



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

NYKYTILA-ANALYYSI ASIA- KASYRITYKSEN OPERATII- VISEN OSTOTOIMINNAN TILASTA

TE -
KIJÄ/T:

Juuli Ahonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Juuli Ahonen	
Työn nimi Nykytila-analyysi asiakasyrityksen operatiivisen ostotoiminnan tilasta	
Päiväys	Sivumäärä/Liitteet 39
Ohjaaja(t) Anni Kesänen, Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn nykypäivänä. Ostot ovat yrityksen suurimpia kustannuseriä, joten jo pienikin säästö ostokustannuksissa voi lisätä yrityksen kannattavuutta merkittävästi. Hankintatoimi voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen ostotoimintaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään jälkimmäiseen eli operatiiviseen ostotoimintaan. Tutkimusta hankinta- ja ostotoiminnasta on tehty paljon, silti se on edelleen merkittävä tutkimusalue johtuen sen keskeisestä roolista yrityksen menestymisessä liiketoiminnassaan. Erityisesti on kysyntää tutkimuksille, jotka käsittelevät organisaation ostotoimintaa ja -käytäntöjä sekä auttavat ymmärtämään yrityksen ostoprosessia ja sen eri vaiheita.</p> <p>Ostotoiminnan onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat yritykseen taloudellisesti sekä tilankäytöllisesti, sillä on myös vaikutus asiakastytyvyyteen esimerkiksi saatavuuden ja tuotteiden laadun kautta. Sen suuren merkityksen vuoksi on tärkeää, että hankintaa tukee toimiva ostoprosessi, jolla varmistetaan riittävä tiedonkulku, oikeat tilaukset ja tehokas toiminta. Ostaminen on perinteisesti määritelty päätöksentekoprosessiksi, joka alkaa tarpeiden tunnistamisesta ja tarpeiden määrittelystä. Lisäksi siihen sisältyy toimittajien valinta vertailun perusteella, joko suuressa mittakaavassa tai muutamista sopimustoimittajista. Kun toimittajat on valittu, sopimukset tehdään, tavarat tilataan, toimitusta seurataan ja lopuksi tilausta seurataan ja arvioidaan. Vaikka ostamisen käsite lineaarisena päätöksentekoprosessina on kiistanalainen, ostoprosessi on käytetty malli ostotoimintaan liittyvien toimintojen kuvaamiseksi. Ostoprosessista voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä eri organisaatioiden välillä. Koska samankaltaisuuksia voidaan tunnistaa, prosessimallia voidaan käyttää työkaluna minkä tahansa yrityksen ostoprosessin jäsentämiseen. Malli tekee ostoprosessista selkeämmän ja helpommin ymmärrettävän, jolloin sen epäkohtiin tarttuminen ja prosessin kehittäminen on mahdollista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus asiakkaan ostotoiminnan nykyisestä tilasta, ja sen on tehty toimeksiantona Pohjois-Savon alueella toimivalle keskisuurelle yritykselle. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ostotoimintaa ilmiönä ja ymmärtää ostotoimintaa sen omassa luonnollisessa toimintaympäristössä ja kontekstissa. Yrityksen tavoitteena on kehittää hankintatoimintaa pitkällä aikavälillä. Kehittäminen on aloitettava toiminnan määrittelystä ja nykytilan kartoittamisesta, joten ostotoiminnasta tehdään esitutkimusluontoisesti nykytila-analyysi. Tästä johtuen opinnäytetyön tutkimusosa vastaa tutkimuskysymyksiin: "Mitä on ostotoiminta asiakasyrityksessä?" Ja "Mitä kehityskohteita yrityksen ostotoiminnasta voidaan löytää laadullisin menetelmin?".</p> <p>Tutkimuksessa on tehty asiakasyrityksen ostoprosessista laadullisin menetelmin nykytila-analyysi, jonka pohjalta ostoprosessista luotiin prosessikaavio ja kuvaus ostotoiminnan nykyisistä toimintamalleista. Lisäksi tunnistettiin toimintatapoja, jotka vaativat kehittämistä sekä lisätutkimusta. Näitä olivat muun muassa automaation kehittäminen edelleen sekä viestinnän parantaminen. Opinnäytetyön tutkimus on pohja kehitystyölle, jonka avulla prosessin keskeisiin löydettyihin ongelmakohtiin voidaan syventyä yrityksessä.</p>	
Avainsanat Hankintatoimi, ostotoiminta, ostoprosessi, nykytila-analyysi, laadullinen tutkimus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Juuli Ahonen			
Title of Thesis Current state analysis of the operational purchasing in the client company			
Date		Pages/Appendices	39
Supervisor(s) Anni Kesänen, Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Organisation X			
<p>Abstract</p> <p>In today's competitive business markets, organisational purchasing has a huge influence on the profitability of an organisation. Savings of only a few percent in purchasing costs can greatly increase the profitability of a company. Organisational purchasing can be separated into three different categories: strategic purchasing, tactical purchasing and operative buying. In this thesis, I will concentrate on operative buying. Even though there has been significant research into organisational purchasing and buying, it is still an important area of study due to its critical role in the success of a business. There is particular demand for research into organisations' purchasing activities and practices and understanding of companies' purchasing processes and their various phases.</p> <p>The success or failure of purchasing activities has a financial impact on a company as well as an implication on customer satisfaction, relating issues such as through availability and product quality. Due to these factors, it is important for procurement to be backed up by a purchasing process that ensures adequate flow of information, correct orders and efficient operations. Traditionally, purchasing has been defined as a decision-making process that begins with the identification and definition of needs and continues with selecting suppliers on the basis of comparisons – either on a large scale or from a few contract suppliers. After selecting suppliers, the contracts are made, goods are ordered, deliveries are monitored and finally the order is checked and evaluated. Although the characterisation of purchasing as a linear decision-making process is controversial, the purchasing process is used as a model to describe purchasing-related activities. Similarities between different organisations can be identified within the purchasing process, because of which the process model can be used as a tool for structuring the purchasing process of any company. The model makes the procurement process clearer and easier to develop.</p> <p>The thesis is a qualitative study of the current state of the customer's operative buying and was commissioned by a medium-sized company operating in the area of North-Savo in Finland. The company's goal is to develop its procurement operations and, because the development must begin with a definition of the activity, the thesis focuses on an analysis of the company's purchasing activity and can therefore be considered a preliminary study.</p> <p>The thesis answers the questions: 'What is purchasing in the customer company?' and 'What development targets in the operative buying of the company can be found by qualitative methods?' I have chosen a qualitative research method because the research aims to describe and understand the phenomena of purchasing and purchasing management within the operation's own natural environment and context, as is typical for qualitative research. In the study, the analysis of the operative buying and purchasing process of the customer company was conducted using qualitative methods. Based on this analysis, a process diagram and a description of the current operating methods were created, and the practices that require further research and development were identified; for example, an automatic ordering system and communication between different units may need further development. The thesis research is the basis for further development, helps to understand the current process and enables concentration on the most important problems found in the process.</p>			
<p>Keywords Purchasing, purchasing operations, purchasing process, current state analysis, qualitative research</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	OSTOTOIMINTA ON HANKINTATOIMEN OPERATIIVINEN OSA	7
2.1	Ostojen kokonaiskustannukset	8
2.2	Ostotoiminnan organisointi ja oston rooli.....	8
3	OSTOPROSESSI.....	10
4	NYKYTILA-ANALYYSI ON PROSESSIN KEHITTÄMISEN POHJATYÖ	14
5	TUTKIMUS ASIAKASYRITYKSESSÄ/ TUTKIMUSASETELMA.....	15
5.1	Tapaustutkimus menetelmänä.....	16
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen	17
6	OSTOPROSESSI ASIAKASYRITYKSESSÄ	19
7	KYSELYTUTKIMUS	21
7.1	Kyselyn tulokset.....	22
8	HAASTATTELUT.....	25
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
10	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	30
10.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	31
10.2	Jatkotutkimusideat	31
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	32
	LIITE 2: KYSELY JA KYSELYN SAATESANAT	34
	LIITE 3: HAASTATTELUN RUNKO.....	38

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus asiakasyrityksen ostotoiminnan nykytilasta. Tutkimus tehdään toimeksiantona asiakasyritykselle, jonka tavoitteena on kehittää hankintatoimeaan. Yritys on kooltaan keski-suuri ja merkittävä toimija toimialallaan Pohjois-Savon alueella. Yrityksen päätoimialaksi on määritetty isot supermarketit (yli 1000 m²) (47111). Yritys palvelee sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaita. Asiakasyrityksellä on kohtalaisen suuret tavaravarastot, joilla se pyrkii tarjoamaan asiakkailleen tavallisimmat ja suuren kysynnän omaavat nimikkeet suoraan myymälästä. Yritys toimittaa asiakkailleen myös mittatilauksena tai muuten erikoistilauksena toimitettavaa tavaraa, mutta nämä suoraan loppuasiakkaalle tilattavat tavarat on suljettu pois tästä tutkimuksesta niiden tapauskohtaisuuden vuoksi. Hankintojen erikoisuuksia ovat hyvinkin kausiluontoiset tuotteet sekä kooltaan suuret nimikkeet. Toimiala on pitkälle kilpailtu, joten ostotoiminnan suunnittelulla ja kehittämisellä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn esimerkiksi valikoiman ja hintakilpailun kautta. Nykytilan tutkiminen on pohja kehitystyölle, jota yrityksessä voidaan alkaa työstämään vasta sitten, kun yrityksen nykyinen toimintamalli on tiedossa.

Hankintatoimi on yksi yrityksen ydinliiketoiminnoista ja sillä on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn sekä kannattavuuteen (Rauhala 2011). Vaikka kyseessä on paljon tutkittu aihe, on kyseessä aina hyvin yritys-kohtainen prosessi ja toiminta (vrt. Reynolds, Lancaster 2002, 64-65). Tästä syystä toiminnan kehittäminen on aloitettava tutkimalla yrityksen ostokäytäntöjä ja ostoprosessia. Vasta kokonaisuuden hahmottuessa, voidaan valita selkeimmät kehityskohteet, joita halutaan työstää. Ostotoiminnan onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat yritykseen taloudellisesti sekä tilankäytöllisesti, sillä on myös vaikutus asiakastytyytyvyyteen esimerkiksi saatavuuden ja tuotteiden laadun kautta. Näistä seikoista johtuen on tärkeää, että hankinnan tukena on riittävän tiedonkulun, oikein tehdyt tilaukset ja tehokkaan toiminnan takaava ostoprosessi (Ritvanen 2007, Nieminen 2016.) Hankintatoimesta, jonka operatiivista osaa tässä työssä käsitellään, on tehty valtava määrä tutkimuksia eri näkökulmista ja erilaisilla tavoitteilla. Näissä aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu muun muassa organisaatio-ostamisen teorian ja käytännön yhdistämistä (Makkonen, Olkkonen, Halinen 2012) ja ostostrategian vaikutusta ostojen kuluihin ja innovaatiotoimintaan (Ates, Van Raaij, Wynstra 2018).

Vaikka tutkimusta hankinta- ja ostotoiminnasta on tehty paljon (mm. Journal of Purchasing and Supply Management) on se edelleen merkittävä tutkimusalue johtuen sen keskeisestä roolista yrityksen liiketoiminnan menestymisessä. Erityisesti on kysyntää tutkimuksille, jotka käsittelevät organisaation ostotoimintaa ja -käytäntöjä sekä auttavat ymmärtämään yrityksen ostoprosessia ja sen eri vaiheita (Kaufmann, Wagner, Cartner 2017 ja Wiersema 2013). Ostotoiminnan ja prosessien yritys-kohtainen uniikkisuus ja käytännönläheisyys tekevät aihealueesta edelleen tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ja hedelmällisen aiheen usealle opinnäytetyölle. Myös opinnäytetöiden toimeksiantajayrityksissä on kysyntää tutkimuksille, jotka kohdistuvat ostotoiminnan kehitykseen ja sen nykytilaan analyysiin heidän yrityksessään. Aihe on minulle opinnäytetyön tekijänä mielenkiintoinen, koska käsiteltyjä asioita voin peilata mahdollisen oman yritykseni toimintaan ja oppia jotakin uutta.

Tutkimukseni tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä ostotoiminta on asiakasyrityksessä?
- 2) Mitä kehityskohteita asiakasyrityksen ostotoiminnasta voidaan löytää kvalitatiivisin menetelmin?

Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksia teemahaastatteluin sekä tutkimuskyselyn avulla. Seuraavaksi opinnäytetyön teoriaosassa määrittelen ja kuvaan, mitä on ostotoiminta ja millainen ostoprosessi voi olla sekä ostotoiminnan että ostoprosessin kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi avaun nykytila-analyysin käsitettä. Teoriaan perehtymisen jälkeen kerron tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja esittelen tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Lopuksi pohdin tutkimusta kokonaisuutena ja arvioin omaa suoriutumista opinnäytetyössäni.

