



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Ostotoiminnan kehittäminen

Katila, Lari

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Ostotoiminnan kehittäminen

Lari Katila
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Lari Katila

Ostotoiminnan kehittäminen

Vuosi	2015	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö käsittelee ostotoimintaa ja ostoprosessien kehittämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella opinnäytetyön toimeksiantajan ostotoimintaa ja ostoprosessia. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimeksiantajan ostotoimintaa ja ostoprosessia löytämällä niitä tehostavia kehitysehdotuksia.

Tietoperustaosuudessa perehdytään ostotoimintaan ja sen kehitykseen sekä ongelma-alueisiin. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin ostoprosessin vaiheisiin. Lopuksi tietoperustaosuudessa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä. Tietoperustaosuus antaa opinnäytetyön tutkimusosuudelle viitekehyksen, jossa käytäntöä ja tietoperustaa voi verrata keskenään.

Tutkimusosuudessa esitellään toimeksiantajan ostotoiminta ja ostoprosessi. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Lopuksi käydään läpi tutkimustulokset ja niiden perusteella luodut kehitysehdotukset.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan suurimpia kehittämiskohteita on parempi tiedon kulku toimeksiantajan eri osastojen välillä, ajankäytön sekä resurssien tehostaminen sekä tavarantoimittajasuhteet.

Asiasanat: Ostotoiminta, ostoprosessi, tavarantoimittajasuhteet

Lari Katila

Developing the purchasing operations

Year	2015	Pages	60
------	------	-------	----

This thesis deals with purchasing and developing the purchasing process. The purpose of this thesis is to review the client's company purchasing and purchasing process. The aim of this research is to develop client's purchasing and purchasing process by finding development proposals.

The theoretical part of this thesis focuses on purchasing in general and its development and problem areas. After this all the purchasing processes are presented. Finally, various research methods are reviewed and the research method selected for this research is presented in more detail. The theoretical part of this thesis creates a framework for the empirical study, where practice and theory can be compared with each other.

In the empirical part of this thesis the client's purchasing and purchasing processes are introduced. A theme interview was the selected for the research method for this thesis. Lastly, research results are presented as well as the development proposals based on the findings of the study.

Based on this thesis it can be stated that client's main development areas are better information flow between different departments in the company, improving the usage of time and resources, and supplier relationships.

Keywords: Purchasing, purchasing process, supplier relationships

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	6
1.2	Työn rakenne ja aiheen rajaus.....	6
2	Ostotoiminta ja -prosessi.....	7
2.1	Määrittely.....	7
2.2	Ostotoiminnan perusteet.....	8
2.3	Ostoprosessin vaiheet.....	9
2.4	Ostotoiminnan yleisiä ongelma-alueita ja haasteita.....	13
2.5	Ostotoiminnan kehittyminen ja tulevaisuus.....	13
3	Ostotoiminnan kehittämisen työkalut.....	15
3.1	Benchmarking.....	16
3.2	SWOT.....	17
3.3	Ostosalkkuanalyysi.....	17
4	Empiirinen tutkimus.....	19
4.1	Tutkimusmenetelmän ja vaiheiden selittäminen.....	20
4.1.1	Tutkimusmenetelmä.....	20
4.1.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
5	Toimeksiantajan ostotoiminta.....	23
5.1	Nykyhetken kuvaus ostotoiminnasta.....	23
5.1.1	Tutkimustulosten analysointi.....	26
5.1.2	Ostotoiminnan kehitysehdotukset.....	31
6	Yhteenveto.....	34
6.1	Tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	34
6.2	Tulosten merkittävyyden arviointi.....	35
6.3	Ehdotukset jatkotutkimuksia varten.....	36
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	36
	Lähteet.....	37
	Kuviot.....	39
	Liitteet.....	40

1 Johdanto

Ostotoiminnalla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja menestykseen. Ostotoiminta jää usein hieman myynnin taustalle. Menestyksekkääseen myyntiin tarvitaan tuotteita, jotka ovat laadukkaita ja samalla hinnaltaan kilpailukykyisiä. Ostotoiminnan on tarkoitus löytää tuotteet sellaisilta toimittajilta, joilla on hyvä toimitusvarmuus, hinta ja laatu.

Ostotoiminnan merkitys kaupankäynnissä on hyvin suuri ja ostaminen onkin toimintona ole-massa kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä. Ostotoiminnan onnistuneisuus usein määrittääkin yri-tyksen menestyksen. Liiketoiminnassa ostamisella ei pelkästään säästetä kustannuksia, vaan sillä luodaan parhaillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 16.)

Ostotoiminnan tehostaminen on hyvin tärkeää. Ostotoiminnan prosesseissa on aina kehitettä-vää, mutta usein ajan puutteen tai muun syyn vuoksi, prosessien kehittäminen hieman unoh-tuu. Prosesseita tulisi tutkia tietyin väliajoin ja kehittää niitä toimivammiksi.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Olen ollut kolmena kesänä opinnäytetyön toimeksiantajalla töissä kesätyöntekijänä osto-osastolla. Kesän 2014 jälkeen jatkoin töitä ostajana osa-aikaisena ja tällä hetkellä olen vaki-tuisessa työsuhteessa. Opinnäytetyöni aihetta etsiessä keskustelin osto-osaston henkilöstön ja yrityksen johdon kanssa. Huomasimme, että oston prosesseita olisi tärkeää tutkia ja kehittää.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää toimeksiantajan ostotoimintaa ja prosesseita tehokkaampaan suuntaan. Tavoitteena on etsiä ongelmia ja kehitettäviä kohteita toimeksian-tajan ostotoiminnassa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten ostotoiminta on hoidettu toimeksiantajalla?
2. Mitkä ovat ostotoiminnan ongelma-alueita toimeksiantajalla?
3. Miten ostotoimintaa voisi kehittää toimeksiantajalla?

1.2 Työn rakenne ja aiheen rajaus

Työn runko rakentuu siten, että luvut 2-3 käsittelevät ostotoimintaan liittyvää tietoperustaa ja luku 4 yksittäistä tutkimuskohdetta. Luvussa 2 käydään läpi ostotoiminnan määrittely, osto-toiminnan vaiheet sekä sen haasteet ja tulevaisuuden näkymät. Luvussa 3 esitellään työkalu-ja, joiden avulla ostotoimintaa on mahdollista kehittää yrityksissä. Luvussa 4 paneudutaan

tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen ja etenkin sen ostotoiminnan toteutukseen, haasteisiin sekä kehitysalueisiin. Tässä luvussa vastataan myös työn tutkimuskysymyksiin, joiden pohjana toimivat lukujen 2 ja 3 tietoperustaosuudet. Viimeisessä luvussa poimitaan tutkimuksen tärkeimmät tulokset, arvioidaan tulosten merkittävyyttä sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksia varten.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan. Tietoperustaisuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa perehdytään ostotoimintaan sekä sen kehittämisen tietoperustaan. Työn empiirisessä osuudessa syvennytään tämän työn varsinaiseen tutkimuskohteeseen. Tutkimusmenetelmänä empiirisessä osuudessa käytetään haastattelututkimusta, jonka avulla selvitetään mahdollisia kehityskohteita ostoprosesseissa. Haastattelututkimus suoritettiin toimeksiantajan ostosaston työntekijöille.

2 Ostotoiminta ja -prosessi

2.1 Määrittely

Ostotoiminta tarkoittaa yrityksen ulkopuolisia ostoja. Ostojen osuus on jopa 70-75 prosenttia suomalaisten yritysten liikevaihdosta. Luku on todella merkittävä ja sen oletetaan edelleen kasvavan. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tuloksen voi tehdä ostamalla. Ostotoiminnan tehtävänä on määrittää ostotarpeet ja etsiä mahdollisimman tehokkaita, kilpailukykyä lisäävät, osaavat ja luotettavat hankintalähteet eli tavarantoimittajat. Tämän lisäksi tulisi löytää oikea suhde, jolla tavarantoimittajan ja oman yrityksen toiminnot hyötyvät yhteistyöstä. Tavarantoimittajien valinta ja siihen liittyvä kilpailuttaminen on ostajan tehtäviä. Jotta ostaja pystyy tähän tehtävään, on hänellä oltava kokemusta ja ammattitaitoa kyseiseltä alalta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31-32). Balac (2009, 16-17) on pitkälti samaa mieltä. Hänen mukaansa palveluiden ja tavaroiden ostoista muodostuu keskimäärin yli kaksi kolmasosaa organisaation liiketoiminnan kustannuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että on hyvin tärkeää tutkia, mistä ja miten tuotteet ostetaan. Samaa teemaa lähestytään myös Suomen kuljetusoppaan (Hankinta-prosessi) tekstissä toteamalla, että ostotoiminnan tehtävänä on yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaiden, omaa kilpailukykyä lisäävien hankintalähteiden etsintä ja toimittajien valinta sekä niiden ja oman yrityksen prosessien yhteensovittaminen siten, että molemmat hyötyvät toiminnasta ja yhteinen kilpailukyky lisääntyy.

Ostotoimintaa suoritetaan kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä. Liiketoiminnassa ostotoiminnalla ei vain säästetä kustannuksissa vaan sillä luodaan parhaillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Teollisuudessa ja kaupassa ostaminen on yksi päätoiminnoista, vaikka kaikista yrityksistä tai yhteisöistä ei löydykään nimettyä ostosastoa. (Koskinen ym. 1995, 16.)

Ostotoiminta on osa yrityksen logistiikkaa ja logistiikka yhdistää yrityksen sen asiakkaisiin ja toisaalta toimittajiin. Se onkin prosessi, jota hyödyntäen ohjataan materiaalivirtoja ja niihin liittyviä tietovirtoja ja palveluja siten, että saavutetaan optimaalinen palvelutason, kustannustason ja toiminnan laadun yhdistelmä. Ostotoiminta toimii yhdistävänä rajapintana tavarantoimittajamarkkinoihin ja yhteistyökumppaneihin. Omassa yrityksessä sen lähimmät yhteistyökumppanit ovat yleensä tuotannon ja logistiikan henkilöstö. (Koskinen ym. 1995, 17.)

Ostotoiminta voidaan jakaa strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Strategiseen ostotoimintaan kuuluvat toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden kehittäminen, ennusteet sekä toimittajien valinta ja arviointi. Strateginen ostotoiminta on ennakoivaa toimintaa. Taktisen ostotoiminnan osa-alueita puolestaan ovat budjetointi ja sopimusneuvottelut. Operatiiviseen ostotoimintaan puolestaan kuuluvat arkirutiinit kuten tilaaminen, laskujen tarkastaminen ja toimitusvalvonta. Verrattuna strategiseen ostotoimintaan on operatiivinen ostotoiminta reagoivaa. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 31.)

2.2 Ostotoiminnan perusteet

Ostotoimintatyötä tekevät tavara- ja palveluhankinnoista vastaavat henkilöt. Ostotehtäviä hoitavat tähän työhön täysipäiväisesti palkatut henkilöt, mutta heidän lisäksi myös suuri joukko muita henkilöitä voi hoitaa ostoja oman toimensa ohessa. (Sakki 2003, 51.)

Ostotoiminta vaatii ostajalta sen, että hän ymmärtää yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden. Ostajan tulee ymmärtää, mitä yrityksessä yhdessä yritetään ja miksi. Yrityksen osto- ja tilaus-toiminta sekä myynti rakentuvat yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean ympärille. (Rauhala 2011, 15.)

Ostoista muodostuu yrityksille merkittävä yksittäinen kustannuserä. Ostotoiminnan tulee pyrkiä edullisiin hintoihin, mutta hinnat eivät saa olla ainoa ja ratkaiseva tekijä. Ostohinta on vain pieni osa tuotteen tai palvelun kokonaiskustannuksista. Kokonaiskustannuksiin kuuluu paljon muitakin kuluja, jotka ostajan tulee tiedostaa ja ottaa huomioon. Ostotoiminnan kustannuksista suuri osa koostuu henkilökustannuksista. Tämän lisäksi kustannuksia aiheutuu esimerkiksi toimitiloista, laitteista, tietojärjestelmistä, kehittämisinvestoinneista ja koulutuksista. Ostotoiminnan kustannuksiin kuuluvat ostohinta, ostamisen kustannukset, tavarankäsittelyn kustannukset, tullit ja verot, huolinta, varastointi, tarkastus, hallinto, myöhästymisraamukset sekä jälkitoimitus-, reklamaatio-, palautus- ja kehittämiskustannukset. Kyseisistä kustannuksista johtuen ostojen osuus yritysten liikevaihdosta on hyvin suuri, jopa 50 prosenttia. (Ritvanen & Koivisto 2006, 123-124.)

Ostotoiminnan päätavoitteena on arvon luominen omalle organisaatiolle että asiakkaille. Tämä edellyttää ostotoiminnan yhteistyötä sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolisten toimijoiden, kuten toimittajien ja asiakkaiden, kanssa. Arvoa luotaessa tavoitteena on, että löydetään sellainen ratkaisu, mihin kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. (Ritvanen ym. 2011, 181.)

2.3 Ostoprosessin vaiheet

Ostoprosessi alkaa siitä, kun ilmaantuu kysyntää tai tarvetta. Hankintaehdotus saadaan hyvin usein yrityksen sisäiseltä käyttäjältä. Sisäinen käyttäjä on yleensä myynnin tai tuotannon henkilö, joka etsii tuotetta asiakkaalleen. (Koskinen ym. 1995, 155-156.)

Osto-osaston havaittua tarpeen ja saatuaan siitä hankintaehdotuksen pyytää se tavarantoimittajalta tarjouksen. Tämän vaiheen ostaja ohittaa, mikäli ostajalla ja tavarantoimittajalla on pitkäaikainen sopimus. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 39-40.) Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi samaa tuotetta ostetaan monta kertaa vuodessa ja hinta pysyy aina samana. Tällöin ei ole tarvetta kysyä uutta tarjousta ennen jokaista ostoa. Uutta tarjousta tulee tietenkin kysyä välillä. Tavarantoimittaja voi olla tyytyväinen hintaan, vaikka markkinoilla esimerkiksi raaka-aineiden hinnat ovat laskeneet. Ammattitaitoinen ostaja osaa lukea tilanteet, jolloin uutta tarjousta tuotteelle on kysyttävä.

