



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sanna Rinkinen

Asiakaslähtöinen hankintaprosessi

Case: Tammer-Tukku

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

27.3.2019

Tekijä(t) Otsikko	Sanna Rinkinen Asiakaslähtöinen hankintaprosessi
Sivumäärä Aika	53 sivua + 3 liitettä 27.3.2019
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Lehtori Suvi Moll
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tehokas ja toimiva prosessikaaviomuotoinen hankintaprosessikuvaus Tammer-Tukulle. Prosessin tuli olla asiakaslähtöinen ja parantaa asiakastuntemusta osto-organisaatiossa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsittelee hankinnan eri kehitysvaiheita, ja kuinka oston ja myynnin välistä yhteistyötä voidaan hyödyntää yrityksen kilpailueduksi. Kuiluanalyysin tavoitteena on hahmottaa kuinka yrityksen oletukset voivat erota suuresti asiakkaiden kokemasta palvelusta. Yrityksen ei tulisi olettaa mitään, vaan päätöksenteon tulee perustua faktaan. Teoriaosuus käsittelee myös hiljaisen tiedon siirtymistä ja organisaatorajojen ylittävää yhteistyötä. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätökseen, ja kuinka asiakasuskollisuus ja tuotto korreloivat keskenään.</p> <p>Teoreettisen viitekehysten pohjalta tehty hankintakuvaus oli pelkistetty ja noudatteli leanista tuttua jatkuvaa kehittymistä. Edellisen kauden valikoimapalautte oli pohjana seuraavan kauden valikoimasuunnitelmalle. Uudistettua prosessikuvausta testattiin Tuoteryhmällä Y ja valikoimakysely lähetettiin Tammer-Tukun asiakkaille sähköpostilla myyjien toimesta. Vastauksia saatiin vain kaksi kappaletta. Tutkimusta päätettiin siirtää keväälle 2019, jolloin palautetta kysyttiin kasvotusten kotimaisilta asiakkailta asiakastapaamisisten yhteydessä. Asiakaspalautetta kysyttiin teemahaastatteluna ja teemat oli valittu teoreettisen viitekehysten pohjalta, sekä tuotepäällikkö X:n toiveiden mukaisesti.</p> <p>Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisia, sekä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Hankintaprosessin vaiheet vähenivät lähes puoleen ja valikoimapalautteen määrä kasvoi kolminkertaiseksi. Hankintaprosessin pilotoinnin jälkeen huomattiin, että dialogi ja spontaani palaute myyjien ja ostajan välillä kasvoi, joka helpotti valikoiman suunnittelua.</p> <p>Lopputuloksena on toimiva hankintaprosessi, joka kannustaa sidosryhmien väliseen dialogiin.</p>	
Avainsanat	Hankintaprosessi, prosessin kehittäminen, asiakaslähtöisyys

Author(s) Title	Sanna Rinkinen Customer Focused Purchasing Process
Number of Pages Date	53 pages + 3 appendices 27 March 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Program	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor(s)	Suvi Moll, Senior Lecturer
<p>The goal of this theses was to create an efficient and functional purchasing process chart to a Finnish wholesale company Tammer-Tukku. The process chart should include a clear customer focus and the goal was to enhance customer knowledge in the purchasing organisation.</p> <p>The focus in the theoretical part of the thesis was on the development stages of purchasing and turning the cooperation of different departments into a competitive advantage. The GAP analysis helped to see how companies may assume that they know what the customers want but, in reality, the customers' experience may be different. The decision-making process in companies should be based on facts, not assumptions. Organisations have a lot of tacit knowledge and cross organizational cooperation should be improved. It is important to recognize which things influence on customers' decision making: what things customers value and what things are critical. There is also a correlation between customer loyalty and profitability.</p> <p>The new purchasing process chart developed in this thesis follows the main principles of Lean methodology's continuous improvement. The customer feedback from previous season is the base for planning the new season. The process was tested with one product group and the customer feedback form was sent out by email to Tammer-Tukku sellers. This form received only two responses; therefore, the study was renewed in spring 2019 in customer meetings face to face. Customer feedback was collected as a theme interview.</p> <p>Quantitative and qualitative research methods were used to measure the efficiency of this new process chart. As a result, the purchasing steps were reduced almost by half and customer feedback increased three times from the previous season.</p> <p>As a result, the company received a functional purchasing process chart that encourages a dialog within the organization.</p>	
Keywords	purchasing process, process development, customer orientation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	2
1.2	Nykytilanne	4
1.3	Markkinatilanne	4
2	Teoreettinen viitekehys	5
2.1	Hankinnat	5
2.1.1	Hankinnan eri kehitysvaiheita	6
2.1.2	Hankinnan ja myynnin yhteistyö	8
2.1.3	Hankinnat ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle	8
2.1.4	Hankintaprosessin tarkoitus	9
2.1.5	Hankintaprosessin kehittäminen	11
2.1.6	Hankintojen luokittelu - ABC-analyysi	12
2.2	Lean-menetelmät	13
2.2.1	Lean ja kokeilujen kehä	14
2.3	Prosessikartan laatiminen	15
2.3.1	Tehokas prosessikartta	16
2.3.2	Suorituskyvyn mittaaminen	16
2.4	Porterin arvoketju	17
2.5	GAP-analyysi	19
2.6	Asiakasodotukset	21
2.6.1	Asiakassuhteiden hallinta	23
2.6.2	Asiakassuhteiden kehittäminen	24
2.6.3	Asiakaskeskeinen liiketoiminta	24
2.6.4	Henkilökohtaisen myyntityön merkitys	25
2.7	Muutosjohtaminen	26
2.7.1	Muutosvastarinta	26
2.7.2	Organisaatorajojen ylittävä yhteistyö	27
2.8	SWOT-analyysi	30
3	Tutkimus	31
3.1	Tutkimusongelma	31
3.2	Tutkimuskysymykset ja rajaus	32
3.3	Tutkimusmenetelmät	33
3.4	Tutkimusmittareiden esittely	34
3.5	Nykyinen hankintaprosessi	35
3.6	Nykytilanteen määrittelemine	38

3.7	Hyvän hankintaprosessin ominaispiirteet	39
3.8	Uudistetun hankintaprosessin suunnittelu	40
3.9	Uudistettu hankintaprosessi	41
3.9.1	Valikoimapalautteen kerääminen	44
4	Tulokset	45
4.1	Arvio tulosten onnistumisesta	47
4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti	47
4.3	Tutkimuksen validiteetti	47
5	Pohdinta	48
5.1	Viitekehyksen soveltuminen kehityshankkeeseen	49
5.2	Ehdotukset jatkotoimenpiteistä	49
5.3	Itsearviointi	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Ostajan avoimet kysymykset	
	Liite 2. Asiakaspalautekysely	
	Liite 3. Asiakas- ja hankintaprosessintuntemus	

1 Johdanto

Tein opinnäytetyöni Tammer-Tukku Oy:lle, johon olin yhteydessä opinnäytetyöprosessin alkaessa. Tammer-Tukku on kotimainen tukkualan yritys, jolla on pitkät perinteet. Halusin tehdä heille opinnäytetyön, koska näen että tukkukauppa on murroksessa, ja sillä on hyvät kehittymismahdollisuudet, jos hankintastrategia on hyvä ja prosessit ovat tehokkaita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Tammer-Tukun hankintaprosessia niin että siihen saadaan integroitua asiakaspalautteiden kerääminen. Pyrin kehittämään mallin, jolla myyntiorganisaatiosta tärkeä asiakaspalautte saadaan kulkemaan aina hankintaorganisaatioon saakka, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää valikoiman suunnittelussa. Yksi yrityksen haasteista oli, että osa henkilöstöstä ei työskentele fyysisesti samassa paikassa, jolloin paljon hiljaista tietoa jää myös saamatta.

Teoreettisessa viitekehyksessä tutkin, kuinka hankintaprosessia voidaan kehittää ja kuinka yritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Yritys pystyy tarjoamaan kokonaisvaltaisempaa ja luotettavampaa palvelua tunnistamalla asiakastarpeet. Valikoimapalautteen avulla ostaja pystyy suunnittelemaan seuraavan kauden valikoiman paremmin. Parempi asiakastuntemus ja yksilöllisempi palvelu auttavat yritystä myös erottautumaan kilpailijoistaan. Lisäksi tutkin kuinka laaditaan tehokas prosessikartta. Tutkimuksen lopuksi sivuan uudenlaista tekemistä ja muutostavastarintaa yrityksessä.

Opinnäytetyön tein toimintatutkimuksena, jota mitattiin laadullisin ja määrällisin mittarein. Uudistettua hankintaprosessia pilotoitiin tuoteryhmällä Y ja palautetta kerättiin näin aluksi vain kotimaisilta asiakkailta.

1.1 Kohdeorganisaatio

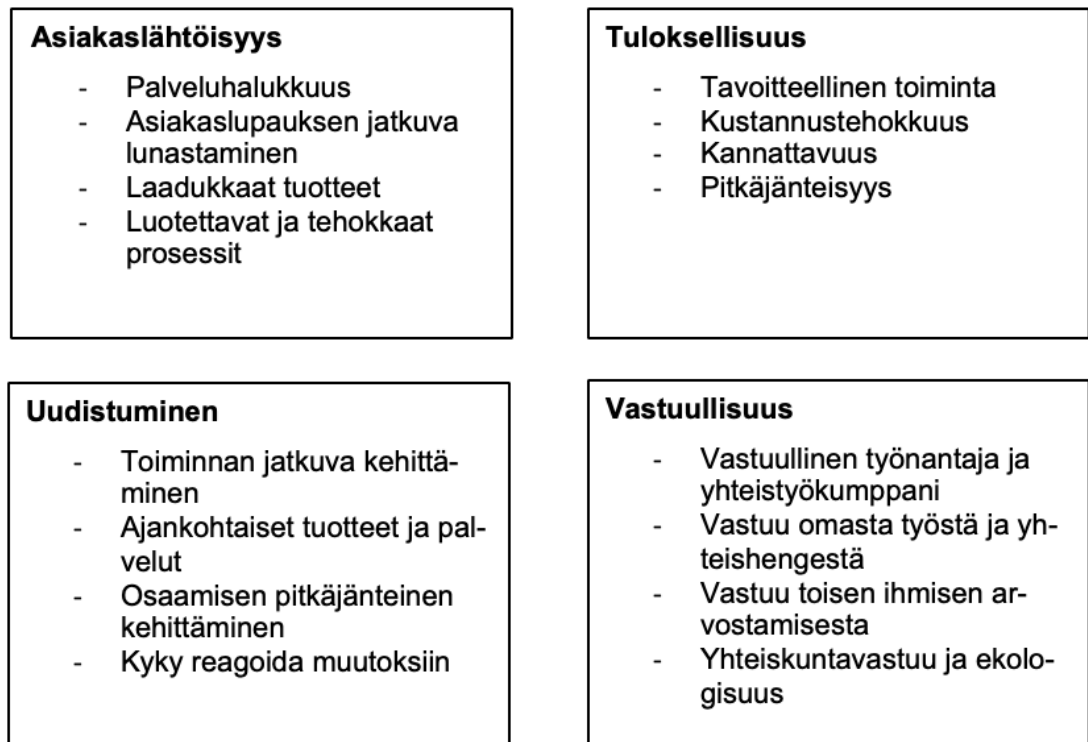
Tammer-Tukku Oy on vuonna 1954 perustettu kotitaloustavaroiden tukkukauppa. Sen liikevaihto vuonna 2017 oli noin 88 miljoonaa euroa ja se työllistää Suomessa noin 200 henkilöä. Tammer-Tukun päätoimipiste sijaitsee Tampereella, jossa on myös yli 7 000 neliömetrin päänäyttelytila. Lisäksi Tammer-Tukulla on Hämeenlinnassa yli 30 000 neliömetrin logistiikkakeskus. Tammer-Tukun valikoimaan kuuluu noin 20 000 tuotenimikettä ja sen tuotteita myydään yli 20 eri maassa. Tuotevalikoimasta noin puolet on pysyviä ja puolet tuotteista vaihtuvia sesonkituotteita. Tammer-Tukun tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa:

- Asusteet ja jalkineet
- Grillit ja grillaustarvikkeet
- Kausikoristeet
- Kodintekniikka
- Kodintekstiilit
- Lahjatavarat
- Lelut
- Siivoustarvikkeet
- Taloustarvikkeet
- Puutarhakalusteet

Tammer-Tukulla on laaja maailmanlaajuinen hankintaverkosto. Marraskuussa 2016 Tammer-Tukku liittyi BSCI-jäseneksi, jonka jäsenenä se sitoutuu olemaan osa kestävää ja vastuullista hankintaa. (Tammer-Tukku 2018.)

”Tavoitteenamme on luoda jatkuvaa lisäarvoa asiakkaillemme olemalla kokonaisvaltaisesti paras yksityinen/riippumaton hankintakanava.” (Tammer-Tukku 2017.)

Tammer-Tukku on määritellyt neljä pääelementtiä:



Kuvio 1. Tammer-Tukun arvomaailma (Tammer-Tukku, 2017)

Tammer-Tukku on kirjannut strategiaansa yhdeksi painopistealueeksi asiakastarpeiden täyttämisen. Tammer-Tukku pyrkii tarjoamaan aina ajankohtaisen tuotevalikoiman ja yllätyksellisiä uutuustuotteita. Se myös lupaa tarjota keskeisille asiakkaille räätälöityjä ratkaisuita. Toinen strateginen painopistealue on ostotoiminnan jatkuva kehittäminen. Se pyrkii sopeutumaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja uusimaan jatkuvasti tuotevalikoimaa. Tammer-Tukku kilpailuttaa jatkuvasti hankintakanavia ja pyrkii parantamaan osto-ehjoja, mutta vaalii nykyisiä päämiessuhteita. (Tammer-Tukku 2017.) Opinnäytetyössä pyrin kehittämään nykyistä hankintaprosessia, josta saadaan myös vahvuutta näihin kahteen strategiseen painopistealueeseen: tunnistamalla asiakastarpeet paremmin ja kehittämällä ostotoimintaa.

Tammer-Tukun kaupalliseen osastoon kuuluu yhdeksän ostajaa, yhdeksän ostoassistenttia, sekä tuoteturvallisuuskoordinaattori. Kotimaanmyynnissä sekä viennissä työskentelee yhteensä 18 myyntiedustajaa ja päällikköä. (Tammer-Tukku 2017.)

1.2 Nykytilanne

Tammer-Tukulla ei opinnäytetyöprosessin alussa ollut prosessikaaviomuotoista prosessikuvausta, eikä siinä oltu huomioitu palautteen keräämistä ja analysointia. Tavoitteena oli tehdä asiakaslähtöinen prosessikaavio, jota olisi henkilöstön helppo seurata ja, jossa tehtävät olisi eritelty selkeästi. Asiakaslähtöisen prosessikaavion tarkoitus oli lisätä asiakastuntemusta sekä helpottaa valikoiman suunnittelua. Lisäksi Tammer-Tukun hankintaosaston ja myynnin välistä yhteistyötä haluttiin parantaa. Organisaation henkilöstö työskentelee useista eri toimipisteistä käsin, joten opinnäytetyössä tutkin miten sisäistä viestintää voi parantaa ja hiljaista tietoa jakaa eri sidosryhmien välillä.

1.3 Markkinatilanne

Kaupanala on murroskohdassa, kun kuluttajien ostokäyttäytyminen muuttuu radikaalisti. Kuluttajilla on lukemattomia mahdollisuuksia vertailla tuotteita ja saada lisää tietoa innovaatioista verkkokaupan, sosiaalisen median ja digitalisoitumisen ansiosta. Nämä mahdollisuudet ovat tehneet kuluttajista entistä vaativampia. Menestys kaupanalalla edellyttää valittujen asiakasryhmien hyvää ymmärtämistä, jatkuvaa kehittymistä ja dialogia asiakkaiden kanssa. (Nieminen 2016, 180.) Kiristynyt kilpailutilanne pakottaa yritykset keskittymään niihin asioihin, missä se on vahvimmillaan. Kaikki muut toiminnot sen tulee ulkoistaa kannattavuuden parantamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 73.)

Ostaminen kotimaisilta toimittajilta on ollut helppoa yhteisen kielen ja kulttuuritaustan ansiosta, mutta halvemmat hinnat ovat saaneet ostajat siirtämään hankintoja ulkomaille. Hintaa voi saada sekä säästää aikaa, kun ostaja tekee tuotekehitystä yhdessä toimittajan kanssa. Ostajan yksi vaikeimmista tehtävistä on tunnistaa milloin kannattaa etsiä uusia toimittajia, ja miten niitä voisi parhaiten hyödyntää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015:78-79.)