2 OSTOTOIMINTA ON HANKINTATOIMEN OPERATIIVINEN OSA

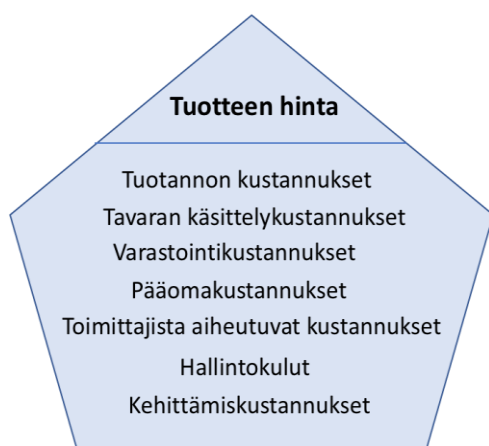
Hankintoihin ja ostamiseen liittyvien käsitteiden määrittely on usein hyvin epätäsmällistä. Tässä opinäytetyössä hankintatoimella tarkoitetaan kaikkien yrityksen hankintoihin liittyvien toimintojen kokonaisuutta ja ostotoiminnalla yrityksen operatiivisia hankinnan toimia. Hankintatoimi voidaan jakaa strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen ostotoimintaan, joista tässä työssä keskitymme viimeispään. Strateginen hankintatoimi pitää sisällään esimerkiksi toiminnan suunnittelun ja kehittämisen sekä toimittajien valikoinnin ja arvioinnin. Strateginen toiminta on hyvin ennakkoivaa ja toiminnassa korostuvat tiedon hankinta ja tiedon kulku. Ajoissa saadun tiedon pohjalta voidaan asettaa ennuisteita, joita seurataan ja joita voidaan hyödyntää taktisessa hankintatoimessa. Taktiseen hankintatoimeen luokitellaan muunmuassa budejtointi ja sopimusneuvottelut toimittajien kanssa (Logistiikan maailma 2019.) Operatiivinen ostotoiminta, jonka tehokkuuteen strategisilla ja taktisilla toimilla pyritään, sisältää kaikki ostamiseen liittyvät arkirutiinit kuten ostamisen, varastonhallinnan, tavaraliikenteen kuljetukset, tavarantoimituksen vastaanoton, saapuvan tavarantoimituksen tarkastamisen sekä laskujen ja toimitusten valvonnan (Vrt. Huuhka 2016, 13).

Kauppaa käyvien yritysten toiminta perustuu pitkälti ostotoiminnalle, joka vie noin 60-80 % osuuden yrityksen liikevaihdosta (Rauhala 2011). Tämän takia hankintojen merkitys kilpailukyvyille ja taloudelliselle tulokselle on noussut hyvin suureksi, kun yritykset keskittyvät yhä syvemmin ja selkeämmin ydinliiketoimintoihinsa. Ostotoiminnan vaikutukset kannattavuuteen ja täten kilpailuasetelmaan on tunnistettu useimmissa yrityksissä. Jo pienimuotoiset säästöt hankintakustannuksissa voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, kun taas sama säästö pelkästään kasvattamalla myyntiä vaatii huomattavaa myynnin kehitystä (Ritvanen 2007, 104.)

Ostotoiminnan tärkein tehtävä on tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja yritykselle. Ritvasen (2007) mukaan hankintatoimen tehtävä on yrityksen ostotarpeiden määrittely ja mahdollisimman tehokkaiden, kilpailukykyä lisäävien, osaavien ja luotettavien hankintalähteiden etsintä (Ritvanen 2007, 107.) Hokkanen (2011) esittää hankintatoimen ja näin ollen ostotoiminnan olevan kronologisesti yrityksen ensimmäinen kosketus materiaaliavirtaan. Hän painottaa hankintojen oikean ajoituksen ja tavaraerien optimoinnin merkitystä yrityksessä. Hokkasen mukaan kaikkien hankintojen yhteinen nimittäjä on kuluttajan tarve (Hokkanen 2011, 70-73.)

2.1 Ostojen kokonaiskustannukset

Kokonaisuuden ymmärtämiseksi sekä kehittämisen pohjaksi tulee ymmärtää oston kokonaiskustannukset (Vrt. Haapanen 2005, 221.) Nimikkeiden kokonaiskustannuksilla tarkoitetaan niiden ostohinnasta ja kuljetuksesta aiheutuvien kustannusten lisäksi aiheutuvia lisäkustannuksia. Kuviossa 1 on esitetty ns. jäävuorimalli, jossa huomataan, että tuotteen ostohinnan lisäksi maksetaan elinkaarikustannuksia tuotteen valmistamisesta sekä kehittämisestä, käsittelystä, säilyttämisestä, toimittajista ja hallinnollisista toimista aiheutuvia kustannuksia, eli lisäkustannuksia (Gadde, Håkansson & Persson 2017, 7.)



KUVIO 1. Tuotteen kokonaiskustannukset (Gadde ym. 2017, 7)

Toisin kuin valmistavat yhtiöt, jälleenmyyvä yritys ei enää erikseen huomioi tuotteen valmistamiseen ja kehittämiseen liittyviä kustannuksia, vaan ne sisältyvät tuotteen ostohintaan. Yritys joutuu kuitenkin käsittelemään saapuvan tavaran eli tarkastamaan, purkamaan ja hyllyttämään tuotteet. Toiminta maksaa tietyn verran työtä per nimike. Tuote täytyy myös säilyttää varastotilassa, jossa se kustantaa varastossa viemänsä tilan verran sekä sitoo yrityksen pääomaa hintansa verran niin kauan, kuin tuote myydään eteenpäin ja asiakas on maksanut tuotteen. Toimittajista aiheutuvat kustannukset pitävät sisällään toimittajan valintaan liittyvän työn, toimittajasuhteiden ylläpidosta aiheutuvat kustannukset sekä kahden toimittajavaihtoehdon välisten kustannusten erotuksen, kuten laskutuksista aiheutuvan kustannuksen eron. Hallintokuluihin sisältyy tuotteen ja tavaraerän laskujen käsittelyyn ja maksuihin käytetty aika (Gadde ym. 2017, 6-7.)

2.2 Ostotoiminnan organisointi ja oston rooli

Ostotoimintaa voidaan hoitaa yrityksissä joko keskitetysti tai hajautetusti. Toiminnan organisointi vaikuttaa ostotoimen hierarkiseen asemaan sekä yrityksen sisäiseen rakenteeseen. Ostotoiminta voidaan keskittää yhdelle henkilölle, osto-osastolle tai esimerkiksi hajauttaa eri osastoille tuoteryhmittäin. Keskittäminen tarkoittaa sitä, että yksi henkilö tai osto-osasto vastaa kaikista yrityksen hankinnoista, kun taas hajauttaessa ostoista voi vastata hyvinkin monia henkilöitä ja tuoteryhmävastaavat huolehtivat kaikki omista ostoistaan (Haapanen 2005, 223.)

Keskittämisen etuja voivat olla Ritvasen mukaan yrityksen yhtenäiseksi muodostuva ostopolitiikka ja vastuun keskittyminen. Keskittäessä ostojen kokonaiskustannukset voivat olla pienemmät, kun os-toerät voivat olla suurempia, kun tilauseriä voidaan yhdistellä, minkä seurauksena hankintahintoja voidaan saada alennettua. Samasta syystä (tilauserät suuria, kaikki tuotteet samassa tilauksessa) las-kujen määrät vähenevät, joten reskontratyo ja laskutus vähenevät. Hankintojen hajauttaminen on toisaalta kiireellisissä ja nopeaa toimitusta edellyttävissä tilanteissa helpompi vaihtoehto. myös pai-kallsituntemus voi olla hajauttamisen perusteena (Ritvanen 2007, 109-114.)

Joissakin yrityksissä järkevin vaihtoehto voi olla hajautetun ja keskitetyn ostotoiminnan sekoitus. Täl-löin keskittämisen seurauksena tarvittava valtava osaaminen ei ole niin välttämätöntä ja hajauttami-sesta aiheutuva suuri tavaraerien määrä voidaan pitää kurissa. Toimi voidaan organisoida esimerkiksi siten, että yksi tai muutama työntekijä vastaa suurhankinnoista, mutta arvoltaan sekä määrältään pienemmät tilaukset hoidetaan osastoittain tai toimipaikoittain. Tällöin myös toimittajavalinnat ja so-pimusneuvottelut on järkevä hoitaa keskitetysti (Ritvanen 2007, 109-114.)

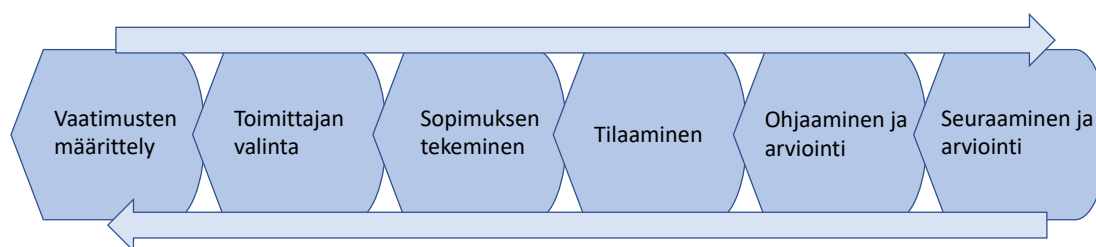
Ritvanen jakaa yrityksen oston kahteen mahdolliseen rooliin. Rooli on joko ennakoiva, eli proaktiivinen tai reaktiivinen eli reagoiva. Yrityksen kannalta edullisempi vaihtoehto olisi pyrkiä proaktiiviseen osta-miseen. Proaktiivisella ostamisella pyritään varastojen ja toimittajien määrän vähentämiseen ja avoi-meen tiedonsiirtoon. Ennakoimalla voidaan tilata kysyntää vastaavia määriä myytäviä nimikkeitä, mikä vähentää hävikkiä ja varastointikustannuksia ja on näin kustannustehokkaampaa yritykselle. Lisäksi suuria määriä toimittajia ei tarvitse pitää varalla, koska toimittajat on valikoitu etukäteen ja toimituksista on sovittu ja tiedetään toimitusajat ym. Reaktiivisen ostamisen heikkoutena Ritvanen pitää toimittajien suurta määrää ja korkeaa varastotasoa, joita pidetään turvallisuustekijöinä ennakoinnin sijaan (Ritva-nen 2007, 109-110.)

3 OSTOPROSESSI

Perinteisesti ostotoiminta on määritelty päätöksentekoprosessiksi, joka alkaa tarpeen tunnistamisella ja tarpeen määrittelyllä. Ensin valitaan toimittajat vertailun perusteella joko suuremmassa mittakavassa tai muutamista sopimustoimittajista, jonka jälkeen tehdään sopimukset, tilataan tavara, valvotaan toimitus ja lopulta seurataan ja arvioidaan tilaus (Gadde ym. 2010, 5.) Prosessiin vaikuttavat kuitenkin monet eri tekijät ja prosessimalleja onkin kritisoitu niiden liiallisen yksinkertaistamisen ja ostoprosessin ja ostotoiminnan monimutkaisuuden huomiotta jättämisestä. Tästä syystä on hyvin tärkeää ymmärtää, että ostoprosessit voivat vaihdella riippuen esimerkiksi organisaatiosta sekä nimikkeen ja tilauksen luonteesta, toimittajamarkkinoista sekä hankintaan liittyvistä riskeistä. Varsinainen ostoprosessi voi olla hyvin paljon mutkikkaampi kuin prosessimalli, tai jos kyseessä on uudelleen tilaus tai kestopäätös, joitakin vaiheita voidaan hoitaa sujuvammin tai hypätä kokonaan yli (Kotler, Armstrong 2017, 176). Aikaisemmin lineaarisena nähty prosessi, joka alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy ostopäätökseen, ymmärretäänkin nykyisin dynaamisena prosessina, joka ei välttämättä etene systemaattisesti vaiheesta toiseen, vaan on joukko samanaikaisia toimintoja (Rajala & Tindström 2017; Gadde ym. 2010).

Ostoprosessi on kuitenkin todella käytetty malli kuvaamaan yrityksen hankintoihin liittyvää toiminnan kokonaisuutta (Armstrong 2017; Nieminen 2016; Ritvanen 2011; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.). Ostoprosessi sisältää tuotteen hankintaan tarvittavat toiminnot ja ostoprosessista voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä eri organisaatioiden välillä. Tässä syystä prosessimallia voidaan käyttää työkaluna jäsentäessä minkä tahansa yrityksen ostoprosessia. Mallin avulla hankintaprosessi hahmottuu selkeämmin ja sen kokonaisuutta tai osia on helpompi kehittää. Nieminen painottaa prosessin eri osioiden riippuvuutta toisistaan. Jos edellinen osio ei ole suoritettu oikein, se ei mahdollista seuraavan onnistumista. Koko prosessin onnistumisen ytimenä on erilaisten asiantuntijuuksien yhdistäminen, ja ostoprosessin avain onkin sujuva vuorovaikutus ja yhteistyötaidot (Nieminen 2016.)

Ostoprosessimalli sisältää n. 6-10 vaihetta riippuen esitystavasta. Ostoprosessin operatiivinen osuus voidaan myös määritellä usealla eri tavalla. Muunmuassa Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat kuvanneet ostotoimintaa siten, että ostaminen lähtee siitä, kun joku muu on jo määritellyt tarpeen (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 50). Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme ostoprosessimallia Huuhkan operatiivisen ostotoiminnan mallin mukaisesti, joka mukailee Van Weelen 2010 kuvaamaa ostoprosessia. Ostoprosessi sisältää vaiheet vaatimusten määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, ohjaaminen ja arviointi sekä seuraaminen ja arviointi (Huuhka 2016, 13.)



KUVIO 2. Ostoprosessimalli (mukaillen Huuhka 2016, 13 ja Van Weele 2010)

Ostoprosessi useimmiten käynnistyy, kun yrityksessä havaitaan jokin tarve. Tarve voi olla asiakkaalta lähtöisin oleva tarve jollekin tuotteelle tai hyllyssä havaittu puute myytävästä tuotteesta, jota on tilattava lisää. Tarpeen voi aiheuttaa siis esimerkiksi puute myytävissä tuotteissa tai valikoimassa. Kun tarve on havaittu, ostajan tulee tehdä vaatimusten määrittely, jossa selvitetään tuotteen vaadittavat ominaisuudet ja määrä. Perusnimikkeissä ei yleensä ole juurikaan ongelmallisuuksia, mutta monimutkaisemmat nimikkeet tarvitsevat yhteistyötä käyttäjien, konsulttien yms. kanssa, jotta tarve voidaan määrittellä oikein. Yhteistyötä voidaan tarvita tuotteen laadullisten, kestävyysliittyvien, hinta kysymysten ja muiden yksilöllisten ominaisuuksien määrittelyksi. Myös myyjät voivat tarjota tärkeää informaatiota tuotteen ominaisuuksien arvostukseen liittyen (Kotler & Armstrong 2017, 176-178.)

