

# Erikoiskankaiden hankintaprosessin kehittäminen

Case: Isku Teollisuus Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Linnea Sipilä

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SIPILÄ, LINNEA:

Erikoiskankaiden hankintaprosessin  
kehittäminen  
Case: Isku Teollisuus Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 45 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten erikoiskankaiden hankintaprosessia Isku Teollisuus Oy:ssä voidaan tehostaa. Toimeksiantajayritys on ottamassa ensi syksynä käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän, joten tutkimuksessa selvitettiin myös, miten järjestelmäpäivitys muuttaa hankintaprosessia.

Työ on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluissa selvitettiin nykyinen hankintaprosessi ja sen ongelmakohdat, minkä pohjalta mietittiin kehitysehdotuksia.

Teoriaosuudessa tutustutaan tilaus-toimitusketjuun ja sen hallintaan toiminnanohjausjärjestelmien avulla sekä hankintatoimeen ja sen tehostamisen keinoihin. Lisäksi käydään läpi niitä päivittäisiä toimenpiteitä, joita ostotoiminnassa suoritetaan.

Empiriaosuuden aluksi esitellään toimeksiantajayritys ja kerrotaan tarkemmin erikoiskankaista. Empiriaosuudessa kuvataan myös erikoiskankaiden hankintaprosessi ja esitellään tutkimustulokset. Lopuksi ovat vielä johtopäätökset.

Tutkimuksessa selvisi, että suurimmat haasteet hankintaprosessissa liittyvät toimitusaikoihin ja erikoiskankaiden tilaamisen monivaiheisuuteen. Tilaaminen vie myös paljon ostajan työaikaa. Prosessia voidaan tehostaa esimerkiksi lisäämällä ja yhtenäistämällä yrityksen sisäistä viestintää sekä poistamalla aikaavieviä työvaiheita tilaamisesta.

Asiasanat: hankintaprosessi, ostoprosessi, tilaus-toimitusketju, toiminnanohjausjärjestelmät, toimitusaika.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SIPILÄ, LINNEA:

Developing the purchasing process of  
the special fabrics  
Case: Isku Teollisuus Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management 45 pages, 1 page of  
appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

The purpose of this study was to examine how the purchasing process of special fabrics could be developed. The study was commissioned by the case company, Isku Teollisuus Oy. The case company is introducing a new ERP system next autumn. Therefore, the study also investigates how the system change is going to influence the purchasing process.

The study was conducted as a qualitative survey. The data was obtained by theme interviews. The current purchasing process and its challenges as well as the development proposals were investigated through interviews.

The theoretical section of the thesis focuses on the basics of supply chain management with the help of ERP systems as well as procurement and the ways to develop it. The theoretical section also deals with the daily routines of the purchasing process.

The empirical section begins by introducing the case company and the special fabrics the company sells. The ordering process is also described in the empirical section as well as the results of the interviews. Conclusions are presented at the end of the section.

According to the study results, the biggest problems in the ordering process are related to delivery times and the complexity of ordering special fabrics. Ordering is also time consuming for the purchaser. The process could be developed, for example, by increasing and integrating employee communication and also by eliminating the time-consuming stages of the ordering process.

Keywords: purchasing process, supply chain, ERP systems, delivery time.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aikaisemmat tutkimukset	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	HANKINTA OSANA TILAUS-TOIMITUSKETJUA	6
2.1	Tieto-, tavara- ja rahavirrat	7
2.2	Ohjaaminen	8
2.3	Toiminnanohjausjärjestelmät	9
2.4	Hankintatoimi	10
2.5	Hankinnan merkitys kilpailukyvyille	12
2.6	Hankintojen tehostaminen	12
3	HANKINTAPROSESSI	16
3.1	Tarpeen tunnistaminen	17
3.2	Toimittajan valinta	17
3.3	Tilaaminen	18
3.4	Toimitusvalvonta	18
3.5	Laskun maksatus	19
3.6	Reklamaatiot	20
4	CASE: ISKU TEOLLISUUS OY	21
5	YHTEENVETO	22
	LÄHTEET	25
	LIITTEET	28

## 1 JOHDANTO

Prosessilla tarkoitetaan tapahtumaketjua, jonka avulla yritys luo arvoa asiakkaalle (Laamanen, Tinnilä 2009, 10). Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaan tarpeesta. Aluksi mietitään, millä tuotteella tai palvelulla tarve voidaan tyydyttää ja sen pohjalta suunnitellaan prosessi, jonka avulla tarvittava tuote tai palvelu saadaan tehtyä. Lisäksi selvitetään, mitä tietoa ja materiaalia prosessin toteuttamiseen vaaditaan ja mistä ne saadaan hankittua. (Laamanen 2005, 21.)

Prosesseja on monenlaisia ja yhdessä yrityksessä on samanaikaisesti meneillään useita prosesseja. Esimerkkinä erilaisista prosesseista mainittakoon markkinointi-, myynti-, toimitus-, palvelu- ja logistiikkaprosessit. Logistiikkaprosesseissa keskitytään tarkastelemaan tieto- ja tavaravirtoja, jotka liikkuvat sekä yrityksen sisällä että eri yritysten välillä. Hankintaprosessi, johon tämä tutkimus paneutuu, on yksi prosesseista, joista yrityksen logistiikka koostuu. (Laamanen, Tinnilä 2009, 21 – 22.)

Yrityksen kyky menestyä taloudellisesti lisääntyy huomattavasti, kun asiakkaalle pystytään tuottamaan riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin. Kun asiakkaan kokemaa arvoa halutaan parantaa, tulee keskittyä siihen toimintaan, jolla arvoa luodaan. Aluksi kannattaa mallintaa tämä toiminta eli tehdä prosessikuvaus. Sen jälkeen mietitään, mikä on kriittistä arvonluonnin kannalta ja miten toimintaa voitaisiin kehittää. Tämä tulee myös toteuttaa käytännössä. (Laamanen, Tinnilä 2009, 10.)

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja aikaisemmat tutkimukset

Olen suorittanut työharjoitteluni opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä Isku Teollisuus Oy:ssä. Työskentelin kankaiden hankinnassa. Harjoittelun aikana vastuulleni kuului muun muassa erikoiskankaiden tilaaminen. Havaitsin jo harjoitteluni aikana, että erikoiskankaiden tilaamiseen liittyvät työvaiheet ovat ajoittain melko ongelmallisia ja ne vievät ostajan työaikaa kohtuuttoman paljon.

Olen saanut Iskulta apua liittyen opinnäytetyön aiheen ideointiin. Lopullinen aihe on muotoutunut oman kokemukseni, Iskulta saamieni ideoiden ja näiden pohjalta käytyjen keskustelujen tuloksena.

Hankinta- ja ostotoimen sekä hankintaprosessin kehittämistä on tehty monia opinnäytetöitä. Hille Mäenpään opinnäytetyö vuodelta 2013 käsitteli Konserni X:n hankintaprosessin kehittämistä. Tutkimuksessa kartoitettiin prosessin nykytila, ongelmakohdat ja mahdolliset kehitysehdotukset. Tutkimuksessa selvisi, että suurimmat haasteet prosessissa olivat uusien tilaajien perehdyttäminen ohjelman aktiiviseen käyttöön sekä täsmäämisongelmat tilauksen ja laskutuksen välillä. (Mäenpää 2013.)

