

Viliina Salminen

TEKNISEN TUKKUKAUPPAYHTIÖN TOIMITTAJAKARTOITUS

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
2019



# TEKNISEN TUKKUKAUPPAYHTIÖN TOIMITTAJAKARTOITUS

Salminen, Viliina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Lokakuu 2019  
Sivumäärä: 46  
Liitteitä: 1

Asiasanat: Tukkukauppa, tavarantoimittaja, keskittäminen, ostaminen

---

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisella toimintamallilla keskisuuri tekninen tukkukauppa hallitsee toimittajiaan. Tavoitteena oli luoda koko kohdeyritykselle kattavat toimintasuositukset.

Opinnäytetyö tehtiin kohdeyrityksen pyynnöstä ja toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen käytettiin laajaa teoriapohjaa kirjallisuudesta ja artikkeleista, kohdeyrityksen omista ohjelmista kerättyä dataa sekä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisia havainnointeja kohdeyrityksestä. Tärkeänä tietolähteenä olivat myös kohdeyrityksen ostajille tehdyt haastattelut, joista saatiin tietoa tämänhetkisestä tilanteesta toimittajien suhteen.

Opinnäytetyön tuloksena olivat toimintasuositukset, jotka käytiin läpi yhdessä kohdeyrityksen ohjaajan kanssa. Toimintasuosituksissa suositellaan kohdeyritykselle sekä yleisiä että osastokohtaisia muutoksia. Osastokohtaisena muutoksena suositeltiin kunnossapito- ja hydraulikkaosastolle suurimman toimittajan toimitusvarmuuden tarkempaa seurantaa. Työkalu- ja kiinnitystarvikeosastolle vahvimpana suosituksena oli, että olisi tutkittava, pitäisikö käteismyyjien osto-oikeudet poistaa kokonaan. Työkalu- ja kiinnitystarvikeosaston kohdalla mainittiin myös hankintojen liiallinen keskittäminen suurimmalle toimittajalle ja suositeltiin korvaavan toimittajan etsimistä. Lisäksi suosituksena oli, että kohdeyrityksen pitäisi aloittaa säännölliset toimittaja-auditoinnit, jotka ovat erinomainen työkalu toimittajavalvontaan. Kaikki nämä yllä mainitut uudistukset ja tarkennukset voisivat tuoda positiivista muutosta toimittajien hallintaan.

## SUPPLIER SURVEY FOR A WHOLESALE TRADING COMPANY

Salminen, Viliina  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade  
October 2019  
Number of pages: 46  
Appendices:1

Keywords: wholesale, supplier, trader, concentration

---

In this thesis it was researched what is the operational model which a medium-size technical wholesale trading company applies to its supplier management. The purpose of this thesis was to create operational recommendations for the whole case company.

The thesis was created at the request of the case company and it was executed as a qualitative research. The research utilized wide basis of theories from literature and articles, data gathered from case company's own software as well as the author's personal observations of the case company. An important source of information were interviews made with the case company's purchasers, which gave information of the current supplier situation.

