

OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Case: Gamedog Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Pasanen Teemu
Seljas Tommi

Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

PASANEN TEEMU
SELJAS TOMMI

Ostotoiminnan kehittäminen
Case Gamedog Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 77 sivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee ostotoimintaa ja ostoprosessin kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia lahtelaisen videopelialan yrityksen Gamedog Oy:n ostoprosessia ja löytää prosessin tehostavia kehitysehdotuksia.

Teoriaosuudessa perehdytään ensiksi ostotoimintaan yleisesti ja tutkitaan sen kehitystä. Sen jälkeen esitellään ostoprosessin vaiheita tarkemmin. Myös ostotoiminnan kehittämisen työkaluja käsitellään teoriaosuudessa.

Case-osuudessa esitellään Gamedog Oy:n ostotoimintaa kauppatavarahankintojen osalta. Ensin perehdytään yleisesti toimialaan, Gamedog Oy:n tuotevalikoimaan ja ostotoimintaan. Tämän jälkeen tutkitaan tarkemmin yrityksen ostoprosessin vaiheita ja arvioidaan myös muutamia yksittäisiä ostotilauksia. Lopulta esitellään kehitysehdotuksia, joihin on päädytty käyttämällä ostotoiminnan kehittämisen työkaluja, kuten ABC-analyysiä ja toimittaja-analyysiä. Tärkeimpänä tutkimusmenetelmänä koko tutkimuksen ajan käytetään kuitenkin omaa havainnointia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Gamedog Oy:n suurimpia haasteita on pienen henkilöstön resurssien tehostaminen. Videopeliala, ja yrityksen toiminta, kasvaa koko ajan. Gamedog Oy:n tulisi siis pyrkiä hyödyntämään tietojärjestelmiä ostotoiminnassaan paremmin, jotta hitaasta manuaalisesta toiminnasta päästäisiin tehokkaampaan automaattisempaan suuntaan.

Avainsanat: ostotoiminta, ostoprosessi, Gamedog Oy, videopelit, oma havainnointi, SWOT-analyysi, ABC-analyysi, toimittaja-analyysi

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

PASANEN TEEMU
SELJAS TOMMI:

Developing the purchasing
operations, Case Gamedog Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 77 pages

Spring 2008

ABSTRACT

This thesis deals with purchasing and developing the purchasing process. The goal of the thesis is to analyze the purchasing operations of Gamedog Oy, a video game distributor in Lahti, and find development suggestions for Gamedog Oy to optimize its purchasing process.

The theory part gives a general overview of purchasing and its development. The main aim of the theory part is to explain the process of purchasing in detail and to show how purchasing performance can be measured.

The purpose of the empirical part is to analyze and develop the purchasing operations of the case company Gamedog Oy. The paper concentrates only on purchasing commercial goods. The empirical part consists of a general chapter of the industry, the products of Gamedog Oy and purchasing in Gamedog Oy. In addition, it examines the phases of the purchasing process in Gamedog Oy in further detail. The development suggestions are based on calculations and analyses and most importantly on the authors' own observations. The tools used in the empirical part are SWOT-analysis, ABC-analysis and supplier analysis.

The study shows that the biggest challenge in Gamedog is to optimize the resources of a small number of employees. The video game branch and the operations of Gamedog are growing all the time. This is why the company should use more automatic applications in purchasing

Keywords: purchasing, purchasing process, Gamedog Oy, video games, own observation, SWOT-analysis, ABC-analysis, supplier analysis,

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	6
1.2 Tutkimuksen rakenne	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
2 OSTOTOIMINTA	9
2.1 Ostotoiminnan määrittelyä	9
2.2 Ostotoiminnan perinteinen rooli	11
2.3 Ostotoiminnan nykyinen rooli	12
2.4 Ostamisen lisäarvo	15
2.5 Kauppatavarahankinnat	17
3 OSTOPROSESSI	19
3.1 Ostoprosessi kokonaisuutena	19
3.2 Ostoprosessin alkuvaiheet	20
3.3 Tavarantoimittajan valinta	22
3.4 Tilauksen tekeminen ja valvonta	28
3.5 Reklamointi	29
4 OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUT	30
4.1 Ostosalkkuanalyysi	32
4.2 SWOT-Analyysi	33
4.3 Benchmarking	35
4.4 TCO (Total Cost of Ownership)	36
4.5 ABC-analyysi	37
4.6 4 K:n malli	39
4.7 Varastonohjaus	41

	5
5 OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN, CASE GAMEDOG OY	42
5.1 Yritysesittely	42
5.2 Toimialakatsaus	43
5.3 Tuotevalikoima ja tietoa tuotteista	45
5.4 Yleistä Gamedog Oy:n ostotoiminnasta	46
5.5 Ostotapahtuma prosessina	51
5.6 Yksittäiset ostotilauksesimerkit	57
5.7 ABC-analyysi	62
5.8 SWOT-analyysi	63
5.9 Toimittaja-analyysi	64
5.9 Kehitysehdotukset	70
6 YHTEENVETO	71
LÄHTEET	73

1 JOHDANTO

Ostotoiminnalla on merkittävä rooli yrityksen toiminnassa ja menestyksessä. Useimmiten keskitytään tarkastelemaan yrityksen myyntitilastoja ja taloudellista tulosta, mutta kaiken onnistuneen myynnin takana on onnistunut ostotoiminta. Ostotoiminta vaatii tekijöiltään tietoa ja osaamista myös myynnistä, jota he tunnistavat nimikkeet ja tuoteryhmät, joilla on odotettavissa hyvää myyntiä. Ostotoiminnan ja myyntitoiminnan on siis kuljettava käsi kädessä yrityksen menestyksen mukana.

Ostaminen on olemassa toimintona kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä ja se on tärkeä osa markkinataloutta. Osto ei vain säästä kustannuksia liiketoiminnassa, vaan se luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 16.)

Kuten mitä tahansa toimintaa tarkasteltaessa, myös ostotoiminnassa, on muistettava, että aina löytyy kehitettävää. Kehitysideoita löytyy lähes aina kun perehdytään toimintaan tarkemmin ja tutkitaan toimintaa kohta kohdalta. Suuren kokonaisuu-den pilkkominen pienempiin osiin avaa uusia ideoita ja mahdollisuuksia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia lahtelaisen videopelialan yrityksen, Gamedog Oy:n, ostoprosessia ja sen vaiheita. Samalla tarkastellaan myös sitä, miten Gamedog Oy voi samalla kehittää omaa ostoprosessia tehokkaampaan suuntaan. Tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Gamedog Oy:n kauppatavarahankintoihin eikä esimerkiksi palvelujen hankintoihin. Tutkimus on siis rajattu yrityksen omien tuotteidensa ostotoimintaan. Opinnäytetyö tavoitteena on ensin tutkia teoriaa sekä kartoittaa ostotoiminnan kehittämisen työkaluja ja tämän jälkeen hyödyntää teoriaa case-yrityksessä.

Suurimpana haasteenaan Gamedog Oy mainitsee ostotoiminnan kokonaisvaltaisen hallinnan. Tavoitteenamme opinnäytetyössämme on löytää ratkaisuja tähän ongelmaan ja ottaa samalla huomioon yrityksen pienen koon ja siihen liittyvät haasteet. Yrityksen pienet resurssit pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

Opinnäytetyössä etsitään vastausta kysymykseen: Miten Gamedog Oy voi kehittää ostotoimintaansa tehokkaasti nykyisiä resursseja hyödyntäen?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Teoriaosuudessa tarkastelemme ensiksi ostotoimintaa yleisesti ja sen kehitystä. Perehdymme myös ostoprosessin vaiheisiin tarkemmin. Sen jälkeen käsittelemme ostotoiminnan kehittämisen työkaluja. Teoriaosuus on koottu kirjallisesta sekä sähköisestä materiaalista.

Case-osuudessa tutustumme Gamedog Oy:n ostotoimintaan ja siihen, mitä kehitettävää ostotoiminnassa on. Keskitymme nimenomaan Gamedog Oy:n tavaranhankintojen koko ostoprosessiin ja pyrimme kohta kohdalta löytämään kehitysehdotuksia.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Toinen opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt yrityksen palveluksessa reilut kaksi vuotta. Hän työskentelee päivittäin sekä ostojen että myynnin parissa. Niinpä yksi tärkeimpiä opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä on oma havainnointi. Omaa havainnointia käytetään hyödyksi vertailemalla ja analysoimalla kolme yksittäistä Gamedog Oy:n ostotilausta. Nämä tilaukset tutkitaan tarkemmin ja tarkastellaan miten niissä on onnistuttu.

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa olosuhteissa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan omiin havaintoihin ja lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 200, 150,151).

Tutkimuksen aikana analysoidaan tarkemmin kolme Gamedog Oy:n ostotilausta ja arvioidaan miten niissä on onnistuttu.

Opinnäytetyö on hyödynnettävissä Gamedog Oy:ssä ja kehitysehdotukset viedään suoraan yrityksen johdolle. Opinnäytetyöstä hyötyvät myös muut pienehköt yritykset elektroniikka- tai tietokonealalla, jotka haluavat saada neuvoja ostotoimintansa kehittämiseen.

Materiaalina olemme käyttäneet niin painettuja lähteitä kuin elektronisia lähteitä. Käytössä on ollut myös Gamedog Oy:n listoja tuotteista, tilaushistoriasta, myynistä ja toimittajista.

2 OSTOTOIMINTA

2.1 Ostotoiminnan määrittelyä

Suomen kielessä käytetään rinnakkaisia ilmaisuja ostaminen ja hankinta kuvaamaan toimintaa, jonka avulla saadaan ulkopuolisilta tavarantoimittajilta yrityksen tai yhteisön käyttöön tarvittavat materiaalit, aineet, tuotteet tai palvelut. Kumpaa sanaa käytetään, riippuu kyseisen toimialan yleisestä käytännöstä. Hankinta on toimintona olemassa kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä. Välttämättä ei kuitenkaan ihan kaikista yrityksistä löydy nimettyä osto/hankintayksikköä. Kauppayrityksestä puuttuu useinkin hankintaosasto, mikä ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteikö hankinta toimintona olisi oleellinen osa kauppayrityksen toimintaa. Hankinnan ensisijaiseksi tehtäväksi on katsottu muiden toimintojen avustaminen. Kun hankinnasta on lisäksi nähty aiheutuvan vain menoja ja kustannuksia, on sen rooli liiketoiminnan osana nähty usein vähäisemmäksi kuin esimerkiksi valmistuksen tai markkinoinnin. Hankitut tuotteet muodostavat tavallisesti yrityksen suuriman menoerän. Tämä erä kostuu kahdesta osasta eli *varsinaisesta kauppahinnasta ja ostetun tavaran kaikkien toimitusvaiheiden kustannuksista, joista muodostuu todellinen hankintahinta.* (Impola, 1998)

Hankinnalla on merkittävä rooli yritysten toiminnassa: sen tarkoituksena on hankkia arvoa yritykselle ja asiakkaille. Hankintatoimen osa-alueet voidaan luokitella ostajan, tilanteen tai tarpeen mukaan. Ostaja voi olla yritys, kuluttaja tai julkinen organisaatio. Kyseessä voi olla tilanteen mukaan kertakauppa, projektihankinta, sopimuskauppa tai pitkäaikainen hankinta yhteistyö, kuten alihankinta. Hankintojen osuus suomalaisissa yrityksissä on jopa 70-75 prosenttia liikevaihdosta. Yrityksen tulo voidaan tehdä ostamalla. Hankintatoimen tehtävänä on määrittää osto-tarpeet, etsiä mahdollisimman kilpailukykyä lisäävät, tehokkaat, osaavat ja luotettavat hankintalähteet sekä sovittaa yhteen niiden ja oman yrityksen toiminnot siten, että molemmat hyötyvät toiminnasta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31 – 32.)

Ostaminen on olemassa toimintona kaikissa yrityksissä ja yhteisöissä ja se on tärkeä osa markkinataloutta.

Osto ei vain säästä kustannuksia liiketoiminnassa, vaan se luo parhaimmillaan lisäarvoa ja tulosta yhteistyössä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Teollisuudessa ja kaupassa se on yksi päätoiminnoista, vaikka kaikista yrityksistä tai yhteisöistä ei löydykään nimettyä osto-/ hankintayksikköä. Osto – osasto puuttuu usein kauppayrityksistä, mikä ei sulje pois sitä, etteikö ostaminen toimintona olisi oleellinen osa yrityksen toimintaa. Yrityksen tulokselle ostotoiminnan merkitystä kuvaa se, että teollisuusyrityksistä ostot muodostavat keskimäärin yli 50% liikevaihdosta, kaupassa vieläkin enemmän. Se merkitsee sitä, että yritys usein joko kuolee tai kukoistaa ostotoimintoansa onnistuneisuuden mukaan. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 16.)

Hankintalähteiden ja jakeluteiden kilpailuttaminen keskenään ja oman valmistuksen kanssa sekä kilpailuttamisen edellytyksistä huolehtiminen on tärkein toimintaperiaate, jolla varmistetaan edullinen hankinta. Toimittajan valinta ja siihen liittyvä kilpailuttaminen ovat ammattiestojen vastuulla. Ne muodostavat ammattitaitoa ja kokemusta vaativan vaiheen ostoprosessissa. Parhaiden toimittajien houkuttelemiseksi kilpailemaan toimituksista ostajan tulee huolehtia hankintamarkkinoista ja yrityksensä maineesta maksuistaan huolehtivana, asiantuntevana ja rehtinä yhteistyökumppanina. Varsinkin myyjän markkinoilla, kun kysyntä ylittää tuote- tai toimittajakohtaisen tarjonnan, ostajan on osattava kilpailla tuotteista ja toimittajista. Toisin sanoen ostajan on osattava motivoida toimittajia toimittamaan juuri heille eli myymään itsensä asiakkaaksi ja yhteistyökumppaniksi tarjoamalla hinnan lisäksi erilaisia muita myyjän arvostamia etuja ja hyötyjä. Koko yrityksen hankintatarpeet yhdistelemällä ja kokonaishankintojen suunnittelulla voidaan tilauksista tehdä todella tavoittelemisen arvoisia sopivien toimittajien kanssa. (Suomen kuljetusopas. 2007b.)

Yrityksen toiminnoista 40 – 80 prosenttia on erilaista osto- ja hankintatoimintaa. Näiden hankinta edellyttää aina toimintaa jossa on kaksi osapuolta. Kaikki hankinnat vaativat omat neuvottelunsa. Henkilöstöä on kautta aikojen koulutettu neuvottelu- ja ihmissuhdetaidoissa. Yrityksen ostotoiminnoista vain 50 prosenttia kulkee yleensä osto-organisaation kautta. (Nieminen 2005, 13.)

2.2 Ostotoiminnan perinteinen rooli

Hankintatoimen perinteisenä tehtävänä on ollut 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. (Suomen kuljetusopas. 2007a).

On katsottu, että ostaminen ei tuo lisää kilpailuetua, vaan oston ensisijaisena tehtävänä on pidetty niiden toimintojen avustamista, joiden työn tuloksena yritys menestyy. Ostamisesta on lisäksi nähty aiheutuvan vain kustannuksia ja menoja ja sen rooli on arvioitu yrityksessä usein vähäisemmäksi kuin esimerkiksi valmistuksen tai markkinoinnin. Kun halutaan saavuttaa edulliset ostoehdot, niin kilpailutilanteen luomista ostomarkkinoilla on pidetty ostajan keskeisenä instrumenttina. Ostaja on suhtautunut tavarantoimittajiin kuin pahoihin vihollisiin, jotka jollain tavalla haluavat jymäyttää heti tilaisuuden tullen. Yhteistyötä arvoketjussa peräkkäin toimittavien yritysten välille ei näistä lähtökohdista ole voinut juurikaan kehittyä. Kaikkinaisen yhteistyön on päinvastoin katsottu lisäävän riippuvuutta, jota ostajan on perinteisesti tullut aina vastustaa ja välttää. (Koskinen ym. 1995, 19 – 20.)

Itse hankintojen rooli on ollut on ollut avustaa yrityksen muita liiketoimintoja, jolloin ostaja on ollut paikan paras tinkijä. Nykyisin ostojen rooli on yleensä hyvinkin erilainen. Aiemmin toimittajia kilpailutettiin paljon ja ostohinta oli yleensä tärkein kriteeri. Tälläöin myös sopimukset olivat lyhyt aikaisia ja tavarantoimittajat saattoivat vaihdella usein. Onneksi nykyään ostotoimessa pidetään läpimenoaikojen nopeuttamista, asiakaslähtöisyyttä, yhteistyöverkostoja, operatiivisen oston automatisointia ja globalisoitumista edellistä tärkeäpinä tekijöinä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 104.)

Organisaatioissa ostaja vastaa yhä vain kasvavasta osasta yrityksen tulosta. Mitkä edellytykset ostajalla on tehdä oikeita ratkaisuja nopeutuvassa ja kansainvälistyvässä kilpailutilanteessa?

Ammattitaitoinen osto puristaa kustannuksia alas, kehittää yhteistyötä sekä osto-toimintaa ja luo lisäarvoa loppuasiakasta palvelevaan arvoketjuun. (Koskinen ym. 1995, 31.)

Hankinnan, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin strateginen tarkastelu erillisinä osa – alueina ei tuota samaa kilpailuetua kuin niiden tarkastelu kokonaisvaltaisena logistisena prosessina. Hyvä ostaja on tuoton aikaansaaja logistisessa hankintaprosessissa. Halvalla ostaminen ei ole sama kuin tuoton parantaminen. (Haapanen & Tarvainen 1993, 130.)

Oston tulee hallita yhä kiihtyvä kansainvälistymiskehitys ja sen mukana tuomat vaatimukset globaalista hankinnasta. Joustavat ja kevyet verkostotalouden yritykset vaativat uudenlaista otetta hoitaa koko arvoketjua ja toimittajasuhteita. (Koskinen ym. 1995, 31.)

Ostajan päätehtävä oli perinteisessä ostofilosofiassa pyrkiä löytämään samalle tuotteelle useita vaihtoehtoisia tavarantoimittajia. Tultaessa 1990 – luvulle toiminta oli tässä suhteessa kuitenkin jo selvästi muuttumassa. Yritykset ovat ryhtyneet vähentämään tavarantoimittajiensa lukumäärää samaan aikaan kun sopimuskauden pituus kasvaa. (Koskinen ym. 1995, 21.)

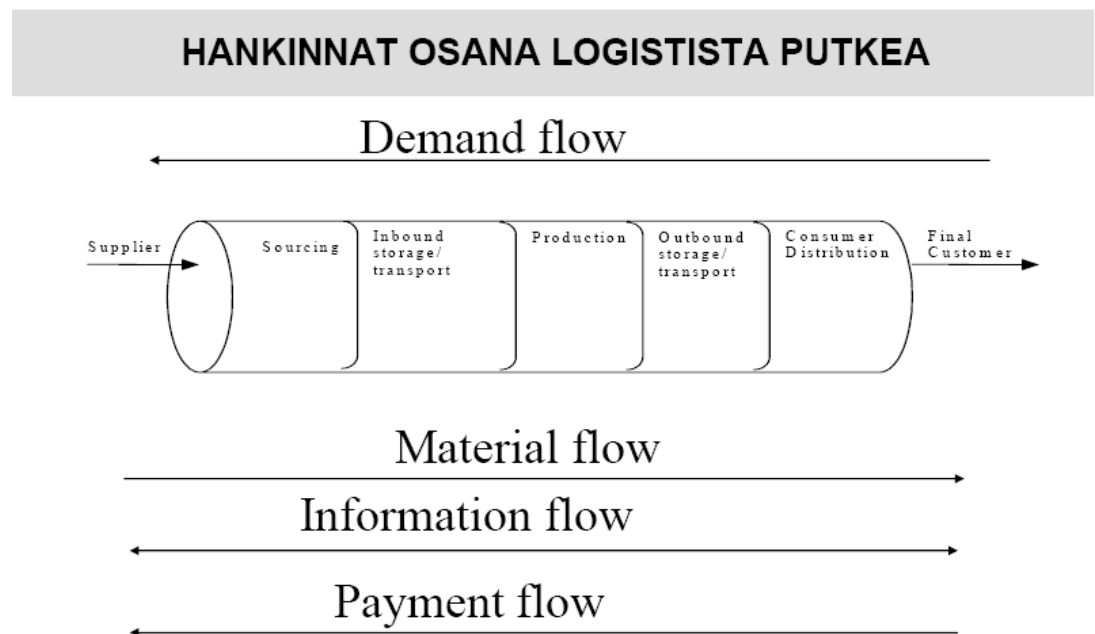
2.3 Ostotoiminnan nykyinen rooli

Hankinta on toimintona integroitu organisaation muuhun toimitusketjuun. Näin se vaatii myöskin vertikaalista yhteistyötä toimitusketjussa, myös markkinoinnissa ja jakelussa. Yhteistyösuhde voi myös olla horisontaalinen, jolla tarkoitetaan yhteistoimintaa kilpailijoiden kanssa, tai lateraalinen, jolla tarkoitetaan toisen teollisuudenalan yrityksiä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 104-105.)

Oston rooli tulee selvimmin esiin osana organisaatioiden logistista ketjua (Kuvio 1). Ostotoiminta on osa organisaation logistiikkaa ja se yhdistää yrityksen asiakkaisiin ja toimittajiin.

Osto toimii yhdistävänä rajapintana yhteistyökumppaneihin ja toimittajamarkkinoihin. Sen lähimmät yhteistyökumppanit omassa yrityksessä ovat yleensä logistiikan ja tuotannon henkilöstö. (Koskinen ym. 1995, 16 – 17.)