Kuviossa 2. kuvattu operatiivisen ostotoiminnan prosessi käynnistyy tarpeen havaitsemisen jälkeen vaatimusten määrittelyllä. Vaatimusten määrittelyssä on kriittistä varmistaa, että hankinnan kohde on yksiselitteisesti, riittävästi ja oikein määritelty. Määrittelyvaiheessa tulee ottaa huomioon myös tuotteen elinkaarikustannukset, eli kaikki hankintaan liittyvät kustannukset, jotka tulevat vaikuttamaan hankinnan onnistumiseen ja toimintaan pitkälle tulevaisuuteen. Onnistunut vaatimusten määrittely vaatii loppuasiakkaan tarpeen ymmärtämistä ja tarpeen kriittistä analysointia (Nieminen 2016.)

Vaatimusten määrittelyn jälkeen valitaan sopivin mahdollinen toimittaja, jonka kanssa voidaan neuvotella sopimusta tuotteiden tilaamisesta. Tämä vaihe sisältää toimittajavertailut, tarjouspyyntöjen teon sekä tarjousten vertailun. Nykypäivänä toimittajan etsintä, valinta ja sopimusten laatiminen tulisi olla jatkuva osa hankinnan ammattilaisen työtä ja osa hankinnan strategisia toimia jo ennen varsinaisen tilaustarpeen syntymistä (Kotler & Armstrong 2017, 176-178.)

Tästä johtuen ensimmäisenä on järkevää selvittää, onko yrityksellä jo voimassa oleva sopimus hankinnan kohteelle, jotta voidaan välttää ohioistot. Tässä tapauksessa vertailut tehdään sopimustoimittajista ja useimmiten voidaan siirtyä suoraan nimikkeiden tilaukseen. Toimittajien vertailu vaatii ammattitaitoa sekä usein pitkän taustatyön ja onkin usein kokemusta vaativa prosessin osa. Koska työ vie aikaa aiheuttaa sen usein paljon kustannuksia. Tästä syystä toimittajien tulisi olla tiedossa tilaajilla, niin että ohioistot ja turha toimittajavalinta voidaan välttää (Nieminen 2016.) Jos olemassa olevaa sopimusta ei ole, tutustutaan toimittajakenttään, lähetetään tarjouspyyntöjä ja tehdään tarjousvertailuja.

Toimittajia etsitään erilaisien lähteiden avulla, kuten suositusten tai internetin kautta. Kun mahdolliset toimittajat on löydetty, heihin otetaan yhteyttä ja pyydetään tarjoukset tai pidetään neuvotteluja. Tarjouspyynnöt sisältävät vaatimusten määrittelyssä tuotteelle asetetut kriteerit, kuten laadun ja hinnan. Tarjouksia vertailtaessa on varmistuttava, että ne täyttävät tarjouspyynnöissä nimikkeille asetetut ehdot ja vaatimukset mahdollisimman useissa kategorioissa. Huomioi tuotteen kokonaiskustannukset (Kuvio 1). Lisäksi hyvin tärkeitä on huomioida, aika, maksuaika, sekä maksu-, että toimitusehdot. Usein myös toimittajan joustavuus on yritysten valintakriteeri (Ritvanen 2011, 39-42.)

Sopimus on yrityksen oikeusturva eli väline toteuttaa hankintoja juridisesti pätevällä tavalla. Kuluttajakäytännöstä poiketen yritysten tai organisaatioiden välisessä kaupassa organisaatiot määrittelevät kaikki vaihdantaan liittyvät sopimukset ja sopimusehdot keskenään. Vaikka sopimusoikeudellinen lainsäädäntö säätelee vaihtotaloutta, yritysten tai organisaatioiden väliseen kauppaan ei sovelleta pakottavaa lainsäädäntöä. Tästä syystä hankintoihin liittyvät sopimukset on tehtävä huolella, ja niissä on määriteltävä ehdot mahdollisimman tarkasti (Nieminen 2016.)

Hankintasopimuksissa tulevat esille useat seikat kuten sopijaosapuolet, sopimuksen tarkoitus, myynti- ja käyttörajoitukset, vastuut, hinta, toimitusaika ja ehdot, reklamaatiokäytännöt. Ritvanen (2007, 115-116) jakaa sopimustyyppit neljään, niiden luonteen mukaan. Kertaluontoinen sopimus - satunnaiset hankinnat, vuosisopimus - sopimus tietyn sopimuskauden toimituksista, puitesopimukset - kotiinkutsuvarastopalvelu ja erityistoimittajamallit, projektisopimus-erikseen kullekin projektille, partnership-sopimus, joka on tiivis ja sovitaan vain erittäin hyvien toimittajien kanssa (Ritvanen 2007, 116-119.)

Pitkään toimineilla yrityksillä on usein valmiita sopimustoimittajia, jolloin erillistä sopimusta ei ole tarvetta laatia jokaisen tilauksen yhteydessä. Tilatessa ilmoitetaan tarpeen mukaiset tiedot tuotteet, hinta, määrä, maksuehto, toimitusaika- ja ehto sekä toimitus ja laskutusosoite. Jatkuvien valikoimassa olevien tuotteiden tilausten ajoittamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joiden avulla varastot pystytään pitämään riittävän pieninä, mutta valikoimat riittävinä tarjoamaan asiakkaille haluttua lisäarvoa (Kotler & Armstrong, 178.)

Tilaukset pyritään nykyisin automatisoimaan niin pitkälle kuin mahdollista. Tilaussopimukset (Vendor-manager inventory) ja tilausten automatisointi on yleistä. Voidaan esimerkiksi sopia tavarantoimittajan kanssa, että tämä tietyin väliajoin täydentää toimittajan hyllyjä tai automatisoida tilaukset suoraan toiminnan ohjausjärjestelmään niin, että tuotteiden saldon pudotessa tiettyyn pisteeseen ohjelma hoitaa tilauksen tai ilmoittaa tilaajalle, milloin on aika tehdä täydennystilaus. Jotta tilaaminen on mahdollista, tilaajalla tulee olla tiedossa tuote- ja palveluvalikoima, toimittajat tilauserä, toimitusaika- ja ehdot sekä ostojälkeiset palvelut (Kotler & Armstrong 2010, 177-178).

Toimitusvalvonta sisältää toimenpiteet, joiden avulla varmistetaan, että nimikkeet saadaan sovittun mukaisesti toimitettuna. Tarkoituksena on pitää kiinni perusvaatimuksista kuten laatu, määrä ja hinta, joiden tulee olla kunnossa aina. Valvonta voi kohdistua toimituspuutteiden ja laatuongelmien ehkäisemiseen ja tässä vaiheessa reklamaatioiden tarve havaitaan. Toimitusvalvonta on tärkeä osa ostoprosessia erityisesti kriittisten hankintojen kohdalla (Nieminen 2016.)

Jatkuva seuranta ja arviointi, jonka tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen ovat prosessin niin sanottu viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa ostaja arvioi toimittajan suoritusta ja vaihe voi johtaa jatkosopimukseen, joko sellaisinaan tai niitä voidaan joutua muokkaamaan. Jos toimittajan suorituskky on puutteellinen eikä sitä voida muokata vastaamaan ostajan tavoitteita, toimittajasuhde voidaan katkaista. Toimittajan suorituskkyä mitataan esimerkiksi seuraamalla mahdollisia puutteita, asiakasvalituksia sekä niiden määrää ja toimitusvarmuutta. Koska virheelliset ja puutteelliset toimitukset ja tuotteet aiheuttavat yritykselle lisäkustannuksia on toimittajien seuranta erityisen tärkeää. Pitkällä aikavälillä epäonnistuneet valinnat voivat vaikuttaa yrityksen asiakasmielikuvaan, jos tuotteet puuttuvat usein hyllystä tai laatu on hyvin epätasaista (Kotler & Armstrong 2017, 178.)

4 NYKYTILA-ANALYYSI ON PROSESSIN KEHITTÄMISEN POHJATYÖ

Menestyvä liiketoiminta vaatii edelleen hankintatoimen perustaksi toimivan ostoprosessin, vaikka hankintatoimi ja ostaminen ovat jatkuvasti enemmän myös suhteiden hallintaa ja yhteistyötä. Toimiva hankintaprosessi on mahdollisimman yksinkertainen, sillä yksinkertaisempi prosessi on selkeämpi ja tehokkaampi ja selkeän työnjaon vuoksi virheitä tehdään vähemmän. Ostoprosessia voidaankin kehittää esimerkiksi poistamalla turhia työvaiheita, eli vaiheita, jotka eivät tuota yritykselle tai sen asiakkaille lisäarvoa. Ostoprosessin kehittämisessä voidaan soveltaa yleisiä liiketoiminnan prosessien kehittämisen periaatteita (Nieminen 2016.)

Prosessien kehittäminen aloitetaan tutkimalla yrityksen nykytilaa ja muodostamalla kokonaiskuva liiketoimintaprosessista. Nykytila-analyysi auttaa hahmottamaan käytännöt sekä yhdistämään yksilöiden työtehtävien merkityksen kokonaisuuteen. Nykytila-analyysin tavoite on paljastaa prosessissa ilmeneviä ongelmia (Nieminen 2016.) Analyysissa avataan prosessia sekä sen työvaiheita, mikä mahdollistaa prosessin kehityskohteiden löytämisen ja voi paljastaa myös toisistaan poikkeavia toimintamalleja työvaiheissa (Ritvanen 2007). Analyysin tulos on usein kaavio ja prosessin vaiheet selittävä teksti, tärkeää on ymmärtää prosessin kokonaisuus sekä sen eri osa-alueiden liittymäpintoja (Nieminen 2016).

Nykytila-analyysi voi paljastaa turhia työvaiheita ja suoranaisia virheitä. Muun muassa Ritvanen (2011) ja Nieminen (2016) luettelevat prosessin turhiksi vaiheiksi tuplasti tehdyn työn, viivästyksset, turhan liikkumisen, epäselvän viestinnän, väärän varaston ja menetetyt mahdollisuudet. Lisäksi tehokasta prosessia rasittavat liian monimutkaiset, aikaa vievät työvaiheet sekä virheet (Nieminen 2016; Ritvanen 2007). Teoriaan perehtyessäni ja työelämään verraten viivästyksset voi yhdistää esimerkiksi myöhästyneisiin toimituksiin, myöhässä tehtyihin tilauksiin tai liian myöhään ilmentyneeseen puutokseen, jotka kaikki aiheuttavat seuraavan työvaiheen viivästyistä tai odottamista. Turha liikkuminen ja tuplatyö voivat olla automaation lisäksi tehtävää tarkistustyötä hyllyjen välissä, väärä varasto esimerkiksi saldovirheitä tai väärin mitoitettu varaston koko. Menetetyt mahdollisuudet taas voisivat olla esimerkiksi puutteen vuoksi menetetty kauppa.

Nykytila-analyysin avulla voidaan tunnistaa prosessista kehittämiskohteita sekä mahdollisuudet prosessien parantamiseksi. Analyysin pohjalta voidaan tehdä suunnitelmia tulevaa kehitystyötä varten. Yrityksessä voidaan myös tehdä hankintoja hyvin monella eri tavalla ja kun erilaiset toimintatavat pystytään analyysissä tunnistamaan, voidaan toimintamalleja vertailla ja lopulta ottaa kaikille käyttöön paras mahdollinen tapa toimia. Prosessien ja toimintatapojen yhtenäistämällä voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä. Nykytila-analyysissa tarkastellaan yrityksen analyysin aikaista toimintatapaa ja sen perusteella voidaan kirkastaa yrityksen tavoitteita ja ratkaista mitä osa-alueita kannattaisi lähteä kehittämään sekä miten kehittämistä voidaan lähteä toteuttamaan ja miten kehittämistä voidaan priorisoida. Analyysissa havaittavia asioita ovat esimerkiksi tiedonjako ja päätöksentekokulttuuri. Nykytilan kuvaus itsessään voi auttaa hahmottamaan, miten asioita tehdään ja miten kunkin työntekijän toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen (Mm. Nieminen 2016; Ritvanen 2007.)

5 TUTKIMUS ASIAKASYRITYKSESSÄ/ TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusympäristö on opinnäytetyön toimeksiantajayritys, joka toimii Pohjois-Savon alueella ja palvelee niin kuluttaja- kuin ammattiasiakkaita. Yritys on keskisuuri ja merkittävä toimija toimialallaan. Ympärivuotisia työntekijöitä yrityksessä on yhteensä n. 20, mutta sesonkiaikoina enemmän. Yrityksessä työskentelee neljä henkilöä aktiivisesti hankintojen parissa ja heistä yksi vastaa strategisista ratkaisuksista, mutta kaikki toimivat tilaajina eli heidän työnsä sisältää ostotoiminnan operatiivisia toimia. Asiakasyrityksen tavoitteena on ostotoiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä, joten tutkimusongelmaksi muodostui kysymys, miten ostotoimintaa voidaan kehittää asiakasyrityksessä. Kehitystyön pohjalle olisi kuitenkin saatava suuntaviivat, ja selkeä kohde, jota lähdetään kehittämään ja tätä varten on tunnistettava ongelmakohdat sekä tunnettava kohteen nykytila ja nykyiset toimintamallit (Niemi-nen 2016).