Kaupan liiton markkinatutkimuksen mukaan tukkukauppa ei ole elpynyt ennalleen vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen, vaan toimintaympäristö on muuttunut pysyvästi. Kilpailu tukkukaupassa on kovaa ja toimintaa on tehostettava. Tukkukaupan asiakkaat ovat tehostaneet omia hankintaketjujaan ja ovat myös itse keskellä kansainvälistä kus-

tannuskilpailua. Kuitenkin nähdään, että kansainväliset markkinat ja digitalisaation hyödyntäminen edesauttaa tukkukauppaa kasvattamaan liiketoimintaa ilman työvoimanliisäämistä. (Kaupan näkymät 2018-2019. 2018.)

2 Teoreettinen viitekehys

Loppuasiakkaiden kulutustottumukset ovat muuttuneet. Kuluttajat ovat trenditietoisempia ja vaativampia. Tuotteilla tullee olla perusteltu hinnan ja laadun suhde. Samalla kuluttajat etsivät ainutlaatuisempia tuotteita. He haluavat räätälöityjä tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat juuri heidän yksilöllisiä tarpeitaan. Kuluttajat ovat myös tietoisempia ostovoimastaan ja mahdollisuudestaan vaikuttaa asioihin. He saattavat suosia ekologisempia tuotteita tai tahtoa luonnonmukaisia materiaaleja. Näin ollen kuluttajakaupasta on tullut enemmän kysyntäohjautuvaa. Tämä osaltaan tarkoittaa, että läpimenoajat ja tuotteiden elinkaari on lyhentynyt. Laajemmat tuote- ja palveluvariaatiot haastavat yritysten kannattavuuden. Yrityksen joustavuuden lisäämisessä on tuotekehityksellä keskeinen rooli. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 71-72.)

Valikoima- ja tuotesuunnittelu on yrityksessä jatkuva ja vaiheittain etenevä prosessi, jota tulee jatkuvasti seurata ja arvioida. Tuotesuunnittelu riippuu yrityksen strategiasta ja se on nykyään yhä enemmän sidoksissa muotoiluun, suunnitteluun, sekä brändin rakentamiseen. On tärkeää ymmärtää, että tuotesuunnittelun perusta ovat asiakaslähtöiset innovaatiot, joissa otetaan huomioon myös muuttuvat asiakastarpeet. (Lehtinen, Niinimäki 2005, 45.) Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä, pitää sen jatkuvasti peilata omaa kehitystä, kuluttajien mieltymyksiä ja kilpailijoiden kehitystä (Lindberg-Repo 2005, 91). Parhaimmissa yrityksissä koko organisaatio pyrkii keräämään uutta tietoa markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaistaan. Menestyvät yritykset jalostavat saatua tietoa tehokkaasti ja käyttävät monipuolisesti hyväkseen. (Hannus 2004, 157.)

2.1 Hankinnat

Yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa kutsutaan hankinnaksi. Sen tarkoitus on varmistaa tuotteiden ja palveluiden oikea-aikainen saatavuus mahdollisimman hyvillä ehdoilla.

Nämä tuotteet ja palvelut ovat tarpeellisia yrityksen toimintojen pyörittämisessä, toiminnan takaamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Hyvällä hankinnalla parannetaan yrityksen kilpailukykyä, sekä tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa läpi toimitusketjun. Hankintatoimi voidaan isommissa yrityksissä jakaa kahteen eri osa-alueeseen: operatiiviseen, sekä strategiseen hankintaan. Operatiivinen hankinta kattaa päivittäiset ostotoiminnot, kuten ostotilaukset, toimituksen hallinnan ja suorituskyvyn seurannan. Strategiset hankinnat ovat pitkän tähtäimen hankintoja ja toimenpiteitä, kuten sopimushallinta ja toimittajakentän kartoitus. (Nieminen 2016, 10-11.)

Hankinnan tehtävänä on edistää yrityksen liiketoimintaa varmistamalla tuotteiden ja palveluiden oikea-aikainen saatavuus, sekä hallita riskejä (Nieminen 2016, 18-19). Kehittynyt hankinta-ajattelu näkee, että ammattilaisen työstä vain pieni osa on ostamista. Suurin osa työajasta tulee käyttää toimittajien etsintään, valintaa ja yhteistyön kehittämiseen. Hankinnan tehtävä on ennakoivasti kehittää toimittajamarkkinoiden tuomia mahdollisuuksia. Ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen vaatii avoimempaa yhteistyötä yrityksen sisällä sekä ulkopuolisten yritysten kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95.)

Hankintoja tulee kehittää niin, että tuotteiden laatu ja arvo ei kärsi hankintakustannuksia laskiessa. Hankintakustannuksia yritys voi alentaa toimittajien lukumäärää pienentämällä, globaalia hankintaketjua hyödyntämällä, hankkimalla tuotteet sähköisesti ja standardisoimalla tuotenimikkeitä. (Huuhka 2017, 26.)

2.1.1 Hankinnan eri kehitysvaiheita

Hankinta-ajattelu on kehittynyt passiivisesta ajattelusta enemmän kohti aktiivisempaan hankintaotetta. Transaktio-orientoitunut hankinta pyrkii löytämään toimittajan tarvittaville tavaroille tai raaka-aineille. Hankinnat on hajautettu siten, että jokainen organisaation jäsen hoitaa omat hankintansa. Hankintoja ei pidetä merkittävänä osana toimintaa. Hinnalla ei juuri ole transaktio-orientoituneessa hankinnassa juuri merkitystä, tärkeintä on, että tarvittavat tuotteet saadaan ostettua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 91-92.)

Kaupallisesti orientoitunut hankinta keskittyy ostajien ja toimittajien välisiin neuvotteluihin ja pyrkii saamaan mahdollisimman alhaisen hankintahinnan. Alhainen hinta on suunnittelua ja tuotantoa tärkeämpää. Kaupallisesti orientoituneessa hankintaorganisaatiossa

ostolla valta-asema ja ostajan voima perustuu kokemukseen ja tinkimistaitoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 92.)

Koordinoitu hankinta pyrkii neuvottelemaan keskittämällä organisaation hankintoja. Neuvottelut kattavat useampien tulosyksiköiden tarpeet ja sopimukset ovat mahdollisimman kattavia. Koordinoitussa hankinnan kehitysvaiheessa on tyypillistä, että myös tuotantoon liittymättömät hankinnat pyritään koordinoimaan. Ylin johto alkaa kiinnittää huomiota hankintoihin. Tyypillistä on myös, että toimittajasuhteilla pyritään saamaan synergiaetua. Sisäistä tiedonkulkua pyritään parantamaan ja keräämään aina suurempia ostovolyymeita organisaation eri yksiköiden sisältä. Tyypillisesti myös hankintahenkilöstö on koulutetumpaa ja tehtävät ovat erilaistuneet. Analyttiseen toimintaan ja vuorovaikutustaitoihin kiinnitetään enemmän huomioita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 92-93.)

Sisäiseen integraatioon keskittynyt hankintaorganisaatio hyödyntää organisaatorajojen ylittävää yhteistyötä ja pyrkii kokonais kustannusten alenemiseen. Sen toiminta on prosessorientoitunutta ja tehokasta. Hankintojen merkitys nähdään osana strategiaa ja hankinnan ammattilaiset osallistuvat strategian kehittämiseen, markkinoinnin suunnitteluun ja tuotekehitykseen. Toiminnalle tyypillistä on tiimityöskentely. Hankintaprosessiin osallistuvat ovat edellisiä kehitysvaiheita korkeammin koulutettuja ja heiltä odotetaan laaja-alaista hankintanäkemyksiä. Osaamisessa korostuu kokonais kustannusten hallinta, vahvat vuorovaikutustaidot ja hyvä tiimityöskentely. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 93.)

Ulkoiseen integraatioon keskittyvä hankinta hyödyntää toimittajien osaamista ja syventää toimittajayhteistyötä. Se pyrkii tehokkaaseen tuotekehitykseen, joka miellyttää loppuasiakasta. Hankinta tarkoitus on asiakasmarkkinoiden tarpeiden täyttäminen toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia tehokkaasti hyödyntämällä. Hankintaa tehdään poikkiorganisatorisilla hankintatiimeillä. Tulosohejaavuus ja yrittäjämäinen työskentely ohjaavat toimintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 93-94.)

Arvoketjuorientoitunut hankinta hallitsee ulkoiset resurssit ja tuottaa arvoa loppuasiakkaalle. Se hallitsee ja hyödyntää ulkoiset resurssit tehokkaasti. Organisaation väliset rajat ovat häilyviä. Sosiaalisia ja psykologisia tekijöitä huomioidaan hankinta-ajattelussa. Tyypillistä ovat toimitusketjun kattava yhteistyö ja erilaiset allianssisopimukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 94.)

Kehittyneissä yrityksissä on vallallaan proaktiivinen hankintaote. Se pyrkii etsimään parhaat toimittajat, hallitsemaan tavaravirtoja ja kehittämään toimittajayhteistyötä. Vain pieni osa päivästä kuluu ostotehtävien hoitamiseen. Proaktiivinen hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet mahdollisimman tehokkaasti ja potentiaaleja hyödyntäen. Proaktiivinen hankinta pyrkii ennakoimaan muutokset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95.)

2.1.2 Hankinnan ja myynnin yhteistyö

Kaupanalalla hankinta ja myynti ovat lähellä toisiaan. Tiivistä yhteistyötä vaaditaan mitä lyhyempi aika on hankinnan ja myynnin välillä. Muotituotteiden elinkaari on myös lyhentynyt, joka tarkoittaa nopeaa reagointia markkinoihin ja tiivistä yhteistyötä suunnittelijoiden, hankinnan, tuotannon ja myynnin välillä. Tiedonsiirto ja sen hyödyntäminen tulisi olla tehokasta. Hankinnan ja myynnin yhteisiä tehtäviä ovat esimerkiksi kysynnän ennustaminen, tuotevalikoiman suunnittelu, toimitusketjun määrittely, tilausten hallinta ja toimitusten seuranta. Oikeanlaiset tuotevalinnat ovat helpompi tehdä, kun myyntiä seurataan ja analysoidaan. Tämä vaatii asiakastarpeiden ymmärtämistä ja tulevaisuuden trendien ennakoimista. Hankinta ja myynti voivat ottaa yhteisen vastuun tietyn tuotekategorian tuotteista, jolloin molempien tavoite on maksimoida kategorian tuotto. Myynti sekä hankinta molemmat vastaavat kategorian kaikista toiminnoista. Kategoriahallinta on yleinen tapa hallita hankintoja, jossa hankinta, myynti ja markkinointi ovat läheisessä yhteistyössä keskenään. Hankinta on yhteistyötä eri toimintojen välillä. (Nieminen 2016, 182-183.)

2.1.3 Hankinnat ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle

Hankintojen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvoa on mahdollista tuottaa vain tuntemalla asiakkaiden todelliset tarpeet ja kuinka niihin parhaiten vastataan. Lisäarvon tuottamiseksi yrityksen tulee pystyä analysoimaan asiakaspalautteita tehokkaasti, sekä lanseerata riittävä määrä uutuustuotteita. Toimittajaosaamista hyödyntämällä pystytään tehokkaaseen tuotekehitystyöhön. Myös toimittajien omia innovaatiotuotteita kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. Tehokkaalla hankintatoimella pystytään parantamaan yrityksen menestysmahdollisuuksia, sekä muuttamaan toimittajien innovaatiotuotteet yrityksen omaksi eduksi. (Huuhka 2017, 26-27.)

Asiakas kokee saavansa laadukasta palvelua, kun palvelu on joustavaa, luotettavaa, ketterää, sekä reagoi nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Joustavuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan nopeaa ja ennakoivaa toimintaa muuttuviin tilanteisiin, jotta toimitusvarmuus ei häiriintyisi. Luotettavuus kattaa lupaukset, jotka liittyvät laatuun, toimitusaikaan, kustannuksiin ja saatavuuteen. Ketteryydellä tarkoitetaan joustavia prosesseja, tavoitteita, markkinapaikkoja ja toimittajia, jotta toimitukset eivät häiriinny. Reagointikykyinen yritys tarkkailee markkinoita ja toimintaympäristöä ja sopeutuu niihin. Nämä neljä elementtiä kuvaavat läpinäkyvää toimitusketjua ja niitä mittaamalla pystytään keräämään asiakastietoa ja ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. (Huuhka 2017, 186.)

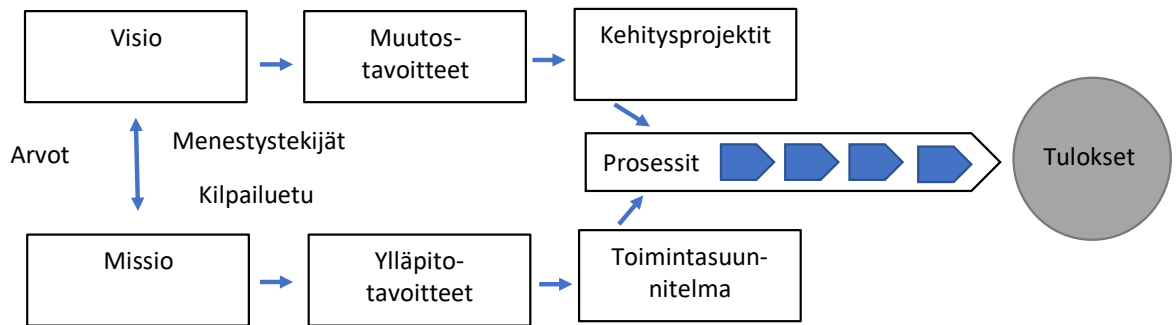
Verkostoitumalla yritys voi myös luoda lisäarvoa. Verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä toimiessa kyseessä on koko verkoston etu, ei vain yksittäisen yrityksen. Verkostossa organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet ovat avainasemassa. Verkostossa lisäarvon luominen on haastavaa, sillä verkoston johtaminen on vaikeampaa kuin yhden yksittäisen yrityksen. Hyvällä verkostojen hallinnalla saadaan kuitenkin merkittävää taloudellista etua kilpailijoihin. Hyvässä liiketoimintasuhteessa molemmat osapuolet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja siinä molempien osapuolten odotukset ja tarpeet täyttyvät. Tärkeitä elementtejä hyvälle suhteelle ovat luottamus, yhteiset tavoitteet, joustavuus ja oletus jatkuvasta yhteistyöstä. (Nieminen 2016, 16.)

2.1.4 Hankintaprosessin tarkoitus

Yrityksen strategia on toimintasuunnitelma, joka pitää sisällään pitkántähtäimen tavoitteet ja päämäärät. Yrityksen prosessikuvaus määrittää yrityksen suhteet ja toimintatavat ympäristöön, suunnitelmat ja halutut kumppanuudet niin, että käytössä olevat resurssit pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. (Leenders & Fearon & Flynn & Johnson 2006, 524.)

Prosessijohtamisen tavoitteena, on kuvata yrityksen toimintaketju niin, että yritys saa luotua arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. Tehokkaat prosessit poistavat turhaa tekemistä, selkeyttävät toimintaa, sekä parantavat tiedonkulkua. Mallintamista kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Mallintamisen tarkoituksena on tunnistaa kohdat, jotka ovat kriittisiä arvonluomisen kannalta. Onnistuneen mallintamisen avulla asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, joka parantaa asiakassuhteen pysyvyyttä. Lisäksi organisa-

tion toiminta selkeytyy ja työntekijät ymmärtävät oman roolinsa organisaatiossa paremmin, sekä osastojen välinen yhteistyö paranee. Myös asiakastuntemus paranee, minkä ansiosta yritys voi tarjota parempia tuotteita ja palveluita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11.)

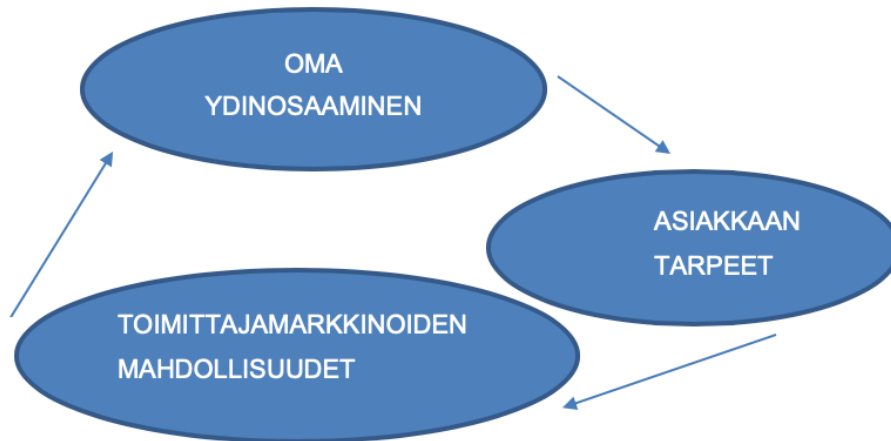


Kuvio 2. Prosessien merkitys yrityksen tuloksen tekemisessä (Laamanen & Tinnilä 2009, 15)

Yrityksen strategia saadaan toteutettua organisaatiossa prosessien avulla. Ylläolevassa kuviossa on kuvattu kuinka yrityksen eri osa-alueet ja tavoitteet sitoutuvat yhteen. Tehokkaiden prosessien avulla yrityksen strategia pystytään toteuttamaan tehokkaasti ja joustavasti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15.)

