



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Maahantuontiyrityksen ostotoiminnot ja niiden kehittämissuhteet

Asta Markkanen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Maahantuontiyrityksen
ostotoiminnot ja niiden
kehittämissuhteet**

Asta Markkanen
Liiketalous, tradenomi P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Asta Markkanen

Maahantuontiyrityksen ostotoiminnot ja niiden kehittämisehdotukset

Maahantuontiyrityksen
Vuosi 2019 Sivumäärä 36

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kartoittaa kohdeyrityksen ostotoimintojen nykytilaa sekä ehdottaa mahdollisia kehittämistoimenpiteitä hankinnan optimoimiseksi sekä mahdollisten uusien kilpailuettujen löytämiseksi. Kartoituksen tuloksia olisi tarkoitus hyödyntää kohdeyrityksen liiketoimintojen kehittämisen suunnitteluun. Yhteistyökumppanina oli metalli- ja konepajatuotteiden tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittava maahantuontiyritys.

Opiskelija aloitti opinnäytetyön suunnittelemalla useamman sarjan työpajat, sekä pitämällä niistä yhden. Pienyritysten kehityksen haaste on sovittaa kehittämiseen käytettävä aika yhteen operatiivisen toiminnan kanssa, minkä vuoksi yritysjohto katsoi työpajoihin käytettävän ajan liian suureksi. Workshopissa saatuja tuloksia opiskelija pystyi kuitenkin hyödyntämään loppuraportissa. Koska yritys on pieni, opiskelija pyrki opinnäytetyöprojektin aikana ajattelemaan selkeitä, yksittäisiä yrityksen tilaus-toimitusketjun kehittämiskohteita, laajempien ja kalliiden kehittämistoimenpiteiden sijaan.

Taustatiedon saamiseksi opiskelija osallistuvana työntekijänä havainnoi ostotoimintoja käytännössä, keskusteli kohdeyrityksen ammattilaisten, myyjien ja tavarantoimittajien kanssa. Opiskelija työskenteli käytännössä viisi päivää viikossa kartuttaen osaamista ja kokemusta ostotoiminnoista. Opinnäytetyön ajanjakso kesti vajaan vuoden, joten opiskelija näkee havainnointiajanjakson ja osaamisen karttuneen riittävästi, ja että kehittämisehdotukset ovat varteenotettavia kohdeyritykselle, sillä ne pohjautuvat alan keskeisten mallinnusten perusteella tehtyihin huomioihin.

Ymmärtääkseen operatiivista ostotoimintaa ja hankintaprosessia riittävästi, opiskelija perehtyi tietoperustaosiossa yleiseen ostoprosessiin, tilaus-toimitusketjuun sekä ostoprosessin kehittämisen keinoihin. Empiiristä tietoa opiskelija etsi erilaisista alaan kohdistuvista tutkimuksista täydentäen tietoa ajankohtaisilla asioilla alan ammattilehdistöstä. Näiden lisäksi opiskelija perehtyi käytännössä kohdeyrityksen ostotoimintoihin liittyvän järjestelmän käyttöön.

Käytännössä opiskelija kohtasi tutkimusongelman pienyritysten arjesta. Miten muissa pienyrityksissä kehittämiseen käytetyn ajan hyöty nähdään, ja jos hyötynäkökulmaa ei nähdä niin mitä se tarkoittaa? Opinnäytetyön lopputuotoksena ehdotettiin useampia pienempiä kehitysehdotuksia, joita on taloudellisesti helpompi viedä käytäntöön. Lisäksi pienet muutokset vähentävät henkilökunnan stressiä sekä muutoksesta aiheutuvaa epävarmuutta. Osa ehdotuksista on jo otettu käytäntöön, kuten toimitusten siirto iltapäivästä aamupäivään, tarjouksen yhteydessä jaettavat toimitusehdot, sekä ostojen maksuehtojen mukauttaminen oston kalleuden mukaisesti. Jatkoa ajatellen, opiskelija ehdotti varastonkierron seuraamista, mikä on myös laitettu vireille yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa.

Asiasanat: Ostotoiminta, Hankinta, Tilaus-toimitusketju, Kehittäminen

Asta Markkanen

Development proposals of the buying functions of the import company

Year	2019	Pages	36
------	------	-------	----

The assignment of this thesis was to survey the present state of the buying functions of the target company and to propose possible development measures for the optimization of the purchases. It was intended to utilize the results of the charting to the planning of the development of the business activities of the target company. The student's thesis project partner was an import, retail and wholesale company of machines, metal tools and engineering products.

The student began the thesis by designing further a series of workshops and by attending one of them. The management decided the workshops take too much time from the workers of the small company. However, the student was able to utilise in the final report results that were obtained in the workshop. Because the company is small, the student tried to think of the clear individual subjects of development during the thesis instead of wider and expensive development measures.

To get background information the student as a participating worker observed buying functions in practice, she discussed with the professionals, sellers and suppliers of the target company. The student worked for five days per week increasing know-how and experience of the buying functions. The time period of the dissertation lasted less than a year so the student saw that the observation time period and the know-how have increased sufficiently and that the development proposals are worthy of the attention of the target company and are based on the observations that have been done on the basis of the modelling of the field.

In order to understand the operative buying activity and acquisition process sufficiently, the student studied a general buying process, order delivery chain and methods of developing the buying process in the empirical part of the thesis. The student searched for the empirical information the different studies which are directed to the field supplementing information about the trade press of the field and current information. In addition to this, the student studied in practice the use of the system which is related to the buying functions of the target company.

In practice the student met a research problem with small enterprises. How is the advantage seen for the time that has been used in other small enterprises for developing? What about, if the advantage point of view is not seen? The final result of thesis was smaller development proposals which are economically easier to include in practice. Furthermore, the small changes reduce the stress of the staff and uncertainty caused by the change. Some of the proposals have already been taken into practice, such as the transfer of deliveries from the afternoon to morning, in connection with the offer, the terms of delivery to be divided and the adaptation of the terms of payment of purchases, according to the expensiveness of the buying. Thinking of the future the student proposed the following that the warehouse circulation (the development operations of which already are started) to be made together with the system supplier for the breezes.

Keywords: Purchases, Supply Chain, Supply Chain Management, Development

Sisällys

1	Tausta, tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset	6
1.1	Tutkimusmenetelmä/-t	8
1.2	Yritys X Oy.....	9
1.3	Ostotoiminnan käsitteitä.....	10
2	Ostoprosessi	11
2.1	Tilaus-toimitusprosessi	14
2.2	Tavarantoimittajien arviointi ja valinta	16
3	Ostoprosessin optimoinnin haasteita	17
3.1	Ostojen ajoitus ja maksuaikojen pituus	17
3.2	Henkilöiden vaikutus ostoprosessiin.....	19
4	Ostoprosessin kehittäminen ja analyysimenetelmät.....	21
4.1	Tuotteiden ABC-analyysi	22
4.2	Ostosalkkuanalyysi	23
4.3	Spend-analyysi.....	24
4.4	DuPond-malli.....	25
5	Kohdeyrityksen ostoprosessi	27
5.1	Kehittämisehdotukset	28
5.2	Opinnäytetyöprojektin eteneminen	29
5.3	Yhteys tavoitteisiin sekä yhteys teoreettiseen perustaan.	29
5.4	Arviointi	30
6	Lähteet.....	31
7	Kuviot	36

1 Tausta, tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui ostotoiminnot sen vuoksi, että ostaminen ja ostoihin liittyvät käytänteet ovat jokapäiväisiä asioita työssäni. Haluan ymmärtää ostotoimintoja, jotta voin parhaani mukaan palvella asiakasta omissa hankinnoissaan, ja siten auttaa työnantajaa siinä, että asiakas palaa yhä uudelleen.

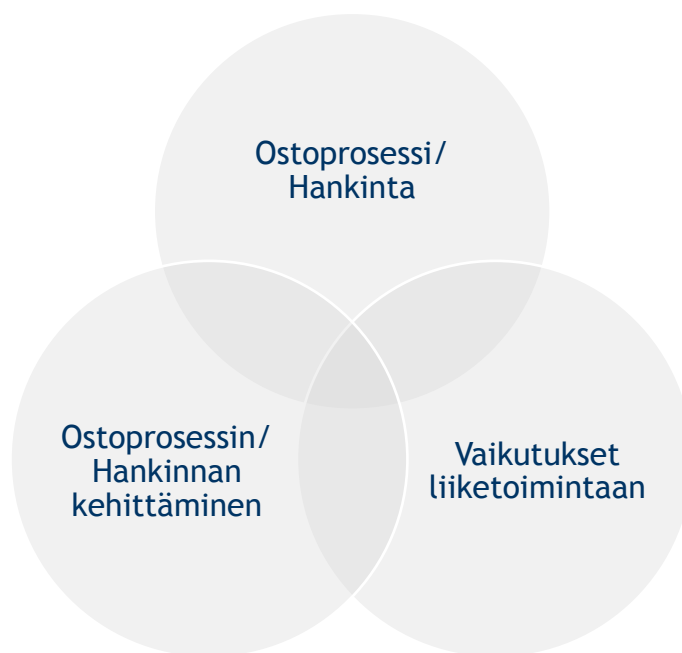
Ostotoimintoja tutkiessa huomasin, että aihe on ollut ja on edelleen erittäin ajankohtainen myös siksi, että digitalisaatio ja eri järjestelmien tehokas käyttö vaativat muun muassa ostotoimintojen eli hankinnan prosessin kehittämistä. Haluan olla kannustamassa yrityksiä tarkastelemaan ja kehittämään ostotoimintoja, sillä muutos on pysyvä ja yritysten on pysyttävä kehityksessä mukana.

Ensisijaisena tavoitteena on ymmärtää kohdeyrityksen ostoprosessia ja hankintaa sekä tilaus-toimitusketjua, joka maahantuontiyrityksessä ja noutotukussa ovat keskeisimpiä tekijöitä. Toisena tavoitteena on tutkia ja analysoida hankintaprosessin kehitystä.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia ja analysoida kohdeyrityksen nykytilaa, sen sisäisiä sekä ulkoisia toimintoja ostotoimintojen näkökulmasta. Sisäisissä toiminnoissa tarkastelen ostoprosessin käytäntöjä operatiivisesta näkökulmasta. Opinnäytetyöni on askel kohdeyrityksen ostotoimintojen kehittämistä, ja siinä on hyödynnetty osallistuvaa havainnointia, alan yleisiä näkymiä sekä karttunutta käytännön tietoa.

Taustatietoa olen kerännyt osallistumalla yrityksen toimintaan vajaan vuoden ajan, perehtymällä ja lukemalla alan perusasioihin liittyviä tuoreimpia kirjoja, tutkimalla liiketoiminnan kirjanpidollisia raportteja, tarkastelemalla kohdeyrityksen tilaus-toimitusketjua käytännössä sekä taustalla että itse toteuttaen. Kiinnostukseni esimerkiksi operatiiviseen ostotoimintaan on kasvanut sitä enemmän mitä enemmän sitä näen ja koen. Empiiristä tietoa olen etsinyt erilaisista alaan kohdistuvista tutkimuksista, alan omaa lehdistöä ja ammattilaisten keskustelua seuraten. Lisäksi olen seurannut ja kuunnellut alan asiantuntijoiden keskustelua asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Seuraavassa kappaleessa esittelen varsinaiset tutkimusongelman ja kysymykset.

Seuraavassa kuviossa (1) esitän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa tutkin ostoprosessin/hankintaa yleisesti ja sen vaikutuksia liiketoimintaan sekä ostoprosessin ja hankinnan kehittämisen vaikutuksia liiketoimintaan. Käytännön tutkimuksena avaan omien havaintojen ja avainhenkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden kautta kerätyn tiedon piirtämällä kuvan tämän hetkisistä ostotoiminnoista ja laskeen muutamia tunnuslukuja kohdeyritykselle.

Varsinaisina tutkimuskysymyksinä voidaan esittää

- Mitä tarkoittaa ostoprosessi/hankinta ja tilaus-toimitusketju
- Mitkä ovat ostoprosessiin liittyviä riskejä
- Miten näitä ostoprosessin vaiheita voidaan parantaa?
- Minkälainen on ja kuinka toimii kohdeyrityksen nykyinen ostoprosessi?