Tarjouspyyntöjen kysymisen tarkoituksena on löytää kokonaistaloudellisesti edullisin tavarantoimittaja. Tarjouspyyntöjä tulee lähettää mahdollisimman kattavasti, jotta ostaja saa laajan käsityksen tavarantoimittajien hinnoista ja ehdoista. (Koskinen ym. 1995, 157.)

Tarjouspyynnössä tulee eritellä kaikki vaatimukset, joita tuotteelta tai palvelulta vaaditaan. Ostajan tulee tällöin tuntea tuote tai palvelu ja sen käyttötarkoitus, jotta hän osaa esittää vaatimukset tavarantoimittajalle. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 39-40.)

Tarjousten pyytäminen, antaminen, vertaaminen ja niistä neuvotteleminen voi kuluttaa paljon ostajan ja tavarantoimittajan aikaa. Samalle tuotteelle ei tulisi tehdä tarjouspyyntöä yhä uudelleen ja uudelleen. Kaupoista tulisi sopia suurempina kokonaisuuksina. (Sakki 2003, 172.)

Ostajan saatua tarjoukset toimittajilta alkaa tarjousten vertailu. Tarjouksia vertailtaessa tulee huomioida, että ne ensinnäkin täyttävät vaaditut ehdot ja vaatimukset. Tuotteelle tai palvelulle muodostuvat kokonaiskustannukset ovat tärkein selvitettävä asia. Kokonaiskustannuksiin sisältyvät ostohinnan lisäksi muun muassa maksu- ja toimitusehdot, toimitusvarmuus

ja laatu. Sopivimman tarjouksen valinta on aina yrityskohtaista. Useimmiten käytetyt valintaperusteet ovat laatu, toimitusaika ja hinta. (Ritvanen ym. 2011, 41)

Yrityksen kannalta kannattavimman tarjouksen hyväksymisen jälkeen tehdään tavarantoimittajan kanssa sopimus. Sopimustyyppinä voi olla esimerkiksi kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite- tai projektisopimus sekä partnership-sopimus. Kertaluonteinen sopimus käsittää satunnaiset ostot, kun taas vuosisopimuksella sovitaan tietyn sopimuskauden toimituksista. Vuosisopimuksessa sovitaan hinnat, toimitustapa ja laatuasiat sopimuskaudelle. Projektisopimus tehdään projektikohtaisesti. Partnership-sopimus on tiiviimpi kuin edellä mainitut sopimukset. Se tehdään vain erittäin hyvien tavarantoimittajien kanssa. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Oikeiden toimittajien valinnalla on ratkaiseva merkitys hankintalogistiikan onnistumisessa. Toimittajien valinta liittyy yrityksen ostostrategiaan. Yritys voi pyrkiä tiiviiseen yhteistyöhön muutaman merkittävimmän tavarantoimittajan kanssa tai vaihtoehtoisesti se voi kilpailuttaa jokaisen oston erikseen. Tavarantoimittajien kanssa voidaan tehdä vuosisopimuksia, jotka kilpailutetaan aina vuosittain. Kilpailutuksen jälkeen valitaan edullisimman tarjouksen esittänyt tavarantoimittaja. Tämä tapa ei kuitenkaan välttämättä ole pidemmällä aikavälillä kokonaistaloudellisin vaihtoehto. Tavarantoimittajan kanssa pidempään käytävän yhteistyön seurauksena yritys oppii tavarantoimittajan tavat. Tämä oppimiskäyrä tarkoittaa kokemuksen karttumisen myötä alenevia kustannuksia. Vuosittain tavarantoimittajaa vaihdettaessa yritys kulkee jatkuvasti oppimiskäyrän kalliilla puoliskolla. Lisäksi jatkuva tarjoustenkäsittely ja sopimusneuvottelut vaativat merkittävästi resursseja. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2002, 96.)

Samojen tuotteiden ja palveluiden hankintaan käytetään yleisesti useita eri tavarantoimittajia. Tällä turvataan tuotteiden ja palveluiden parempi saatavuus sekä hallittavuus. Mitä enemmän tavarantoimittajia tuotteille tai palveluille on, sitä paremmin ostajan pysyy ajan tasalla eri toimittajien kehityksestä ja kilpailutilanteesta. Näin ollen ostajan markkinatietoisuus pysyy parempana. Suuri tavarantoimittajien määrä sitoo kuitenkin paljon resursseja ja siitä johtuen yritykset ovatkin pyrkineet vähentämään tavarantoimittajien lukumäärää. Yhden tavarantoimittajan varaan kuitenkin moni yritys ei uskalla toimintonsa jättää. Epäonnistumisen riski kasvaa tällöin todella suureksi. Riskin toteutuessa ostettavia tuotteita tai palveluita voi olla mahdoton korvata muista lähteistä. Yhden tavarantoimittajan kanssa toimittaessa riippuvuus kasvaa helposti liian suureksi ja markkinatietoisuus ja osaaminen saattavat unohtua. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 228-229.)

Sopimukset ovat erittäin oleellinen osa ostoprosessia. Sopimusten avulla osto-osasto muodostaa sen ytimen ja erikoisosaamisen alueen, jota se edustaa organisaatiossaan. Sopimukseen liittyy paljon juridiikkaa sekä neuvotteluteknisiä asioita. (Koskinen ym. 1995, 157.)

Sopimus on keskeinen dokumentti yritysten yhteistyön kuvauksesta ja tärkeä väline ostotoimelle. Kaikkien ostosuhteen oleellisten asioiden tulisi näkyä sopimuksissa. Toisaalta hankinta-kohteita ja tilanteita on paljon erilaisia ja tämä voi johtaa lukemattomiin erilaisiin sopimusmalleihin, joita on vaikea hallita. Ostotoiminnan tehokkuuden parantamiseksi käytössä tulisi olla riittävä määrä erilaisiin sopimustilanteisiin sopivia sopimusmalleja. Sopimuskäytäntöjen selkeyttämiseksi eräs tapa on tunnistaa yleiset sovittavat asiat, jotka säilyvät samanlaisina riippumatta tavarantoimittajasuhteesta (ns. yleiset sopimusehdot) ja tapauskohtaisesti sovittavat asiat. Tavarantoimittajan kanssa tehtävä sopimus koostuu tällöin siis yleisten ehtojen ja tapauskohtaisten ehtojen yhdistelmästä. (Sopimukset.)

Sopimuksen syntymisen jälkeen siirrytään tilauksen tekemiseen. Kirjallista sopimusta ei aina tarvita tuotteen tai palvelun tilaamiseen. Ostotilaus on jo sellaisenaan usein sopimus. Tilauksesta tulee käydä ilmi erittäin tarkasti seuraavat asiat kuten tilausnumero, tuote- tai palvelukuvaus, hinta, määrä, maksuehto, toimitusaika ja -ehto sekä toimitus- ja laskutusosoite. Tavarantoimittaja lähettää useimmiten ostajalle tilauksen vastaanottamisen jälkeen tilausvahvistuksen. (Ritvanen ym. 2011, 41.) Tilausvahvistuksen saatuaan ostaja tarkistaa, että vahvistuksella olevat tiedot ovat oikein. Mikäli ostaja huomaa tilausvahvistuksella olevan tietoja, jotka poikkeavat ostotilauksesta, ottaa hän mahdollisimman nopeasti yhteyttä tavarantoimittajaan. Tämä mahdollistaa sen, että esimerkiksi väärä tuote ei ehdi lähteä tavarantoimittajalta ja näin ollen säästetään sekä ostajan, varaston työntekijöiden, taloushallinnon kuin myös tavarantoimittajan aikaa, kun tuotetta ei tarvitse palauttaa tavarantoimittajalle.

Tilauksen teon jälkeen ostoprosessin seuraava vaihe on toimituksen valvonta. Toimitusajat voivat olla joskus hyvin pitkiä. Tämä aiheuttaa sen, että perilletulossa voi tapahtua häiriöitä ja viiveitä. Hyvin hoidettuna toimitusvalvonta säästää paljon kustannuksia. Toimitusvalvontaa ja tarvetta siihen on pyritty vähentämään yrityksissä. Sitä on pyritty siirtämään yhä enemmän tavarantoimittajille. Keinoja, joilla toimitusvalvontaa siirretään enemmän toimittajille, ovat sertifiointi ja tavarantoimittajaluokittelu. Läheisempi yhteistyö tavarantoimittajien kanssa mahdollistaa paremman informaation kulun ja siten varmemmat toimitukset. (Koskinen ym. 1995, 189-190.)

Tuotteen saavuttua varastolle on seuraavana ostoprosessin vaiheena tavarantoimittajan vastaanotto. Tavarantoimittajan vastaanotossa on voitava todeta, vastaako saapunut lähetys määrältään ja laadultaan tilausta. Tavarantoimittajan vastaanottamista varten vastaanotto tarvitsee käyttöönsä tilaustiedot. Tämä vaihe on erittäin tärkeä, koska jos vastaanottotarkastuksen yhteydessä ei havaita tuotteessa olevia virheitä tai puutteita, tulevat ne seuraavan kerran esiin vasta käytössä. Tällöin seurauksena voi olla suuria lisäkustannuksia. Vastaanottotarkistuksessa kirjataan ensin tavarat saapuneeksi ja tarkistetaan laatu ja mahdolliset kuljetusvauriot ulkoisesti. Tämän jälkeen tarkis-

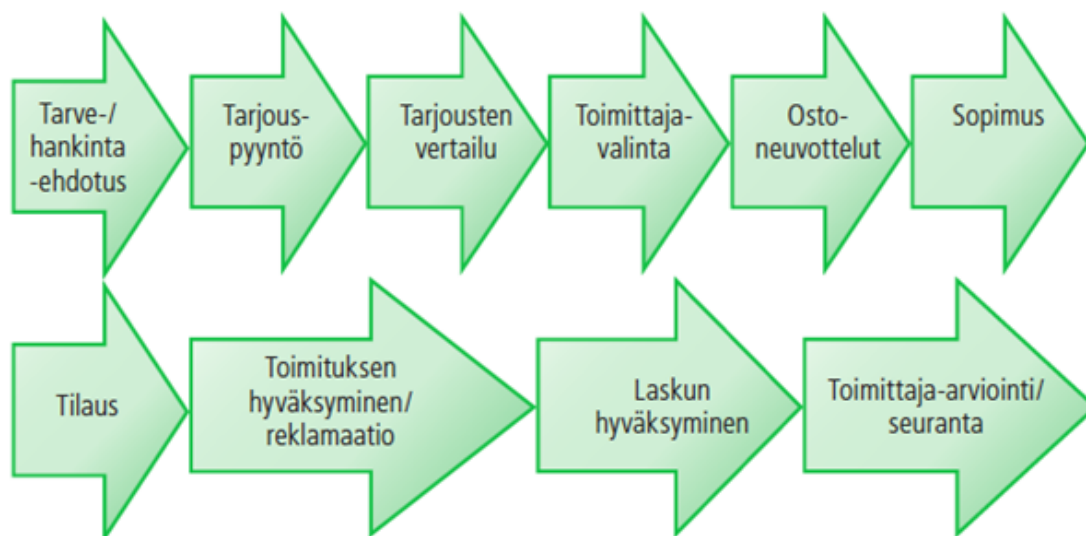
tetaan pakkauksen sisällä olevan tuotteen laatu laaduntarkistusohjeen mukaisesti. Tarkastamisen jälkeen vastaanotossa laaditaan saapumisilmoitus. Sen perusteella lisätään saapunut määrä varastosaldoihin. (Koskinen ym. 1995, 193-195.)

Tuotteita vastaanotettaessa voi välillä tulla esiin puutteita, jolloin tehdään reklamaatio tuotteesta. Reklamaatio tulee tehdä mahdollisimman nopeasti ja sen tekemiseen on olemassa neljä mahdollisuutta miten toimia:

1. Lähetystä ei vastaanoteta vaan se palautetaan kokonaisuudessaan ja vaaditaan uutta toimitusta.
2. Vaaditaan tavarantoimittajaa käymään koko toimituserä läpi ja lajittelemaan virheet pois.
3. Käydään koko saapunut toimituserä läpi ja lajitellaan virheelliset tuotteet pois. Tämän jälkeen sovitaan tavarantoimittajan kanssa tarkastuksen aiheuttamien kustannusten että virheellisten tavaroiden korvausmenettelystä.
4. Toimitus hyväksytään, mutta sille neuvotellaan tavarantoimittajan kanssa vahinkoa vastaava hinnanalennus. (Koskinen ym. 1995, 195-196.)

Viimeisenä ostoprosessin vaiheena on laskun hyväksyminen. Laskun tarkistus tehdään, jotta varmistutaan siitä, että maksusuoritukset ovat tehtyjen sopimusten mukaisia. Ensin etsitään laskua vastaava ostotilaus. Sen jälkeen tarkistetaan vastaanotto ja tilauksen hinta tilaukselta tai sopimukselta. Kun lasku on tarkastettu, siirtyy se hyväksyttäväksi. Usein yrityksissä laskun tarkastaja voi myös hyväksyä laskun, mikäli lasku vastaa tilausta. Jos lasku poikkeaa tilauksesta, lähetetään se hyväksyttäväksi tilaajalle tai tilaajan esimiehelle. (Koskinen ym. 1995, 198.)

Ostoprosessi koostuu seuraavista vaiheista:



Kuvio 1: Ostoprosessin vaiheet (Ostoprosessi 2014)

2.4 Ostotoiminnan yleisiä ongelma-alueita ja haasteita

Ostotoimintaa ei ole yleisesti nähty kovin hienona ja haluttuna työnä. Osto-osasto on yleensä ollut vain osasto, joka ostaa tavaroita, joita muut tarvitsevat, sekä tarkistavat laskujen ja ostotilausten vastaavuuden. Yrityksen johdon on nähty sivuuttavan osto-osaston mielipiteet, koska niiden ei ole katsottu olevan tärkeitä. (Barrat & Whitehead 2004, 7-8.)