Prosessin eri vaiheet ovat sidoksissa toisiinsa. Edellisen vaiheen tuotoksilla on selvä vaikutus seuraavan vaiheen onnistumiseen. (Nieminen 2016, 53.) Yrityksen prosessi tulee olla selkeästi kuvattu ja tavoitteellinen, jotta koko organisaatio ymmärtää oman työnsä merkityksen. Onnistunut prosessi hyödyttää koko organisaatiota menestymään.

Perinteisesti hankintaketju on nähty lineaarisena prosessina, joka lähtee sisäisestä tarpeesta, johon on etsitty sopiva toimittaja. Moderni hankinta-ajattelu analysoi jatkuvasti toimittajamarkkinoita sekä asiakastarpeita. Tavoitteena on tunnistaa asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja toimittajien potentiaalien maksimaalinen hyödyntäminen. Uuden hankinta-ajattelun mukaan, osto- ja myyntiorganisaation tulee yhdessä pohtia erilaisia asiakkaiden tarpeita ja miten niihin pystytään vastaamaan. Myynti- ja osto-organisaation tulee yhdessä havainnoida jatkuvasti liiketoimintaympäristön muutoksia, jotta yritys ei menetä markkinamahdollisuuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135-136.)



Kuvio 3. Modernin hankinnan osa-alueet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135)

Yllä oleva kuvio kuvaa kuinka yrityksen oma ydinosaaminen, asiakkaan tarpeet ja toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet muodostavat tiiviin yhteisön. Oma ydinosaaminen on ylimpänä, mutta tehokkaan toiminnan edellytys on asiakastarpeiden tunteminen ja toimittajakentän tehokas hyödyntäminen. Kaikista menestyksekkäin lopputulos saavutetaan, kun kaikki kolme osa-aluetta hallitaan hyvin.

2.1.5 Hankintaprosessin kehittäminen

Prosesseja tulisi kehittää, jotta yrityksen toiminta olisi tehokasta. Se tarkoittaa uudenlaista tekemistä ja vaatii uudenlaista suhtaututumista omaan työhön, työkavereihin ja asiakkaisiin. Prosesseja voidaan kehittää uudistamalla ne radikaalisti merkittäville muutoksilla tai jatkuvasti kehittämällä. (Tuominen 1999, 172.)

Menestyvällä yrityksellä on kilpailukyky ja suorituskyky kunnossa. Kilpailukyky tarkoittaa, että yrityksen tuotteet saadaan myydyksi ja suorituskyky tarkoittaa, että ne saadaan tuotettua mahdollisimman kustannustehokkaasti. Suorituskykyä voidaan parantamalla oikeanlaisilla resurssivalinnoilla ja prosesseilla. Hankintojen näkökulmasta menestyvä liiketoiminta syntyy hyvästä hankintaprosessista, sekä oikeanlaisista toimittajista. (Nieminen 2016, 96.)

Prosessien kehittäminen tulee aina aloittaa nykytilanteen kartoituksella. Nykytilanne toimii perustana muutokselle, jonka päämääränä on saavuttaa annetut tavoitteet. Tasapainotettu malli konkretisoi päivittäisen tekemisen niin, että pitkän aikavälin visio toteutuu. Määrittämisprosessi koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat: vision ja strategian selkiyttäminen, palaute ja strateginen oppiminen, liiketoiminnan suunnittelu sekä viestintä ja kytkennät. Asiakaskunnan kasvuun johtavat prosessit ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Niillä on suora yhteys asiakasuskollisuuteen. Näitä prosesseja ovat mm. tuotanto- ja toimitusprosessit, jälkimarkkinointi, tuotekehitys ja sen peilaaminen asiakastarpeisiin. (Olve & Roy & Wetter 1998, 40-41,61.)

Prosesseista pyritään tekemään mahdollisimman stabiileja, jotta ne olisivat vertailukelpoisia ja vaihtelulle tai virheelle ei jäisi tilaa. Prosessikaavioiden tarkoitus on kertoa työntekijöille, jos prosessissa ilmenee poikkeama. Prosessikaavion luomiseksi tulee ensin tunnistaa kriittiset toiminnot, kriittisten tuotteiden ominaisuuspiirteet, valita oikeanlainen prosessikartta, milloin kontrolloida prosessia ja missä rajoissa. Toisin sanoen mitkä poikkeamat ovat hyväksyttäviä. (Foster 2017, 306, 309) Yksinkertainen prosessi on tehokas ja vähentää virheiden määrää. Prosessia kehittäessä tulisi karsia kaikki turha tekeminen, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle. Turhaa ovat esimerkiksi epäselvä viestintä, tuplatyö, viivästyneet toimitukset, vääränlainen varasto ja menetetty asiakaspotentiaali. (Niemi 2016, 97.)

2.1.6 Hankintojen luokittelu - ABC-analyysi

Hankintoja voi luokitella monella eri tavalla, mutta yksi tapa jaotella hankintoja on ABC-analyysi. Se on yksinkertainen menetelmä hankintojen luokitteluun ja asiakkaiden tai tuoteryhmien luokitteluun taloudellisen tärkeysjärjestyksen mukaan. Analyysia voi käyttää työkaluna, jolla tunnistaa samankaltaisia tuote-, palvelu- ja toimittajaryhmiä. ABC-analyysi auttaa hahmottamaan, mitä toimenpiteitä tai painoarvoa kukin ryhmä tarvitsee tai ansaitsee. Analyysi perustuu sääntöön, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Esimerkiksi yrityksen toimittajista 20 prosenttia muodostaa 80 prosenttia koko ostovolyymista. ABC-analyysissa valitut asiat lajitellaan suuruusjärjestykseen suurimmasta pienempään. (Huuhka 2017, 47.)

ABC-analyysi on työkalu, jolla voidaan kehittää kohteita. Sen avulla yritys voi tunnistaa tuoteryhmät tai asiakkaat, jotka ovat yritykselle tärkeimpiä ja joissa löytyy potentiaalia

tehostaa toimintaa. Tarpeettomien ja päällekkäisten tuotenimikkeiden lopettaminen vähentää automaattisesti kustannuksia, kun laskutus-, varastointi- ja toimituskustannukset pienenevät. (Huuhka 2017, 49.)

ABC-analyysin huono puoli on se, että se tarkastelee tuoteryhmiä yksipuolisesti. Sen periaatteita voidaan soveltaa monipuolisesti eri käyttötarkoituksiin, mutta kaikki nimikkeet eivät käyttydy samalla tavalla. Yksittäisten tuotteiden tulevaisuutta tarkastellessa tulee kuitenkin huomioida loppuasiakkaiden näkökulma ja palvelun kokonaiskustannukset. (Huuhka 2017, 50.)

2.2 Lean-menetelmät

Prosessikehittämisessä tehokas metodi on hyödyntää lean-filosofiaa eli karsitaan kaikki turha toiminta ja yksinkertaistetaan prosessia. Keskitytään prosessien ja tekemisen jatkuvaan parantamiseen. Tehdään mitä tarvitaan, kun tarvitaan ja pyritään virheettömään tiedonkulkuun. Avainsanoja ovat:

- Yhteinen tekeminen
- Asiakslähtöisyys
- Läpinäkyvyys
- Luotettavuus
- Joustavuus

(Nieminen 2016, 97.)

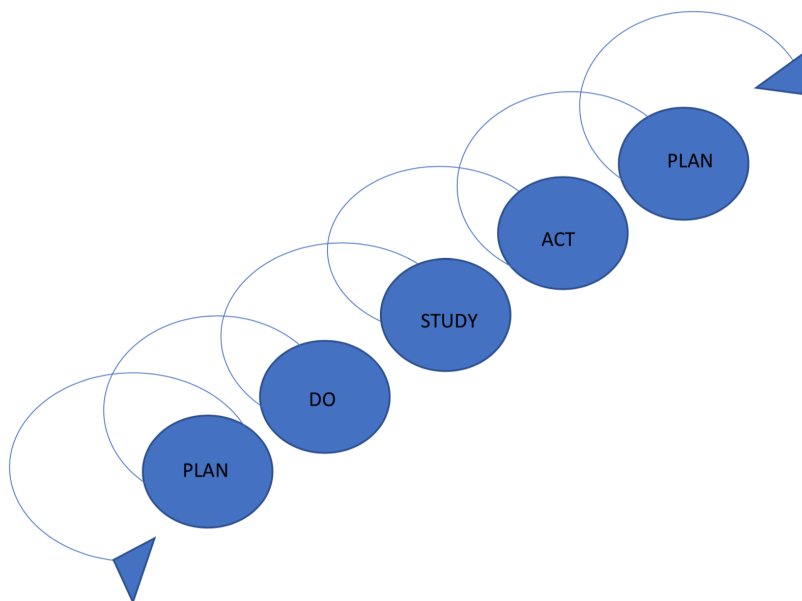
Lean-menetelmien mukaan esimiehen roolin tulisi olla mahdollisimman pieni ja alaisten toimia mahdollisimman itseohjautuvasti ja ongelmat ratkaistaan itse niin että sovittu palvelutaso säilyy. Toiminnan tulee olla mahdollisimman ennustettavaa ja yksinkertaista. (Torkkola 2015, 127.)

Prosessin kehittämiseen tulee osallistuttaa henkilökunta, jotta he ymmärtävät oman työpanoksen merkityksen ja pystyvät sitoutumaan muutokseen. Muuttunut työrytmi tulee olla kaikille selkeä. Lean-periaatteiden mukaan työtehtävillä tulee olla lyhyet läpimeno-

ajat ja tehtävät tulee tehdä kerralla alusta loppuun. Myös vaihtelun määrää tulee pienentää, jotta prosessi on kaikille työntekijöille selkeä. Lean-menetelmiä hyödyntäessä tulee huomioida, että prosessikuvauksen tulee olla visuaalinen ja että oppiminen on suorittamista tärkeämpää. Päätöksenteon tulee perustua faktaan ja kaikessa tekemisessä tulee kuunnella asiakasta. Lean-menetelmissä tärkeää on virtaus ja ihmisiä kunnioittava lähestymistapa. (Torkkola 2015, 221.)

2.2.1 Lean ja kokeilujen kehä

Lean menetelmien mukaan tekemistä tulisi kehittää ja parantaa kokeilemalla rohkeasti. Kokeiluista osa epäonnistuu, mutta osa onnistuu, joka lisää rohkeutta toimia uudella tavalla. Kokeilujen kehästä käytetään myös nimitystä PDSA-sykli eli plan-do-study-act. Tällä tarkoitetaan vaihteita, joiden tarkoitus on parantaa suorituskykyä. (Torkkola 2016, 39.)



Kuvio 4. Kokeilujen kehä (Mukailtu Torkkola 2016, 40)

Yllä oleva kokeilujen kehä koostuu neljästä vaiheesta ja pyrkimyksestä jatkuvaan tekemisen kehittämiseen. Kehä lähtee liikkeelle suunnitelmasta tai ajatuksesta tietämättä lopputuloksesta. Kokeilujen kehä sisältää riskin, ettei koe onnistu, mutta ainakin opimme jotain uutta. Suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan pienellä kokeella, joka voi olla esi-

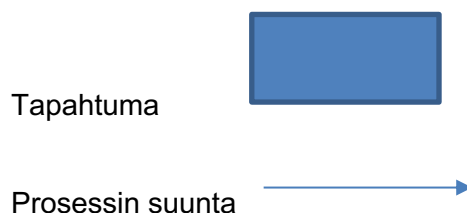
merkiksi yksi henkilö, osasto tai lyhyt aika kuten päivä. Usein kokeita tehdään liian laajassa mittakaavassa, jolloin kokeesta tulee hidas ja raskas. Tutkimusvaiheessa tarkastellaan kokeen onnistumista. Toteutuiko haluttu lopputulos? Tuliko esille uusia näkökulmia? Toiminnan vaiheessa päätetään, voidaanko muutosta käyttää laajemmin. Tarkoituksena on luoda tekemisen sykli, jossa kehitetään jatkuvasti toimintaa ja opitaan uutta. Mitä nopeammin sykli kiertää, sitä tehokkaampaa toiminta on. Jokainen sykli hyödyntää edellisellä kierroksella opittua. (Torkkola 2016, 40-42.)

Asiantuntijaorganisaatiossa uudenlainen tekeminen voi olla haastavaa. Tutkittava kohde on mietittävä riittävän huolellisesti, jotta se on kaikille selkeä. Organisaatiossa tulee löytä myös riittävästi rohkeutta testata ja kokeilla uudenlaista tekemistä. Testaaminen tulee myös aloittaa riittävän pienessä mittakaavassa, jotta voidaan tarkastella sen toimivuutta. Tulisi myös huomioida, että uudenlainen tekeminen ei välttämättä maksa yritykselle, mutta se vaatii uudenlaista ajattelua tai työn suoritusjärjestyksen sekä asenteiden muuttamista. Kokeilun jälkeen tulee tarkastella mitä opittiin. Myös virheet tulee analysoida, sillä niistä voidaan oppia jotain uutta. Jos koe on onnistunut, tulee se implementoida ja ottaa osaksi yhteistä toimintamallia. (Torkkola 2016, 43-45.)

2.3 Prosessikartan laatiminen

Prosessikartta on prosessin kuvaus. Prosessikartan ensimmäinen vaihe on tarkastella jo olemassa olevaa kuvausta. Tämä luo pohjan uudistetulla prosessikartalle. Tarkoituksena on ensin tunnistaa olemassa oleva prosessi ennen kuin sitä voi uudistaa. Prosessikartta voi olla hyvin yksityiskohtainen tai hyvinkin seikkaperäinen. (Foster 2017, 266.)

Prosessikartassa käytettävät perussymbolit:



(Foster 2017, 266)

Jokaista yksittäistä tapahtumaa kuvaa suorakaiteen muotoinen kuvio. Nuoli osoittaa, mihin suuntaan prosessissa liikutaan. Prosessikartta voi sisältää myös muita symboleita, mutta nämä kaksi symbolia on minulla käytössä tässä opinnäytetyössä.

2.3.1 Tehokas prosessikartta

Prosessikartta tulisi ensin tehdä yksinkertaisessa muodossa, jossa yksi toiminta johtaa toiseen. Vasta sen jälkeen tulee lisätä yksityiskohtaisempia elementtejä tai alakarttoja. Prosessikartan tekemisessä tulisi hyödyntää työntekijöiden ammattitaitoja, jotka oikeasti tekevät sen mukaisesti työtään. Karttaa tehtäessä tulisi myös tunnistaa ne toimenpiteet, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa ja ne kohdat, mitkä ovat turhia. Moni palvelualan yritys keskittyy prosessikartan suunnittelussa toimenpiteiden kuvaamiseen, mutta unohtavat asiakasnäkökulman. Prosessikuvauksessa tulisikin huomioida asiakassuhteiden hallintaa, jotta asiakas tuntisi olevansa arvostettu. (Foster 2017, 267, 133.)

2.3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Hankintatoimen suorituskykyä voidaan mitata useasta eri näkökulmasta riippuen mikä yritykset toimitusketjun kehittämisen kannalta on tärkeää. Tarkastelun alla voivat olla prosessit, kustannukset, henkilöstön osaaminen tai asiakastyytyväisyys. Mittaamalla saadaan luotettavaa dataa muutosten aikaansaamiseksi. Mittareiden avulla voidaan parantaa organisaation sidosryhmien välistä kommunikointia ja lisätä tekemisen läpinäkyvyyttä. (Huuha 2017, 204.)