Tästä syystä olen rajannut lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi tässä opinnäytetyössä kysymykset mitä on operatiivinen ostotoiminta asiakasyrityksessä ja mitä kehityskohteita operatiivisesta ostoiminnasta voidaan löytää kvalitatiivisin menetelmin? Opinnäytetyön tutkimusosan tavoite on tehdä ostoprosessista laadullisin menetelmin nykytila-analyysi, jonka pohjalta voin luoda yrityksen nykyisestä toimintaprosessista prosessikaavion, kuvata, kuinka asioita tehdään nyt sekä mahdollisesti löytää toimintatapoja ja toimintoja, jotka tarvitsevat lisää tutkimusta kehittämistyötä varten. Lisäksi pyrin tunnistamaan toiminnot, jotka jo toimivat ja joiden kehittäminen on mahdollisesti toissijaista. Opinnäytetyön tutkimus on perusta kehitystyölle, jonka pohjalta prosessin keskeisimpiin löydettyihin ongelmakohtiin voidaan keskittyä yrityksessä.

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen tutkimuksen, koska tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ostotoimintaa ilmiönä ja ymmärtää ostotoimintaa sen omassa luonnollisessa toimintaympäristössä ja kontekstissa. Laadullinen tutkimus on luonnollinen lähestymistapa tutkia sosiaalisia ja inhimillisiä ongelmia sekä ilmiöitä; se on paikkaan sidottua toimintaa, luonteeltaan kuvailevaa ja tulkitsevaa, tutkija kerää usein itse aineistonsa luonnollisella tavalla ihmisenä ihmisten joukossa ja pyrkii ymmärtämään ja sekä tulkitsemaan ilmiöitä ja niiden merkityksiä (Creswell & Poth 2018, 7-8.) Laadullisissa tutkimuksissa (emt., 8) tulee esille tutkimukseen osallistuneiden ääni, johon sisältyy monipuolinen ongelman kuvaus ja tulkinta, kohdentuminen tiettyyn tutkimuskirjallisuuteen sekä usein myös vaatimus asioiden muuttamiseen. ”Laadullinen tutkimus, pyrkii kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle” (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullinen tutkimus on jakautunut hyvin moniin erilaisiin tapoihin ja menetelmiin tehdä tutkimusta riippuen muun muassa tutkittavasta ilmiöstä sekä tutkimusongelmista ja siitä, kuinka paljon tutkimusaiheesta on jo olemassaolevaa tietoa. Tyypillisimpiä laadullisia tutkimusmenetelmiä tai tutkimuksellisia lähestymistapoja on Creswellin ja Pothin (2018) mukaan viisi: tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus, narratiivinen tutkimus ja etnografinen tutkimus sekä grounded theory tutkimus. Tämä tutkimukseni on lähinnä tapaustutkimus.

Tämän luvun ensimmäisissä kappaleissa olen kuvannut tutkimustani ja sen tutkimuksellisia lähtökoh-
tia. Tutkimuksessani on monia menetelmällisiä yhtymäkohtia tyypillisiin tapaustutkimuksiin: tutkimuk-
seni kohdistuu selkeästi rajattuun tapaukseen eli ostotoimintaprosessiin, jonka kontekstiksi määritetty
valittu kohdeyritys ja sen toimintaympäristö; kerään aineistoa useammalla kuin yhdellä tavalla: kyse-
lyllä ja teemahaastatteluin; tutkimukseni tarkoituksena on ymmärtää ostotoimintaprosessia ja tuottaa
siitä syvällistä tietoa yrityksen käyttöön, jota tämä voi käyttää hyödyksi tulevaisuudessa ostotoiminta-
käytäntöä kehitettäessä (vrt. Creswell & Poth 2018, 96-112).

5.1 Tapaustutkimus menetelmänä

Tutkimukseni on opinnäytetyö ja laajuudeltaan verrattain pienimuotoinen, siksi sitä voidaankin pitää
esitutkimuksen luonteisena myöhemmille tutkimuksille. Tällainen ”esitutkimusluonteisuus” (Eriksson
& Koistinen 2005, 4) on varsinkin aiemmin ollut hyvin tyypillistä tapaustutkimuksille. Eriksonin ja
Koistisen (emt.) mukaan tutkija määrittää viime kädessä tutkimuksen ”tapauksen”, joka voi olla jokin
rajattu systeemi kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma. Heidän mukaansa (2005, 5-6) on oleellista, että
tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista. Mahdollisia ta-
pauksia voivat olla esimerkiksi: potilas- ja oppilastapaukset, oikeustapaukset, oppilaitosten koulutus-
ohjelmat sekä erilaisissa organisaatioissa toteutettavat projektit ja kehityshankkeet, erilaiset muutos-
prosessit, tapahtumaketjut, monimuotoiset toimijoiden väliset suhteet sekä erilaiset ilmiöt, kuten
johtaminen, kuluttaminen, laatu, terveellisyys tai esimerkiksi työssä oppiminen. Yleensä tarkemmin
rajattuna tapauksena voi olla jokin yksikkö, ryhmä, projekti, ilmiö tai prosessi, jolloin koko yritys on
tutkimuksen kontekstia ja muodostaa ’näyttämön’ (Eriksson & Koistinen 2005, 5-6.) Minun tutkimuk-
sessani tapaus on operatiivinen ostoprosessi ja asiakasyritys muodostaa näyttämön.

Tutkimuksessa kerätään kolmen tyyppistä aineistoa. Nykyanalyysi organisaation ulkopuolisen teke-
mänä vaatii erilaisten menetelmien käyttöä monipuolisesti ja esimerkiksi Nieminen suosittelee haas-
tatteluja ja havainnointia sekä olemassaolevan dokumentaation hyödyntämistä (Nieminen 2016). En-
simmäisenä kerätään kyselyaineisto laajalla otannalla yrityksen sisältä. Tässä vaiheessa tarkoituksena
on selvittää yleinen mielikuva ostotoiminnasta ja sen toimivuudesta sekä heikkouksista. Kyselyn jäl-
keen ostotoiminnan keskeisimpiä henkilöitä haastatellaan, teemahaastatteluin ja pyritään ymmärtä-
mään tekijöiden toimintamallit, ostoprosessi ja ostokäytäntö sekä edelleen heidän itsensä omassa
toiminnassaan tai yrityskulttuurissa huomaamat ongelmakohdat. Aineiston tarkoituksena ei ole etsiä
syy- ja seuraussuhteita tai yhteyksiä kahden eri toiminnan välillä, vaan puhtaasti kuvata nykyistä käy-
täntöä, työntekijöiden kokemat ongelmakohdat sekä tutkijan mahdollisesti huomaavat potentiaaliset
kehityskohteet.

”Hirsjärvi ja Hurme suosittelevat teorialähtöistä etenemistä teemojen määrittelyssä: tutkittavat ilmiöt
ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat perehdyttäessä teoriaan ja tutkimustietoon. Tämän jäl-
keen teema-alueet edustavat edellä mainittuja teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä
ja -luokkia.” (Hirsjärvi ja Hurme 2015.)

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuskyselyn vastaajajoukkona toimii yrityksen vakituinen henkilökunta, eli tämä noin 20:n henkilön työntekijän ryhmä, joka työskentelee yrityksessä myös sesonkiaikojen ulkopuolella. Olen valinnut joukon kohdejoukoksi, koska tarkoituksena on saada laajempi yleiskuva toiminnan tilasta yrityksessä. Kyselyssä selvitän yrityksen nykytilaa keskittyen toiminnan onnistumisiin ja epäkohtiin sisäisen asiakkaan eli myyjien, varastotyöntekijöiden ja muun henkilökunnan näkökulmasta. Lisäksi pyrin saamaan palautetta ostotoiminnan onnistumisesta asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden mielestä sekä näiden henkilöiden käsitys toiminnan vaikutuksesta yritystoimintaan, ostotoiminnan arvostus ja asenteet toimintaa ja sen kehittämistä kohtaan sekä käsitys toiminnan etenemisestä ja järjestämisestä yrityksessä. Kysely on toteutettu sähköisenä käytännöllisyyden vuoksi ja se on jaettu koko henkilökunnan sähköposteihin. Kysely välitettiin henkilökunnalle 17.12.2018 ja vastausaika oli alun perin 28.12.2018 saakka, jota jatkettiin vielä 9.1.2019 saakka. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin, sillä pelkäsin, että osa työntekijöistä on lomilla tuohon aikaan, eivätkä he siitä syystä pystyisi vastaamaan kyselyyn. Kyselyn vastaajilta on toivottu hieman ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja yrityksen ostokäytännöstä, mutta vaatimuksen täyttäminen on jätetty jokaisen vastaajaehdokkaan omaan harkintaan.

Haastattelut toteutettiin kyselytutkimuksena kolmelle yrityksen johdon suosittelemalle henkilölle, joiden työnkuvaan ostaminen tai tilaaminen pääsääntöisesti kuuluu. He tekevät työtä tiiviisti ostotoiminnan parissa ja yrityksen johdon mukaan heillä on eniten tietämystä ostotoiminnasta asiakasyrityksessä. Haastattelun runko on rakennettu ottaen huomioon tutkimuksen tavoite, joka on kartoittaa yrityksen operatiivisen ostotoiminnan nykytilaa ostoprosessin näkökulmasta. Haastattelujen toteuttamisesta sovittiin kohdehenkilöiden kanssa sähköpostitse tai suullisesti. Kahden haastateltavan kanssa haastattelusta sovittiin sähköpostitse 14.1.2019 ja yhden henkilön kanssa suullisesti haastattelua ennen 31.1.2019. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin aineiston käytöstä opinnäytetyön aineistona, sen säilytyksestä sekä haastattelun vapaaehtoisuudesta, kuten hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Sovimme, että haastattelun nauhoitteet ovat ainoastaan haastattelijan käytössä, ja ne tuhotaan kirjallisen aineiston tuottamisen jälkeen. Sovimme myös, että haastateltavien nimiä ei julkaista, haastattelun aineisto käsitellään kokonaisuutena, eikä haastateltavien antamia kommentteja yhdistetä yksittäiseen haastateltavaan. Tutkimuksen luotettavuuden ja autenttisuuden kannalta on välttämätöntä, että tutkittavien ääni tulee kuuluviin (Creswell & Poth 2018, 7-8), siksi käytän tulosluvuissa suoria lainauksia haastatteluista. Suorat lainaukset kohdennan eri henkilöihin niin, ettei eri yksilöitä voida sitaateista tunnistaa, kuten olemme yhdessä haastateltavan kanssa sopineet.

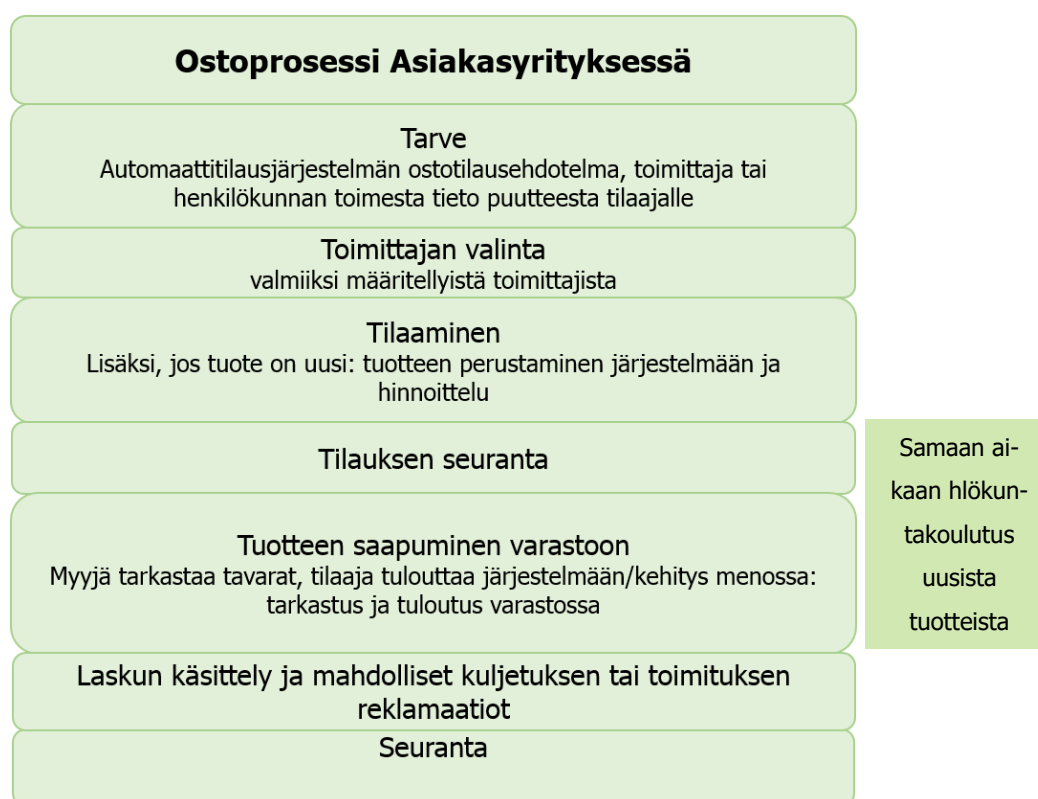
Haastattelun tavoitteena on tuottaa prosessikuvaus asiakasyrityksen ostoprosessista sekä saada syvällisempää tietoa asiakasyrityksen ostotoiminnan tilasta, kuin kyselytutkimuksessa on jo saatu. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna 31.1.2019. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, litteroitu aineisto teemoiteltiin haastattelun teemojen mukaisesti. Aineisto teemoiteltiin ensin jakamalla se osiin prosessikuvaus, toimivuudet, kehittämiskohteet, syyt toimivuuksille ja kehitystä vaativille kohteille sekä toimintaehdotukset. Tämän jaon jälkeen teemakohtaiset aineistot jaoteltiin edelleen aihekohtaisiin alalajeihin. Esimerkiksi prosessikuvauksessa toiminnat määriteltiin, ja niihin liittyvät toimet jaettiin

määriteltyjen toimintojen alle. Kehittämiskohteissa taas samoihin aihepiireihin liittyvät kohteet jaoteltiin esimerkiksi logistiikan kehittämiseen, automatiikan kehittämiseen ja varastohallinnan kehittämiseen. Tämä toistettiin jokaisen erotettavissa olevan aihepiirin osalta.