Liikesalaisuuksien käsitteleminen on ostotoiminnassa iso riski. Suuri avoimuus ja luottamus voivat helposti antaa liikesalaisuudet väärin käsiin. Ostaja on monessa yhteydessä vastuussa liikesalaisuuksien suojelemisesta ja samanaikaisesti antamassa riittäviä tietoja myyjälle tarjouksen tekemistä varten. (Rauhala 2011, 243.)

Ostajan eettisyys ja moraalit saattavat joutua koetukselle pieniltäkin tuntuissa ostoissa. Tavarantoimittajat voivat luvata ostajalle arvokkaita lahjoja joko kiitokseksi kyselyyn osallistumisesta tai muuten vain ilmoitettua lahjan arvoa pienemmän tilauksen kylkiäiseksi. Tuotteet, joita tavarantoimittajalta ostetaan, ovat puolestaan kohtuuttoman hintaisia suhteessa niiden yleiseen hintatasoon. Tämä tuo helposti esille ajatuksen, että tavarantoimittaja yrittää lahjoa ostajan ostamaan verraten halpa tuote kovaan hintaan. (Rauhala 2011, 243-244.)

Ostajan ostojen perusteella muodostuvat hankittujen tuotteiden varastot. Suuret varastot kertovat epäonnistuneesta ostamisesta. Samalla kuitenkin tuotteiden puutteilla on taipumus kasvaa. Tämä tarkoittaa sitä, että varastossa on tavaraa, mutta juuri sitä oikeaa tuotetta puuttuu liian usein. Toinen ostamisen välillinen kustannus koostuu ostojen valvonnasta, hallinnosta ja jatkokäsittelystä. Mitä enemmän tilauksia on, sitä enemmän muodostuu tavarantoimituksia ja laskuja, jotka täytyy vastaanottaa, tarkastaa ja maksaa. Suuri tilauksien määrä aiheuttaa enemmän myöhästymisiä ja virheitä, joiden korjaaminen aiheuttaa paljon lisätyötä. Tämän seurauksena on suuri tiedonvälityksen ja hallinnon kustannus. (Sakki 2003, 43.)

2.5 Ostotoiminnan kehittyminen ja tulevaisuus

Ostotoimintaa ei ole ennen nähty niin merkittävänä kuin nykyään. Sen tehtävänä on lähinnä ollut olla yrityksen sisäinen palvelutehtävä. Tuotteet tai palvelut on pyritty löytämään mahdollisimman edullisilla ostohinnoilla ja ehdoilla. Asiakkaan näkökulmaa ei ole huomioitu, vaan on keskitytty ainoastaan mahdollisimman alhaiseen hintaan. Tämä on aiheuttanut sen, että asiakkaan vaatimiin asioihin on reagoitu vasta, kun niistä on jo muodostunut ongelma. (Koskinen ym. 1995, 16.) Myöhäinen reagointi taas aiheuttaa sen, että palvelun laatu kärsii ja ostotoiminta on jatkuvaa tulipalojen sammuttamista.

Edellisessä kappaleessa käsitelty reagoiva ostotapa on muuttumassa ennakoivaksi ostotavaksi, jossa keskeisimpänä on kaupallinen ja logistinen tehokkuus. Ostotoiminta tulee yhdistymään yhä enemmän yrityksen strategiseen suunnitteluun ja itse tilausten tekemistä pyritään yksinkertaistamaan kotiinkutsurutiineiksi tai automatisoidaan. Ostotoiminnan tulevina tehtävinä nähdään verkoston kehittäminen ja ulkoisten resurssien hallinta vastauksena asiakkaiden tarpeisiin. (Karrus 2001, 233-234.)

Barratin ja Whiteheadin (2004, 1-2) mukaan jokainen henkilö on jollain tasolla ostaja. Tavallinen ostaja ei yleensä saa käyttämälleen rahalle samaa vastinetta, kuin mitä ammattiohjaaja saa. Nykyään moni yritys palkkaa ammattiohjaajia, koska nämä osaavat käyttää rahat tehokkaammin ja organisoidummin. Balac (2009, 17) tukee myös tätä ajatusta. Hänen mukaansa viime vuosina vähittäiskauppatietojen lisäksi useat muutkin toimialat ja yritykset ovat alkaneet panostaa ostotoiminnan osaamiseen ja tehostamiseen. Tähän suuntaan on siirrytty, koska on huomattu, että ostojen rationalisoinnilla saadaan aikaan kulusäästöjä.

Ostotoiminnan rooli laajentuu ja tulee paremmin ymmärretyksi koko ajan. Ostajilla on käytössään paljon erilaisia mahdollisuuksia, kunhan he ymmärtävät hyödyntää osaamisensa ja tietonsa. Ostajat tulevat saamaan ja hankkimaan lisää tietoa yrityksen muista toiminnoista kuten myynnistä, markkinoinnista, taloushallinnosta ja henkilöstöhallinnosta. Ostajista tulee näin ollen yrityksessä henkilöitä, jotka osaavat kaikesta jotain ja ymmärtävät yrityksen liiketoiminnan hyvin. Samaan aikaan ostajat kuitenkin erikoistuvat esimerkiksi tiettyyn tuotealueeseen tai sopimusten kirjoittamiseen. Ostajien roolit tulevat olemaan tulevaisuudessa erilaiset. Siinä missä osa ostajista erikoistuu, niin osasta tulee enemmän yleisostajia. (Barrat & Whitehead 2004, 235-236.)

Nykyajan talouselämä, markkinat, yhteiskunta ja koko liiketoimintaympäristö tekevät ostamisesta kokoajan moniulotteisempaa ja vaikeammin hallittavaa kuin menneinä vuosikymmeninä. Ostojen merkitys yrityksen kilpailukykyllä ja taloudellisella tuloksella on korostunut erityisesti viime vuosikymmeninä. Tämä johtuu siitä, että yritykset keskittyvät enemmän ydinosaamisensa, ulkoistavat toimintonsa ja hankkivat tarvitsemansa palvelun oman yrityksen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. (Ritvanen ym. 2011, 31.)

Yritykset hakevat yhä useammin yhteistyökumppaneita oman organisaation ulkopuolelta. Tämä johtuu kasvavista joustavuusvaatimuksista ja kustannuspaineista. Toimintojen ulkoistaminen oman organisaation ulkopuolelle kasvattaa riskiä. Samalla se mahdollistaa kuitenkin esimerkiksi paremman omaan ydintoimintaan keskittymisen, palvelutason parantamisen sekä toimintarakenteiden ja kustannusten joustavuuden lisäämisen. Jotta toimintoja voidaan ulkoistaa, niin yrityksen tulee määritellä tarkkaan ydinosaamisensa. (Haapanen ym. 2005, 215-216.)

Ostajan ja tavarantoimittajan suhteen tulee tulevaisuudessa olla enemmän kumppanuutta kuin asiakkuutta. Kumppanuus tarkoittaa sitä, että tavoitellaan yhdessä tekemistä sekä yhteiseen tavoitteeseen pyrkimystä ja ennen kaikkea yhteistä etua. Kumppanuus on luottamusta, jonka päämääränä on yhteisen lisäarvon tuottaminen. Kumppanuutta luotaessa ostajan vastuu on suuri. Toimittajien taustat tulee tutkia hyvin ja siten selvittää riskien taso ja niiden mahdolliset vaikutukset sekä heijastukset oman organisaation maineeseen. Riskejä kartoitettaessa tulee tutkia niin taloudelliset ja eettiset riskit. Esimerkiksi tavarantoimittajan lapsityövoiman käyttö tuotannossa on todella suuri riski yrityksen imagolle. Taloudellisia riskejä taas on mahdollista selvittää tutkimalla esimerkiksi tavarantoimittajan tilinpäätöstietoja. (Rauhala 2011, 17.)

Tulevaisuudessa lisäarvon tuottaminen on entistä tärkeämpää. Siitä tulee ensisijainen toiminto ostotoiminnassa. Samalla asiakaslähtöisyyden merkitys kasvaa ja teknologian kehityksen mahdollisuudet ymmärretään paremmin. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 21.)

Globalisaatio ja liiketoiminnan kansainvälistyminen vaikuttavat merkittävästi myös yritysten ostotoiminnan organisointiin. Raaka-aineita ja komponentteja hankitaan yhä laajemmalta maantieteelliseltä alueelta. Tämä tarkoittaa sitä, että eri maiden kulttuurierot tulee ottaa entistä enemmän huomioon ostamisessa ja sopimuksia tehdessä. Esimerkiksi tavarantoimittajan toimintatavat, etiikka ja laadunvarmistus saattavat erota hyvinkin paljon siitä, miten koti- tai lähialuemarkkinoilla on totuttu toimimaan. Kansainvälistyminen tarjoaa samalla myös paljon mahdollisuuksia. Yrityksillä on enemmän valintamahdollisuuksia ja tavarantoimittajat ovat tiivistyneessä kilpailutilanteessa entistä kiinnostuneempia tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman sopivia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. (Haapanen ym. 2005, 218.)

3 Ostotoiminnan kehittämisen työkalut

Ostotoimintaa kehitettäessä on ymmärrettävä hankintojen kokonaiskustannusten muodostuminen. Kokonaiskustannuksia syntyy jo ennen varsinaista ostamista. Näitä kustannuksia aiheuttaa esimerkiksi työkustannuksista sopivien markkinoiden tunnistamisesta, toimittajien etsimisestä, arvioinnista, valinnasta ja varsinaisten sopimusten tekemisestä. Tuotteiden ostovaiheessa syntyvät kustannukset ovat hankintahinta sekä mahdolliset maksamisesta aiheutuvat kustannukset. Tuotteen ostamisen jälkeen voi myös ilmaantua odottamattomia kustannuksia. Näitä aiheuttavat tuotteen laatuongelmat, toimituksen viivästyminen ja monet muut odottamattomat tekijät. (Haapanen ym. 2005, 221-222.)

Ostotoiminnan mittaaminen on tärkeää toimintojen kehittämisen vuoksi. Toimintojen kehittämiseksi tarvitaan luotettavia mittareita. Mittaamisen avulla tunnistetaan nykytila ja kehi-

tyksen suunta, ja toisaalta saadut tulokset auttavat havaitsemaan kehityskohteita. Mittareita käytetään muun muassa ohjaamiseen, suunnitteluun ja valvontaan. Ostotoiminnassa voidaan mitata monia eri asioita: nimikkeistöä, toimittajia, tarjouksia, ostotilauksia, maksuliikennettä varastoja ja kustannuksia. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

Ostotoiminnan kustannuksia on hankala laskea. Toimintolaskentamenetelmä on kuitenkin todettu toimivaksi tavaksi laskea kyseisiä kustannuksia. Toimintolaskentamenetelmässä kaikki kustannukset jaetaan eri toiminnoille esimerkiksi työajan suhteessa. Merkittävin kustannus ostotoiminnalle aiheutuu henkilökustannuksista. Toinen merkittävä kustannus aiheutuu IT-kustannuksista. Kustannustehokkaimmiksi yrityksiksi ovat valikoituneet ne, joilla on paljon tilausrivejä ja joiden ostoa on automatisoitu sekä joissa suuri osa ostoista hoidetaan kotiinkutsuilla ja toimittajia sekä nimikkeitä on vähän. (Haapanen ym. 2005, 222.)

Toimittajien toiminnan kehittäminen on osa ostotoiminnan kehittämistä. Erilaisilla tavarantoimittaja-arvioinneilla ja palkkiojärjestelmillä voidaan tavarantoimittajien toimintaa ohjata haluttuun suuntaan. Tavarantoimittajakoulutus ja yhteiset kehittämisprojektit voivat olla hyödyllisiä kehittämistyökaluja. Näitä tulee kuitenkin käyttää vain pitkän aikavälin toimittajien kanssa, koska kyseiset toiminnot sitovat liikaa yrityksen resursseja suhteessa saavutettavaan hyötyyn. (Haapanen ym. 2005, 223.)

Työkaluja, joilla ostotoimintaa voidaan kehittää, ovat esimerkiksi toimittajien luokittelu, benchmarking sekä SWOT-, riski-, arvoketju- ja ostosalkkuanalyysi. (Ritvanen & Koivisto 2006, 129.)

3.1 Benchmarking

Benchmarking-käsite tarkoittaa vertailuarviointia tai esikuvavertailua. Siinä yritys vertaa käytänteitään tai toimintojaan joko sisäisesti omassa yrityksessä tai muihin organisaatioihin. Benchmarking ei liity pelkästään ostotoimintaan, vaan se käsittää koko yrityksen toiminnan. Tämä käsite kuvaa prosessia, jonka avulla yritys vertailee omaa toimintaansa jossain tietyssä asiassa muiden parhaisiin suorituksiin. Tämän jälkeen yritys selvittää, millä keinoin niihin on päästy. Benchmarking tarkoittaa siis sitä, että tarkastellaan esikuvien parhaita suorituksia, opitaan niistä ja lopulta kokemukset siirretään oman toiminnan hyödyksi. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

Loven & Dalen (1999) mukaan benchmarking-tyyppinä on olemassa erilaisia (ks. Benchmarking 2015). Tunnetuin tyyppi on epämuodollinen benchmarking. Epämuodollista benchmarkingia harjoitetaan vieraillemalla muissa yrityksissä uusien ideoiden löytämiseksi ja keräämällä erilaisin menetelmin tietoa kilpailijoistaan.

Benchmarkingissa etsittävät parhaat käytännöt voidaan löytää esimerkiksi vertailemalla eri organisaatioiden tunnuslukuja (mittareita) ja näin löytää ne, joiden toimintaan halutaan pe- rehtyä paremmin. (Benchmarking 2015.)