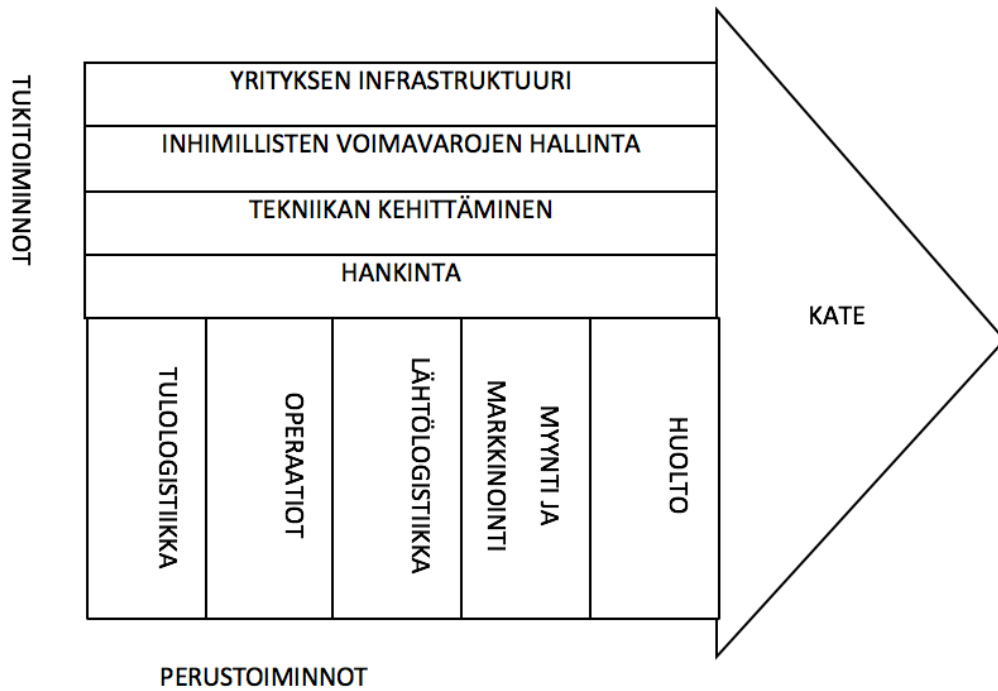
Toimitusketjuun kuuluvat prosessit vievät aikaa. Aikaa vieviä tapahtumia ovat: toimitusaika, toimitusvarmuus, tuotannon läpimenoaika, tuotannon suunnittelun tehokkuus, palveluaste sekä tuotekehityksen nopeus. Toimitusaika kuvaa aikaa, joka kuluu tuotteen tilaamisesta tuotteen toimitukseen. Nopeat toimitukset korostuvat asiakasohjautuvissa tuotannoissa. Hyvä toimituskyky pitää sisällään myös toimitusvarmuuden. Toimitusvarmuus kertoo osuuden, jolla toimitukset on toimitettu luvatussa ajassa. Toimitusvarmuus on tärkeä mittari yrityksen asiakassuhteiden kannalta. Myöhästyneet tai virheelliset toimitukset voivat häiritä myös koko toimitusketjun toimintaa, mikä ei anna luotettavaa kuvaa yrityksestä. Tämä seikka tulee huomioida uusien toimittajien arvioissa. Virheelliset

tai viivästyneet toimitukset aiheuttavat yritykselle lisäkustannuksia. Tuotannon läpimenoaika kuvaa aikaa, tuotantomääräyksestä tuotteen valmistumiseen. Nopea tuotantoaika auttaa yritystä reagoimaan nopeammin asiakastarpeisiin. Tuotannonsuunnittelun tarkoitus on optimoida tuotantolinjan kapasiteetti ja tehokas resurssien suunnittelu. Palveluaste kertoo, kuinka suuri osuus tilauksista on pystytty toimittamaan suoraan varastosta asiakkaalle. Palveluasteen tavoitetaso riippuu tuoteryhmästä. Tuotekehityksen nopeus mittaa aikaa, kuinka kauan yrityksellä menee uuden tuotteen ideointiin ja toteutukseen. Tuotekehityksen nopeus on yrityksen yksi tapa erottua nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Huuhka 2017, 206.)

Laatu eli tuotteiden ja palveluiden vastaavuus asiakkaiden odotuksiin on tärkeä kilpailutekijä. Tätä mitataan asiakastyytyväisyydellä. Laatu koostuu useista eri tekijöistä, kuten tuotteen tai palvelun koettu arvo, toimijoiden yhteistyö, virheelliset toimitukset, sekä virheelliset toimitukset. Tuotteen tai palveluiden arvolla kuvataan, kuinka hyvin tuote tai palvelu on täyttänyt asiakkaiden odotukset. Tämän selvittämiseksi yrityksen tulee mitata asiakastyytyväisyyttä, jota hyödyntää tuotteiden ja palveluiden jatkokehittelyssä. Asiakkaan kokemus tuotteen arvo on eräs laadun kehittämisen keskeisimmistä mittareista. Toimijoiden yhteistyö on kriittinen tekijä toimitusketjun tehokkuuden kannalta. Yhteistyön mittareina voidaan käyttää yhteisten projektien lukumäärää. Virheelliset toimitukset laskevat asiakastyytyväisyyttä ja ne tuovat aina mukanaan lisäkustannuksia. Virheellisten toimitusten määrää pystytään mittaamaan reklamoitujen toimisten määrällä tai prosentiosuudella kaikista toimituksista. Virheellisten toimitusten määrää voidaan pienentää paremmalla tiedonhallinnalla ja tarkistamalla toimitukset kuormausvaiheessa. Virheellisten tuotteiden määrä tulisi pyrkiä minimoimaan, sillä ne saattavat haitata yrityksen mainetta ja niistä aiheutuu lisäkuluja. (Huuhka 2017, 207.)

2.4 Porterin arvoketju

Yrityksen eri toiminnot voidaan kuvata arvoketjussa. Arvoketju kertoo yrityksen tavasta toimia tehdäkseen voittoa. Arvoketjua ei kannata rakentaa liian laajaksi, vaan se tulee tehdä liiketoimintayksikön tasolla. Arvoketjujen eroavaisuudella yritys voi saada merkittävää eroa kilpailijoistaan. (Porter & Tillman 1991, 55.)



Kuvio 5. Porterin arvoketju (Porter & Tillmann 1991, 55)

Perustoiminnot ovat kilpailuedun kannalta kriittisimmät kohdat. Niiden hyvällä toiminnalla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Perustoimintoihin lasketaan tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto. Tulologistiikka pitää sisällään tavaravastaanoton varastolle, varastointiin, jakelun, varaston valvonnan ja tuotereklaamatiot tehtaalle. Operaatiot pitävät sisällään tuotteen viimeistelyn, tuotetarkastukset ja pakkaamisen. Lähtölogistiisiin toimintoihin kuuluvat varastolta kerääminen, tuotteen lähetys asiakkaalle, toimituskuljetukset ja tilausten käsittely. Myynti ja markkinointi pitää sisällään tapahtumat, joiden avulla asiakkaat saadaan ostamaan tuotteita. Tähän osioon kuuluu markkinointi, mainonta ja jakelukanavien valinta ja suhteiden ylläpito. Huoltoon kuuluu merkittävänä osana jälkimarkkinointi, jonka aikana saadaan asiakkaalle tuotettua lisäarvoa. Tukkauppiaille tulo- ja lähtölogistiikka ovat kaavion kriittisimmät kohdat. (Porter & Tillmann 1991, 58.)

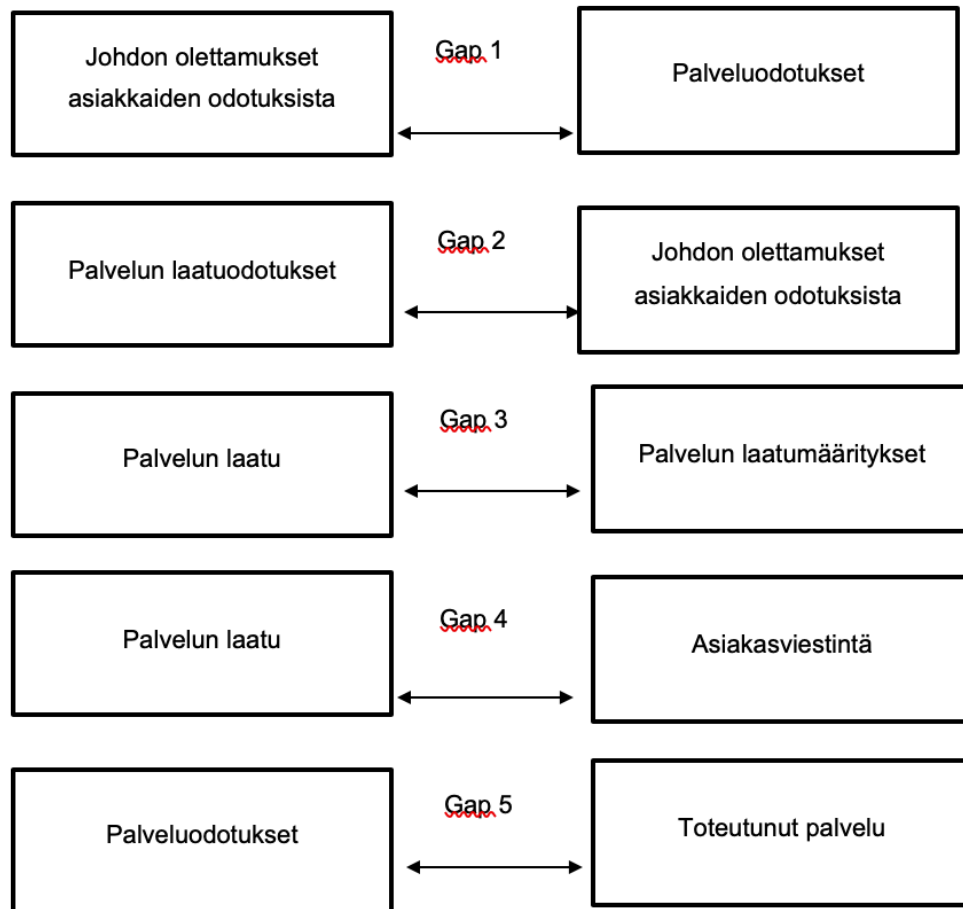
Tukitoimintoja ovat yrityksen infrastruktuuri, ihmisten voimavarojen hallinta, tekniikan kehittäminen, sekä hankinta. Tässä yhteydessä hankinta kattaa yrityksen toimintaa tukevia hankintoja, kuten kirjanpito- ja palvelut. (Porter & Tillmann 1991, 59.)

Kilpailuetuun vaikuttavat perus- ja tukitoimintojen kolme erilaista toimintotyyppiä. Välittömää arvoa asiakkaille tuovat esimerkiksi myyntityö, tuotteen suunnittelu ja mainonta. Välillistä arvoa asiakkaat saavat muun muassa aikataulujen laatimisesta, myyntihenkilöstön johtamisesta, hankintatilastojen ylläpidosta ja tutkimustyöstä. Laadunvarmistaminen pitää sisällään muiden toimintojen laadun, seurannan ja testaamisen. Tässä yhteydessä laadunvarmistaminen ei tarkoita laadunvalvontaa. Kaikkia toimintotyyppisiä esiintyy eri muodoissa perus- ja tukitoiminnoissa. Yritykset usein satsaavat rahaa välittömien toimintojen kehittämiseen, mutta unohtavat välillisten- sekä laadunvarmistamisen toimintojen merkityksen. Laadunvarmistamistoiminnoilla on yhteys muiden toimintojen kustannuksiin ja tehokkuuteen. (Porter & Tillmann 1991, 62-63.)

Arvoketjut ovat olennainen osa kilpailuetua. Arvoketju on toisistaan riippuvien toimintojen järjestelmä, jotka sulautuvat yhteen sidosten avulla. Sidokset tarkoittavat, että yhden toiminnon suoritustapa ja toisen yksikön kustannukset ovat riippuvaisia toisistaan. Sidoksilla voidaan luoda kilpailuetua joko optimoimalla tai koordinoimalla toimintaa. Optimoimalla valitaan esimerkiksi paras materiaalityökalu tai yksityiskohtaisempi prosessi laadun parantamiseksi. Optimointi on valinta useammasta eri vaihtoehdosta toimia. Koordinoimalla pyritään tehokkaisiin toimituksiin. Koordinointi tarkoittaa usein kustannusten alentamista erilaistumista toisenlaisiin tuotteisiin. Arvoketjun sidokset ovat elintärkeitä, mutta ne jäävät usein huomaamatta. Kustannusten laskemisessa tulisi ottaa huomioon hankinnan merkitys, laatu, tilausten käsittely ja myyntihenkilöstön ajankäyttö. Sidoksia voidaan parantaa jakamalla tietoa, jonka avulla voidaan optimoida ja koordinoita omaa toimintaa paremmin. Sidoksia voidaan hyödyntää organisaatorajojen ylittävällä yhteistyöllä. (Porter & Tillmann 1991, 67,69.)

2.5 GAP-analyysi

Gap-analyysillä pyritään kartoittamaan, kuinka asiakkaiden palveluodotukset eroavat toteutuneesta palvelun tasosta. Sen tarkoituksena on selvittää kuinka omaa toimintaa ja prosessia voidaan kehittää niin että asiakkaiden ja työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan mahdollisimman vähän. Gap-analyysiin voidaan kerätä tietoa palautteita analysoimalla, kartoittamalla tarpeita sekä hyödyntämällä menneitä kokemuksia. (Foster 2017, 135.)



Kuvio 6. Gap palvelun laatumalli (Foster 2017, 214)

Ensimmäinen kuilu syntyy siitä, kun yrityksen johdon laatu käsitys on ristiriidassa asiakkaiden laatu käsityksen kanssa. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa, jotta se pystyy tuottamaan laadukkaita palveluita tai tuotteita. Puutteet saatavat johtua siitä, että yritys ei tunne markkinoita riittävästi, yrityksen sisäinen viestintä on heikkoa tai yrityksellä on liian suuri organisaatorakenne. (Bergman & Klefsjö 2015, 341.)

Toinen kuilu syntyy siitä, että asiakkaiden odotuksiin ei kyetä vastaamaan. Tuotesuunnitteluprosessissa tulisi kuunnella asiakastarpeita. Tämä voi olla haastavaa, jos yrityksen johto ei ole sitoutunut tuottamaan laadukasta palvelua, markkinoita ei havainnoida riittävästi, tuotteiden suunnitteluprosessi on riittämätön tai tavoitteet eivät ole selkeät. Tätä kuilua voidaan pienentää parhaiten asettamalla selkeät tavoitteet tuotekehittelylle. (Bergman & Klefsjö 2015, 342.)

Kolmas kuilu syntyy, kun johto ei oikeasti ymmärrä, minkälaista palvelua asiakkaat odottavat saavansa tai palveluntasoa ei ole määritelty riittävän selkeästi. Tässä kohtaa avainasemassa ovat työntekijät, jotka ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Työntekijöiden tulee olla halukkaita tekemään työnsä hyvin ja annettujen ohjeiden mukaisesti. Työntekijät eivät välttämättä tunne tuotteita riittävän hyvin, heidän rooli yrityksessä saattaa olla epäselvä, työntekijän työtehtävä on väärä, huonosti valvottu toiminta tai riittämätön tiimityö. (Bergman & Klefsjö 2015, 343.)

Neljäs kuilu syntyy siitä, mitä yritys lupaa asiakkaalle ja mitä se todellisuudessa toimittaa. Yrityksen ei tulisi antaa asiakkaille lupauksia, joita se ei kykene lunastamaan. Välttääkseen tämän ongelman tulee yrityksen sisäisen viestinnän toimia riittävän hyvin ja välttää turhat lupaukset asiakkaalle. (Bergman & Klefsjö 2015, 343.)

Viides kuilu muodostuu asiakkaiden odotusten ja koetun palvelun erosta. Hyvä palvelutason tulisi ylittää asiakasodotukset. Koettu palvelutaso riippuu ympäristöstä, jossa asiakas kokee palvelun. Hinnoittelulla ja markkinoinnilla on suuri merkitys asiakasodotuksiin. (Bergman & Klefsjö 2015, 343-344.)

2.6 Asiakasodotukset

Tuotteen elinkaari on lyhentymässä, joka tarkoittaa, että suunnittelijoiden tulee olla aina askeleen edellä tuotekehityksessä ja tuotekirjon tulee olla riittävän laaja (Foster 2017, 190). Tuotekehitysprosessia voidaan lyhentää poikkiorganisaation toimivilla tiimeillä. Poikkiorganisaation toimivat tiimit toimivat tehokkaammin, kehittävät tuoteuutuuksia tehokkaasti, parantavat laatua ja säästävät kustannuksia. (Johnson & Fearon 2006, 47.)

Yritys voi käyttää kilpailuvalttina osaamista ja asiakasyhteyksiään, mutta nämä kaksi asiaa on vaikea mitata tai budjetoida. Toisinaan myös hyödyt näkyvät toisissa sidosryhmissä missä työ on tehty. Asiakassuhteet ovat asioita, joista kaikkien työntekijöiden pitää huolehtia ja panostaa. Yrityksen henkilöstöpääomaksi kutsutaan sen omia työntekijöitä, mutta ne saattavat vaihtua. Yritys voi vahvistaa omaa pääomaansa ulkoisilla aineksilla, kuten tekemällä itsensä tunnetuksi asiakkaiden keskuudessa ja siten parantamalla heidän kuvaa yrityksestä. Tämä myös parantaa heidän valmiuttaan luottaa yritykseen ja sitoutua sen toimintaan. Yrityksen tulisi hyödyntää asiakastapaamisten aikana saatuja

tietoja asiakastietokantaan, ettei tieto jäisi vain yksittäisen myyjän tietoon. (Olve ja ym. 1998, 33-34.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat todistetusti myös uskollisia asiakkaita. Alla olevaan taulukoon olen koontanut eri lähteistä keskeisimmät elementit, jotka vaikuttavat siihen ostaako asiakas tuotteen vai ei.