Lari Katila tutki vuonna 2015 ostotoiminnan kehittämistä. Opinnäytetyössä kuvataan toimeksiantajan ostotoiminta ja –prosessi. Lisäksi työssä annetaan toimintaa tehostavia kehitysehdotuksia. Tärkeimpiä kehittämiskohteita olivat yrityksen sisäisen viestinnän, ajankäytön ja resurssien tehostaminen sekä toimittajasuhteiden parantaminen. (Katila 2015.)

Edellä mainitsemisissä tutkimuksissa on tutkittu hankintaprosessia yleisellä tasolla. Niissä on tarkasteltu toimintaa, joka kattaa toimeksiantajayrityksen kaikki materiaalihankinnat. Oma tutkimukseni eroaa näistä töistä siinä, että keskityn tutkimaan tarkemmin yhden tuoteryhmän, erikoiskankaiden, hankintaprosessia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää pahimmat ongelmakohdat erikoiskankaiden hankintaprosessista. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten hankintaprosessia voitaisiin kehittää, jotta se toimisi jouhevammin.

Toimeksiantajayrityksessä ollaan ottamassa syksyllä 2016 käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Microsoft Dynamics AX 2009 (myöhemmin tässä työssä AX 2009) vaihtuu Microsoft Dynamics AX 2012:een (myöhemmin AX 2012). Tämän hetkinen järjestelmä on käytössä vain tuotannossa. Uudistuksen jälkeen tuotannon lisäksi myös myynti käyttää

samaa järjestelmää. Järjestelmämuutos tulee koskettamaan myös erikoiskankaiden tilaamista, joten tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten järjestelmämuutos tulee vaikuttamaan erikoiskankaiden tilaamiseen.

Näiden tavoitteiden pohjalta muodostui tutkimuksen päätutkimuskysymys: Miten erikoiskankaiden hankintaprosessia Isku Teollisuus Oy:ssä voidaan tehostaa?

Vastauksia päätutkimuskysymykseen pyritään etsimään seuraavien alatutkimuskysymyksien avulla:

- Mitkä ovat erikoiskankaiden hankintaprosessin ongelmakohdat?
- Miten uusi toiminnanohjausjärjestelmä muuttaa tilausprosessia?

Erikoiskankailla verhoillaan tuotteita, kuten sohvia, nojatuoleja ja raheja, joita on myyty niin julkisiin tiloihin kuin yksittäisten kuluttajien koteihin. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain niitä erikoiskankaita, jotka tulevat julkisiin tiloihin myytyihin tuotteisiin. Erikoiskankaiden hankintaprosessia tarkastellaan siitä hetkestä, kun myyjä sopii kaupoista asiakkaan kanssa aina siihen saakka, kun tilattu kangas saapuu tehtaan varastoon.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tutkimuksessa tutkija tutkii kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja koettaa löytää siitä uusia ja odottamattomia asioita. Tutkimuksessa ei testata jo olemassa olevia hypoteeseja vaan pyritään tutkimaan hankittua aineistoa monipuolisesti ja tarkasti. Analyysin pohjalta muodostuu käsitys siitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

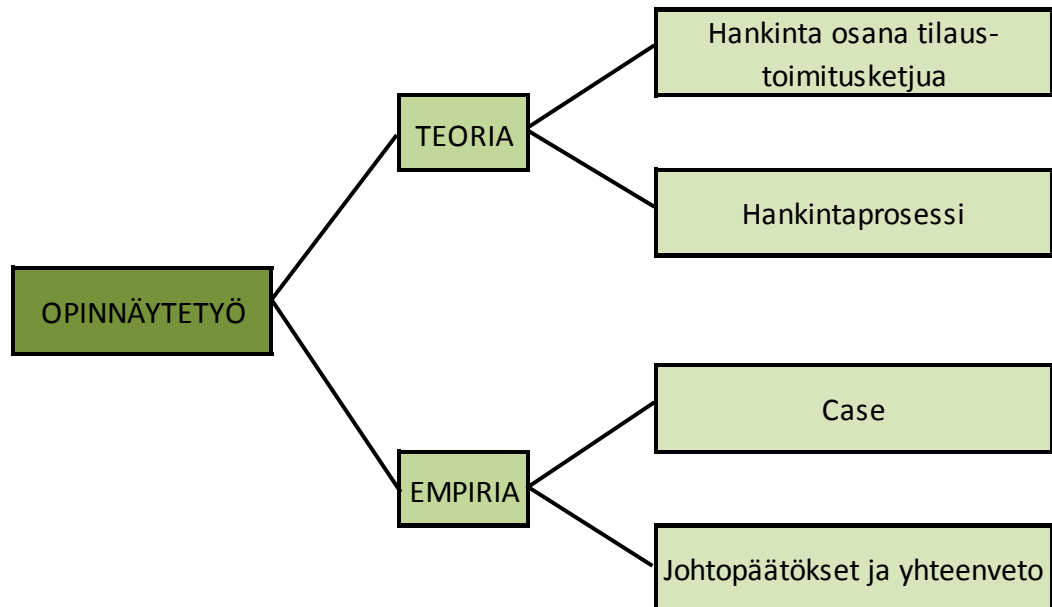
Tapaus- eli casetutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tutkimuksella ei tavoitella yleistettävyyttä vaan tavoitteena on kuvata jotakin tiettyä ilmiötä tarkasti ja ymmärtää sitä

kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksella pyritään etsimään vastauksia kysymyksiin kuinka ja miksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181, 185.)

Tutkimuksen empiriaosuuden aineisto kerätään haastattelujen avulla. Haastateltavina ovat yrityksen myyjä, ostaja, tuotteistuspäällikkö ja järjestelmäasiantuntija. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole etukäteen määritetty. Haastattelun edut muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna ovat joustavuus ja mahdollisuus muuntautua tilanteen mukaan. Tutkijan saattaa olla ennalta vaikea tietää, mitä haastateltavat vastaavat. Haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden selvittää ja syventää saamiaan tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205, 208.)

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuviossa 1. Työ koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun, jotka käsittelevät hankintaa osana tilaus-toimitusketjua sekä hankintaprosessia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.



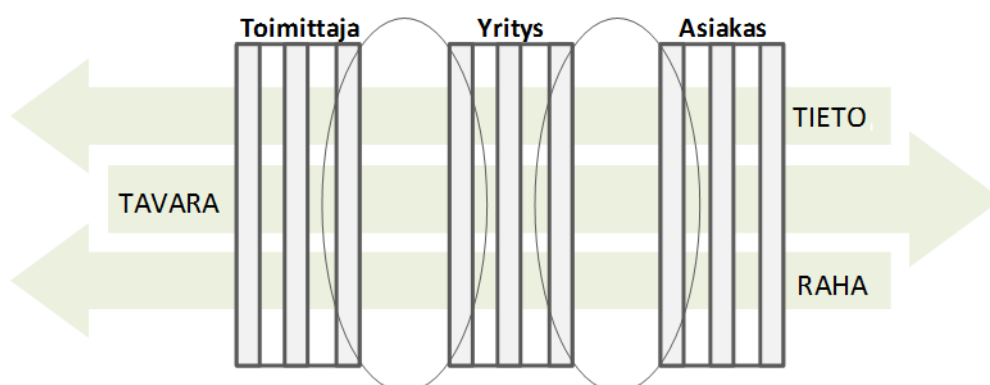
Ensimmäisessä teorialuvussa keskitytään tilaus-toimitusketjun määrittelyyn ja sen ohjaamiseen sekä hallintaan toiminnanohjausjärjestelmien avulla. Lisäksi selvitetään hankinnan merkitystä yritykselle sekä sen tehostamisen keinoja. Toisessa teorialuvussa paneudutaan hankintaprosessiin. Siinä keskitytään tarkemmin siihen, mitä toimenpiteitä päivittäinen ostotoiminta pitää sisällään.

