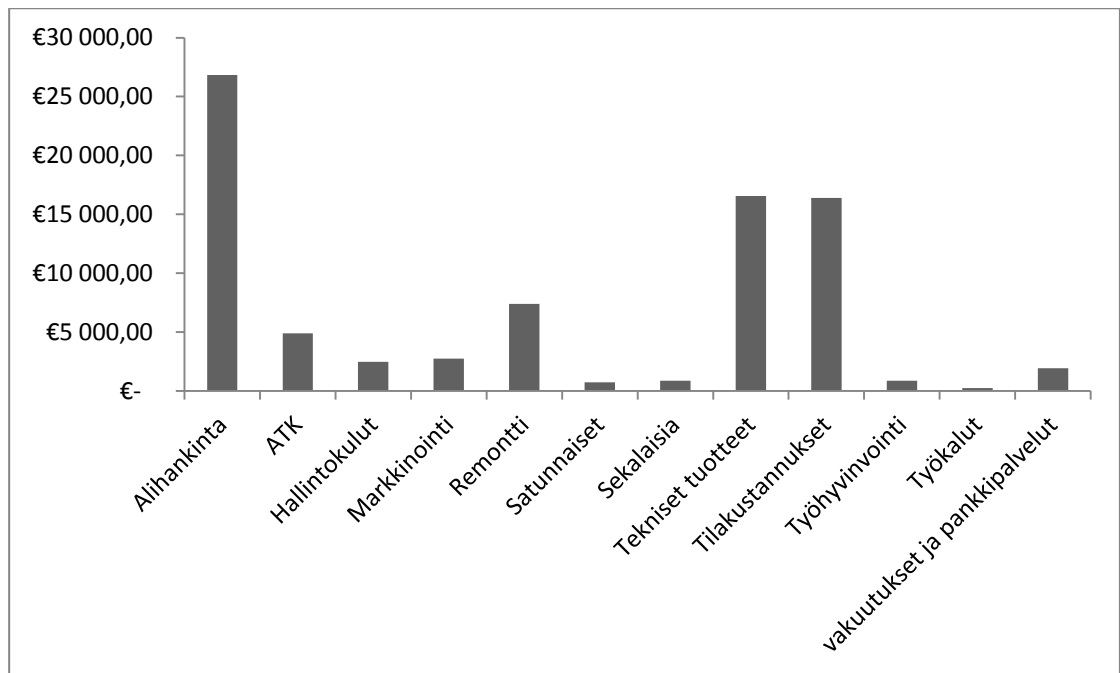
Kaikki tutkimuksessa käytetyt arvot poikkeavat taulukon 1 arvoista, sillä luvut ovat suoraan sisäisestä kirjanpidosta ja kuviosta voidaan huomata, että kun kustannukset lasketaan yhteen, ne eroavat tutkimuksessa esiintyvistä hankintojen osuudesta. Tämä

ero selittyy pitkälti sillä, että taulukon 1 mukaiseen kirjanpitoon on laskettu erilaisia rahoituksen alle kuuluvia kustannuksia, kuten myöhästymismaksuja ja työntekijäkustannuksia, esimerkiksi satunnaisia TYEL-maksuja. Tutkimuksen aikana kirjanpitoa siivottiin ja järjesteltiin niin, että kaikkien hankintojen määrä tulisi selväksi. Vakuutuksien osalta voisi myös toki miettiä, että lasketaanko ihmisten vakuutus työntekijäkustannuksiin, mutta koska vakuutukset ovat palvelu, jonka voi kilpailuttaa, lasketaan ne tässä tutkimuksessa hankinnan alle. Nämä erot ja epätarkkuus kirjanpidollisesti ovat yksi esimerkki siitä, miksi hankintojen tutkiminen oli haasteellista.

Hankintojen portfolioanalyysin tekeminen Loihtimon sisäisestä kirjanpidosta osoittautui haasteelliseksi, osittain sisäisen kirjanpidon puutteellisen erittelyn takia. Kirjanpitoa käsiteltiin selkeämmäksi ja tehtiin karkeata lajittelua (ks. liite 1), minkä jälkeen hankinnoista tehtiin toimittajakohtaisesti laskelma, kuinka paljon mistäkin on ostettu (ks. liite 3.) Koska suurin osa hankinnoista on hajautunut niin, että tietyiltä toimittajilta hankitaan tiettyjä tuotteita, voitiin toimittajien mukaan tehdä karkea tuoteryhmäjako (taulukko 2 ja kuvio 14).

Taulukko 2. Tuoteryhmiin jaoteltu taulukko, joka sisältää kaikki hankinnat karkeisiin tuoteryhmiin jaoteltuna.