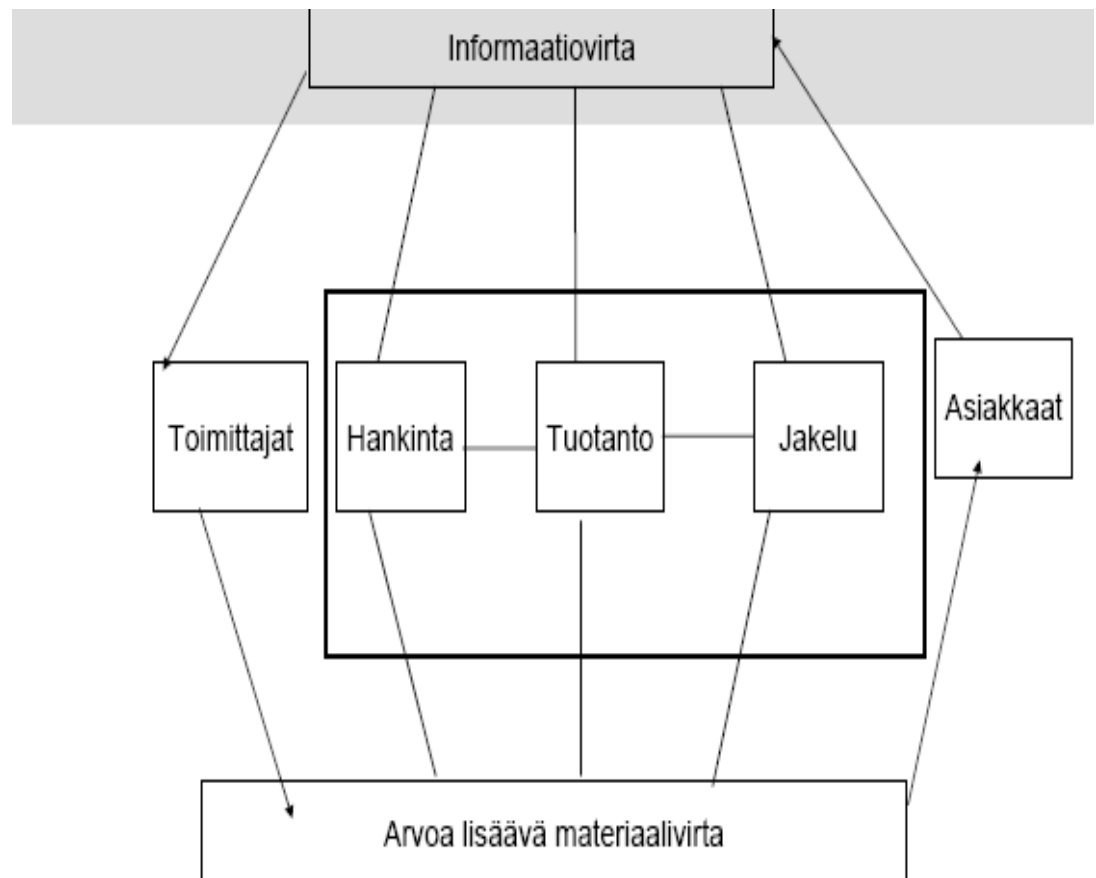
Usein ostot koetaan yrityksissä pakollisina toimintoina. Yrityksillä ei voi olla muusta toiminnasta irrallaan olevaa ostotoimintaa, vaan sen on oltava osa yrityksen kokonaisuutta. Osto voidaan nähdä täytteenä, joka värittää eri toimintojen väliset valkoiset alueet. Ostolla ja myynnillä ei pitäisi olla paljonkaan eroa, vaikka joidenkin mielestä näin on. Usein kyse on yksinkertaisesti tiedon puutteesta, minkä seurauksena ostotoiminnalta puuttuu yritysjohton tuki. (Melasniemi 2005, 16.)



KUVIO 1. Hankinnat osana logistista putkea (Koskinen, Sakki, Vepsäläinen, Kivistö 1995)

Tietovirrat asiakkaista ja asiakkailta, kuten ennusteet menekistä, tilaukset sekä laatu- ja spesifikaatitiedot, kulkevat joko suoraan tai markkinoinnin ja tuotannon läpi ostolle, jossa ne muunnetaan yksityiskohtaisiksi ostotarpeiksi ja -tavoitteiksi. Ostotilauksen määräinen arvoa lisäävä materiaalivirta ja informaatiovirta lähtee puolestaan toimittajalta kohti loppuasiakasta (kuviot 2).

Logistiseen järjestelmään kuuluu sekä tieto- että materiaalivirtoja, niiden suunnittelua ja hallintaa optimaalisen palvelutason ja asiakastyytyvyyden saavuttamiseksi. Logistisen järjestelmän oleellinen osa on varastojen, kuljetusten ja sitoutuneen pääoman hallinta. Osto liittyy oleellisena osana näihin toimintoihin toimittajaverkon osalta. Tehokas logistiikan ja sitä kautta myös oston ohjaus vaatii kiinteää yhteistyötä ja koordinaatiota markkinoinnilta, ostolta, tuotannolta ja logistiikan johdolta. (Koskinen ym. 1995, 17-18.)



KUVIO 2. Arvoa lisäävä materiaalivirta (Ritvanen & Koivisto 2007)

Ostamisessa painotetaan yleensä pelkästään vain hintaa, kun taas osaltaa hankinta käsittää myös materiaalienhallinnan ja hankintapäätökseen vaikuttavat ostohinnan lisäksi monet tekijät, kuten toimitusaika, -varmuus ja laatu. Hankintojen päämäärä on hankkia yritykselle arvoa ja sen asiakkaille.

Ostohenkilöstö ja koko hankintaosasto takaavat, että organisaatio saa käyttöönsä tarvitsemansa tuotteet, palvelut, raaka-aineet ja komponentit. Hankintojen johtamisen tavoitteet voidaan kiteyttää muutamaiin perusasioihin: ostaa oikea määrä tuotettaita kriteerit täyttävältä toimittajalta sovittuna laatuun, hintaisena ja oikean aikaisesti. (Ritvanen & Koivisto 2007, 104.)

Kustannukset ja niiden myötä hinta on tärkeä kilpailutekijä. Sen lisäksi halutaan lyhentää läpimeno- ja toimitusaikoja, nostaa jakelu- ja reagoimisnopeutta, varmistaa toimituksen saapuminen sovittuna aikana ja niin edelleen. Tämä on kaikki tärkeää niin jokaisessa toimituskanavan yrityksessä kuin niissä kaikissa yhteensä. Yritystoimintaan kuuluu perinteisesti keskeisiä logistisia toimintoja kuten, varastoimista, kuljettamista ja tietojen välittämistä. Joskus yritykset ovat itse fyysisesti toteuttaneet kaikki nämä toimenpiteet, mutta nykyisen kehitysuunnan mukaan nämä logistiset toimet nähdään palveluna, jonka voi myös ostaa niihin erikoistuneilta logistiikkapalveluyrityksiltä. (Koskinen ym. 1995, 19.)

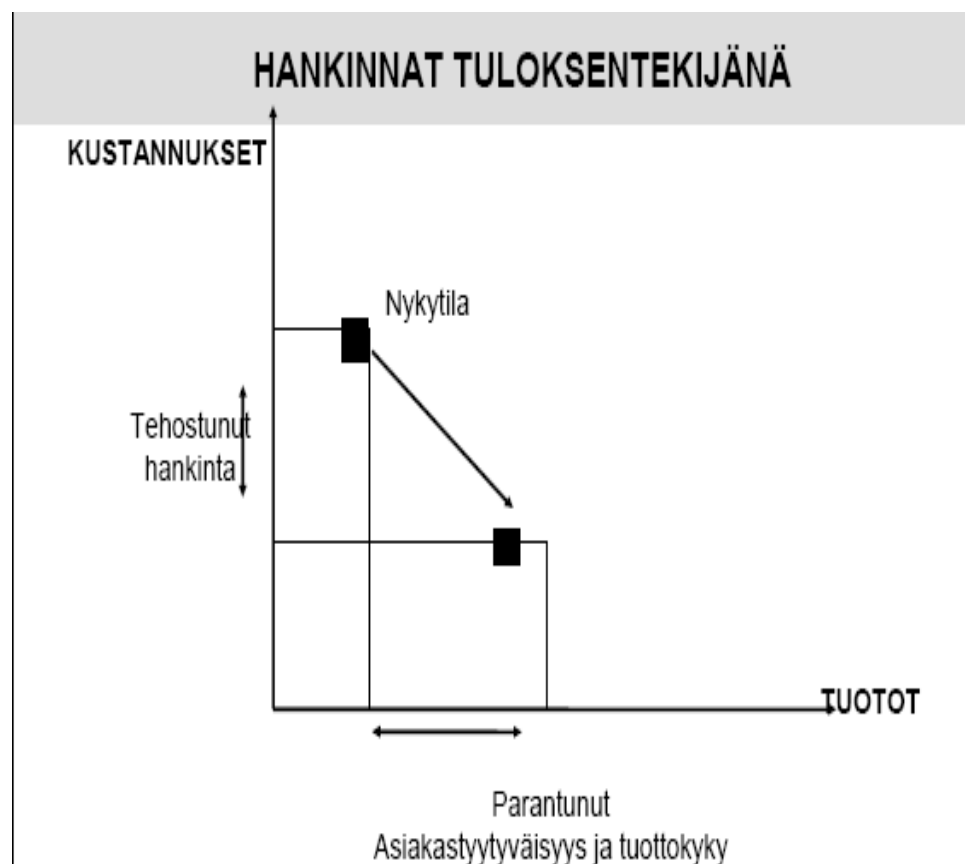
2.4 Ostamisen lisäarvo

Ensimmäisen kerran ostolle tulee kokonaisvaltaisempaa vastuuta oikeastaan itse liiketoiminnasta. Menestymmekö me kilpailussa tälle toimintaperiaatteelle ja keitä ovat meidän asiakkaamme? Mitkä ovat asiakkaidemme asiakatarpeet ja kuka on minun eli ostajan asiakas? Ostajan pitää kyetä olemaan koko liiketoiminnan kehittäjä, eikä vain oman tontin hoitaja. Oman toimittajan ja toiminnan valinnan kulmakiveksi tuleekin jäykkien ostokriteerien sijaan loppuasiakkaan tarve. (Koskinen ym. 1995, 25.)

Yrityksen hankintaprosessi, kuten markkinointikin on toiminnallisessa yhteydessä markkinoiden toiseen osapuoleen. Ne voivat hyödyntää toistensa keräämiä tietoja ja kokemuksia sekä edistää toistensa ja koko yrityksen menestymistä markkinoilla. Hankintaorganisaatio voi toiminnallaan edistää yrityksen tunnettuutta, laajentaa sen markkinoita ja kasvattaa sen markkinaosuutta. Esimerkiksi japanilainen teollisuus, erityisesti autoteollisuus, menee uusille markkinoille ensin ostajana ja alihankkijana.

Osallistamalla yrityksen strategiseen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen hankintatoimi voi tuottaa kilpailuetuja yksinään tai yhdessä tuotekehityksen ja markkinoinnin kanssa. Parhaiden toimittajien ja tuotteiden hankkiminen ja varmistaminen ennen kilpailijoita tuottaa selvän kilpailuedun. Uusien, kilpailukykyisempien tuotteiden ja hankintalähteiden etsiminen ja tarjoaminen tuotekehitykseen on myös ostamiseen osallistuvien tehtävä. (Suomen kuljetusopas 2007a.)

Prosessien osaamisella ja taitavalla toiminnalla, jotka on yhdistetty strategisesti oikeisiin asiakastyytyväisyyttä lisääviin toimittajavalintoihin ja yhteistyöhön, pystytään samanaikaisesti alentamaan kustannustasoa ja samaan aikaan enemmän myyntiä. Kuvio 3 havainnollistaa oston mahdollisuuksia yrityksen tuloksenteossa. (Koskinen ym. 1995, 26 – 27.)



KUVIO 3. Hankinnat tuloksenteikijänä (Koskinen ym. 1995, 27.)

Hankinnan on reagoitava entistä nopeammin kysyntään tuotteiden eliniän muuttuessa entistä lyhyemmäksi.

Hankinnan on sopeuduttava voimakkaasti kysyntäkeskeisiin, uusiin logistisiin haasteisiin. Ulkopuolisten palveluiden ostaminen lisääntyy tuotteiden oston ohella arvoketjun hallinnan verkottuessa. Arvoketjun päällekkäisten rakenteiden eliminointi ja kokonaistehokkuus on keskeistä sekä hankinnan kytkentä kysyntään imperiaatteella. (Haapanen & Tarvainen 1993, 131 – 132.)

Hankinnan ohjauksessa käytettävät perinteiset tietojärjestelmät eivät pyri merkittäviin varastojen pienentämisiin, vaan päinvastoin täyttävät enemmänkin varastoja. Ne lähtevät markkinoinnin ja tuotannon näkökulmasta, jonka mukaan varastossa pitää olla riittävästi tavaraa. (Haapanen & Tarvainen 1993, 133.)

Ostamista ei voi enää toteuttaa vanhalla reagointiin pohjautuvalla tavalla, kun yritys tavoittelee ylivoimaisuutta markkinoilla. Oston tavoitteet pitää tiukasti kytkeä organisaation tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan, jotta ylivoimaisuus saavutettaisiin myös hankintojen toteuttamisessa. Ostaminen tulee liittää kiinteästi myös myyntimarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin, eikä ostajaa saa eristää yrityksen asiakkaista. (Koskinen ym. 1995, 27.)

2.5 Kauppatavarahankinnat

Ostajat on tavallista luokitella kuluttajiin, yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin. Yksittäinen kuluttaja eroaa tietysti ostokäyttäytymiseltään erilaisista organisaatioista. Vaikka jokainen ostaa tyydyttääkseen jotakin tiettyä tarvetta, tarve voi kuitenkin olla hyvinkin erilainen. Organisaation ostoprosessi tapahtumaketjuna on paljon monimutkaisempi ja pidempi. Se käsittää päätöksentekomuodollisuuksia, hyväksyttämismenettelyjä, tarveanalyseja ja toimittaja-arviointeja. Organisaatiot hankkivat puhtaasti omaan rationaaliseen tarpeeseensa, joten päätöksen tulisi aina perustua kustannus-hyöty analyysiin ja taloudellisiin tosiasioihin, ei tunteeseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatioidenkaan ostotoiminta ei kuitenkaan ole täysin rationaalisia. Olennaista on huomata, että siellä myös ihmiset tekevät linjauksia, päätöksiä ja myös toteuttavat ostopäätökset. Henkilökohtaiset motiivit ja arvot eivät voi olla vaikuttamatta päätöksiin. Hankinnat toteutetaan aina tiettyyn tarpeeseen.

Tarpeen mukainen luokittelu määrittelee hankinnan sen mukaan mihin tarpeeseen ostetaan. Tarve voi olla tuotannolliseen toimintaan raaka-aineeksi tai osiksi, ostetaanko laitteita joilla harjoitetaan toimintaa, tai tarvikkeita, joiden avulla autetaan toimintaa pyörimään. Oman ja tärkeän ryhmän muodostaa tietysti vielä edelleen myytäväksi tarkoitettu ostaminen, Eli kauppatavaranhankinta. (Melasniemi 2005, 16)

Kauppatavarahankinnoilla tarkoitetaan erilaisten kauppayritysten tekemiä hankintoja. Yleisesti kauppayritys ostaa tavaraa myydäkseen sen edelleen, tavaralla ei ole mitään käyttöä tai arvoa ostajalle. Ratkaisevaksi elementiksi ja kysymykseksi nousee asiakkaiden halujen ja tarpeiden tulkitseminen. Tämä taas tuo osaltaan omat ominaispiirteet ja kriteerit tavarankantaan. On hyvinkin tarpeellista tunnistaa ostettavissa tuotteissa ne piirteet ja käyttötarkoitukset, jotka vaikuttavat tapaan ostaa sekä ostamisen tavoitteisiin. (Melasniemi 2005, 17.)

Ostotoiminnan tärkeimmät erikoispiirteet kauppayrityksessä ovat valikoiman suunnittelu, palvelujen kehittäminen ja erityisen tärkeä varaston ohjaus. Tuotevalikoiman suunnittelu on lähtökohtana ostamiselle, se on osa kauppayrityksen kehitystoimintoja palveluvalikoiman ohella. Se suunnitellaan strategiselta operatiiviselle tasolla saakka. Suunnittelu on joko satunnaista, systemaattista tai niiden yhdistelmää. Suunnittelu antaa ostotoiminnalle suuntaa siihen, mitä ostetaan ja keneltä ostetaan. Systemaattisessa valikoiman suunnittelussa käytetään seuraavia kriteerejä:

- taloudelliset kriteerit(hinta ja ehdot, kate, markkinointituki
- toimittajan ominaisuudet (logistinen palvelutaso, luotettavuus, valikoimat)
- kuluttajan arviointi. Kuluttaja-arvo kokonaisuudessaan, myyntihinta)
- henkilökohtainen usko
- kannattavuus ja myynti
- sopivuus valikoimaan
- jakelutekniset seikat
- kilpailunäkökohdat

Yleensä tiukasti ohjatuissa kauppaketjussa valikoimasta päätetään keskitetysti, löyhästi ohjatuissa ketjuissa jokainen kauppias muodostaa oman valikoimansa. Keskusliikkeissä saatetaan käyttää kuluttajaraateja arvioimaan tuotteita. Tukku-kaupassa valikoiman muodostaa tuotepäällikkö päämiesten valikoimista. Joissakin taas kootaan valikoima eri toimittajien tuotteista asiakasryhmän tarpeiden mukaan. (Koskinen ym. 1995, 44 – 45.)

Toinen puoli kauppayrityksen liiketoiminnan kehitystä on palvelujen kehittäminen. Palveluiden kehittäminen sivuaa ostotoimintaa siltä osin, kuin toimittajalla tarvitaan materiaalia tai palveluja kauppayrityksen palvelun hoitamiseen. (Koskinen ym. 1995, 45.)

3 OSTOPROSESSI

3.1 Ostoprosessi kokonaisuutena

Ostoprosessi koostuu pääpiirteittäin seuraavista alla olevista vaiheista:

- 0 Impulssi ostoon
- 1 Hankintalähteiden etsiminen
- 2 Tarjouspyyntöjen lähettäminen
- 3 Tavarantoimittajan valinta
- 4 Tilauksen tekeminen
- 5 Toimituksen valvonta
- 6 Tavarantoimituksen vastaanotto ja tarkastaminen
- 7 Reklamointi
- 8 Laskujen tarkastaminen
- 9 Ostotoiminnan ja tulosten arviointi

Varsinkin, jos hankinnan kohteena on usealle ostolle hankittava kokonaisuus, on tärkeää suunnitella hankintakokonaisuudet selkeiksi, tarkoituksenmukaisiksi ja edullisiksi toteuttaa. Suunnittelu on aloitettava ajoissa, ja harkituille ostotoimenpiteille on varattava mahdollisuuksien mukaan riittävästi aikaa, jotta toimituksen laatua ei riskeerata huonolla suunnittelulla tai hätiköinnillä toteutuksessa. (Suomen kuljetusopas 2007b.)

3.2 Ostoprosessin alkuvaiheet

Hankintaprosessi alkaa aina siitä, että yrityksen hankintatoimeen tulee impulssi ostettavasta materiaalista tai palvelusta. Impulssi ostoon voi tulla esimerkiksi myynnistä, tuotannosta tai yrityksen muulta osastolta. Hankintalähteiden etsiminen ja tavarantoimittajien valinta muodostaa tärkeän osan hankintaprosessia. On tärkeää valita pätevät tavarantoimittajat ja varmistaa, että he pystyvät takaamaan ajoissa tapahtuvan toimituksen, halutun materiaalin ja palvelun. (Fearon, Flynn, Johnson & Leenders 1991, 96.)

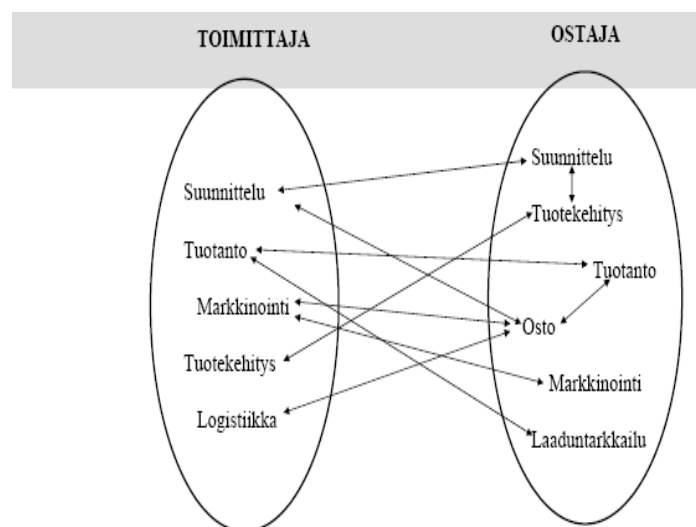
Tarvittavien materiaalien tai palvelujen perusteella hankintatoimi tekee tarvittaessa tarjouspyyntöjä tavarantoimittajille (mielellään 3-5 tavarantoimittajalle). Tarjouspyyntöjen tavoitteena on, että kokonaistaloudellisesti edullisin toimittaja tekee tarjouksen. Tarjouspyynnön tulee olla yksiselitteinen ja vastaanottajan on saatava siitä kaikki tarvittavat tiedot. Kaikki ne kaupan ehdot, jotka on tarkoitus sisällyttää varsinaiseen tilaukseen, on esitettävä jo tarjouspyynnössä: tavarantoimittajan yksilöinti (esimerkiksi standardit, omat spesifikaatiot, piirustukset), määrä, toimitusaika, toimitusehto, hinta, maksuehto, muut (esimerkiksi tarjouksen kesto, vakuudet, pakkaustapa). (Koskinen, Mäntynen & Pastinen 2003, 77.)