Työn empiriaosuudessa selvitetään teemahaastattelujen avulla, miten erikoiskankaiden hankintaprosessi toimii, mitä ongelmakohtia siinä on ja kuinka uusi toiminnanohjausjärjestelmä muuttaa prosessia. Lopuksi ovat vielä johtopäätökset ja opinnäytetyön yhteenveto.

## 2 HANKINTA OSANA TILAUS-TOIMITUSKETJUA

Tilaus-toimitusketjussa siirretään jokin tuote tai palvelu tavarantoimittajalta lopulliselle asiakkaalle. Ketju muodostuu tavarantoimittajista, tuottajista, jakeluyrityksistä ja asiakkaista, joiden keskinäinen vuorovaikutus liittyy tavara-, tieto- ja rahavirtoihin. (Sakki 2009, 13 – 14.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu tilaus-toimitusketjun periaate yksinkertaistettuna. Siinä on toimittaja, yritys ja asiakas. Yritys hankkii toimittajalta tuotteen, jonka toimittaa edelleen asiakkaalle. Tieto- ja rahavirrat kulkevat puolestaan päinvastaiseen suuntaan loppukäyttäjiltä ketjun alkulähteille. Kuvioon 2 on merkitty myös kaksi yritysten välistä rajapintaa. Todellisuudessa niitä on paljon enemmän niin yritysten välillä kuin jokaisen ketjussa toimivan yrityksen sisällä. Rajapinnoissa tehdyt päätökset vaikuttavat merkittävästi ketjun muihin toimijoihin. (Sakki 2014)



KUVIO 2. Tilaus-toimitusketju (Sakki 2014).

Yksittäisellä yrityksellä on monia logistisia toimintoja, jotka ovat tärkeä osa tilaus-toimitusketjua. Näitä ovat muun muassa hankinta, tuotanto, varastointi ja jakelu. (Lysons & Farrington 2006, 4.) Yrityksen ensimmäinen kosketus tavaravirtaan tapahtuu hankintatoimessa (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 69).

## 2.1 Tieto-, tavara- ja rahavirrat

Tilaus-toimitusketju on logistinen prosessi, joka koostuu tieto-, tavara- ja rahavirroista. Tietovirta käynnistää tilaus-toimitusketjun. Se on kolmesta logistisesta virrasta kaikkein tärkein, koska sen avulla ohjataan tavaran kulkua aina raaka-ainelähteiltä asiakkaalle saakka ja lisäksi asiakkaalta raaka-ainelähteille palautuvia maksusuorituksia. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14.)

Tieto ei virtaa ainoastaan vain yhteen suuntaan asiakkaalta toimittajalle asiakas- ja hankintatilausten muodossa. Tarvitaan myös tietovirtaa toiseen suuntaan. (Sakki 2009, 22.) Tavarantoimittaja voi olla yhteydessä potentiaalisiin asiakkaisiin esimerkiksi markkinatutkimuksen merkeissä ja saada tällä tavoin arvokasta tietoa siitä, miten voisi paremmin vastata loppukäyttäjien tarpeisiin. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14.)

Yritys ei kykene toimimaan tehokkaasti, mikäli tietoa ei ole tai se on puutteellista. Usein ongelmaksi muodostuu se, ettei tietoa osata tallentaa ja käsitellä tehokkaasti niin, että se olisi käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Useissa yrityksissä erilaista tietoa kyllä kerätään paljon, mutta sen hyödyntäminen on heikkoa. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 226.) Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää, että virtaava tieto on oikeaa, jotta voidaan välttyä turhilta kustannuksilta, joita voi aiheutua muun muassa ylimääräisestä ostotyöstä sekä kuljetus- ja varastointikuluista (Sakki 2009, 22).

Tilaus-toimitusketjuun kuuluvien yritysten tulisi kehittää keskinäistä kommunikointiaan. Viime vuosina ihmistyön määrää tietojen käsittelyssä on pystytty merkittävästi vähentämään tietojärjestelmien kehityksen ansiosta. (Sakki 2009, 22.)

Tavaravirralla tarkoitetaan tilauksen toteutusta eli tavaran kuljettamista ja varastointia. Tavaravirta liikkuu pääasiassa toimittajalta asiakkaalle. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14.) Pienissä määrin liikettä tapahtuu myös toiseen suuntaan esimerkiksi väärän tai virheellisen tavaran palauttamisen muodossa (Sakki 2009, 23).

Tavaratoimituksiin liittyy monenlaisia vaatimuksia, kuten täsmällisyys, toimitus oikeaan aikaan, virheettömyys ja luotettavuus. Tavaravirtojen liikuttaminen on kallista eikä turhaa tavaraa ole varaa kuljettaa ja varastoida. Siksi hankinnan ja jakelun suunnittelu on yhä tärkeämpää. (Sakki 2009, 23.)

Rahavirralla tarkoitetaan pääasiassa maksua toimitetuista tavaroista ja se on tärkein liiketoimintaa tukevista virroista (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14). Tietovirta on nopean ja jouhevan rahavirtauksen avain. Kun tieto kulkee yritysten välillä nopeasti ja oikein, toimitukset nopeutuvat ja varastoinnin tarve vähenee. Tuotteet saadaan toimitettua asiakkaalle nopeammin, jolloin häntä voidaan myös laskuttaa nopeammin. Mikäli maksusuoritus saadaan asiakkaalta ennen kuin yrityksen tarvitsee maksaa tavarasta tavarantoimittajalle, liiketoiminnan hoitamiseen tarvitaan merkittävästi vähemmän käyttöpääomaa kuin aikaisemmin. (Sakki 2009, 23.)

## 2.2 Ohjaaminen

Tilaus-toimitusketjuun sisältyvä työ voidaan jakaa kahteen osaan ohjaamiseen ja toteuttamiseen. Ohjaaminen on tietotyötä ja siihen kuuluu muun muassa tilausten käsittely, myynti, hankinta, taloushallinto, tilausten valvonta ja tapahtuma- sekä muutostietojen välittäminen. Toteuttamiseen puolestaan kuuluu konkreettinen tavarankäsittely, kuljettaminen, varastoiminen, tehdastyö, asiakirjojen tuottaminen, laskuttaminen, saattavien valvonta ja maksujen suorittaminen. (Sakki 2009, 21.) Ohjaamiseen sisältyvä työmäärä ja kustannukset ovat riippuvaisia siitä, miten yhteistyö tilaus-toimitusketjussa toimii muiden yritysten kanssa sekä oman yrityksen sisällä (Sakki 1997, 55).