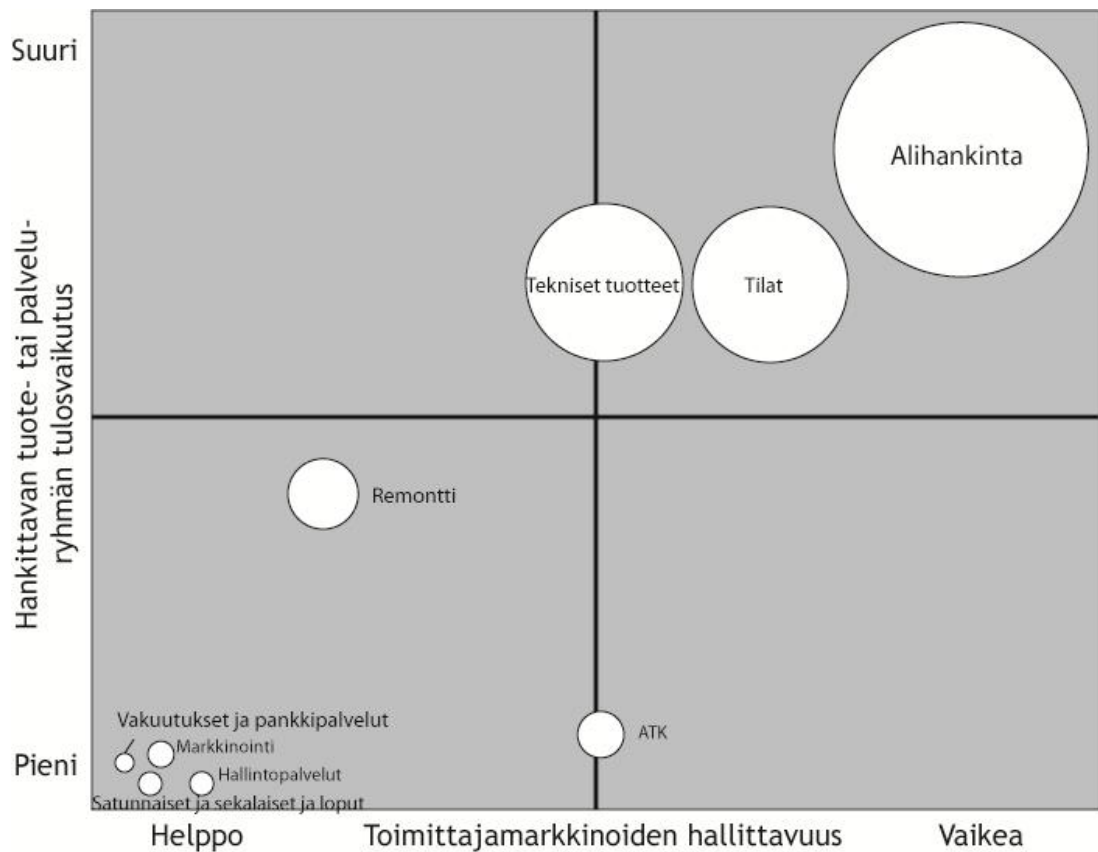
Alihankinta	26 825,28 €
ATK	4 897,11 €
Hallintokulut	2 487,71 €
Markkinointi	2 765,31 €
Remontti	7 414,06 €
Satunnaiset	736,13 €
Sekalaisia	882,87 €
Tekniset tuotteet	16 570,47 €
Tilakustannukset	16 399,10 €
Työhyvinvointi	880,37 €
Työkalut	258,06 €
Vakuutukset ja pankkipalvelut	1 949,32 €
<b>Yhteensä</b>	<b>82 065,79 €</b>



Kuvio 14. Taulukko 2 esitettynä graafisesti.

Tästä tuoteryhmäjaottelusta tehtiin portfolioanalyysin mukainen kuvio 15, joka kuvastaa Qju's Shine Oy:n hankintoja. Tuoteryhmät on sijoitettu vaaka-akselin mukaisesti arvioidun toimittajan vaihtamisen hankaluuden ja kustannuksien mukaisesti.

Portfolioanalyysissä pystyakselin mukaan sijoitettaisiin tuoteryhmät esimerkiksi kateen mukaan tai myynnin rahallisen määrän mukaan, jotta saadaan syy-seuraus-suhde hankinnan ja myynnin välille visualisoitua. Tässä tutkimuksessa tuoteryhmät on sijoitettu pystyakselille niihin käytettyjen resurssien mukaisesti, mitä myös pallon pinta-ala ilmaisee. Ongelmana analyysille kuviossa 15 ovat tuotteiden erilaiset tuottovaikutukset, joiden arviointi on lähes mahdotonta täsmällisen hankinta- ja käyttökirjanpidon vertailukelvottomuuden vuoksi.