Koska kohdeyrityksen toiminta perustuu tukkukaupan laajaan tuotevalikoimaan, -lajitelmaan sekä varastointiin päädyin aluksi tutkimaan yleisesti tilaus-toimitusketjua sekä siihen liittyviä erilaisia prosesseja ja toimintoja. Voidakseni paremmin tarjota kehitysehdotuksia, oli järkevää keskittyä rajattuun osaan yrityksen toimintaa. Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vuoksi aihe rajattiin juuri ostotoimintoihin, sillä juuri tämä osa-alue osoittautui sellaiseksi, jossa kehitystoimia kipeimmin tällä hetkellä kohdeyrityksessä tarvitaan. Aiheen toiseksi näkökulmaksi valitsin myös kohdeyrityksen liiketoiminnan taloudellisen näkökannan, koska se on

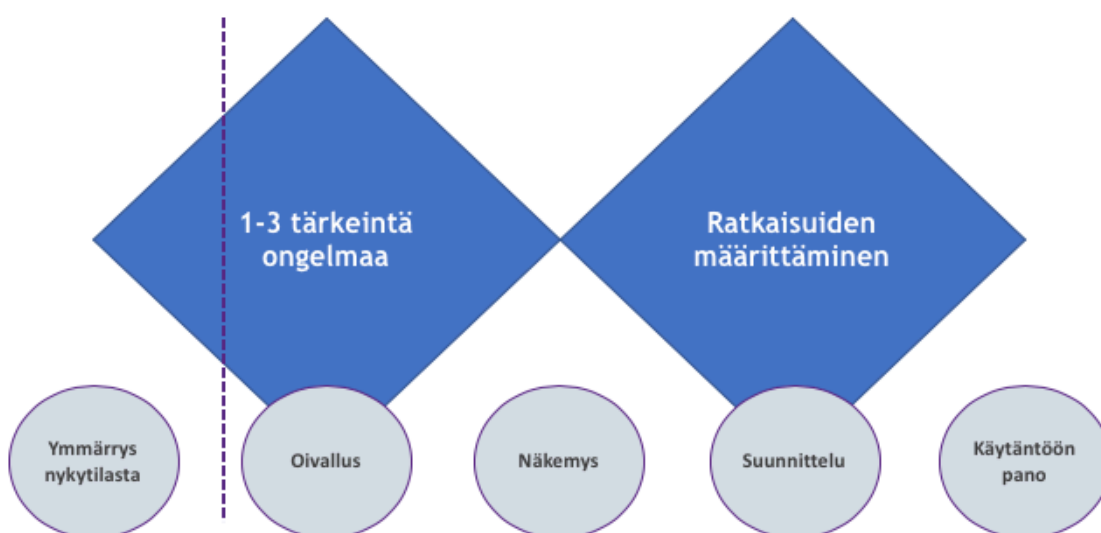
ollut minulle aina hyvin tärkeä asia huolimatta siitä, missä yrityksessä olen työskennellyt. Eri-tyisesti minua kiinnostaa ostojen toimituksen ja maksuliikenteen kohdentaminen lähelle toisiaan.

1.1 Tutkimusmenetelmä/-t

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sisälsi alan ammattilaisten kanssa yhteistyössä käydyn työpajan ja osallistavaa havainnointia kohdeyritykseen, omistajiin, henkilöstöön, tavarantoimittajiin, asiakkaisiin sekä muihin yhteistyökumppaneihin liittyen. Lisäksi keskustelut asiakkaiden ja kohdeyrityksen ammattilaisten kanssa työn ohessa ovat antaneet ajantasaista käytännön tietoa koko alasta ja ostotoimintaan kohdistuen.

Vilkan (2015, 227) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan tutkia joko yhtä yksittäistä tai muutamia, esimerkiksi toiminnallista prosessia. Tapaustutkimus keskittyy erityisesti käytännön ja todellisuuden tutkimiseen ja analysointiin. Tarkennuksena Hirsjärvi & muut (2015, 134) lisäävät tapaustutkimuksen tarjoavan pieniä yksityiskohtia ja/tai niiden suhteesta toisiinsa. Kuvaus sopii hyvin ostotoimintojen ja hankintaan liittyvien tapahtumien tutkimiseen.

Toiminnalliseen puoleen liittyä kohdeyritykselle esiteltyt kehittämissuositukset, sekä lukijoillekin avattavat mittarit laskentakaavoineen. Yritysjohtoa varten on avattu analyysimenetelmät, jotka mielestäni parhaiten sopivat ostoprosessin sekä tilaus-toimitusketjun kehittämiseen. Seuraavassa kuviossa (X) kuvataan yksinkertaisesti opinnäytetyön tarkoitus ostotoimintoihin liittyen.



Kuvio 2: Opinnäytetyön mukailtu toiminnallisen vaiheen kuvaus (Hellon 2018).

Edellä kuvataan lyhyesti opinnäytetyön tarkoitus ostoprosessiin liittyen (Hellon 2018). Kuvasta ilmenee, että tällä opinnäytetyöllä pyritään kartoittamaan ymmärrys ostoprosessin nykytilasta, löytää siitä mahdollinen/-set yksi-kolme ongelmaa sekä tuottamaan oivallusta asioista, jotka oikeasti tarvitsivat muutosta ja kehittämistä. Lisäksi pyrin analysoimaan jo kerätyn tiedon valossa, minkä tyyppinen ratkaisu tai ratkaisut voisivat toimia valittuihin ongelmiin. Ennen ryhtymistä pidempiaikaiseen kehittämisprosessiin kohdeyrityksen tulee teetättää lisätutkimuksia sekä aktiivisesti myös taloudellisesti panostaa kehitystyöhön. Toisaalta, jotkin ratkaisuehdotukset voivat olla helposti kokeiltavia, jolloin kokeilutulokset saadaan nopeasti. Kerätyn tiedon ja valittujen mittareiden kera on helpohko ryhtyä toimenpiteisiin.

Edellä kuvattu tuplatimanttimalli on nykyaikainen, englantisen Design Councilin (2005) kehittämä ja paljon käytetty malli prosessien ketterästä kehittelystä. Sitä käyttävät useat ohjelmistoyritykset, julkiset organisaatiot ja palveluiden suunnittelutoimistot kuten muotoiluun ja liiketoiminnan eri asioiden kehittämiseen keskittyneet yritykset (Lapin yliopisto, 2018). Valitsin tuplatimanttimallin juuri kokeiltavuuden vuoksi. Nykytilan kartoittaminen on yksi avaintekijöistä kehittämisprosessiin lähtiessä.

1.2 Yritys X Oy

Yhteistyökumppani Yritys X Oy (myöhemmin kohdeyritys) toimii teknisen kaupan alalla, ja se maahantuo metallin käsittelyyn liittyviä työkaluja sekä laitteita. Liiketoiminta perustuu maahantuonnin lisäksi myös noutovaraston ylläpitämiseen ja lähialueen nopeisiin toimituksiin. Alalla kohdeyritys on toiminut jo muutamien vuosikymmenien ajan. Kohdeyrityksessä työskentelee alle 10 henkilöä ja sen liikevaihto on noususuhdanteinen ja tällä hetkellä yli 2 miljoonaa euroa. Erillistä osto-organisaatiota ei ole, vaan ostoja hoitaa useampi henkilö.

Kohdeyritys on myös asiantuntijaorganisaatio, joka auttaa asiakkaitaan ratkaisemaan yllättäviä, nopeasti ratkaisua vaativissa tarpeissa sekä tuotannon nopeuttamiseen, kehittämiseen ja laadun parantamiseen liittyviä ongelmia. Ongelmat liittyvät usein rikkoutuneen työkalun korvaamiseen uudella nopealla toimitusajalla. Pitkäkestoisemmat haasteet tai ongelmat taas vaativat entistä enemmän asiantuntemusta, kun asiakas haluaa kehittää omia valmistusprosessejaan tai rakentaa valmistusprosessi uuden tuotteen valmistusta varten. Tällöin saatetaan myös kysyä apua tavarantoimittajien asiantuntijoilta tai pyytää heidän asiantuntijaansa tulemaan paikanpäälle. Tärkeintä on turvata asiakkaalle asiantuntijan apu. Siksi kohdeyrityksen muita operatiivisia toimintoja on hyvä kehittää, jotta asiantuntijoilta jää mahdollisimman paljon aikaa asiakkaalle.

Kohdeyrityksen osto/hankintaprosessissa selkeinä haasteina ovat tuoteostojen kertatilauksen koot ja tuoteostoista vastaavan henkilön puuttuminen, pikatoimitusten määrä joko kohdeyritykseen tai suoraan asiakkaalle sekä osto-rahti- ja toimituskulujen edelleenveloitus asiakkaalta.

Kohdeyrityksessä suurin kehittämiskohde on edellisen kymmenen vuoden aikana otettu käyttöön ERP-järjestelmä, joka sisältää myynnin, ostot sekä varastohallinnan. Järjestelmän käyttöönotto varastopuolella on jäänyt puolitiehen, ja siksi esimerkiksi varastonkiertoa seurataan edelleen summittaisesti hyllyjä kiertämällä.

Kohdeyrityksen tavoitetilaa määrittää käytännössä kolme erilaista tahoja, joita ovat omistajat, isot tavarantoimittajat sekä kohdeyritys itse. Isot tavarantoimittajat pitää kohdeyrityksessä ottaa huomioon, sillä ne laativat omia myynnin vuositavoitteita kohdeyritykselle. Ostojen määrä vaikuttaa myös ostotilausten alennusten suuruuteen. Näiden tavoitetilojen yhdistäminen missä tahansa yrityksessä voi aika ajoin olla haasteellista, mutta myös kiinnostavaa. Jotta yritys selviää eri tahojen odotuksista, tulee sen laatia yritysstrategia ja toimia sen mukaisesti. Lisäksi yritysjohton pitää jalkauttaa yritysstrategia koko henkilökunnalle ja avata mitä sen sisältö käytännössä tarkoittaa. Tarvittaessa strategian suuntaa voidaan muuttaa, jos esimerkiksi tavarantoimittajalla tapahtuu olennaisia muutoksia tai markkinatilanteen muuttuessa.

1.3 Ostotoiminnan käsitteitä

Seuraavassa kuviossa (3) avaan muutamia ostoon liittyviä käsitteitä. Suuntaan opinnäytetyöni alan ammattilaisille toivoen, että pystyn avaamaan heille uutta tietoa käytännön ratkaisuehdotusten lisäksi.



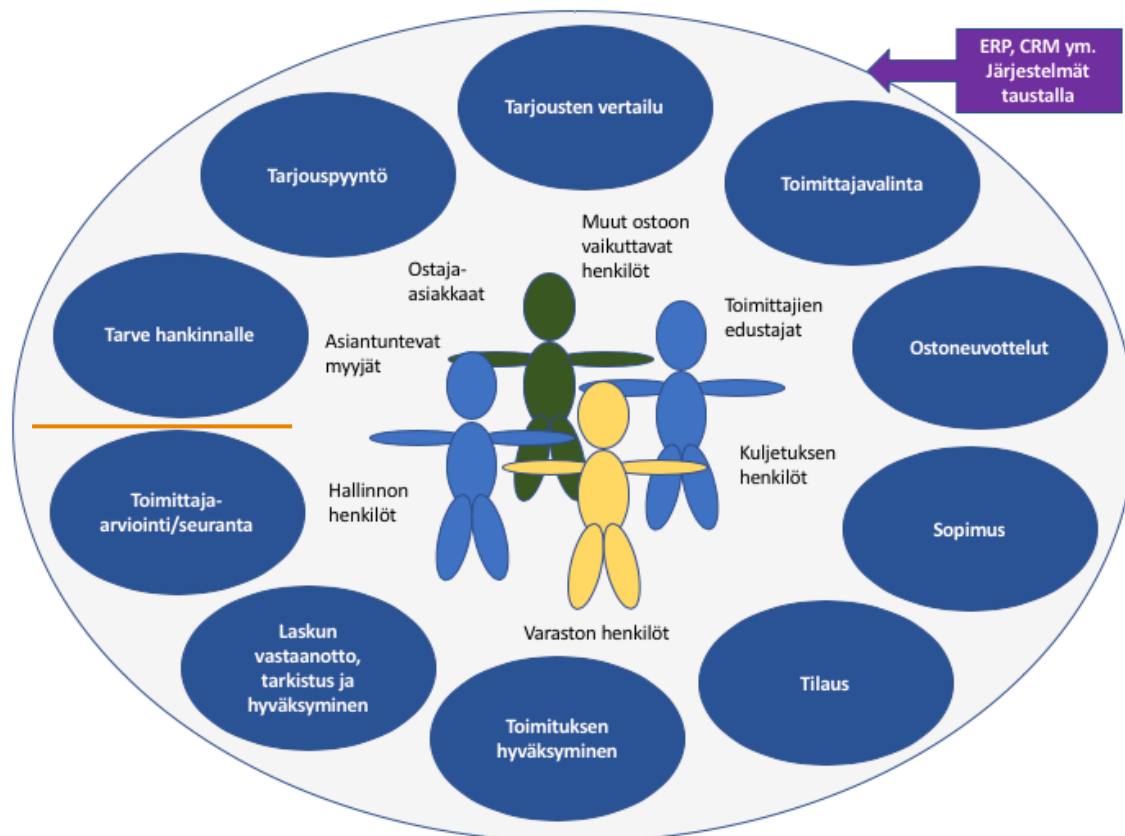
Kuvio 3: Hankintojen termejä (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen 2015, 49-52).