Tärkeimmissä, monimutkaisimmissa ja sovitus euromäärän ylittävissä ostoissa on hankintasuunnitelma syytä dokumentoida kirjalliseen muotoon. Tarkoitusta varten kehitetty lomake helpottaa prosessin hallintaa ja tiedon välittämistä.

Lomakkeessa on kohdat hankinnan ja hankintasuunnitelman hyväksyjän merkinnöille; siinä voidaan määritellä eri asiantuntijoiden lausunto- ja tarkastustoimenpiteet, osapuolet, joille hankinnan etenemisestä tulee tiedottaa, hankinnan kohde, laatu ja laajuus, suunniteltu aikataulu, kustannustiedot, tarjouskilpailuun kutsuttavat sekä hankinnan tekniset ja kaupallis-juridiset hoitajat. (Suomen kuljetusopas 2007b.)

Pyytämällä vertailukelpoisia tarjouksia voidaan eri tavarantoimittajia vertailla keskenään korrektisti. Tarjousten vertailussa selvitetään tarjottavien tuotteiden hintakilpailukyvyn lisäksi niiden tekniset ominaisuudet. Muita ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa toimitusvarmuus, laatu, maksuehdot ja alennukset, jotka kaikki ovat sidoksissa kauppahintaan. (Koskinen ym. 2003, 77-78.)

Ostosuhteen vaikutusta kaupankäynnissä ei pidä myöskään unohtaa. Ostajan ja myyjän välinen suhde vaikuttaa heidän välillä käytäviin tapahtumiin (kuvio 4). Osapuolille käyttäytyminen ja tavoitteet vaihtelevat eri tilanteissa. Pitkäaikaisessa yhteistyössä myyjän ja ostajan välinen suhde vaikuttaa merkittävästi. Myöskin maine ja tieto kaupan jatkuvuudesta. Kummankaan ei tarvitse olla kovin varuillaan ja epäreilulle pelille ei ole juurikaan mahdollisuuksia, jos osapuolet haluavat suhteen jatkuvan ja toimivan jatkossakin. (Koskinen ym. 1995, 48 – 49.)



KUVIO 4. Toimittajan ja ostajan välin synergia (Koskinen, Sakki, Vepsäläinen, Kivistä 1995)

Tavara- ja palveluhankinnoista vastaavat henkilöt tekevät tavarantoimittaja-yhteistyötä. Ostotehtäviä voi hoitaa tähän työhön täysipäiväisesti palkattujen ohella oman toimen ohessa suuri joukko henkilöitä. Ostamiseen saattaa kuulua myös oheistehtäviä, kuten toimitusvalvonta, ostomarkkinatutkimus, laskujen tarkastaminen ja niin edelleen. (Sakki 1997, 47 – 48.)

3.3 Tavarantoimittajan valinta

Toimittajavalinnassa on monia huomioon otettavia seikkoja. Uuden toimittajan valinta riippuu valintaa tekevän organisaation omista tarpeista, esimerkiksi valmistaaako itse vai valmistuttaako ulkopuolelle, onko kyse massatuotannosta vai voimakkaasti asiakastarpeiden mukaan ohjautuvasta valmistuksesta vaiko nopeasta ja innovatiivisesta tuotekehityksestä jne. Toimittajien valintaa voidaan tehdä lukuisin erilaisin ja eri syvyisin menetelmin. (Qualitas Fennica 2005b.)

Tavarantoimittajan valinta alkaa olemassa olevien toimittajien kartoittamisella. Yritykset tyytyvät usein toimittajarekisterissään oleviin toimittajiin, vaikka uusia toimittajia syntyy ja olemassa olevat kehittävät laitekantaansa. Toimittajien kartoittamisen jälkeen asiakasyrityksen on punnittava toimittajan valintaan liittyviä strategisia kysymyksiä. Kaikkien toimittajien kanssa ei edes kannata tavoitella syvällistä yhteistyötä. Kahden toimittajan pitäminen yhdelle nimikkeelle vähentää toimittajakohtaista riippuvuutta. Tällöin nimikkeen hinta saattaa kuitenkin jäädä korkeaksi ja toimitusaika pitkäksi, koska toimittajakohtaiset valmistusmäärät ovat pieniä. Toisinaan toimittaja yritykset eivät yksinkertaisesti pysty yksinään tyydyttämään asiakasyrityksen tarvetta tai asiakkaan osuus toimittajan kokonaiskapasiteetista uhkaa nousta liian hallitsevaan asemaan. Tällöin asiakkaan on suorastaan pakko jakaa tilauksensa useamman toimittajan kesken. (Jahnukainen, Lahti & Virtanen 1997, 32-33.)

Jokainen toimittaja tuo lisäarvoa asiakkaalle: mitä enemmän lisäarvoa tuottavia tavarantoimittajia yrityksellä on, sitä tyytyväisempiä ovat myös yrityksen asiakkaat. Lisäarvoa saadaan innovatiivisilta ja tehokkailta toimittajilta.

Tavarantoimittajasta voidaan tehdä esimerkiksi arvio (vendor rating) kun:

- kyseessä on uusi toimittaja
- olemassa olevan toimittajan toimintaa pitää arvioida ja seurata
- olemassa olevan toimittajan kanssa on ongelmia
- kun huomataan jotain hälyttäviä merkkejä toimittajan liiketoiminnassa (Östring 2004, 8.)

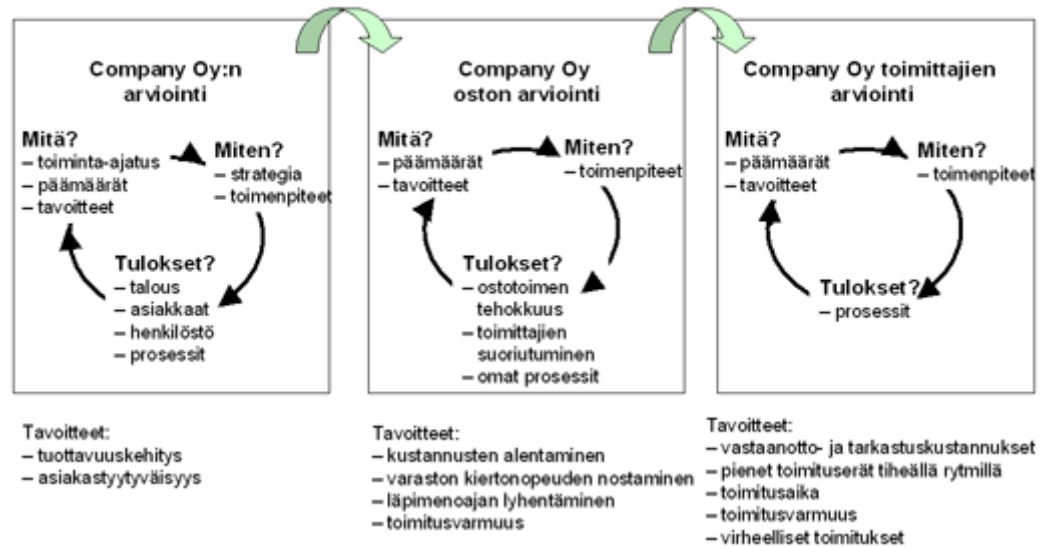
Tavarantoimittaja-arviointi voidaan tehdä myös yrityksen koko toimittajakannalle. Tällöin pystytään vertailemaan toimittajia, voidaan optimoida toimittajien lukumäärä ja löytää vahvimmat toimittajat. (Östring 2004, 9.)

Tavarantoimittajaa voidaan arvioida monin tavoin ja eri näkökulmista. Laatu on tärkeä osa tavarantoimittajan suoritusta. Arvioinnin syvyyteen ja laajuuteen vaikuttavat monet tekijät kuten yrityksen strategiset päämäärät, vaikutusvalta toimittajiin ja yhteistyön syvyys. Toimittaja-arviointi sisältää yleensä ainakin kolme perusasiaa, joita arvioidaan myös hankintaprosessissa: laatu, palvelu (toimitus) ja hinta. Kuten aikaisemmin jo mainitsimme, laatu on näistä kaikkein tärkein. Toimittaja-arviointi voidaan tehdä lomakkeelle, jossa on listattuna eri hankintaprosessin osa-alueita, joita sitten pisteytetään ja painotetaan yrityksen omien tarpeiden mukaan. (Qualitas Fennica 2005a.)

Monet yritykset soveltavat toimittajiinsa omia auditointimenetelmiään tai edellyttävät ISO-sertifikaatteja laadun varmistamiseksi. ISO-laaturjestelmää käyttävän organisaation tyypillisiä tavoitteita ovat asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämisen, tuotetta koskevien lakien ja asetusten vaatimusten mukaisuus, asiakastyytyväisyyden parantaminen ja jatkuva parantaminen edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein asiakasyritysten toimittajat ovat kuitenkin niin pieniä, että yleisen laatu- tai ympäristösertifikaatin hakeminen on niille taloudellisesti mahdotonta. Yksittäisen sertifikaatin hankkimista tärkeämpää onkin varmistaa laatuajat- telun soveltaminen käytännön toimintaan. (Jahnukainen ym. 1997, 34.)

Ohessa Qualitas Fennica Oy:n Internet-sivuilta löytynyt kuvio oman organisaation, oston ja toimittaja-arvioinnin suunnittelusta (kuvio 5.).

OMAN ORGANISAATION, OSTON JA TOIMITTAJA-ARVIOINNIN SUUNNITTELU



KUVIO 5. Oman organisaation, oston ja toimittaja-arvioinnin suunnittelu

(Qualitas Fennica 2005a.)

Arviointihan on järkevää aloittaa omasta yrityksestä, jolloin saadaan selville ensin omat heikkoudet ja vahvuudet. Sen jälkeen kannattaa arvioida yrityksen omaa hankintatointia, joka tekee läheisintä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa. Kun yrityksen omat asiat ovat järjestyksessä, voidaan siirtyä tavarantoimittaja-arviointiin. Toimittaja-arviointi menettelyssä käydään läpi seuraavat yhdeksän vaihetta, jotta saadaan mahdollisimman tarkka analyysi arvioitavasta tavarantoimittajasta.

1. Päätös toimittaja-arvioinnista
2. Lähestymistavan valinta
3. Arvioinnin suunnittelu
4. Valmistautuminen
5. Arvioinnin toteutus
6. Raportointi
7. Korjaavien toimenpiteiden toteutus

8. Toimittajan hyväksyntä ja kelpoisuuden jatkaminen tai hylkääminen
9. Toimittajan jatkuva suoriutumisen ja laaduntuottokyvyn seuranta (Qualitas Fennica 2005a.)

Systemaattisen toimittajien arviointimenettelyn kehittäminen ja käyttöönotto, kuten myös seurannan kehittäminen yleensäkin, on suositeltavaa kaikissa yrityksissä. Menettelyssä on hyvä painottaa eri tekijöitä tapauskohtaisesti ja riippuen esimerkiksi siitä, käytetäänkö menetelmää uusien toimittajien arviointiin ja/tai nykyisten toimittajien jatkuvaan arviointiin. Suositeltavaa on, että seurantamenetelmä olisi olemassa sekä uusille että nykyisille toimittajille. Systemaattisen toimittajien arviointimenettelyyn tulisi sisältyä esimerkiksi seuraavien tekijöiden arviointi prioriteettijärjestyksessä:

- Toimitusajan täsmällisyys
- Tuotteen laatu
- Tuotteen hinta
- Toimituksen vahingoittumattomuus
- Toimitusaika
- Dokumentoidut tuotetiedot
- Toimitusmäärän varmuus
- Kapasiteetin saatavuus
- Joustavuus ostajan vaateisiin/ toiveisiin
- Toimittajan sertifioitu laatu järjestelmä
- Toimittajan taloudellinen kunto
- IT – valmiudet
- Myyntihenkilökunnan taitavuus
- Tekninen kapasiteetti
- Tuotetuki
- Johdon pystyvyys

(Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002a.)

Hyvän toimittajan edellytetään kykenevän vastaamaan yhä suurempien kokonaisuuksien hankinnoista, valmistamisesta ja suunnittelusta.

Samanaikaisesti toimittajan on otettava enemmän vastuuta toimitustensa oikea-aikaisuudesta ja laadusta. Saavuttaakseen laatu- ja toimitustäsmällisyysvaatimukset toimittajan on parannettava toimintansa suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. (Jahnukainen ym. 1997, 7-8.)

Mikä on asiakkaan kannalta oikea toimitusaika? Heti varastostako vai tietyn toimitusajan kuluttua? Toimituskyky riippuu logistisen prosessin toimivuudesta. Se taas on suuresti kiinni siitä miten yritykset osaavat tehdä keskenään yhteistyötä. Toimitusaika alkaa tilaushetkestä ja päättyy siihen, kun tavara on asiakkaan käytettävissä. Se muodostuu asiakkaan tilausprosessista, tavarantoimittajan valmistus- ja toimitusprosessista ja asiakkaan vastaanottoprosessista. Kaikista niissä on viiveitä ja yhteistyön tarkoitus on juuri viiveiden vähentäminen. Toimitusaika koostuu: tilauksen käsittelyn läpimenoajasta, valmistuksen / varastotyön läpimenoajasta, kuljetusajasta, asiakkaalla tavarantoimittajan vastaanoton läpimenoajasta ja eri pituisista odotusajoista vaiheiden välissä. (Sakki 1999, 169.)

Toimitusajasta ja toimitusvarmuudesta puhuttaessa voidaan käyttää myös yhteistä termiä palveluaste / palvelutaso. Toimittajien palvelutason ja toiminnan seuranta on kehittämisen kannalta erittäin tärkeää. Ilman kunnollista seuranta-järjestelmää ei toiminnan järjestelmällinen kehittäminen ole mahdollista. (Aminoff ym. 2002a.)

Osalle palvelutasotekijöistä löytyy selkeitä ja yksinkertaisia mittareita, osa palvelutasoa kuvaavista mittareista on abstrakteja. Tärkeitä toimittajien palvelutason mittareita ovat toimituskyky, toimitustäsmällisyys, toimitusvarmuus ja toimitusaika. Muita palvelutasotekijöitä ovat muun muassa poikkeamista informointi, palveluajat, toimituspolitiikka ja tuotevalikoima. Toimittajien palvelutason vertailu yritysten välillä on erittäin vaikeaa. Yritykset seuraavat eri tunnuslukuja, joissa on erilaiset laskentaperiaatteet. Esimerkiksi toimitus-varmuutta voidaan seurata joko rivi tai tilauspohjaisesti. (Aminoff ym. 2002a.)

Toimittajien toimitusvarmuuden on oltava hyvä, jotta asiakasyritykset uskaltaisivat luottaa toimittajien lupaamiin lyhyisiin toimitusaikoihin. Toimittajat yleensä ehdottavat, että toimitusvarmuutta ryhdyttäisiin parantamaan soveltamalla pidempiä toimitusaikoja.

Tämä ei useinkaan paranna tilannetta, vaan aiheuttaa jopa aiempaa enemmän ongelmia. Toimitusaikaan sisältyvä odotusaika kasvaa, kun toimitusaikaa pidennetään. Tämän seurauksena toimitukseen ehtii tulla aiempaa enemmän muutoksia, toimittajalla on enemmän avoimia tilauksia ja tuotannonohjaus muuttuu yhä monimutkaisemmaksi. (Jahnukainen ym. 1997, 59.)

Toimitusajan lyhentäminen onkin parempi tapa parantaa toimitusvarmuutta. Asiakasyritys ja toimittaja sopivat yhdessä, mikä on järkevä toimitusaika nimikkeelle. Tällöin huomioidaan sekä asiakasyrityksen tarpeet että toimittajan tuotannon ja materiaalihallinnan vaatimukset. Toimitusajasta karsitaan kaikki ylimääräinen odotusaika pois, mikä pienentää epäselvyyksien ja häiriöiden määrää. Yrityksissä on puhuttu jo pitkään päivántarkkuudella toimimisesta, mutta käytännössä toimittajien toimitusten ajoittaminen tapahtuu edelleen viikkotasolla. Toimitusvarmuusmittauksissa toimitus tulkitaan myöhästyneeksi. Kun se myöhästyy sovitusta toimitusviikosta. Liian aikaiset toimitukset voivat myös aiheuttaa ongelmia. (Jahnukainen ym. 1997,60.)

Toimitusaikamuutokset jäävät usein kirjaamatta sekä asiakasyritysten että toimittajien toiminnanohjausjärjestelmiin. Järjestelmät sisältävät nykyisen toimitushetken, mutta alun perin sovittua toimitushetkeä ei enää löydy. Puutteellinen muutosten syiden kirjaaminen vaikeuttaa myös analyysien tekemistä. Sovittuihin toimituksiin ja lopullisiin tilauksiin tulee paljon muutoksia. Asiakasyrityksen oma tilaus- ja ennustekanta vaihtelee paljon, mikä heijastuu myös toimittajalle. Tilausmuutokset aiheuttavat ylimääräistä työtä ja vaikeuttavat toimitusketjun hallintaa. (Jahnukainen ym. 1997, 88.)

Asiakkaat ovat luonnostaan erilaisia. He voivat toimia eri toimialoilla ja erilaisissa kilpailutilanteissa. Tavarantoimittajan tulisi tuntea heidän tarpeensa ja odotuksensa koskien esimerkiksi toimituksen nopeutta, tarkkuutta, luotettavuutta, joustavuutta ja virheettömyyttä, jotta niihin voitaisiin vastata oikealla tavalla. (Sakki 1999, 174.)

Paitsi, että asiakkaan tarpeet ovat erilaisia, voivat heidän omiin kokemuksiinsa perustuvat käsityksetkin poiketa huomattavasti siitä, mitä tavarantoimittaja itse uskoo toimitus- ja palvelukyvystään. Siksi ulkoista tehokkuutta tulisi mitata myös tavarantoimittajien näkökulmasta. (Sakki 1999, 176.)

3.4 Tilauksen tekeminen ja valvonta

Kun tavarantoimittajista on valittu kokonaistaloudellisesti parhain vaihtoehto, tehdään ostosopimus eli tilaus. Tilaus kannattaa tehdä aina kirjallisesti ja pyytää tavarantoimittajaa lähettämään myös kirjallinen tilausvahvistus, koska tilaukset ovat sitovia asiakirjoja. Tilaukset voivat olla joko yksittäistilauksia tai vuosisopimukseen perustuvia tilauksia. Vuosisopimukset takaavat edullisen ja vakaan hintatason ja tuotteiden helpon saatavuuden. Hankintaosaston työmäärä vähenee, kun työskentely tavarantoimittajan kanssa yksinkertaistuu. Härkönen (1996) kirjoittaa, että yrityksen läpi kulkeva materiaalivirta muodostuu lukuisista eri tahoilta tulevista yksittäisistä lähetyksistä. Tätä lähetysten ajallista, määrällistä ja laadullista valvontaa kutsutaan toimitusten valvonnaksi. Tavaraerän tarkastamisen ensimmäinen vaihe on kolliluvun vertaaminen rahtikirjassa ilmoitettuun lukuun. Lisäksi tarkastetaan, ettei kolleissa ole vahingoittumisen jälkiä. Tämän jälkeen tarkastetaan saapuneen tavaraerän määrä vertaamalla sitä lähetyslistan tietoihin. Organisaatorisesti saapuvan tavaran laadun tarkastaminen voi olla laadunvalvontayksikön, tuotanto-osaston tai varastotoimen vastuulla. Laatua voidaan tarkastaa joko tavaraerästä tai tilastollisesti satunnaisnäytteiden avulla. (Koskinen ym. 2003, 78.)

Toimitusaikana hankintaan osallistuvien on huolehdittava muun muassa tilausvahvistuksen saamisesta, ennakko- ja osamaksujen suorittamisesta, vastaanotto-tarkastuksista sekä toimitusaika- ja kustannusvalvonnasta (Suomen kuljetusopas. 2007b).

Kun tuotteessa, palvelussa tai toimituksissa havaitaan puutteita, on aihetta reklamointiin. Puutteet voivat koskea muun muassa teknistä vikaa, valmistus-vikaa, kestävyyttä, käyttöohjeita tai sitä, että tuotetta ei ole tehty siihen tarkoitukseen, johon se on myyty. Palvelusta huomautetaan silloin, kun se ei ole luvatus kaltaista tai kun siitä jää osa saamatta. Samoin sopimuksen väljä tulkinta tai sen noudattamatta jättäminen ovat syitä reklamointiin. (Mac Laser Oy 2002- 2004.)

3.5 Reklamointi

Reklamoinnin vaiheet:

1. Havaitaan virhe, puute tai laiminlyönti, joka halutaan korjattavan tai korvattavan.
2. Tehdään laskelmia haitoista, otetaan esimerkkejä laiminlyönneistä, hankitaan todisteita.
3. Otetaan nopeasti yhteys tavaran toimittajaan tai palvelun suorittaneeseen puhelimitse tai faksilla ja esitetään virhe sekä oikaisupyyntö. Saadaan asia hoidettua. Jos tilanne vaatii, lähetetään kirje, jossa kerrotaan virheestä ja esitetään oikaisupyyntö.
4. Asia todetaan käsitellyksi tai jatketaan neuvottelua (Mac Laser Oy 2002-2004.)