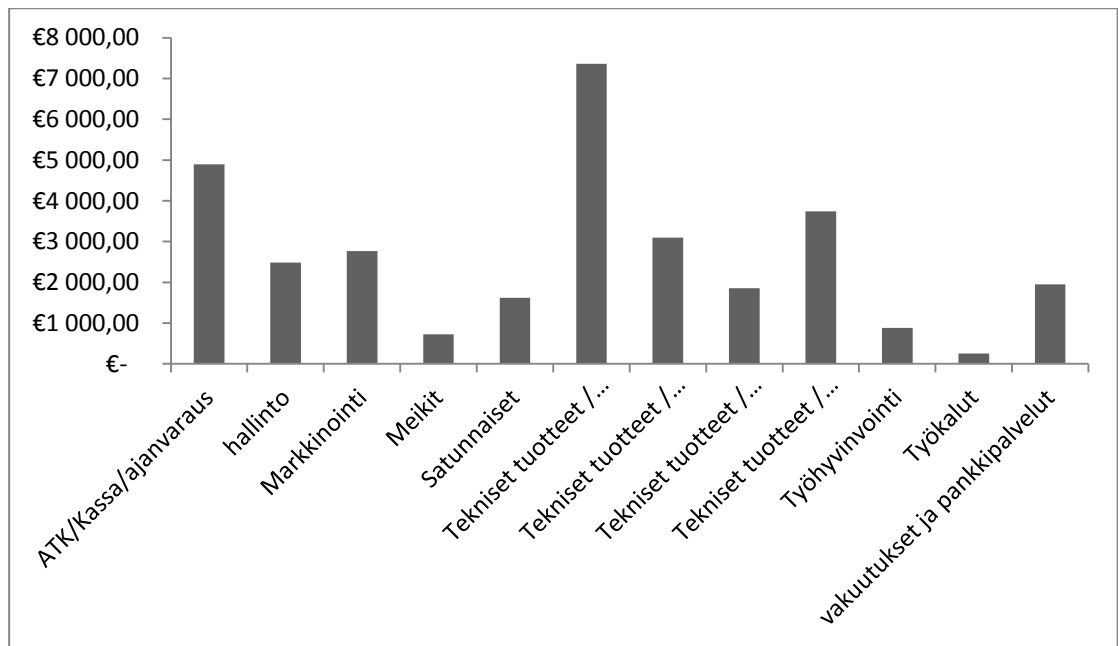


Kuvio 15. Portfolioanalyysi hankinnoista

Seuraava vaihe tutkimuksessa oli toimittajittain listaus (ks. liite 2). Listoista on poistettu alihankintakustannukset sekä vuokra- ja remonttikustannukset, jotta saadaan selville tuotteiden ja palveluiden osuus (ks. taulukko 3 ja kuvio 16)

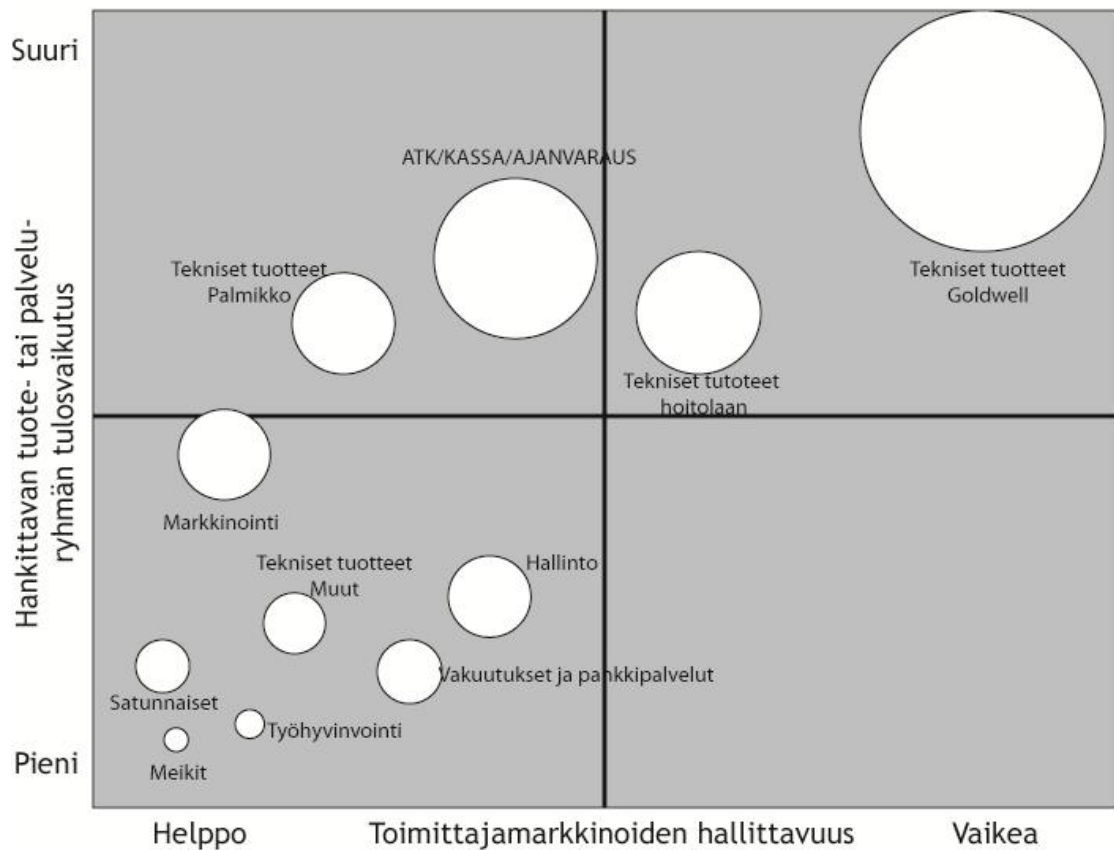
Taulukko 3. Hankintojen tuoteryhmäjako ilman alihankintaa ja tilakustannuksia