Taulukko 1. Asiakasuskollisuuden peruselementit

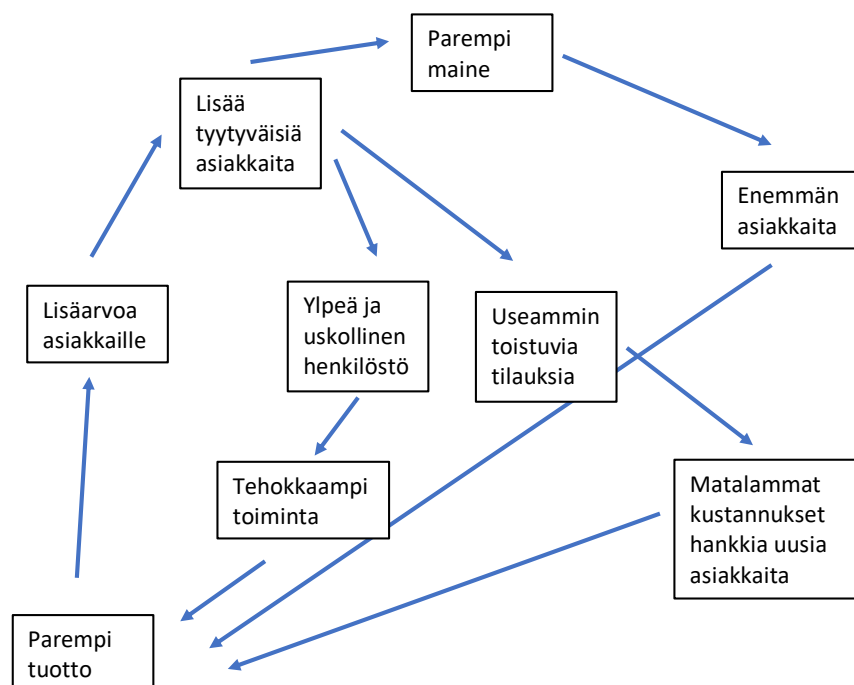
Ostaminen on helppoa -erotu kilpailijoista	Oikea-aikaiset toimitukset	Oikeanlainen tuote	Toimitukset ovat ajallaan ja määrät oikeat
Markkinoiden paras tuote, hyvä tarina	Laatu halutulla tasolla	Suosituks (word of mouth)	Oikea laatutaso
Ylivoimainen hinta	Hyvä hinta	Hinta	Matala hinta
Ketterät innovaatiot, markkinajohtajuus	Kyky mukautua muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin	Asiakastarpeet	Nopeat vastaukset ja palaute
		Edelliset kokemukset	Hyvä sopimus
Parantainen 2011, 38,68,82,93	Leenders, Fearon, Flynn, Johnsson, 2006, 11	Bergman, Klefsjö, 2015, 330	Van Weele 2014, 364

Ylläolevasta kuviosta on helppo havaita, että tietyt elementit toistuvat kaikissa lähteissä. Asiakaan ostopäätökseen vaikuttavat: hinta, laatu, tuote, toimitukset tulevat ajallaan, asiakastarpeiden huomioiminen, sekä helppo yhteydenpito toimittajaan. Näihin elementteihin panostamalla voidaan vahvistaa asiakasuskollisuutta ja lujittaa kumppanuutta.

2.6.1 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti ympäristön muuttuessa. Toimittajien sekä palveluorganisaatioiden tulee pystyä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja kehittää jatkuvasti omaa toimintaa. Maailman luokan yritykset erottavat tavallisista toimijoista jatkuvat innovaatiot ja uudistukset. Yritysten tulee kerätä asiakasdataa, jotta he ymmärtävät asiakas käyttäytymistä, toiveita sekä tarpeita. Palautteen tulisi tulla jatkuvalla syötöllä ja sitä tulisi seurata prosessien kehittämisen varmistamiseksi. (Foster 2017, 132-134.)

Tutkimukset osoittavat, että asiakastytyväisyydellä ja asiakasuskollisuudella on korreloivat keskenään, mutta se ei ole ainoa tekijä. Myös asiakkaiden osallistuttaminen toimintaan lisää asiakasuskollisuutta. Mitä suurempi mahdollisuus asiakkaalla on vaikuttaa tuotteisiin ja tuloksiin, sitä paremmin asiakas sitoutuu yritykseen. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole uskollisia, vaikka he olisivatkin tyytyväisiä. Tämä saattaa johtua siitä, että tarjonta pysyi samana, mutta asiakastarpeet ehtivät muuttua toisiksi. Systemaattisella asiakastutkimuksella voidaan ymmärtää paremmin asiakastarpeita ja vahvistaa asiakasuskollisuutta. (Bergman & Klefsjö 2015, 347, 349.)



Kuvio 7. Tuoton ja asiakasuskollisuuden kehä (Bergman & Klefsjö 2015, 349)

Yllä oleva kuvio esittää kuinka tuotto vaikuttaa asiakastytyvyyteen. Samalla tyytyväiset asiakkaat saavat aikaan sen, että henkilöstö on uskollista ja ylpeä työstään. Tämä puolestaan lisää henkilöstön tehokkuutta ja lisää siten tuottoa. Tyytyväiset asiakkaat tilaavat tuotteita useammin, joka myös puolestaan lisää tuottoa. Tyytyväiset asiakkaat parantavat yrityksen mainetta, joka houkuttelee lisää asiakkaita. Tätä kautta saadaan jälleen lisää tuottoa.

2.6.2 Asiakassuhteiden kehittäminen

Asiakassuhteiden kehittämisessä on kriittistä säännöllinen yhteydenpito. Yksi asiakassuhteiden olennainen osa on valita oikeanlainen, oikea-aikainen, riittävä, oikealla tavalla räätälöity yhteydenpito. Yhteydenpito voi olla asiakkaalta yritykselle tai yritykseltä asiakkaalle. Yrityksen tulisi rohkaista asiakkaita vuorovaikutukselliseen keskusteluun. Asiakkaiden tulisi pystyä kysymään ja hakemaan tietoa, antaa palautetta ja osallistua tuotekehitykseen. Tiiviit asiakassuhteet vahvistavat asiakasuskollisuutta. (Hellman & Peuhkunen & Raulas 2005, 24.)

2.6.3 Asiakaskeskeinen liiketoiminta

Asiakaskeskeisessä ajattelussa keskeinen tekijä on tuloksen ja asiakassuhteiden välinen hyöty. Liiketoiminta prosessit tulee muuttaa asiakaslähtöisiksi, jotta yrityksen toiminta ja ajattelu saataisi käännettyä asiakaskeskeiseksi. Asiakastavoitteiden tyydyttäminen tuotekeskeisellä strategialla on haastavaa. Tuotekeskeisessä strategiassa yritys keskittyy toiminnassaan tuotteisiin, hintaa ja määrään. Asiakaskeskeisessä ajattelussa tärkeimpänä on asiakas, asiakasuskollisuus sekä asiakkaiden aktiivinen ostaminen. Kumpikin tapa tähtää samanlaisiin tavoitteisiin, mutta sisältö, tapa ja johtaminen eroavat toisistaan. (Hellman ja ym. 2005, 56.)

Tuotteiden ja palveluiden määrä on kasvanut, joka on muuttanut tuotteiden asemaa arvoketjussa. Asiakkaat ovat nousseet tuotetta suuremmaksi voimavaraksi. Tulevaisuudessa menestyvät yritykset, jotka hallitsevat asiakaskuntansa. Yrityksen tulisi mukauttaa arvoketju asiakkaiden tarpeisiin, eikä asiakkaita arvoketjuun. Vahvimmat yritykset pystyvät tehokkaasti keräämään ja analysoimaan asiakasdataa. (Hellman ja ym. 2005, 62.)

Kirstyneen kilpailutilanteen vuoksi yritysten tulee tarjota enemmän räätälöityjä tuotteita. Jokainen asiakas haluaa erilaista palvelua ja yksilöllisiä tuoteuutuuksia. Räätälöintiä varten tulee tunnistaa seuraavat neljä asiakassuhdeporrasta:

1. Tunnista asiakkaat ja heidän ostotottumukset
2. Erottele asiakkaat heidän tarpeen ja arvon mukaan, sillä kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tärkeitä
3. Käy avointa keskustelua asiakkaiden kanssa
4. Räätälöi tuotteet ja palvelut eri asiakkaille

(Bergman & Klefsjö 2015, 324-325.)

2.6.4 Henkilökohtaisen myyntityön merkitys

Henkilökohtaisella myynnillä on suuri merkitys yritysten välisessä liiketoiminnassa. Asiakassuhde henkilöityy, kun kaupankäyntiä hoitaa yksi henkilö. Tästä tulee yritykselle riski, kun asiakassuhdetta on sitoutunut hoitamaan vain yksi henkilö. Myyntineuvojalla on suuri vastuu yrityksen tuloksen kehittämisessä. Sen tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, organisaation päätöksentekoprosessi, henkilökemioiden tulee olla oikeanlaisia ja sen tulee pystyä hahmottamaan myös tulevaisuuden asiakastarpeita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 78-79.)

Asiakkaan tarpeiden kartoittamiseksi tarvitaan myyjän ja asiakkaan välille luottamusta. Asiakkaan tulee voida luottaa myyjän asiantuntemukseen, jotta hän voi kertoa toiveistaan avoimesti. Myyjän tulee voida myös laittaa oma persoonansa rohkeasti peliin, jotta asiakkaan tarpeet ja toiveet saadaan selville. Asiakasta ei tule kuulustella, vaan keskustelunomaisesti kysellä toiveista. Asiakkaalle tulee esittää kysymyksiä, joihin hän ei voi vastata yhdellä sanalla. (Saarinen & Kilpinen 2016, 151.)

Ostoympäristöllä on myös merkittävä rooli. Asiakkaat haluavat ostoskokemuksen olevan miellyttävä, johon vaikuttaa sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Ostosympäristön voi nähdä myös esiintymislavana, jonka esiintyjä ovat myyjät. Myyntitilan puitteet luovat näytelmän tai vision, jota myydään asiakkaalle. Ostoympäristön trendit vaihtelevat, joten myyjien tulee keksiä aina jotain uutta ja houkuttelevaa. Palvelutapahtumaan vaikuttavat myös yrityksen imago ja tunnelma. Henkilökohtaisella myyntityöllä on merkittävä rooli

kaupansyntymisessä. Asiakkaaseen tulee pitää myös aktiivisesti yhteyttä ostotapahtuman jälkeen, jolla varmistetaan asiakasuskollisuus. (Solomon & Bamossy & ASkegaard & Hogg 2016, 71.)

2.7 Muutosjohtaminen

Uudenlainen ajattelu ja uudenlainen tekeminen vaativat aina muutosjohtamista. Organisaation toimintatapojen kehittäminen herättää usein työntekijöissä vastustusta, koska työntekijät saattavat pelätä oman aseman heikkenemistä, pätevyyden menettamisestä tai väärinymmärryksestä. Muutosjohtamisen läpiviemiseksi tulisi luoda otolliset olosuhteet, jotta uudenlainen tekeminen onnistuisi. Muutosjohtaminen edellyttää selkeää viestiä ja viestintää työntekijöille. Työntekijät sitoutuvat uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin, jos he ymmärtävät sen. Uudet toimintatavat vaativat johdon esimerkkiä, harjoittelua ja aikaa. Muutos tapahtuu helpommin, kun työntekijät osallistutetaan muutoksen suunnitteluun ja saavat itse vaikuttaa lopputulokseen. Myös erilaiset ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41-42.)

Muutosta voi johtaa monella eri tyylillä. Muutoksen menestyksekkäästi läpiviemiseksi valittava tyyli riippuu organisaatiokulttuurista ja esimiehestä. Osallistava johtamistyyli on osa työntekijän muutossarjaa ja valtuuttaa työntekijät ottamaan vastuun työstään. Osallistava esimies keskustelee paljon, selventää asioita ja yksinkertaistaa muutoksen tavoitteet. Osallistavassa johtamistyyllissä haasteena on se, että saattaa viedä paljon aikaa. Osa työntekijöistä voi kokea jatkuvan keskustelemisen turhauttavana ja he haluaisivat saada muutoksen etenemään nopeammin. Osallistavalta esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä vaikuttaa alaisiinsa. Osallistava johtamistyyli vie aikaa, mutta lopputuloksena on muutokseen sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. (Pirinen 2014, 90-91.)

2.7.1 Muutosvastarinta

Esimiehen muutosjohtamista saattaa vaikeuttaa muutosvastarinta. Sitä ei voi kokonaan poistaa ja tietyissä tilanteissa se voi olla hyväksikin. Muutosvastarintaa voi olla hiljaista tai hyvinkin äänekkästä. Muutosvastarintaa ei tule aliarvioida, eikä se aina kerro mikä on huonosti, vaan että jokin on huonosti. Kun vastarinnan syy on löytenyt, on ratkaisukin

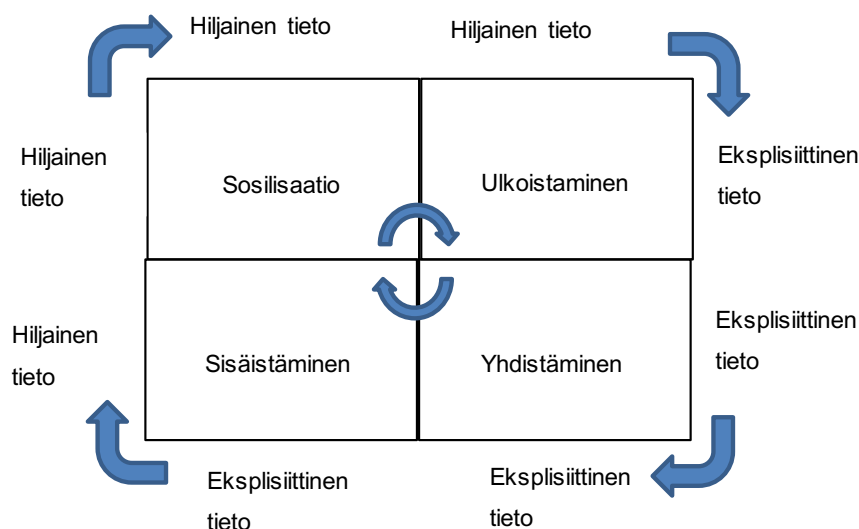
helpompi löytää. Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida uusiin asioihin. Työntekijät eivät halua, että totuttuihin rutiineihin tulee suuria muutoksia. Esimiehen tehtävä on kertoa muutoksen tavoitteista ja positiivisista asioista, jolloin työntekijöiden muutosvastarinta alkaa antaa periksi. Passiivista muutosvastarintaa ilmenee, kun työntekijä omalla käytöksellään ja tekemisellään jarruttaa muutosta. Passiivinen työntekijä voi muodostua taakaksi varsinkin, jos muut joutuvat paikkaamaan hänen tehtäviään. Muutosvastarinnan taustalla voi olla useita eri syitä kuten tietämättömyys, haluttomuus muuttua, vaikutusmahdollisuuksien puute, huono johtaminen, väärinymmärrykset, ennakkoluulot tai osaamattomuus. (Pirinen 2014, 97-99.)

2.7.2 Organisaatorajojen ylittävä yhteistyö

Taloudelliset seikat ohjaavat päätöksentekoa hankinnoissa, mutta kyseessä on silti vahvasti sosiaalisista suhteista. Hankintatoimen kehittämisessä tulisi huomioida myös pitkäjänteisen yhteistyön tuomaan lisäarvoon ja henkilösuhteisiin. Pelkästään kustannusten alentaminen ja tehokas toimitusketju eivät riitä. (Nieminen 2016, 14.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on vaalia ja kehittää organisaation tehokkuutta, niin että yrityksen strategian toteuttamiseen löytyy yrityksen sisältä riittävä osaaminen ja resurssit. Henkilöstötoimintojen tulee vastata sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin. Henkilöstösuunnittelun yksi tärkeimmistä tehtävistä on kehittää yrityksen toimivia ja tehokkaita henkilöstökäytäntöjä. Tämä kehitystyö vaatii toimintaympäristön hyvää tuntemusta. Toimintaympäristöön kuuluvat muun muassa kilpailuympäristö, taloudellinen ympäristö, työvoimamarkkinat ja kulttuuri. (Viitala 2013, 244-245.)

Yritys koostuu joukosta ihmisiä, jotka oppivat sosiaalisen tapahtuman kautta. Ryhmäoppimisella on usein myös laadullisia tuloksia. Ryhmästä löytyy enemmän informaatiota ja vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Nonaka (1994) kehitti mallin, joka kuvaa organisaation oppimista ja hiljaisen tiedon kulkemista. Lyhyesti esitettynä malli kuvaa kuinka organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutustaidoista ja yhteistyöstä eri osastojen välillä. Työntekijöiden tulee jakaa tietoa aktiivisesti ja olla valmiita vastaanottamaan sitä. Sosiaaliset verkostot ja yhteistyö eri osastojen välillä parantavat yrityksen strategian toteuttamista. (Viitala 2013, 176.)