Haastattelu on hyödyllinen tapa kerätä tutkimustietoa, sillä kokemus on tärkeä tutkimuskohde ja haastattelut ovat myös tietorakenteeltaan moniaikaisia ja monipaikkaisia. Haastattelujen avulla voidaan vastata sekä kysymyksiin menneestä, että nykyisestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan nostaa usein tutkimuskohteesta erilleen hyvinkin eriytyneitä esiolettamuksia, joiden varassa voidaan edetä esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on usein muiden tavoitteiden ohella tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen ja tunnustaminen (Nikander 2017.)

6 OSTOPROSESSI ASIAKASYRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa on esitely yrityksen ostoprosessista luotu prosessimalli sekä sen vaiheiden sisältämät toiminnot. Prosessimalli on luotu tehtyjen haastattelujen perusteella, haastatteluissa ilmenneitä muita asioita käsitellään myöhemmin kappaleessa 8. Haastattelut. Kuten aiemmin ostoprosessista kertovassa luvussa mainittiin, tätäkin prosessikuvausta lukiessa on muistettava, että ostotoiminta on muutakin kuin prosessin vaiheiden suorittamista orjallisesti jossakin järjestyksessä. Prosessimalli on tässäkin tapauksessa luotu selventämään haastatteluissa sekä tutkimuskyselyssä havaittua toimintamallia, ei ehdottomaksi ja yksinkertaiseksi yrityksen toimintamalliksi.



KUVIO 3. Operatiivinen ostoprosessi asiakasyrityksessä

Ennen Operatiivisen ostotoiminnan ostoprosessia (Kuvio 3.) Henkilö A on tehnyt hankintoihin liittyvät strategiset päätökset, jotka sisältävät esimerkiksi tuotevalikoimat ja toimittajat. Näiden strategisten valintojen pohjalta henkilö A, B, C ja D voivat tehdä päätöksiä tilaamisesta. Operatiivinen prosessi lähtee liikkeelle ostotarpeen ilmenemisen jälkeen, jonka on useimmiten havainnut automaattitilausjärjestelmä, joka tuottaa ostajalle ostotilausehdotelman nimikkeissä havaitsemiensa puutteiden perusteella. Automaattitilausjärjestelmässä on noin 80 % tuotteista. Lisäksi tarpeen voi havaita myyjä, toimittaja, joka on vierailemassa, varastomies tai tilaaja itse. Tarve ilmenee tuotepuutteita havaitsemalla joko fyysisesti hyllypaikkojen tyhjyytenä tai automaattijärjestelmän havaitsemana saldopuutteina. Puutteista tulee informaatio tilaajalle, kun tuote on loppumaisillaan tai loppu. Automaatti tuottaa raportin, jossa on tilausehdotelma sekä tuotteiden kiertonopeudet. Tilaaja tarkastaa ja kyseenalaistaa automaattijärjestelmän tuottaman informaation. Tarve määritellään edellisen vuoden vastaavan ajankohdan määrien perusteella perustuen oletukseen, että suunnilleen sama määrä voidaan tilata.

Toimittajaa valitessa otetaan huomioon, onko toimittajalta tulossa muita tilauksia, jotta mahdollisimman useita nimikkeitä voidaan keskittää samalle toimittajalle. Suuria määriä ja isoja tavaroita tilattaessa tilausmääriin vaikuttavat toimittajakohtaiset rahtivapaan tilauksen rajat. Tilaajan pyrkimyksenä on saada mahdollisimman edullinen rahti ja tämä voi vaikuttaa tilausmääriin laskevasti tai nostavasti. Usein joudutaan tilaamaan enemmän kuin on ajateltu. Valikoiman rakennusvaiheessa on myös suunniteltu tilausrytmi, kuinka usein kutakin tavaraa tulisi tilata. Uusien tuotteiden tilausrytmi saadaan vastaavien jo valikoimassa olevien tuotteiden perusteella kartoitettua minkälainen menekki kyseisellä tuotteella mahdollisesti voisi olla, tilaajan tehtävä on soveltaa tätä rytmiä tarpeen mukaan.

Tuotteen tilauksen yhteydessä perustetaan tuote kaupan omaan järjestelmään, eli syötetään tuotteelle hinta halutun katteen mukaisesti. Kun tilaus on tehty, seurantavaiheessa tilaaja kiinnittää huomiota toimituksen kulkuun, eli kuinka nopeasti tilaus otetaan toimittajan päässä vastaan ja kuinka nopeasti tilaus saapuu myymälään. Nopeuksille ei ole asetettu ehdottomia tavoitteita.

Kun tuote saapuu varastoon myyjät itse tarkastavat tavarán, minkä jälkeen tilaaja tulouttaa sen koneelle täsmättyään laskun lähetyslistaan ja ostotilaukseen. Tämän vaiheen tarkoitus on varmistaa, että tilattu tavara on tullut ja se on laskettu oikein. Tätä on jo lähdetty kehittämään tehokkaampaan suuntaan ja siirtämään tarkastus ja tuloutus molemmat toiminnot varastoon, jossa tavara muutenkin otetaan vastaan. Tällöin tullut tavara saadaan tuloutettua varastoon heti, kun se saapuu myymälään. Aiemmin laskuja on voinut kertyä useita, ja niiden tulouttamisessa on mennyt niinkin kauan, että tavaraa on jo myyty ennen tuloutusta ja tästä on aiheutunut virheitä tuotteiden saldoissa.

Logistiikka tarkastaa tavarán, lähetyslistan ja määrät, minkä jälkeen logistiikka hyllyttää tavarán. Tässä vaiheessa tuote on jo perustettu, niin, että se on valmis myytäväksi. Samaan aikaan tilauksen ja hyllytyksen kanssa, henkilökunta koulutetaan tai heitä informoidaan tuotteesta, jos tilattu tuote ei ole ennestään tuttu.

Laskujen käsittely ja toimitusten reklamaatiot käsittelee tavarán tilaaja, henkilöt A, B, C ja D. Reklamaatiot taas huomaa myyjä tai asiakas. Tuotteista tulleita reklamaatioita seurataan ja huomautut reklamaatiot toimitetaan eteenpäin toimittajille sekä strategisista päätöksistä vastaavalle henkilö A:lle. Nämä seikat mahdollisesti huomioidaan toimittajavalinnassa, jos tarvetta. Tilausten määrää seurataan jatkuvasti tuotteiden liikkuvuuden ja varastonkierron näkökulmasta. Seurannalle ei ole asetettu ehdottomia vaatimuksia tai tavoitteita.

Yrityksessä on asetettu tietyt varastoarvot ja hitaasti kiertävien tuotteiden tavoitearvot. Näitä arvoja seurataan kokonaislukuna, ei niinkään tuoteryhmäkohtaisesti. Erään haastateltavan mukaan tuotteita seurataan mahdollisesti liian väljästi. Haastatteluissa selvisi, että tilaajilla ei ole tarkkoja arvoja ja tavoitteita tiedossa, vaan tavoitteita seurataan strategisten toimien yhteydessä. Tilaajat tietävät, että varaston arvoja tulee seurata ja ne eivät saa olla liian suuria, mutta tavaraa on kuitenkin oltava aina varastossa.

7 KYSELYTUTKIMUS

Asiakasyrityksen henkilöstölle tehty kysely (Liite 2, kysely ja saatesanat) alkoi taustakysymyksillä, joissa selvitettiin kyselyyn vastaajan suhdetta ostotoimintaan sekä sitä kokeeko vastaaja toiminnan liittyvän työhönsä millään tavalla. ”Miten ostotoiminta vaikuttaa työhösi?” sekä ”Teetkö ostotoimintaan tai hankintoihin liittyvää työtä?” kysymysten on tarkoitus lämmitellä vastaajaa haastavampia ja tärkeämpiä kysymyksiä varten (Valli & Aarnos 2008.) Kysymykset 3-5 kertovat kuinka paljon vastaaja arvostaa ostotoimintaa: Kuinka tärkeänä toimintona näet ostotoiminnan, kuinka tärkeänä näet ostotoiminnan kehittämisen ja miten onnistuneesti tai heikosti tehty osto vaikuttaa työhösi? Kysymykset ovat edelleen helppoja ja kysymyksiin kolme ja neljä on valmiiden vastausvaihtoehtojen takia melko nopeaa ja helppoa vastata.

Kysymykset 6-9 ovat tärkeitä tutkimuskysymyksen kannalta, ne ovat avoimia ja niiden vastaamiseen toivotaan syvempää pohdintaa. Kysymykset selvittävät miten vastaajat näkevät ostotoiminnan toteutuksen yrityksessä, mitkä seikat he kokevat toimiviksi, millaisia ongelmia he ovat havainneet ostotoiminnan toteutuksessa sekä miten he kehittäisivät ongelmakohtia tai ehkäisivät niitä. Kysymykset on sijoitettu kyselyn keskivaiheille, jotta vastaajan aktiivisuuden voidaan olettaa olevan vielä hyvä (Valli & Aarnos 2018). Nämä avoimet ostotoiminnan tilaa koskevat kysymykset on sijoitettu ennen tarkentavia kysymyksiä, jotta tarkennukset eivät vaikuttaisi vastauksiin. Kyselytutkimuksen luonteeseen kuuluu, että aikaisempien kysymysten ei tulisi vaikuttaa siihen, miten vastaaja eteen tulevassa kysymyksessä vastaa (Valli & Aarnos 2018). Avoimien kysymysten jälkeen on sijoitettu monivalintakysymyksiä, jotka pureutuvat tarkemmin teorian pohjalta sekä tutkijan oman kokemuksen pohjalta harkittuihin mahdollisiin kriittisiin toimintoihin. Kysymykset käsittelevät viestinnän toimivuutta, oston reagointikykyä, tilausmääriä ja varastonhallinnan tasoa. Jokaisen toisiinsa liittyvän kysymyksen jälkeen on tarjottu avoin kysymys, johon vastaaja voi selvittää vastaustaan ja antaa lisää informaatiota toiminnasta. Kysymykset sijoitettiin loppuun, jotta ne eivät vaikuttaisi liikaa alun avointen kysymysten vastauksiin.

Kyselyyn vastasi 9 henkilöä yrityksen n. 20 työntekijästä, eli noin 45% yrityksen koko henkilökunnasta. Otanta on melko pieni, mutta sen perusteella löydettiin silti tärkeitä elementtejä yrityksen ostotoiminnasta ja jokaisen vastaajan mielipide toiminnasta on tärkeä laadullisen tutkimuksen kannalta. Kyselytutkimukset ovat yleensä luonteeltaan kvantitatiivisia. Tutkimuksessani, jonka perimmäisenä tavoitteena on tuottaa laadullista tutkimustietoa, kyselyn tehtävä on lähinnä antaa taustatietoa ja osaltaan ohjata tutkimaan tutkimusyrittäkseni kannalta olennaisia asioita sen ostotoimintaprosessissa. Ottaen lisäksi huomioon opinnäytetyöni laajuus pidän saatua vastausmäärää riittävänä ja hyvänä. Eskola & Suoranta (1998, 62-63) totevat, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Yksi tapa ratkaista kysymys aineiston riittävyydestä on sen kylläntyminen eli saturaatio. Tutkimuksen kannalta on järkevää ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.) Muutamankaan (emt.) tapauksen tutkiminen ei suinkaan tarkoita sitä, etteikö aineistoa olisi tarpeeksi.

7.1 Kyselyn tulokset

Kysymyksen 2. vastausten perusteella seitsemän yhdeksästä vastaajasta kokee tekevänsä hankintoihin liittyvää työtä. Tämän kysymyksen tärkein tarkoitus oli selvittää, kokevatko vastaajat ostotoiminnan vaikuttavan työhönsä ja toisaalta heidän tekemänsä työn vaikuttavan ostotoimintaan. Jokainen vastaajista kokee toiminnan vaikuttavan omaan työhönsä tai muuten yrityksen toimintaan merkittävästi. Oikean ostamisen koetaan parantavan asiakaspalvelua ja sitouttavan asiakkaita. Ostotoiminnan merkitys sekä ostotoiminnan kehittäminen nähdään erittäin tärkeänä tai tärkeänä yrityksessä. Lisäksi avoimista kysymyksistä selvisi, että toiminnan onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutukset tunnustetaan vahvasti yrityksen henkilöstön keskuudessa. Vastaajat tunnistavat onnistuneiden ostojen vaikuttavan tuotteiden varastointiaikaan positiivisesti. Lisäksi asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun tuotteiden saatavuus on hyvä ja toimitusvarmuus on kunnossa. Epäonnistuneet ostot aiheuttavat joko varastopuutteita tai liikavarastoa, jotka molemmat ovat epätoivottuja joko lisätyön tai asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Ostotoiminnan epäonnistumiset ja onnistumiset sekä näiden vaikutukset ja kehittämisideat on tiivistetty kuviossa 7.1.1.



KUVIO 4. Näkemys ostotoiminnasta asiakasyrityksessä kyselyn tulosten perusteella

Kuviossa 4. kyselyn tulokset on jaoteltu laatikoihin erityiset onnistumiset, onnistumisten hyödyt, kehityskohteet, epäonnistumisen haitat ja kehittäminen otsikoiden alle. Erityiset onnistumiset-laatikko pitää sisällään kyselytutkimuksessa mainitut ostotoiminnan yrityskohtaiset toimivuudet. Ostotoiminnan onnistumisista seuraavat, vastaajien tunnistamat hyödyt on sijoitettu onnistumisten hyödyt-laatikkoon. Kehityskohteet-laatikko sisältää asioita, jotka vastanneet ovat maininneet asiakasyrityksen heikompina ja kehittämistä vaativina ostotoimintaan vaikuttavina tekijöinä. Ostotoiminnan epäonnistumisista syntyvät haitat taas on tiivistetty laatikkoon epäonnistumisen haitat. Kehittäminen-laatikko pitää sisällään vastaajien esittämiä ratkaisuja ostotoiminnan epäkohtien kehittämiseksi.