Jotta tilaus-toimitusketju toimisi jouhevasti, huomiota tulee kiinnittää etenkin sen rajapinnoissa tapahtuvaan toimintaan. Rajapinnat ovat kohtia, joissa eri yritysten tarpeet kohtaavat. Vastaavanlaisia rajapintoja on kuitenkin myös kunkin yrityksen sisällä. Paremmalla yhteistyöllä eri toimijoiden välillä olisi mahdollista välttää rajapinnoissa tapahtuva

päällekkäinen työ tai sellainen toiminta, josta aiheutuu seuraavalle portaalle lisätyötä. Sujuva yhteistyö on tärkeää myös turhien kustannusten syntymisen ehkäisemiseksi. (Sakki 2009, 22.) Osa tilaus-toimitusketjun työvaiheista pystyttäisiin kokonaan poistamaan automatisoinnin myötä ja näin ollen työaikaa vapautuisi muihin asioihin (Sakki 2009, 42 - 43).

Ongelmat ohjaamisessa näkyvät suurten kustannusten lisäksi yrityksen sisäisinä ongelmina sekä vaikeuksina toimia joustavasti muiden yritysten kanssa. Mikäli tieto ei virtaa, ei myöskään tavara liiku toivotulla tavalla. Yritys tarvitsee ammattitaitoista henkilökuntaa ja heidän käyttöönsä ajantasaista tekniikkaa ja oikeanlaiset tietojärjestelmät, jotta yrityksen toimintaedellytykset ja kilpailukyky paranee. (Sakki 1997, 55.)

### 2.3 Toiminnanohjausjärjestelmät

Yritysten eri toiminnot on usein hajautettu laajalle alueelle. Esimerkiksi myynti, ostotoiminta ja valmistus saattavat sijaita fyysisesti kaukana toisistaan, mutta silti näiden toimijoiden tulisi kyetä tehokkaaseen yhteistyöhön keskenään. Kun toiminnot ovat hajallaan, prosessien hallinta tehokkaasti ilman nykyaikaisia tietojärjestelmiä on mahdotonta. Toiminnanohjausjärjestelmät on kehitetty tukemaan yrityksen eri prosessien sujumista alusta loppuun. (Magal & Word 2012, 3.)

Laajimmalle levinneet ja monimutkaisimmat toiminnanohjausjärjestelmät ovat ERP-järjestelmiä. Nimi tulee sanoista Enterprise Resource Planning (yrityksen resurssien suunnittelu). Ne keskittyvät kunkin yrityksen sisäisten prosessien kokonaisvaltaiseen ohjaamiseen. (Magal & Word 2012, 25.) Järjestelmän ytimessä on usein yksi yhteinen tietokanta, jota yrityksen eri toiminnot hyödyntävät. Yhteinen tietokanta lisää läpinäkyvyyttä, kun kaikki toiminnot käyttävät samaa ajantasaista tietoa. Tällöin korostuu tiedon oikeellisuuden merkitys. Perustietojen, kuten materiaalisaldojen, on oltava oikein ja ajan tasalla. Yrityksen toiminnot, kuten tuotanto, henkilöstöhallinto, taloushallinto, myynti, jakelu ja hankinta käyttävät yhteistä tietokantaa. Nykyaikaisissa ERP-järjestelmissä toiminnot ovat

erillisiä moduleita, jolloin niitä voidaan ottaa käyttöön tarpeen mukaan ja vaiheittain. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2016.)

Kun yhä useammalla yrityksellä on käytössään ERP-järjestelmä, seuraava askel on yhdistää nämä järjestelmät, jolloin ne tukevat myös yritysten välisten prosessien hallintaa. SCM-järjestelmä (Supply Chain Management) on yksi esimerkki tällaisesta järjestelmästä. Se yhdistää valmistavan yrityksen ERP-järjestelmän sen tavarantoimittajien järjestelmien kanssa, jolloin tilaus-toimitusketjua voidaan ohjata järjestelmien avulla jopa raaka-ainelähteiltä loppukäyttäjille saakka. (Magal & Word 2012, 27.)

Toiminnanohjausjärjestelmien avulla voidaan parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta, kun päällekkäisen työn määrä vähenee ja kapasiteetin käyttöaste paranee. Tarkempi materiaalihojaus, alhaisempien varastojen mahdollistaminen ja resurssien parempi käyttö parantavat yrityksen taloudellisuutta. Lisäksi asiakaspalvelu ja toimitusvarmuus paranevat, kun esimerkiksi toimitusajat perustuvat tietoon. (Toiminnanohjausjärjestelmä 2016.)

#### 2.4 Hankintatoimi

Hankinnalla on merkittävä rooli yrityksen toiminnassa sekä koko tilaus-toimitusketjussa. Sen tarkoituksena on hankkia arvoa yritykselle ja asiakkaille. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31.) Yksi hankinnan keskeisistä tavoitteista on hankkia parhaat mahdolliset toimittajat tilaus-toimitusketjuun. Tämä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä jo olemassa olevien toimittajien kanssa sekä uusien kustannustehokkaampien toimittajavaihtoehtojen kartoittamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 364.)

Hankinta pitää sisällään kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat. Siihen kuuluvat muun muassa tuotannon tarvitsemat materiaalit, ulkopuolisen työvoiman vuokraus, asiantuntija- ja rahoituspalvelut sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyvät palvelut.

Käytännössä yritystoiminnan suorista kustannuksista määrittelyn ulkopuolelle jäävät vain välittömät palkat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59.)

Hankintatoiminnassa voidaan erottaa strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Strateginen hankintatoimi on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 105). Se käsittää toiminnan suunnittelun, ohjaamisen ja kehittämisen, henkilöstöjohtamisen, raportoinnin, yrityksen johtamiseen osallistumisen sekä operatiivisen tason kehitystyön. Strateginen hankintatoimi pyrkii ennen kaikkea olemaan ennakoivaa. Toimittajamarkkinoiden muutoksiin pyritään vaikuttamaan ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62 – 63, 90.)

Taktiseen hankintatoimeen kuuluu toimittajavalintaan liittyvät tehtävät, sopimusneuvottelut, yhteistyö yrityksen muiden toimintojen kanssa, toimittajayhteistyö, seuranta, tilastointi ja raportointi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 90). Operatiiviseen tasoon sisältyy puolestaan hankintatoimen päivittäiset perustoiminnot, kuten tilauksenteko, toimitusvalvonta, laskujen tarkastaminen sekä reklamaatioiden ja palautuksien käsittely (Hankintatoimi ja ostotoiminta 2016).

Suurin osa hankintahenkilöstön työajasta kuluu operatiivisen tason tehtävien hoitamiseen. Samoin suurin osa hankinnan toiminnallisista kuluista syntyy operatiivisella tasolla. Toimintatapoja kehittämällä voidaan vähentää operatiivisen ostotyön osuutta ja keskittää voimavaroja strategisiin ja toimittajien hallintaan liittyviin tehtäviin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 89 – 90.)