Kuvio 8. Oppimisen SECI -malli (Viitala 2013, 177)

Ylläolevasta kaaviosta voi nähdä kuinka hiljainen tieto muuttuu näkyväksi. Kaaviossa on neljä eri vaihetta, joiden aikana tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta taas näkyväksi ja takaisin. Nämä neljä vaihetta ovat:

- Sosilisaatio: kokemusoppiminen ja mallioppiminen, jossa toimintamallit siirtyvät yhteisen tekemisen tai tarkkailun kautta. Sosilisaatio on yleistä työssä kahden ihmisen välillä.
- Ulkoistaminen: toimintamalleja ja uutta tietoa käsitellään tarkoituksella yhdessä. Tietoa välitetään puhumalla esimerkiksi kehittämispalavereissa tai tiimeissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja.
- Yhdistäminen: edellisen vaiheiden toimintamallit otetaan käyttöön ja näkyviksi toimintamalleiksi. Ne integroidaan organisaation rutiineihin.
- Sisäistäminen: yksilö ottaa uudet toimintamallit osaksi omaa työtään. Aluksi vanhasta poisoppiminen voi olla hankalaa ennen kuin uudesta toimintatavasta tulee osa rutiineja. (Viitala 2013, 176-177.)

Nonakan mallissa keskeisenä asiana esitellään yksilöiden hiljainen tieto, jonka varassa on iso osa organisaation osaamista. Usein henkilöstön potentiaali jätetään osittain hyödyntämättä. Tieto tulisi tunnistaa ja sitä tulisi jakaa avoimesti eri sidosryhmien kesken.

Tietoa tulisi jakaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, osaamiskartoituksissa sekä ryhmille suunnatuissa pohdinnoissa. Tiedon jakamisella pystytään tunnistamaan henkilöstön potentiaali ja lisäämään muiden osaamisen arvostusta. Ryhmäoppimistilanteet voivat olla organisoituja tai ne voivat olla spontaaneja tilanteita. Nonaka käyttää termiä ”ba” tilanteesta, jossa samassa tilassa voidaan käydä luovaa keskustelua avoimesti ja jokainen voi ilmaista itseään. Tuloksia syntyy, kun kaikilla osallistujilla on yhteinen tavoite. Ryhmän osaaminen tulisi siirtyä organisaation voimavaraksi, jolloin se muodostaa konkreettisia uusia tuotoksia, kuten tietokantoja, tuotteita, konsepteja, rakenteita tai toimintamalleja. Samalla uudenlaisen tekemisen vakiintuessa tieto säilyy organisaatiossa, vaikka henkilöstö vaihtuisikin. (Viitala 2013, 176-177.)

2.8 SWOT-analyysi

Seuraavassa taulukossa olen kuvannut uudistetun hankintaprosessin SWOT-analyysin. Analyysissä olen tutkinut mitä vahvuuksia ja heikkouksia uudistetulla prosessilla on sisäisessä sekä ulkoisessa toimintaympäristössä.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET	
<ul style="list-style-type: none"> - Vahvistaa sisäistä tiedonkulkua - Parantaa yhteistyötä - Uudet innovaatiotuotteet - Poistaa turhaa tekemistä, kun keskitytään olennaiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aluksi vie enemmän aikaa - Työntekijöiden sitouttaminen - Kuinka saadaan asiakkailta tietoa kerättyä luotettavasti ja kattavasti? 	SISÄINEN YMPÄRISTÖ
<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastuntemus lisääntyy - Toimittajakentän parempi hyödyntäminen - Kilpailijoita parempi asiakastuntemus - Uudet markkinat - Parantaa asiakkaiden sitoutumista 	<ul style="list-style-type: none"> - Vie aikaa asiakastapaamisissa - Saattaa herättää asiakkaisissa aluksi hämmennystä 	ULKOINEN YMPÄRISTÖ

Kuvio 9. SWOT-analyysi

Uudistetulla hankintaprosessilla on hyvät mahdollisuudet parantaa tiedonkulkua ja parantaa valikoimasuunnittelua, kun asiakastuntemus lisääntyy osto-organisaatiossa. Tämän ansioista pystytään keskittymään tärkeimpiin tuotteisiin ja kehittämään asiakkaiden toiveiden mukaisia uusia innovaatiotuotteita paremmin. Ulkoinen ympäristö huomioiden, saadaan etua kilpailijoihin, kun omien asiakkaiden tuntemus lisääntyy. Osto-organisaatio

pystyy myös paremmin hyödyntämään toimittajien osaamista ja etsimään omille asiakkaille räätälöityjä tuoteratkaisuja paremmin. Asiakastuntemuksella parannetaan myös asiakkaiden sitoutuneisuutta yritykseen.

Uudenlainen tekeminen vaatii aina harjoittelua ja aluksi se saattaa viedä enemmän aikaa, kun asiakaspalautetta pyritään keräämään entistä enemmän ja analysoimaan valikoimasuunnittelussa. Mutta kunhan palautteen keräämisestä ja antamisesta tulee rutiniinomaista, niin valikoiman suunnittelu tehostuu ja nopeutuu.

3 Tutkimus

Toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen ominaispiirre on, että työelämästä löytyvään ongelmaan pyritään löytämään ratkaisumalli yhdessä tutkijan ja kehitysorganisaation kanssa. Toimintatutkimuksessa molemmat osapuolet sitoutuvat muutokseen ja tarkoituksena on luoda pysyvä, parempi toimintamalli. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle nykytilankartoituksesta, jonka jälkeen analysoidaan ongelma, sekä siihen vaikuttavat syyt ja seuraukset. Tämän jälkeen tehdään parannusehdotus, jota lähdetään kokeilemaan. Kokeilun onnistumista arvioidaan laadullisilla, sekä määrällisillä mittareilla ja muutosta seurataan. Toimintatutkimus on syklimäistä ja sillä pyritään jatkuvaan kehitykseen. (Kananen 2009, 11, 28.)

3.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön aihetta mietittiin yhdessä Tammer-Tukun kanssa ja esiin nousi ongelma, että myyjiltä ei saada arvokasta asiakastuntemusta ja valikoimapalautetta ostajille saakka välitettyä. Asiakastapaamisissa myyjien on helppo kommunikoida asiakkaiden kanssa ja heillä on valtava määrä hiljaista tietoa. Tätä tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään valikoimasuunnitelmassa, jotta tuotevalikoima saataisi paremmin kohdennettua vastaamaan asiakastarpeita.

Tammer-Tukun yksi haasteista on se, että myyjät ja ostajat saattavat työskennellä eri toimipisteistä käsin, eivätkä tapaa usein kasvotusten. Kasvotusten palautteenanto olisi

helpompaa ja spontaania. Kirjallinen palaute jää usein antamatta, tai se on vajavaista. Palautteessa tulisi aina selvittää keneltä se on. Kirjallisessa palautteessa tarkentavien kysymysten esittäminen on myös haastavaa.

3.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Kehittämistehtävän tarkoituksena on kehittää Tammer-Tukulle hankintaprosessi, jossa on integroitu asiakaspalautteet osaksi hankintaprosessia. Työn tarkoituksena on saada selville, minkälaiset asiat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätökseen ja toisaalta minkälaista asiakaspalautetta osto-organisaatio tarvitsee valikoimasuunnitelmaa tehdessä, ja kuinka sitä voisi kerätä.

- Miten saadaan integroitua asiakaspalautteiden kerääminen osaksi hankintaprosessia?
- Mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?
- Kuinka asiakaspalautteet saadaan välitettyä ostajille, niin että niitä voidaan hyödyntää valikoimasuunnitelmassa?

Nykyisessä hankintaprosessin kuvauksessa ei olla huomioitu valikoimapalautetta tai sen analysointia. Valikoimapalautteen kerääminen haluttiin tuoda osaksi hankintaprosessia, koska asiakaslähtöisyys on nostettu yhdeksi strategiseksi painopisteeksi. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa asiakastarpeiden tunnistamista ja organisaation sisäistä tiedonkulkua.

Kehittämistehtävässä on onnistuttu, kun asiakaspalautteiden kerääminen ja analysointi on saatu lisättyä osaksi hankintaprosessia ja niitä pystytään hyödyntämään valikoimasuunnitelmaa tehdessä.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena. Sen ymmärretään selittävän jonkin kokonaisuuden rakennetta. Kaikki tutkittavat seikat tulee pystyä selittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa ongelman tutkinnan kanssa. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisusta. Tämä tapahtuu analyttisesti ja ne sivuavat toisiaan. Aineistosta huomioidaan vain työn kannalta olennaiset osat. Laadullisessa tutkimuksessa tuotettujen johtolankojen pohjalta tulkitaan tutkittava ilmiö. (Alasuutari 2011, 38-40, 44.)

Laadullisissa lomaketutkimuksissa tai teemahaastatteluissa käsitellään vain tietyjä ennalta määrättyjä tutkittavaan kysymykseen liittyviä seikkoja (Alasuutari 2011, 50). Sanallisia vastauksia voi olla parempi tutkia laadullisin menetelmin. Kuitenkin tutkimuksessa voi yhdistää laadullisia ja määrällisiä tutkimustuloksia. Laadullisia saatuja tuloksia voi myös tiivistää ja esitellä määrällisinä. (Vehkalahti 2014, 13.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee varmistaa, että tutkittava asia on testattavissa ja mahdollista mitata. Tutkittava asia voi olla teoreettinen ilmiö, joka on muutettavissa mitattavaksi tapahtumaksi. Kyselylomakkeessa vastauksista siirrytään takaisin teorian tulkinnan tasolle. Tämän vuoksi kyselykaavakkeen muuttujat tulee valita tarkoin, jotta ne ovat olennaisia teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta. (Vilkkä 2015, 101.)

Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan spontaaneja reaktioita ja vastaamista ei ole tarkoitus rajata tarkkaan. Avoimia kysymyksiä voidaan tarvittaessa käsitellä myös määrällisesti, jolloin vastaukset luokitellaan ryhmiin. Avoimia kysymyksiä kannattaa suosia, jos tutkittavan ongelman ratkaisuja ei vielä tarkalleen tiedetä. Kysymysten muotoilussa tulee tuntea kohderyhmä ja kysymykset tulee asetella sen mukaan. Kysymykset tulee myös muotoilla helposti ymmärrettävään muotoon ja niiden järjestyksen tulee olla looginen. Kysymyksiä suunnitellessa tulee keskittyä vain olennaiseen ja jättää turhat kysymykset pois. Kyselylomakkeen tulee vastata tutkimustehtävää. (Vilkkä 2015, 106-107.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä usealla eri tavalla ja yksi näistä tavoista on haastattelut, jolloin materiaali kerätään ihmisten kokemukset puheen muodossa. Laa-

dullisia tutkimushaastatteluja ovat lomakehaastattelut, teemahaastattelut ja avoin haastattelu. Henkilön omakohtaisia kokemuksia voidaan tutkia yksilöhaastattelussa ja ryhmähaastattelut soveltuvat yhteisön käsityksen tutkimiseen. (Viikka 2015, 123.)

Tässä opinnäytetyössä aloitin nykytila-analyysin tekemisen haastatteleamalla tuotepäällikkö X:ää. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1 ja niiden tarkoitus oli selvittää mitä asioita uudessa hankintaprosessissa tulisi ottaa huomioon, ja minkälaista palautetta tuotepäällikkö tarvitsisi valikoimasuunnitelmaa tehdessään. Lisäksi tutkin Tammer-Tukun nykyistä hankintaprosessikuvausta (Procurement Process). Tarkoituksena oli yksinkertaistaa vanhaa hankintaprosessia ja vahvistaa oston ja myynnin välistä dialogia, niin että valikoimapalautetta voidaan hyödyntää valikoimasuunnitelmassa.

Valikoimapalautetta kerättiin teemahaastatteluna, joka pohjautui asiakasuskollisuuden teemoihin (taulukko 1). Teemahaastattelun tarkoitus oli johdatella myyjien ja asiakkaiden välistä valikoimakeskustelua, jotta ostajalla olisi paremmat työkalut valikoimasuunnitelman tekemiseen.

Tutkimuksen lopuksi tarkastelin uudistetun prosessin toimivuutta tuotepäällikkö X:n haastattelulla. Haastattelulla selvitin kuinka selkeä ja toimiva uudistettu prosessi on. Lisäksi kysyin, kuinka hyvin hän sai palautetta ja miten sitä pystyi hyödyntämään valikoimasuunnitelmaa tehdessä. Uudistetun hankintaprosessin vaiheet ja valikoimapalautteen määrä mitattiin määrällisin mittarein.

3.4 Tutkimusmittareiden esittely

Prosessia tulee mitata, jotta voimme kohdistaa huomio yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin. Mittareilla pystytään todentamaan, että resursseja kyetään käyttämään tehokkaasti. Ne myös auttavat tavoitteiden asettamisessa, sekä kehityksen seuraamisessa. Mittarit kertovat olemmeko tulossa paremmaksi vai huonommaksi ja mitä on tapahtumassa. Niiden avulla voimme asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja päätellä onko asiakastarpeet täytetty. (Tuominen 2010, 92.)

Tässä työssä hyödynnän laadullisia, sekä määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Uudistetun hankintaprosessin vaiheet, sekä saadun palautteen määrää mitataan määrällisillä mittareilla. Itse hankintaprosessin toimivuutta, sekä palautteen hyödyllisyyttä mitataan laadullisilla mittareilla.

Opinnäytetyön aikataulusta johtuen laadin prosessille mittarit, joita Tammer-Tukku pystyy jatkossa hyödyntämään, mutta niiden tuloksia ei opinnäytetyöprosessin aikana vielä pysty tulkitsemaan. Mittarit on laadittu koskemaan hankintaprosessia yleisesti, mutta todellisen tilanteen tutkimiseksi niitä pitäisi tarkastella tuoteryhmäkohtaisesti tai avainasiakkaiden mukaan. Pidemmän aikataulun prosessimittarit koskevat seuraavia osa-alueita: strateginen suunnittelu, myynti, hankinta/tuotekehitys, toimitus. (Tuominen 2010, 99.)

Strateginen suunnittelu: valikoima-analyysin toteuttaminen, kilpailija-analyysin toteuttaminen

Myynti: myyntimäärä (kpl), hintataso, tarjousten määrä, tarjousaika

Hankinta/tuotekehitys: uutuustuotteet (kpl), tuotekehitykseen käytetty aika

Toimitus: toimitusaika, toimitusvarmuus (%), reklamaatiot, pääoman kierto

(Tuominen 2010, 99)

3.5 Nykyinen hankintaprosessi

Prosessin kehittäminen alkoi nykytilanteen kartoituksella. Perehdyin Tammer-Tukun tämän hetkiseen hankintakuvaukseen (Procurement Process), joka piti sisällään tuotteen elinkaareen liittyvät vaiheet aina malliston luomisesta tuotteen toimittamisesta asiakkaan varastoon. Nykyinen kuvaus piti sisällään 5 eri päävaihetta, joiden alle oli kuvattu alatehtäviä.

Vaihe 1: Uuden malliston luominen

- Tuotevalikoima
 - o Näyttelyt Euroopassa sekä Kauko-Idässä
 - o Tehdaskierrokset
 - o Toimittajatapaamiset
- Tarjousten ja mallien kokoaminen
- Tarjousten ja mallien vertailu
- Valikoimasuunnitelma ja hinnasto
 - o Tuotemuutoksista sopiminen toimittajien kanssa
 - o Brändi- ja pakkaussuunnitelma
 - o Tuoteturvallisuuteen perehtyminen ja testaaminen
- Tuotekortit avataan järjestelmään
- Valikoiman viimeistely, ennakkomyyntinäyttely ja valikoiman esittely myyntiosastolle

Vaihe 2: Myyntivolyyymien hallinta

- Myyntivolyyymeista riippuen tuotepäällikkö joko pyytää ostoassistenttia tilaamaan tuotteen tai perumaan sen
- Tuotepäällikkö antaa assistentille tiedoksi:
 - o Tilausmäärän
 - o Mallipiirrokset,
 - o Tuotteeseen liittyvät erityistiedot
 - o Toimittajan kanssa sovitut erityisehdot
 - o Onko kyseessä asiakkaan erämyynti
 - o Lisätilausmäärät

Vaihe 3: Tilaukset

- Ostoassistentti saa tilauksen käsiteltäväksi:
 - o Tilausnumero ERP:iin
 - o Luo M-kansio
 - o Luo tilausdokumentit, jossa määritelty pakkausohjeet
 - o Ostotilauksen lähettäminen ja kommunikointi toimittajan kanssa

- Ostoassistentti toimii toimittajan ja pakkaussuunnittelijan yhteyshenkilönä, jos tuotteessa käytetään omaa pakkausohjetta
- Tilaustietojen lähettäminen toimittajalle sekä lastauspäällikölle, joka tekee laivaustilauksen
- Tilaus- ja toimitushallinta
- Lähetyspapereiden saapumisen jälkeen ostotilaus siirretään logistiikka assistentille sekä tulliosastolle

Vaihe 4: Tuotteiden saapuminen

- Logistiikka assistentti saa tilauksen käsiteltäväksi:
 - Kontinhallinta
 - Koordinoi ulkomaanmaksut talousosaston kanssa
- Tullausosasto:
 - Saa saapumisilmoituksen
 - Tekee tullauksen
 - Ilmoittaa tuotekulut AX:ään
 - Ilmoittaa varastolle satamaan saapuvasta kontista
- Talousosasto maksaa ostotilaukset

Vaihe 5: Varastointi

- Varasto tekee toimituksen purkusuunnitelman toimituksen saapumisen sekä kii-reellisyyden mukaan
- Tuote- ja laatutarkistus
 - Jokaisesta lähetyksestä osa tarkastetaan
 - Löydökset kirjataan sekä ilmoitetaan laatupäällikölle
 - Tuotteet kunnostetaan tarvittaessa
 - Tarkastuksen jälkeen tuotteet lisätään varastokirjanpitoon
- Tilaus on valmis toimitettavaksi asiakkaalle

(Tammer-Tukku, 2017)

3.6 Nykytilanteen määrittäminen

Opinnäytetyöprojektiin valittiin tuotepäällikkö X ja uudistetun hankintaprosessin pilotointiin valittiin hänen tuoteryhmä Y. Haastattelin tuotepäällikkö X:ää nykytilanteen kartoittamiseksi 20.9.2018 Tammer-Tukun toimistolla Vantaalla. Tuotepäällikkö X piti Tammer-Tukun vahvuutena rohkeutta ja matalaa organisaatorakennetta. Tammer-Tukulla tehdään uudistuksia nopealla aikataululla ja esimiehille on helppo kertoa kehitysideoista. Lisäksi ostajille annetaan melko vapaat kädet.