Hankinnan termien kuvaukset osoittavat käsitteiden olevan hyvin lähellä toisiaan, ja kaikki yhdessä kuvaavat englannin kielistä termiä Supply Chain. Vaikka edellä mainitut termit esiintyvät jossain muodossa tässä opinnäytetyössä, keskityn kuitenkin lähinnä ylimmäiseen, ostotoimintojen operatiiviseen puoleen. Listasta puuttuu yksi olennainen tekijä eli varasto. Varastotoiminnot on tietoisesti jätetty tämän opinnäytetyön tarkastelusta pois, sillä haluttiin keskittyä ostotoimintoihin ja tilaus-toimitusketjuun.

2 Ostoprosessi

Edellisen osion kappaleessa 1.3 avasin ostotoiminnan käsitteitä, ja tässä kappaleessa kuvailen ostoprosessia ja sen vaiheita. Käytännön toimena avaan lyhyesti kohdeyrityksen ostoprosessia.

Tämän opinnäytetyön ostoprosessi käsittää ne asiat, jotka mahdollistavat valmiiden tuotteiden saamiseksi asiakkaalle (Ritvanen 2011, 39). Seuraavassa kuviossa (4) kuvaan yleistä ostoprosessia, mihin olen lisännyt prosessiin osallistuvia henkilöitä eri organisaatioista ja taustalla käytettävän toiminnanohjausjärjestelmän, mikä helpottaa sähköistä ostoprosessia. Ostoprosessiin osallistuviin henkilöihin palaan myöhemmin lyhyesti.



Kuvio 4: Yleinen ostoprosessi (Ritvanen 2011, 39).

Edellä kuviossa (4) kuvattu yleinen ostoprosessimalli on hyödynnettävissä myös tilaus-toimitusketjuun, kun taas tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan esittämään tarpeeseen, jota kautta pyydetään tarjous. Tarpeen määrittelyyn tulee käyttää riittävästi aikaa, osaamista ja energiaa, jotta muu ostoprosessi onnistuu mahdollisimman hyvin. Tarpeen määrittely voi olla oma prosessinsa, jolloin kyseessä on iso hankinta. (Heikkilä & muut 2013, 30-36.) Tällainen iso hankinta taas palvelun tarjoajalla vaatii myös panostusta sekä ajankäyttöä, sekä entistä tarkempaa asiakkaan aktiivista kuuntelua ja vuoropuhelua. (Halonen & Sammalmaa 2017, 3).

Perusteellisen tarpeen määrittelyn kautta on helppo laatia tarjouspyyntö, jolle annetaan tarjouspyynnön käsittelyaika ja sisältövaatimukset. Uuden hankintalain mukaan vuoropuhelua kannustetaan käymään kaikkien hankintaan osallistuvien tahojen kanssa, mutta kirjallisena.

Kirjallinen vuoropuhelu helpottaa dokumentaation tekemistä ja kun kaikki toimijat saavat samat viestit niin hankintalaissa korostettu tasapuolinen kohtelu tulee huomioiduksi. Hankinnan tarjouspyynnön sisältöön ei pitäisi antaa vaikuttaa muiden kuin hankintaorganisaation hankintaan liittyvän työryhmän jäsenten. (Halonen & Sammalmaa 2017, 50.)

Tarjouksia vertaillaan, joiden mukaan toimittaja valitaan. Nykyään valintaperusteeksi on muodostumassa luotettavuus ja strateginen pitkäaikainen kumppanuus sekä hankintalaissa mainittu kokonaistaloudellinen edullisuus. Luotettavuus on tärkeää, jotta prosessin toimijat onnistuvat kaikki yhdessä toimimaan asiakkaan parhaaksi. Laajemmissa hankintakokonaisuuksissa tulee hankintatyöryhmän määrittellä myös vertailuperusteet. EUn hankintadirektiiviin mukaan vertailussa pyritään tarjousten arvioinnissa löytämään taloudellisesti edullisin vaihtoehto. Tähän perään KHO:n ratkaisu tähdentää, että vertailuperusteet eivät kuitenkaan ole sopimuksen tekemisen perusteita. (Edilex 2013.)

Vertailussa hyvin menestyneet toimijat pääsevät valintaprosessissa 1-3 tai 1-5 parhaimman joukkoon, jotka esitellään päättävälle taholle. Samalla hankintaryhmä esittää vertailun tulokset ja mahdollisesti ehdotetaan yhteistyökumppania, joka tulisi valituksi. Tarjoukseen saa vielä korjata muotovirheitä, hinnoitteluvirheitä tai hintoja, joiden merkitys on pieni hintavertailussa, maksuehtoa jos se poikkeaa tarjouspyynnöstä, tai sitten voi lisätä liitteen, jota ei käytetä tarjousvertailussa ja jolla ei ole olennaista merkitystä. Sen sijaan tuotetta ei saa vaihtaa tarjouspyyntöä vastaamattomaan tuotteeseen eikä laatutietoja, joita käytetään vertailussa. Kokonaistaloudellisuuden lisäksi uudessa hankintalaissa on nostettu esiin osaaminen, pätevyys ja kokemus laadun takeena. (Ukkola 2017, 1-13.)

Ostoneuvottelut ja -taidot ovat tärkeässä asemassa, kun isommista hankinnoista tai vuosisopimuksista neuvotellaan. Strategisessa hankinnassa pyritään samaan aikaan valitsemaan luotettava pitkäaikainen yhteistyökumppani. Toimialasta riippumatta kilpailussa tulee pysyä mukana, ja siksi jatkuva arviointi muun muassa kilpailutuksen kautta on hyvä tehdä säännöllisesti. Taitavat ja kokeneet ostajat haastavat myyntiorganisaatioita kehittymään ja reagoimaan nopeastikin. Ammattiostaja on myös ihminen, jonka tarpeet tulee huomioida. (Laukkanen 2018, 64-68.)

Kun ostoneuvottelukierrokset on käyty ja sopijapuolet päässeet yksimielisyyteen laaditaan sopimus. Siviilioikeus määrittelee sopimuksen lyhyesti siten, että se on tahdon ilmaisu, joka synnyttää velvoitteita osapuolten välille (Tieteen termipankki 2019). Sopimus on hyvä laatia kirjallisena ja tarkistuttaa se ammattilaisilla, niin kaikki muutoseikatkin tulevat huomioiduksi jo ennen allekirjoitusta. Tehtävään sopimukseen saattaa liittyä useita lakeja, säädöksiä, yhteiskunnallisia sopimuksia, alan käytänteitä, jotka tulee ottaa huomioon. Sopimuksen solmimiseen liittyvän tiedon laajuuden vuoksi ei tässä opinnäytetyössä avata sopimuksen tekoa tämän enempää.

Tilauksen määritelmä voidaan kiteyttää seuraavasti. Tilaus on sopimus, jonka kautta toimittaja sitoutuu toimittamaan tilaajalle tilauksessa määritellyn tuotteen tai palvelun sovittuun hintaan (Tilastokeskus 2019). Tilaus syntyy, kun tarjoukseen on vastattu hyväksyvästi (Asianajajaliitto 2019). Tilauksen tulee yksilöidä riittävästi ja sen tulisi sisältää vähintään seuraavat asiat; kuten tilaajan ja toimittajan yhteystiedot y-tunnuksineen; tuote tai palvelu, jota ollaan tilaamassa; määrä tai palvelun luonne riittävän yksilöidysti ja toimitusehdot. Mitä tarkemmin tilaus on yksilöity, sen paremmin toimitus onnistuu. (Asianajajaliitto 2019.)

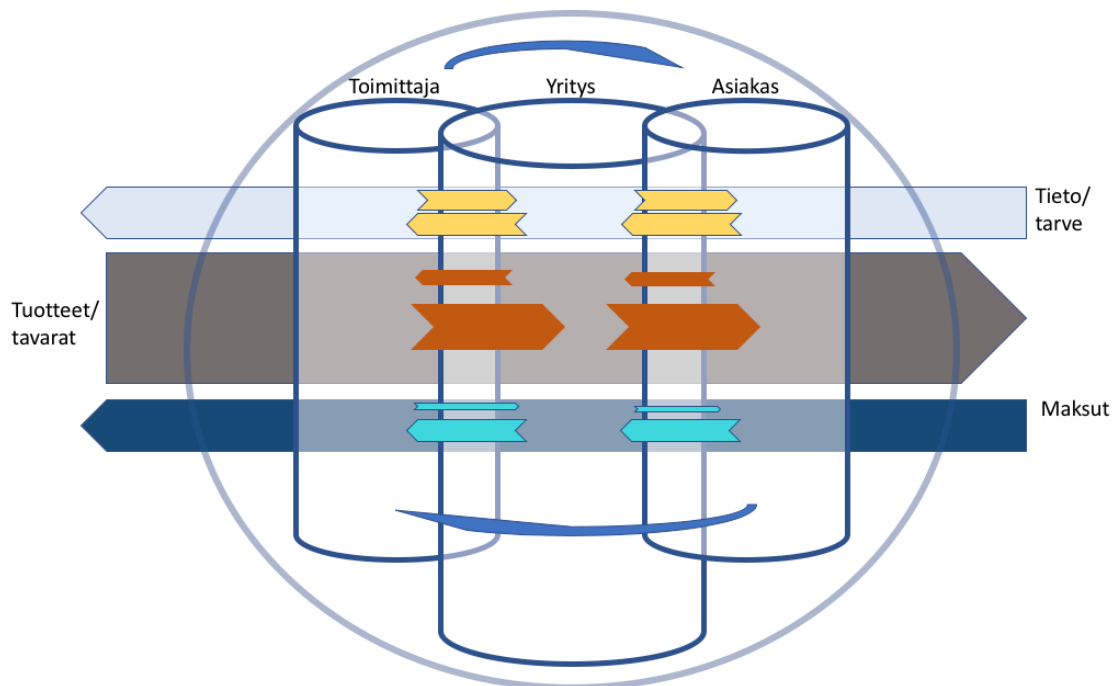
Toimitus hyväksytään siten, että toimittaja lähettää tilauksesta tilausvahvistuksen, joka tilaajan tulee tarkistaa ja hyväksyä. Hyväksyminen voi tapahtua myös siten, että vain virhetilanteissa toimittajalle huomautetaan virheellisestä tiedosta tilausvahvistuksessa. Toimitusehtoja laaditaan usein alakohtaisesti, minkä vuoksi ostajan kannattaa perehtyä toimittajan lähettämiin ehtoihin. (Teknisen kaupan liitto 2010, 1-3.)

Toimittaja lähettää laskun, kun toimitus on vastaanotettu hyväksyvästi. Tilaaaja tarkastaa lähetetyn laskun ja maksaa sen maksuehtojen mukaisesti. Laskusta tarkistetaan toimittajan tiedot, mutta erityisesti toimitettuun lähetykseen liittyvät asiat kuten tuotenimike, määrä, hinta, sovitut alennukset ja toimituspäivä. Kun lasku on todettu oikeelliseksi, lasku siirretään maksuprosessiin, johon tässä opinnäytetyössä ei syvennytä enempää. (Teknisen kaupan liitto 2010, 1-3.)

Kohdeyrityksellä on useita sopimustoimittajia, ja tarjouspyyntövaihe jää prosessista pois, mikäli kyseiselle tuotteelle on kohdeyrityksessä vain yksi toimittaja. Työn tarkastelussa se on kuitenkin mukana, sillä etenkin erikoistuotteissa kohdeyritys kysyy tarjouksia muiltakin toimittajilta. Näin asiantuntijat pysyvät tietoisena myös markkinan hintakehityksestä.

2.1 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessi kuvaa verkoston toimintaa, jossa yhteistyöorganisaatiot suunnittelevat ja valvovat tuote-, palvelu-, tieto- ja rahavirtoja (Logistiikan maailma 2019). Tänä päivänä määritelmään lisätään entistä useammin kestävä kehityksen, johon ei nyt syvennytä mainintaa enempää, periaatteiden kautta ajateltuna. Koberg & Longoni (2019, 1) ovat tutkimuksessaan kuitenkin todenneet kestävä kehityksen ajatusmaailman yhdistämisen tilaus-toimitusketjun kanssa vaativan vielä lisää tutkimuksia nimenomaan tilaus-toimitusketjun näkökulmasta katsottuna. Päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa tehdään nopeita päätöksiä toimiin liittyen, ja silloin ei todennäköisesti tule ensimmäisenä mieleen kestävä kehityksen periaatteet. Seuraavassa mukailtu kuvio (5) tilaus-toimitusprosessista.



Kuvio 5: Mukailtu nykyaikainen tilaus-toimitusprosessi (Singh & muut 2018, 1, 8).

Kuvio 5 on moniulotteinen ja -kerroksinen, missä tuote, tieto ja rahavirrat kulkevat jatkumona, kun tämän kaiken taustalla pyörii useat, mahdollisesti toisiinsa kytkeytyneet järjestelmät. Singh & muut (2018) ovat nostaneet omien ajatusteni tueksi myös jatkuvat organisaatioiden väliset partneri- ja henkilösuhteet, jotka kansainvälistymisen ja nopeiden toimitusaikojen aikana nousevat suureen arvoon. Partneri- ja henkilösuhteet ovat tärkeitä luotettavan toimitusketjun luomisessa niin strategisesti kuin operatiivisestikin.