Perinteisesti hankinnan tarkoituksena on ollut taata yrityksen muiden toimintojen sujuvuus ostamalla sitä, mitä muilta osastoilta on pyydetty (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61). Toimittajia kilpailutettiin paljon ja ostohintaa pidettiin tärkeimpänä kriteerinä. Tämä johti siihen, että sopimukset olivat lyhytaikaisia ja tavarantoimittajat vaihtuvat useasti. Nykyään hankintatoimessa keskitytään myös muihin oleellisiin tekijöihin kuin hintaan. Näitä ovat muun muassa läpimenoaikojen nopeuttaminen,

asiakslähtöisyys, yhteistyöverkostot, operatiivisen tason automatisointi ja globalisoituminen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 114.)

## 2.5 Hankinnan merkitys kilpailukyvyllä

Hankintatoimen avulla voidaan merkittävästi parantaa yrityksen kilpailuasemaa. Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa, ulkoistavat toimintonsa ja hankkivat tarvitsemiaan palveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, jolloin hankinnan merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja taloudelliselle menestykselle korostuu entisestään. (Hankintatoimi ja ostotoiminta 2016.)

Se, miten hankintaa ja toimittajamarkkinoita hoidetaan, vaikuttaa yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen monilla tavoilla. Toimintatavoilla voidaan vaikuttaa liikevaihtoon, katteisiin, kiertonopeuksiin, kustannuksiin ja sitoutuneeseen pääomaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 103.)

Esimerkiksi mahdolliset myöhästelyt, laatuvirheet ja keskimääräistä korkeampi kustannustaso heikentävät yrityksen kannattavuutta. Asiakkaat saattavat alkaa kaihtaa yritystä, jolloin liikevaihto pienenee ja samaan aikaan korkeat materiaalikustannukset alentavat tuottoa. Vaarana on, että sijoittajat menettävät kiinnostuksensa yritystä kohtaan ja pahimmassa tapauksessa toiminta joudutaan lopettamaan kokonaan. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 191.)

Lisäarvoa asiakkaalle saadaan aikaan vain oikeilla toimittaja- ja materiaalivalinnoilla. Markkinoiden, hintojen ja toimittajien kehitystä on seurattava jatkuvasti. Kyky vastata nopeasti tapahtuneisiin muutoksiin tuo yritykselle kilpailuetua muihin nähden. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 191.)

## 2.6 Hankintojen tehostaminen

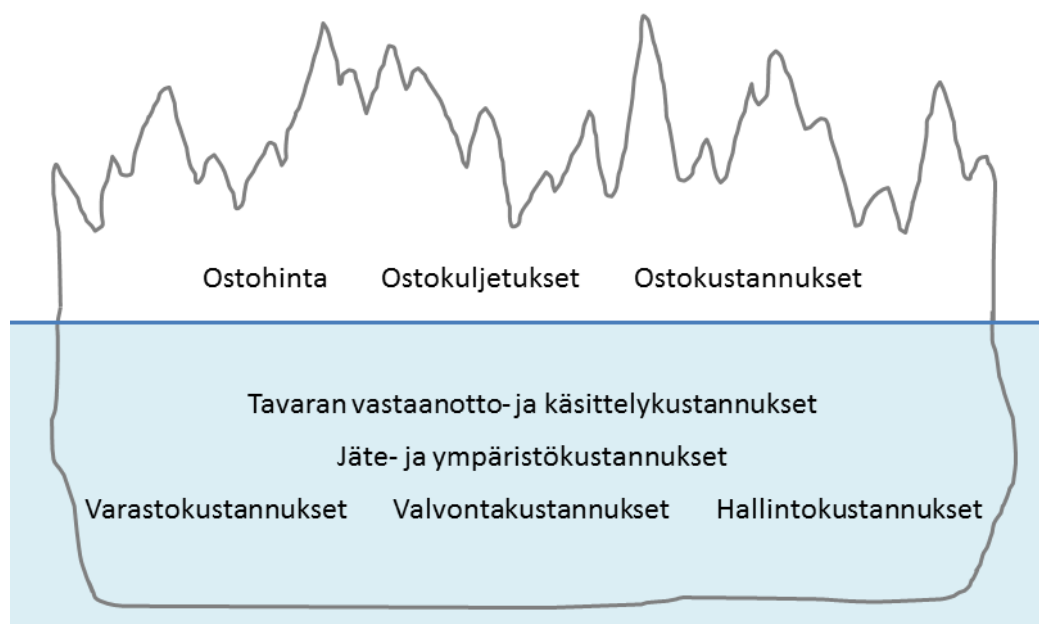
Ulkopuolelta ostettavat tavarat, materiaalit ja palvelut muodostavat useissa yrityksissä suurimman yksittäisen kustannuserän. Teollisuudessa suorien



hankintakustannusten osuus liikevaihdosta on keskimäärin 58 %. Jos mukaan lasketaan myös investointihankinnat ja hankinnanehtoiset rahoitus- ja henkilöstöpalvelut sekä muut vastaavat palvelut, hankintojen osuus liikevaihdosta on jo noin 84 %. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 84 – 85.) Hankittujen palveluiden ja tuotteiden osuuden ollessa näin merkittävä, on syytä kiinnittää huomiota ostojen tehokkuuteen (Ritvanen & Koivisto 2006, 104).

Hankintatoimen tehostamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottoon. Kustannusten alentaminen on yksi tehostamisen keino. Tuloksen parantaminen on helpompaa vähentämällä hankintakustannuksia kuin lisäämällä myyntiä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 120 – 121.)

Ostotoimintaan liittyy monenlaisia kustannuksia. Kuviossa 3 on esitetty ostokustannusten jäävuorimalli. Ostohinta ja kuljetukseen liittyvät kustannukset ovat vain jäävuoren huippu koko ostotoiminnan aikaansaamasta kustannuskertymästä. Näiden lisäksi on lukuisia piilokustannuksia, joita ei yleensä mielletä suoraan ostokustannuksiksi. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 78 – 79.)



KUVIO 3. Ostokustannusten jäävuorimalli (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 78).

Piilokustannuksia syntyy herkästi kahdella tavalla. Tietyn kokoiseen ostoerään päädytään usein myyjän tarjoamien alennusten perusteella. Jos erä on kuitenkin ostavan yrityksen tarpeisiin liian suuri, käyttämättä jäänyt tavara on varastoitava, mistä puolestaan aiheutuu kustannuksia. Toinen merkittävä piilokustannusten aiheuttaja on hankitun tavaran ja toimituksen laatu. Jos halpa hinta on saanut ostavan yrityksen suosimaan heikkolaatuisempaa tuotetta, kasvaa riski laaturiheisiin, puutteisiin ja myöhästymisiin, jotka puolestaan kasvattavat kustannuksia toisaalla. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 79.)

Kustannuksia voidaan säästää ajoittamalla hankinnat oikein ja optimoimalla eräkoot (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 69 – 70). Yhdistämällä tilauksia, kilpailuttamalla ja toimittajan vaihtamisella voidaan myös mahdollisesti vaikuttaa kustannuskertymään. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmien parantaminen ja eri toimintojen yksinkertaistaminen säästävät kustannuksia. (Ritvanen & Koivisto 2007, 120 – 121.)