The thesis resulted in operational recommendations which were reviewed with the tutor at the case company. Operational recommendations advise to make changes on the general level and, also, in the departmental level. One of the departmental recommendations was that the Maintenance and Hydraulics Department should monitor the delivery reliability of their biggest supplier more closely. At the Tools and Fixing Device Department, the strongest recommendation was that they should examine, whether they should remove the purchasing rights of the so-called cash vendors. At this department it was also noted that the purchases were too much concentrated on the biggest supplier and it was recommended that an alternative supplier should be found. Additionally, it was also recommended that the case company should start regular supplier audits which are an excellent tool for supplier monitoring. All these above-mentioned reforms and clarifications could make positive changes in the supplier management.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TARKOITUS JA VIITEKEHYS .....	7
2.1	Tarkoitus ja tavoite .....	7
2.2	Viitekehys .....	8
3	TUKKUKAUPPA KOHDEYRITYKSENÄ .....	9
4	TOIMITTAJIEN ROOLI YRITYKSISSÄ .....	10
4.1	Toimittajien rooli .....	10
4.2	Tukkukaupan toimittajien rooli.....	11
5	TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA JA TOIMITTAJIEN VALINTA.....	12
5.1	Toimittajasuhteiden hallinta.....	12
5.2	Toimittajien valinta hankintaprosessilla .....	14
5.3	Tukkukaupan toimittajien toimittajasuhteiden hallinta .....	15
6	TOIMITTAJIEN ARVIOINTI JA JAOTTELU .....	16
6.1	Arvioinnin ja jaottelun periaatteet .....	16
6.2	ABC-analyysi.....	18
6.3	Tukkukaupan toimittajien arviointi ja jaottelu.....	18
7	TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	19
7.1	Tutkimusmenetelmät.....	19
7.2	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	20
7.3	Käytetyt menetelmät ja ohjelmat .....	20
7.4	Työn eteneminen.....	22
8	HAASTATTELUT OSTAJILTA.....	23
8.1	Haastattelujen tavoite.....	23
8.2	Haastatteluiden tulokset .....	23
9	KOHDEYRITYKSEN TOIMITTAJAT .....	25
9.1	Toimittajat.....	25
9.2	Ostomäärät toimittajilta .....	28
9.3	Toimittajasuhteiden hallinta.....	32
9.4	Kustannukset ja keskittäminen .....	33
9.5	Toimittajien arviointi ja jaottelu .....	34
10	TOIMINTASUOSITUKSET .....	36
11	YHTEENVETO .....	41
11.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	41
11.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	42
11.3	Jatkotutkimusaiheet ja toimenpiteet.....	43

11.4 Oman oppimisen arviointi.....	43
LÄHTEET.....	45
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on yhdessä kohdeyrityksen kanssa kartoittaa kaikki kohdeyrityksen toimittajat ja tehdä jaottelua, jonka lopputuloksena tulisi olla toimittajien hallintaan selkeämmät toimintasuositukset, joita kohdeyritys voisi tarvittaessa hyödyntää. Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin kyseistä aihetta tutkittu, ja koska kohdeyritys on lähiaikoina kokemassa muitakin sisäisiä muutoksia, tämän tutkimuksen tulokset sopivat hyvin ohjeistukseksi niin nykyisille kuin uusillekin ostajille.

Kohdeyrityksessä on tapana ollut sallia uusien toimittajien avaaminen järjestelmään ilman tarkkoja analyysejä ja toimittaja-arviointeja. Kun opinnäytetyön tekijä oli kyseisessä yrityksessä kesätöissä, hän kiinnitti huomiota toimittajien alati kasvavaan määrään. Aloite toimittajakartoituksen tekemisestä tuli kohdeyritykseltä, ja aihe vaikutti mielenkiintoiselta ja tarpeeksi haastavalta opinnäytetyöksi. Opinnäytetyössä tullaan teoriassa käsittelemään laajasti toimittajasuhteiden hallintaa, koska kohdeyrityksessä on suuren toimittajamäärän takia erittäin tärkeää hallita toimittajasuhteita hyvin ja tehdä toimittajavalinnat tarkasti.

Tutkimukseen haluttiin myös mukaan kohdeyrityksen ostajien mielipiteitä nykyisestä ostamisesta ja toimittajien määrästä. Tämän takia pidettiin tärkeänä haastatella niitä työntekijöitä, joiden työnimikkeenä on ostaja. Ennakko-oletuksena oli, että ostajilla on erilaiset mielipiteet siitä, miten ostaminen tehdään ja miten toimittajiin pidetään yhteyttä. Tutkimuksen tulisi myös auttaa kohdeyritystä saamaan kaikkia osastoja koskevat toimintasuositukset toimittajien hallintaan.

Opinnäytetyöhön kerättiin aineistoa kohdeyrityksestä heidän Logisticar-ohjelmasta ja Visma-toiminnanohjausjärjestelmästä. Toimittajista oleva data on kyseisissä ohjelmissa valmiina ja sieltä sen sai helposti tulostettua. Aineiston keruussa on tarkoituksena käyttää myös opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia kohdeyrityksen toimintatavoista.