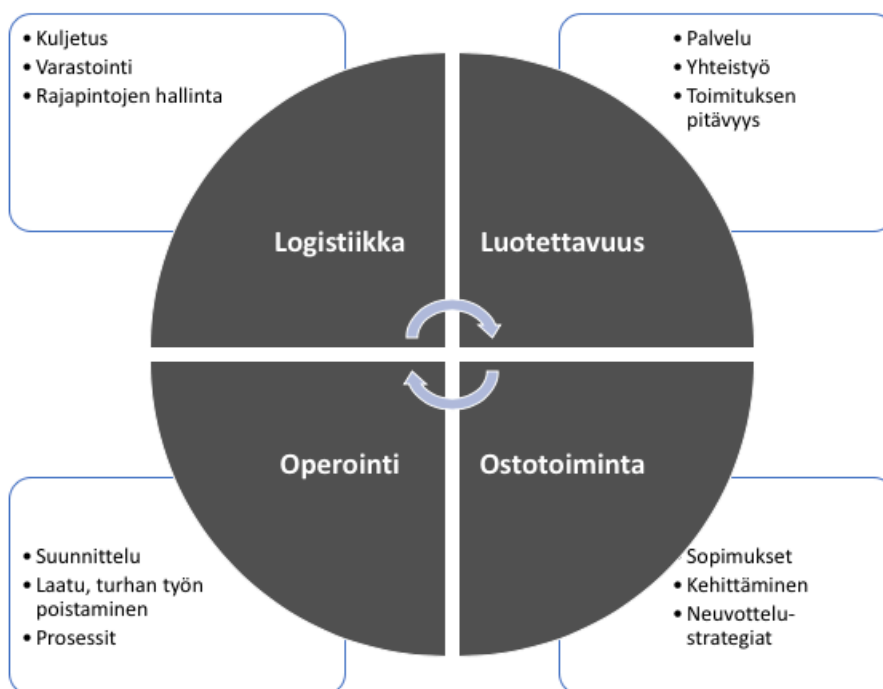
Lyall & muut (2018) toteavat hankintojen olevan yrityksen liiketoiminnan sydän, jonka läpinäkyvyyden epäonnistuessa voi vaikuttaa taloudellisesti tilaus-toimitusketjun onnistumiseen. He ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa hankinnoissa työskentelee entistä vähemmän henkilötyövoimaa. Tilaus-toimitusketjun taustalla toimivat järjestelmät nousevat tulevaisuudessa tärkeään osaan, kun automatisointia otetaan entistä enemmän käyttöön. Järjestelmien automatisoinnin lisäksi käyttöön tulevat erilaiset käsilaitteet, jotka helpottavat ihmisten työtä varastoissa tai myymälöissä.

Kuvion 5 keskellä olevat pienet nuolet kuvaavat prosessin sisällä olevia raja-aitoja missä rakennetaan yrityksen kilpailuetua. Birasnav & Bienstock (2019, 13-14) ovat tutkineet pienten menestyneiden yritysten tilaus-toimitusketjua, ja tulleet seuraavaan tulokseen. Pienet yritykset voisivat heidän mukaansa luoda menestystä toteuttamalla suunnitelmallista yhteistyökumppanien sitouttamista osana tilaus-toimitusketjua, koordinaation lisäämistä tilaustoimitusketjun eri rajapinnoissa esimerkiksi työntekijöiden sitouttamisella sekä luomalla asiakkaan

odotukset ylittävän palvelukokonaisuuden. Tärkeintä on onnistua luomaan toimivat sisäiset prosessit siten, että ne toimivat yhteen asiakkaiden odotusten kanssa.

2.2 Tavarantoimittajien arviointi ja valinta

Saavuttaakseen toimivan ja luotettavan tilaus-toimitusketjun, yrityksen olisi hyvä ymmärtää tilaus-toimitusketju arvon luojana. Palvelun laadun varmistamiseksi tavarantoimittajia tuleekin arvioida ja kilpailuttaa tasaisin väliajoin. Tavarantoimittajia voi arvioida esimerkiksi seuraavan mallin mukaan.



Kuvio 6: Toimittajien arviointimalli mukailtuna (Petersen & Autry 2014, 3).

Tilaus-toimitusketjun johtamisen (Petersen & Autry) kokonaisuus on edellisessä kuviossa (6) mukailtu tavarantoimittajien arviointimalliksi. Siinä arviointikohteet ilman hintaa ovat 1) ostotoiminta, 2) Operointi, 3) Logistiikka ja 4) Luotettavuus. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi kokeiluna eri toimijoiden välillä.

Luotettavuus rakentuu pidemmällä aikavälillä, huolellisesti suunnitellun tilaus-toimitusketjun toiminnalla ja sen kehittämisellä. Ostotoimintaan sisältyvät sopimukset ja niiden neuvottelut ja vuorovaikutus sekä tahtotila pitkäjänteiseen kehittämiseen (Kaski & muut 2017, 10). Operointiprosessien kehittäminen, turhan työn poistaminen ja esimerkiksi asiakkaan osallistaminen suunnitteluun lisäävät luottamusta, pienentävät kustannuksia ja lisäävät asiakkaan luottamusta samoin kuin lupaukset pitää varastossa asiakkaan toivomaa tavaraa laadun turvaa-

miseksi. Kuljetukset ja varastointi suunnitellaan asiakkaan tarpeen mukaan huomioiden logistiikan ja varastoinnin rajapinnat ja huolehditaan toimitusten perillemenosta. Petersen & Autry (2014, 1-7).

Tavarantoimittajien valinnassa muun muassa maksuehdot vaikuttavat tärkeänä seikkana. Seuraavat kaksi kappaletta 3.1 ja 3.2 kuvaavat ostoprosessin optimoinnin haasteita, joista tässä opinnäytetyössä nostetaan esille ostojen ajoitus ja maksuaikojen pituus sekä henkilöiden vaikutus ostoprosessiin.

3 Ostoprosessin optimoinnin haasteita

Kuten edellisen kappaleen lopussa mainittiin, ostoprosessissa on haasteita, joista nostetaan esille kaksi opiskelijan käytännössä kohtaamaa asiaa. Tavaraa maahantuovalla yrityksen tulee pyrkiä siihen, että tavara olisi mahdollisimman vähän aikaa varastossa. Toisaalta olisi hyvä saada tavarantoimittajalta mahdollisimman pitkät maksuajat. Näillä on suora yhteys yrityksen kassavirtaan.

Toisena tekijänä esille nostetaan henkilöiden vaikutus ostoprosessiin, mikä helposti unohtuu. Kappaleessa 3.2. avataan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, joista yhtenä tässä mainittakoon tunteet.

3.1 Ostojen ajoitus ja maksuaikojen pituus

Ostojen ajoituksella pyritään optimoimaan kassavirranhallintaa ostovelan ja myyntisaatavan kesken. Ostojen ajoitus on ostotilausten suunnittelua mahdollisimman optimaalisesti myyntisaamisiin nähden. Mitä pienempi näiden kahden välinen ero on sen parempi kassavirran kannalta.

Ostovelkoja pystytään seuraamaan esimerkiksi ostovelkojen kiertoaikaa laskemalla. Asiakas-tiedon (2019) mukaan voidaan ostovelkojen kiertoaikaa laskea seuraavalla kaavalla

$$\frac{365 \times (\text{ostovelat} + \text{sisäiset ostovelat})}{\text{Ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut (12 kk)}} = \text{Ostovelkojen kiertoaika}$$

Kuvio 7: Ostovelkojen kiertoaika (Alma Talent, 2019).

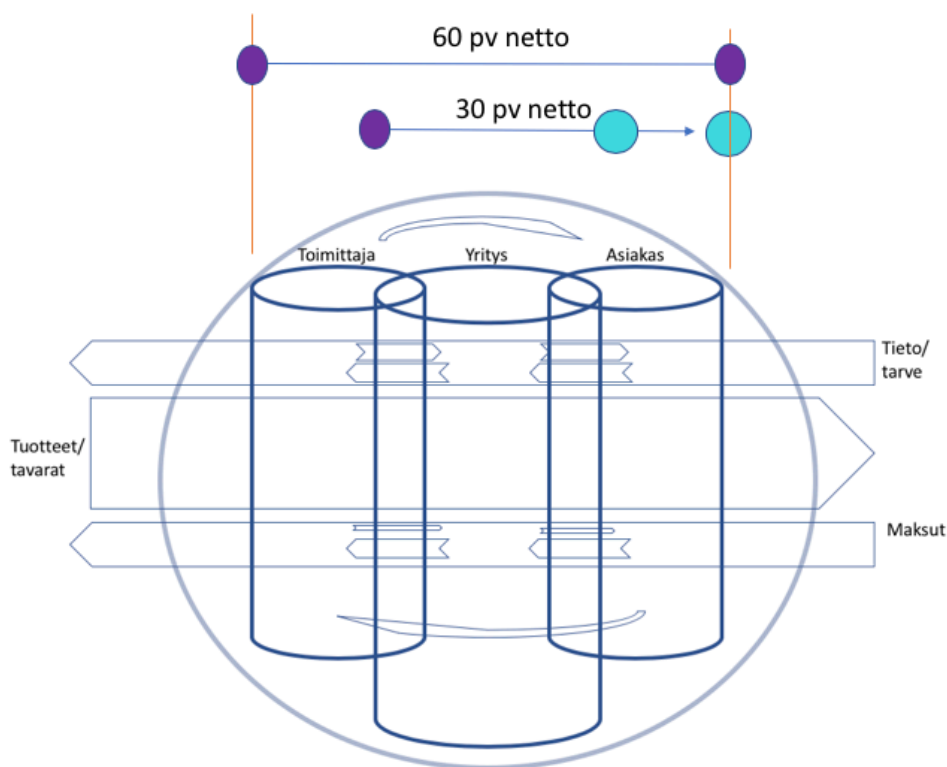
Edellä avatulla kaavan avulla voidaan saada selville, kuinka nopeasti tavarantoimittajat keskimäärin saavat maksun laskuista. Ostovelkojen kierto on arvo, jonka yritys on saanut rahoitukseksi ostoihin tavarantoimittajilta. (Alma Talent, 2019).

Parhaimmillaan myytävä tavara ei viivy kohdeyrityksen varastossa kuin vähän aikaa ja sitä ei tarvitse edes ottaa hyllyyn, vaan siirtää suoraan toimitettavien tuotteiden listalle lähettämöön. Pienehköllä noutovarastolla kohdeyritys pyrkii turvaamaan toimitusmahdollisuuksia tuotteiden ollessa jo paikan päällä. Näin ei myöskään tule kustannuksia menetetyistä kaupasta ja sitä kautta turvataan asiakkaan tuotannon jatkuminen keskeytyksettä. (Tikka 2017, 66-69).

Kohdeyrityksen asiakkaat ovat vasta osittain aloittaneet siirtymisen nykyaikaan ja metallintyöstäminen on kehittymässä uuteen digitaaliseen aikakauteen, kun alan toimijat ovat investoimassa uusiin laitteisiin, jotka mahdollistavat entistä tarkemman informaation niin tuotantoon kuin johdon päätöksen tueksi. Uudet laitteet ja niihin tarvittavat työkalut ja ohjelmistot vaativat pidemmän aikavälin suunnittelua niin toimituksen, asennuksen, käyttöönoton kuin laskutuksen ja maksunkin suhteen (Tikka 2017, 71).

Maksuehtojen kautta yritys pystyy neuvottelemaan esimerkiksi alennuksia tai normaalia pidempiä maksuehtoja, joita ovat 30 päivää tai 60 päivää netto. Toisaalta, hyödyntäen kassalennusta ja nopeampaa maksuaikaa yritys säästää selvää rahaa. Samalla yritys pitää tavarantoimittajan tyytyväisenä, ja siten takaa tulevien tavarantoimitusten saatavuuden. Pitkät maksuajat parantavat etenkin suurilla toimijoilla kannattavuutta, mutta pienentävät likviditeettiä. (Lorenz 2015, 90-93.)

Seuraavassa kuviossa (8) nähdään esimerkit pitkän maksuajan vaikutuksesta ostotoimintaan.



Kuvio 8: Maksuaikojen vaikutus, sitoutunut pääoma ja maksuvalmius (Tikka 2017, 71).

Edellisessä kuviossa (8) esitetään maksuaikojen vaikutusta sitoutuneeseen pääomaan ja likvideettiin eli maksuvalmiuteen. Sitoutunut pääoma on yrityksen liiketoimintaan sitoutuvan rahan määrää, missä pääomaa on varastossa, myyntilaskuissa, ostoissa tavarantoimittajille. (Alma Talent 2019.) Samalla kun tavara lähtee tavarantoimittajalta, tavarantoimittaja lähettää laskun esimerkiksi 60 päivää netto maksuajalla ostavalle yritykselle. Tavarantoimittaja edelleen tavarantoimittaja niin kauan kunnes tavarantoimittajan lasku on maksettu, eli suurimman riskin kantaa tavarantoimittaja edellyttäen, että ostava yritys onnistuu sopimaan asiakkaan kanssa laskutuksen rytmistä (Tikka 2017, 71.)