Laskun tarkastamisen tehtävänä on varmistaa, että maksusuoritukset ovat tehtyjen sopimusten mukaiset. Laskun tarkastus voidaan tehdä joko hankinta-osastolla tai kirjanpito-osastolla, mutta joka tapauksessa lasku pitää tarkastaa ja hyväksyä. (Koskinen ym. 2003, 78; Fearon ym. 1991, 105.)

Viimeisenä hankintaprosessin vaiheena voidaan pitää oston toiminnan ja tulosten mittaamista. Mittaamisen pääperiaatteena on: ”mitä mittaat, sitä saat”, joten oikeiden mittareiden ja niiden taustalla olevien lukujen valinta on kriittistä. Mittaamisen päätavoitteena on antaa käyttäjälle tietoa prosessin tilasta ja sen kehityksestä selkeässä ja havainnollisessa muodossa sekä osoittaa prosessissa olevia kehityskohteita. Mittaaminen auttaa myös havaitsemaan trendit ja muutokset sekä mahdollistaa tarvittavien ohjausmenetelmien rakentamisen ja käyttöönoton. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002.)

Mustosen ja Pourin (1994) mukaan hankintaprosessin laatua mitatessa laatua voidaan mitata sekä käsiteltävästä tavarasta että suoritettavista toiminnoista. Mittauskohteena ovat tavaran ominaisuuksien ja kunnan poikkeamat spesi-fikaatiosta sekä toiminnan tai tiedon sisällön virheet sekä poikkeamat oikea-aikaisuudesta. Laajimmillaan laatu ilmaisee tuotteen ja palvelun sopivuutta käyttötarkoitukseen. Tällainen laatu on vaikeasti mitattavissa, koska se muodostuu odotetun laadun sekä koetun laadun perusteella. Yrityksen tai tuotteen imago-tekijät ovat hyvin asiakaskohtaisia. Suppeammin laatu voidaan käsittää onnistumiseksi suhteessa omiin spesifikaatioihin ja tavoitteisiin. Näin määritelty laatu on helpommin mitattavissa, kun on olemassa konkreettisia arvoja joihin mittaus-tuloksia voidaan verrata. (Koskinen ym. 2003, 159.)

4 OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖKALUT

Toimintojen kehittämisen vuoksi hankintatoimen mittaaminen on tärkeää. Vertailu on vaikeaa ilman luotettavia mittareita, ja sen vuoksi toiminnan parantaminenkin on hankalaa. Mittaamisen avulla huomataan toiminnan nykytila ja mahdollisen kehityksen suunta, ja toisaalta saadut tulokset auttavat organisaatiota havaitsemaan kehityskohteita. (Ritvanen & Koivisto 2007, 132.)

Näitä mittareita voidaan käyttää muun muassa ohjaamiseen, suunnitteluun ja valvontaan. Mittareille on määriteltävä tavoitearvot ja toisaalta kriittisen raja-arvot. Myös vastuuhenkilöstä ja raportoinnista pitää sopia. Monipuolisesta mittauksesta onkin tullut yrityksissä luonnollinen osa johtamista, ja käytäntö on levinnyt myös pk – yrityksiin. Hankintatoimen suorituskyvyllä tarkoitetaan tuotteiden hankintaan liittyvien toimintojen ja prosessien vaikutusta liiketoimintaan. Nämä mittarit paljastavat toiminnan tehokkuuden tai tehottomuuden, sillä niiden avulla voidaan paljastaa ongelmat ja sen jälkeen kehittää toimintaa. Hankintatoimessa voidaan mitata monia eri asioita: nimikkeistöä, toimittajia, tarjouksia, ostotilauksia, maksuliikennettä, varastoja ja kustannuksia. (Ritvanen & Koivisto 2007, 133.)

Hankintastrategiat – ja päätökset voivat perustua monien työkalujen ja -menetelmien tuottamaan tietoon. Tällaisia ovat esimerkiksi toimittajien luokittelu, benchmarking sekä SWOT-, riski-, arvoketju- ja ososalkkuanalyysi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 129.)

Osto- ja hankintatoimen työkalut ovat lainattuja muilta tieteellisiltä aihealueilta. Esimerkiksi hankintatoimessa käytetään laskentatoimen hinta-analyysejä, kustannusanalyysejä ja toimintapohjaista kustannuslaskentaa. Kansantaloudesta voidaan käyttää kysyntä/tarjonta-analyysejä tai logistiikasta muun muassa varaston hallintaan kohdistuvia teorioita. (Remes 2005, 14.)

Osto- ja hankintatoimella on joitakin omiakin teorioita ja malleja. Käytössä on eri oston malleja, tekniikoita, kriteerejä ja toimintamalleja, jotka ovat kuitenkin yksittäisiä ja siten myös hajanaisia käytettäviksi yrityksissä, opetuksessa tai tutkimuksessa (Koskinen ym., 1995, 74).

Hankinnoissa voidaan käyttää useita eri kustannusten laskenta- ja hallintamalleja, työkaluja ja tekniikoita. Perusajatuksena malleissa on pystyä huomioimaan hankinnassa muutkin kustannukset kuin vain hankinnan ostohinta. Tarkoituksena on pystyä huomioimaan päätöksenteossa hankinnan kokonaiskustannuksia. Mallit ja työkalut myötäilevät logistiikan kokonaiskustannuksien mallia, sillä se huomio ostettavan tuotteen palvelun kustannukset koko tarjontaketjun ajalta.

Työkaluissa mitataan ostotapahtumaa edeltäviä, ostotapahtuman aikaisia ja ostotapahtuman jälkeisiä kustannuskomponentteja (Ellram 1993, 3 – 4)

4.1 Ostosalkkuanalyysi

Tunnetuimpia hankintatoimen malleja ovat erilaiset portfoliomallit. 80-luvulla Kraljic (1983) muotoili hankintastrategian suunnittelemiseen portfoliomallin. Tämä portfoliomalli näyttäisi olevan hallitsevin menetelmä hankintatoimessa (Gelderman & Weele 2002).

Tutkimuksessaan Kraljic (1983) jaottelee ostomateriaalin neljään kategoriaan, jonka avulla ostostrategia voidaan muodostaa. Nämä neljä kategoriaa ovat strategiset tuotteet, pullonkaulatuotteet, tavalliset tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet (Kraljic 1983, 112).

Tuotteiden jaottelun avulla yritys voi määritellä ostoportfoliomatriisin (Kraljic 1983, 114), jossa vertaillaan yrityksen ja toimittajien vahvuuksia. Kraljicin alkuperäisestä mallista on kehitetty useita uusia malleja (Baily, Farmer, Jessop & Jones 1998, 9; Gelderman & Weele 2002, 30; Van Weele 2002, 146).

Ostosalkkuanalyysi on yksi kuuluisimmista ostotoiminnan malleista ja työkaluista, ja sitä käytetään lukuisissa yrityksissä riippumatta toimialasta ja yrityksen koosta. Kyseinen malli on muodostunut standardiksi. Ostosalkkuanalyysissä tuotteita tarkastellaan riskin ja ostovoiman näkökulmasta ja ideana on minimoida hankintariskit ja hyödyntää ostajan valta. Allaolevassa kuviossa on esitelty tuotteita ostoportfoliomallin mukaisesti, niin että ne jaetaan kriittisiin, strategisiin, rutii- ja volyymituotteisiin. Jaottelu kuvaa hyvin hankintojen jakautumista (kuvio 6). Kuviossa hankinnat on luokiteltu niihin käytetyn rahamäärän ja saatavuuden mukaisesti. (Ritvanen & Koivisto 2007, 129 – 130.)

TAULUKKO 1. Tuotteet nelikentässä (Ritvanen & Koivisto 2007, 130.)

<p>1. Kriittiset tuotteet</p> <p>suuri hankintariski</p> <p>pieni vaikutus tuottoon</p> <p>hankintavolyymi pieni</p> <p>toimittajia rajallisesti</p> <p><i>Varmista saatavuus</i></p>	<p>2. Strategiset tuotteet</p> <p>suuri hankinta riski</p> <p>suuri vaikutus tuottoon</p> <p>ostajalla neuvotteluvoimaa</p> <p>potentiaalisia toimittajia vähän</p> <p><i>Varmista saatavuus ja kehitä yhteistyötä</i></p>
<p>3. Tavalliset tuotteet</p> <p>20% ostovolyymistä,</p> <p>80% nimikkeistä</p> <p>toimittajaehdokkaita paljon</p> <p>kustannukset minimoitava</p> <p><i>Käsittele tehokkaasti</i></p>	<p>4. Volyymituotteet</p> <p>pieni ostoriski</p> <p>ostajalla vaikutusvaltaa</p> <p>toimittajaehdokkaita paljon</p> <p>suuri vaikutus ostojen kokonaiskustannuksiin</p> <p><i>Panosta ostopolitiikkaan</i></p>

4.2 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi on jo käsitteenä monille tuttu. Analyysi perustuu yrityksen, tuotteiden, palvelujen tai toimintojen vahvuuksiin (Strength), heikkouksiin (Weaknesses), mahdollisuuksiin (Opportunities), ja uhkiin, (Threats). Swot-analyysikin on tuttu neliohento. Siinä esimerkiksi vahvuudet ruutuun kirjataan asiat, jotka ovat yrityksen vahvuuksia verrattaessa kilpailijoihin. Vastaavalla tavalla täytetään neliohento muutkin ruudut. (Ritvanen & Koivisto 2007, 132.)

SWOT-analyysissä yrityksen olemassaoloa tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse kykenee vaikuttamaan, ovat vahvuudet ja heikkoudet.

Vahvuudet ovat positiivisia yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne estävät yrityksen menestymistä. Ulkoisia, yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. Analyysien tekeminen on vasta osa sisäisen tilan ja toimintaympäristön tarkastelua. Analyysien perusteella on tarpeen tehdä johtopäätöksiä ja siirtää ne toiminnaksi. Analyysit ovat myös jatkuva osa strategiatyötä, vaikka ne ajallisesti toistuvat vain silloin tällöin. (Yrittäjyysväylä 2008.)

Määriteltäessä ostostrategiaa on otettava huomioon eri toimintojen tarpeet ja selvitettävä yrityksen taloudellisen tilanteen. Ostoilta asettamat reunaehdot SWOT-analyysin avulla yrityksissä arvioidaan, missä määrin nykyisellä ostostrategialla ja osto-organisaation oletetuilla vahvuuksilla tai heikkouksilla on vaikutusta markkinoiden muuttuessa. Erityisesti pyritään pääsemään selville uusista mahdollisuuksista tai uhkista. Analyysin avulla täsmennetään kuvaa nykytilanteesta ja saadaan esiin lisää yksityiskohtia. Analyysi antaa normaalis yleisarviota yksityiskohtaisemman kuvan muutoksen tuomista mahdollisuuksista tai uhkatekijöistä. (Lehtonen, Tuomela & Puhto 2008)

Nelikenttäanalyysi sopii käytettäväksi kaikentyyppisissä yrityksissä ja organisaatioissa. Tarkastelu voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa. SWOT-analyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää yrityksessä joko yksin tai ryhmässä työskennellen. Yksi hyvä tapa on, että jokainen tekee analyysin ensin yksin ja kirjaa nelikentän ruutuihin yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän jälkeen kaikkien ajatukset kootaan ryhmätyönä yhteen. Tällaisella aivoriihi-menetelmällä kyetään yrityksen tila selvittämään mahdollisimman kattavasti. Analyysin teossa kannattaa noudattaa seuraavia periaatteita:

- tee mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen analyysi
- pidä erillään nykytila (vahvuudet, heikkoudet) ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoiminnan onnistumiseen (uhat, mahdollisuudet).

- pyri löytämään nelikentän jokaiseen ruutuun yritystäsi kuvaavia tekijöitä. Kirjaa kaikki mieleen tulevat asiat ruudukkoon.
- mitä enemmän ideoita syntyy, sitä parempi.

Analyysin jälkeen yrityksen tulee käydä läpi jokainen nelikentän ruutu. Konkreettiset toimintaratkaisut saadaan selville näistä nelikentän ruutuihin kirjatuista asioista. (PK – RH 2008.)

4.3 Benchmarking

Benchmarking – käsite voidaan suomentaa vertailuarvioinniksi tai esikuvavertailuksi, jossa yritys vertaa käytänteitään ja toimintojaan joko sisäisesti omassa yrityksessä tai muihin organisaatioihin. Benchmarking liittyy koko yrityksen toimintaan, ei siis pelkästään hankintatoimeen. Käsite kuvaa prosessia, jonka avulla yritys vertailee suoritustaan jossain tietyssä asiassa muiden parhaisiin suorituksiin ja selvittää sen jälkeen millä keinoin niihin on päästy. Kyseinen malli on esikuvilta oppimista ja kokemusten siirtämistä oman toiminnan hyödyksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 132.)

Jokainen benchmarking-arvioita tekevä organisaatio määrittelee arvioinnin malleja, menetelmiä ja myös käsitteitä omalla tavallaan, mikä sinällään on perusteltua ja välttämätöntä, mutta tekee entistä vaikeammaksi yksiselitteisten yleisten määrittelyjen laatimisen (kuvio 7). Huomautuksiin siitä, että olisi olemassa oikeaa tai aitoa ja väärää tai vähemmän aitoa benchmarking-arviointia, on ainakin suhtauduttava erittäin varauksellisesti. Voidaan esimerkiksi tutkia, kuinka erilaiset määrittelyt voivat esiintyä yhdessä dimensioina, vastakohtina, pareina ja toistensa selvittäjinä ja syventäjinä. Esimerkiksi ristiintaulukoimalla määritteet riippumaton, yhteistoiminnallinen, sisäinen ja ulkoinen saadaan seuraavat benchmarking-arvioinnin luokat: (Karjalainen 2002, 7.)

BENCHMARKING		
	SISÄINEN	ULKOINEN
RIIPPUMATON	Tutkitaan oman organisaation tuottamia tai jonkin muun tahon siitä tuottamia tilastotietoja ja tunnuslukuja. Verrataan oman organisaation eri yksiköitä näiden lukujen avulla	Verrataan omaa organisaatiota toisiin kohteeksi valittuihin organisaatioihin yleisten saatavilla olevien tunnuslukujen ja tietoverkkojen avulla ilman että otetaan kontakteja tai suoritetaan muuta aineiston keräämistä.
YHTEISTOIMINNALLINEN	Kootaan oman organisaation yksiköt yhteen keskustelemaan, analysoimaan ja vertaamaan toimintaprosessejaan ja tuloksiaan.	Kootaan ryhmä organisaatioita, jotka suorittavat keskinäisen vertailun ja jakavat tiedon keskenään. Vertailu voidaan tehdä myös kahdenvälisenä ja siinä voi olla mahdollisuus erilaiseen sitoutumiseen.

KUVIO 6. Benchmarking (Karjalainen 2002, 8.)

Benchmarkingissa säännöllinen mittaaminen tuottaa tietyn profiilin, josta jokainen osallistuja näkee oman sijaintinsa. Keskiväliä alemmalle jäävät huomaavat, että jossakin muualla joku on kyennyt järjestämään resurssinsa paremmin. Sitten voi käydä ihmettelemässä, miten se on tehty. (Lillrank 2007.)

4.4 TCO (Total Cost of Ownership)

Englantilaisen Lisa Ellramin 1990-luvulla luomaa Total Cost of Ownership – mallia kannattaa hyödyntää yrityksen strategisen tärkeiden, kalliiden palvelujen tai tuotteiden kustannusrakenteen analysoinnissa. Mallissa kustannuskomponentit sisältävät kaikki palvelun tai tuotteen hankintaan, käyttöön ja ylläpitoon liittyvät kustannukset koko arvoketjussa. Kustannukset jaotellaan hankintaan edeltäviin, hankinnan aikaisiin ja jälkeisiin kustannuksiin (TAULUKKO 2).

Kyseisen mallin avulla on helppo arvioida ja mitata toimittajien suorituskykyä jonka ansiosta toimittajat kehittyvät, ostajan ja toimittajan välinen viestintä paranee ja heidän näkemyksensä ja ymmärryksensä laajenee. Mallin hyödyntämisen esteinä voivat olla muun muassa ihmisten tai organisaatioiden erilaiset kulttuuritekijät, resurssit ja koulutus. (Ritvanen & Koivisto 2007, 124 – 125.)

TAULUKKO 2. Hankintakustannusten jaottelu. (Ritvanen & Koivisto 2007, 125.)

Hankintaa edeltävät kustannukset	Hankinnan aikaiset kustannukset	Hankinnan jälkeiset kustannukset
• tarpeen määrittäminen	• hinta	• tuotantolinjan seisokki
• hankintalähteiden tutkiminen	• tilaus	• vialliset lopputuotteet
• toimittajien hyväksyntä	• toimitus, kuljetus	• tuotteen huolto
• toimittajien arviointi	• tullit	• tuotevastuut
• toimittajan ja oman yrityksen yhteistyön kehittäminen	• laskutus/ maksaminen	• toimitusvirheistä johtuvat Puutekustannukset
	• reklamointi	• toimittajan koulutus- ja Kehittämiskulut
	• seuranta ja raportointi	• ympäristökysymykset

Pk – yrityksissä olisi kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota hankinnan jälkeisten kustannusten merkitykseen. Kannattaa pohtia kustannuksia, joita syntyy esimerkiksi silloin, jos tuote on virheellinen. Tällainen tuote voi aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. (Ritvanen & Koivisto 2007, 125.)

4.5 ABC-analyysi

Yritys saattaa tarvita toimintaansa varten tuhansia erilaisia tavaranimikkeitä. On selvä, että yrityksessä ei voida käyttää samalla tavalla aikaa kaikkiin sen tuotteisiin. Riittää, kun keskittyy riittävästi tärkeimpien tuotteiden ohjaamiseen. Abc-analyysillä tarkoitetaan tuotteiden luokittelua niiden kulutuksen kannalta kooleen viiteen eri luokkaan. On kuitenkin huomattava, että luokitellaan nimikkeitä, eikä esimerkiksi puhtaita tuoteryhmiä. (Sakki 1997, 88.)

ABC-analyysi on käytetyin varastoinnin kehittämisen menetelmä kaikkialla maailmassa. Se perustuu 80/20-sääntöön, jolloin 20% yrityksen asiakkaista tai tuotteista synnyttävät 80 % myynnistä. ABC-analyysin ensimmäinen askel on lajitella tuotteet myynnin tai käytön mukaan tai vaihtoehtoisesti sen mukaan, kuinka kyseinen tuote vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. (Suomen kuljetusopas. 2007c.)

ABC-analyysissä laskentakohteina ovat tuotteet, tekemiset, asiakkaat tai markkina-alueet. Yleiskustannusten jäljittäminen mahdollisimman syvälle pitkin tuotteen prosessiketjua on toimintolaskennan vahvuus. Perinteinen laskenta näyttää, paljonko muuttuvia kustannuksia tuotteelle kertyy. ABC-analyysi kertoo, paljonko kaikkia kustannuksia tuotteelle kertyy, mistä ja millä tavalla niitä kertyy ja miksi. (Tokat 2003, 10.)

Vastaavasti hitaammin kiertävien ja vähemmän arvokkaiden tuotteiden valvon-
nassa käytettävien menetelmien tulisi olla yksinkertaisia ja tehokkaita. Myös ABC-analyysin luokkien määrä riippuu käyttötarpeesta, eli voidaan käyttää vain esimerkiksi kahta luokkaa, A ja C. (Wikipedia 2008a.)

Mitä tarkemmin nimikkeitet jaetaan erilaisiin luokkiittn, sitä tarkempi ja optimaalisempi ohjaustapa voidaan voidaa kullekin luokalle määritellä. Luokittelu tavoitteena on ohjata nimikkeitä kokonaisuuden kannalta tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Luokkia ei kuitenkaan saa olla liian monta, koska silloin yritykseltä voi hävitä kokonaiskuva hankintojen ohjaamisesta. (Jahnukainen, Lahti & Virtanen 1997, 37.)