## 2 TARKOITUS JA VIITEKEHYS

### 2.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksen toimittajia. Tavoitteena on selvittää toimittajien määrä ja ostettavien tuotteiden volyymi. Kohdeyritys toivoo selkeämpää kuvaa toimittajista ja haluaa tietää, kuinka paljon aktiivisia toimittajia kaiken kaikkiaan on. Kyseessä on teknisellä tukkualalla toimiva yhtiö, mikä jo sinällään kertoo toimittajien määrän olevan laaja. Palvelujoustavuuden takaamiseksi ostajille ei ole asetettu tiukkoja toimintaohjeita ostojen suhteen.

Tarkoituksena olisi myös saada selville, mitä toimittajasta riippumattomia rivikustannuksia yritykselle syntyy. Näin saadaan tietää, kuinka paljon yhden rivin osto voi yritykselle maksaa ja olisiko edullisempaa tehdä kaikki ostot suurissa erissä.

Kohdeyrityksen osto- ja myyntivolyymi on vuosien aikana kasvanut huomasti, ja siksi tavoitteena on saada koko yrityksen kattavat toimintasuositukset ostajille käyttöön. Tavoite olisi myös jakaa toimittajat loogisesti ostajien kesken ja miettiä toimintatavat mahdollisiin poikkeustilanteisiin. Missä määrin on kannattavaa esimerkiksi sallia uusien toimittajien etsiminen, jos kyseessä on hyvin suurella volyymillä tuotteita ostava loppuasiakas vai onko järkevää noudattaa kaikkien asiakkaiden kohdalla samaa kaavaa?

Opinnäytetyössä tullaan käsittelemään toimittajia vain niiden roolien, hallinnan, arvioinnin ja jaottelun määrittämisessä. Opinnäytetyö ei käsittele varsinaista ostoprosessia.

Tutkimuskysymykset tukevat opinnäytetyön tekemistä. Neljä tutkimuskysymystä antavat tukea opinnäytetyön tekemisessä.

1. Mitkä ovat kohdeyrityksen suurimmat toimittajat ja mikä on niiden toimittajien tuotteiden volyymi?
2. Miten vastuu ostamisesta tulisi jakaa ostajien kesken?
3. Mikä on kohdeyrityksen ostajien toimintamalli?

#### 4. Onko mahdollista keskittää ostoja tiettyihin toimittajiin?

### 2.2 Viitekehys

Kuvio 1. kuvastaa työn viitekehystä ja sitä, kuinka työssä tullaan etenemään. Ensimmäisenä on tarkoitus etsiä aiheesta yleisteorioita, joka avaa käsitystä siitä, mikä on paras tapa edetä kohdeyrityksessä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Työ lähtee liikkeelle teoriasta (deduktiosta), jota yhdistelemällä monista eri lähteistä opinnäytetyön tekijä olettaa saavansa selkeän käsityksen siitä, millainen toimittaja on hyvä ja mitkä olisivat tarkoituksenmukaiset toimintaohjeet ostajille (Kananen 2015, 67). Teoria tulee tukemaan empiirisen osan tekemistä, jossa pyritään selvittämään, millä volyymillä jokaiselta toimittajalta ostetaan, miten toimittajasuhteiden hallinta auttaa keskittämässä ja millaisilla perusteilla toimittajat voisi jaotella kohdeyrityksessä. Tavoitteena on näiden yleistysten ja tietojen avulla tehdä koko yrityksen kattavat toimintasuositukset eli luoda ohjeet ja säännöt, joiden mukaan toimitaan eri tilanteissa (Kananen 2015, 67.)



### 3 TUKKUKAUPPA KOHDEYRITYKSENÄ

Tukkukaupan toimintaperiaate on tavarain välittäminen, siihen kuuluva palvelutyö ja mahdollinen tavaroiden maahantuonti. Kauppa on alati kansainvälistyvää, mikä näkyy myös tukkukaupoissa, ja EU-säädösmuutosten takia toimintaympäristö on koko ajan muuttuvaa. Kohdeyritys palvelee monenlaisia asiakkaita pienyrityksistä suuriin kansainvälisiin yrityksiin ja lisäksi myös niin sanottuja käteisasiakkaita. (Santasalo & Koskela 2009, 8.)