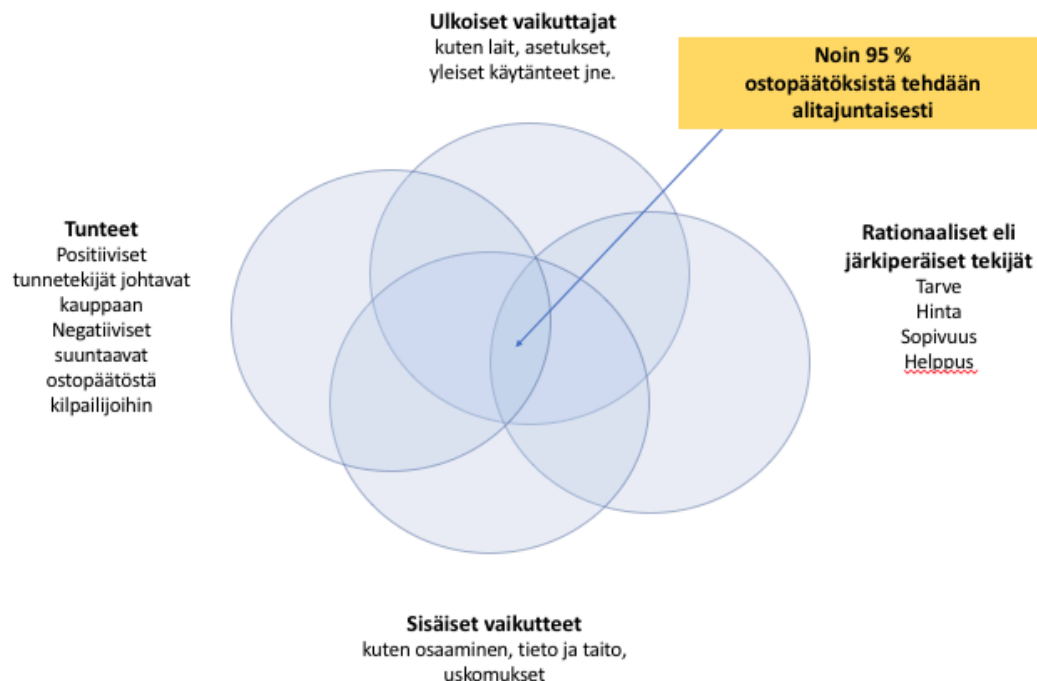
Yrityksen maksuvalmius saattaa olla koetuksella, mikäli ajaudutaan suunnittelemattomiin ostopäätöksiin. (Wang & muut 2019, 12.) Hyvien sopimustoimittajien ja pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa edellisessä kappaleessa mainittu maksujen kohdistaminen lähemmäksi onnistuu helpommin kuin yksittäistoimittajien kanssa. Toinen seikka on, että asiakas luottaa yritykseen sitä edustavaan henkilöön, ja tietää asioiden hoituvan asiakkaan parhaaksi, mahdollistaa myös isompien investointien hoitamisen yrityksessä. (Martin & Hoffman 2019, 1).

Yrityksen pyrkimys luottamuksen rakentamiseen voi parantaa kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Ristolaisen 2017, 3). Luottamusta voi rakentaa henkilökohtaisella vuorovaikutuksella asiakastapaamisissa (Kalliomaa 2011, 26), minkä vuoksi on tärkeää säännöllisesti tavata asiakkaita henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen aikana tulee pyrkiä ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä, ja sitä millä tavalla asiakas haluaa ostoprosessia edistää. Ristolaisen (2017, 64) tekemien haastatteluiden aikana luottamus sanaa oli kuvattu tunteena, joka kuvastaa henkilökohtaista välittämistä ja kunnioitusta, minkä pohjalta asiakassuhteen on mahdollista rakentua.

Yritysten välisessä luottamussuhteessa on keskitytty organisaatioiden väliseen luottamukselliseen suhteeseen. Mutta koska luottamusta rakennetaan yritystä edustavien henkilöiden kesken, tarkastellaan henkilöiden vaikutusta ostoprosessiin yhden osion verran.

3.2 Henkilöiden vaikutus ostoprosessiin

Tilaus-toimitusprosessia kuvaavassa kuviossa (6) nostettiin esiin ostoprosessiin vaikuttavat henkilöt luottamuksen rakentajina, ja sitä kautta kilpailuedun tekijänä. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä kuvataan seuraavassa kuviossa (9), mikä avaa sitä seikkaa, että ihmisen ollessa kyseessä, päätöksiin vaikuttaa aina myös tunteet.



Kuvio 9: Ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä (Korkiakoski 2018).

Pitkäaikaisena asiakaskokemukseen perehtyneenä vaikuttajana tunnettu Korkiakoski (2018) kuvaa asiakaskokemuksen vaikuttavan suuresti ostopäätöksen tekemisessä. Hän väittää, että 95 % ostopäätöksistä tehdään alitajuntaisesti, ja että tehokkuuteen panostaminen ei enää riitä vaan yritysten pitää saattaa niin digitaalinen asiakaskokemus, vuorovaikutustilanteet asiakaspalvelutilanteissa kuin itse fyysinen ostotoimintaprosessi kuntoon ja pohtia minkälainen asiakaspolku kussakin tilanteessa toimisi parhaimman asiakaskokemuksen eli ostopäätöksen aikaansaamiseksi. Myös Grönroos (2009, 57) on tutkinut henkilöiden käyttäytymistä arvontuottamisen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen rakentaminen edellisessä osiossa mainitun luottamuksen ja tunteen kautta parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta tuottaa parempaa tulosta. Kohdeyritys voisi esimerkiksi kouluttaa myyntihenkilöstöä tiedostamaan tunteen vaikutusta asiakkaan ostoprosessin aikana, tai vastaavasti tavarantoimittajan tapaamisissa pyrkiä rakentamaan entistä parempaa luottamusta juuri henkilökohtaisen positiivisen tunteen kautta.

Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä Korkiakoski mainitsee olevan neljä. Ulkoiset kuten esimerkiksi lainsäätäjän ja markkinoiden kautta tulevat vaikutteet vaikuttavat organisaatio- ja henkilötasolla, kun taas henkilötason osaaminen on sisäinen vaikuttava tekijä. Kuluttajakautta olen taas perehtynyt järkipäisiin ja tunteen vaikutukseen ostopäätöksessä. Ku-

luttajakaupassa sanotaankin, että tunteen kautta päätetään ostaminen ja järjellä perustellaan tehty ostos. Fischer & Vainio (2014, 10) taas esittää työyhteisökokemuksen synnyttävän palvelukokemuksen, jolloin energiaa ei tuhlaata väärin asioihin vaan toisten kollegojen kunnioittaminen ja hyväksyntä synnyttää positiivista energiaa. Tällainen ilmapiiri mahdollistaa jatkuvan ja systemaattisen liiketoiminnan kehittämisen ja sitä kautta paremman lopputuloksen.

Kansainvälisesti muun muassa (Perera & muut 2019, 22-23) ovat tutkineet ihmisen käyttäytymisen vaikutusta tilaus-toimitusketjun päätöksentekoon ja yritysten tulevaisuuden suunnitteluun. He totesivatkin, että datan visualisointi ja tietoinen asian kehystäminen voi vaikuttaa päätöksentekoon. Siksi he toteavat, että lisätutkimus on tarpeen, jotta saadaan parempi ymmärrys siitä, kuinka ihmiset muodostavat käsityksiä ja käyttäytyvät erilaisten työhön liittyvien tehtävien ennakoinnissa.

Ristolaisen (2017, 69) haastatteluiden aikana oli tullut ilmi, että myyjään kohdistuu enemmän odotuksia luottamuksen rakentajana. Ristolaisen analyysin mukaan voi myynnin kehitys olla alaspäin suuntautuvaa, mikäli yritys ja sen henkilöstö ei usko persoonien vaikutukseen luottamuksen rakentajana ja asiakassuhteen kehittäjänä, ja siten myös myynnin kehittäjänä.

4 Ostoprosessin kehittäminen ja analyysimenetelmät

Edellisessä osiossa kuvailtiin ostoprosessia yleisesti, sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Jotta muutos on mahdollista, vaatii se yritysjohton ja omistajien sataprosenttisen tuen, jolla turvataan muutoksen läpivieminen koko organisaatiossa. Johdon sekä omistajien vakuuttamiseksi esitän seuraavaksi menetelmiä, mittareita, hyötyjä sekä mahdollisia riskejä, joita ostoprosessin muuttamiseen liittyy.

Reinecke & muut (2007) ovat tutkimuksessaan todenneet ostotoimintojen (tutkimuksessa hankintojen) vaikuttavan selkeästi yrityksen kannattavuuteen. Tehty tutkimus osoitti koulutuksen, selkeiden tavoitteiden ja yhteistyön eri toimintojen välillä vaikuttaneen ei vain säästöihin vaan yritysten kokonaisvaltaiseen toimintaan positiivisella tavalla. Koulutus lisää osaamista ja sitä kautta myös henkilöstön kiinnostusta päivittäiseen tekemiseen. Tutkimuksen mukaan eroa oli jopa 5 % heikoimmin ja parhaiten ostotoimintoihin huomiota antaneiden yritysten kesken.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 27-30) nostavatkin esiin yrityksen oman identiteetin ja tietoisuuden siitä, mitä ja missä yritys haluaa kilpailukentässä sijaita nyt ja tulevaisuudessa. Lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet kannattaa asettaa, ja suunnitelmaa noudattaa tavoitteita kohden. Se ei kuitenkaan pois sulje reagoimista tilanteisiin, joissa on hyvä tehdä mutka suoran polun sijaan. Tällä tarkoitan sitä, että kilpailukenttää, markkinoita ja yh-

teiskunnan muutoksia on hyvä seurata, mutta silti pitää oma linja ja tavoitteet myös toimittajavalinnoissa. Toimittajasuhteet ja -valinnat ovat avainasioita, sillä sitoutuminen vain muutamaa toimittajaan voi myös olla iso riskitekijä.

4.1 Tuotteiden ABC-analyysi

Tuotteiden ABC-analyysi (Sakki 2014, 72-75) tunnetaan myös 20-80 sääntönä, jossa hyvin yleisesti tuotteet jakautuvat jollain tavalla seuraavista vaihtoehdoista. 20-80 sääntö tunnetaan myös nimellä Pareton laki, jonka avulla hän huomasi, kansalaisten tulojen jakautuvan sääntön mukaan siten, että 20 % tienasi 80 % tuloista.

20 % tuotenimikkeistä	sitoo 80 % varaston arvosta
20 % tuotenimikkeistä	tuo 80 % myynnistä
20 % tuotenimikkeistä	tuo 80 % liikevaihdosta
20 % tilauksista	vie 80 % ostobudjetista

Jakamalla tuotteet ryhmiin ja pitämällä varastokirjanpitoa tarkasti.

A-ryhmä - kalleimmat, tai muulla tavoin tärkeimmät tuotteet, varaston tulisi olla mahdollisimman pieni. Ennakointia mahdolliseen menekkiin.

B-ryhmä - A:n ja C: väliin jäävät, joilla riittää tavallinen seuranta varastosaldojen kautta, varmuusvarastotavaraa

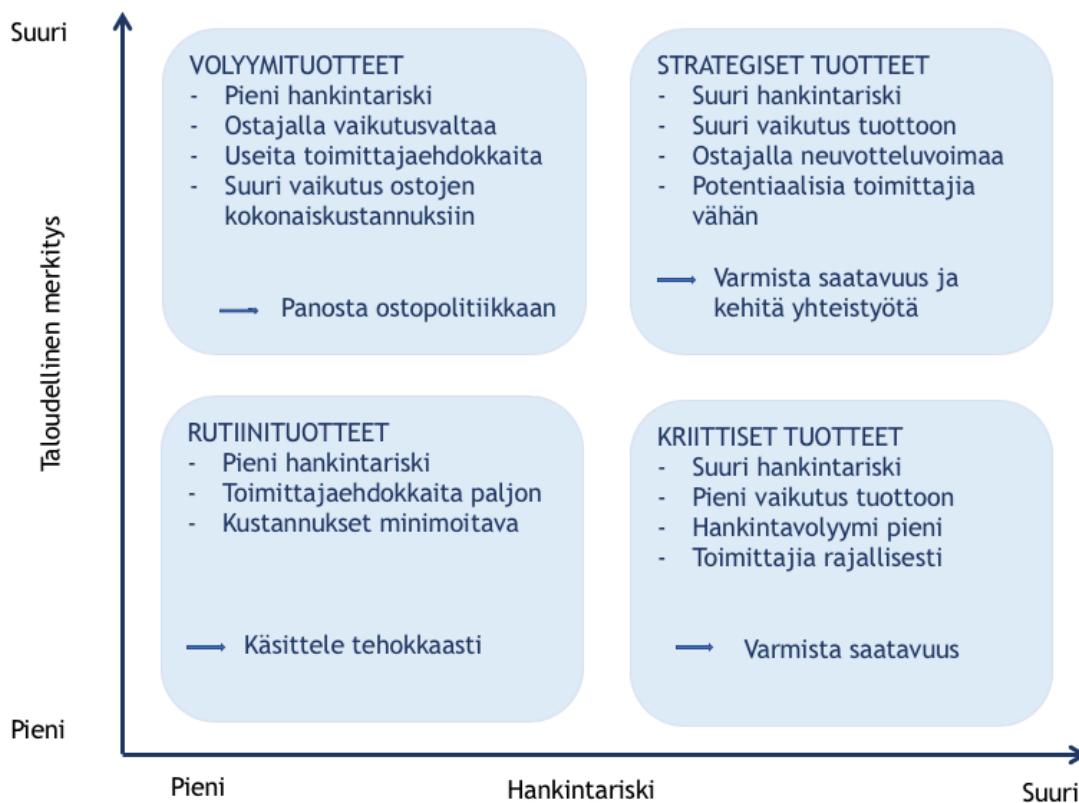
C-ryhmä - halvimmat ja vähiten tärkeimmät tuotteet, nimikkeitä voi pitää reilusti, ettei tule tilanteita, jolloin ei voi myydä tämän ryhmän tuotteita

ABC-ajattelulla hahmotetaan kuva hyvin myyvistä tuotteista ja vastavuoroisesti vähiten myyvistä. Luokitteluperusteita on helppo muuttaa yrityskohtaisen tarpeen mukaan. Kohdeyrityksen ABC-luokittelua päästään paremmin kokeilemaan ERP-järjestelmän yhteyteen saatavan raportointityökalun kautta. ABC-analyysia voisi hyödyntää myös aikaisemmin mainittujen maksuehtojen analyysiin kaikkien tavarantoimittajien kesken.