Kirjaimilla A, B, C ja D tarkoitetaan analyysin sisältämien tietojen luokittelu neljään eri luokkaan. Luokittelua tehdessä voi käyttää esimerkiksi seuraavanlaista mallia:

- A-tuotteet = ensimmäiset 50 % myynnistä/kulutuksesta
- B-tuotteet = seuraavat 30 % myynnistä/kulutuksesta
- C-tuotteet = 18% myynnistä/kulutuksesta
- D-tuotteet 2 % myynnistä/kulutuksesta

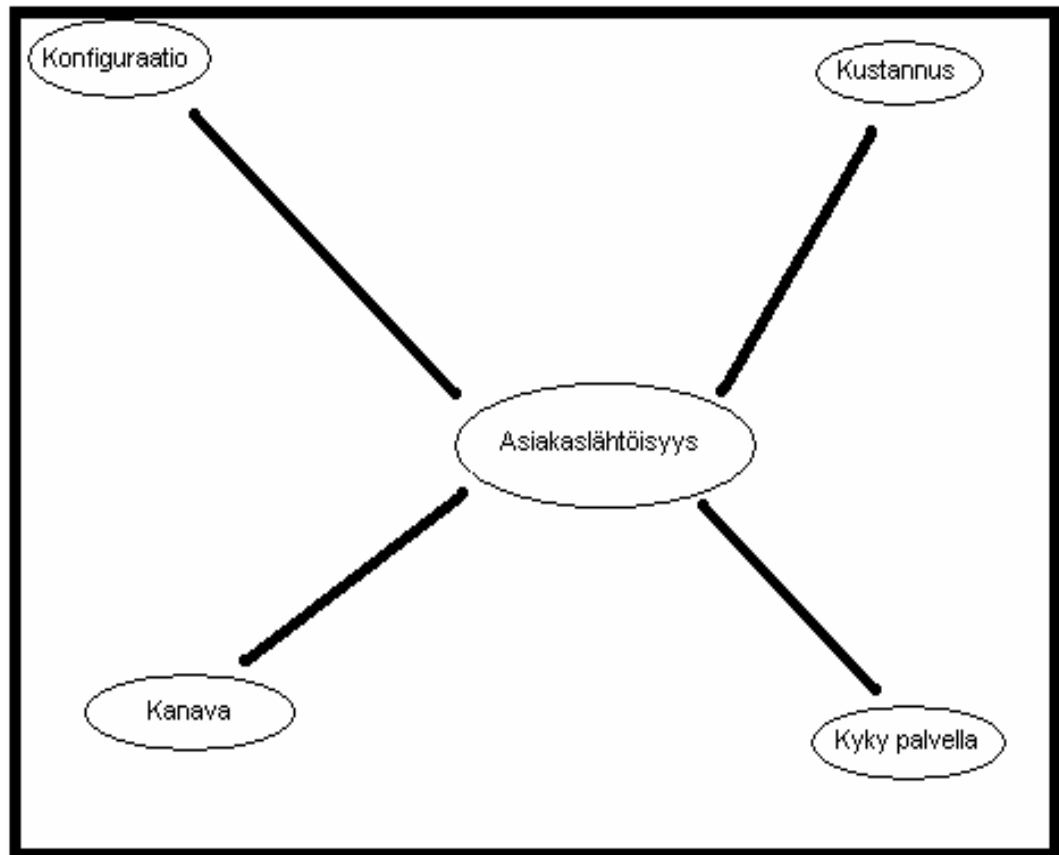
Abc-analyysi on kuvaus menneestä ajasta ja tapahtumista. Suraavalla kerralla analyysiä tehtäessä samat nimikkeet tai tuotteet eivät välttämättä ole enään listan kärjessä. Kuitenkin silloinkin A-tuotteita on vähemmän suhteessa muihin ja vaatii ammattitaitoa osata nimetä etukäteen, mitkä nuo tärkeät tuotteet tulevat olemaan. (Sakki 1997, 91.)

4.6 Ostotoiminnan 4 K:n malli

Ostotoiminnalla ei ole juuri koskaan ollut minkäänlaista tiettyä mallia ja viitekehystä jota seurata. Joitakin malleja ostotoiminnasta on kuitenkin ollut, mutta ne ovat olleet hieman hajanaisia yritysten käyttä. Koskisen ym. (95,17) kehittämä ostotoiminnan 4 K:n malli on helppo ymmärtää ja sitä myötä palvelee yritysten päätöstilanteita. 4 K:n malli jakaa ostokriteerejä käytännön työssä hallittavissa oleviin neljään luokkaan. Merkittävin ero käytössä oleviin kriteereihin on asiakaslähtöisyys. Kaiken toiminnan tulee lähteä halusta palvella asiakasta mahdollisimman maksimaalisesti ja tyydyttää näin ollen heidän tarpeensa. Oston pitää tuntea asiakas ja heidän tarpeensa ja pitää myös muuntaa tämä tarve omiksi vaatimuksiksi toimittajille. (Ritvanen & Koivisto 2007, 125.)

Ostokriteerien luokittelu on seuraavanlainen:

- Konfiguraatio/Kokonaishankinta – oikea tuote – yhteensopivuus asiakkaan tarpeeseen, tekninen spesifikaatio, mukana tuleva palvelupaketti, tuotteen koostumus ja suorituskyky, suunnittelun laatu ja laadun tasaisuus
- Kanava – oikea aika, paikka ja määrä – logistiikka ja tuotteiden oikea-aikainen ja määräinen toimitus, toiminnan ja prosessien laatu
- Kyky palvella, kohtelu – oikea asiakaspalvelu – joustavuus ja helppous asioida ja ostaa, kommunikointi, halu ja kyky palvella, palvelun laatu
- Kustannus – oikea hinta – elinkaarikustannukset , toimittajaverkon kokonaiskustannukset (Ritvanen & Koivisto 2007, 125.)



KUVIO 7. Ostotoiminnan 4-K:n malli (Koskinen, Sakki, Vepsäläinen, Kivistä 1995)

Hankinnat voidaan jaotella niiden tyyppien ja tuotekategorioiden mukaisesti (kuvio 9). Voidaan puhua myös hankintojen funktionaalisesta jaottelusta tai esimerkiksi tarpeen mukaisesta luokittelusta. Hankintojen jaotteluita on useita ja tässä on esimerkiksi esitetty vain muutamia luokittelumahdollisuuksia. Useimmiten yritykset luokittelevat hankintansa omaa toimintaa parhaiten kuvaavalla tavalla. Tuotekategorioita ovat esimerkiksi raaka-aineet, puolivalmiit tuotteet ja komponentit, tarvikkeet, investointi- ja jälleenmyyntihyödykkeet ja palveluiden hankinta. (Remes 2005, 15.)

4.7 Varastonohjaus

Suurimmissa liikkeissä käytetään tiettyjä järjestelmiä (electronic point of sale) varaston ohjauksessa, joilla voidaan seurata menekkiä ja suunnitella täydennyksiä. Näiden järjestelmien avulla saadaan huomattavasti enemmän aikaa reagoida myynnin muutoksiin. Pienemmät toimijat käyttävät normaalisti vain paperia tai konetta, kierretään varaston hyllyt ja tehdään ilmoitukset mahdollisista täydennyksistä. Tärkeäksi menestystekijäksi on noussut koko jakeluketjun koordinointi. Esimerkiksi tukku- ja vähittäiskauppa on tällöin hyvin kiinteästi integroitu tietojärjestelmillä. (Koskinen ym. 1995, 46.)

Tietojärjestelmien avulla voidaan käyttää varastosaldojen hälytysrajoja, jolloin vältytään saldojen manuaalisilta tarkistuksilta. Hälytysraja on se kiertovaraston taso, jonka alittaminen johtaa kyseisen tuotteen tilaamiseen joko tavarantoimittajalta tai omalta tuotannolta. Tilausraja on mitoitettava siten, että varasto riittää normaalikulutuksella koko tilausviiveen ajan. (Impola, 1999)

Kustannusohjauksessa yksi menetelmästä on Direct Product Profitability. Suomessa kyseistä järjestelmää on käytetty suurimmassa osassa yrityksissä. Menetelmässä analysoidaan kaikki käsittelyt, joita jopa yksittäisille tuotteille tehdään läpi koko ketjun. Yksi myynnin ja kustannusohjauksen tärkeistä välineistä on hyllytilan hallinta. Siinä otetaan huomioon tuotteen katteen lisäksi pakkauksen mitat, tuoteryhmien väliset sijoittelut ja niihin sidottu pääoma. Näin ollen tehokkaalla hallinnalla saadaan lisättyä hyllykohtaista myyntiä ja pienentää sidottua pääomaa. (Koskinen ym. 1995, 47.)

5 OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN, CASE GAMEDOG OY

Case-osuuden päätavoitteena on perehtyä case-yritys Gamedog Oy:n ostoprosessiin tarkemmin ja löytää kehitysehdotuksia, joilla ostotoimintaa saadaan tehostetua. Yrityksen ostotoimintaan tutustuttaessa on otettu huomioon yrityksen pieni koko henkilömäärän suhteen, joten kehitysideoita on nimenomaan haettu sen pohjalta, miten pienessä yrityksessä toiminta saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi. Case-osuudessa keskitytään nimenomaan Gamedog Oy:n tavarahankintoihin eikä esimerkiksi palvelujen hankintoihin.

Toinen opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt Gamedog Oy:n palveluksessa yhteensä n. kaksi vuotta. Hän työskentelee päivittäin sekä ostojen että myynnin parissa. Niinpä opinnäytetyön kehitysehdotuksia on haettu perehtymällä ostotilauksen kokonaisprosessiin ja samalla on myös tutkittu yksittäisten ostotilauksien tuotteiden myyntiä, jotta on saatu selville se, kuinka järkevästi tavaraa on tilattu.. Opinnäytetyössä tutkitaan muutamaa yksittäistä Gamedog Oy:n ostotilausta ja arvioidaan miten niissä on onnistuttu. Tutkimuksessa käytettäviä ostotoiminnan kehittämisen työkaluja ovat toimittaja-analyysi SWOT-analyysi ja ABC-analyysi.

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tärkeimpänä tutkimusmenetelmänä on käytetty omaa havainnointia. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa olosuhteissa. Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumettina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan omiin havaintoihin ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 200, 150,151)

5.1 Yritysesittely

Gamedog Oy on vuonna 1994 perustettu PC- ja videopelien maahantuontiyritys. Yritys on toiminut alusta alkaen Lahdessa ja Gamedogin toimitilat sijaitset Metsäkankaalla. Yritys työllistää 2 henkilöä kokopäiväisesti ja yhden osa-aikaisesti. Yrityksen tuotevalikoima on Suomen pelimaahantuojien laajin.

Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu n. 3000 tuotetta ja liikeideana on tarjota kaikkien pelivalmistajien pelejä sekä suosituimpien valmistajien pelitarvikkeita.

Gamedog Oy tuo videopelejä ja videopelitarvikkeita maahan joka puolelta maailmaa, tosin suurin osa tavarantoimittajista on Euroopasta. Yrityksen asiakkaina toimivat lähes kaikki Suomen pelikaupat sekä myös kodinkonekauppiat ja marketit.

Suurin osa Gamedog Oy:n asiakkaista on pitkäaikaisia vakioasiakkaita, jotka tilaavat tuotteita viikoittain. Gamedogin toiminta perustuu myös paljon siihen, että asiakkaille pyritään tarjoamaan kysyttyjä ja harvinaisempia tuotteita nopealla muutamien päivien toimitusajalla. Tällä toiminnalla jälleenmyyjäasiakkaat saavat pidettyä omat kuluttaja-asiakkaansa tyytyväisenä. Tämä taas edellyttää hyvää ja suhteellisen nopeaa kommunikointia sekä Gamedogin ja sen omien asiakkaiden välillä että Gamedogin ja sen tavarantoimittajien välillä. Nopeat ja joustavat toimitukset ovatkin Gamedog Oy:n yksi suurimmista vahvuuksista. Kilpailevat (viralliset) maahantuojat ovat huomattavasti isompia yrityksiä ja osittain siitä syystä heidän toimintansa on ”jäykempää” ja useimmiten myös hitaampaa. Nämä viralliset maahantuojat keskittyvätkin useimmiten siihen että he saavat pidettyä isoimmat asiakkaansa, kuten supermarketit ja ketjukauppiat, tyytyväisenä. Tästä syystä taas ”pienemmät” videopelien erikoisliikkeet jäävät hyvää palvelua vaille ja siirtävät tilauksiaan Gamedog Oy:lle.

5.2 Toimialakatsaus

Viime aikoina videopeliala on ollut vahvassa kasvussa uusien pelikonsolien myötä. Suurin kasvukausi on alkanut vuonna 2000 julkaistusta Sony Playstation 2-pelikonsolista, joka uudisti pelialaa sillä seikalla, että konsolilla pystyi myös katsomaan dvd-elokuvia. Nykyään ei puhuta enää pelikonsoleista tai pelikoneista vaan enemmänkin kotien viihdekeskuksista, joilla pelataan pelejä, katsotaan elokuvia, surffaillaan internetissä, kuunnellaan musiikkia ja katsellaan valokuvia.

Myös pelaamisen käsite on muuttunut viime vuosina erittäin paljon. Uusilla pelikonsoleilla sekä tietokoneilla pelataan entistä enemmän internetin välityksellä pelattavia moninpelejä, ja nämä pelit ovatkin viime aikoina ylittäneet parhaisiin myyntilukuihin, kuten esimerkiksi PC:n World of Warcraft, jota on myyty jo pitkälti yli 10 miljoonaa peliä maailmassa (Wikipedia 2008c). Pelivalmistajat ovat myös alkaneet panostamaan peleissään siihen, että niitä voitaisiin pelata koko perheen kesken. Erilaiset liiketunnistukseen perustuvat pelit ovat helppoja oppia ja niin tavoitteena onkin, että pelejä pelaisivat pojat ja tytöt sekä nuoret ja vanhat.

Pelialan suurin haaste on ollut jo pitkään piratismi. Vuonna 2006 julkaistua PC:n Dreamfall-peliä oli ladattu internetin kautta laittomasti yli 200 000 kappaletta viikko ennen pelin virallista julkaisupäivää. Tämä puolestaan johti siihen, että kyseisen pelin julkaisija Funcom päätti lopettaa kokonaan pelien julkaisun perinteisesti ”offline”-versiona, joita ostetaan pelikaupoista. Funcom aikoo jatkossa myydä pelinsä ainoastaan internetin kautta sähköisesti ja lisäksi tehdä ainoastaan pelejä, joita pelataan internetin kautta (Peliplaneetta 2007). Internetmoninpelit ovatkin tällä hetkellä pystyneet parhaiten suojautumaan piratismia vastaan. Pelin yhteydessä pelaajalle annetaan koodi, jolla rekisteröidytään pelaajaksi internetiin. Koodia pystyy käyttämään vain yksi pelaaja ja tämän takia pelin luvaton kopiointi on turhaa koska laittoman kopion käyttäjällä ei ole käytössään pelin vaatimaa rekisteröintikoodia.

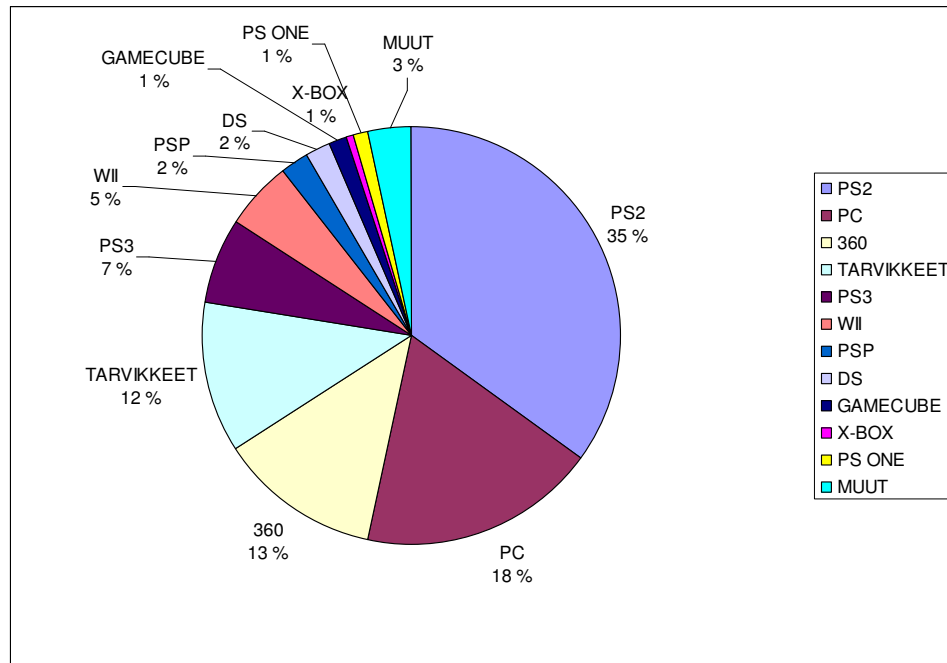
Tällä hetkellä markkinoilla myydään eniten niin sanottuja ”kolmannen sukupolven” pelikonsoleita, joihin kuulut Nintendo Wii, X-Box 360 sekä Playstation 3. Näiden laitteiden siivittämänä pelialan odotetaan jatkavaan kovaa kasvua myös tulevaisuudessa erittäin vahvasti. Suomen Peliohjelmisto- ja Multimediayhdistys FIGMA ry ilmoitti syyskuussa julkaistussa tiedotteessaan Suomen pelimarkkinoiden kasvaneen peräti 34% viime vuoteen verrattuna (Figma Ry 2007). Myös suurimmat pelivalmistajat ovat kaikki ennakoineet jopa 50%:n kasvua pelialalle tulevien lähivuosien aikana.

5.3 Tuotevalikoima ja tietoa tuotteista

Gamedog Oy:n valikoimiin kuuluu n. 3000 tuotetta, tuoteryhmiä on n. 40. Tuotevalikoimat on jaoteltu suurimmaksi osaksi pelialustan mukaan (esimerkiksi PS2, PC, X-Box 360 jne). Osa tuoteryhmistä saattaa olla kuitenkin nimetty vielä valmistajan mukaan (esimerkiksi PS2 EA). Tämä on tehty selkeyttämään myös tavarahankintoja, sillä tietyn valmistajan tuotteet tilataan valtaosin aina tietystä paikasta. Niinpä tavarahankintojen yhteydessä on nopeaa ja helppoa käydä läpi ainoastaan se tuoteryhmä jota kyseiseltä toimittajalta saa. Tämä edellyttää tietysti sitä, että jokainen Gamedog Oy:n tuote on lisätty juuri oikeaan tuoteryhmään varastokirjanpito-ohjelmaan.

Luonnollisesti tuoteryhmäjaottelusta on hyötyä ostotoiminnasta silloin kun tiedetään tiettyjen tuoteryhmien menekki. Esimerkiksi Playstation 2 –tuoteryhmän myynnin osuus on ollut kärjessä jo usean vuoden ja on edelleen vaikka uusia pelikonsoleita on tullut jo useita. Vaikka ja juuri siksi kun kyseessä on vanhempi pelikonsoli, laitekanta on Suomessa niin suuri, että sen suosio jatkuu korkealla vielä vuosia. PS2-ryhmän myynti on muodostanut Gamedog Oy:n myynnistä yli 30% monena peräkkäisenä vuonna muiden tuoteryhmien jäädessä alle 10%:iin, joten on selvää, että PS2-tuoteryhmään käytetään paljon aikaa ja rahaa ostotoiminnassa. Toisaalta kovassa kiireessä ostotilausta on mahdollista jopa jättää jokin pienempi tuoteryhmä kokonaan käymättä läpi, koska tiedetään sen myynnin olevan huomattavasti pienempää kuin toisen tuoteryhmän.

Alla kuvio Gamedogin tuotevalikoimasta. Jaottelu on tehty vuoden 2007 myynnin mukaan. Kuvio 8 esittelee Gamedog Oy:n tuoteryhmät ja kertoo mitkä tuoteryhmät ovat olleet suosituimpia vuonna 2007.



KUVIO 8. Gamedog Oy:n tuotevalikoima

5.4 Yleistä Gamedog Oy:n ostotoiminnasta

Gamedogin ostoista vastaavat yrityksen molemmat kokopäiväiset työntekijät. Nämä molemmat henkilöt vastaavat myös päivittäisestä myynnistä. Vaikka työ määrä saattaakin olla pienessä yrityksessä suuri, on tästä myös hyötyä. Gamedogin henkilökunta on varmasti ajan tasalla siitä, mille tuotteille on suuri kysyntä koska he ovat päivittäin yhteyksissä yrityksen asiakkaiden kanssa. Toki tämä on mahdollista myös suuremmissa yrityksissä, mutta se edellyttää saumatonta yhteistyö osto- ja myyntihenkilöiden välillä.

Gamedogin ostot suoritetaan useimmiten yhteistyössä molempien työntekijöiden kesken, jolloin saadaan varmasti tilattua oikeat tuotteet oikeilla määrillä. Ostossa otetaan siis huomioon molempien huomiot ja muistiinpanot kysytyistä tuotteista. Gamedog Oy tilaa tavaraa monin eri kriteerein. Tavarantoimittajat lähettävät päivittäin sähköpostilla listoja tuotetäydennyksistä joita he ovat saaneet varastoon. Sähköpostien saapuvien listojen tarkkailu sekä tarvittaessa niihin nopea reagointi on tärkeä osa yrityksen ostotoimintaa.

Samoin tavarantoimittajat lähettävät säännöllisiin väliajoin täydelliset varastolistat, joiden selailu kuuluu myös tärkeään rooliin.

Yksi asia, jota Gamedogin ostoissa pyritään tekemään säännöllisesti, on omien ”puutoslistojen” kasaaminen. Tämän tekeminen on tosin työlästä koska käytännössä tämä edellyttää yrityksen koko varastolistan läpikäymistä. Varastolistalta tulisi poimia tuotteet, jotka ovat joko kokonaan loppu tai ”kriittisen” rajan alapuolella. Tämä taas edellyttää tarkkaa tietoa kaikkien tuotteiden kysynnästä ja viimeaikaisesta menekistä. Etua tietysti tässä edelleenkin on se, että ostot suoritetaan myyntihenkilöiden toimesta.

Käytännössä kuitenkin hetkittäiset myyntituotteet ovat määrällisesti pieniä, jolloin koko tuotevalikoiman läpikäyminen on turhaa. Gamedogin valikoimaan kuuluu suunnilleen 3000 tuotetta, joista kuitenkin ns. myyntituotteita on muutama sata. Koko tuotevalikoiman varastosaldon tarkkailu on tietenkin säännöllisin väliajoin järkevää, mutta sen liian usein tekeminen on hyödytöntä.