Benchmarkingissa tutkittavat kohteet voivat olla joko saman tai eri toimialan yrityksiä. Saman alan yrityksiä vertailtaessa olisi hyvä ensimmäisenä selvittää alan kriittiset menestystekijät ja rakentaa yritysten profiilit näiden asioiden vertailujen perusteella. (Benchmarking 2015.)

Ensimmäinen tehtävä benchmarkkausta suoritettaessa on oman kehittämistä kaipaavan koh- teen identifiointi. Menetelmä soveltuu parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määritellä selväpiirteisesti. Seuraavassa vaiheessa tulee etsiä jokaiselle kehittämis- kohteelle vertailukumppanit eli organisaatiot. Vertailukumppaneiden tulee olla sellaisia, joil- la verrattavat asiat onnistuvat paremmin tai joilla on esimerkiksi parhaimmat tunnusluvut tai paras maine. Tämän jälkeen kerätään tietoa siitä, miten vertailukumppanit tekevät ja saavut- tavat vertailtavat asiat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

3.2 SWOT

SWOT-analyysi perustuu yrityksen, tuotteiden, ja palvelujen tai toimintojen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysissä käytetään nelikenttää, jossa vah- vuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat jaetaan omiin ruutuihinsa. Analyysi toimii niin, että esimerkiksi vahvuudet-ruutuun kirjataan asioita, jotka ovat oman yrityksen vahvuuksia kilpailijoihin verrattuna. (Ritvanen & Koivisto 2006, 132.)

SWOT-analyysi on helppo toteuttaa ja se ei vie paljoa resursseja. Heikkoutena on kuitenkin se, että se nostaa esiin lähinnä yleisellä tasolla liikkuvia asioita. Analyysin tekeminen vaatii tarkkaa ohjeistusta, jotta osallistujat vastaavat oikeisiin kysymyksiin. SWOT-analyysin tuloksia voidaan hyödyntää käyttämällä niitä esimerkiksi pohjana ryhmätöille, joissa laaditaan konk- reettisia toimenpiteitä esimerkiksi uhkien välttämiseksi. (Swot-analyysi.)

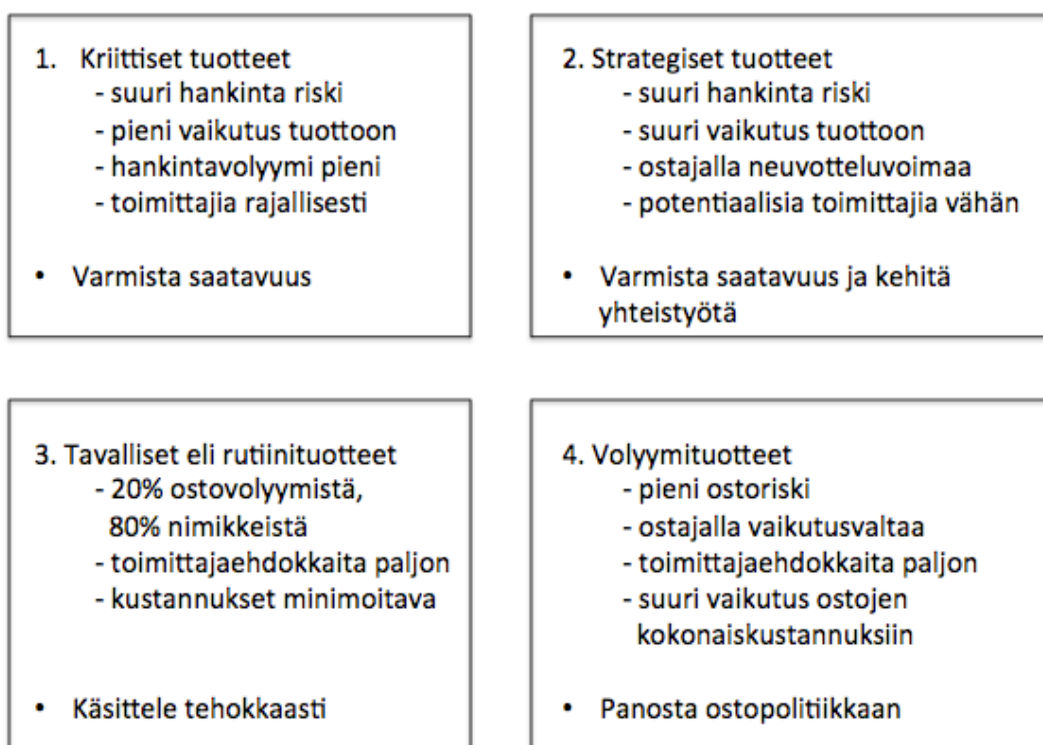
3.3 Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysi on yksi kuuluisimmista ostotoiminnan malleista ja työkaluista. Analyysiä käytetään lukuisissa yrityksissä riippumatta toimialasta ja yrityksen koosta. Ostosalkkuanaly- sissä tuotteita tarkastellaan riskin ja ostovoiman näkökulmista. Tämän perimmäisenä ideana on minimoida ostoriskit ja hyödyntää ostajan valta. Ostajan vaikutusvaltaa tavarantoimitta- jaan on syytä tarkastella ostomäärän, kehitysnäkymien ja markkina-aseman näkökulmista. (Ritvanen & Koivisto 2006, 129.)

Ostosalkkuanalyysi on yleinen ostojen hallinnassa käytetty työkalu. Se määrittelee, miten erilaisissa yhteistyösuhteissa toimitaan. Sen avulla voidaan esimerkiksi tarkastella, miten kriittisten ostojen saatavuus varmistetaan sopivalla yhteistyösuhteella. Ostosalkkuanalyysin avulla niukat resurssit pyritään kohdentamaan oikeiden tuotteiden hankintaan ja kriittisten tavaran-toimittajasuhteiden hoitamiseen. Parhaimmillaan tämä malli toimii tehokkaana kehittämistyökaluna, jonka avulla organisaatio voi siirtyä perinteisestä ostotoiminnasta strategisempaan osto-toimintaan. (Haapanen ym. 2005, 231.)

Monien erilaisten ostoportfoliomallien joukossa erottuu erityisesti Kraljicin (1983) malli (ks. Ritvanen & Koivisto 2006, 129), joka on muodostunut suorastaan standardiksi. Tämä malli luokittelee tuotteet ja palvelut kahden ulottuvuuden, tuottovaikutuksen ja saatavuuden mukaan (Haapanen ym. 2005, 232).

Kraljicin alkuperäisestä mallin pohjalta on kehitetty useita päivitettyjä versioita (Koskinen 1995, Gelderman ja Van Weele 2002, 2003). Kraljicin mallin pohjalta kehitetyt ostosalkkuanalyysit ovat pääpiirteittäin samankaltaisia, mutta eroavat kuitenkin esimerkiksi ulottuvuuksia selittävien muuttujien määrän suhteen. (Haapanen ym. 2005, 232.)



Kuvio 2: Tuotteet nelikentässä (Ritvanen & Koivisto 2006, 130.)

4 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus ja se sisältää monia vaiheita, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tutkimuksen tärkein ja vaikuttavin tekijä on tutkimusongelma. Kun tutkimusongelma on tiedossa, niin sen perusteella syntyvät päätökset muun muassa siitä, millaiseen tutkimusasetelmaan olisi päädyttävä, millaista aineistoa olisi tarpeen hankkia ja millaisin menetelmin aineisto hankitaan. Tutkimusmetodin valinnan tulisi sopia yhteen muiden valintojen kanssa sekä palvella niitä laajempia päämääriä, joita tutkimuksella on. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 14-16.)

Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa samoja asioita kysytään samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Määrälliset menetelmät sopivat tilanteisiin, joissa halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen, vaan hän on siitä erillään eikä välttämättä edes kohta tutkittavia. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Laadullisista menetelmistä tyypillisimpiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Analysoitavaa aineistoa sen sijaan syntyy yleensä runsaasti. Analysoitava aineisto käsittää esimerkiksi litteroidut haastattelut. Tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja siten ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohde on tarkoin valittu ja sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Tyypillistä onkin, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia tai jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista menetelmää ja haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelumenetelmässä oli myös puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. Opinnäytetyössä haastattelumenetelmästä puhuttaessa käytetään teemahaastattelua. Toimeksiantajan osto-osastolla on töissä yhteensä kahdeksan henkilöä, joten haastateltavien määrä oli sopiva teemahaastatteluun. Haastattelun avulla oli mahdollista päästä vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa ja näin ollen saada kattavat vastaukset. Haastattelut suoritettiin yhteensä kuudelle ostajalle. Kysymysten luomista varten käytiin yrityksen johdon kanssa keskustelua, jossa pyrittiin löytämään ostotoiminnan osa-alueita, joita tulisi kehittää. Teema-alueita muodostui lopulta neljä, jotka ovat nykytilan tunnistaminen, ajankäytön tehostaminen, ongelmakohdat ostotoiminnassa ja tavarantoimittajasuhteet. Näiden teemojen alle luotiin kysymyksiä, joiden avulla haastatteluja vietiin eteenpäin. Haastatteluiden edetessä esitettiin haastateltaville lisäkysymyksiä, joiden avulla ongelma-alueisiin päästiin syventymään.

Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2015 yksilöhaastatteluina toimeksiantajan tiloissa. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sen jälkeen. Tämän jälkeen kerätty aineisto käytiin läpi ja analysoitiin.

4.1 Tutkimusmenetelmän ja vaiheiden selittäminen

4.1.1 Tutkimusmenetelmä

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Mikäli kehittämiskohde on vähän tutkittu, niin haastattelulla on mahdollista kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastatteluja käytetään silloin, kun tehtävänä on esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Haastatteluilla voidaan myös selvittää vaikeita tai arkoja asioita. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, joten se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelua suoritettaessa ollaan koko ajan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä mahdollistaa sen, että tiedonhankintaa voidaan suunnata itse tilanteessa. Samalla voidaan saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja. Oltaessa suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa saadaan myös sanattomia vihjeitä. Nämä auttavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.)

Haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapahtuma. Siinä haastateltava kertoo haastattelijalle kokemuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Se kuinka paljon haastateltavasta henkilöstä saadaan selville, riippuu hyvin paljon haastattelijan taidoista. Haastattelutilanteella tulee olla positiivinen vaikutus haastateltavalle. Hänen tulee tuntea, että kerranakin juuri häntä kuunnellaan. Haastateltavan mielipiteitä ei tule kyseenalaistaa, eikä haastateltaja saa esittää omia käsityksiään haastateltavalle. Haastattelun tutkimustulokset tulee myös pitää luottamuksellisina, ja anonymiteetti täytyy säilyttää. (Kananen 2014, 72.)

Haastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja usein tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat asiat. Ideana on se, että kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta, niin yksinkertaisinta ja tehokkainta on kysyä sitä häneltä. (Aaltola & Valli 2010, 26.)

Haastattelutyyppinä on olemassa monia erilaisia ja haastattelunimikkeiden valikoima onkin kirjava ja osin jopa sekava. Nimityksiä tarkasteltaessa huomataan, että strukturoitu sekä

standardoitu lomakehaastattelu muodostaa oman luokkansa ja toisaalta kaikki muut haastattelun lajit oman luokkansa. Jälkimmäiseen luokkaan kuuluvat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.)

Strukturoimattomalla haastattelulla eli avoimella haastattelulla on monia eri nimityksiä. Näitä ovat vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaalinen haastattelu ja ei-johdettu haastattelu. Strukturoimaton haastattelu on kaikista haastattelumuodoista kaikkein lähimpänä keskustelua. Tässä haastattelun muodossa haastattelijat selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun niitä nousee esiin keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 209.)

Strukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Vastausvaihtoehdot ovat tässä haastattelumallissa valmiit. Haastateltava valitsee esimerkiksi erillisillä korteilla olevista vastausvaihtoehdoista itselleen kaikkein sopivimman. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että kysymykset ovat edelleen kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Haastateltava saa siis vastata kysymyksiin omin sanoin. (Aaltola & Valli 2010, 28.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa luodaan kysymykset valittujen teemojen perusteella. Haastattelua viedään eteenpäin kyseisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Kysymykset eivät näin ollen voi olla mitä tahansa, vaan niiden pitää olla tarkoin harkittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelua luokiteltaessa voidaan katsoa, että se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun teemahaastattelusta tekee se, että haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissä. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu siihen, että haastattelijat voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.)

4.1.2 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelua varten tulee laatia haastattelurunko ja siitä tulee käydä ilmi keskusteltavat aiheet. Keskustelun aikana usein herää uusia kysymyksiä, joita sitten esitetään haastattelutavalle. Hyviä kysymyksiä ovat avoimet kysymykset, koska ne tuottavat enemmän ja laajempaa tietoa kuin suljetut kysymykset, joihin on helppo vastata lyhyesti. Kysymyksiä joihin vastaus on ”kyllä” tai ”ei” tulisi välttää. Hyviä kysymyksiä ovat myös kysymyksistä esille nousevat jatkokysymykset. Niillä saadaan haastateltavalta perusteluja ja näkemyksiä hänen antamiin vastauksiin. Jatkokysymykset luovat samalla luonnollista vuorovaikutusta haastattelutilanteeseen ja tällöin koko tilanne tuntuu paljon luontevammalta. Kysymyksiä joita tulee välttää, ovat itsestään selvät kysymykset. Nämä kysymykset ovat haastattelijalle itsestään selviä ja eivät näin ollen tuota mitään uutta tietoa. (Kananen 2014, 79-80.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Näistä haastattelun toteutustavoista ei aina tule käyttää ainoastaan yhtä, vaan haastattelu-
muotoja voidaan käyttää toisiaan täydentävinä. Yleisimmin käytetty haastattelun toteutustapa on yksilöhaastattelu. Pari- ja ryhmähaastattelun etu on siinä, että haastateltavat saattavat olla paljon luontevampia ja vapautuneempia, kun useampia henkilöitä on paikalla. Haastattelun toteutustavan valinta riippuu siitä, keitä haastateltavat ovat ja mikä on tutkimuksen aihe. (Hirsjärvi ym. 2010, 211.)