Toimittajien vaihtaminen usein, esimerkiksi vuosittain, ei välttämättä ole taloudellisin vaihtoehto. Jatkuva tarjousten käsittely ja sopimusneuvottelut vievät resursseja samoin kuin sujuvan yhteistyön opettelu uuden toimittajan kanssa. Pitkäaikainen yhteistyö muutaman merkittävän toimittajan kanssa alentaa kustannuksia, kun molemmat osapuolet oppivat toisen toimintatavat ja ovat hioneet molempia osapuolia tyydyttävän yhteistyömallin. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 77).

Usein ongelmana on myös toimittajien suuri määrä. Lähes samanlaista tavaraa tai palvelua on ostettu useammalta toimittajalta ja vielä mahdollisesti pienissä erissä. Seurauksena on ollut pikkulaskuja, pienlaskutuslisiä, ylimääräisiä rahtikuluja, turhia käsittelykuluja, toiminnallista yhteensopimattomuutta ja laatueroja. Toimittajien määrän vähentäminen saattaisi tuntua järkevältä vaihtoehdolta. Sitä ei kannata kuitenkaan tehdä hallitsemattomasti. Eikä toimintaa kannata jättää yhden toimittajan varaan, jolloin riskit kasvavat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96 – 97.)

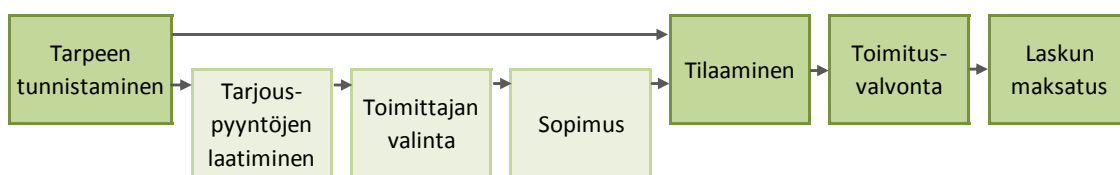
Hankintaprosessissa, kuten myös tilaus-toimitusketjussa, jokaisen yksittäisen toiminnon suorittaminen aiheuttaa kustannuksia. Yrityksissä tuleekin varmistaa se, että jokainen vaihe suoritetaan niin, että sitä ei tarvitse tarkistaa tai tehdä uudestaan. (Sakki 2009, 42.) Henkilöiden, jotka työskentelevät yrityksen eri toiminnoissa, on tärkeää ymmärtää oman panoksen merkitys prosessin sekä ketjun kokonaistehokkuuteen. Paras hyöty saadaan, kun yrityksen sisällä sekä koko tilaus-toimitusketjun matkalla eri osapuolet tekevät yhteistyötä keskenään ja jakavat tietoa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31.)

Tehostamisen avulla tuotteiden hinnat pystytään pitämään kilpailukykyisinä ja asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin. Tämä vaikuttaa suoraan tuotteiden ja palveluiden suurempaan menekkiin ja asiakkaiden määrän lisääntymiseen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 120.)

### 3 HANKINTAPROSESSI

Hankintaprosessi koostuu eri vaiheista, jotka tähtäävät samaan päämäärään. Vaiheet voidaan kuvata esimerkiksi kuvion 4 kaltaisena ketjuna. Ostettaessa tuttua tavaraa tutulta toimittajalta hankintaprosessi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta ja tavaran tilaamisesta. Toimitusvalvonta pitää sisällään tavaran lähetyksen, kuljetuksen ja vastaanoton. Lopuksi maksetaan lasku. (Lysons & Farrington 2006, 4.) Hankintaprosessin monivaiheisuus vaikuttaa siihen, että yhteistyön merkitys yrityksen muiden toimintojen, kuten markkinoinnin ja tuotannon, kanssa korostuu (Ritvanen & Koivisto 2007, 114).

Toisinaan, kun esimerkiksi jollekin uudelle osalle tai komponentille tarvitaan toimittaja, ostoprosessi pitää sisällään myös tarjouspyyntöjen laatimista, sopimusneuvotteluja, toimittajan valinnan sekä varsinaisen sopimuksen teon (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 187).



KUVIO 4. Hankintaprosessi.

Ostaminen on hankintaa paljon suppeampi käsite. Ostamisessa joku muu taho on jo määritellyt, mitä tarvitaan, kun taas hankinta lähti tarpeen määrittelystä. Ostamiseen ei sisälly myöskään toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallintaa. Ostotoiminta on tiivistettynä operatiivisen tason toimintaa. Se painottuu päivittäisten rutiinien ja tilaamisen hoitamiseen. (Iloranta-Pajunen & Muhonen 2008, 59, 62.)

Operatiivisella tasolla suurimmat ongelmat ovat kiire ja toiminnan suunnittelemattomuus. Heikko tiedon kulku tai sen hitaus oman yrityksen sisällä tuo työhön omat haasteensa. Lisäksi kysyntäennusteita ei ole tai ne ovat puutteellisia. Tyypillisesti yrityksen tietojärjestelmä ei kykene

tukemaan ostajan työtä riittävästi tai kaikkia sen ominaisuuksia ei osata hyödyntää. Järjestelmän kehittäminen on usein merkittävässä roolissa suuressa osassa hankinnan kehittämissuunnitelmista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 90.)

### 3.1 Tarpeen tunnistaminen

Jonkin osan tai komponentin hankinta saa alkusysäyksenä hankintatarpeen tunnistamisesta (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 186). Vaihe on kriittinen, sillä tällöin määritellään muun muassa mitä tarvitaan, kuinka usein, missä muodossa ja miten toimitettuna. Valmistavassa yrityksessä raaka-aineiden ja komponenttien tarve on usein suhteellisen helppo määritellä, koska tarve on suoraan kytköksissä valmistukseen ja myytäviin tuotteisiin. (Tarvekartoitus 2016.) Yrityksen toimintatavat, materiaalin kulutus, toimituserän suuruus ja toimitusaika vaikuttavat siihen, mikä oikea tilaushetki on (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 186).

### 3.2 Toimittajan valinta

Kun hankintatarve on tunnistettu, kartoitetaan potentiaaliset tavaralähteet. Lähde voi olla jokin ulkopuolinen tavarantoimittaja tai esimerkiksi oman yrityksen eri osasto. Mikäli päädytään ulkopuoliseen toimittajaan, prosessiin saattaa sisältyä tarjouspyyntöjen lähettämistä ja tarjousten vastaanottamista, joiden perusteella sopiva toimittaja valitaan. Tavallisemmin käytetään kuitenkin jo tuttuja toimittajia, joiden kanssa on tehty pitkäaikaisia sopimuksia. (Magal & Word 2012, 103, 106.)

Tarjousten pyytäminen, antaminen, vertaaminen ja niistä neuvottelemisen vie paljon ostajan ja myyjän aikaa. Yritysten tulisi pyrkiä siihen, että kaupoista voidaan sopia isompina kokonaisuuksina eikä jokaisesta toimituksesta tarvitse tehdä omaa erillistä tarjouspyyntöä ja tarjousta. (Sakki 2009, 42.) Pitkäaikaiset asiakas-toimittajasuhteet mahdollistavat toimituskäytännöt, jotka hyödyttävät molempia osapuolia (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 187).