Tilauksen tekemisissä Gamedog noudattaa usein tiettyjä tuotemäärärajoja jolloin tilauksen lähettäminen on rahtikustannusten osalta järkevää. Raja on suhteellisen pieni eli useimmiten tilausten koko on riittävän suuri, jotta rahdin osuus yhtä tuotetta kohden on kohtuullisella tasolla. Niinpä ostotilausten suunnittelussa saattaa välillä tulla eteen tilanteita, jolloin tilaukseen joudutaan tekemään ns. täytelisäyksiä, jolloin tilaukseen saadaan riittävä määrä tuotteita nimenomaan rahtikustannusta ajatellen. Silloin voidaan esimerkiksi korottaa hyvin myyvien tuotteiden määriä, koska tiedetään että ajan kanssa tuotteet saadaan joka tapauksessa myytyä. Toinen vaihtoehto on kokeilla kokonaan uusia tuotteita, joita yrityksen valikoimista ei vielä jostain syystä löydy. Näissä tilanteista koko oman varastolistan läpikäyminen on myös hyödyllistä koska tarvittavia tuotteita voi löytyä, vaikka niitä ei heti mieleen tulisikaan. Ostoissa noudatetaan laskusääntöä, jolla tilauksessa rahtia kertyisi 1€/tuote. Tämä koskee varsinkin peliostoja. Tämän hetken rahtihinnoittelulla on päästy siihen että useimmiten rahtia saattaa kertyä myös alle euron per tuote, mutta tuotteen sisäänostohintaa laskettaessa on turvallisinta laskea tuotteelle aina rahti 1 euro, tosin poikkeuksiakin on. Viime aikoina esimerkiksi erilaiset musiikkipelit ovat saavuttaneet suuren suosion.

Näiden pelien mukana saattaa tulla esimerkiksi erillinen kitaraohjain, jolloin tuotteen koko ja paino on huomattavasti suurempi kuin normaalilla pelillä. Näissä tuotteista rahdin osuus tuotetta kohden voi olla yli kymmenen euroa, joten niitä tilattaessa hintaan on lisättävä huomattava rahdin osuus.

Ostotilauksen tekeminen ja lähettäminen on rahtikustannusten osalta järkevää silloin kun tilauksessa on n. 40 ”normaalia” pelituotetta. Silloin päästään tilanteeseen jolloin rahdin osuus on 1 euro/tuote. On myös mahdollista tehdä poikkeuksia jolloin tilauksen koko on ainoastaan 30 tuotetta. Näitä tapauksia on harvemmin ja silloin kyseessä on tavaraa joka on kiireellistä kysynnän vuoksi ja jonka hinnoittelu mahdollistaa korkeamman rahtimaksun. Rahtihinnoittelussa päästään optimeeseen silloin kun tilauksen koko on suunnilleen 100 tuotetta. Tällöin rahdin osuus tuotetta kohden on n. 70 senttiä. Erot ovat siis melko pieniä mutta pitkällä aikavälillä kuitenkin merkittäviä. Gamedog tekee kuitenkin ostotilauksia sesonki-aikaan useita päivässä ja sesongin ulkopuolellakin useita viikossa. Niinpä rahtikustannuksiin on todella tärkeää kiinnittää huomiota, koska sillä alueella on mahdollista päästä suuriin säästöihin.

Gamedogin yksittäisissä ostotilauksissa on siis tuotteita joiden varastokierto- nopeus voi vaihdella erittäin suuresti. On erittäin yleistä, että tuotteet joita Gamedog tilaa myydään pois heti samana päivänä kun ne saapuvat varastoon. Niinpä usein tuotteita ei ehditä edes hyllyttämään vaan ne siirretään suoraan saapuvista lähetuksista lähteviin. Näin on varsinkin uusien pelijulkaisujen kohdalla jos tuotteen ennakkomyynti on onnistunut.

On tietysti myös paljon tuotteita joita tilataan jatkuvasti lisää varastoon vaikka ne eivät olisikaan loppu. Näiden tuotteiden kysyntä on vaan jatkuvasti niin suurta että niiden varastosaldot halutaan tarkoituksella pitää suurena. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, jos kyseessä on tuote jota ei saa muualta kuin Gamedogista tai jos tuotetta ei saa mistään muualta edullisemmin kuin Gamedogista. Niinpä silloin on tärkeää, ettei eteen tule tilannetta jolloin tuote pääsisi loppumaan ja varmaa myyntiä menetettäisiin.

Gamedog pyrkii tilamaan tavaraa varastoon n. joka toinen päivä. Sesonkiaikoina syksyllä ja jouluna tavaraa saapuu varastoon päivittäin. Sellaisina viikkoina, jolloin julkaistaan edes kohtuullisesti myyviä tuotteita, on havaittu, että yrityksen viikon myynti keskittyy käytännössä kokonaan yhteen päivään. Tämä päivä on luonnollisesti torstai, koska silloin uutuustuote saapuu yrityksen varastoon. Luonnollisesti jos tuote saapuu varastoon keskiviikkona, myyntipiikki osuu tälle päivälle. Näinä viikkoina tavoitteena on tilata tälle yhdelle myyntipäivänä mahdollisimman paljon hyviä muita myyntituotteita, koska näinä päivinä myydään siis paljon muutakin kuin ainoastaan yhtä uutuustuotetta. Myös asiakaskontakteja tapahtuu yritykseen ja yrityksestä, jolloin myyntiä on tehokkainta tehdä. Selvästi on huomattu että hyvätkin varastotäydennykset saattavat mennä ns. hukkaan jos niitä saapuu huonona myyntipäivänä.

Yrityksessä on myös ollut tapana keskittyä odotettujen myyntipäivien edeltävinä päivinä lähes ainoastaan ostoihin. Pienessä yrityksessä luonnollisesti joudutaan kiinnittämään huomiota tällaiseen suunnitteluun, joka suuremmassa yrityksessä saattaisi kuulostaa jopa naurettavalta. Mutta jos etukäteen tiedetään että jonain tiettyinä päivinä aika ei yksinkertaisesti riitä muuhun kuin myyntityöhön keskittymiseen niin silloin on järkevämpää keskittyä edellisenä päivänä siihen että myyntipäivänä riittää varmasti myytävää.

Pelien julkaisupäivät ovat aina lähes poikkeuksetta perjantaisin. Useimmiten uudet julkaisut saapuvat Gamedogin varastoon torstaina jolloin ne saadaan toimitettua pelikauppiaille perjantaiksi hyllyyn. Niinpä rahtifirman toiminta on oltava lähes virheetöntä. Toivottavaa olisi tietysti että mahdolliset virheet eivät osuisi kaikkein tärkeimpien lähetysten kohdalle. Tähän tietysti on mahdotonta vaikuttaa.

Käytetään esimerkkinä jotain erittäin kysyttyä peliä, jonka julkaisupäivä on perjantai. Gamedog Oy odottaa tavarantoimittajiensa lähettävän pelin torstaiksi ja sitten tapahtuu viivästys rahtifirman virheen vuoksi ja peli saapuukin Gamedogin varastoon vasta perjantaina. Näin ollen pelikauppiat joutuvat selittämään pettyneille asiakkailleensa että tuote viivästyy. Näissä tapauksissa koetellaan jälleennyjäsiakkaiden hermoja.

On silti tietysti mahdollista että he malttavat odottaa että Gamedog toimittaa pelit joko maanantaiksi tai mahdollisesti jo lauantaiksi kalliimmilla rahtiratkaisuilla. Toinen vaihtoehto tosin on se, että jälleenmyyjä pettymyksessään peruu koko tilauksen Gamedogilta ja tilaa tuotteen muualta.

Yleensä pelijulkaisujen ajoissa myyntiin saaminen on tärkeimpiä asioita kun kuluttajilta kysellään siitä mitä he arvostavat omassa pelikaupassaan. Maine on pysyttävä pitämään mahdollisimman korkeana ja pelien myöhästyminen on pahimpia maineen pilaajia. Oman mausteensa pelien julkaisu – ja toimitusaikataulujen tärkeyteen tuovat verkkokauppiat. Nettikauppiaita on tullut koko ajan lisää ja heidän tavoitteensa on tietysti myös toimittaa tuotteet asiakkailleen ajoissa. Haaste on se, että he joutuvat laskemaan toimituksiin yhden päivää lisää tuotteiden lähettämisen vuoksi. Niinpä maahantuojien pitäisi pystyä toimittamaan tuotteet verkkokauppiaille päivää aikaisemmin kuin normaaleille pelikauppamyymälöille, jotta lopulta kuluttaja-asiakkaat saisivat julkaisupelit saman päivänä verkosta tai myymälästä ostettuna.

Gamedogilla on n. 30 tavarantoimittajaa, joista n. kymmenestä tilataan tavaraa viikoittain. Tavarantoimittajista kolme on suomalaisia yrityksiä ja loput ovat ulkomaisia. Suomalaiset yritykset ovat ns. virallisia maahantuojia tietyille tuotteille. Näiden yritysten kanssa Gamedog Oy on tehnyt yhteistyösopimukset vaikka kyseessä on käytännössä Gamedogin kilpailijoita. Syynä tähän on se, että nykyään joitain pelejä on julkaistu kokonaan Suomen kielellä, jolloin niiden tilaaminen ulkomailta on mahdotonta. Niinpä Gamedogin on tehtävä yhteistyötä myös muiden suomalaisten maahantuojien kanssa, jotta idea kaikkien saatavilla olevien tuotteiden myymisestä säilyisi. Suurimman osan tuotteista, varsinkin pelit, saa kaikilta tavarantoimittajilta, jolloin tilauksen määrä hinta. Videopelitarvikkeet Gamedog tilaa aina samoilta tavarantoimittajilta, koska näillä tuotteilla on tietyt toimittajat tuotteen valmistajasta riippuen. Kaikki tavarantoimittajat ovat jo vakio-toimittajia vuosien takaa joten toiminta ja yhteistyö ovat helppoa sekä sujuvaa molemmin puolin. Luonnollisesti uusiakin tavarantoimittajia etsitään esimerkiksi vuosittain järjestäviltä pelialan messutapahtumista, koska uusia yrityksiä, jotka pystyvät tarjoamaan kilpailukykyisiä hintoja, syntyy koko ajan lisää.

Ihan joka puolelta maailmaa pelejä ei kuitenkaan voi tilata, koska pelien kieliongelmat tulevat silloin vastaan. Esimerkiksi Saksan pelimarkkinat ovat erittäin suuret, mutta Saksan markkinoilla myydään lähes ainoastaan saksaksi käännettyjä pelejä tai ainakin vähintään pelejä joiden kansitekstit ja käyttöohjeet ovat saksaksi. Näillä versioilla ei tietenkään ole Suomen markkinoilla käyttöä.

Nopeatempoinen peliala vaatii nimenomaan sitä, että yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on saumatonta. Vastauksia tuotteiden saatavuuteen tarvitaan usein kesken puhelun kun kotimainen jälleenmyyjäasiakas soittaa Gamedogiin. Siksi niin Gamedogilla kuin myös kaikilla tavarantoimittajilla on kovassa käytössä Windowsin Live Messenger palvelu. Messenger on Microsoftin kehittämä pikaviestipalvelu, jota kommunikoidaan reaaliaikaisesti. Myös tiedonsiirto on ohjelmalla mahdollista. (Wikipedia 2008b.) Moni ulkomaisista yrityksistä myös suosii tätä yhteydenpitoa, koska se on nopea ja usein kysyttävät asiat hyvin lyhyitä kuten yksittäisen tuotteen hinta tai saatavuus. Näitä yksittäisiä kyselyitä tosin saattaa hyvinkin tulla useita kymmeniä päivässä ja niinpä MSN on tähän tarkoitukseen kätevä ratkaisu. Yrityksillä on siis käytännössä linja auki koko ajan molempiin suuntiin.

5.5 Ostotapahtuma prosessina

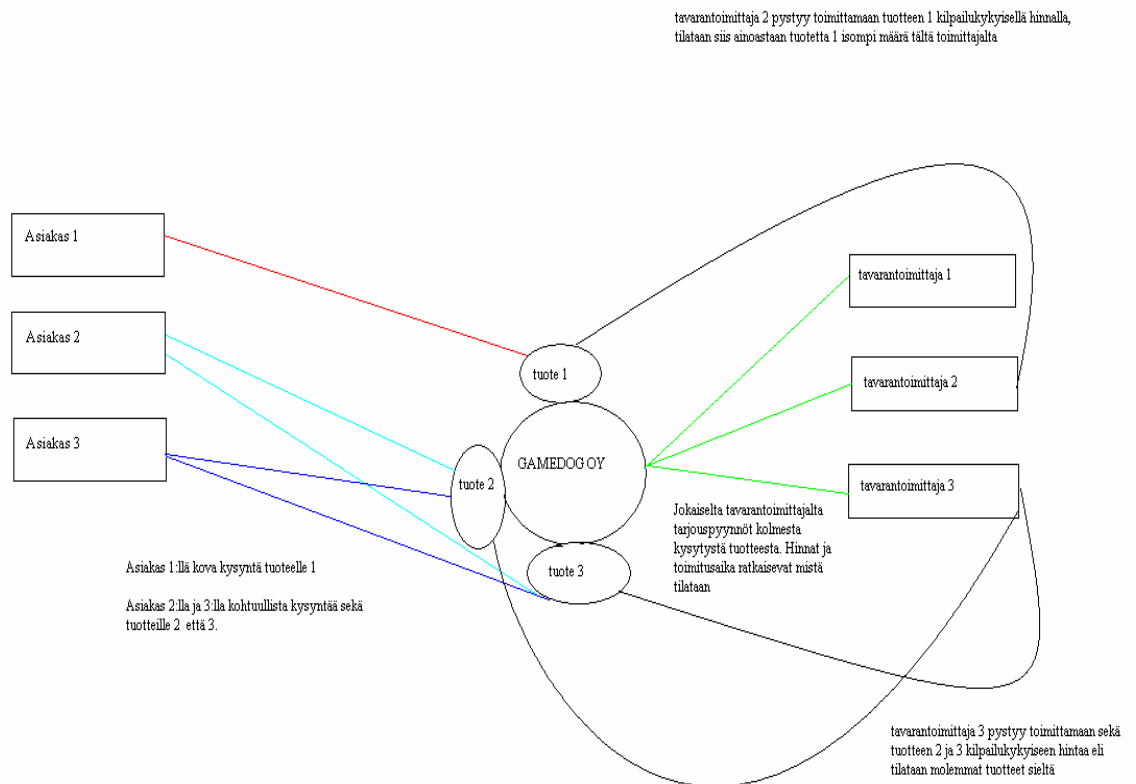
0 Impulssi ostoon

Impulssi Gamedog Oy:n ostotilausprosessiin lähtee käytännössä aina siitä, että jollekin tai joillekin tuotteille on kysyntää. Tieto siirtyy myyntipuolelta ostopuolelle tietysti samalla sekunnilla, koska samat henkilöt hoitavat sekä myynnin että ostot. Kuten aiemmin on todettu, Gamedog Oy etenee ostotilauksissa tiettyjen tuoterajojen mukaan eli joskus voi käydä niinkin että yhden ainoan tuotteen kova hetkellinen kysyntä aiheuttaa yksinään ostotilauksen jos tuotteen arvioitu menekki on niin suurta että sitä voidaan tilata riittävä määrä.

Yksittäisen tuotteen kysyntä aiheuttaa saman tien sen, että Gamedogista lähtee minimissään 3 tarjouspyyntöä tavarantoimittajille, joista odotusarvo kyseisen tuotteen saatavuudelle on hyvä.

On myös mahdollista, että jos tiedetään tarkkaan kysytyn tuotteen toivottu hintataso, voidaan kysyä tavarantoimittajilta suoraan voivatko he toimittaa kyseistä tuotetta toivottuun x-hintaan. Usein käy myös niin, että jos tiedetään toimittaja A:n pystyvän tarjoaman kysyttyä tuotetta x-hintaan, niin voidaan kysyä toimittaja B:ltä pääseekö hän tämän x-hinnan alle. Hintavertailun jälkeen saadaan tehtyä päätös miltä tavarantoimittajalta kysyttyä tuotetta tilataan. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 11) esitellään edellä mainittua prosessia.

Useimmiten kuitenkin yhden tuotteen tilattava määrä ei riitä kokonaisen ostotilauksen syntymiseen ja silloin tavarantoimittajan valintaan vaikuttaa suuresti se, mitä muuta häneltä voitaisiin tilata. Jos yhden kysytyn tuotteen saatavuus on niin huono, että sitä ei löydy muualta, niin on pakko jättää kyseinen tuote varaukseen sieltä mistä sitä saa.



Kuvio 9 Tuotteen kysynnän aiheuttama prosessi

Gamedog Oy:ssa ostoimpulssi voi tulla muutamasta eri syystä. Yleisin on se, että huomataan, että jokin tuote on loppu tai loppumassa. Mikäli kyseessä on tärkeä tuote, voi se jo yksinään saada aikaan yksittäisen ostotilauksen. Mikäli kyseessä on ”pienempi” tuote, se laittaa yksittäisen ostotilauksen alkuun ja vaatii lisätuotteita jotta kokonainen ostotilaus on saatu aikaan. Impulssi voi tulla myös Gamedog Oy:n asiakkaalta, joka saattaa kertoa jonkun tuotteen kasvaneesta kysynnästä.

Myös tavarantoimittajan hyvän tarjouksen kautta voi syntyä impulssi ostoon. Mikäli yritys saa esimerkiksi sähköpostilla hyvän tarjouksen yhdestä tai useammastakin tuotteesta, se varataan heti tarvittavalla määrällä ja sen jälkeen aloitetaan listojen tarkempi tutkiminen ja pyritään löytämään muita tuotteita varatun tuotteen rinnalle, jotta saadaan järkevän kokoinen ostotilaus tehdyksi.

1 Hankintalähteiden etsiminen ja arvioiminen

Gamedog Oy käyttää pääosin ainoastaan vakio toimittajiaan, joita on n. 30 kpl. Nämä toimittajat lähettävät päivittäin tietoa tuotteistaan, valikoimistaan ja tarjouksistaan. Tämän pohjalta Gamedog Oy:n on hyvä tehdä ostoja, koska toimittajat ja heidän tapansa ovat tuttuja ja luotettavia. Myös valikoimat ovat hyvin tiedossa eli kun impulssi ostoon tulee, yrityksellä on heti tiedossa mahdolliset toimittajat kyseiselle tuotteelle. Silloin ostopaikan määrää useimmiten hinta tai kyseisen toimittajan muu valikoima. Vaikka kysyttyä tuotetta X saisi parhaaseen hintaan esimerkiksi toimittajalta A mutta häneltä ei muuta tarvittavaa saada, voidaan tuote X tilata tarvittaessa toimittajalta B, jos häneltä saadaan lisäksi muita tarvittavia tuotteita. Mikäli kysytty tuote on loppu joka puolelta tai saatavuus on huonontunut, voidaan lähettää tarjouspyynnöt/kyselyt jokaisella potentiaalisella tavarantoimittajalle ja pyytämään lisäinfoa kun tuote tulee uudestaan saataville.

Toki uusiakin toimittajia etsitään ja ollaan halukkaita ottamaan vastaan koko ajan lisää. Vuosittaiset messumatkat saattavat tarjota kokonaan uusia toimittajia ja parhaimmillaan laajentaa yrityksen tuotevalikoimaa.

2 Tarjouspyyntöjen lähettäminen ja laatiminen

Koska Gamedog Oy käyttää tuttuja tavarantoimittajia, tarjouspyyntöihin lisätään ainoastaan tarvittavat tuotteet. Toimitusehdot jne. ovat sovittuja ja niissä käytetään aina samoja ratkaisuja. Ainoastaan rahtimuoto saattaa vaihdella toimituksen koosta, kiireellisyydestä ja lähetysmaasta riippuen.

Useimmiten tarjouspyynnöt koskevat yhtä tai muutamaa tuotetta joihin vastaus hinnasta ja toimitusajasta tarvitaan pikaisesti. Pikaisuus saattaa olla sitä, että Gamedog Oy:n asiakas kysyy puhelimitse tiettyä tuotetta ja odottaa saavansa vastauksen heti tai mahdollisimman pian. Tästä syystä Gamedog Oy ja valtaosa tavarantoimittajista käyttää Windows Live Messenger –palvelua. Tämän avulla vastaukset saadaan muutamassa sekunnissa eli nopeammin ja ennen kaikkea edullisemmin kuin puhelimitse. MSN toimii kuitenkin parhaiten vain yksittäisissä kyselyissä, joten laajemmat kyselyt ja tarjouspyynnöt tehdään pääosin sähköpostitse.

Gamedog Oy tekee myös säännöllisesti ns .tarvelistoja, joihin käytetään aikaa ja käydään käytännössä koko tuotevalikoima läpi ja tutkitaan jokainen tuote, jota voitaisiin tilata hinnan ollessa oikea. Nämä listat lähetetään kaikille toimittajille samaan aikaan ja sen jälkeen tutkitaan mistä saadaan mitään ja mihinkin hintaan.

3 Tavarantoimittajan valinta

Tarjousten vertaaminen on useimmiten melko nopeaa sillä yhtä tuotetta on harvemmin saatavilla yli viidestä eri paikasta, ainakaan samaan aikaan. Silloin hintavertailu tehdään niiden toimittajien välillä josta tarvittavaa tuotetta sillä hetkellä saa. Joskus voidaan myös ottaa huomioon se, että jos tarvittavaa tuotetta on saanut halvemmalla muualta. Silloin voidaan jäädä hetkeksi odottamaan, varsinkin jos on tiedossa, että tuotetta on tulossa kohtuullisen ajan sisällä saataville edullisemmin. Tarjousten vertaamisessa on otettava huomioon myös se, että jos hinta näyttää ”liian” edulliselta, siinä voi olla jotain epäilyttävää, esimerkiksi USA-versio jne.