Haastattelun kestolle ei ole asetettu rajoituksia. Se voi kestää kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin. Mitä pidempi haastattelu on kestoltaan, sitä enemmän myös haastattelijan rooli muuttuu tarpeen mukaan passiivisesta kysymysten esittäjästä aktiiviseen ja ajattelevaan osallistujaan. Yleisesti haastattelut kestävät noin tunnista kahteen. Kesto kuitenkin riippuu paljon siitä, kuinka paljon tietoa tarvitaan ja kuinka avoimesta haastattelusta on kyse. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastattelut tulee yleensä äänittää, koska silloin haastattelija vapautuu esimerkiksi muistiinpanojen tekemiseltä ja näin ollen on vapaampi tarkkailemaan haastateltavaa. Äänittämisen avulla haastattelijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudelleen. Haastattelun uudelleen kuuntelemisen avulla haastattelija saattaa löytää haastattelusta uusia näkökulmia tai puheen sävyjä. Haastateltavan antamat vastaukset ymmärretään myös usein kunnolla vasta, kun haastattelu kuunnellaan uudelleen. Haastattelun tallentaminen mahdollistaa sen, että haastattelu voidaan raportoida hyvinkin tarkasti. Äänittämisessä tulee kuitenkin aina muistaa, että äänittämiseen tarvitaan lupa. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastattelussa tallennettu äänite on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden. Mikäli litterointi

tehdään valikoiden, niin se voidaan tehdä esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2010. 222.)

Teemahaastattelussa äänitetty aineisto kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti. Litterointi on hyvin hidas työvaihe, joten haastattelija joutuu miettimään, mitä kaikkea hän litteroi. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla. Kaikkein tarkin taso huomioi puheen lisäksi eleet ja äänenpainot taukoineen. (Kananen 2014, 102.)

Litteroinnissa haastattelijan on päätettävä, kirjoittaako hän tekstin puhe- vai kirjakielen mukaisesti. Ratkaisuun vaikuttaa, miten aineistoa aiotaan hyödyntää erityisesti analyysi- ja raportointivaiheissa. Mikäli haastattelijaa kiinnostaa vain esille nousseet asiat, niin litterointi voi olla yleis- tai kirjakielistä. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Haastatteluaineiston analysointi olisi hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Tieto on tällöin vielä tuoretta ja hyvin haastattelijan muistissa. Haastatteluiden analysointi aloitetaan lukemalla litteroidut haastattelut useaan kertaan. Tämän jälkeen se pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Seuraavaksi haastattelija palaa takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin ja teorian uudelleen hahmottelemiseen. Litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Tämän jälkeen teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Haastatteluaineistosta ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua. Ilman sitä analyysistä tulee useimmiten pintapuolinen. Yhteyksien tarkasteluun voidaan käyttää monia eri tapoja. Tyypittelyllä tarkoitetaan sitä, että ilmiöiden analyysillä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Tässä tavassa halutaan sijoittaa kaikki haastateltavat kahteen tai useampaan tyyppiin jonkin tai joidenkin kehittämistehtävän kannalta tärkeiden tosiasioiden perusteella. Toinen yhteyksien tarkastelu tapa on ääriyhmittely. Se on vastakoh-
tien etsimistä haastateltavien vastauksista. Yhtenä haastatteluaineiston analysointitapana on etsiä esiin tulleista ilmiöistä poikkeamia, sillä säännönmukaisuuksien etsiminen ei aina riitä. (Ojasalo ym. 2014, 110-111.)

5 Toimeksiantajan ostotoiminta

5.1 Nykyhetken kuvaus ostotoiminnasta

Toimeksiantajan osto-osastolla työskentelee kahdeksan henkilöä. Vastuualueet on ostajille jaettu tuoteryhmien mukaan. Tämä mahdollistaa sen, että yksi ostaja on vastuussa yhdestä tai useammasta tuoteryhmästä. Tällöin ei tule päällekkäisyyksiä muiden ostajien kanssa, ja se helpottaa myös myyntiedustajien työtä, koska on selvää, keneltä lähteä kysymään etsittävä-

tä tuotteesta. Ostajat kehittyvätkin eksperteiksi omilla vastuualueillaan. Vastuualueita kuitenkin vaihdetaan tietyin väliajoin, jotta osaamista saadaan jaettua kaikille ostajille. Tämä pienentää huomattavasti sitä riskiä, että jollain ostajalla on ollut tietty vastuualue vuosia ja hänen lähtönsä jälkeen kellekään ei ole valmiuksia jatkaa tällä vastuualueella. Tämä pitää suhteet tavarantoimittajiin myös virkeänä.

Osalla toimittajista on viikkotilauspäivät ja osalla ei. Niille toimittajille, joiden kanssa on sovittu tietyt viikkotilauspäivät, tulee ostotilaukset lähettää sovittuina päivinä. Mikäli ostotilauksen lähettää liian myöhään, voi olla, että se ei enää ehdi sen viikon lähetykseen. Toimittajille, joiden kanssa ei ole sovittu tiettyä ostotilauspäivää, lähettää ostaja ostotilauksen harkintansa mukaan. Yleensä ostotilaukselle, jolle ei ole tarkkaa tilauspäivää, kerätään suurempi määrä tuotteita ja tilaukset lähetetään harvemmin. Näin saadaan rahtikustannukset pidettyä pieninä.

Toimeksiantajan ostoprosessi voi alkaa kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa myynti tekee sähköiseen tietojärjestelmään tuotekyselyn, jossa se ilmoittaa asiakkaan haluaman tuotteen. Tämän jälkeen osto-osastolta ostaja, joka tuntee tuotteen kuuluvan hänen vastuualueeseensa, ottaa tuotekyselyn käsittelyyn. Ostaja etsii tuotteelle tavarantoimittajan tai tavarantoimittajat ja lähettää heille tarjouspyynnön tuotteesta. Tavarantoimittajat, joilta tuotteita etsitään, ovat yleensä jo avoimena olevia tavarantoimittajia, joiden kanssa toimeksiantajalla on sopimus. Tavarantoimittajien palautettua tarjouspyynnöt valitsee ostaja niistä kannattavimman ja täyttää sen jälkeen tiedot tuotekyselyyn. Tämän jälkeen myyntiosasto päättää, ostetaanko tuotetta vai ei. Mikäli tuotetta halutaan tilata, tulee sille silloin avata uusi nimike toimeksiantajan järjestelmään. Nimikkeen avauksen tekee kyseisen tuotteen ostaja.

Toisessa tavassa järjestelmä muodostaa hankintaehdotuksen myynnin tallentaman tilauksen perusteella. Järjestelmässä tällainen tuote on palvelutuote, eli sitä ei varastoida laisinkaan, vaan se lähetetään suoraan asiakkaalle varastolle saapumisen jälkeen. Nämä hankintaehdotukset näkyvät ostajalle erillisinä. Palvelutuotteen ollessa kyseessä ostaja ottaa sen käsittelyyn ja normaalisti tämä tarkoittaa sitä, että tuote tilataan myyntiosaston asettamalla tilausmäärällä. Ostajan tulee tässä tapauksessa tarkistaa, että tilausmäärä ylittää tavarantoimittajan minimi-tilausmäärän. Mikäli minimi-tilausmäärä ei ylity, ostajan on neuvoteltava asiasta myynnin kanssa. Mahdollisuutena on esimerkiksi se, että tilausmäärää nostetaan tai tuote otetaan varastoitavaksi tuotteeksi. Hintana ostaja käyttää tuotteen edellistä ostotilaushintaa tai tavarantoimittajan tarjousta. Mikäli tilausmäärä on suuri ja arvo nousee korkeaksi, kysyy ostaja tavarantoimittajalta tarjouksen.

Kolmannessa tavassa järjestelmä muodostaa hankintaehdotuksen kuten palvelutuotteen kohdallakin. Kolmannessa tavassa tuote on varastoiva. Järjestelmä laskee kulutuksen, avoinna olevien myyntien, tuotteen oletetun toimitusajan ja varastossa olevan saldon perusteella, milloin tuotetta tulisi tilata lisää. Kun järjestelmä katsoo, että olisi aika tilata lisää, muodostaa se hankintaehdotuksen. Ostaja ottaa hankintaehdotuksen sen jälkeen käsittelyyn ja katsoo, onko tuotetta tarvetta tilata lisää. Ostaja arvioi tuotteen kulutuksen, hinnan, minimi-tilausmäärän, toimitusajan ja ennusteen mukaan, kuinka paljon tuotetta tulee ostaa lisää. Myös erilaiset tavarantoimittajan kanssa sovitut ehdot vaikuttavat tilausmäärään. Hinta voi olla esimerkiksi paljon edullisempi tilattaessa kuusi kappaletta tuotetta kahden sijasta.

Kaikissa kolmessa tavassa ostoprosessi jatkuu samalla tavalla ostopäätöksen jälkeen. Valittu tuote siirretään ostotilaukselle, johon lisätään tarpeen mukaan muitakin samalta tavarantoimittajalta tulevia tuotteita. Tämän jälkeen ostotilaus lähetetään tavarantoimittajalle. Tavarantoimittaja lähettää tilausvahvistuksen ostajalle ostotilauksen tarkistettuaan. Tilausvahvistuksesta ostaja tarkistaa, että oikeaa tuotetta on tulossa, tilausmäärä on oikea, hinta on oikea ja mikä toimitusaika tuotteelle on vahvistettu. Mikäli jokin edellä mainituista on ostajan mielestä väärin, ottaa hän yhteyttä tavarantoimittajaan ja selvittää asian. Tämän jälkeen ostaja vahvistaa järjestelmään oikeat tiedot tilausvahvistukselta tuotteelle ja ilmoittaa myyntiosastolle, mikäli esimerkiksi toimitusaika on pidempi, kuin oli suunniteltu, tai tilausmäärä on suurempi, kuin mitä oli tilattu. Ostotilausta ei tämän jälkeen erityisesti seurata ennen kuin vahvistettu toimituspäivämäärä lähestyy. Kiireellisissä ostotilauksissa ostaja käyttää normaalisti toista rahdinkuljettajaa kuin normaalitilauksissa. Näitä tilauksia ostaja seuraa tarkemmin rahdinkuljettajalta saatavan seurantanumeron avulla.

Ostaja näkee järjestelmästä toimituksen saapumisen varastoon. Mikäli tuote ei ole saapunut vahvistettuna toimituspäivämääränä, lähetetään tavarantoimittajalle toimitusmuistutus. Tavarantoimittaja vahvistaa toimitusmuistutuksen saatuaan tuotteelle yleensä uuden toimituspäivämäärän. Tällöin ostajan tulee antaa myyntiosastolle tiedoksi uusi saapumispäivämäärä. Tämän jälkeen ostajan tehtävänä on enää hyväksyä tavarantoimittajalta saapuva lasku.

Osto-osaston tehtäviin kuuluu myös reklamaatioiden tekeminen. Tällöin varaston huomattessa saapuneessa tuotteessa esimerkiksi jonkinlaisen vian, tuotteen väärän määrän tai väärän tuotteen, ilmoittaa se osto-osastolle siitä. Tuotteen ostaja ottaa reklamaation käsittelynsä ja tarkistaa, mikä tuotteessa on vialla. Tämän jälkeen ostaja lähettää reklamaation tavarantoimittajalle. Tapauksesta riippuen tavarantoimittaja voi esimerkiksi lähettää tuotteelle hyvityslaskun tai uuden tuotteen veloitusetta.

Osto-osaston tehtäviin kuuluvat myös nimikkeen avaukset. Nimikkeen avauspyyntö tulee usein hyväksytyin tuotekyselyn jälkeen sähköiseen tietojärjestelmään. Avauspyynnön tekee normaali-

listi myyntiosasto. Ostaja avaa nimikkeen järjestelmään joko palvelu- tai varastotuotteeksi. Myyntiosasto määrittää kummaksi nimike avataan. Jos tuote avataan varastoivaksi, tulee ostajan saada tietää myyntiosastolta tuotteelle kulutusennuste seuraavalle vuodelle ja määrä, kuinka paljon tuotetta haluttaisiin varastoitavaksi.

5.1.1 Tutkimustulosten analysointi

Ensimmäisenä teema-alueena oli nykytilan tunnistaminen. Toimeksiantajan osto-osastolle asettamat tavoitteet koettiin selkeiksi. Suurin osa tutkittavista vastasi tavoitteeksi palveluasteen pitämisen korkealla. Tavoiteltavaksi palveluasteeksi on yrityksen johto määritellyt 98,5 prosenttia. Esille nousivat myös varastonkierron seuraaminen ja hintojen tinkiminen, mutta ne olivat yksittäisiä vastauksia. Päättävöitteeksi siis koettiin palveluasteen pitäminen hyvänä. Palveluasteeseen liittyykin hyvin paljon asioita, jotka vaikuttavat siihen. Palveluasteeseen liittyy esimerkiksi se, että kuinka nopeasti tilaukset tehdään ja miten myynti ilmoittaa kulutusennusteita. Palveluasteen pitäminen riippuu hyvin pitkälti myös muista tekijöistä kuin oston toiminnasta.

Oston tavoitteet koettiin saavutettaviksi. Esiin nousi kuitenkin se, että osto-osastolla on viime kesän jälkeen ollut suuri vaihtuvuus. Tämä on vaikuttanut suoraan myös palveluasteeseen. Uusia henkilöitä on tullut osto-osastolle neljä henkilöä viime kesän jälkeen. Ostossa on töissä tällä hetkellä työntekijöitä yhteensä kahdeksan, joten vaihtuvuus on ollut suurta. Uusien henkilöiden kouluttaminen tehtäviin vie aikansa ja samalla sitoo kauemmin ostossa olleiden henkilöiden aikaa, kun he kouluttavat uusia henkilöitä. Tilattavaa tavaraa ja muita oston tehtäviä on kuitenkin paljon, mikä on tarkoittanut sitä, että tehtäviä on pitänyt priorisoida. Tämä on johtanut siihen, että jotkin tehtävät ovat jääneet pienemmälle huomiolle, mikä on näkynyt viiveellä myös palveluasteessa. Vastauksien perusteella tilanne alkaa olla nyt se, että kaikki osaavat perusasiat ja taakkaa voidaan jakaa kaikkien kesken.