Tuotepäällikkö X oli myös sitä mieltä, että Tammer-Tukulla hankintaprosessin tärkeimmät vaiheet ovat tarjousten vertailu, joka pitää sisällään hintojen ja laatujen tarkastelun. Toisinaan toimittajien valitseminen saattaa olla hankalaa, jos minimiilausmäärät eivät täyty. Toisaalta taas Tammer-Tukun hankintaorganisaatio on ketterä ja tilauksia pystytään antamaan toimittajille nopealla aikataulullakin.

Nykyisen hankintaprosessin suurin ongelma on, että tuotevalikoiman analysointi myyntitilastojen avulla on haastavaa ja vaatii paljon manuaalista työtä. Tuotehierarkiaa ei ole vielä luotu heidän järjestelmään. Tuoteryhmäkohtaiset myyntitilastot vaativat paljon manuaalista työtä. Heille on kuitenkin tulossa uusi järjestelmä, josta myyntidataa saa paremmin suodatettua. Tämä helpottaa valikoima-analyysin tekemistä tulevaisuudessa.

Tällä hetkellä valikoimapalautetta tulee myyjiltä ostajille jonkin verran, mutta se on enemmänkin spontaania ja satunnaista. Tuotepäällikkö X piti erityisen tärkeänä asiakastuntemusta ja heidän omien Private Label tuotteiden tuntemusta. Hän mielellään osallistuisi tärkeimpien asiakkaiden myyntitapaamisiin, jotta pystyisi kysymään asiakkaiden valikoimatoiveita. Tällä hetkellä palautetta ei tule riittävästi ja toisinaan tarvitsisi kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotta palautetta pystyisi hyödyntämään. Lisäksi palautteesta tulisi käydä ilmi, keneltä se on tullut. Tuotepäällikkö X toivoisi enemmän tuoteideoita ja valikoimaa koskevaa palautetta, joka toimitettaisiin sähköpostilla ja heti kun se on ajankohdasta. Ajallaan tullut palaute auttaa suunnittelemaan seuraava sesonkia ja siihen ehtii silloin vielä reagoimaan.

Tällä hetkellä tuotepäällikkö X näkee, että hän tuntee kohderyhmänsä melko hyvin. Hän seuraa heidän valikoimaansa ja hinnoittelua internetin kautta sekä vieraillemalla heidän myymälöissä paikan päällä.

Tapaamisessa kävimme yhdessä teoreettisen viitekehyksen pohjalta tekemäni asiakaspalautekyselyn läpi. Tuotepäällikkö X toivoi, että kyselyyn lisätään sesongin kuoseja ja värejä koskeva kysymys, sekä kysytään myyntinäyttelyn houkuttelevuudesta. Tulimme siihen tulokseen, että kyselyn tulee olla mahdollisimman selkeä ja ytimekäs, jotta palautetta olisi helppo antaa. Asiakaspalautekysely löytyy tämän työn liitteistä.

3.7 Hyvän hankintaprosessin ominaispiirteet

Tässä työssä keskityin asiakasnäkökulman huomioimiseen prosessisuunnittelussa, josta johtuen valikoimapalautteen kerääminen ja analysointi on uusi ja olennainen osa hankintaprosessia. Lisäksi asiakaslähtöisyys on yksi Tammer-Tukun strategiaan kirjatusta painopistealueista. Teoreettisen viitekehyksen teemat keskittyvät asiakasuskollisuuteen, ostopäätöksen tekemiseen, ja siihen miten ne vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä nostin esille organisaatorajojen ylittävän yhteistyön ja jatkuvan kehittämisen merkityksen. Nämä seikat huomioiden laadin uuden prosessikuvauksen.

Prosessikaavio noudattaa leanista tuttua kokeilujen kehää, jossa valikoimasuunnitelma alkaa edellisen kauden analyysillä. Lisäksi lean-periaatteiden mukaan prosessikuvauksen tulee olla visuaalinen ja selkeä. Olennaista on, että päätöksenteko perustuu faktaan ja että kaikessa tekemisessä kuunnellaan asiakasta. Foster puolestaan painottaa, että prosessikaavio tulee esittää mahdollisimman yksinkertaisesti, jonka jälkeen sitä voidaan täydentää laatimalla alakarttoja.

Teoreettisesta viitekehyksestä keräsin hyvän hankintaprosessin viisi tärkeintä ominaisuutta:

Työntekijän näkökulma

- osto ja myynti tekevät tiivistä yhteistyötä tuoton maksimoimiseksi
- jokaiselle työntekijälle oman työn merkitys prosessin kannalta on selkeä
- hiljaista tietoa pyritään jakamaan aktiivisesti eri sidosryhmien välillä
- tehokas prosessi poistaa turhaa tekemistä
- ei oleteta, vaan tutkitaan faktat

Prosessinäkökulma

- prosessikuvaus mahtuu yhdelle sivulle
- prosessikuvaus ei ole liian monimutkainen
- tapahtumat on kuvattu aikajärjestyksessä
- yksittäisten toimintojen onnistuminen vaikuttaa seuraavan vaiheen onnistumiseen
- prosessikuvausta voidaan täydentää alakartoilla

Yrityksen näkökulma

- prosessi toteuttaa yrityksen strategiaa
- moderni hankintaprosessi on proaktiivinen ja pyrkii ennakoimaan asiakastarpeet
- moderni hankintaprosessi kykenee hyödyntämään tehokkaasti toimittajapotentiaalin
- tehokkaan prosessin avulla asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, joka lisää asiakasuskollisuutta
- tehokas hankintaprosessi parantaa yrityksen kilpailukykyä

3.8 Uudistetun hankintaprosessin suunnittelu

Uudistetun hankintaprosessin suunnittelu lähti liikkeelle nykytilanteen määrittelystä. Tutkin nykyistä hankintaprosessikuvausta ja tulin siihen tulokseen, että se on hankala hahmottaa ja liian yksityiskohtainen. Asetin tavoitteeksi muodostaa yksinkertaisen ja selkeän kuvauksen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen kirjoittaa kirjassa Hankintojen johtaminen, että moderni hankinta-ajattelu on yhdistelmä omaa ydinosaamista, vahvaa asiakastuntemusta ja tehokasta toimittajakentän hyödyntämistä, joten halusin laittaa suuren painoarvon asiakastuntemukselle ja asiakaspalautteen keräämiselle. Tehokkaissa hankintayksiköissä myynti ja osto tekevät tiivistä yhteistyötä. GAP-analyysin mukaan yritys ei saisi missään vaiheessa olettaa tietävänsä mitä sen asiakkaat haluavat tai miten he kokevat saadun palvelun, vaan asiaa tulee tutkia. Kaiken päätöksenteon tulee perustua faktaan.

Huomasin myös, että eri teorioissa esitetyt prosessikaaviot alkavat paikasta A ja päättyvät paikkaan B, mutta koin ettei se tässä tapauksessa riitä. Tehokas hankintaprosessi

on syklinen ja perustuu Leanista tuttuun kokeilujen kehään ja kehittyy jatkuvasti eteenpäin.

Aloitin prosessisuunnittelun kirjoittamalla eri prosessin vaiheita postit-lapuille. Kirjoitin eri tiimien vastuualueet eri värisillä lapuilla. Tavoitteenani oli kuvata hankintaprosessin päätapaukset aikajärjestyksessä. Uuden hankintaprosessin suurin muutos oli, että asiakaspalautteiden kerääminen piti saada integroitua osaksi hankintaprosessia.

Ensimmäisessä prosessikuvauksessa olin huomionnut kaikki tilaukseen liittyvät toiminnot, mutta prosessikuvauksesta tuli liian monimutkainen, eikä se vastannut opinnäytetyön aihetta. Päätin keskittyä ainoastaan oston ja myynnin vastuualueisiin. Lopullista kuvausta voi jatkossa täydentää varastointiin, toimitukseen, sekä huolintaan liittyvillä vaiheilla alakarttojen muodossa.

Kokeilin myös piirtää prosessikaavion uimarata-mallilla, jossa eri ostojen vastuualueet olin kuvannut omilla radoilla. Prosessikaaviosta tuli kuitenkin liian pitkä ja hankalasti tulkittava, enkä saanut toimintoja asettumaan ajallisesti loogiseen järjestykseen.

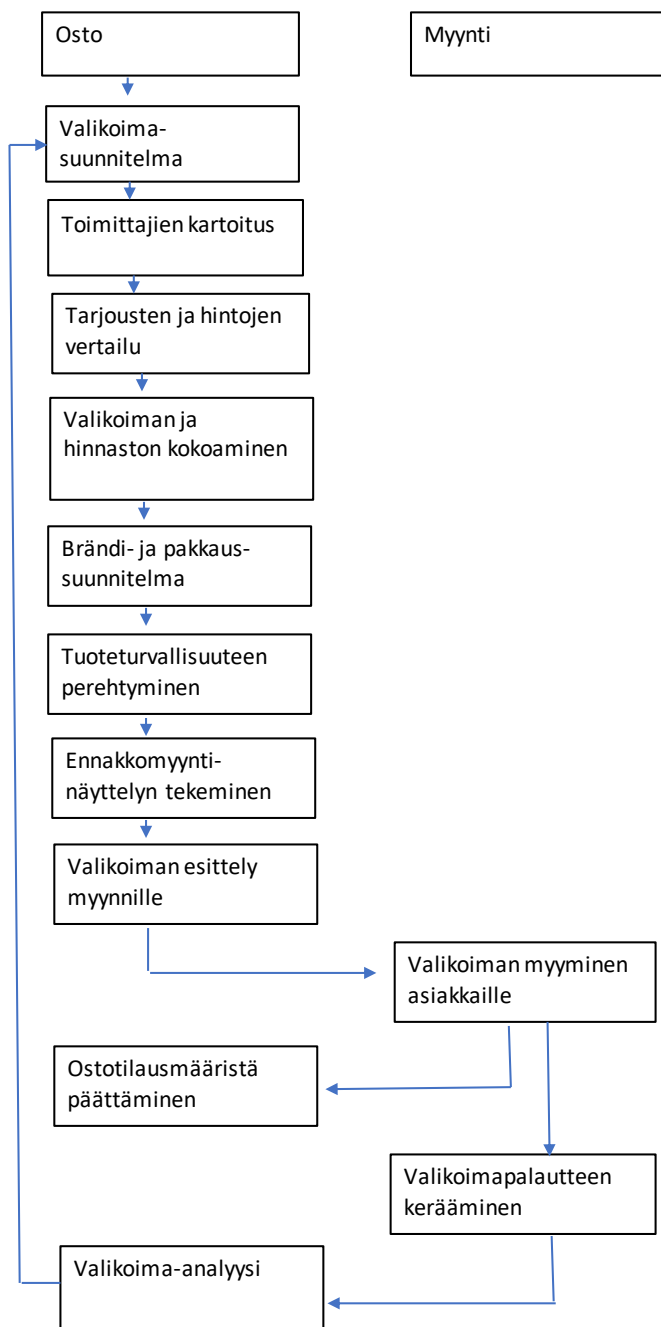
3.9 Uudistettu hankintaprosessi

Uudistetun hankintaprosessin piirsin prosessikaaviomuotoon ja olen eritellyt siihen oston ja myynnin vastuualueet. Prosessikuvaus lähtee liikkeelle valikoimasuunnitelmasta, joka pitää sisällään pysyväistuotteet sekä tuoteuutuudet. Valikoimasuunnitelmassa myös on määritelty muun muassa kauden trendiennusteet, värit ja hintapisteet. Valikoimasuunnitelman jälkeen ostaja kartoittaa potentiaaliset toimittajat. Toimittajakartoitus tapahtuu pääsääntöisesti messuilla tai toimittajatapaamisissa. Ostajasta ja tuoteryhmästä riippuen toimittajat antavat tarjoukset tapaamisessa tai lähettävät ne jälkikäteen ostajalle.

Seuraavaksi ostaja vertailee saamansa tarjoukset ja hinnat. Hän päättää toimittajien luotettavuuden ja tarjousten perusteella kenelle mikäkin tilaus tulisi antaa. Tämän jälkeen ostaja kokoaa valikoiman yhteen ja laatii tuotehinnaston. Ostaja tekee muiden osastojen kanssa yhdessä brändi- ja pakkaussuunnitelman sekä perehtyy tuoteturvallisuuteen.

Ostajan vastuulla on myös ennakkomyyntinäyttelyn kokoaminen Tampereen esittelytilaan. Ostaja esittelee tuoteuutuudet ja niiden ominaisuudet myynnille yhteisessä myyntinäyttelytapahtumassa. Tämän jälkeen on myynnin vastuulla valikoiman myyminen asiakkaille. Saatujen ostotilausten perusteella ostaja päättää lopullisista tilausmääristä. Hän voi joko perua tilauksen tai nostaa ennakko-ostomääriä. Myyjien tulee myyntitapahtumien yhteydessä kerätä valikoimapalautetta ostajille. Valikoimapalautteen keräämiseksi tein tässä opinnäytetyössä palautepohjan, joka löytyy liitteestä 2. Myyjät toimittavat valikoimapalautteet sähköpostilla ostajille, jotka hyödyntävät saatua palautetta valikoimanalyysia tehdessä. Analyysi on pohjana seuraavan kauden valikoimasuunnitelmalle.

Alla olevassa kuviossa olen kuvannut uudistetun hankintaprosessin.



Kuvio 10. Tammer-Tukun asiakaslähtöisen hankintaprosessin kuvaus
 Uusi hankintaprosessikuvaus on prosessikaaviomuotoinen ja isoin muutos on asiakaspalautteen integroiminen osaksi hankintaprosessia. Kuvaus noudattelee aikajärjestyksessä tapahtuvia toimintoja. Edellisen vaiheen onnistuminen vaikuttaa aina seuraavan vaiheen onnistumiseen. Prosessin viimeinen vaihe on valikoima-analyysi, josta alkaa uudelleen seuraavan kauden valikoimasuunnitelma. Näin ympyrä sulkeutuu ja prosessi alkaa jälleen alusta.

3.9.1 Valikoimapalautteen kerääminen

Prosessikaaviossa uutena vaiheena oli valikoimapalautteen kerääminen, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Kuviossa 7 olen koonnut asiakasuskollisuuden peruselementit. Näiden, sekä tuotepäällikkö X:n toiveiden pohjalta laadin teemoja, joiden pohjalta myyjät keräsivät asiakaspalautetta. Palautteen tarkoitus oli parantaa asiakastuntemusta ja auttaa tuotepäällikköä ylittämään asiakasodotukset. Kysymykset pyrin asettelemaan niin, että ne johdattelisivat yleistä keskustelua ja välttyttäisi kyllä tai ei vastauksilta.

Myyjien palautelomake löytyy kokonaisuudessaan liitteessä 2.

Ostaminen:

- Ostaminen on helppoa
- Toiveitani kuunnellaan

Valikoima:

- Valikoima on mielenkiintoinen
- Sesongin kuosit ja värit
- Riittävä määrä mielenkiintoisia uutuustuotteita
- Hyvä hintataso
- Myyntinäyttelyn esillepano
- Mitä olisin kaivannut lisää

Toimitukset:

- Toimitukset ovat ajallaan
- Toimitukset ovat oikein
- Saan nopeasti vastauksen toimituksia koskeviin kysymyksiin
- Muita kommentteja

Tuotepäällikkö X:n kanssa keskusteltiin palautteen antamisesta ja saamisesta ja tultiin siihen tulokseen, että palauteet tulisi antaa hänelle mieluiten sähköpostilla, jotta siihen voi tarvittaessa palata. Olennaista on, että palautteessa lukee, keneltä se on tullut, ja mitä valikoimaa palaute koskee. Hän myös toivoi palautetta mahdollisimman pikaisesti, että siihen pystytään reagoimaan.