ATK/Kassa/ajanvaraus	4 897,11 €
Hallinto	2 487,71 €
Markkinointi	2 765,31 €
Meikit	728,51 €
Satunnaiset	1 619,00 €
Tekniset tuotteet / Jälleenmyyntituotteet Goldwell	7 360,46 €
Tekniset tuotteet / Jälleenmyyntituotteet Palmikko	3 093,32 €
Tekniset tuotteet / Jälleenmyyntituotteet muut	1 859,70 €
Tekniset tuotteet / jälleenmyyntituotteet hoitolaan	3 743,19 €
Työhyvinvointi	880,37 €
Työkalut	258,06 €
Vakuutukset ja pankkipalvelut	1 949,32 €
Yhteensä	31 642,06 €



Kuvio 16. Taulukko 3 esitettynä graafisesti

Tuoteryhmäkohtaisesti tehtiin myös portfolioanalyysin kaltainen kuvio 17, josta nähdään myös arvioitu hankaluus ja sitoutuminen toimittajiin. Sitoutuminen arvioitiin vaihtamisen oletettujen kustannustekijöiden ja menetettyjen yhteistyöetujen kautta.



Kuvio 17. Portfolioanalyysi tuotteista ja palveluista

Analyyssissä ei käytetty tulosvaikutusta, koska on vaikea arvioida, kuinka paljon mikäkin tuoteryhmä tuottaa. Kuten kuviossa 15, tässäkin analyyssissä käytetään rahallista määrää pystyakselille sijoittamiseksi. Myyntituoteryhmien analysointi käyttäen esimerkiksi myyntituottoja, voitaisiin portfolioanalyysillä kuvata hankintoja, sikäli kun hankintakirjanpitoa ja myyntikirjanpitoa kyettäisiin vertailemaan. Kuitenkin, kuten kuvioista 16 ja 17 sekä taulukosta 3 voidaan nähdä, on kampaamotukkujen osuus hankinnoista suuri. Yllättäen yhdeksi suureksi kustannukseksi paljastui kotisivujen, kassan ja maksupäätteen ja ajanvarauspalveluiden sekä lisensoitujen tietokoneiden osuus. Näistäkin yksi suuri erottui selkeästi joukosta ja se oli asiakastyytyväisyyskyselypalvelu, joka kattaa melkein neljänneksen kaikista ryhmän kuluista (ks. liitteet 2 ja 3).

## 6.4 Mittaaminen, seuranta ja arviointi

Haastattelussa ja keskusteluissa ilmeni, että Qju's Shine Oy:ssä / Loihtimossa erilaiset seurannat, kuten myynnin seuranta, hankintojen seuranta ja inventaarion seuranta ovat satunnaista ja melko yleisellä tasolla. Sisään tulevien tuotteiden osalta hankinnat ja ostot kirjataan sisäiseen kirjanpitoon pääasiassa suurina könttäsommina ja toimittaja/hankintapaikka kirjataan ”jotakuinkin”. Täsmällistä hankintojen sisäänkirjausta ja inventaariorekisteristä ei ole. Liian suurien varastojen on todettu heikentävän yrityksen toimintakykyä ja liian suurista varastoista on pyritty eroon aikaisempina vuosina.

Kassajärjestelmä toimii pääasiallisena myynnin seuraamisen välineenä ja värien sekä hapetteen että muiden vastaavien tuotteiden osalta myydyt määrät kirjataan grammalleen. Myyntituotteista kirjataan myydyksi tuotemerkin mukaan, esimerkiksi Goldwellin shampoo ja hoitoaine kirjataan myydyksi Goldwellin tuotteena, ei nimikekohtaisesti. Kassajärjestelmä kuitenkin mahdollistaisi viivakoodinlukijan kytkemisen järjestelmään ja mahdollistaisi nimikekohtaisen myynnin seuraamisen.

Inventaarion seuranta yrityksessä tehdään satunnaisesti pitkin vuotta, painottuen tilikauden päätökseen, jolloin kirjataan vaihto-omaisuutta. Aikaisemmin havaitun varastojen kertymisen johdosta yrityksessä käytetään silmämääräistä inventaarionhallintaa, pitäen vain 2-3 kappaletta tiettyjä tuotteita hyllyssä. Täydennystilaus suoritetaan siinä vaiheessa, kun voidaan tilata useampi kappale kerralla. Tarvikkeiden, kuten hanskojen, kohdalla varastoja täydennetään silloin kun siltä tuntuu.

Hankinnan onnistumista mitataan ja arvioidaan jälleenmyyntituotteiden osalta niin, että katsotaan mitä on ostettu ja kuinka paljon, jota sitten verrataan toteutuneisiin myyntitavoitteisiin. Tämän jälkeen tehdään mahdollisia muutoksia.

Asiakastyytyväisyyttä ja markkinatutkimusta tehdään yrityksessä kassan yhteydessä olevalla päätepalvelulla, joka sisältää kysymyksiä asiakkaille. Kysymykset koskevat käytännössä asiakkaiden käyttäytymistä, kuten mistä ostaa tuotteensa ja kuinka usein ostaa tuotteita. Näiden lisäksi kysytään myös palveluun tyytyväisyyttä.