Tavoitteita seurataan vastausten perusteella päivittäin ilmestyvän palveluasteraportin avulla. Oston päätavoitteen ollessa hyvä palvelutaso niin tavoitteiden seuraaminen koettiin mahdolliseksi. Yhtenä vastauksena mainittiin myös toimittamattomien tuotteiden lista, joka ei vakituisesti kuitenkaan tule oston tietoon. Toimittamattomien tuotteiden listassa on tuotteet, jotka eivät ole lähteneet ajallaan asiakkaalle. Kyseinen lista ei kuitenkaan kerro siitä, että osto-osasto olisi epäonnistunut. Siihen vaikuttaa myös esimerkiksi se, että onko varasto saanut toimitukset lähetettyä ajallaan.

Siihen kuinka itsellä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, tuli kahdenlaisia vastauksia. Neljä kuudesta vastaajasta oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa

tavoitteiden saavuttamiseen. Kaksi vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa myös muiden kuin osto-osaston toiminta.

Kannustaminen tavoitteiden saavuttamiseen koettiin ristiriitaisesti. Kun tavoiteltu palveluaste saavutetaan, niin siitä saadaan kiitosta. Suurin osa koki tämän kuitenkin hieman riittämättömäksi. Keskustelua tavoitteista kaivattaisiin enemmän ja nimenomaan ryhmässä kasvokkain. Mikäli osto ei ole saavuttanut haluttua palvelutasoa, niin kaivattaisiin enemmän rohkaisua kritiikin sijaan. Kahdelta vastaajalta nousi esiin vastauksissa jonkinlainen bonusjärjestelmä ostotoiminnalle. Ostolle voisi siis tulla bonuksia siitä, kun haluttu taso on saavutettu. Oikeiden mittarien järjestäminen bonusjärjestelmää varten on kuitenkin haastavaa. Yhdessä vastauksessa esiin nousi myös eräs oston työ, joka jää usein muilta huomaamatta. Kun hintoja saadaan neuvoteltua alaspäin, niin sitä ei juuri huomata. Sen sijaan kun hintoja on saatu alaspäin, niin myös myyntihinta lasketaan alemman hinnan perusteella. Tästä seuraa se, että myyntikate ei kasva ja oston työ on ikään kuin turhaa. Toisaalta taas myyntihintojen laskeminen auttaa myös pitämään asiakkaan ja mahdollisesti lisää halukkuutta muuhunkin kauppaan.

Toisena haastattelun teema-alueena oli ajankäytön tehostaminen. Teema-alueella pyrittiin selvittämään, mihin tehtäviin aikaa kuluu paljon ja miksi. Samalla pyrittiin löytämään tehtäviä, jotka jäävät liian vähälle huomiolle. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että normaali työaika riittää tehtävien hoitamiseen ja puolet, että ei. Mikäli aika ei ole riittänyt kaikkien tehtävien hoitamiseen, niin kysymykseen miten työt on silloin hoidettu, on kaikilla yhteneväinen mielipide. Silloin työtehtäviä on priorisoitu. Tuotteiden tilaaminen oli kaikkien mielestä etusijalla. Tavaraa tarvitaan tasaisesti varastoon, jotta asiakkaat saavat haluamansa tuotteet ajallaan. Esiin nousivat myös vahvasti kiireiset sähköpostit ja pikatilaukset. Näiden tehtävien jälkeen katsottiin hoidettavaksi muut asiat. Puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että ylitöitä on tehtävä, jotta työtehtävät saa hoidettua. Työtehtävien priorisointi on hyvä asia, ja tilauksien tekeminen menee aina ensisijaiseksi tehtäväksi. Ylitöiden tekeminen pidemmällä aikavälillä ei sen sijaan välttämättä ole suositeltavaa. Ylitöiden tekemiseen on kuitenkin haastattelujen perusteella vaikuttanut osto-osaston henkilöstön suuri vaihtuvuus.

Yksittäistä tehtävää, johon aikaa kuluu eniten, ei haastattelujen perusteella löytynyt. Tehtävä joka vei eniten aikaa, oli hyvin pitkälti kiinni siitä, millaisia tuotteita ostaja ostaa tai millaisten toimittajien kanssa hän on tekemisissä. Vastauksia olivat muun muassa reklamaatioiden käsittely, tuotekyselyt, huono informaatio myynniltä ja ostotilausten tekeminen. Näistä asioista ainakin informaation saaminen myyjiltä on sellainen asia, joka pitäisi olla helposti muutettavissa. Parempi tiedon kulku ja kattavammat tiedot nopeuttavat huomattavasti tehtäviä. Tällöin kyseessä olevaa ongelmaa ei tarvitse siirrellä vaan asian saa kerralla hoidettua kuntoon. Ostotilausten tekemiseen ei myöskään saisi kulua liikaa aikaa. Jos ongelma on kiinni

tavarantoimittajasta, niin on mietittävä, saisiko asiaa keskusteltua toimivammaksi tavarantoimittajan kanssa tai löytyykö tilattavia tuotteita joltain toiselta tavarantoimittajalta.

Liian vähälle huomiolle jäävistä tehtävistä esille nousi selvästi kaksi tehtävää. Nämä olivat toimitusaikavalvonta ja kilpailuttaminen sekä hintojen tinkiminen. Nämä asiat ovat seurausta edellisissä kappaleissa käsitellyistä työajan riittävydestä ja tärkeimmistä tehtävistä. Kun työaika ei ole riittänyt ja tehtäviä on pitänyt priorisoida, niin toimitusaikavalvonta ja kilpailuttaminen eivät ole olleet ensisijaisina tehtävinä. Näille tehtäville tulisi kuitenkin löytää enemmän aikaa. Toimitusaikavallonnalla seurataan, että tavarat tulevat ajallaan ja tavarantoimittajan vahvistaman päivämäärän mukaisesti. Mikäli tätä tehtävää ei suoriteta riittävästi, niin eteen voi tulla tilanteita, joissa myynti on vahvistanut asiakkaalle päivämäärän, jolloin asiakas saa tuotensa. Mikäli asiakas ei saa ajallaan tuotettansa, niin myynti alkaa kyselemään, missä tuote on tällä hetkellä. Vasta tämän jälkeen otetaan yhteyttä tavarantoimittajaan ja tuote saattaa lähteä vasta siinä vaiheessa matkaan tai jopa vasta myöhemmin. Sillä hetkellä ollaan jo auttamattomasti myöhässä asiakkaalle luvatussa päivämäärästä. Kilpailuttaminen ja hintojen tinkiminen on myös olennainen osa yrityksen liiketoimintaa. Asiakkaat saattavat vaatia alempia hintoja toimeksiantajan yritykseltä. Mikäli osto-osasto ei ehdi keskustella tavarantoimittajan kanssa hintojen alentamisesta ja myyjä joutuu laskemaan asiakkaalle hintoja, niin kate laskee koko ajan. Pidemmällä aikavälillä tämä ei ole kannattavaa.

Tehtäviin, joihin koettiin kuluva turhaa aikaa, oli asioiden siirtely henkilöltä toiselle. Asia koettiin niin, että yksi henkilö voisi hoitaa asian loppuun asti sen sijaan, että asiaan liittyy mukaan monta henkilöä. Kaikki tehtävät eivät tietenkään tällaisia ole, mutta joitakin asioita voisi miettiä, ennen kuin niitä siirtää niitä toiselle henkilölle. Monen henkilön oleminen mukana samassa asiassa sitoo huomattavasti resursseja. Samalla se luo mahdollisesti epävarmuutta siihen, kuka hoitaa minkäkin tehtävän. Moni henkilö saattaa tehdä samaa asiaa tai mahdollisesti kukaan ei ota vastuuta, ja silloin asian käsittely venyy huomattavasti. Kahdessa vastauksessa esiin nousi myös varaston tarkkailu. Monta päivää sitten saapuneita lähetyksiä voi olla vastaanottamatta tai joudutaan tarkkailemaan, kuinka paljon tavaroita ehditään lähettämään tiettyinä päivinä. Tähän asiaan osto-osastolla ei ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa. Varastolla on tapahtunut myös paljon muutoksia, ja tavaraa tulee entistä enemmän varastoon. Tämäkin asia luultavasti palautuu normaalille tasolle ajan kuluessa.

Osto-osastolla erikoisesti tehtävistä asioista ei löytynyt yhteneväisyyksiä. Moni ei keksinyt mitään asiaa, mikä tehtäisiin erikoisesti. Esiin nousi yhtenä vastauksena euromääräisesti pienien tuotteiden etsintä, joille ei tule olemaan suurta menekkiä. Tämä on hieman kaksitahoinen asia. Jos kyseessä on tärkeä ja iso asiakas, sen palveleminen on tärkeää, jotta yhteistyötä saadaan vahvistettua. Pienemmissäkin asiakkaissa voi olla potentiaalia, kun he huomaavat millaista palvelua he saavat toimeksiantajan yritykseltä. Tällöin he saattavat alkaa keskittä-

mään enemmänkin ostoja toimeksiantajalle. Joskus olisi kuitenkin hyvä vetää raja johonkin, sillä uusien tuotteiden etsiminen, tarjousten kysely, nimikkeiden avaaminen, tilaaminen, tuotteiden käsittely ja laskuttaminen vievät paljon resursseja.

Kysymykseen mitä toimintoja tulisi kehittää, kahdessa vastauksessa nousi esille toimeksiantajan sisäisen tietojärjestelmän kehittäminen ja kattavampi käyttäminen. Tietojärjestelmä koettiin jo nyt toimivaksi, mutta päivityksiä kaivattaisiin silti. Päivitykset joita osto-osasto kaipaava tietojärjestelmään, voivat tuntua pieniltä, mutta ne nopeuttavat silti toimintaa. Tietojärjestelmän kautta toivottiin myös käsiteltävän kaikki asiat, kuten esimerkiksi tuotekyselyt ja nimikkeenavaukset. Kaikki pääsevät tuotekyselyihin käsiksi, kun ne ovat tietojärjestelmässä. Jos tuotekyselyä käsitellyt ostaja on poissa, joku muu voi tällöin jatkaa hänen työtään. Muutoin joudutaan arvailemaan, mitä asiaa käsitellyt ostaja on jo tehnyt tai pahimmillaan odottelemaan hänen työhön paluutaan. Tietojärjestelmä lisää tuotekyselyille myös aina oman numeron, jonka avulla voi helposti käydä katsomassa myös vanhempia kyselyitä. Muita toimintoja, joita haluttaisiin kehitettävän, olivat konsernin sisäisten ostojen ja tuotteiden kilpailuttaminen. Erityisesti konsernin sisäiset ostot tulisi olla sellaisia, että niihin ei kulu turhaa aikaa. Konsernin sisäisten ostojen tulisi tapahtua niin, että hinnat olisivat aina parhaat mahdolliset ja tilaukset menisivät automaattisesti tavarantoimittajalle.

Tuotekoulutusta kaipasivat kaikki enemmän. Tilattavista tuotteista haluttiin enemmän tietoa. Tietoa, jota tuotteista halutaan, on esimerkiksi se mihin niitä käytetään, mitkä niiden ominaisuudet ovat ja miltä ne näyttävät. Moni koki, että tällä hetkellä tilataan vain nimiä ja numeroita. Osto-osasto on myös paikka, josta näitä asioita lähdetään usein ensimmäisenä selvittämään. Tietoa tuotteista pitäisi olla, jotta asiaa ei jouduttaisi siirtämään aina toiselle henkilölle. Vastausten perusteella tuotekoulutusta pitäisi järjestää kaikille ostajille, vaikka tuotealue ei koskisi jotain tiettyä ostajaa. Tällä vältetään se, että jos jonkin tuotealueen ostaja lähtee pois toimeksiantajalta, niin kaikki tieto ei poistu samalla. Samalla kun tuotekoulutusta järjestetään kaikille, niin se vapauttaa myös kouluttajan aikaa, kun samaa asiaa ei tarvitse käydä läpi moneen kertaan. Lisäksi kun uusia ostajia on paljon, niin tuotekoulutuksen merkitys kasvaa.

Neljäntenä teema-alueena olivat tavarantoimittajasuhteet. Tällä teema-alueella pyrittiin selvittämään, millaisiksi tavarantoimittajasuhteet koetaan tällä hetkellä ja millaisia ongelmia on ollut. Tavarantoimittajasuhteet koettiin yleisesti toimiviksi. Tavarantoimittajakohtaisia eroja löytyi, eli useimpien kanssa asiat toimivat hyvin, mutta poikkeuksiakin löytyy. Kahdesta vastauksesta kävi ilmi se, että toimeksiantajan yritys ei ole välttämättä ole joillekin tavarantoimittajille tarpeeksi iso. Ostotilaukset ja volyymit ovat näiden tavarantoimittajien mielestä liian pienet, jotta aikaa käytettäisiin enemmän toimeksiantajan yritystä kohtaan. Tällöin on jouduttu myymään itseään tavarantoimittajalle, jotta kiinnostusta saadaan aikaan. Kon-

sernin mainitseminen on myös auttanut nostamaan kiinnostusta. Toimittajien kiinnostusta omaan asiaan moni arvioi vastausten saamisen kestolla. Hyviltä toimittajilta vastaukset saadaan nopeasti ja palvelun taso on parempi. Heikommilta toimittajilta sen sijaan vastausten saaminen kestää ja hinnat eivät ole parhaat mahdolliset. Toimittajien kiinnostuksen nostaminen toimeksiantajan yritystä kohtaan on haastava asia. Ostotilausmääriä ei voida nostaa hirveästi, mikäli tavaroille ei ole menekkiä. Ostojen keskittäminen tietyille tavarantoimittajalle voi olla myös vaikeaa, jos joitakin tuotteita saadaan joltain toiselta tavarantoimittajalta edullisemmin. Ostojen keskittämisessä yhdelle tavarantoimittajalle on myös riskinsä. Tuotteille pitäisi olla useita hankintapaikkoja, jotta hintoja voidaan seurata. Tällöin eteen ei myöskään tule tilannetta, jossa tavarantoimittajalta poistuu tuotteita valikoimastaan ja muuta hankintapaikkaa ei ole tiedossa. Toimeksiantajan yritys kuuluu suureen konserniin, joten sen käyttäminen neuvotteluissa apuna on kannattavaa. Tämäkään keino ei tosin tule pidemmällä aikavälillä välttämättä kannattamaan ja yhteistyön kehittäminen tavarantoimittajan kanssa voi olla vaikeaa.