Palautteen kerääminen toteutettiin lähettämällä kyselykaavake tuoteryhmän Y asiakkaille myyjien toimesta. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja vastaukset tuli lähettää 12.10.2018 mennessä, jotta tuotepäällikkö X olisi pystynyt hyödyntämään niitä valikoimasuunnitelmaa tehdessä. Vastauksia saatiin ainoastaan kaksi kappaletta, josta johtuen päätimme siirtää kyselyä.

Uusi kysely tehtiin kasvotusten seuraavan myyntinäyttelyn asiakastapaamisten yhteydessä. Palautteita pyydettiin keräämään 14.1.-17.2.2019. Seurantajakso oli siis yhteensä neljä viikkoa ja palautteita pyydettiin keräämään vain kotimaisilta asiakkailta.

4 Tulokset

Uudistettu hankintaprosessi kuvaa ostamiseen liittyvät toiminnot 12 eri vaiheella. Yhteensä 10 näistä vaiheista on oston vastuulla, ja 2 näistä on myynnin vastuulla. Vanhassa prosessikuvauksessa ostajan vastuulla oli yhteensä 20 eri vaihetta.

Taulukko 2. Laadulliset tutkimustulokset

Mittarit	Tilanne ennen projektin alkua	Tilanne projektin jälkeen <input type="checkbox"/>
Prosessikaaviomuotoinen hankintaprosessin kuvaus	Ei	Kyllä
Valikoimapalautte osana hankintaprosessia	Ei	Kyllä
Määritelty kaavake valikoimapalautteen keräämistä varten	Ei	Kyllä
Ostamiseen vaikuttavien seikkojen teemat työntekijöille selkeät	Ei	Kyllä

Taulukko 3. Määrälliset tutkimustulokset

Mittarit	Tilanne ennen projektin alkua	Tilanne projektin jälkeen
Prosessivaiheet	20	12
Asiakastapaamisten määrä	20	20
Saatuja palautteita	3	10
Vastausprosentti	15 %	50 %

Valikoimapalautetta kerättiin yhden kuukauden ajan. Yhteensä 10 myyjää pyydettiin keräämään palautetta, ja heillä oli vertailuaikana noin 20 asiakastapaamista. Valikoimapalautetta saatiin tuoteryhmässä Y yhteensä 10 asiakkaalta. Tuotepäällikkö X arvioi, että viime vuonna samaan aikaan tapaamisia oli yhtä paljon, mutta hän sai vain kolmelta asiakkaalta valikoimapalautetta. Satunnaisia kommentteja hän saa kyllä kuukausi palautteiden yhteydessä.

Myyjät kokivat palautteen keräämisen kaavakkeella hankalaksi ajan puutteen vuoksi ja osalla myyjistä ei ollut vertailujaksolla kotimaisia asiakkaita vierailmassa myyntinäyttelyssä. Muutamalla myyjällä oli myös uusia asiakkaita, jolloin tapaamisaika meni tutustumiseen ja näyttelyn läpikäymiseen ja palautteen pyytäminen jäi. Lisäksi sain palautetta, että myyntinäyttelyssä on niin paljon asioita, jotka pitää käydä läpi, ettei resurssit riitä tuoteryhmäkohtaisen palautteen keräämiseen.

Tuotepäällikkö X:n loppuhaastattelussa (liite 3) kävi ilmi, että vaikka kaikki myyjät eivät olleetkaan käyttäneet tekemääni kyselykaavaketta, syntyi kuitenkin keskustelua valikoimasta ja spontaani palautteenanto lisääntyi kasvotusten sekä sähköpostilla. Hän koki, että palautetta oli nyt paremmin saatavilla kuin ennen. Hän toivoi kuitenkin entistä enemmän palautetta ja jo pienetkin tiedonmuruset auttavat valikoimasuunnittelussa. Hän koki, että uudistetusta hankintaprosessista sekä palautteen keräämisestä oli hänelle hyötyä valikoimasuunnitelmassa. Hän oli saanut erityisesti kommentteja kuosivalintoihin ja väreihin. Tuotepäällikkö X sai varmuutta tuotepainotuksiin ja vahvistusta omiin ajatuksiin. Hän oli myös sitä mieltä, että projektin myötä asiakastuntemus kasvoi. Hän oli myös tavannut yhden asiakkaan ensimmäistä kertaa tämän projektin innoittamana.

Tuotepäällikkö X piti uudistettua hankintaprosessia selkeänä ja hyvänä. Hän myös näki, että sitä pystyy hyödyntämään Tammer-Tukun muissakin tuoteryhmissä. Hän piti hankintaprosessin parhaana puolena sitä, että se kannustaa dialogiin osto- ja myyntiorganisaation välillä, joka puolestaan helpottaa valikoiman suunnittelua.

4.1 Arvio tulosten onnistumisesta

Mielestäni hankintaprosessin kuvaus onnistui hyvin ja siinä olen hyvin huomionnut seikat, joita käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä. Valitettavasti suurin osa myyjistä ei kerännyt ollenkaan valikoimapalautetta. Ymmärrän työelämän kiireen, mutta tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut parempi saada laajemmin palautetta. Olen kuitenkin iloinen, että tuotepäällikkö X piti prosessikuvausta toimivana ja että dialogia myyjien kanssa syntyi, ja siitä oli apua valikoimasuunnitelmassa. Uskon siis, että kehityssuunta on oikea.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus on toistettavissa, eikä mittaustulokset heittele saman henkilön kohdalla, vaikka tutkija muuttuisi. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana kokonaisuutena, kun tutkimuksen otokseen on valittu kattava perusjoukko ja mittaamisessa on minimoitu sattuma. Tutkijan tulee itse tarkastella oman tutkimuksensa satunnaisvirheiden mahdollisuutta. (Vilkka, 2015, 194.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi parantanut suurempi palautteiden määrä. Väheisestä vastausmäärästä johtuen, ei valikoimasuunnitelmaa pysty perustamaan saadun palautteen varaan. Suurempi palautemäärä, olisi antanut paremman tiedon asiakkaiden todellisesta mielipiteestä ja näin ollen valikoimasuunnitelma olisi ollut helpompi tehdä.

4.3 Tutkimuksen validiteetti

Määrällisen tutkimuksen pätevyyttä kutsutaan validiteetiksi. Sen tarkoituksena on arvioida, onko tutkimuksessa mitattu ja arvioitu juuri niitä asioita, mitä alun perin on ollut tarkoitus mitata. Tutkimuskysymykset määrällisessä tutkimuksessa tulee asetella siten,

ettei tutkittavat tulkitse niitä eri tavalla. Tulosten tulee olla mahdollisimman yksiselitteisiä. (Vilkkä, 2015, 193.)

Tässä tutkimuksessa mitattiin hankintaprosessi toimivuutta yleisesti, mutta jatkossa tulisi mitata prosessin tehokkuutta. Loin tehokkuusmittarit Tammer-Tukulle ja esittelin ne luvussa 3.3. Mittarit ovat vertailukelpoiset, jos jatkossa vertaillaan kevät sesonkia kevät sesonkiin tuoteryhmäkohtaisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi myös voinut lisätä ohjeistamalla myyjät kasvotusten valikoimapalautteen keräämiseen. Tällä olisin voinut pienentää väärinymmärryksen riskiä ja sitouttaa myyjät paremmin projektiin. Opinnäytetyön aikataulusta johtuen ohjeistin myyjät keräämään palautetta tuotepäällikkö X:n avulla sähköpostilla.

5 Pohdinta

Sain myyjiltä palautetta, että kysymysten asettelu on huono, mutta uskon että tässä on kyse väärinkäsityksestä. Kysymysten asettelulla oli tarkoitus välttää kyllä tai ei vastaukset. Kyselyn teemojen tarkoituksena oli herätellä valikoimakeskustelua ja saada riittävän laajasti palautetta, jotta sitä voidaan hyödyntää valikoimasuunnitelmassa. Jatkossa myyjille tulisi selkeästi ohjeistaa, miksi asiakaspalautte on niin tärkeää valikoimasuunnitelman kannalta ja miksi juuri näitä teemoja kysytään.

Lisäksi sain palautetta, että tapaamisissa oli hankala kerätä palautetta, koska aika ei tahtonut riittää. Myyntinäyttelyssä on niin paljon tuoteryhmiä käytävänä läpi, joten palautteen kerääminen jäi viimeiseksi ja aika olikin silloin jo lopussa. Uskon kuitenkin, että jatkossa kun palautteen keräämisestä ja antamisesta on tullut enemmän rutiininomaista, ei siihen tarvitse varata niin paljon aikaa.

Myyjille tulisi myös selventää, miksi valikoimapalautte on oikeasti ensiarvoisen tärkeää. Uskon, että kaikki eivät näe sitä tärkeänä osana työtä. Sisäisen tiedonkulun tulisi olla sujuvaa ja esimiesten tulisi kannustaa yhteiseen tekemiseen.

5.1 Viitekehyksen soveltuminen kehityshankkeeseen

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeisiä teemoja olivat: hankinnan eri kehitysvaiheet, Lean-metodit ja tehokas tekeminen, prosessikartan laatiminen, GAP-analyysi sekä asiakassuhteiden hallinta ja muutosjohtaminen. Kaikki teemat ovat mielestäni olennaisia tämän työn kannalta ja soveltuvat siten kehityshankkeeseen. Lisää tietoa olisin kuitenkin kaivannut itse prosessin kuvaamisesta. Useassa eri lähteessä prosessikuvaaminen oli kerrottu vain parilla lauseella, mutta sen suunnittelemista ei oltu pohjustettu. Moni lähde myös käsitteli prosessia fyysisen esineen valmistamisen näkökulmasta, eikä yleisenä toimintamallina.

5.2 Ehdotukset jatkotoimenpiteistä

Jatkossa palautetta tulisi mielestäni kerätä ainoastaan kasvotusten, eikä sähköpostilla. Haastattelukaavake voi olla tukena luontevalla keskustelulla. Lisäksi se toimii muistilistana teemoista, joista tulisi keskustella ja kerätä palautetta. Kasvotusten kerätty palaute mahdollistaa myös sen, että haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Lisäksi avainasiakkaiden huomiseksi ja arvostuksen lisäämiseksi ehdottaisin, että tuotepäälliköt osallistuisivat edes osittain asiakastapaamisiin. Näin heillä olisi mahdollisuus toteuttaa asiakastoiveet ja tarjota mahdollisimman hyvää palvelua.

Uudistettu hankintaprosessi olisi hyvä käydä koko organisaatiossa läpi, jotta kaikille tulisi selkeä kuva, miksi valikoimapalautte on niin tärkeää. Johdon tulisi kannustaa sidosryhmiä dialogiin ja tietoa tulisi jakaa avoimesti kaikille työntekijöille.

5.3 Itsearviointi

Kehitystehtävän tekeminen oli haastavaa, koska minulla ei ollut suoraa suhdetta kohdeorganisaatioon. Mutta toisaalta valitsin yrityksen sen vuoksi, että tukkukauppa on mielestäni kiinnostava tutkimuskohde. Lisäksi olin otettu siitä, että he lähtivät mielellään opinnäytetyöprojektiin mukaan. Olin myös tyytyväinen, että heiltä löytyi opinnäytetyöaihe, joka kiinnosti aidosti minua.

Työstä teki haastavaa myös se, että minulla ei ollut pidempää yhtenäistä ajanjaksoa kirjoittaa tutkimustyötä. Jouduin aloittamaan kirjoittamisen monta kertaa alusta, ja tämä tarkoitti aina perehtymistä mihin työ oli viimeksi jäänyt. Kirjoittamistyötä olisi helpottanut opintovapaa, jonka aikana minulla olisi ollut parempi mahdollisuus keskittyä opinnäytetyön tekemiseen.

Lähteet

Ala-Mutka, Jukka, Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia Asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Riika.

Bergman, Bo; Klefsjö, Bengt 2015. Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction.

Foster, Thomas S. 2017. Managing Quality Integrating the Supply Chain. Pearson Education Limited, Essex.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Pro Talent 2004, Jyväskylä.

Hellman, Kalevi; Peuhkunen, Elina; Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WS Bookwell, Juva.

Huuhka, Terttu 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD – Books on Demand, Helsinki.

Iloranta, Kari; Pajunen-Muhonen, Hanna 2015. Hankintojen johtaminen Ostamisesta toimittajamarkkinoiden Hallintaan. Tietosanoma, Helsinki

Kanen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kurjenoja, Jaana 2018. Kaupan näkymät 2018-2019. kauppa.fi/content/download/.../Kaupan%20näkymät%20%202018-19_240118.pdf . Luettu 27.10.2018

Laamanen, Kai; Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus, Espoo.

Leenders, Michael R.; Fearon, Harold E.; Flynn, Anna E.; Johnsson, P. Fraser 2006. Purchasing and Supply Management with 50 supply chain cases. McGraw-Hill, Singapore. 13th edition

Lehtinen, Uolevi; Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY, Helsinki.

Lindberg-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus -Miten johtaa brändin arvoprosesseja? WSOYpro, Helsinki.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus 1998. Balanced Scorecard –yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Porvoo.

Parantainen, Jari 2011. Rakenna palvelusta tuote 11 päivässä. Talentum, Helsinki.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki.

Porter, Michael E. 1991. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3. painos. Weilin+Göös.

Saarinen, Tarja; Kilpinen, Minna 2016. Kaupan taitajaksi. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Solomon, Michael R.; Bamossy, Gary J.; Askegaard, Søren; Hogg, Margaret K. 2016. Consumer Behaviour A European Perspective. Pearson Education Limited, Slovakia.

Tammer-Tukku 2017. Procurement process.

Tammer-Tukku 2017. Strategiasuunnitelma 2017-2019.

Tammer-Tukku 2018. Tammer-Tukku BCSI:n jäseneksi. https://www2.tammer-tukku.fi/yritys/ajankohtaista/tammer-tukku_bsci_n_jaseneksi.2674.news?1145_o=10 .
Luettu 20.10.2018.

Tammer-Tukku 2018. Jatkuvasti uusiutuva lähes 20 000 tuotteen valikoima. <https://www2.tammertukku.fi/tuoteryhmat> . Luettu 5.5.2018

Torkkola, Sari 2015. Lean Asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum, Liettua

Tuominen, Kari 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Laatu keskus, Helsinki.

Tuominen, Kari 2010. LEAN Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Readme.fi, Jyväskylä.

van Veele, Arjan J 2014. Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning EMEA, Singapore.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finnlectura,

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki, 4. painos

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111> . Luettu 12.8.2018

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Juva.

Ostajan avoimet kysymykset

(Nykytilan määrittäminen/projektiodotukset)

Minkälaisia odotuksia sinulla on tästä projektista?

Miten olette menestyneet ja miksi?

Mitkä ovat hankintaprosessin tärkeimmät vaiheet?

Mitkä ovat nykyisen hankintaprosessin suurimmat ongelmat?

Saatko tällä hetkellä valikoimapalautetta myyjiltä?

Minkälaista palautetta?

Pystytkö hyödyntämään palautetta valikoimasuunnittelussa?

Minkälaista palautetta tahtoisit saada?

Miten toivoisit, että palaute tulisi sinulle?

Tiedätkö minkälaista valikoimaa asiakkaat sinulta odottavat? Hinta? Laatu? Tuotteet?
Tuotelukumäärä?

Asiakaspalautekysely

18.1.2019

Asiakaan nimi:

Tuoteryhmä, jota palaute koskee: Tuoteryhmä Y

Sesonki, jota palaute koskee: SYKSY 2019

Ostaminen:

Ostaminen on helppoa

Toiveitani kuunnellaan

Valikoima:

Valikoima on mielenkiintoinen

Sesongin kuosit ja värit

Riittävä määrä mielenkiintoisia uutuustuotteita

Hyvä hintataso

Myyntinäyttelyn esillepano

Mitä olisin kaivannut lisää?

Toimitukset:

Toimitukset ovat ajallaan

Toimitukset ovat oikein

Saan nopeasti vastauksen toimituksia koskeviin kysymyksiin

Muita kommentteja

Kommentteja kevästä 2019

Asiakas- ja hankintaprosessintuntemus

(Kysytään ostajalta projektin päätteeksi)

Prosessi

Onko uudistettu hankintaprosessi selkeä?

Onko uudistettu hankintaprosessi toimiva?

Palaute

Oliko palautetta helpompi saada nyt kuin ennen?

Saitko riittävästi palautetta?

Pystytkö hyödyntämään valikoimapalautetta valikoimasuunnitelmassa?

Lisäsikö palaute asiakastuntemusta?

Muuta?