## 6.5 Strategia

Merkittävä hankintaan vaikuttava asia on Qju's Shine Oy:n yrittäjän sitoutuminen Goldwellin kouluttajaksi. Tämä vaikuttaa myös sopimuksellisesti niin, että Loihtimos- sa käytetään Goldwellin tuotesarjoja niiltä osin kuin tuotteita on Goldwellin valikoimassa tarjolla haluttuihin tarkoituksiin. Goldwellin kouluttajana yrittäjä saa viimeaikaisinta tietoa tuotteista ja suoraa taloudellista hyötyä kumppanuudesta alhaisemman hankintahinnan kautta.

Yrityksen johtavana ajatuksena on hankkia laadukkaita tuotteita, joiden avulla voidaan tuottaa laadukkaita palveluita. Koska tuotteet ovat niin iso osa palvelun tuottamista, nähdään niiden hankinta tärkeänä osana palvelun tuottamiseksi.

Yrityksessä on ajansaatossa kokeiltu linjavetoja, esimerkiksi niin, että teknisiä tuotteita, kuten värejä hankitaan vain ja ainoastaan Goldwelliltä tilaamalla. Tämä on kuitenkin osoittautunut osittain haasteelliseksi ja on palattu tapaan, jossa ”vain välttämättömät” tuotteet hankitaan paikallisilta tukkureilta. Se mikä on välttämätöntä jää hyvin pitkälti alihankkijan päätettäväksi. Varsinaista kirjattua strategiaa hankinnalle ei kuitenkaan ole.

SWOT-analyysi on Mika Kamenskyn (2008, 203–206) mukaan kaikista suosituin strategia-analyysin työkalu. Sen avulla nähdään nopeasti yrityksen sisäistä tilaa ja ulkoista toimintaympäristöä koskevat plussat ja miinukset. Tässä tutkimuksessa kuitenkin arvioidaan sovelletulla SWOT-analyysillä yrityksen hankinnan nykytilaa ja tulevaisuutta.

SWOT-analyysistä (ks. liite 4) nähdään, että yrityksen vahvuudet ovat erilaistumisessa ja joustavuudessa toteuttaa asiakkaille räätälöityjä palveluita. Liiallinen joustavuus kuitenkin on johtanut hankintojen paisumiseen. Yhteistyö organisaation sisäisesti ja ulkoisesti avaa mahdollisuuksia kehittää yhteistyötä ja siirtää hankintaan liittyviä rutiineita ja vastuuta yrittäjältä itseltään laajemmalle alueelle. Tätä varten kuitenkin on tärkeää tehdä selkeät suuntaviivat ja viestiä ne läpi organisaation. Kirjanpitoa ja tavaran vastaanottoa pitää standardisoida, jotta saadaan luotettavaa tietoa, jonka mukaan ohjausliikkeitä ja hankinnassa onnistumista voidaan suorittaa.



## 7 Johtopäätökset

Qju's Shine Oy:n tapauksessa tutkimus osoittaa, että hankintoihin on tilikauden aikana mennyt enemmän rahaa, kuin mitä yritykselle on syntynyt myyntiä, mikä johtaa suoraan tuloksen tappiollisuuteen. Yritykselle on tärkeää selvittää kokonaiskuva hankintojen määrästä, sillä niihin keskittymällä on Ritvasen ja Koiviston (2007, 104) mukaan suuri vaikutus kannattavuuteen. Tutkimuksen tulos osoittaaakin, että hankintoja on erittäin paljon ja että kokonaiskuva saattaa hämärtyä ja esimerkiksi kirjanpitoa tai pankkipalveluita ei mielletä hankinnoiksi. Du Pontin mallin (Ritvanen & Koivisto. 2007, 122) mukaisesti ainoa tapa saada tulos voitolliseksi, on joko lisätä myyntiä tai karsia kustannuksia.

Kuten kirjanpidosta pystyttiin havaitsemaan, niin yrityksellä kuluu eniten rahaa alihankintaan, tämä johtuu siitä, että alihankkijan myynti menee Qju's Shine Oy:n kautta. Kustannuksista seuraavaksi isoimmiksi muodostuvat tilakustannukset ja tekniset tuotteet. Tilakustannuksista ei pystytä karsimaan, mutta niitä voidaan jakaa vuokra- tuoliyrittäjien kanssa. Remonttikustannuksia ei seuraavina vuosina pitäisi tulla juurikaan, sillä yritys aikoo pysyä samalla paikalla pidempään. Suurimmaksi tuoteryhmäksi jäävät siis tekniset tuotteet ja jälleenmyyntituotteet. Näiden tuotteiden osalta hankinnan ja materiaalinohjauksen kehittäminen on siis erittäin tärkeää tuloksen parantamiseksi, sillä jopa pienellä säästöllä on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Ritvanen & Koivisto. 2007, 121).