### 3.3 Tilaaminen

Itse hankintatilaus voidaan hoitaa monella tavalla. Ostaja on perinteisesti tehnyt myyjälle tilauksen, kun jotakin tarvitaan. On olemassa kuitenkin muitakin keinoja tilaamiseen. Voidaan käyttää esimerkiksi niin sanottua kotiinkutsua, jolloin se henkilö, joka kyseistä tavaraa tarvitsee, tilaa sitä aina tarpeen mukaan. Toinen vaihtoehto on se, että myyjä seuraa itse esimerkiksi automaattisesti toimitettujen raporttien avulla, mitä ostajayrityksessä tarvitaan ja huolehtii tavaraa riittävästi paikalle. (Sakki 2009, 42.)

Tilauksessa kerrotaan tarkat vaatimukset tuotteen tai palvelun toimittamisesta. Tilauksessa ilmoitetaan tilausnumero, tuote- tai palvelukuvaus, hinta, määrä, maksuehto, toimitusaika ja toimituslauseke sekä toimitus- ja laskutusosoite. Vastaanotettuaan tilauksen toimittaja lähettää usein ostajalle tilausvahvistuksen (Tilaus 2016.)

Toiminnanohjausjärjestelmät helpottavat tilausten tekemistä. Ostajan ei välttämättä tarvitse syöttää kaikkia tarvittavia tietoja järjestelmään vaan riittää, että ostaja hyväksyy järjestelmän ehdottamat tilaukset. Joissain tapauksissa tilauksessa tarvittavia tietoja ei löydy ennalta järjestelmästä, jolloin ostaja joutuu syöttämään ostotilaukseen manuaalisesti. (Magal & Word 2012, 107 – 108.) Nykyinen tietotekniikka mahdollistaa myös sen, että ostaja voi syöttää ostotilauksen suoraan myyjän järjestelmään tai ne siirtyvät järjestelmästä toiseen automaattisesti. Tämä vähentäisi tietojen manuaalista käsittelyä entisestään, kun myyjän ei tarvitse itse näpytellä vastaanotetun tilauksen tietoja yrityksen omaan järjestelmään. (Sakki 2009, 42.)

### 3.4 Toimitusvalvonta

Kuljetusten tärkein tavoite on saada tavara oikea-aikaisesti oikeaan osoitteeseen mahdollisimman kustannustehokkaasti (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 191). Tavaraa tulisi kuljettaa suuremmissa kokonaisuuksissa, jotta kuljetuskustannukset eivät kasvaisi liikaa.

Kuljetusten tehokkuutta pystyy nostamaan karsimalla osan tavarantoimittajista pois. Yksi mahdollisuus on selvittää voisiko kuljetuksia yhdistää muiden lähialueiden yritysten kanssa. (Sakki 2009, 42.)

Tavaran vastaanotto on se toiminto tilaus-toimitusketjussa, jossa yritys on ensimmäistä kertaa fyysisesti kosketuksissa hankitun tavaran kanssa. Tavaran vastaanottajalla tulee olla tiedot tilatusta tavarasta, jotta hän voi verrata tilausta toimitukseen ja selvittää saapuneen tavaran oikeellisuuden. Vastaanotossa tarkastetaan myös tavaran kunto ja todetaan mahdolliset viat tai kuljetusvauriot. Seuraavaksi tavara kirjataan saapuneeksi. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 188.)

Ostava yritys tarkistaa aina saapuvan tavaran, syöttää saapumistiedot käytössä olevaan tietojärjestelmään ja toimittaa tavaran joko varastoon tai suoraan käyttöön. Nykyään erilaisten teknisten menetelmien ansiosta tavaran vastaanottamiseen käytettävää aikaa voidaan merkittävästi pienentää, kun tietojen käsittelystä manuaalisesti luovuttaisiin. (Sakki 2009, 42.)

### 3.5 Laskun maksatus

Tavarantoimittaja lähettää ostaja yritykselle laskun, jossa tarkastetaan sen yhteneväisyys tilauksen ja toimituksen kanssa. Oikein laadittu lasku hyväksytään ja maksetaan, minkä jälkeen hankintaprosessin voidaan katsoa päättyneen. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 189.)

Toisinaan tilauksen tiedoissa ja laskussa saattaa olla eroja. Esimerkiksi laskussa ilmoitettu hinta tai toimitetun tavaran määrä saattaa poiketa tilatusta. Riippuu yrityksen käytännöistä ja määritellyistä poikkeamarajoista, voidaanko lasku hyväksyä. Mikäli esimerkiksi hinta poikkeaa liikaa, laskua ei voida hyväksyä. Tällöin aloitetaan selvitystyö poikkeaman syistä. (Magal & Word 2012, 116.)

### 3.6 Reklamaatiot

Toisinaan tilatun tavaran virheet ovat piileviä ja ilmenevät vasta, kun ne ovat jo tuotannossa tai jopa toimitettuna asiakkaalle. Tällöin toimittajalle laaditaan reklamaatio. Toimittajien kanssa on hyvä neuvotella jo toimitussopimusta laadittaessa korvausmenettelystä, johon ryhdytään aiheellisten reklamaatioiden osalta. Reklamaatiotapauksissa hankintaprosessi päättyy vasta, kun reklamaatio ja siihen liittyvä sanktio on saatu käsiteltyä. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 189.)



#### 4 CASE: ISKU TEOLLISUUS OY

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastateltavina olivat kohdeyrityksen myyjä, järjestelmäasiantuntija, tuotteistuspäällikkö sekä ostaja. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2016 aikana teemahaastatteluina. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto käytiin läpi ja analysoitiin.

Haastattelujen tueksi laadittiin lista haastattelun aikana läpikäytävistä aihepiireistä (liite 1). Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua aihepiireihin etukäteen. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja kestivät noin 40 minuuttia kukin.

Haastattelussa selvitettiin yksityiskohtaisesti erikoiskankaiden hankintaprosessin eri vaiheet alkaen siitä hetkestä, kun asiakas ilmaisee halunsa erikoiskankaiseen tuotteeseen aina siihen asti, kun kangas saapuu varastolle. Haastattelun aikana käytiin läpi myös hankintaprosessiin liittyviä haasteita sekä ongelmakohtia. Lisäksi kartoitettiin mahdollisia kehitysehdotuksia. Lopuksi selvitettiin vielä, miten uusi toiminnanohjausjärjestelmä mahdollisesti muuttaa hankintaprosessia.

Tutkimuksen aineisto sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi tutkimustulokset ja johtopäätökset jäävät vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön johdannossa todettiin, että menestyäkseen taloudellisesti, yrityksen on suunniteltava prosessit niin, että ne tuovat asiakkaalle riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin. Arvoa voidaan kasvattaa karsimalla kustannuksia. Toiminnan tehostaminen on yksi tapa vähentää kustannuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten erikoiskankaiden hankintaprosessia Isku Teollisuus Oy:ssä voidaan tehostaa.

Päätutkimuskysymyksen avuksi laadittiin kaksi alatutkimuskysymystä:

- Mitkä ovat erikoiskankaiden hankintaprosessin ongelmakohdat?
- Miten uusi toiminnanohjausjärjestelmä muuttaa tilausprosessia?

Opinnäytetyön teoriaosuus oli jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin hankintaa osana tilaus-toimitusketjua ja toisessa luvussa tutustuttiin hankintaprosessin vaiheisiin.