ABCD-jaottelulla voidaan taas ajatella tuotenimikkeiden myyntiosuutta koko myynnistä. Tällöin A-tuotenimikkeet olisivat 50 % myynnistä, B-tuotteet 30 % myynnistä, C-tuotteet 18 % myynnistä ja D-tuotteet 2 % myynnistä.

4.2 Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysissä (kuvio 10) tuotteet jaotellaan nelikenttään (Logistiikan maailma Ritvanen, 2011, s. 37) volyymituotteet, strategisen tuotteet, rutiinituotteet ja kriittiset tuotteet.



Kuvio 10: Ostosalkkuanalyysi (Ritvanen 2011, 37).

Ritvasen soveltama analyysimalli on luotu Peter Kraljicin (1983) mallin pohjalta, missä kriittiset tuotteet on käsitelty pullonkaulat tuotteina, ja jossa pystyakselilla voi seurata myös tuotevalintoihin liittyviä asioita. Vaaka-akseli taas kuvaa höydyn määrää. Pystyakselilta voidaan hahmottaa hankintastrategian merkittävyys. Volyymituotteilta tarkoitetaan tuotteita, joihin yritys voi panostaa ostopolitiikallaan. Strategisilla tuotteilla on iso riski, mutta suuri vaikutus tuottavuuteen. Vaaka-akseli taas näyttää tuotteet, joilla on ostajan markkinat sekä tuotteet, joilla on myyjän markkinat eli ostoriskin. Ostosalkkuanalyysi on erinomainen väline silloinkin, kun tilanteet muuttuvat ja ostoihin vaikuttavat tekijät vaihtuvat.

Mielestäni ostosalkkuanalyysiä voisi hyvin soveltaa myös siten, että toimittajat jaotellaan samaan tapaan ja tällöin pystyakselilla voisi olla arvon tuotto asiakkaalle ja riskinä tuotteiden saatavuus tai toimitusnopeus. Yrityksen strategisista valinnoista tietenkin riippuu, mikä osuus kullakin tuoteryhmällä on yrityksen tuoteportfoliossa. Kohdeyrityksessä onkin hyvä tehdä ensin tuoteluokittelu, jolloin ostosalkkuanalyysi antaa järkevän tuloksen.

4.3 Spend-analyysi

Spend-analyysillä haetaan vastauksia kysymyksiin mitä ostetaan, kuinka paljon ostetaan, keiltä ostetaan ja kuka ostaa - toisin sanoen hallitaan kustannuksia ja tiedetään mitä ostoissa tapahtuu. Kohdeyrityksessä ostajina toimivat kaikki myyjät, mutta siihen osallistuvat myös muut henkilöt. Isoimmissa ostoissa päätöksen tekee aina toimitusjohtaja. Muiden suhtautuminen pienempiin eriin voi yleisesti ottaen olla kevyttä, kun ei osata nähdä kokonaisostoja. Parhaimmassa tapauksessa Spend-analyysi avaa toimittajasopimukseen liittyviä asioita tai näyttää mitä asiaa voidaan seuraavissa sopimusneuvotteluissa ottaa huomioon. (Tikka 2017, 56-58).

Spend-analyysin kuvaajana hyödynnetään kolmiulotteista kuviota, jossa vaaka-akselilla kuvataan tuote- tai palveluryhmää ja pystyakselilla kuvataan toimittajaa. Syvyysakselilla kuvataan osastoa, budjettiryhmää tai liiketoiminta-aluetta. Pienessä yrityksessä syvyysakselilla voisi soveltaa myyjäkohtaista ostokuvaajaa tuoteryhmittäin, tällöin tuotteet tulisi avata kuvaajaan toimittajittain myynnin kautta. Ainakin sitä voisi kokeilla testimielessä kokeilla antaako järkevän tuloksen ostojen näkökulmasta. Seuraavassa kuviossa (11) esitetään esimerkki tarkasteltavista asioista (Pentti 2016, 35.)

OSTOJEN KOKONAISKUSTANNUKSET	
TUOTERYHMÄT	TOIMITTAJAT / ASIAKKAAT
Tuoteryhmän nimi	Toimittajan nimi
Ostojen määrä EUR	Ostojen määrä EUR edellinen vuosi
Ostojen määrä kpl	Ostojen määrä kpl edellinen vuosi
Ostojen määrä kpl per ajanjakso, vuosi	Tilauksien lukumäärä kpl
Osuus kaikista ostoista	Tilauksien euromääräinen keskiarvo

Kuvio 11: Data-esimerkki Spend-analyysissä (Pentti 2016, 35).

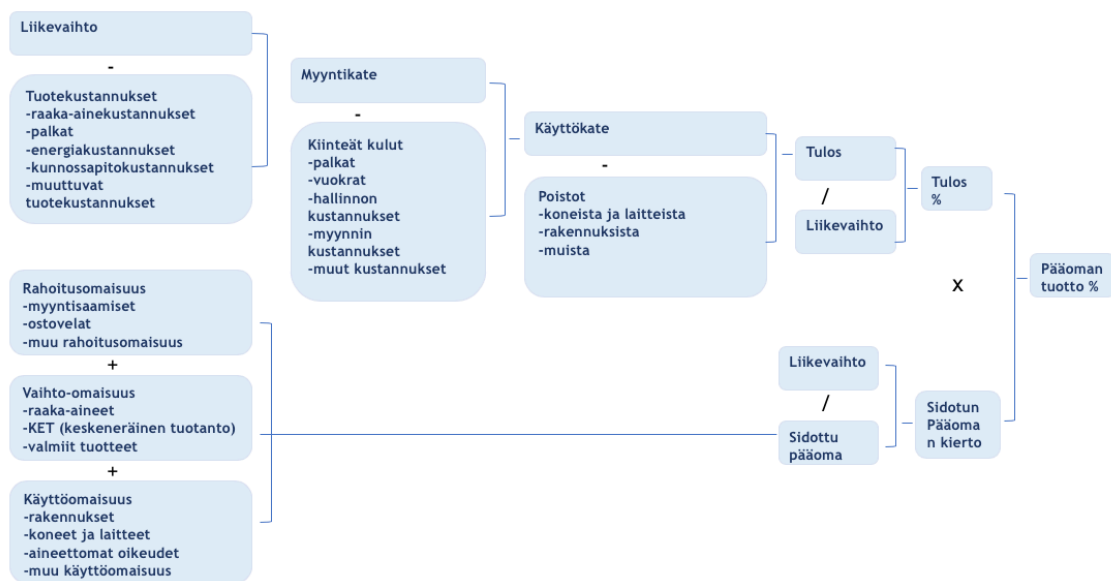
Spend-analyysi on yksi parhaimmista työkaluista, kun halutaan tarkastella kokonaiskustannuksia ja niiden jakautumista (Pentti 2016,50-52). Koska Spend-analyysi vie paljon aikaa ja resursseja, voisi Spend-analyysia ajatella tehtäväksi esimerkiksi tuotantotalouden opiskelijan kanssa lopputyönä tai tilata ammattikorkeakoulun opiskelijaryhmätyönä.

Spend-analyysiä voisi ajatella hyödynnettävän myös asiakkaiden kohdalla siten, että kuinka paljon asiakkaat ovat tilanneet eri tuoteryhmiä, tuotteita. Lisäksi voisi analysoida minkä tavara-
rantoimittajan tuotteita asiakas eniten ostaa.

Kohdeyrityksessä aloitettiin ehdotuksestani johdon raportointityökalun käyttöönotto ERP:n yhteyteen, mihin olisi helposti liitettävissä Spend-analyysin kaltainen raportti säännöllisesti. Raportin mahdollistaminen vaatii kehitystyötä tuoteryhmien nimeämisessä ja tuotteiden luokittelussa. Jo olemassa olevan ERP-tiedon hyödyntäminen voi parhaimmillaan lisätä kilpailuetua markkinoilla. (Aminoff & Paajanen 2017.)

4.4 DuPont-malli

Johdon päätösten tueksi on hyvä saada numeerista tietoa. DuPont-malli (Huuhka 2019, 30) on yksinkertainen malli yrityksen hankintojen kokonaistaloudelliseen tarkasteluun. Siinä pohjatielona hyödynnetään tilinpäätöstietoja. Mallin perustana on yrityksen pääoman tuotto prosentti (ROI), jota käytetään liiketoiminnan kannattavuuden mittarina. Malli on niin selkeä, että sen mukaan on helppo laskea pääoman tuotto prosentti pienempiinkin yrityksiin. Seuraavassa kuviossa (12) Iloranta & Pajunen-Muhosen esittelemä DuPont-malli (2015, 31).



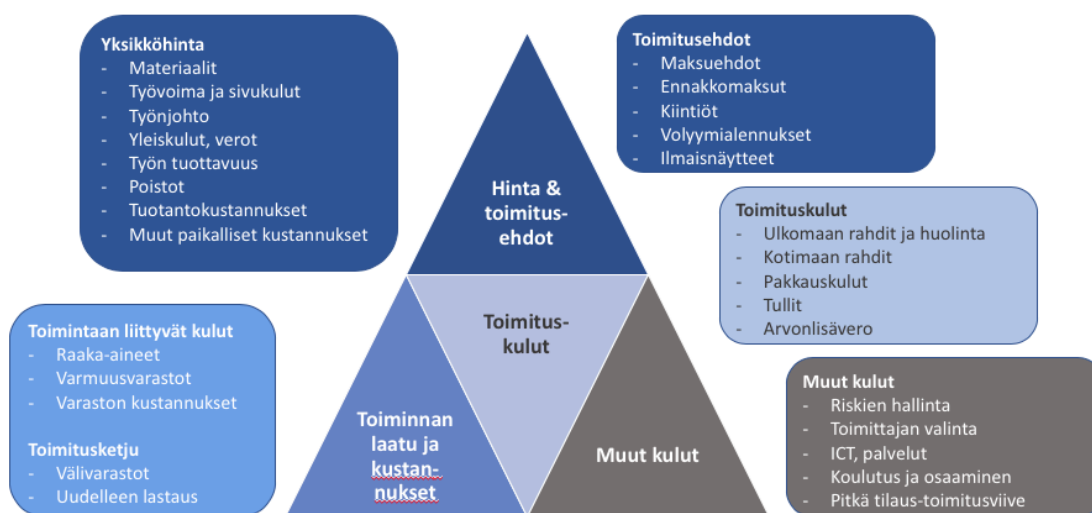
Kuvio 12: DuPont-malli hankintojen seurantaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 31).

DuPont-mallissa lasketaan tulosprosentti jakamalla tulos liikevaihdolla, joka kerrotaan sidotun pääoman kierrolla mikä taas saadaan jakamalla liikevaihto sidotulla pääomalla. Kuvan (11) mukaan on nähtävissä, että hankintaa on kaikilla laskentakaavan alueilla. (Huuhka, 2019, 30.)