Kyselyn tuloksista selvisi, että yrityksen ostot on keskitetty pääsääntöisesti yhdelle henkilölle ja tilauksia on automatisoitu muutamia tuoteryhmiä lukuun ottamatta. "Henkilöt ovat ne, jotka ovat ajan tasalla tuotteista ja toimintamallista yrityksessä. Ostaminen on ennakoaavaa ja pyrimme ohjelmien ja oman toiminnan kehittämiseen, että olisimme ajan tasalla tilanteessa." Tiettyjä yksittäisiä tuotteita

tilaa useampikin henkilö myymälässä. Näissä yksittäisissä tapauksissa tilaukset hoitaa vastuhenkilö, jolla on paras tietotaito kulloinkin kyseessä olevista tuotteista. Ostotoiminnan koetaan selkeästi olevan tarpeeseen reagoivaa enemmän, kuin ennakoivaa.

Toimivaksi kyselytutkimuksen perusteella koetaan automaattitilaukset eli täydennyssuunnittelu, jonka ansiosta tuotteita tulee ennakoidusti ja riittävä määrä lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia. Toimivaa ovat myös ostorytmi ja ostojen keskittäminen. Ongelmiksi eli kehityskohteiksi on nostettu saldoheitot, reagoiva ostaminen verrattuna ennakointiin, ostotilausten teko, joka on joskus puutteellista, jolloin tuloutukset hidastuvat ja saldoheitot syntyvät. Varastosaldojen valtava merkitys tilausmääriin ja automaattitilauksiin tunnistetaan. Toimivuudet on kuvattu erityiset onnistumiset-laatikossa ja ongelmat kehityskohteet-laatikossa kuviossa 4.

Ongelmakohtien kehittämiseksi ja ehkäisemiseksi tarjottuja ideoita ovat saldojen huolellinen tarkistus ja jatkuva seuranta, jatkuva inventointi, hävikin ylöskirjaaminen, välittäminen ja informaation jako. Lisäksi ostotilauksiin liittyvän paperityön tekeminen tilatessa ja tuloutusten keskittäminen varastoon ja uusista tuotteista tulisi tiedottaa kaikille. Lisää tiedonkulkua toivotaan varaston, ostajan ja myynnin välille. ”Kuorman tarkastukseen täytyy keksiä nopeampi ja tarkempi tapa. Tuotteet on pystyttävä tulouttamaan saldoille heti kun ne saapuvat myymälään. Samoin laskujen käsittely on saatava oikea aikaisemmaksi, että tämä voi toteutua. Jokaisen velvollisuus on myös tarkastaa saldoja ja korjata niitä tarpeen mukaan.” Informaation kulkuun ja tiedottamiseen liittyvät ongelmat on kuvattu sanalla viestintä kuviossa 4.

Viisi vastaajista koki yrityksen sisäisen viestinnän toimivan riittävällä tasolla. Vastaajista kolme ei kokenut viestinnän tason olevan riittävä, vaan viestinnässä koettiin olevan puutteita esimerkiksi nopeaa reagointia vaativissa asioissa. Hyllyjärjestyksen muuttuessa uusista paikoista ei tiedoteta kaikkia ja toisaalta uusista varastotuotteista ei tule riittävästi tietoa myyntiin. Tiedo varastosaldojen vähenemisestä ei koeta kulkevan riittävän nopeasti ostajan tietoon. Vaikka viestintä on usean vastaajan mielestä myös parantunut muutaman vuoden aikana, asioita pitäisi jakaa vielä enemmän ja oikeille henkilöille. Kaikki vastaajat kuitenkin tietävät kehen henkilöön tulee olla yhteydessä, kun puutteita ilmenee, mutta kaksi yhdeksästä ei koe, että havaittuun tarpeeseen reagoidaan riittävän nopeasti. Viestinnän koetaan olevan kehittämiskohteen lisäksi myös ratkaisu joidenkin muiden kehittämiskohteiden ongelmiin. Tästä syystä viestintä löytyy kuviossa 4. sekä kehittämiskohteista, että kehittäminen alaotsikon alta. Muun muassa saldoihin liittyviin ongelmiin voitaisiin puuttua paremmin viestintää parantamalla.

Tuotteiden tilausmäärät ovat sopivia viiden henkilön mielestä, mutta neljän vastaajan mielestä tilausmäärät ovat vain osittain sopivia. Kuusi henkilöä on vastannut kysymykseen, onko tuotteen loppuminen mielestäsi ongelma yrityksessänne, tuotteiden kesken loppumisen olevan ongelma yrityksessä ja viiden henkilön mielestä myös liikatilaus on ongelma yrityksessä. Tuoteryhmät, joissa keskenloppuminen tai liikatilaus on ongelma, ovat selkeästi tunnistettu ja nimetty vastauksissa. Tuoteryhmät ovat joko sellaisia, joissa menekki vaihtelee paljon tai ne ovat kampanja- ja sesonkituotteita. Lisäksi tämän

uskotaan tapahtuvan kaikissa tuoteryhmissä saldovirheiden takia. Liikailausta on huomattu tuoteryhmissä, joissa myyntierät ovat suuria ja niitä ei pystytä pienentämään. Tämä vaikuttaa eniten henkilökuntaan työllistävasti, kun tavaroille pitää löytää varastointipaikka joko sisältä tai ulkoa.

Varastohallinnan taso ei ole riittävällä tasolla kuuden vastanneen mielestä. Kolme henkilöä taas on vastannut sen olevan riittävällä tasolla. Kehityskohteina nähtiin saldojen hallinta ja kehitysehdotuksina esitettiin inventoinnin lisäämistä ja saldoheittojen selvittämistä heti näiden ilmetessä. Tuotteiden myynti oikeilta riveiltä sekä hävikin pienentäminen nähdään osittain ratkaisuna varastohallinnan ongelmiin. Saldojen heiton koetaan vaikuttavan ostamiseen epäsuotuisasti monella tavalla.

Lisättävää kohdassa on haluttu tuoda esiin, että kehitettävää on edelleen, mutta suunta on parantunut. Hyvällä ja tehokkaalla pohjatyöllä sekä toimivilla tavoilla voidaan saada helpotusta monen ongelman korjaamiseksi. Kysymykseen kuusi on vastattu, että ostoja on kehitetty koko ajan parempaan suuntaan. Vielä on paljon tekemistä, että saadaan ennakkointia vietyä eteenpäin. Samoin tuotteiden saatavuuteen pitäisi pystyä vielä reagoimaan nopeammin. Kyselyn loppuun on sijoitettu avoin ajatuslaatikko, jonka tarkoituksena on saada viimeisetkin tiedon muruset irti ja vähentää mahdollisuus, että kyselyn tekijä on unohtanut jotakin olennaista kyselyä rakentaessaan.

8 HAASTATTELUT

Haastattelussa (Liite 3) haastateltavia pyydettiin sekä kuvaamaan ostoprosessia, että prosessin toimivuuksia ja mahdollisia heikkouksia. Haastattelurunko on koottu mukaillen toiminnan kehittämisen op-paita. Apuna on käytetty Niemisen (2012) Hankintatoimen kehittäminen teoksen lukijoille osoitettuja kysymyksiä sekä Kari Tuomisen (2016) Benchmarking-prosessi kirjan oman prosessin tunnistamiseen liittyviä kysymyksiä ja prosessin määrittelyn taulukkoa.

Haastatteluissa tuli esille paljon samoja asioita, kuin tutkimuskyselyssä, mutta haastattelutilanne antoi haastattelijalle mahdollisuuden syventää haastateltavien antamia vastauksia ja näin ollen mahdollisti tarkemman kuvauksen aiheista. Haastattelujen perusteella ostotoiminnassa erityisen toimivaksi on todettu automatiikan käyttöönotto ja lähes 80 % tuotteista onkin automaattitilausjärjestelmän piirissä, kuten kappaleessa 7. Ostoprosessi asiakasyrityksessä mainittiin. Tämä on vähentänyt konkreettista kiertämistä ja tutkimista tilauksien yhteydessä. Automatiikkaan keskittämisen lisäksi myös toimittajien määrä on saatu hallintaan raivaamalla edustajia ja karsimalla toisiaan vastaavia tuotteita. Vastaavuuksien karsiminen valikoimasta on vähentänyt liian suuria tilausmääriä ja hitaastikiertävien tuotteiden listaa. Tuotetilausten keskittäminen vain muutamille tilaajille on huomattu myös hyväksi käytännöksi. Informaatio kulkee hyvin, kun tilaajat ovat tiedossa ja tästä syystä myös yhteistyö osastojen välillä on kehittynyt huomasti. Suunta on haastateltavien mielestä nyt oikea. Myyjien panosta viestimiseen arvostetaan, sillä raportit eivät reagoi puutteisiin yhtä nopeasti, kuin ihminen, joka on juuri myynyt tuotetta. Eräs haastateltavista kuvaa yhteistyötä myyjien kanssa seuraavasti:

”Suurin osa myyjistä ilmoittaa välittömästi, kun on myynyt tuotteen loppuun. Tämä on hyvä, koska automaattijärjestelmä ei tuota tietoa yhtä nopeasti ”

Näiden edellämainittujen toimivuuksien taustalla on paljon tilastojen ja tuotetietojen seuranta. Pohdintaa ja keskustelua siitä, mitä tuotteita todella kannattaa pitää varastossa ja mitkä ovat kannattamattomia, joita voisi karsia valikoimasta. Lisäksi haastateltavat korostavat kasvavaa yhteistyötä yrityksen sisäisten tahojen kanssa, kuten seuraavista haastateltavien toteamuksista käy ilmi:

”Asioista on puhuttu ja yhdessä mietitty miten toimintaa saadaan kehitettyä parempaan suuntaan. Puhumisen lisäksi ideoita on lähdetty toteuttamaan konkreettisesti.”

”Aika paljon keskustellaan sisäisen ja ulkoisen (ostotoiminnan) välillä koko ajan. Sekä myyjien että tilaajien kanssa valikoimaa ja toimittajaa suunnitellaan, kysytään joka portaalla mielipide.”

Toimivien asioiden rinnalla on huomattu, että automatiikkaa haluttaisiin hyödyntää enemmän ja tehokkaammin ja vähentää näin manuaalista työtä. Tilauksen automatisointi ja automatiikan kehittäminen edelleen on selkeä kehityskohde, johon halutaan panostaa. Automaatiota on päästy hyödyntämään jo tilausehdotelmien osalta, mutta sen luotettavuudessa on vielä tehtävää. Luottamuspuola ai-

heuttaa tuplatyötä ja automaation hyöty kärsii. Tehottomimmassa tapauksessa järjestelmän tuottamiin ehdotelmiin ei joko luoteta tai se tuottaa vajaata informaatiota ja tilaaja joutuu tarkastamaan tilausmäärät joka tapauksessa manuaalisesti. Yksi haastateltavista kertoo käyvänsä vielä paljonkin hyllyjen välissä tarkistamassa tilausmääriä manuaalisesti:

”Paljon teen sitä, että käyn hyllystä tekemässä tilauksen, ja kun sen voisi tehdä niin, että ostoehdotelma katsotaan suoraan ohjelmistosta. Voisi luottaa siihen, ja tehdä sen tilauksen suoraan ohjelman tarjoaman ehdotelman perusteella”

Keskustellessa toisen haastateltavan kanssa tämä mainitsee seuraavaa: ”Automaatio on hyvä, kun saldoihiin vaan voisi luottaa...”

Syynä ongelmille automaatiikan käyttöönotossa ja sen luotettavuudessa ovat esimerkiksi saldovirheet. Järjestelmään ei täysin luoteta, sillä tuotteiden taustalla voi olla paljon virheitä järjestelmässä, ja näin ollen ohjelmisto voi ehdottaa tilattavaksi liian vähän tuotteita tai liikaa. Toiveena oli, että järjestelmän kehittämiseen voitaisiin keskittyä enemmän. Ongelmana on myös, että pulssi tilaukseen tulee, kun hylly on tyhjä, mutta liikatilaukset tulevat tietoon liian harvoin. Tuotteiden puuttumiseen voidaan siis reagoida, mutta liikatilaukset huomataan vasta hitaastikiertävien tuotteiden listoilta.

”Pulssi tulee, kun hylly on tyhjä, tavarahan puuttuminen tulee hyvin, mutta liikatilaus tulee tietoon liian harvoin. Se ei satu silmään, kun tarvetta ei ole...”

Itse järjestelmä on kankea, eikä taivu välttämättä juuri kyseisen yrityksen kaikkiin tarpeisiin ja tästä syystä kaikkia tuotteita ei edes voida automatisoida. Järjestelmältä toivotaan apua myös vaativampien ongelmien ratkaisuun, kuten ratkaisemaan logistiikan ongelmakohteita, kuten suurien tavaroiden kohdalla, kun rahdin alentamiseksi voidaan joutua tilaamaan enemmän kuin olisi yrityksen kannalta muuten kannattavinta.

Raskaamman tavarahan puutteet ilmoittaa useimmin myyjät tai varastomies. Automaatti ehdottaa kerran pari viikossa myös raskaammasta tavarasta, mutta käytännössä tilauspulssi tulee myyjiltä. Kun myyjä myy suuren määrän jotakin tuotetta hän ilmoittaa tilaajalle. Ilmoitus tulee siis silloin, kun varasto menee nolville jonkin loppuasiakkaan tilauksen tai oston yhteydessä. Usein tilanne on, että varastomies kertoo tuotteen olevan niin vähissä, ettei tavaraa riitä seuraavaan loppuasiakkaalle lähtevään kuormaan. Saldovirheiden ja tilausajankohdan parantamiseksi olisi tärkeää saada työntekijät välittämään ja viestimään. Esimerkiksi, kun huomataan puute hyllyjen välissä, ilmoitettaisiin tilaajalle. Valitettavasti pientä hävikkiä, varastamista ja inhimillisiä virheitä tapahtuu aina, mutta tärkeää olisi saada tarkistusprosessi kuntoon. Tarkistettaisiin, onko tuotetta hyllyssä, jos ei ole, annettaisiin viesti aiemmin tilaajalle. Jos myydään viimeistä tuotetta viestin tulisi aina päästä perille.