Jouni Sakki (1999, 188–193) toteaa, että onnistuneen ohjaustoiminnan pohjalla on onnistunut kirjanpito. Tutkimuksen aikana sisäisen kirjanpidon merkitys on tullut erittäin selvästi esille, sillä kohdeyrityksessä kirjanpidon tarkkuus ja standardointi on heikolla tasolla. Erittäin kriittisenä pisteenä Sakki mainitsee sisäänkirjauksen. Tähän törmättiin myös tutkimuksen aikana. On erittäin työlästä tai lähes mahdotonta tietää, mitä hankitaan ja kuinka paljon, jos vastaanottamisen/hankinnan aikana ei ole kirjattu selkeästi ylös mitä on ostettu ja kuinka paljon. Tämä tasaisesti ja standardoidusti kerätty data voidaan myöhemmin jalostaa informaatioksi ja tietämykseksi miten toimia, niin kuin Ruohonen ja Salmela (1999, 7-14, 24) esittävät. Ruohonen ja Salmela (1999, 18) myös esittivät väittämän, että standardisoinnilla on tapana jäykistää prosesseja ja toimintaa, ja että standardoitaessa ja kehittäessä tietojärjestelmiä, ne eivät saa tukea vanhoja rakenteita. Tätä näkökulmaa on myös hyvä miettiä, sillä datan keräämisen pitää olla tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen kassajärjestelmään on mahdollista liittää viivakoodinlukija, jolloin myynnin seuraaminen olisi helppoa nimikekohtaisesti. Tämän lisäksi hankitut tuotteet pitäisi kirjata sisään nimikkeittäin tai vähintään tarkoituksenmukaisin tuoteryhmittäin. Näin ollen olisi mahdollista toteuttaa ABC-analyysejä myynnistä ja hankinnoista sekä tehdä erilaisia muita analyysejä, jotka ovat Mika Kamenskyn (2008, 120–121) mukaan strategisen työskentelyn kannalta elintärkeä osa.

Qju's Shine Oy:n hankintastrategia ja prosessi rakentuu pitkälti Ilorannan ja Muhonen-Pajusen (2008, 62) esittämän perinteisen hankintaprosessin mukaisesti. Tuotteita hankitaan lähinnä tarpeeseen ja tarve määritellään yrityksen näkemyksenä siitä, mitä tuotteita tarvitaan palveluiden tuottamiseen ja mitä halutaan myydä. Tuotehankinnat toki tehdään etukäteen, mutta yleisesti ”ostetaan vain tarpeeseen” -ajattelu on kuitenkin ajanut yrityksen tilanteeseen, jossa hankinta on reaktiivista.

Yrityksen tekemä yhteistyö Goldwellin kanssa on kuitenkin Ilorannan ja Muhonen-Pajusen (2008, 65) esittämän laajemman käsityksen mukaista strategista suunnittelua, jossa pakollisista hankinnoista kehitetään tuottavaa yhteistyötä, käyttäen joka tapauksessa hankittavia tuotteita ja toimittajia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä yhteistyökuvio tuottaa yritykselle itselleen lisäarvoa niin koulutuksellisesti, maineellisesti kuin suoranaisina taloudellisina hyötyinä. Tuotevalikoimat mietitään niin, että ne saadaan hankittua yhteistyökumppanilta, mutta tässäkin esiintyi tutkimuksen aikana poikkeavuuksia. Yrityksessä ostetaan samoja tuotteita myös paikallisesta tukusta, jolloin taloudellinen hyöty kumoutuu niiden osalta. Operatiivista hankintaprosessia voitaisiin tässä tapauksessa kehittää.

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 115–117) esittivät Henry Mintzbergin ajatuksen siitä, että ensinnä tavoitteet ja strategialinjaukset pitää saada viestitettyä koko organisaatiolle. Toisekseen organisaation sisäisen vuorovaikutuksen täytyy olla tiivistä ja sitä pitää olla mahdollista kehittää. Strategia tiivistää organisaatiolle tavoitteet ja yhteisesti sovitut keinot niiden saavuttamiseksi. Mika Kamenskyn (2008, 19) mukaan strategian lähtökohtana on muuttuva toimintaympäristö, johon strategialla yritetään vastata. Strategia sisältää tavoitteet ja toiminnan suuntaviivat. Strategian pitää siis omalta osaltaan tukea yrityksen tavoitteita. Tutkimuksessa todettiin, että varsinaista kirjattua strategiaa ei ole, mutta yrityksessä kuitenkin käytetään ammattitaitoa hyödyksi valitessa tuotesarjoja myyntiin ja käyttöön. Erilaiset hankintamallit ja toimintatavat olisi kuitenkin toiminnan kehittämisen kannalta yrityksessä hyvä kirjata ja luoda kirjallinen

hankintastrategia, joka viestisi alihankkijoille, kuinka Loihdimossa toimitaan ja mihin hankinnalla pyritään. Hankintastrategian viestimisellä läpi organisaation ilmaistaan rajat ja tavoitteet, ja kuten Henry Mintzberg (Iloranta ym. 2008, 115–117) esitti, niin saadaan koko organisaation yksilöiden potentiaali ja osaaminen valjastettua hyötykäyttöön.

Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 63–65) esittivät, että proaktiivisella lähestymisellä ja toimittajien kehittämisellä ja oman neuvotteluvoiman lisäämisellä saataisi hankintaa tehostettua. Toimitusketjut tuotteille noudattavat samankaltaisia rakenteita, joita on muillakin aloilla (Reinikainen ym. 1997, 42). Sijoittuminen ketjun loppupäähän pienenä yrityksenä, ei anna kovin paljon mahdollisuuksia vaikuttaa toimittajien toimintaan, kuten Iloranta ja Muhonen-Pajunen (2008, 63–65) esittävät. Tutkimusta tehdessä tuli ilmi ajatus, että pienellä yrityksellä ei vain useimmiten yksinkertaisesti ole tarvittavaa neuvotteluvoimaa. Tästäkin syystä avainasemassa on yrityksen sisäisten prosessien ja strategian hiominen huippuunsa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 432–434) mukaan suoritustason parantuminen on vahvasti kytköksissä mittaamiseen ja että mittaamisen pitää olla tarkoituksenmukaista ja suunniteltua. Tutkimuksen mukaan yrityksessä ei mitata järjestelmällisesti hankinnan onnistumista, vaikka tietyllä tasolla seurataan myyntiä ja kulutusta. Mutta kuten aikaisemmin tutkimuksessa on todettu, seuranta on hyvin summittaista. Osana strategista hankintojen kehittämistä olisi hyvä luoda tietyt tavoitteet ja pohtia sitä, miten tavoitteiden täyttymistä mitataan ja arvioidaan.

Asiakastyytyvyyden ja -käyttäytymisen mittaamiseen käytetty palvelu tuottaa selkeästi suurimmat yksittäiset kustannukset omassa tuotekategoriassaan, josta luopuminen ja korvaaminen paremmalla vaihtoehdolla, esimerkiksi laajemmalla markkinatutkimuksella, voitaisiin pienemmillä kustannuksilla päästä paljon parempaan ymmärrykseen halutun asiakassegmentin käyttäytymisestä.

## 8 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan Qju's Shine Oy:n hankinta ja hankintojen hallinta on jäänyt selkeästi kasvun jalkoihin eikä eri yrittäjien näkemyksiä toiminnasta ole välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla valjastettu yhteisen työympäristön rakentamiseksi. Huomioitavaa on kuitenkin, että yrityksessä on tiedostettu ongelmia ja niille halutaan tehdä jotain. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään mahdollisia kehityskohteita ja tarkoitus oli analyysien avulla selvittää tärkeimmät tuoteryhmät, joiden hallinnalla saataisiin parempia tuloksia aikaiseksi.

Tiedon saaminen yrittäjältä ja alihankkijayrittäjältä oli yrityksen tilanteen selvittämiseksi erityisen tärkeää ja haastattelemisen sekä avoin keskustelu olivat erittäin toimivia tiedonhankintatapoja. Analyysien osalta opinnäytetyö ei onnistunut halutusti ja tutkimusmenetelmiä pitäisi kehittää. Esimerkiksi ABC-analyysi olisi ollut mahdollista suorittaa käymällä kaikki yrityksen kuitit läpi yrittäjän kanssa, kuka olisi voinut kertoa, mitä mikäkin kuitti sisältää. Portfolioanalyysi olisi ollut tämän jälkeen mahdollista tehdä huomattavasti tarkemmin. Esitettyjen analysointien tulokset ovat suhteellisen epätarkkoja johtuen datan käsittelystä ja valituista tutkimusmenetelmistä. Niistä voidaan nähdä, että tarvikkeiden, teknisten tuotteiden ja jälleenmyyntituotteiden hankintaan kuluu paljon rahaa, mutta suhteellisten osuuksien kannalta ei pystytä tekemään luotettavaa arviota.

SWOT-analyysin osalta käytettiin apuna alihankkijayrittäjää, jotta analyysiin saataisiin tarvittavaa näkemystä ja tietopohjaa. SWOT-analyysi kiteyttää yrityksen tilannetta, ja tutkimuksessa onnistuttiin löytämään kehityskohteita ja selvittämään haastattelemalla yrityksen suhtautuminen hankintaan. Haastattelun avulla selvitetty seikat yhdistettynä havainnointiin saatiin yrityksen toiminnasta hyvä kuva.

Hankintojen osuuden selvittäminen antaa hyvän kuvan siitä, kuinka paljon yritys voi vielä kehittää hankintaa. Luotettavasti voidaan esittää, että kirjanpidon järjestelmällisyyden lisääminen ja strategiatyöskentelyn kehittäminen ja strategian kirjallinen esittäminen ovat hyvät ensiaskeleet hankintojen kehittämiseksi. Tämän jälkeen voidaan tarkemmasta kirjapidosta alkaa tekemään ABC-analyysin ja portfolioanalyysin kaltaisia analyysejä, joilla hankintaa voidaan kehittää vielä pidemmälle.