Kun tarkastellaan kohdeyritystä, niin voidaan todeta, että kohdeyrityksellä ei juurikaan ole Dupont-mallissa mainittuja tuotekustannuksia, koska sen liiketoimintamalli perustuu valmiiden tuotteiden myyntiin. Sen sijaan vaihto-omaisuutta on runsaasti. Esimerkiksi kuljetusten ja varastoinnin kustannuksia pienentämällä voidaan useiden lähteiden mukaan parantaa tuotto-prosentti. Samoin jo aikaisemmin kappaleessa 2.1 esille nostettu ostojen ajoitus ja maksuehtojen pituutta sovittamalla tai parempiin maksuehtoihin pyrkimällä, voidaan tuotto-prosentti parantaa. (Huuha 2019, 30-31). Varastoinnin kuluihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan pienillä toimenpiteillä, kuten esimerkiksi tuotteiden läpikulkua nopeuttamalla, vähentämällä tuotteiden ottamista varastohyllyyn tai lähetyksiin käytettyä aikaa pienentämällä varaston sijoittelua muuttamalla. Edellisten lisäksi varaston toimintoja voidaan tarkastella hyvinkin paljon muun muassa Lean-menetelmän kautta, mihin ei tässä opinnäytetyössä syvennytä mainintaa pidemmälle.

Tunnuslukuna sijoitetun pääoman tuotto-prosentti mittaa suhteellista kannattavuutta eli tuottoa, ja se on toimialoista riippumaton tunnusluku (Asiakastieto 2019). Kohdeyrityksessä on hyvä kokeilla, kuinka tuotto-prosentti muuttuu, jos varastoa pienennetään joidenkin tuoteryhmien osalta. Pääoman tuotto-prosentin ohjearvot ovat Huuhkan (2019, 31) mukaan seuraavat: tuotto-prosentin arvo yli 20 kiitettävä, 15-19 hyvä, 9-15 tyydyttävä, 5-9 heikko ja alle 5 kriittinen.

Huuha (2019, 31) toteaa että ROI antaa parhaan tiedon silloin, kun kaikki kustannukset on huomioitu avoimesti mukaan. Koska esimerkiksi kohdeyritykseen tulee paljon tuotteita maailmalta, niin seuraava kuvio (13) kuvaa tavaraostoihin vaikuttavia kustannuksia.



Kuvio 13: DuPont-malliin huomioitava kaikki kustannukset (Huuha 2019, 33).

Nostin kokonaiskustannuksista esiin sellaisia asioita, joiden tiedän jo entuudestaan vaikuttavan kohdeyrityksen ostokuluihin. Muista kuluista voisi nostaa esiin ICT-palveluiden ja koulutus sekä osaamisen tai osaamattomuuden kustannukset, jotka eivät aivan heti tule mieleen ulkomaan ostoihin liittyvänä.

Tarkemmin pohtiessa useat tavarantoimittajat käyttävät nykyaikaisia varastointijärjestelmiä, joissa on mahdollisimman pitkälle automatisoitu tekniikka. Siksi esimerkiksi kohdeyritys saa laskun heti kun tavara lähtee tavarantoimittajalta.

5 Kohdeyrityksen ostoprosessi

Kohdeyrityksen ostoprosessi toimii samantapaisesti kuin kuviossa 4 on esitetty. Asiakas pyytää tarjouksen, tilaa tuotteen ja tavarantoimituksen täytetään kohdeyrityksen järjestelmään, josta tuotetaan pdf-dokumentti tavarantoimittajalle lähetettäväksi. Suurimmilla tavarantoimittajilla on käytössään nettiselaimen kautta toimiva ostoportaali, mistä on ajantasaisesti seurattavissa kohdeyrityksen ostot. Tällöin ostotilaus kopioidaan rivi riviltä ostoportaaliin, joka lähettää vahvistuksen tilauksesta kohdeyrityksen sähköpostiin, josta vahvistus siirretään manuaalisesti kohdeyrityksen omaan järjestelmään samalla kun tarkistetaan toimitusajankohta ja hinnat.

Saapuva toimitus puretaan ja verrataan lähetylistan mukaan tavarantoimittajan tilausvahvistukseen tarkistaen, onko pakkauksen tavaramäärä ja listan merkinnät samat. Tämän jälkeen tehdään kohdeyrityksen järjestelmään saapunut toimitus, merkataan saatu tavaramäärä ja päiväys, jolloin tavara on saapunut. Samalla verrataan myös tuotteen kohdalta hintatieto, jotta järjestelmän tiedot pysyvät ajantasaisina. Näiden toimintojen yhteydessä siirretään tavara joko varastoon tai eteenpäin toimitettavaksi. Kohdeyrityksessä pyritään välttämään turhaa hyllytystä, eli jos tiedetään tuotteen olevan vain läpikulkumatalla, sille ei avata hyllypaikkaa. Jos tuote lähtee eteenpäin asiakkaalle, tavara siirretään keräilypisteeseen. Samalla merkitään käsin myyntitilaukseen lähtevä määrä. Jos tilauksen kaikki tuotteet ovat saapuneet, toimitus siirretään lähettämön puolelle pakkaamista varten.

Tilaus-toimitusketjun määritelmää voisi kuvailla kohdeyrityksen tapauksessa näin: asiakkaan ja asiakkaan eri osastojen, maahantuonnin, tavarantoimittajien sekä logistiikan yritysten ketju, joka tekee parhaansa tavarantoimitukseksi mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti asiakkaan toivomana ajankohtana.

Koska kohdeyritys toimii keskellä ulkoisia hankintoja asiakaskuntaamme nähden, on erittäin tärkeää kehittää kohdeyrityksen toimintaa suhteessa omiin toimittajiin ja asiakaskuntaan. Luotettavat toimittajat ja kuljetusyrittäjät ovat avainasemassa kohdeyrityksen toimintaa, ja

hyvin toimiessaan toimitukset lisäävät luotettavuutta asiakaskunnassa. Arvo asiakkaalle nousee sitä mukaa mitä luotettavampi kohdeyritys voi olla, kuten olen edellisissä osioissa pyrkinyt tietolähteisiin perustaen esittämään.

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin työpajojen suunnittelulla, jossa olisi vaihe vaiheelta käyty läpi ostoprosessia läpi. Työpajassa päästiin hieman alkuun ja ongelmiakin havaittiin. Niihin ollaan yrityksessä kuitenkin haluttomia tarttumaan, sillä tunnistetaan että työpajat ja muutokset vievät aikaa. Työpajan paras ja työpäivien kiirettä rauhoittava anti oli, että lähialueen kuljetukset siirrettiin iltapäivästä aamuun. Lähikuljetusten siirtäminen rauhoitti varastohenkilön iltapäivän aikataulua, jolloin postissa lähtevät asiakastilaukset kerättiin ja pakattiin postin noudettavaksi. Samalla varastohenkilön stressitaso saatiin koko päivän osalta laskemaan.

5.1 Kehittämisehdotukset

Kohdeyrityksen toimiala on selkeästi vahvassa murroksessa, joka mahdollistaa yritysstrategian päivittämisen seuraavaksi kahdeksi, viideksi ja kymmeneksi vuodeksi. Strategiaa varten muun muassa toimittajamarkkinoita ja -sopimuksia kannattaisi tarkastella kilpailutekijän näkökulmasta. Vastaavatko nykyiset toimittajat tulevaa strategiaa ja toimivatko heidän palvelunsa arvoa tuottavalla tavalla? Tai miltä näyttää kohdeyrityksen toimialan tulevaisuus ja mihin suuntaan toimiala on kehittymässä tulevaisuudessa. Kysymyksiä, joita voisi jatkotutkia esimerkiksi oppilaitosyhteistyönä.

Kohdeyrityksessä aloitettiin ehdotuksestani johdon raportointityökalun käyttöönotto ERP:n yhteyteen, mihin olisi helposti liitettävissä Spend-analyysin kaltainen raportti säännöllisesti. Kohdeyrityksen ABC-luokittelua päästään paremmin kokeilemaan edellä mainitun raportointityökalun kautta. Työtä onkin jo aloitettu laatimalla ERP:iin tuoteryhmät toimittajan perusteella, poikkeuksena nesteet ja mittarit omina tuoteryhminään. Luokittelun kautta kohdeyritys voi alkaa myös seuraamaan varaston kiertoa entistä tehokkaammin.

Kuviossa (5) esitetyt rajapinnat tukkukaupan kannalta ovat vieläkin tärkeämpiä, sillä niissä toimivat jakeluyritykset. Kohdeyrityksessä kiinnittäisinkin huomiota erityisesti logistiikka-alan yrityksiin kilpailuttamalla eri toimijat molempiin suuntiin. Olen usean kerran havainnut keskusteluissa asiantuntijoiden kanssa, että niihin ei voisi juurikaan vaikuttaa. Kuitenkaan ei ole järkevää yrityksen kannalta, että kuljetuskustannukset annetaan nousta ja siinä samalla pienentää tuottavuutta.

Hankintaosaamisen lisääminen voisi olla yksi kohdeyrityksen keinoista saada kilpailuetua tai ainakin pysyä kilpailun vauhdissa mukana. Hankintaosaaminen lisää neuvotteluvalmiutta muun muassa maksuehtojen neuvotteluun, mutta myös antaisi valmiuksia, vaikka Spend-analyysin hyödyntämiseen sekä seurantaan.

5.2 Opinnäytetyöprojektin eteneminen

Opinnäytetyöni aikataulu aiheen valinnasta aiheen tutkimiseen ja sitä kautta työn kirjoittamiseen, pohdintaan ja analysointiin on kestänyt vajaan vuoden aikajanelalla mitattuna. Tästä ajasta aiheen valinta ja lopullisen näkökulman valinta kesti yli puolet. Useiden lähteiden mukaan yritysmaailmassa lähdetään tekemään asioita mieluummin kuin tutkitaan niitä asioita, mitkä olisivat oikeita asioita tehdä ja toteuttaa. Näin tapahtui myös syksyllä 2018, kun suunnittelin kohdeyritykselle työpajasarjan, missä olisi tarkemmin käyty läpi muun muassa asiakkaan polkua kohdeyrityksen palveluiden ostamiseksi. Yritysjohdon päätöksen mukaan todettiin työpajojen vievän liikaa aikaa, ja niistä luovuttiin. Siksi päädyin ostotoimintojen mallien ja nykytilanteen tutkimiseen.

Työtä olen saanut tehdä varsin itsenäisesti niin yhteistyökumppanin kuin ohjaajankin puolesta. Projektityön ammattilaisena olen pystynyt pitämään asiat järjestyksessä, vaikka aika ajoin opinnäytetyö on jäänyt taka-alalle varsinaisen toimenkuvan vietyä paljon aikaa.

Opinnäytetyön raportin kirjoittaminen tapahtui sykäyksittäin talven ja kevään 2019 aikana. Kun aiheen valinta lopulta tarkentui, oli lähteiden etsiminen helpohkoa, sillä aihealueesta julkaistaan erilaisia selvityksiä ja analyysjä useasti. Viime vuosina on herätty myös B2B-puolella tarkastelemaan vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamista kilpailutekijänä.

5.3 Yhteys tavoitteisiin sekä yhteys teoreettiseen perustaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella ja analysoida kohdeyrityksen nykytilaa sen ostotoimintoihin liittyen operatiiviselta näkökulmalta katsottuna. Opinnäytetyöni on ensimmäinen askel kohdeyrityksen ostotoimintojen kehittämiseksi, ja siinä on hyödynnetty osallistuvaa havainnointia, alan yleisiä näkymiä sekä empiirisessä osuudessa on alaan soveltuvia uusimpia tutkimusartikkeleita niin Suomesta kuin maailmaltakin.

Ensisijaisena tavoitteena oli entistä paremmin ymmärtää kohdeyrityksen ostoprosessia sekä tilaus-toimitusketjua, mikä maahantuontiyrityksessä on yksi keskeisimmistä tekijöistä. Kehitysehdotuksissa on mietitty pienempiä, helposti toteutettavia kehityskohteita, isojen kustannuksia vaativien kehitysprojektien sijaan. Pienet muutokset ovat helpommin hallittavissa ja ne aiheuttavat vähemmän henkilökunnan stressiä sekä muutoksesta aiheutuvaa epävarmuutta. Osa kehitysehdotuksista on jo otettu käyttöön, ja osaa on aloitettu.

Teoreettiseksi perustaksi hain tietoa alaan liittyvistä tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista sekä alan ammattilaisten kirjoittamista opaskirjoista ja alan lehdistöstä. Keskeisinä asiansanoina toimivat muun muassa hankinta, supply chain ja -management, tilaus-toimitusketju, operatiivinen ostotoiminta. Näillä lähdeaineistoilla olen saanut hyvän kuvan siitä mitä alalla on tapahtumassa ja tulee lähivuosien ajan tapahtumaan. Siksi katsonkin, että nykytilanteen analysointi on onnistunut silmällä pitäen lähitulevaisuuden digitalisaation aiheuttamia alan

muutoksia. Teoreettinen perusta taas on yhteydessä tavoitteisiini perehtyä alan termistöön toimien pohjatyönä kohdeyrityksen kehittämiseen.

5.4 Arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä osaamista tietoperustan kautta, perehtyä alan käsitteisiin sekä mahdollisesti hyödynnettäviin analyysimalleihin. Kohdeyritys piti tärkeänä löytää pieniä, yksittäin toteutettavia kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön projektin aikana toimin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti hyödyntäen projektiosaamista aikaisemmilta vuosilta.