4 Tilauksen tekeminen

Tilaus tehdään kun tarvittava tuotteita on saatu varattua/tilattua. Tähän vaikuttaa jo aiemmin mainitut järkevät tilausmäärät rahtikustannuksia ajatellen. Tilaukset tehdään lähes aina sähköpostitse, koska silloin molemmille osapuolille jää kirjallinen todiste tilauksesta mahdollisia erimielisyyksiä varten. Tilauksessa on syytä myös aina mainita hinta, vaikka se olisikin sovittu esimerkiksi puhelimitse jo aiemmin. Kun molemmilla on sähköpostissaan sovittu hinta, se on huomattavasti helpompi käydä läpi jälkikäteen ja todistaa kuin esimerkiksi puhelinkeskustelussa sovittu hinta. Tilauksen yhteydessä ilmoitetaan myös aina sovittu rahtimuoto, koska tuotteiden myöhästyminen rahtimuodon virheen tai väärinkäsityksen vuoksi on turhaa ja myös vahingollista. Muita asioita tilauksissa ei mainita, koska muut yksityiskohdat kuten maksu- ja toimitusehdot jo sovittu aiemmin, koska tavaran-toimittajat ovat tuttuja.

5 Toimituksen valvonta

Gamedog Oy käyttää Euroopan lähetyksissä aina samaa rahdinkuljettajaa. Yhteistyösopimus tuo mukaan toimitusten nettiseurannan, jolla nähdään toimitusten kulku hyvin tarkasti. Tarvittaessa pakettien kulusta saa tietoa myös puhelimitse. Nettiseurannan kautta saadaan tietää saapumisaika, lähetyksen mitat ja valittu rahtimuoto. Nämä tiedot ovat tärkeitä myös myynnin kannalta sillä varsinkin saapumisaikaa kysytään todella usein Gamedog Oy:n asiakkaiden toimesta ja saapumisajan tietäminen helpottaa myös paljon tuotteiden ennakkomyyntiä. Usein on tilanteita, että kysytyt tuotteet saattavat olla loppu koko Suomesta, mutta kaikki jälleenmyyjät Suomessa ovat saaneet tiedon, että tavaraa on tulossa kuitenkin saataville lähiaikoina. Silloin on erittäin tärkeää tietää tarkka saapumisaika, koska jälleenmyyjät valitsevat maahantuojan juuri sillä periaatteella mistä saavat tarvitsemansa tuotteen nopeimmin.

6 Tavarán vastaanotto ja tarkastaminen

Tavara vastaanotetaan Gamedog Oy:n varastoon, joka sijaitsee toimiston kanssa samassa rakennuksessa. Yrityksen varastohenkilökunta vastaanottaa tavarán ja informoi mahdollisista ongelmista toimistoon, jolloin ongelmatilanteet saadaan ratkaistua yhdessä. Tavarán vastaanotossa ja varastoinnissa otetaan huomioon odotettavissa oleva varastonkierto, jolloin heti lähdössä olevat tavarat jätetään lähellä lähteviä tavaroita ja loput tavarat varastoidaan normaalisti hyllyihin.

Tavarán vastaanotossa tulee kiinnittää tarkasti huomiota ostotilaukseen sisältöön, että kaikki tuotteet ovat oikein toimitettu. Alalla ongelmana on myös se, että maailmalla liikkuu käytettyä tavaraa uudelleen muovitettuna tai pakattuna ja tämä vaatii tavarán vastaanottajalta tarkkuutta. Mahdolliset tuotevirheet on havaittava heti tilauksia vastaanottaessa tai tilausta purkaessa.

7 Reklamointi

Ongelmatilanteissa varastohenkilökunta ilmoittaa pakkausvirheistä/ puuttuneista tuotteista toimistoon, jolloin ostotilauksen tehnyt henkilö reklamoi tilauksessa olleesta virheestä.

8 Laskujen tarkastaminen

Laskujen tarkastamisen ensimmäinen vaihe tapahtuu useimmiten jo ennen kuin tavara saapuu varastoon. Useat toimittajat lähettävät sähköpostitse laskun tai myös tilausvahvistuksen jo tilauksen teon jälkeen. Tässä vaiheessa on mahdollista huomata mahdolliset tuotevirheet, esimerkiksi väärä tuote lähdössä toimitukseen tai väärällä määrällä. Lopullinen laskun tarkistaminen tapahtuu sen jälkeen kun tavara on vastaanotettu ja varastohenkilökunta on kuitannut tavarán saapuneeksi. Silloin voidaan verrata lähetteessä olevia tietoja laskun tietoihin.

9 Oston toiminnan ja tulosten arviointi

Ostotoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen nähdään usein hyvin nopeasti. Ostotilausta tehdessä tehdään usein arvioita menekistä. Nämä arviot perustuvat uuden tuotteen kohdalla kysyntään tai vastaavan tuotteen menekkiin vertaillen ja vanhemman tuotteen kohdalla historiatiedoista menekin tarkastamiseen. Kun tuotetta on tilattu ja jos sitä ei myydä odotetulla tavalla, silloin osto on ainakin joltain osalta epäonnistunut. Pahemmissa arviointivirheissä on syytä toimia heti esimerkiksi hinnan laskulla. Pienemmissä arviointivirheissä voi odotella ja katsoa kysynnän kehittymistä.

5.6 Yksittäiset ostotilauksesimerkit

Seuraavassa arvioidaan muutamaa yksittäistä Gamedog Oy:n ostotilausta. Esimerkeissä käsitellään hieman tilausmäärien muodostamista, tuotteiden valintaa, rahtimuodon valintaa sekä myös arvioidaan sitä, miten tilauksissa on onnistuttu eli katsotaan onko tavarat myyty heti vai jääneet hyllyihin pölyttymään.

Esimerkeissä on ostotilauksia kahdelta Gamedog Oy:n ns. ”päätoimittajalta”, joilta molemmilta tilataan tavaraa viikoittain. Toimittaja 1:ltä on ohessa kaksi ostotilausta ja toimittaja 2:lta yksi ostotilaus.

Tilauksesimerkki 1:

Toimittaja 1

Tilauspäivämäärä 5.11.07

Tilatut tuotteet:

- | | |
|---|--------|
| 1. PS2 Dragonball z budokai tenkaichi 3 | 500kpl |
| 2. PS2 Colin McRae Rally 2005 | 30kpl |
| 3. PS2 Worms 4 mayhem | 30kpl |
| 4. PS2 MGS 3 Subsistence | 5kpl |

5. X-Box 360 Forza Motorsport 2	6kpl
6. PC Gothic 3	3kpl

Tilauksen arviointi:

Tämä ostotilauksen tärkein tuote on ollut ehdottomasti ensimmäinen tuote, josta oli jätetty 500kpl:een ennakkovaraus kaksi kuukautta ennen tilauksen lähettämistä. Kyseessä oli yksi vuoden 2007 myydyimmistä tuotteista. Tämän tuotteen kohdalla Gamedog Oy:n myyntimäärä saapumispäivänä oli 517kpl. Tuotetta oli kuitenkin tilattu toiselta toimittajalta 175kpl eli varastoon jäi vielä saapumispäivän jälkeenkin kohtuullisen suuri määrä. Tämä oli kuitenkin tarkoituksellista, sillä tuotteella oli odotettavissa vauhdikasta myyntiä vielä jouluna.

Syy saman tuotteen tilaamiseen kahdesta eri paikasta oli se, että haluttiin varmistaa tuotteen saapuminen ajoissa ainakin jollain määrällä. Tärkeän tuotteen tilaaminen vain yhdestä paikasta on riskialtista. Mikäli ongelmia ilmenee, on hyvä olla tuotetta varattuna muualta, jotta ei jäädä kokonaan ilman tärkeää tuotetta julkaisupäivänä.

Tuotteita 2 ja 3 ei myyty saapumispäivänä kuin muutamia kappaleita, mutta niiden myynti edellisessä kuussa oli ollut hyvää, (molempia myyty edellisessä kuussa yli 30kpl) joten näitä tilattiin saatavuuden varmistamiseksi jatkossakin.

Tuotetta 4 haluttiin tilata suurempi määrä, mutta jäljellä oli ainoastaan 5kpl, joten ostotilaukseen otettiin kaikki mitä oli jäljellä. Tästä Gamedog Oy:llä oli 4kpl jo valmiiksi myytynä, joten tarvetta olisi ollut suuremmalle määrälle.

Tuotteet 5 ja 6 olivat lisätäydennyksiä ostotilaukseen suhteellisen pienillä määrillä. Molemmilla tuotteilla oli hyvä myyntihistoria, mutta odotettavissa oli hinnanalasku, joten niitä tilattiin pienet määrät, jotta niitä kuitenkin löytyisi koko ajan varastosta.

Tämä ostotilaus oli kaikin puolin onnistunut. Suurin osa tuotteista myytiin heti saapumispäivänä eli varaston kierto oli äärimmäisen nopeaa.

Ne tuotteet, joita jäi tilauksesta varastoon, olivat kuitenkin jatkuvia myyntituotteita, joten kaikkien menekki oli odotetun hyvää ja mitään ei jäänyt varastoon ongelmaksi asti.

Tilausesimerkki 2

Toimittaja 2

Tilauspäivämäärä 21.12.07

Tilatut tuotteet:

1. Wii The Legend of Spyro: Eternal Night	2kpl
2. X-Box 360 Rainbow Six: Vegas	12kpl
3. PS2 Splinter Cell : Double Agent	4kpl
4. PS2 Star Wars III : Revenge of the Sith	10kpl
5. PS2 Kingdom Hearts	5kpl
6. PS2 Final Fantasy X	10kpl
7. PS2 Final Fantasy X-2	5kpl
8. PS2 Brothers in Arms : Road to Hill 30	3kpl
9. PC Rainbow Six : Vegas	4kpl
10. PC IL2: 1946	4kpl
11. PC Settlers 2 : 10th Anniversary	3kpl
12. NDS Resident Evil	3kpl
13. NDS Nintendogs Dalmatian	3kpl

Tilauksen arviointi:

Tämä ostotilaus tehtiin joulun sesongin viimeisinä kiireisinä päivinä. Ideana oli saada varastontäydennyksiä joulun ja uuden vuoden välipäivinä, jotka ovat perinteisesti olleet hyviä myyntipäiviä Gamedog Oy:lle. Kiireisten päivien aikana tehty tilaus valitettavasti aiheutti sen, että tilaukseen osui liian paljon virheitä. Tuote 1 oli varattu toimittajalta 2 jo aiemmin, mutta se saapui pahasti myöhässä ja vajaalla määrällä Gamedog Oy:n varauksiin nähden.

Niinpä asia olisi pitänyt tarkistaa jo aiemmin ja mahdollisesti perua koko tilaus ja tilata tuote sieltä mistä sen olisi ajoissa saanut. Nyt 2kpl riitti vain yhdelle asiakkaalle ja kuusi muuta varauksen tehnyttä asiakasta jäi kokonaan ilman tuotetta.

Tuotteet 10 ja 11 oli tilattu väärillä hinnoilla. Kiireen vuoksi kilpailevat ja myös Gamedog Oy:n omat myyntihinnat olivat jääneet huomioimatta ja siitä syystä molemmat tuotteet jouduttiin laittamaan myyntiin omakustannehinnalla. Lisäksi tilauksen saapumispäivänä näistä tuotteista ei myyty mitään muita kuin tuote 1, josta oli ennakkovaraukset, ja tämä on erittäin harvinaista. Osa tuotteista tosin saatiin myytyä kohtuullisen ajan kuluessa. Tämä ostotilaus on kuitenkin hyvä esimerkki siitä, miten kiire vaikuttaa tilauksen tasoon. Yleisesti ottaen voisi todeta, että jokainen tuote vaatii huolellisen perehtymisen, jotta ei tehdä virhearvioita tuotteen määrän tai hinnan suhteen. Jos ostotilaus tehdä hätäillen, saattaa koko tilauksen idea kadota ja tässäkin tapauksessa koko tilauksen olisi voinut jopa jättää tekemättä. Se ei tuottanut yritykselle odotettua lisäarvoa ja lisämyyntiä, jota tilauksilta saapumispäivänä odotetaan.

Tilausesimerkki 3

Toimittaja 1

Tilauspäivämäärä 26.11.07

Tilatut tuotteet:

1. PS3 Guitar Hero 3: Legends Of Rock Bundle	12kpl
2. PS2 Guitar Hero 3: Legends Of Rock Bundle	60kpl
3. PS2 Need for speed pro street	30kpl
4. 360 Kane & Lynch: Dead Men	20kpl
5. 360 Tomb Raider Anniversary	10kpl
6. PC Unreal Tournament III:Collector's Edition	25kpl
7. PS2 Hitman Blood Money	2kpl
8. PS2 Hitman Contracts	4kpl
9. PSX Final fantasy 7	2kpl

Tilauksen arviointi:

Tämä tilaus oli kooltaan varsin suuri, huomioiden sen, että mukana ei ole yhtään uutta kovan luokan hittijulkaisua. Tilauksessa on mukana kuitenkin paljon tärkeitä tuotteita. Tämän tilauksen tekee poikkeukselliseksi, se että tuotteet 1 ja 2 sisältävät pelin sekä isokokoisen kitaraohjaimen. Yhden tuotteen paino on n. 1,5kg kun normaali peli painaa n. 150g. Tämän takia tilauksessa päädyttiin tuotteiden jakamiseen kahteen eri lähetykseen. Tuotteille 1 ja 2 oli pakko valita rahtimuodoksi hitaampi vaihtoehto, koska nopealla lentorahdilla rahtikulun osuus yhtä tuotetta kohden olisi niin suuri, ettei enää päästäisi kilpailukykyiseen hinnoitteluun. Lisäksi oli tiedossa, että kyseiset tuotteet ovat joka puolelta Suomessa loppu, joten tiedettiin, että niiden myynti on helppoa, vaikka toimitus kestäisikin viikon.

Muita tuotteita oli myös riittävä määrä, että ne voitiin ottaa normaaliin tapaan nopealla lentorahdilla. Näistä tuotteista tuote 4 oli uusi julkaisu ja se oli saapumassa Gamedog Oy:lle kilpailevaa maahantuoja-aikaisemmin, joten nopeasti rahdista saatiin hyöty irti myös tässä suhteessa. Tuote 4 myytiinkin hetkessä loppuun. Tässä suhteessa tilatun määrän suhteen oltiin liian varovaisia, sillä saapumispäivänä olisi ollut mahdollisuus kaksinkertaiseen myyntiin, jos tavaraa olisi ollut riittävästi.

Tuotteet 1 ja 2 myytiin myös loppuun saapumispäivänä hetkessä. Suurempaa määrää ei tosin toimittajalla ollut varastossa kyseisenä hetkenä, joten tässä suhteessa isompaa määrää ei ollut edes tilattavissa.

Tämä tilaus oli kuitenkin myös erittäin onnistunut ja hyvä esimerkki siitä, miten rahtiratkaisuilla voidaan vaikuttaa suoraan tuotteen hinnoitteluun. Tämä tosin edellyttää sitä, että tuotteen kysyntä kestää viikon toimitusajan. Tämän ostotilauksen tuotteista suurin osa myytiin saapumispäivänä saman tien, ja ne tuotteet, joita jäi varastoon, myytiin erittäin lyhyen ajan päästä. Ainoastaan tuotteen 4 määrää olisi kannattanut ottaa rohkeammin varastoon, mutta toisaalta tämäkin saatiin korjattua nopealla lisätilauksella.

5.7 ABC-analyysi

ABC-analyysi suoritettiin vuoden 2007 euromääräisen myynnin mukaan. ABC-analyysi tulostettiin suoraan Gamedog Oy:n käyttämän laskutusohjelman kautta. ABC-analyysi sisälsi yhteensä 1675 eri tuotetta. Tuotevalikoimaan kuuluu yhteensä siis tällä hetkellä noin 3000 tuotetta eli käytännössä hieman eli 50%:a tuotteista myytiin vuoden 2007 aikana. Tämä siis aiheuttaa ostoihin oman haasteensa, jotta osataan tilata oikeita tuotteita ja jättää ne tuotteet tilaamatta, jotka eivät mene kaupaksi.

ABC-analyysin tuotteista A-ryhmään kuului yhteensä 335 nimikettä. A-ryhmän tuotteiden euromääräisen myynnin osuus oli 80% koko vuoden 2007 myynnistä. Näin ollen myös ostoissa tulisi varmistaa, että A-ryhmän tuotteiden saatavuus olisi koko ajan hyvä, ettei tärkeimpien tuotteiden myyntiä menetettä.

A-ryhmän tuotteiden jako tuoteryhmiin vahvasti myös selkeästi vahvimman tuoteryhmän, eli Playstation 2- tuoteryhmän. A-ryhmän tuotteista 40% kuului PS2-ryhmään. Toiseksi tärkein tuoteryhmä oli PC-tuoteryhmä 17% myynnillään A-ryhmän tuotteista. Tuoteryhmien tarkastelussa tulee ottaa huomioon se, että pelialalla kehitys on nopeaa ja vuosikin voi olla pitkä aika. Uusin konsolien (PS3, 360, Wii) myynti on vasta alussa verrattuna vanhemman sukupolven, esimerkiksi PS2-myyntiin. Odotettavissa on siis, että PS2-myynti tulee tänä vuonna putoamaan ja uusien koneiden tuotteiden myynti kasvaa. Edellisen vuoden tilastoja ei saa siis liikaa uskoa tulevien ostojen suunnittelussa. Alla A-ryhmän kokonaisymyynnin osuudet tuoteryhmittäin vuonna 2007:

PS2	40 %
PC	17 %
360	14 %
PS3	9 %
Nintendo Wii	7 %
Muut	7 %
Käsikonsolit (psp, gba, ds)	4 %

5.8 SWOT-analyysi

Swot-analyysi suoritettiin keskittymällä Gamedogin ostotoimintaan. Swot-analyysissä ei siis huomioitu muita osa-alueita kuin ostotoiminta.

TAULUKKO 3. Gamedog Oy:n ostotoiminnan SWOT-analyysi

<p>VAHVUUDET 2 henkilöä tekee ostoja ja molemmat tekevät myös myyntiä. Näin ollen tarkka tieto ja nopea reagointi tuotteisiin, joilla on kysyntää</p> <p>Ostojen keskittämistä ja pitkiä asiakassuhteita moniin toimittajiin, jolloin tuloksena edullisemmat hinnat</p> <p>Ainutlaatuisen hyvä valikoima toimittajia kilpailijoihin nähden, näin ollen Suomen laajin pelialan tuotevalikoima, joka kasvaa koko ajan</p>	<p>HEIKKOUEDET 2 henkilöä tekee ostoja ja myös myyntiä. Ns. myyntipäivinä ostoihin keskittyminen vähäistä</p> <p>Tuotevalikoiman kasvaessa kiire kasvaa ja ostotoimintaan käytettävä aika vähenee</p>
<p>MAHDOLLISUUDET Tarvikkeiden maahantuonnin kasvaessa ja ostotilausten kasvaessa vielä parempiin hintoihin pääseminen</p> <p>IT-järjestelmien hyödyntäminen paremmin ostoprosessissa (tästä lisää kehitysehdotuksissa)</p>	<p>UHAT Huonojen toimitusaikojen jatkuminen</p> <p>Toiminnan kasvaminen liian suureksi liian nopeasti, jolloin resurssit eivät riitä</p>

Johtopäätökset:

Käytännössä tärkein huomioitava asia on se, että kaksi henkilöä hoitaa samanaikaisesti sekä ostoja että myyntiä. Tämä on sekä vahvuus, että heikkous. Toisaalta henkilöstöllä on myynnin kautta tullut vahva asiantuntemus ja mahdollisuus nopeaan reagointiin kysyntään. Toisaalta kahteen asiaan saman aikaan keskittyminen on vaikeaa. Silloin kun keskitytään myyntityöhön, ostotoimintaa jää takalalle ja päinvastoin. Tosin yrityksen myynti keskittyy useimmiten tietyille viikonpäiville, jolloin muina päivinä keskitytään tietoisesti tavarantoimitukseen ja varmistetaan tärkeimmät tuotteiden saatavuus parhaiksi myyntipäiviksi.

Ostotoimintaan vaikuttaa myös paljon se, että Gamedog Oy panostaa koko ajan enemmän tarvike tuotteiden maahantuontiin ja kyseisten tuotteiden valikoiman monipuolistamiseen. Tämä on vahvuus, joka samalla aiheuttaa myös haasteita työmäärän kasvaessa. Tärkeää olisi siis saada kaikki teho irti resursseista, jolloin nykyiselläkin henkilöstöllä riittäisi aika ja voimavarat ostojen sekä myynnin kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Yhtenä uhkana voidaan pitää joidenkin tavarantoimittajien epävarmoja toimitusaikoja. Tämä ongelma on viime aikoina lisääntynyt alan kasvaessa. Moni yritys on jatkanut samalla henkilöstöllä kasvun mukana, vaikka suuremmallekin lisärekritykselle olisi ollut tarvetta. Tämä on aiheuttanut toimitusaikojen pitenemistä ja vaikeuttaa taas Gamedogin ostotoimintaa. Vaikka tuote olisi kuinka kysytty, joudutaan tilaamista suunnittelemaan muualta tai valitsemaan korvaava tuote, jos tiedossa on epävarma tavarantoimittaja.