Kauneudenhoitoalalla on hyvin yleistä, että on paljon pienyrittäjiä ja tutkimuksen kohdeyrityksen tapaisia yhteenliittymiä. Yrittäjiä haastattelemalla ja liikkumalla kau-

pungin keskusta-alueella sekä havainnoimalla samalla toimialalla toimivien yritysten ulkoasua ja tuotevalikoimia voidaan päätellä, että mahdollisesti muut vastaavanlaiset yritykset kohtaavat samanlaisia ongelmia. Yhteistä myös lienee, että hankinta kyllä nähdään tärkeänä osana palveluiden tuottamista ja yritystoimintaa, mutta näkemys oman yrityksen hankintojen määrästä ja ominaispiirteistä saattaa olla hukassa. Haastattelujen yhteydessä tehtyjen havaintojen perusteella päätellään, että suurin osa ongelmista ja puutteista hankinnassa mikroyrityksessä johtuu tiedon, taidon tai ajanpuutteesta.

Jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää yrityksen asemaa suhteessa kilpaileviin yrityksiin sekä selvittää tarkemmin asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Näin olisi mahdollista luoda tarkempia strategisia suuntaviivoja, joilla saadaan kilpailuetua ja voidaan tarjota asiakkaille vielä parempia palveluita.

Yritystaloutta voidaan yleistäen verrata yksityisen ihmisen taloudenpitoon. Molemmissa tapauksissa on tavoitteita ja resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä resursseja pyritään käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla, jotta tavoitteisiin päästäisiin priorisoidusti. Siinä missä yksityinen henkilö käyttää rahansa ruokaan ja vaatteisiin, voi yritys käyttää rahojaan tarvikkeisiin ja raaka-aineisiin. Kun yksityisellä henkilöllä tulotaso ei ole linjassa menojen kanssa, joutuu hän esimerkiksi kaupassa miettimään, ostaako ruokaa vai kengät. Samalla tavalla yrityksen pitää miettiä, mistä voidaan luopua ensimmäisenä. Yrityksen muistina toimivat tietojärjestelmät ja yrityksen toimintaa ohjaavat yhteiset säännöt ja sopimukset, joiden toteutumista mitataan, jotta kaikki toimintaan vaikuttavat henkilöt auttaisivat yritystä pääsemään parhaaseen lopputulokseen.

## Lähteet

- Autere, M. 2015. Yrittäjä ja Qju's Shine Oy:n omistaja. Haastattelu 16.3.2015
- EAN/UPC GS1 viivakoodit. N.d. GS1. Viitattu 23.2.2015.  
<http://www.gs1.fi/gs1-tuotteet-ja-ratkaisut/gs1-viivakoodit/ean-upc>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p., uud. p. Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma
- Jääskeläinen, A. 2015. Yrittäjä. Haastattelu 2.2.2015.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum
- Pouri, R. 1983. Varastojen suunnittelu. Helsinki: Rastor
- Reinikainen, P. Mäntynen, J. & Rantala, J. 1997. Logistiikan perusteet. Julkaisu 27. Tampereen teknillinen korkeakoulu
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka Pk-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Porvoo; Helsinki: WSOY Oppimateriaalit
- Ruohonen, M. & Salmela, H. 1999. Yrityksen tietohallinto. Helsinki: Edita
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L., 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino
- Sakki, J. 1986. Käytännön materiaalin ohjaus kaupassa ja teollisuudessa. Espoo: Weilin+Göös

## **Liite 1: Hankintakirjanpito (luottamuksellinen)**

**Liite 2: Hankinta toimittajittain ilman vuokraa,  
alihankintaa, remonttia yms. (luottamuksellinen)**



## **Liite 3: Hankinta toimittajittain (luottamuksellinen)**

## Liite 4: SWOT-analyysi

<p><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus</li> <li>• asiakas saa juuri itselleen räätälöidyn palvelun</li> <li>• hyvä yhteistyösuhde suurimpaan toimittajaan</li> <li>• hyvät yhteistyökumppanit palveluiden tuottamisessa</li> <li>• vahva mielikuva siitä, mitä tuotteilta vaaditaan</li> </ul>	<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saada kulut kuriin ja nostaa sisäisen logistiikan tehokkuutta</li> <li>• tuottaa laadukkaita palveluita pienemmillä kustannuksilla</li> <li>• laajentaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja saada tehokkaammaksi toimintaa</li> <li>• pienentää varastoja ja tehostaa rutiinien suorittamista</li> <li>• laajentaa hankintaa Jyväskylästä laajemmalle alueelle</li> </ul>
<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei kirjattua strategiaa</li> <li>• hankinta rönstyilee</li> <li>• tuotemäärät vaihtelevat</li> <li>• kirjanpito heikkoa</li> <li>• Qju's Shine Oy kantaa koko Loihtimon kaikki varastointikustannukset</li> <li>• paikallisiin toimittajiin keskittyminen monissa hankinnoissa</li> </ul>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kaavamaistuminen ja omasta visioista poikkeaminen</li> <li>• palvelun taso laskee</li> <li>• toiminta jäykistyy ja luovuus heikenee</li> <li>• organisaatiota ei saada kehitettyä ja/tai organisaatiossa esiintyy vastarintaa</li> <li>• ei mitata onnistumista</li> </ul>

Liite 4. SWOT-analyysi