Opinnäytetyön prosessin aikana havaitsin pienten ja keski suurten yritysten kohtaamat haasteet kehitystyössä. Ei ole yksinkertaista ratkaista pienten henkilöstöresurssien ajallista jakoa kehittämisen ja päivittäisten, yrityksen toimintaa ylläpitävien rutiinitoimintojen välillä. Tämän ongelman koin myös päivittäisessä työssä, kun omaan työhön liittyvät rutiinit vievät aikaa kehittämistyöltä. Silti uskon edelleen, että hyvällä pitkän tähtäimen suunnitelman ja positiivisen tahtotilan kautta ajan käyttö ja kehittämistyö on yhdistettävissä myös pienemmissä yrityksissä.

Vajaan vuoden aikana yhdessä toimintaan osallistuneena henkilönä koen oppineeni todella paljon ostotoiminnoista ja tilaus-toimitusketjusta niin käytännössä kuin teoriassakin. Tähän voidaan lisätä vielä ERP:iin ja sen käyttämiseen liittyviä asioita, jotka tulevat olemaan entistä enemmän keskiössä tulevaisuuden tilaus-toimitusketjun kehittämisessä.

Pohdintaa opinnäytetyöprojektin aikana on herättänyt työpajojen toteutus, joita oli suunnitelmassa järjestää useampi kuin tuo toteutunut yksi. Työpajoja pidän edelleen tärkeinä, sillä ne pakottavat yrityksen henkilöstön keskustelemaan ja kehittämään sellaisiakin asioita, joihin ei yleensä ole aikaa. Päätös vaatii kuitenkin yrityksen johdon täyden tuen tälle investoinnille.

Opinnäytetyöprosessissa ymmärrys aiheen rajauksen tärkeydestä ja liian laajan aiheen valinnasta, on ollut tärkeä. Jotta kehitystyössä voidaan saavuttaa konkreettisia muutoksia, jotka on mahdollista toteuttaa, on tärkeää usein keskittyä juuri yhteen muutokseen kerrallaan. Olennaista on, että muutosta ja kehittymistä kohti parempaa tapahtuu. Myös pienyrityksissä. Mukana pysyminen, kehittyminen, trendien haistelu on elinehdon oikeutus. Jos kehitystä ei tehdä, on vaarana, että yritys putoaa ulos pelikentältä.

6 Lähteet

Painetut

Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J.A.T. 2013. Purchasing business services. The Federation of Finnish Technology Industries. Tampere: Tammerprint Oy.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.

Huuhka, T., 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 4. uudistettu painos. Helsinki: Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittaja-markkinoiden hallintaan. 4.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Lapin yliopisto 2018. Eri luennoitsijoiden luentomateriaali. Design management ja palvelumuotoilu opintojakso.

Ritvanen, V. 2011. Logistiikan ja hallinnan perusteet. Logistiikan maailma. Suomen Huolinta- liikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8.uudistettu painos. Helsinki: Jouni Sakki Oy. Epub Ants Tuur, OY Flagella.

Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. Ostotoiminta tutuksi. Helsinki: Books on Demand.

Sähköiset

Alma Talent 2019. Tunnuslukuopas. Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/kayttopaaoma-ja-kayttopaaoma-prosentti>

Alma Talent 2019. Tunnuslukuopas. Ostovelkojen kiertoaika.
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/ostovelkojen-kiertoaika>

Aminoff, A. & Paajanen, S. 2017. Big data -analytiikalla on paljon annettavaa hankinnan ammattilaisille. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Julkaistu 01.08.2017 VTT.
<https://vttblog.com/2017/08/01/big-data-analytiikka-hankinnan-ammattilaisille/>

Asiakastieto 2019. Käyttäjän ohjeet, tunnusluvut.
<https://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm#sipo>

Birasnav, M. & Bienstock, J. 2019 Supply chain integration, advanced manufacturing technology, and strategic leadership: An empirical study. Julkaistu 04.2019. USA: School of Management, New York Institute of Technology.

[https://pdf.sciencedirectassets.com/271420/1-s2.0-S0360835219X00030/1-s2.0-S0360835219300257/main.pdf?x-amz-security-token=AgoJb3JpZ2luX2VjEKR%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQ-CIHceSU%2BVtKyuSffa3Q3Fw2xP530rh8wB6bMSSgZ%2BuaV-hAiAl8hxcNGOILdP8SUHE4DsLEM5OXcgn%2BczlehkRXdp9lCrjA-wij%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F8BEAlaDDA1OTAwMzUONjg2NSIMFmKJ0xLxAq-cZoZaoKrcDioJc2k0xY7ioFCYuhYIbU5GoCdSx1kaIbWi0CJmWvskX%2FxBenT-](https://pdf.sciencedirectassets.com/271420/1-s2.0-S0360835219X00030/1-s2.0-S0360835219300257/main.pdf?x-amz-security-token=AgoJb3JpZ2luX2VjEKR%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQ-CIHceSU%2BVtKyuSffa3Q3Fw2xP530rh8wB6bMSSgZ%2BuaV-hAiAl8hxcNGOILdP8SUHE4DsLEM5OXcgn%2BczlehkRXdp9lCrjA-wij%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F8BEAlaDDA1OTAwMzUONjg2NSIMFmKJ0xLxAq-cZoZaoKrcDioJc2k0xY7ioFCYuhYIbU5GoCdSx1kaIbWi0CJmWvskX%2FxBenT-)

nNdi9lIEqalw2LlMlt2me-
 BANq7fKzx4Sg9WuQLUZMcWIMbBq5Marq1vx2BAjwKU9oGQQdb2iyxvjqazW65mKoJR1lMbpUBDW
 R3og5Hn4Pzf06iITFa1ylg8D4URrJAWWQ5lNvng8aGtLk23ZXNNGx5xBqHBlHlH7JYn3ZU%2FAVAs-
 SAgP2ZNvanBV1cv%2F9yWT25khvtT5V6yoiU%2BjDkla50Ont60LT%2FZCdBJSl4Fd7YlIWXorEed-
 WWyonzlgg9hxlSKYt1lyBHVu2SdJpZgE5vsKUFZf6uBSJBEhxhb0HpLE-
 Mix5lSps90K7jP%2B06CAZ5%2FmB9fM9DKu9VrjuWu01lil1FnhetLs0JONwqLbQ9Je-
 JfqAIUL3yRkC77ZOUqxFsvTayH%2Bg0Xy1PLLU4gMUceEu3H5uiEayQm0krZLVP3HCqU1KfdHoRNbM
 J%2FdkXq4FfkZsEtWz8HSxfmnJOG9eSVW%2BXuT8%2BdwmFRf-
 MGa0KGpzblo2BfbOgVL3gPrKm%2Fex9CEs8F%2BTLiNza0182OLQn6sflAjCjz9%2FmBTq1ASe6Tay5
 0VCZT5ojAjx4GE-
 WdG9Dlulfk%2B%2FL9YYB5%2F%2BboXjcBU5a51AfGMLxKCSqx%2FFa%2FlMbKtpJDhU5zHBHYr-
 WdsfcQRw6DbimUqwaJYk4ktcfUfTOuei884RhcY7DhVEDDs4P2gxt5K%2FbZ8TgickBJmMKR-
 pYU5M81BGldTm%2BBKZ3PxGfKjGd6FI9pWGU8TUDUc6bDMc09pdZDi2cLKclGpC5dW2Vx7gtXicll5
 XPujob0Xz1CY%3D&AWSAccessKeyId=ASIAQ3PHCVTYVZDOUIYQ&Expires=1557656286&Signa-
 ture=L3KNnjZkOqR5dALIDVDYfBJjQEs%3D&hash=9ac-
 bff472983a7bdf0abebd7b3da474db42945316b44c1e634561dcabda7741d&host=68042c94359101
 3ac2b2430a89b270f6af2c76d8dfd086a07176afe7c76c2c61&pii=S0360835219300257&tid=spdf-
 48944a80-e282-4079-bdd7-
 89daca59dc26&sid=904fb175930f3244bc593607851facc87732gxrbq&type=client

Design Council 2005. Double Diamond. A Study of the design process. Eleven lessons: mana-
 ging design in eleven global brands.
[https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Edilex 2013. KHO:n ratkaisu tarjousten vertailusta julkisissa hankinnoissa. Julkaistu
 9.10.2013. Helsinki: Edita Publishing Oy.
<https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/37742?allWords=tarjousten+vertailu&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=609082>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä.
 Helsinki: Talentum
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2132-7>

Halonen, K-M. & Sammalmaa, J. 2017. Hankintayksikön ja potentiaalisten tarjoajien välinen
 vuoropuhelu. Helsinki: Lakikirjasto.
https://www-edilex-fi.nelli.laurea.fi/defensor_legis/17545.pdf

Hellon 2018. Palvelumuotoiluprosessi, tuplatimantti. Sitran palvelumuotoilukoulutuksen mate-
 riaali 29.9.-5.10.2018. Julkaistu 29.10.2018.
<https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/sitra-tiivistelma-koulutuksista>

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 4 uudistettu painos. Helsinki: Books on De-
 mand
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=MC2ODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Du-Pont+Huuhka&ots=EFXbfyBSfJ&sig=mCpqLWthAybliuklojFzkvMb2uE&re-dir_esc=y#v=onepage&q=DuPont%20Huuhka&f=false

Kaski, T., Hautamäki, P., Bolman Pullins, E. & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expec-
 tations for an initial B2B sales meeting. Helsinki: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu
<https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-12-2015-0246>

Kaupan liitto. 2019. Kaupan näkymät 2019-2020. Julkaistu 28.1.2019
https://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/kaupan_kasvu_hidastuu_verotus_syoe_kilpailuky-kyae_26864

Korkiakoski, K. 2018. Ihminen on paras tunteiden käyttöliittymä. Blogi. Julkaistu 30.10.2018.
<https://karikko.wordpress.com/>

Ristolainen, M. 2017. Luottamuksen merkitys B2B asiakassuhdetoiminnassa. Pro gradu -tutkielma. Strateginen johtaminen, kauppatieteiden maisteriopinnot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/134490/Pro%20gradu_Marika_Ristolainen.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Salmi, M. 2019. Sopimusoikeus. Suomen Asianajajaliitto

https://www.asianajajaliitto.fi/asianajopalvelut/tarvitsetko_asianajajan/sopimusoikeus

Singh, D.K et al. International Journal of Recent Research Aspects ISSN: 2349-7688, Vol. 5, Issue 1, March 2018, pp. 45-54

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=3621f224-4d59-46d0-80d3-b34295cceda2%40sdc-v-sessmgr03>

Teknisen kaupan liitto, 2010. Teknisen Kaupan työstökoneiden ja laitteiden yleiset myynti- ja toimitusehdot. TK Työstökoneet 2010.

<http://www.tekninen.fi/wp-content/uploads/2015/08/TK-Ty%C3%B6st%C3%B6koneet-2010-n%C3%A4ytt%C3%B6malli1.pdf>

Tieteen termipankki 2019.

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sopimus>

Tilastokeskus Stat 2019. Käsitteet.

<https://www.stat.fi/meta/kas/tilaus.html>

Ukkola, M. 2017. Uuden hankintalainsäädännön tarjousten valintaa koskevat säännöt. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö

<https://www.hankinnat.fi/sites/default/files/media/file/Ukkola%20tarjousten%20valinta%20ja%20vertailuperusteet.pdf>

Wang, J., Wang, X., Li, H., Liu, Y. & Wang, G. 2019. Impacts of external shocks on the decisions of hog supply chains under liquidity constraints from the perspective of commercial credit. Julkaistu 4.3.2019. China: College of economics and management. Northeast Agricultural University, Harbin, Heilongjiang.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=9cde44ba-c921-4cbf-89de-5a8ab82d35f4%40sdc-v-sessmgr05>

7 Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön mukailtu toiminnallisen vaiheen kuvaus (Hellon 2018).....	8
Kuvio 3: Hankintojen termejä (Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen 2015, 49-52).	11
Kuvio 4: Yleinen ostoprosessi (Ritvanen 2011, 39).	12
Kuvio 5: Mukailtu nykyaikainen tilaus-toimitusprosessi (Singh & muut 2018, 1, 8).	15
Kuvio 6: Toimittajien arviointimalli mukailtuna (Petersen & Autry 2014, 3).....	16
Kuvio 7: Ostovelkojen kiertoaika (Alma Talent, 2019).....	17
Kuvio 8: Maksuaikojen vaikutus, sitoutunut pääoma ja maksuvalmius (Tikka 2017, 71).	18
Kuvio 9: Ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä (Korkiakoski 2018).....	20
Kuvio 10: Ostosalkkuanalyysi (Ritvanen 2011, 37).....	23
Kuvio 11: Data-esimerkki Spend-analyysissä (Pentti 2016, 35).	24
Kuvio 12: DuPont-malli hankintojen seurantaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 31).	25
Kuvio 13: DuPont-malliin huomioitava kaikki kustannukset (Huuhka 2019, 33).....	26