”Saatais ihmiset välittämään asioista, esimerkiksi Kun huomataan puute hyllynvälissä, tulis heti tilaajalle info. Valitettavasti pientä hävikkiä, varastamista ja inhimillisiä virheitä sattuu myös...” -Haastateltava

Syinä prosessin kehittämiskohdille tai heikkouksille pidetään suurta artikkelimäärää, jatkuvasti muuttuvaa kysyntää sekä toimintojen priorisointia. Asiakkaat toivovat yhä enemmän erikoistuotteita ja uusia tuotteita ja tähän kysyntään on hankalaa vastata, koska kaupan on ajateltava myös mikä on tehokasta ja kannattavaa. Uusien tuotteiden tuotetietämystä pitäisi pystyä parantamaan koko henkilöstön mitataavassa, vaikka tuotteita ja tuoteryhmiä on paljon. Tuotteiden liian suuri vaihtuvuus vaikeuttaisi myyjien koulutuksen ylläpitoa. Priorisoinnilla tarkoitetaan sitä, että tiettyjä osa-alueita on haluttu jo lähteä kehittämään ja tästä syystä osa on jäänyt vielä huomiotta, koska kaikkea ei voida muuttaa kerralla. Tarkoituksena on lähteä askel askeleelta puuttumaan prosessin vaiheisiin.

Haastatteluissa nousi esiin pohdintoja myös liittyen perehdytykseen. Perehdytettäessä voisi ottaa huomioon enemmän tilaajan tuotetuntemusta ja kokemusta alalta. Hankintoja koskevia päätöksiä olisi helpompi ymmärtää, mikäli tuotteista tietäisi ja ymmärtäisi enemmän. Strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä on jo paljon yhteistyötä, mutta tätäkin toivotaan enemmän kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Muutamia esiin nousseita ajatuksia olivat seuraavat haastateltavien mainitsemat seikat:

”Haluaisi olla paremmin perillä päätöksistä. Ei välttämättä ymmärrä aina strategisten päätösten syitä. Voisi olla enemmänkin yhteistyötä”

”Tuotetietämys auttaisi ymmärtämään miksi jokin tuote on se, joka menee enemmän...”

Lisäksi ostamisen ja myynnin välille kaivattaisiin lisää yhteistyötä uusia tuotteita hankittaessa. Tärkeää erään haastateltavan mielestä olisi myös saada koulutus ja perehdytys tuotteista myyjille, jotta myymälän puolella olisi mahdollista myydä tuotetta. Eräs haastateltavista kuvaa tilannetta seuraavasti:

”koska monesti menee myös niin että osastoittain ne tietyt ihmiset myy sitä vaan eikä osa henkilökunnasta tiedä että semmosta tuotetta on...”

Kehittämiskeinoina nähtiin päätöksen tekeminen koskien automaattijärjestelmän eteenpäinviemistä. ”Hetimitäisiin päättää, että järjestelmään luotetaan ja sen virheitä korjataan, ei jatketa tuplatyötä ja käydä jatkuvasti tarkastamassa hyllystä tilausmääriä.” Tähän vaikuttavat saldoheitot, joten saldot tulisi pitää ajan tasalla koko henkilöstön voimin. Tärkeää on, että heitot tuodaan ilmi heti. Samoin puutteista tai liian vähäisistä saldoista tulisi ilmoittaa tilaajalle hetimiten.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: ”mitä operatiivinen ostotoiminta on asiakasyrityksessä?” sekä ”mitä kehityskohteita asiakasyrityksen operatiivisesta ostotoiminnasta voidaan löytää kvalitatiivisin menetelmin?”. Asiakasyrityksen operatiivinen ostotoiminta on kuvattu prosessikaaviona ja sen selittävänä tekstinä kappaleessa 6 ostoprosessi asiakasyrityksessä ja sen nykytilaa on avattu kyselytutkimuksen ja haastattelujen tuloksissa. Kehityskohteita on myös etsitty ja nimetty kyselytutkimuksen sekä haastattelujen perusteella. Yrityksessä on selvästi tehty jo paljon taustatyötä sekä konkreettisia toimia ostotoiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi automatiikka on jo melko pitkälti yrityksen käytössä ja tuotevalikoimaa on järjevoitetty, myös ostamisen keskittäminen on ollut hyvä ratkaisu. Samaa avointa yhteistyössä ideointia ja kehittämistä kannattaa jatkaa tulevaisuudessa. Haastattelu- ja kyselytutkimusten mukaan keskeisimmät löytyneet kehityskohdat ovat nykytilanteessa automaattitilauksen kehittäminen, johon liittyy vahvasti myös saldojen ja varastonhallinnan kehittäminen paremmalle tasolle. Toimintamalleja ja ostotoiminnan roolia voisi haastaa vertaamalla reagoivan ja ennakoivan ostamisen hyötyjä. Lisäksi ehdotan tarkempien tavoitteiden suunnittelua ja asettamista.

Automaattitilauksia tehdessä nousi esiin ongelma päällekkäisen työn tekemisestä. Järjestelmä hoitaa tilausehdotelman tekemisen, joten voisi pohtia riittäisikö esimerkiksi pistokokeiden tekeminen. Useimmiten luotettaisiin järjestelmän ehdottamaan tilausmäärään, jos vain ehdotelma vaikuttaa pätevältä verrattuna olemassa olevaan dataan ja historiaan esimerkiksi suhteessa edellisiin tilauseriin ja myyntimääriin. Lisäksi tilaaja voisi käydä tekemässä niin sanotusti pistokokeena tarkastuksen harvoista tilausehdotelmista ja verrata tilausehdotelmaa fyysiseen varastoon. Tässä tapauksessa tarkistusta ei tehtäisi jokaisen tilauksen yhteydessä. Pistokokeiden perusteella voitaisiin määrittää ongelmallisempia tuotteita ja selvittää virheellisten tilausehdotelmien syyt ja korjata ne.

Automaation kanssa käsikädessä kulkee toinen kehittämistä vaativa kohde, varaston saldot. Saldojen ajantasaisuus on merkittävää järjestelmän antamien tilausehdotelmien kannalta. Lisäksi saldoheitot häiritsevät muutakin toimintaa, kuten myyntiä. Viestinnän merkitys korostuu saldojen täsmäämisessä ja pätevien saldojen ylläpidossa. Työntekijöiden ymmärrys heittojen merkityksestä sekä välittäminen voivat vaikuttaa saldoihin liittyvään viestintään. Henkilöstön perehdyttäminen siten, että kaikki varmasti ymmärtävä prosessin vaiheiden ja yksittäisten toimintojen vaikutuksen kokonaisuuteen voi auttaa. On tärkeää ymmärtää, mihin kaikkeen saldot vaikuttavat ja miten heitot voivat vaikuttaa isossa mittakaavassa, jotta niiden korjaamista voidaan priorisoida. Tilanteen korjaamiseksi yrityksessä kannattaa edelleen rakentaa yrityskulttuuria, jossa välitetään. Heti perehdytyksessä voidaan tuoda ilmi kunkin yksittäisen henkilön toiminnan merkitys kokonaisuudessa. Voi olla tärkeää kertoa uudelle työntekijälle, että työnkuvaan kuuluu hetimiten ilmoittaa huomaamistasi puutteista tai virheistä sekä tuoda perehdytyksessä ilmi millainen konkreettinen vaikutus viestinnällä on ostamiseen ja sitä kautta esimerkiksi yrityksen tulokseen tai asiakasmielikuvaan.

Saldojen ajantasaisuuden takaamiseksi ja saldovirheiden minimoimiseksi vaaditaan koko henkilöstön panosta. Viimeisinpäinä, mutta hyvin merkittävänä osana saldojen ylläpitoa, täsmällisesti tehty inventaario korjaa todellisuuden ja kirjatun varaston arvon eron. Inventaario on siksi tärkeää suorittaa

huolellisesti, vaikka se tehtäisiin vain kerran vuodessa per nimike. Tällöin voidaan huomata myös taso, jolla saldojen oikeellisuutta seurataan. Onko esimerkiksi heittoja saatu vähennettyä tai onko joku tuoteryhmä erityisen ongelmallinen, jossa esiintyy erityisen paljon muutosta todellisuuden ja kirjattujen saldojen välillä. Jos tällaisista ongelmallisista tuotteista kerättyä tietoa dokumentoidaan, tietoa voivat hyödyntää myös tilaajat tilausehdotelmia käsitellessään.

Kaikissa haastatteluissa sekä kyselytutkimuksen tuloksissa ilmeni, että ostaminen on hyvin reagoivaa yrityksessä. Pulssi tilauksen tekemiseen tulee, kun hylly on tyhjä tai tavara on juuri myyty loppuun. Joissakin tapauksissa asiakkaalle ei voida toimittaa koko loppuasiakkaan tilauksen kattavaa määrää tuotetta, sillä tuote on myyty loppuun, eikä luvattua saldoa ole. Vaikka saldovirheitä käsitelimme aiemmissa kappaleissa, myös ennakoinnilla on vaikutusta tällaisiin tilanteisiin, joissa tuote loppuu kesken. Ennakoinnin apuvälineitä ovat esimerkiksi varmuusvarasto ja tilauspistemenetelmä sekä muut varastohallinnan menetelmät. Varmuusvarasto on epätasaisen kysynnän ja toimitusajan varalta pidettävää varastoa, joka suunnitellaan huolellisesti kyseessä olevan tuotteen kysynnän ja toimitusajat huomioon ottaen (Rauhala 2011.) Tilauspistemenetelmässä taas määritellään sellainen sopiva tilauspiste, jolloin tuotetta täytyy tilata lisää. Kyseessä ei ole sama asia kuin varmuusvarasto, vaan varastosaldo, joka saavutettaessa tehdään tilaus. Tilauspiste on ihannetilanteessa laskettu niin, että uuden tuote-erän tullessa varastoon normaali toimitusajassa varastossa on jäljellä varmuusvaraston verran nimikkeitä (Sakki 2009.) Vaikka yrityksen on hyvä pitää varastot riittävän pieninä, eikä ylivaraston kerryttäminen ole viisasta sen sitomien laiskojen pääomien vuoksi, kannattaa varaston hallinnan keinoja miettiä sellaisten tuotteiden kohdalla, joita asiakkaat eivät malta odottaa, vaan tuotteen puuttuessa hakevat ne toisesta liikkeestä. Selkeällä suunnitelmallisuudella vähennetään myös ylivarastoa (Rauhala 2011.)

Haastatteluissa ilmeni, että tilaajilla ei välttämättä ole täysin tiedossa yrityksen ostamiselle asetetut tavoitteet. Selkeiden tavoitteiden asettaminen mahdollisesti tuoteryhmäkohtaisesti sekä jatkuvan seurantajärjestelmän kehittäminen ostotoiminnan tueksi olisi myös tärkeää. ”Ilman jatkuvaa seurantajärjestelmää kehityksen suuntaa ja toiminnan tasoa on mahdoton ohjata” (Haapanen 2005, 238). Selkeä tavoite, jonka saavuttamista seurataan tasaisin väliajoin, antaa kuvaa todellisesta tilanteesta. Tutkimuksessa selvisi, että kaikille selkeitä tavoitteita ei ole asetettu, tai tavoitteita ei ole julkistettu. Kun tavoitteet ovat henkilökunnan tiedossa ja strategiset tavoitteet on purettu konkreettisiksi asioiksi, joita jokainen henkilöstössä voi alkaa toteuttamaan ja toteuttamalla pyrkiä lähemmäs tavoitteita (VRT. Vuorinen 2013.)

10 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu pohtia tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. On tärkeää noudattaa muun muassa seuraavia: Säilytä kerättyä aineistoa käyttäen varovaisuutta ja riittäviä turvatoimia, vältä käyttämästä ainoastaan tutkimuksen kannalta positiivisia tutkimustuloksia, kunnioita osallistujien yksityisyyttä (Creswell & Poth 2018, 54-58.) Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu tutkimuksen eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tässä tutkimuksessa erityistä huolellisuutta vaati haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden anonymiteetin säilyttäminen. Anonymiteettiä olen pyrkinyt vaalimaan jatkuvasti tutkimuksen edetessä aineiston keruusta tutkimuksen julkaisuun saakka (vrt. Creswell & Poth 2018, 53.) Kyselytutkimus on toteutettu Webropol 2.0 ohjelmassa ja vain minulla on tunnukset ja salasana käytössä opinnäytetyön kyselyyn ja vastauksiin. Kysely on toteutettu sellaisella Webropol-kyselyn asetuksella, joka poistaa mahdollisuuden tunnistaa yksittäistä vastaajaa vastauksen perusteella ja siten mahdollistaa vastaamisen anonymyminä. Haastatteluissa anonymiteetin säilyttäminen on huomioitu nauhoitteiden kuuntelun rajoittamisella, niin, että vain minulla on pääsy kuuntelemaan nauhoitteita. Lisäksi haastattelujen purussa ei ole nimetty henkilöitä tai kuvailtu tunnistetietoja enempää kuin on tarpeellista tutkimuksen luotettavuuden kannalta, eli vain valintaperusteet.