Empiriaosuus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla neljää toimeksiantajayrityksen työntekijää. Empiriaosuuden aluksi esiteltiin toimeksiantajayritys ja erikoiskankaat. Sen jälkeen kuvattiin erikoiskankaiden hankintaprosessi, esitettiin haastatteluissa kerätty aineisto ja johtopäätökset.

Tässä työssä on Laamasen ja Tinnilän ohjeiden mukaan mallinnettu erikoiskankaiden hankintaprosessi ja mietitty niitä kriittisiä tekijöitä prosessissa, joita kehittämällä, asiakkaan kokemaa arvoa voidaan parantaa. Täsmällisyys toimitusajoissa on yksi arvoa kasvattava tekijä ja sen saavuttaminen on tutkimuksen mukaan suurimmalta osaltaan kiinni Isku Teollisuus Oy:n omissa toimintatavoissa.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, toimivan prosessin avain on tiedonkulku. Tavara virtaa halutulla tavalla vain, jos tieto liikkuu oikein ja ajantasaisesti. Tutkimus osoitti, että Isku Teollisuus Oy:ssä tulisi kiinnittää huomiota etenkin erikoiskankaiden toimitusajoista tiedottamiseen. Jos myyjät eivät

tiedä kankaiden todellista toimitusaikaa toimittajalta tehtaalle ja edelleen valmiiksi tuotteeksi, ei voi olettaa, että he osaavat myydä tuotteet asiakkaalle riittävän pitkällä toimitusajalla. Tiedot eri tuotteiden toimitusajoista tulisi olla saatavilla yhdessä paikassa niin, ettei se jätä tulkinnanvaraa lukijalle.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös yrityksen rajapinnoissa tapahtuvaa päällekkäistä toimintaa. Turhia kustannuksia syntyy, kun samoja toimenpiteitä tehdään useaan kertaan yrityksen eri toiminnoissa tai niin, että tehty työ aiheuttaa toiselle lisätyötä. Ei tunnu järkevältä, että Isku Teollisuus Oy:ssä myyjä syöttää ensin manuaalisesti myyntitilauksen järjestelmään, ostaja poimii tiedot Excelistä käsinkirjoittaen tilauslapuille, jonka jälkeen syöttää vielä kerran ostotilauksen manuaalisesti järjestelmään, josta tilaus vasta lähtee toimittajalle.

Tutkimus osoitti, että myyjien tulisi olla tarkkana myyntitilausta tehdessään, että tilaus menisi kerralla oikein. Väärin syötetty tilaus aiheuttaa ostajalle lisätyötä. Lisäksi kankaan toimituksen kannalta kallista aikaa kuluu hukkaan, kun joudutaan selvittämään, mitä myyntitilauksella todellisuudessa piti olla. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, olisi tärkeää, että jokainen henkilö yrityksen eri toiminnoissa ymmärtäisi oman työn merkityksen prosessin kokonaistehokkuudelle.

Päällekkäisestä työstä pitäisi päästä eroon. Etenkään tilaustietojen kirjoittaminen käsin ei ole nykyaikaa ja siitä pitäisi pyrkiä luopumaan. Kuten Sakki myös toteaa, yrityksen toimintaedellytykset ja kilpailukyky paranee, kun käytössä on ajantasainen tekniikka ja oikeanlaiset tietojärjestelmät. Yksi yhtenäinen toiminnanohjausjärjestelmä koko yrityksen käytössä lisäisi läpinäkyvyyttä ja vähentäisi päällekkäisen työn määrää. Toiminnanohjausjärjestelmä uudistus vastaa osittain tähän tarpeeseen. Rajapinnat vähenevät ja tieto on helpommin ja nopeammin yhä useamman käytettävissä, kun yrityksen eri toiminnot käyttävät samaa järjestelmää.

Tutkimuksessa selvisi, että suurin haaste erikoiskankaiden tilaamisen

monivaiheisuuden vähentämisessä on kuitenkin se, että kankailla ei ole omia koodeja. Kangas- ja värikohtaisten koodien avulla kankaiden tilaaminen on huomattavasti helpompaa ja järjestelmästä pystyisi hakemaan kangaskohtaisia tietoja. Tällä hetkellä tiedot on saatavissa vain hintaryhmittäin.

Yksi ajankohtainen ja tärkeä jatkotutkimusaihe voisi olla, että miten erikoiskankaat kannattaisi koodata jatkossa, jotta kankaiden tilaaminen olisi helpompaa ja voitaisiin välttyä turhalta päällekkäiseltä työltä. Ostajan olisi esimerkiksi hyvä saada tulostettua järjestelmästä selkeä raportti, jonka avulla tilaukset olisi nopea ja helppo tehdä.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiatieto Teknova Oy.

Lysons, K. & Farrington B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. 7. painos. Essex, Englanti: Pearson Education Limited.

Magal, S. & Word, J. 2012. Integrated business processes with ERP systems. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

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

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 181 – 185.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

## Elektroniset lähteet

Hankintatoimi ja ostotoiminta 2016. Reijo Rautauoman säätiö, Logistiikan maailma [viitattu 29.4.2016]. Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi\\_ja\\_ostotoiminta](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta)

Katila, L. 2015. Ostotoiminnan kehittäminen. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 9.6.2016]. AMK-opinnäytetyö.

Saatavissa:

[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/95320/Katila\\_Lari.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/95320/Katila_Lari.pdf?sequence=1)

Mäenpää, H. 2013. Hankintaprosessin kehittäminen. Case: Konserni X.

Visamäki: Hämeen ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 9.6.2016].

AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/59450/Maenpaa\\_Hille.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/59450/Maenpaa_Hille.pdf?sequence=1)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006a. Validiteetti.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 8.5.2016]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L3_3_1.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006b. Reliabiliteetti.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 8.5.2016]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L3_3_2.html)

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet.

Lahden ammattikorkeakoulu – Masto. [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:

<https://masto.finna.fi/Record/masto.140571>

Tarvekartoitus 2016. Reijo Rautauoman säätiö, Logistiikan maailma [viitattu 15.4.2016]. Saatavissa:

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

Tilaus 2016. Reijo Rautauoman säätiö, Logistiikan maailma [viitattu

16.4.2016]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tilaus>

Toiminnanohjausjärjestelmä 2016. Reijo Rautauoman säätiö, Logistiikan maailma [viitattu 14.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelun aihepiirit yrityksen edustajille.

#### Haastattelu, aihepiirit

##### 1. Yleistä erikoiskankaiden käytöstä

- asiakkaat ja kohteet
- suosittuus
- asiakkaan odotukset ja vaatimukset

##### 2. Hankintaprosessi

- Yksityiskohtainen kuvaus tehtävistä toimenpiteistä
  - myyntitilauksen tekeminen
  - tilauksen kulku järjestelmissä
  - ostotilauksen tekeminen
  - toimitusvalvonta

##### 3. Ongelmakohdat

- Ongelmallisiksi koetut asiat hankintaprosessissa

##### 4. Kehitysehdotukset

- Keinoja, joilla kohdan 3 ongelmat voitaisiin ratkaista

##### 5. Uuden AX 2012:n käyttöönotto

- muutokset järjestelmissä
- muutokset erikoiskankaiden tilaamisessa