Tavarantoimittajille lähetettyihin kysymyksiin vastaaminen koettiin nopeaksi. Tässäkin asiassa oli tavarantoimittajakohtaisia eroja, mutta pääsääntöisesti vastausten saaminen on nopeaa. Mikäli vastausten saaminen tavarantoimittajalta kestää, niin sen koettiin aiheuttavan stressiä. Haluttua asiaa ei silloin saada vietyä eteenpäin ja se on koko ajan mielessä. Lisäksi asiaa joudutaan kysymään yhä uudestaan ja uudestaan tavarantoimittajalta. Kahdella vastaajista mielessä käy tällaisessa tilanteessa tuotteen etsiminen toiselta tavarantoimittajalta.

Yleisimmät ongelmat tavarantoimittajien kanssa ovat olleet vastausten saaminen ja toimitusvarmuus. Kysymyksiin vastaaminen kestää tai ostotilaukselle ei tule vahvistusta automaattisesti. Toimitusvarmuudella tarkoitettiin sitä, että lähetykset eivät tule vahvistetussa ajassa. Näitä kahta asiaa onkin jo käsitelty edellisissä kappaleissa. Toimitusvarmuuteen olisi mahdollista saada parannusta suorittamalla juuri toimitusaikavalvontaa tarkemmin. Tavarantoimittajan saadessa muistutuksen toimituksesta aina, kun se on myöhässä, niin se voisi saada tavarantoimittajan toimintaan muutoksia. Myöhässä olevia toimituksia koskevat kyselyt eivät varmasti ole mieluinen asia suurimmalle osalle tavarantoimittajista.

Ongelmakohtiin on vastausten perusteella reagoitu niin, että asiaan on kysytty parannusta heti ongelman ilmetessä. Syvällisemmin ongelmiin on kuitenkin perehdytty vasta tavarantoimittaja tapaamisissa tai silloin, kun tavarantoimittaja haluaa lisää kauppaa. Tapaamisten avulla ongelmiin onkin saatu parannusta paremmin kuin sähköpostin välityksellä. Tapaamisia toimittajien kanssa voisikin olla enemmän. Kasvotusten kohtaaminen on kuitenkin aina eri asia kuin puhelimen tai sähköpostin välityksellä käytävä keskustelu.

Yhteistyön kehittämistä toimittajien kanssa ei ole paljon tehty. Tämä johtuu pitkälti siitä, että ostajista iso osa on uusia, eivätkä he ole vielä ehtineet kehittää toimintaa. Useimmilla ostajilla tavarantoimittajatapaamisia on kuitenkin jo ollut ja niissä on sovittu perusasioista. Pidempään ostossa olleilla ostajilla tavarantoimittajayhteistyön kehittämistä on ollut tietenkin enemmän. Heillä kehittäminen on liittynyt pitkälti hintojen sopimiseen ja toimitusehtoihin.

Tavarantoimittajayhteistyön tärkeimmiksi asioiksi koettiin toiminnan avoimuus ja luottamus. Yhteistyön pitäisi olla vastausten perusteella sellaista, että se hyödyttää molempia osapuolia. Ymmärrystä pitäisi löytyä molemmilta osapuolilta. Asiat eivät aina etene halutulla tavalla, mutta niiden selvittäminen avoimesti loppuun asti on hyvän yhteistyön perusta.

5.1.2 Ostotoiminnan kehitysehdotukset

Haastattelujen vastausten perusteella ostotoiminnalle voisi olla muitakin tavoitteita kuin palveluaste. Palveluaste on hyvä päätavoite, mutta sitä voisi jakaa pienempiin osiin. Esimerkiksi ostohintojen seurantaan voisi kiinnittää huomiota. Sen avulla huomattaisiin, kun osto on saanut ostohintoja laskettua. Tällä seurannalla ei kuitenkaan voida tehdä eroja ostajien välille, koska tuotealueet ja tavarantoimittajat ovat hyvin erilaisia. Toinen ostaja voi saada hintoja helpommin laskettua omilta toimittajiltaan kuin joku toinen ostaja omiltaan. Palveluasteeseen vaikuttaa myös muiden kuin oston toiminta. Se ei siis aina anna täysin oikeaa kuvaa oston toiminnasta. Esimerkiksi äkilliset kulutuspiikit ja tuotteet, joita ei ole ehditty lähettää ajallaan, vaikuttavat suoraan palveluasteeseen.

Tavoitteisiin kannustamisessa koettiin parantamisen varaa. Tavoitteista olisi hyvä keskustella ryhmässä kasvokkain. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi kerran kuukaudessa niin, että yrityksen johto olisi myös paikalla. Tavoitteista keskusteltaessa tasaisin väliajoin lisäisi motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen.

Oston ja myynnin yhteistyötä pitäisi vahvistaa. Informaatiota saisi tulla vastausten perusteella enemmän. Monia asioita joudutaan kyselemään uudelleen, kun riittäviä tietoja ei ole. Kattavammat tiedot nopeuttaisivat huomattavasti molempien osapuolien toimintaa. Tietoja kaivattaisiin myös asiakkaiden kulutuksista enemmän. Isomman tilauksen tullessa tulisi ostajan saada tieto siitä mahdollisimman nopeasti. Tällä varmistetaan se, että varastossa on tavaraa riittävästi muillekin tai että haluttu tuote saadaan ajallaan. Samalla voidaan nostaa ostotilauksia tulevaisuudessa kun tiedetään, että kulutus nousee. Mikäli iso tilaus on kertatilauksena, niin siitäkin olisi hyvä saada tieto. Ostaja tietää silloin heti, että tavaraa ei tarvitse alkaa tilaamaan suurempia määriä. Myynnin ei ole tietenkään aina mahdollista saada tietoa myyn-

neistä ja ennusteista ajoissa. Kaikille tuotteille se ei ole edes tarpeellista. Kaikki tieto ja varsinakin ajoissa saatu tieto helpottaa kuitenkin oston toimintaa.

Toimitusajanseuranta pitäisi tehdä selvästi enemmän. Suuri osa vastaajista koki, että tämä tehtävä jää liian vähälle huomiolle. Toimitusajanseurannan jääminen vähälle huomiolle on seurausta kiireestä ja siitä, että sille ei jää aikaa. Toisaalta kyseessä on myös se, miten ostaja kokee tämän tehtävän. Kun tilaus on tehty ja vahvistus saatu sille, niin helposti ajatellaan, että työ on tehty. Tilausten seuranta on kuitenkin oleellinen osa ostotoimintaa. Tuotteet tarvitaan varastolle niille vahvistetun toimitusajan mukaisesti. Mikäli tuotteet eivät tule ajallaan ja myynti joutuu niistä ostajalta kyselemään, niin ollaan jo auttamattomasti myöhässä. Ostajan työ on silloin jatkuvaa tulipalojen sammuttelemista. Esimerkiksi ajoissa saatu tieto tavarantoimittajalta, että lähetys tulee myöhästymään, auttaa myyntiä informoimaan asiakasta. Asiakas varmasti arvostaa tietoa, että tuotteelle tulee viivästystä. Asian ei pitäisi olla niin, että asiakas saa tiedon myöhästymisestä kun tuotteen pitäisi jo olla asiakkaalla. Toimitusajanseuranta tehtävänä on kiinni paljon ajan riittävydestä, mutta samalla myös asenteista tehtävää kohtaan. Toimitusaikaseuranta helpottaa myös suuresti tiivis yhteistyö tavarantoimittajien kanssa. Paremman yhteistyön tuloksena tavarantoimittaja voi esimerkiksi ilmoittaa, jos jokin tuote tulee myöhästymään.

Kilpailuttamiseen ja hintojen tinkimiseen vaikuttavat pitkälti samat asiat kuin toimitusajan seurantaan. Tätäkin tehtävää pitäisi ehtiä tekemään enemmän. Työajan riittävydestä moni vastaajista oli sitä mieltä, että työaika ei aina riitä ja tehtäviä pitää priorisoida. Vastauksista kävi samalla kuitenkin ilmi, että tilanne on menossa selvästi parempaan suuntaan. Suuret muutokset ostossa ovat ottaneet aikansa, että tilanne tasoittuu. Tällä hetkellä ostajia alkaa olla määrällisesti sopiva määrä. Kaikki alkavat myös olemaan paremmin ja paremmin perillä tehtävistä ja pystyvät tekemään itsenäisesti työnsä. Toimitusajan seurannalle, kilpailuttamiselle ja hintojen tinkimiselle tulee näillä näkymin löytymään lisää aikaa tulevaisuudessa.

Kehitettävistä toiminnoista nousi esille toimeksiantajan tietojärjestelmä. Kyseiseen tietojärjestelmään pitäisi saada päivityksiä, vaikka ne tuntuisivatkin pieniltä. Kaikki päivitysideat eivät luultavasti ole toteutettavia, mutta joitain muutoksia olisi varmasti mahdollista saada. Tietojärjestelmään liittyi myös toinen kehitettävä asia. Kaikki tuotekyselyt, nimikenumeron avaukset ja muut tietojärjestelmään kuuluvat asiat pitäisi aina löytyä sieltä. Tämä helpottaa huomattavasti ostoa, kun kaikki asiat ovat yhdessä paikassa. Ne ovat samalla myös kaikkien löydettävissä. Tällöin asioita voi hoitaa kuka vain ostajista, vaikka kyseisen tuotealueen ostaja olisi poissa töistä. Tietoja vanhoista asioista löytyy myös helposti tietojärjestelmästä ja ne eivät silloin hautaudu yhden ostajan sähköpostiin. Tietojärjestelmä vaatii myös tietoja myyjältä, jotta esimerkiksi nimikenumeron avauksen voi tehdä. Tällä varmistetaan se, että ostaja saa enemmän informaatiota asiasta kuin esimerkiksi nopeasti lähetetystä sähköpostista. Maa-

laisjärjen käyttö tässäkin asiassa on tietenkin sallittua. Esimerkiksi todella suurien tuotekyselyiden lähettäminen sähköpostilla ostajalle voi olla kannattavampaa kuin tietojärjestelmään lisääminen. Lisäksi tarkennuksia asioihin joudutaan tietenkin aina välillä kyselemään, mutta yleisesti toiminta olisi sujuvampaa, kun kaikki kulkisi tietojärjestelmän kautta.

Tuotekoulutusta tulisi olla vastausten perusteella selvästi enemmän. Varsinkin tässä vaiheessa kun osa ostajista on vielä suhteellisen uusia, niin tuotekoulutus olisi ajankohtaista. Tällä hetkellä koettiin, että tuotteet ovat vain nimiä ja numeroita koneella. Monet kysymykset tuotteista tulee kuitenkin ostajalle. Ostajan tietäessä tuotteista enemmän hän voi tarjota vastauksen hyvinkin nopeasti. Tietoa asiaan ei tarvitse tällöin lähteä etsimään tai siirtämään kysymystä jollekin toiselle henkilölle. Tällä säästetään mahdollisesti monenkin henkilön työaikaa. Tuotekoulutusta järjestettäessä sitä tulisi järjestää kaikille ostajille. Tällä varmistetaan se, että jos yksi ostaja poistuu toimeksiantajan yrityksestä, niin kaikki tieto tuotteista ei poistu samalla. Yksityiskohtaisessa tuotekoulutuksessa sen sijaan tulisi miettiä, onko sitä järkevää järjestää kaikille ostajille.

Tavarantoimittajayhteistyö koettiin vastausten perusteella toimivaksi. Poikkeuksia tietenkin löytyy, koska tavarantoimittajia on melko paljon. Niiden tavarantoimittajien kanssa, joille toimeksiantaja on iso asiakas, yhteistyö koettiin toimivammaksi. Muidenkin tavarantoimittajien kanssa yhteistyö pitäisi saada toimivammaksi. Vastausten saamisen hitaus ja korkeat hinnat mainittiin ongelmiksi heikompien tavarantoimittajien kanssa. Vastauksissa mainittiin, että tavarantoimittaja tapaamiset ovat kuitenkin parantaneet yhteistyötä. Olisi siis mietittävä, olisiko syytä tavata enemmänkin tavarantoimittajia. Aikaa kaikkien tavarantoimittajien tapaamiseen ei tietenkään ole. Tapaamisia voisi kuitenkin järjestää enemmän suurien tavarantoimittajien kanssa. Tällä vahvistetaan tavarantoimittajayhteistyötä, kun tavarantoimittaja huomaa myös toimeksiantajan kiinnostuksen yhteistyöhön. Kaikkien tavarantoimittajien kanssa yhteistyötä tuskin saadaan toimimaan kunnolla. Tällöin on mietittävä hyötyjä ja haittoja yhteistyöstä. Kannattaako yhteistyö jatkaa, jos se aiheuttaa paljon ongelmia toimeksiantajalle. Samalla pitäisi kuitenkin olla jo valmiiksi etsittynä uusi tavarantoimittaja tuotteille. Uusien tavarantoimittajien etsintä ja tuotteiden kilpailuttaminen ovat taas asioita, jotka ovat jääneet toimeksiantajan ostotoiminnassa vähälle huomiolle. Ongelmat ovat siis seurausta toisistaan ja näihin ongelmiin suurena vaikuttajana on ollut ajan riittämättömyys.