5.9 Toimittaja-analyysi

Toimittaja-analyysit suoritettiin vertailemalla kolmea tärkeintä pelitoimittajaa sekä kahta tarvike tuotetoimittajaa. Kriteerit valittiin sen perusteella mitä oman havainnoinnin kautta on todettu olevan tärkeintä Gamedog Oy:n ostotilauksissa. Pelituotetoimituksissa on eroja verrattuna tarvike tuotetoimituksiin, joten analyyseissä painotettiin eri asioita. Tarvike tuotteissa kuten peliohjaimissa hintalaa tusuhde on erittäin tärkeää ja joka tapauksessa laatuun kiinnitetään paljon huomiota. Peleissä laatu on useimmiten itsestäänselvyys, koska pelit tulevat valmistajilta muovitettuina ja toimivat lähes 100 %:sesti. Tosin laadussa tarkasteltiin tässä tapauksessa myös toimitusten laatua eli sitä, että onko kyseisen toimittajan lähetykset pakattu hyvin sisältäen juuri sitä tavaraa mitä on tilattu ja sillä määrällä mitä on tilattu. Hinta ratkaisee paljon molemmissa tuotteissa, samoin toimitusaika. Gamedog Oy:n asettaa suuren arvon myös saamalleen ripeälle ja muutenkin hyvälle palvelulle. Palvelussa on otettu huomioon myös tuotevalikoima. Myös maksuehto ja luoton joustavuus oli yksi arvioitava asia. Jokainen osa-alue arvioitiin asteikolla 1-5. Asteikossa 5 tarkoittaa kiitettävää.

Pelitoimittajat:

Toimittaja 1

1. Hintataso

Hintataso on kokonaisuudessaan hyvä. Kyseiseltä toimittajalta löytyy tavaraa toisinaan hyvin edullisesti ja harvoin ylihintaisena. Toimittajan kanssa on sovittu myös kiinteät alennukset. Arvosana 4

2. Palvelu

Palveluntasossa parannettavaa. Palvelu on usein hidasta eikä kysymyksiin ja toimitusaikoihin saada riittävän tarkkoja vastauksia. Myös informaatio tulevista tuotteista melko huonoa. Tuotevalikoima kohtuullinen. Arvosana 2

3. Toimitusaika

Mikäli tuotetta löytyy varastosta, toimitusaika on kiitettävä. Vaikka tilaus tehtäisiin myöhään, tavaraa lähtee lähes aina matkaan samana päivänä. Mikäli tuotetta ei ole varastossa, sitä ei kannata jäädä odottamaan. Arvosana 4

4. Laatu

Laatu on kiitettävää sekä tuotteiden että toimitusten osalta. Ongelmatapauksissa hyvitykset ovat tulleet pikaisesti. Arvosana 5

5. Maksuehdot

Luotto. Muutenkin kyseisellä toimittajalla on melko joustavaa toimintaa laskujen suhteen. Arvosana 4.

Toimittaja 2

1. Hintataso

On hintatasoltaan huippuluokkaa, varsinkin uusien pelijulkaisujen suhteen.

Arvosana 5

2. Palvelu

Myös palvelu kyseisellä toimittajalla on erinomaista. Tuotevalikoima on hyvä. Arvosana 5

3. Toimitusaika

Toimitusaika on ollut hyvällä tasolla sekä varastotuotteille, että erikseen tilattaville tuotteille. Uusien julkaisujen suhteen valitettavan usein päivän tai kahden myöhästymisiä. Arvosana 3.

4. Laatu

Laadussa ei mitään valittamista. Arvosana 5.

5. Maksuehdot

Maksuehtona luotto mutta tilausmääriin nähden aivan liian pieni luottoraja, joka vaikeuttaa yhteistyötä huomattavasti. Arvosana 2.

Toimittaja 3

1. Hintataso

Tuotteiden hinnat ovat kyseisellä toimittajalla kauttaaltaan edullisia, paitsi uusimmissa julkaisuissa. Ylihintaiset tuotteet ovat kyseisellä toimittajalla erittäin harvinaisia. Arvosana 4.

2. Palvelu

Palvelu on erinomaista ja tuotevalikoima erittäin laaja. Arvosana 5

3. Toimitusaika

Toimitusajassa on ilmennyt viime aikoina epävarmuutta. Varastotuotteiden toimitus on hidasta varsinkin kiireisinä aikoina. Arvosana 3.

4. Laatu

Laadussa on ollut myös epävarmuutta. Toisinaan on toimitettu huonokuntoista ja jopa käytettyä tavaraa. Myös toimituksissa ollut valitettavan paljon pakkausvirheitä tai puuttuvia tuotteita. Arvosana 2.

5. Maksuehdot

Maksuehtona on luotto ja toiminta laskujen kanssa melko joustavaa. Arvosana 4.

Pelitoimittajista toimittaja 2 on suosituimmassa asemassa hintatason vuoksi. Tosin eniten tilauksia tehdään silti toimittaja 3:lta suurimman tuotevalikoiman ansiosta. Yhteistä molemmille toimittajille on erinomainen palvelutaso sekä hintataso. Tämän analyysin perusteella voidaan siis todeta, että Gamedogille ratkaisevinta pelitoimittajien suhteen on hyvät hinnat ja palvelu.

Tarviketoimittajat:

Tarviketoimittajien vertailu on siinä mielessä hankalaa, että kaikilla on omat tuotteensa, joten niissä ratkaisee hyvin paljon yleinen kysyntä. Tuotteita saattaa olla monta samanlaista, mutta silti yhtä merkkiä myydään paremmin kuin muita. Vertailemme analyysissä kahta eri vaihtoehtoa: Tilaamista suoraan tuotevalmistajalta (toimittaja 4) ja tilaamista suoraan maasta, jossa lähes kaikki tarviketuotteet valmistetaan, Kiinasta (toimittaja 5). Tarviketuotteiden kohdalla on painotettu eri osa-alueita kuin pelitilauksissa.

Toimittaja 4:

1. Hintataso

Hintataso on melko edullinen, kuitenkin täysin vastaavalla tasolla kuin muilla tarvikevalmistajilla. Näin ollen tuotteiden on oltava muuten parempia jotta ne menestyvät. Arvosana 3.

2. Laatu

Laatu on erinomaista ja merkki on yleisesti Suomessakin tunnettu. Myyntipakkaukset ovat erittäin siistejä ja laadukkaita. Arvosana 5.

3. Palvelu

Palvelu ollut suhteellisen hyvää mutta jotain outoakin on. Myyntipuoli ei saa tietoja varastosta, joten tiedon saanti tuotteiden saatavuudesta on erittäin huonoa. Arvosana 2.

4. Maksuehto

Ennakkomaksu. Maksuehto yhdistettynä huonoon informaatioon tuotteiden saatavuudesta on erittäin huono yhdistelmä. Niinpä on ollut jopa yleistä että lasku maksetaan ennakkoon jonka jälkeen tulee tieto, että tuotetta ei ole saatavilla pariin kuukauteen. Rahan sitominen olemattomaan tavaraan on täysin turhaa. Arvosana 1.

5. Toimitusaika

Toimitusaika on hyvä jos tuotetta on varastossa. Mikäli tuote on loppu varastosta, sitä joudutaan usein odottamaan pitkään. Arvosana 2.

Toimittaja 5

1. Hintataso

Hintataso on erittäin edullinen, edullisempi kuin muualla. Arvosana 5.

2. Laatu

Jokaisen tuotteen kohdalla laatu on täysi arvoitus. Tämä edellyttää aina näytteiden tilaamista ja sen jälkeen päätöstä, otetaanko tuote valikoimiin. Lopulta on löytynyt useita erittäin laadukkaita tuotteita, joilla hintalaa-tusuhde erinomainen. Arvosana 3.

3. Palvelu

Palvelu on melko, tosin melkein joka tilaukseen tulee aina jotain yllätyksiä tai ylimääräistä sekaannusta, joten parannettavaa on. Arvosana 3.

4. Maksuehto

Ennakkomaksu. Kyseisellä toimittajalla on ollut myös tapauksia, jolloin laskun maksamisen jälkeen on tullut esille että jotain tuotetta ei ole saatavilla. Arvosana 2.

5. Toimitusaika

Toimitusaika on kokonaisuudessaan pitkä. Tuotteita on harvoin varastossa eli ne pitää aina erikseen tilata. Lisäksi näytteiden testauksen vuoksi kokonaistoimitusaika on pitkä. Arvosana 1.

Tarviketuotteiden kohdalla laatu on tärkeää, mutta kovan kilpailun vuoksi myös hinnalla on suuri merkitys. Niinpä jos Kiinasta on saatavilla laadukas tuote, Gamedog Oy saattaa valita joka tapauksessa tuotteen sieltä. On myös mahdollista, että valikoimissa pidetään kalliimpi merkkituote ja myös halvempi vaihtoehto ja annetaan näin asiakkaan valita ottaako hän valikoimiinsa vain toisen niistä vai jopa molemmat. Tunnetut brändituotteet ovat erittäin tärkeitä, mutta kyseisen toimittajan epävarmat toimitukset ovat aiheuttaneet sen, että korvaavia tuotteita on ollut pakko etsiä tilalle kovan kysynnän vuoksi.

5.9 Kehitysehdotukset

Tärkeintä olisi saada tehostettua ostoprosessia, jotta kiireisimpinäkin aikoina osto-toimintaa jäisi riittävästi aikaa. Odotettavissa on myös myynnin kasvua ja kiireen lisääntymistä sitä kautta, joten ostoprosessin tehostaminen on välttämätöntä. Yksi ratkaisu tähän on työn delegointi myös osa-aikaisille työntekijöille, jotka toistaiseksi työskentelevät ainoastaan varaston puolella. Työn jakamista kannattaa kuitenkin harkita, ettei kahdelle henkilölle kasaudu liikaa vastuuta.

Yksi prosessia tehostava idea löytyi oman havainnoinnin kautta Gamedog Oy:n varastokirjanpitojärjestelmästä. Ohjelmistoon on mahdollista syöttää jokaisen tuotteen kohdalle ns. varastosaldon hälytysraja ja tulostaa listat josta löytyy hälytysrajan alla olevat tuotteet. Kyseinen ominaisuus on jäänyt huomaamatta, koska asiaan ei ole aikaisemmin perehdytty kunnolla.

Hälytysrajojen syöttäminen vaatii työlään alkupanostuksen, koska rajat pitää suunnitella hyvin. Toisaalta alkutyön jälkeen hälytysrajoja voidaan aina päivittää kun varastoon saapuu tavaraa tai aina kun huomataan että jonkun tuotteen kysyntä nousee tai laskee. Lista kuitenkin nopeuttaa tilausten tekoa huomattavasti, joten hälytysrajojen käyttöönotto on kokeilun arvoinen asia. Näin on myös käynyt eli Gamedogissa on aloitettu hälytysrajojen syöttö ohjelmistoon. Prosessi on vielä pahasti kesken mutta kuitenkin käynnissä.

ABC-analyysiä olisi syytä myös käyttää enemmän, varsinkin kiireisinä aikoina. Laajan tuotevalikoiman vuoksi tulisi kuitenkin keskittyä tärkeimpiin tuotteisiin, joista valtaosa myynnistä muodostuu. 3000:n tuotteen kokonaisvaltainen hallinta kahden henkilön voimin on erittäin haasteellista. ABC-analyysi kuitenkin osoitti, että edellisenä vuonna myyntitapahtumaa oli noin puolella tuotteista ja A-ryhmään kuului reilut 300 tuotetta. Toki jos aikaa ja resursseja riittää, valikoimaa kannattaa ylläpitää ja tarkastaa säännöllisesti, mutta varsinkin kiireisimpinä aikoina on syytä panostaa niihin tuotteisiin joilla on 100 %:sen varmasti kysyntää.

Toimittajien valintaa tulee myös suunnitella. Kukaan ei ole toiminut täysin kiitetävästi ja uusillekin toimittajille saattaisi olla tarvetta.

Hintakilpailu on kovaa, joten hintoihin tulee kiinnittää huomiota, mutta myös palveluntaso ja toimitusaika varsinkin pelituotteilla ovat tärkeitä. Toimittajien taso tarkasteltaessa on otettava huomioon kokonaisuus, eikä ainoastaan esimerkiksi hinta. Toisaalta jos toimitusajat jatkuvat epävarmoina, tämä on huomioitava omista ostotilauksissa ja ennakoitava menekkiä tarkemmin. Yrityksellä on kuitenkin käytössään laaja ohjelmisto, jolla voi ja kannattaa seurata menekkejä halutuilta ajanjaksoilta.

6 YHTEENVETO

Tutkimustavoitteena oli perehtyä Gamedog Oy:n ostoprosessiin ja löytää tehostavia kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan Gamedog Oy:n tavarahankintoihin. Yrityksen pienen henkilömäärän resurssit ovat rajalliset ja alan kasvaessa ostoprosessia tulisi siis tehostaa. Ostotoimintaa kehitettiin erilaisien työkalujen, kuten toimittaja-analyysin ja ABC-analyysin avulla. Eniten tutkimuksessa hyödynnettiin kuitenkin omaa havainnointia.

Teoriaosuudessa käsiteltiin ostotoimintaa yleisesti sekä myös sen kehitystä. Ostoprosessi käsiteltiin kohta kohdalta teoreettisesti, jotta myös case-osuudessa osatiin käsitellä ostoprosessin vaiheita kokonaisvaltaisesti. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös ostotoiminnan kehittämisen työkaluja.

Case-osuudessa esiteltiin Gamedog Oy:n tuotevalikoimaa ja ostotoimintaa yleisesti. Toimialakatsauksen kautta pyrittiin esittelemään alan ilmettä ja laatua. Eniten painotettiin tavarahankintojen ostoprosessia. Ostoprosessi käytiin läpi kohta kohdalta kuten teoriaosuudessa. Omaa havainnointia käytettiin hyödyksi yksittäisten ostotilauksien tutkimisessa ja analysoinnista. Tarkempi tutkinta paljasti onnistuneita päätöksiä, mutta myös kiireen aiheuttamia huolimattomuusvirheitä, joita tulisi jatkossa välttää onnistuneita ostotilauksia tavoiteltaessa.

Kehitysehdotuksia etsittäessä otettiin huomioon se, että yrityksessä tarkoitus on jatkaa samoin resurssein. Jatkossa yrityksen olisi hyödyllistä käyttää tietojärjestelmiä ja automatisointia mahdollisimman paljon hyväksi. Kun ostotilaukset suoritetaan kaikin puolin manuaalisesti, niihin kuluu paljon aikaa. Järjestelmistä löydetty ja aiemmin täysin hyödyntämättä jäänyt varastosaldojen hälytysrajan käyttö on yksi askel eteenpäin. Yrityksen olisi myös syytä käyttää perinteisiä työkaluja, kuten ABC-analyysiä jatkossa enemmän. Suuren tuotevalikoiman hallinta edellyttää sitä, että osataan keskittyä tärkeimpiin tuotteisiin ja näin aikaa ei tuhjata turhiin tuotteisiin. Tämä on tehostamista parhaimmillaan.

Jatkotutkimuksena tälle työlle voitaisiin tutkia tarkemmin tavarantoimittajia. Toimittajista suurin osa on tuttuja ja luotettavia, mutta jokaisen toiminnassa on ollut valittamista. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla siis pelkästään toimittaja-analyysi, jolloin aiheeseen perehdyttäisiin laajemmin. Tutkimuksen pohjana voisi käyttää samoja arviointikriteereitä kuin tässä opinnäytetyössä. Peli- ja tarviketoimittajia on syytä jatkossakin tutkia erikseen, koska niiden toiminnassa ja vaatimuksissa on selviä eroja. Kriteereistä hintaa tulisi jatkossakin painottaa eniten. Palvelutason ja toimitusajan painotussuhdetta tulee jatkossa harkita. Tavarantoimittajalta saatu hyvä palvelu helpottaa toki aina ostotoimintaa, mutta kilpailun mahdollisesti kiristyessä toimitusaika- ja varmuus saattavat jatkossa nousta vieläkin tärkeämpään rooliin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones D., 1998, Purchasing Principles & Management, eighth edition, Financial Times, Prentice Hall.

Ellram, L., 1993, Total Cost of Ownership: Elements and Implementation, International Journal of Purchasing and Materials Management, October 1993.

Ellram, L., 1996, A Structured Method for Applying Purchasing Cost Management Tools, International Journal of Purchasing and Materials Management, January 1996.

Fearon, H.E., Flynn, A.E., Johnson, P.F. & Leenders, M.R. 2002. Purchasing & Supply Management. 12th edition, International edition. McGraw-Hill Higher Education. New York.

Gelderman, C.J. & Weele, A.J., 2002, Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study, The Journal of Supply Chain Management, Spring 2004; 38, 2.

Haapanen, M. & Tarvainen, K. (toim). 1993. Yritysjohdon logistiikka. Karisto Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita

Jahnukainen, J., Lahti, M. & Virtanen, T. 1997. LOGINET – Toimittajayhteistyö tilausohjautuvissa toimitusketjuissa. MET. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.
- Koskinen, L., Mäntynen, J. & Pastinen, I. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka, Opetusmoniste 34. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kraljic, P., 1983, Purchasing Must Become Supply Management, Harvard Business Review, September-October 1983.
- Melasniemi, M. 2005. Hankinnan asiantuntijat Järvenpäässä. Logistiikka 5/2005, 16 – 17. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys
- Nieminen, S. 2005. HUOMIO ostajien neuvottelutaitoihin. Logistiikka 3/2005, 13. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys
- Remes, Laura. 2005. Hankintatoimen kehittäminen julkisessa terveydenhuollossa. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK – yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Sakki, J. 1997. Logistinen prosessi. Ohjaus. Yhteistyö. Lisäarvo. Espoo: Jouni Sakki Oy.
- Tokat, P. 2003. Toimintolaskennan kehittäminen Helsingin Yliopiston Viikin Tiedekirjastossa. Liiketalouden perustutkinnon opinnäytetyö, Taloushallinnon koulutusohjelma Edupoli: Helsingin toimipiste.
- Van Weele, A.J., 2002, Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice, third edition, Thomson Learning.
- Östring, P. 2004. Profit-Focused Supplier Management – How to Identify Risks and Recognize Opportunities. Amacom. USA.

Elektroniset lähteet:

Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002. Hankintatoiminnan seuranta ja mittaaminen, VTT. Saatavilla
 <<http://www.valoohjelma.fi/Hankintatoiminnan%20seuranta%20ja%20mittaaminen.pdf> 14.3.2005.> (Luettu 12.12.2007)

Figma Ry, lehdistötiedote 19.9.2007. Saatavilla:

< <http://www.figma.fi/tiedote19092007.htm>>

Impola J. 1998. Vaasa: Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Saatavilla:

<http://www.tritonia.fi/vanha/ov/loji/1_10.htm> (Luettu 30.3.2008)

Karjalainen, A. 2002. Mitä Benchmarking – arviointi on? Saatavilla

<<http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF>>.Luettu 12.3.2008).

Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. 2008. Toimintapalvelujen luokittelu hankintastrategian kehittämisen näkökulmasta. Saatavilla:

<http://www.rta.tkk.fi/Julkaisut/pdf_raportit/Raportti%20202.pdf>.(Luettu 7.4.2008).

Lillrank, P. 2007. Benchmarking opettaa muilta. Saatavilla:

<http://www.medi uutiset.fi/doc.te?f_id=1251444>.
 (Luettu 7.4.2008).

Mac Laser Oy. 2002 – 2004. Kirjoittajan ensiapu: Yritysviestintä. Saatavilla:

<<http://www.docutech.fi/mini/reklamaatio.html>>. 10.2.2005.

Peliplaneetta, 2007. Uutinen. Saatavilla:

<<http://www.peliplaneetta.net/tietokonepelit/uutiset/7252/>>
 Luettu 6.4.2008

PK – RH. 2008. Pk – yrityksen riskienhallinta. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. 2000 – 2008. Saatavilla:

<<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>>. (Luettu 20.1.2008).

Qualitas Fennica. 2005a. Arviointi. Qualitas Fennica Oy. Saatavilla:

<<http://cgi.qualitasfennica.fi/artikkelit/toimittajaarviointi.html>>. (Luettu 10.1.2008).

Qualitas Fennica. 2005b. Toimittaja. Qualitas Fennica Oy. Saatavilla:

<<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/toimittaja.html>>. (Luettu 10.1.2008)

Suomen kuljetusopas. 2007a. Hankintaprosessi. Saatavilla:

<<http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankintaprosessi/>>. (Luettu 21.12.2007).

Suomen kuljetusopas. 2007b. Ostaminen. Saatavilla:

<<http://www.kuljetusopas.com/hankinta/ostaminen>>. (Luettu 21.12.2007).

Suomenkuljetusopas. 2007c. Varastointi. Saatavilla:

<<http://www.kuljetusopas.com/varastointi/kehittaminen>>. (Luettu 21.12.2007)

Wikipedia. 2008a. ABC – analyysi. Saatavilla:

<<http://fi.wikipedia.org/wiki/ABC-analyysi>> (Luettu 10.2.2008)

Wikipedia. 2008b. Windows Live Messenger. Saatavilla:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Windows_Live_Messenger>. (Luettu 28.2.2008)

Wikipedia. 2008c World of Warcraft. Saatavilla:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/World_of_Warcraft>(Luettu 6.4.2008)

Yrittäjyysväylä. 2008. Synteesi. Opetushallitus. Etälukio. Saatavilla:
<<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>>. (Luettu 3.2.2008).