Anonymiteetin säilyttäminen oli olennaista myös asiakasyrityksen kannalta, jota tutkimuksessani kuvataan hyvin vähän ja suurpiirteisesti. Lähestymistavan olen valinnut tarkoituksella, jotta asiakasyritykseen jäisi mahdollisimman vähän liittymäkohtia. Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että sellaista materiaalia ei julkaista, joka voisi vahingoittaa tutkimuskohdetta tai tutkimukseen osallistujia (Creswell & Poth 2018, 56.) Vaikka tutkimuksessa ei käsitellä erityisen arkaluontoista ja herkkää materiaalia koin turvalliseksi vaihtoehdoksi salata asiakasyrityksen tiedot sekä tutkimukseen osallistuvien vastaajien henkilöllisyydet. Mielestäni asiakasyrityksen pitäminen salaisena mahdollisti operatiivisen ostotoiminnan melko tarkan kuvauksen julkiseen opinnäytetyöhön.

Eettisiä toimintatapoja on noudatettu muun muassa siten, että haastateltaville sekä kyselytutkimukseen osallistuville on annettu selkeä informaatio siitä, mistä tutkimuksessa on kysymys, sekä kerrottu miten ja missä tutkimustietoa käytetään (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää kuvata miten tutkimus ja sen eri vaiheet on toteutettu (Creswell & Poth 2018, 56). Näitä seikkoja olen kuvaillut tarkemmin kappaleessa 5. tutkimus asiakasyrityksessä. Haastateltavilta on pyydetty lupa haastattelujen keräämiseen ja hyödyntämiseen opinnäytetyön aineistona. Myös aineiston säilyttämisestä on sovittu etukäteen. Aineistoa on esitelty opinnäytetyössä mahdollisimman objektiivisesti ja todenmukaisesti, siten kuten asiat on minulle esitelty. Lisäksi olen selkeästi Savonia Ammattikorkeakoulun raportointiohjeita noudattaen esittänyt lähteen ja aikaisemmat tutkimukset, joista olen etsinyt ja lainannut tietoa opinnäytetyöni tueksi. Lähteitä käytettäessä olen etsinyt aina primäärin lähteen.

10.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut kasvattava ja opettava. Vaikka aiheen valinta oli minulle melko yksinkertaista toimeksiannon saatua, lopullisen työn rajaamisen kanssa kamppailin pitkään. Ostotoiminta oli uusi aihepiiri, johon minulla ei varsinaisesti ollut tukea käymistäni kursseista, vaikka toimintojen kehittäminen on sinänsä taloushallintoon selvästi liittyvä aihealue. Uusi aihepiiri loi selvästi haasteen tutkimuskysymysten rajaukseen, sillä ensin oli perehdyttävä hankintatoimen laajaan käsitteeseen ja sen sisältämien toimintojen kokonaisuuteen. Sisäistin kuitenkin aiheen hyvin ja pikkuhiljaa enemmän oppiessani osasin rajata tutkimuskysymyksiä sekä teoriaosaa riittävän kapeiksi tämän kokoiseen työhön. Menetelmien valinta oli yksiselitteinen ja valinta onkin perusteltu selkeästi tutkimusmenetelmistä kertovassa kappaleessa viisi. Lopputuloksena on selkeästi ja järkevästi rajattu työ, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Työ etenee loogisesti teoriaosasta tutkimustuloksiin ja edellen pohdintaan. Työn tulokset ovat kaikkien ymmärrettävissä tämän opinnäytetyön kertoman pohjalta. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö lisää tutkimukseen syvyyttä, vaikka jälikäkeet pohdinkin, oliko tutkimuksen rajaaminen vain operatiiviseen ostotoimintaan liian jyrkkä.

Tutkimus tuo omalta osaltaan lisää tietoa asiakasyrityksen ostotoiminnasta. Tutkimus on pintaraapaisu ja alustava tutkimus yrityksen ostotoiminnasta ja havainnoinnin puuttuessa ei voida muodostaa ulkopuolista mielipidettä kuin vain haastattelujen ja kyselyn perusteella. Toisaalta tutkimuksen oli tarkoitus muodostaa prosessikuvaus sekä kuvaus ostotoiminnan nykytilasta ja näin on tehty. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää tulevan kehitystyön pohjana sekä mahdollisesti yrityksen sisäisen koulutusmateriaalin pohjana.

10.2 Jatkotutkimusideat

Koska prosessikuvaus ja nykytila-analyysi ovat nyt olemassa, tulevaisuudessa voidaan keskittyä johonkin prosessin osaan tarkemmin opinnäytetyössä esitetyn pohjalta. Hankintatoimea yrityksessä voidaan tutkia myös kokonaisuutena syvemmin. Kvantitatiivinen tutkimus voisi tuoda enemmän uutta näkökulmaa nykytilasta ja yksittäisistä kehityskohteista, sillä sen avulla voidaan vertailla myös syyseuraussuhteita.

Jokaiselle tutkimuksessa nimetylle kehiyskohteelle voidaan luoda jatkotutkimus. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin hyvin yleisesti yrityksen operatiiviseen ostotoimintaan, joten jatkotutkimuksia voidaan tehdä kohdennetusti asiakkaan, työntekijän tai henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi näkökulmia voivat olla esimerkiksi rahoitus ja varastonkiertoaika. Yritykselle olisi varmasti hyötyä toimintojen tutkimisesta kvantitatiivisin menetelmin. Nimeltä mainittuna esimerkiksi varastonhallinnan työkalut voisivat olla aihe toiselle opinnäytetyölle nimenomaan kvantitatiivisesti toteutettuna. Myös toimittajaketjun analysointi tai muu toimittajiin liittyvä tutkimus voisi hyödyttää asiakasyritystä tulevaisuudessa, sillä toimittajamarkkinat rajattiin täysin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ATES, M.A., VAN RAAIJ, E.M., WYNSTRA, F. 2018. The impact of purchasing strategy-structure (mis) fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of purchasing and supply management*. Vol.24(1), 68-82. [viitattu 2019-02-20]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.uef.fi:2443/science/article/pii/S1478409217300286?via%3Dihub>
- CRESWELL, J.W., POTH, C.N. 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. 4. Painos. SAGE.
- ESKOLA, J., SUORANTA, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 1. Painos. Osuuskunta Vastapaino.
- ERIKSSON, P. & KOISTINEN, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- GADDE, L-E., HÅKANSSON, H., PERSSON, G. 2010. *Supply Network Strategies*. John Wiley & Sons Ltd
- HIRSJÄRVI, S., HURME, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudemus.
- HUUHKA, T. 2016. *Hankintojen kehittäminen*. BoD – Books on Demand.
- HOKKANEN, S., KARHUNEN, J., LUUKKAINEN, M. 2011. *Johdatus Logistiseen ajatteluun*. Sho Business development Oy.
- HAAPANEN, M., VEPSÄLÄINEN, A.P.J., LINDEMAN, T. 2005. *Logistiikka osana Strategista johtamista*. WSOY.
- ILORANTA, K., PAJUNEN-MUHONEN H. 2015. *Hankintojen johtaminen*. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy.
- LYSON, K. 2000. *Purchasing and Supply Chain Management*. Pearson Education Limited.
- KAUFMANN, L., WAGNER, C.M., CARTNER, S.R. 2017. Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers. *J. Purch. Supply Manag.* [viitattu 2019-02-18]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2016.09.001>.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2017. *Principles of marketing*. Pearson Education
- LOGISTIIKAN MAAILMA. 2018. *Hankintatoimi ja Ostotoiminta*. [viitattu 2018-11-12]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>
- NIEMINEN, S. 2016. *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Talentum Pro.
- NIKANDER, P., HYVÄRINEN, M. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. Thomson Learning.
- MAKKONEN, H., Olkkonen, R., Halinen, A., 2012. Organisational buying as muddling through: a practice-theory approach. *J. Bus.Res.* [viitattu 2019-02-18]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.015>.
- REYNOLDS, P., LANCASTER, G. 2002. *Marketing made simple*. Elsevier Science.
- RAUHALA, M. 2011. *Osta oikein, ansaitse enemmän*. Talentum.
- RAJALA, A., TINDSTRÖM, A. 2007. A multilevel perspective on organizational Buying behavior in co-operation- an exploratory case study. [viitattu 2019-12-03]. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409217300250?via%3Dihub>
- RITVANEN, V., INKILÄINEN, A., VON BELL, A., SANTALA, J. 2011. *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.
- RITVANEN, V. 2007. *Logistiikka PK-yrityksissä*. WSOY Oppimateriaalit Oy.

- TUOMI, J., SARAJÄRVI, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TUOMINEN, K. 2016. Benchmarking-prosessi. Benchmarking Oy.
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [viitattu 2019-05-27]. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- VALLI, R., AARNOS, E. 2018. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. Painos. PS-kustannus.
- VAN WEELE, A.J. 2010. Purchasing & Supply Chain Management, analysis, strategy, planning and practice. 5. Painos. Thomson Learning.
- WIERSEMA, F. 2013. The B2B agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead. Ind. Mark. Manag. [viitattu 2019-02-18]. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015>.
- VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum.

LIITE 2: KYSELY JA KYSELYN SAATESANAT

Hei, kiitos mielenkiinnostasi vastata tähän kyselyyn. Tutkimus on osa opinnäytetyöprojektia, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa Yritys X:n ostotoiminnan tilasta. Kyselystä saatua tietoa voidaan käyttää ostotoiminnan kehittämisen apuna, joten on erityisen tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn ja antaa rehellisen mielipiteensä toiminnan tilasta. Ostotoiminta on yksi yrityksen ydintoimintoja, jonka toimivuudella on merkitystä sekä työntekijöiden työssä viihtymiselle että asiakastyytyväisyydelle. Vastaaminen kestää n. 20 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymeinä.

1. Miten ostotoiminta vaikuttaa työhösi?

2. Teetkö ostotoimintaan tai hankintoihin liittyvää työtä?

Keskeytä

Seuraava -->

Ostotoiminnan arvottaminen

3. Kuinka tärkeänä toimintona näet ostotoiminnan yrityksessänne?

- ☐ En juurikaan tärkeänä
☐ Tärkeänä
☐ Erittäin tärkeänä

4. Kuinka tärkeänä näet ostotoiminnan kehittämisen yrityksessänne?

- ☐ En juurikaan tärkeänä
☐ Tärkeänä
☐ Erittäin tärkeänä

5. Miten onnistuneesti tai heikosti tehty osto vaikuttaa työhösi?

Keskeytä

<-- Edellinen

Seuraava -->

Ostotoiminta

Ostotoiminnalla tarkoitetaan hankintoihin liittyvää operatiivista toimintaa, eli esimerkiksi tilaamista, toimituksen valvontaa, sekä laskujen tarkastusta.

6. Miten ostotoimintaa toteutetaan yrityksessänne?

Ovatko ostot esimerkiksi keskitetty yhdelle tai muutamalle henkilölle vai hajautettu useammalle taholle? Miten? Onko ostaminen mielestänne ennakoivaa vai tarpeeseen reagoivaa?

7. Mikä ostotoiminnassa on toimivaa?**8. Millaisia ongelmia olet havainnut ostotoiminnan toteutuksessa?****9. Miten kehittäisit ongelmakohtia tai ehkäisisit niitä?**

Lisäkysymyksiä

10. Toimiiko yrityksen sisäinen viestintä mielestäsi riittävällä tasolla?

Tässä voit huomioida esimerkiksi henkilöiden saatavuuden sekä informaation kulun ja saatavuuden. Voit täsmentää vastaustasi seuraavassa kysymyksessä.

- ☐ Kyllä
☐ Ei

11. Jos vastasit ei, kuvaile, millaisia ongelmia viestinnässä ilmenee ja miten sitä voitaisiin kehittää?**12. Kun tarvitset jotakin tuotetta tai huomaat puutteen, tiedätkö kehen olet yhteydessä?**

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ Välillä

13. Kun olet esittänyt tarpeen, reagoidaanko tarpeeseen mielestäsi riittävän nopeasti?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Keskeytä

<-- Edellinen

Seuraava -->

**14. Ovatko tuotteiden tilausmäärät mielestäsi sopivia?**

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ Osittain

15. Onko tuotteen kesken loppuminen mielestäsi ongelma yrityksessänne?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

16. Jos vastasit kyllä, missä tuoteryhmissä olet havainnut ongelman?**17. Onko tuotteen liiktilaus mielestäsi ongelma yrityksessänne?**

- ☐ Kyllä
☐ Ei

18. Jos vastasit kyllä, missä tuoteryhmässä olet havainnut ongelman?

Keskeytä

19. Onko varastonhallinta mielestäsi riittävällä tasolla yrityksessänne?

Jos mahdollista, vastaus olisi hyvä rajata ostotoiminnan kannalta merkittäviin seikkoihin, kuten esimerkiksi varaston seuranta ja saldot tai minkä seikkojen koet itse vaikuttavan ostotoiminnan tehokkuuteen ja toimivuuteen.

- ☐ Kyllä
☐ Ei

20. Jos vastasit ei, miten kehittäisit toimintaa?

Jos mahdollista, vastaus olisi hyvä rajata ostotoiminnan kannalta merkittäviin seikkoihin, kuten esimerkiksi varaston seuranta ja saldot tai minkä seikkojen koet itse vaikuttavan ostotoiminnan tehokkuuteen.

21. Haluatko vielä lisätä jotakin?

Keskeytä

<-- Edellinen

Lähetä



LIITE 3: HAASTATTELUN RUNKO

- 1. Mitä työtehtäviisi kuuluu?**
- 2. Miten hankinnat toteutetaan yrityksessänne?**
- 3. Onko ostotoiminnasta tunnistettavissa ostoprosessi?**
- 4. Mikä prosessissa toimii?**
- 5. Mitä kehitettävää prosessissa on?**
(Onko kokonaisuudessa tai joissakin yksittäisissä toiminnoissa kehitettävää?)
- 6. Miten voitaisiin kehittää?**
- 7. Mitä näkisit syinä prosessin toimivuuksille/ onnistumisille tai heikkouksille**
- 8. Haluatko lisätä vielä jotakin?**