Tavarantoimittajayhteistyötä voitaisiin toimeksiantajalla tarkastella ostosalkkuanalyysin avulla. Erityisesti tavarantoimittajia, joiden kanssa on ollut ongelmia, voitaisiin tarkastella sijoittamalla heiltä ostettavat tuotteet ostosalkkuanalyysin nelikenttään. Tällä analyysillä selvitetäisiin, millaisia tuotteita tavarantoimittajalta ostettavat tuotteet ovat ja miten niihin tulisi suhtautua. Esimerkiksi jos tavarantoimittaja, jonka kanssa on ollut ongelmia, sijoittuu nelikentässä volyymituotteiden kenttään, niin olisi syytä miettiä uutta tavarantoimittajaa tuot-

teille. Ensisijaisena tehtävänä on kuitenkin saada yhteistyö toimimaan nykyisen tavarantoimittajan kanssa, mutta liikaa resursseja siihen ei kannata käyttää.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tutkimustavoitteena oli perehtyä toimeksiantajan ostotoimintaan ja sen prosesseihin. Tämän avulla pyrittiin löytämään toimeksiantajan ostotoiminnasta kehitettäviä alueita. Oston toimintaa tulee kehittää ja tehostaa, koska tällä hetkellä ajan riittävyys on rajallinen kaikkien tehtävien hoitamiseen kunnolla.

Tietoperustaosuudessa tarkasteltiin ostotoimintaa yleisesti sekä sen kehitystä ja ongelma-alueita. Näitä tietoja hyödynnettiin tutkimusosuudessa haastattelukysymysten laadintaan ja tutkimustulosten analysointiin. Tietoperustaosuudessa käytiin myös läpi myös ostotoiminnan kehittämisen työkaluja sekä käytettävä tutkimusmenetelmä vaihe vaiheelta.

Tutkimusosuudessa käytiin läpi toimeksiantajan tämänhetkinen ostoprosessi ja ostotoimintaa yleisesti. Tietoperustan, toimeksiantajan ostoprosessin ja toimeksiantajan johdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella laadittiin teema-alueet haastatteluun. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu, mutta siinä oli kuitenkin myös puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. Näiden jälkeen tutkimusosuudessa käytiin läpi saadut tutkimustulokset ja niiden analysointi. Lopuksi analysoitujen tutkimustulosten perusteella laadittiin kehitysehdotuksia toimeksiantajan ostotoiminnalle.

Kehitysehdotuksia laadittaessa tuli muistaa, että toimeksiantajan osto-osastolla on tapahtunut suuria muutoksia kesällä 2014. Uusia ostajia on tullut osto-osastolle yhteensä neljä henkilöä. Tällä on ollut selvästi vaikutusta osto-osaston toimintaan. Uusien ostajien kouluttaminen on vienyt aikaa ja samalla kuormittanut pidempään osto-osastolla olleita ostajia. Tilanne alkaa kuitenkin olemaan parempi ja tällä hetkellä kaikki ostavat pystyvät tekemään työnsä itsenäisesti. Kaiken kaikkiaan toimeksiantajan ostotoiminnasta ei yksittäistä suurta ongelma-alueita löydy ja ostotoiminta on sujuvaa. Monia toimintoja olisi kuitenkin mahdollista tehostaa. Monien pienempien toimintojen tehostamisesta syntyy kuitenkin suurempi kokonaisuus, koska monet toiminnot ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

6.1 Tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten ostotoiminta on hoidettu toimeksiantajalla. Toimeksiantajan ostotoiminnassa ostajille on jaettu omat vastualueet. Ostajilla on siis omat tuoteryhmänsä, jolloin yksi ostaja on vastuussa koko tuotealueesta. Tällä helpotetaan sitä, että päällekkäisyyksiä ei tule muiden ostajien kanssa. Ostotilausten tekeminen tavarantoimit-

tajille on tavarantoimittajakohtaista. Joillekin tavarantoimittajille on olemassa viikkotilauspäivät ja toisille taas ei. Niille joille viikkotilauspäivää ei ole, tilaukset lähetetään silloin, kun tilattavaa on riittävästi suhteutettuna rahtikustannuksiin tai tilattavilla tuotteilla on kiire. Ostosastoon toimintaan liittyy myös tehtäviä kuten nimikenumeron avaukset, tuotekyselyt, reklamaatiot ja tuotteiden kilpailuttaminen.

Toisena tutkimuskysymyksenä olivat ongelma-alueet toimeksiantajan ostotoiminnassa. Toimeksiantajan ostotoiminnasta löytyi kaksi selvää ongelma-alueita. Ensimmäinen oli informaation puute yrityksen eri osastojen välillä. Tämä ongelma-alue ei koske pelkästään ostosastoa, mutta sillä on suuri vaikutus ostosastoon toimintaan. Toisena ongelma-alueena oli ajan riittävyys kaikkien tehtävien suorittamiseen. Aikaa kuluu paljon jo edellä mainittuun informaation puutteen vuoksi. Sen lisäksi sitä kuluu liikaa asioihin kuten tavarantoimittajilta saatavien vastausten saamisen pitkään keston, reklamaatioiden käsittelyyn ja tuotekyselyihin. Näiden lisäksi myös tuotteiden tietojen etsimiseen ja opetteluun kului paljon aikaa. Ajan riittävyyteen vaikutti moni asia, jotka kuluttivat liikaa aikaa.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, miten ostotoimintaa voitaisiin kehittää toimeksiantajalla. Vastauksia tähän kysymykseen on käsitelty enemmän jo edellisissä luvuissa, joissa on käyty läpi ostotoiminnan kehitysehdotuksia. Suurimpana kehittämiskohteena on kattavamman informaation ja sen kulun parantaminen toimeksiantajan eri osastojen välillä. Toisena kehittämiskohteena on laajempi kokonaisuus. Ajankäyttöä tulisi tehostaa parantamalla monia toimintoja. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi toimeksiantajan tietojärjestelmän tehostaminen, parempi yhteistyö tavarantoimittajien kanssa ja tuotekoulutusten järjestäminen.

6.2 Tulosten merkittävyyden arviointi

Haastattelut suoritettiin kuudelle ostajalle. Vain yhtä ostajaa ei päästy haastattelemaan. Otanta on riittävä siihen, että saadaan enemmistön mielipide kysytyistä asioista. Haastattelut suoritettiin työpäivien aikana yksilöhaastatteluina. Kaikilla haastateltavilla tuntui kuitenkin olevan hyvä motivaatio vastata kysymyksiin, ja kiire ei näkynyt vastauksissa. Haastattelujen äänittäminen oli ainoa asia, josta huomasi pientä jännittyneisyyttä. Jännittyneisyys kuitenkin poistui tai ainakin väheni haastattelujen edetessä. Vastaukset kysymyksiin olivat hyvin avoimia, ja tietoa kysytyistä asioista saatiin hyvin. Ostosastolla oli myös positiivinen suhtautuminen haastatteluihin ja haastattelujen ajankohdat saatiin sovittua helposti. Haastattelujen suorittamiseen kului aikaa vain noin kolme päivää. Edellä mainittuihin asioihin saattaa vaikuttaa paljon se, että työskentelen myös itse ostosastolla. Se, että työskentelen myös itse ostosastolla, auttoi minua arvioimaan tutkimustulosten luotettavuutta.

6.3 Ehdotukset jatkotutkimuksia varten

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle voisi tarkastella ostotoiminnan tavoitteita tarkemmin. Ostotoiminnan selkeämmillä ja laajemmilla tavoitteilla ei välttämättä vaikuteta suoraan ostotoiminnan tehokkuuteen, mutta kaikille ostajille olisi silloin selvempää, mihin ollaan pyrkimässä. Tavoitteet määrittävät myös pitkälti, mitkä ovat ostotoiminnan osa-alueita, joihin tulee panostaa. Kuten tutkimustuloksista kävi ilmi, niin melkein kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joten mitään osa-aluetta ei pidä kuitenkaan jättää vähemmälle huomiolle. Jos tavoitteissa määriteltäisiin esimerkiksi alemmat ostohinnat yhdeksi päätavoitteeksi, niin se siirtäisi keskittymistä enemmän kilpailuttamiseen ja hintojen tinkimiseen.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni hyvin järjestelmällisesti. Aiheen valinta oli lopulta helppo. Sain aiheen toimeksiantajalta, jolla olen töissä, ja aihe on sellainen, jota suorittamani opinnot ammattikorkeakoulussa tukevat. Opinnäytetyössäni olen mielestäni pystynyt löytämään toimeksiantajan ostotoiminnasta ongelma-alueita ja tällä tutkimuksella pystyn tuomaan ne toimeksiantajan johdon tietoon.

Tutkimustietoa ja erilaisia lähteitä löysin hyvin opinnäytetyöhöni. Työtä tehdessä kehityin mielestäni myös itse ostajana. Uudesta tiedosta on minulle varmasti apua tulevaisuudessa. Haasteena opinnäytetyön teossa oli ajankäyttö, mutta sekin asia sujui lopulta hyvin toimeksiantajan joustavan suhtautumisen johdosta. Parannettavaa opinnäytetyössä jäi tutkimuskysymysten laadintaan. Jälkeenpäin nousi esiin muutama kysymys, joilla olisi mahdollisesti ollut mahdollisuus saada uutta tietoa. Toisaalta jossitella ei kannata, koska aina löytyy parannettavaa jälkikäteen. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa toimiminen oli mielestäni hyvin vaivatonta ja selkeää. Työ eteni niin kuin oli sovittu ja parannusehdotuksia sekä ratkaisuita ongelmiin sai aina kun niitä tarvitsi.

Kokonaisuutena opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin. Mikäli tutkimuksia tulen tulevaisuudessa tekemään, niin olen paljon valmiimpi niihin. Käymäni opinnot ammattikorkeakoulussa tukivat myös hyvin opinnäytetyöni etenemistä.

Lähteet

Painetut lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keuruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 3. Painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 2005. Purchasing principles and management. 9. painos. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä. Helsinki: Yrityskirjat.

Barrat, C. & Whitehead, M. 2004. Buying for business. Insights in purchasing and supply management. West Sussex: John Wiley & Sons.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. Painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2002. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 13. Johdatus logistiseen ajatteluun. Kangasniemi: SHO Business Development.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.

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

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Painos. Helsinki: Sanoma.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen b-to-b-prosessi. 6. Painos. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. Painos. Helsinki: Tammi

Sähköiset lähteet

Benchmarking. E-conomic. 2015. Viitattu 22.3.2015.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Sopimukset. Hankintatoimi.fi. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Viitattu 19.2.2015.

<http://www.hankintatoimi.fi/prosessit-ja-tyokalut/strateginen-hankinta/uusien-toimittajien-etsinta-ja-valinta/sopimukset/>

Ostoprosessi. Logistiikan maailma. Viitattu 21.1.2015.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ostoprosessi>

Swot-analyysi. OK-opintokeskus. Osaavaa kansalaistoimintaa. Viitattu 14.2.2015.

<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Benchmarking. Qualitas forum. 2015. Viitattu 22.3. 2015.

<http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/Benchmarking.aspx>

Hankintaprosessi. Suomen kuljetusopas. Viitattu 4.2.2015.

<http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankintaprosessi/>

Kuviot

Kuvio 1: Ostoprosessin vaiheet. (Logistiikanmaailma 2014).....	12
Kuvio 2: Tuotteet nelikentässä. (Ritvanen & Koivisto 2006, 130.)	18

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset osto-osaston työntekijöille	41
Liite 2 Litteroinnit	42

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset osto-osaston työntekijöille

1. Nykytilan tunnistaminen
 - Onko mielestäsi ostotoiminnalle määritelty selkeät tavoitteet?
 - Onko tavoitteet mahdollista saavuttaa?
 - Jos ei, niin miksi ei?
 - Onko sinulla mahdollisuus seurata tavoitteiden saavuttamista?
 - Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?
 - Kannustetaanko tavoitteiden saavuttamiseen riittävästi?
 - Miten?
 - Jos ei, niin mitä pitäisi tehdä toisin?
2. Ajankäytön tehostaminen
 - Riittääkö normaali työaika kaikkien tehtävien hoitamiseen?
 - Mitä teet/Miten hoidat työt, mikäli aika ei meinaa riittää?
 - Mitkä tehtävät kuluttavat eniten aikaa?
 - Miksi?
 - Mitkä tehtävät jäävät liian vähälle huomiolle?
 - Mihinkin tehtäviin koet kuluvan ”turhaa” aikaa
3. Ongelmakohdat ostotoiminnassa
 - Mitä asioita tehdään erikoisesti/Millä osa-alueilla olisi kehitettävää?
 - Mitä toimintoja tulisi kehittää?
 - Miksi?
 - Koetko, että tuotekoulutusta on riittävästi vai tulisiko sitä olla enemmän?
 - Millaista tuotekoulutusta?
4. Tavarantoimittajasuhteet
 - Koetko tavarantoimittajasuhteet toimiviksi?
 - Koetko, että tavarantoimittajia kiinnostaa juuri sinun asiasi?
 - Miten tämä ilmenee?
 - Saatko tavarantoimittajilta vastaukset kysymyksiin nopeasti?
 - Mikäli vastausten saaminen kestää, niin miten se vaikuttaa työhösi?
 - Millaisia ongelmia tavarantoimittajien kanssa on tullut? (yleisimmät ongelmat)
 - Oletko keskustellut ongelmakohdista ja pyrkinyt kehittämään niitä? Miten?
 - Oletko kehittänyt yhteistyötä toimittajien kanssa? (Erialaisten ehtojen sopiminen, tapaamiset jne.)
 - Miten?
 - Mihinkin asioihin tulisi kiinnittää huomiota toimittajayhteistyössä

Liite 2 Litteroinnit