Tukkukauppa jaetaan Suomessa toimintaympäristön mukaan, joita ovat päivittäistavaratukkukauppa, kulutustavaratukkukauppa, tieto- ja viestintätekninen tukkukauppa, maataloustukkukauppa, rakennusalan tukkukauppa, tekninen tukkukauppa ja polttoainetukkukauppa. Tukkukauppa vastaa usein tavarain tilauksesta, mahdollisesti varastoinnista, jälkitoimituksista ja jo toimitettujen tuotteiden takuuasioista. (Santasalo & Koskela 2009, 10, 13.)

Kohdeyritys toimii teknisellä tukkukauppa-alalla, on vaikuttanut paikkakunnallaan jo yli 60 vuotta (perustettu 1958) ja sillä on 32 työntekijää. Yhtiöllä on jo monia avainasiakkaita, jotka ovat yritykselle tärkeitä, ja joita pyritään palvelemaan erityisen nopeasti. Kohdeyrityksessä ostotoiminnot, toimittajat ja myynti on jaettu kolmeen osastoon, jotka ovat kunnossapito- ja hydraulikkaosasto, työkaluosasto ja kiinnitystarvikkeosasto. Jokaisella osastolla on omat ostajansa, jotka vastaavat osastonsa tuotteista ja ostoista. (Kohdeyrityksen www-sivut 2019.)

Lisäksi myymälän puolella käteismyyjät palvelevat käteisasiakkaita myyden niin sanottuja R-tuotteita. R-tuotteet ovat niitä kohdeyrityksen tuotteita, joilla ei ole olemassa olevaa tuotekoodia, ja jotka vastaavat mahdollisesti vain kertaluontoiseen tarpeeseen. Ostorivi kuvaa ostoissa olevan yhden tuotteen tietoja rivillä. Kuten aikaisemmin on mainittu, Logistacar-ohjelma toimii ABC-periaatteen mukaan ja kohdeyrityksessä ABC-luokittelu menee toimittajissa H-kirjaimen saakka. Viimeisenä ovat toimittajat, joilta on saatettu tehdä vain yksi ostos vuoden aikana.

## 4 TOIMITTAJIEN ROOLI YRITYKSISSÄ

### 4.1 Toimittajien rooli

Tukkukauppa-alalla yrityksen oma liiketoiminta perustuu pitkälti toimittajien tehokkuuteen, jonka ansiosta asiakkaita pystytään palvelemaan mahdollisimman hyvin (DelVecchio 2019). Nykyään toimittajien rooli on kasvava ja siksi on tärkeää, että yritykset muistavat pitää huolta toimittajasuhteistaan. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on entistäkin tärkeämpää tehdä toimittajien valinta tarkasti, koska yritykselle tulevat riskit jakautuvat myös toimittajille (Ostring 2003, 3-4). Toimittaja ja yritys ovat keskenään riippuvaisia toisistaan, koska yritys pystyy tarjoamaan omille asiakkailleen täydellistä palvelua ainoastaan silloin, kun yrityksen toimittajat onnistuvat omissa tehtävissään. Siksi yritysten on tärkeää pitää läheiset suhteet toimittajiin ja huolehtia riittävästä tiedonjaosta. Näin voidaan taata tuotteiden saatavuus ja tuotteiden toimittaminen asiakkaille ajallaan sekä voidaan kehittää ja parantaa tiedonkulkua toimittajan ja yrityksen välillä. Jos toimittajien roolia ja tärkeyttä yrityksessä väheksytään, se voi estää yritystä kehittymästä ja parantamasta palvelujaan omille asiakkailleen. (Stu-dymoose www-sivut 2019.)

Tukkukauppayritysten ja toimittajien välillä tulisi olla hyvä puheyhteys, ja informaation tulee kulkea nopeasti kumpaankin suuntaan, jotta saavutetaan yhteiset edut ja loppuasiakkaan tyytyväisyys. Joissakin tilanteissa tiedonjaossa voidaan yhteisen edun nimissä käsitellä myös niin sanottuja salaisia asioita (Kokemuller 2019). Jo vuonna 1979 Michael E. Porter kirjoitti viiden kilpailuvoiman mallissaan, kuinka yksi kilpailuvoima on Power of Supplier eli tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Tämän avulla toimittajilla on mahdollisuus melko helposti vaikuttaa hintoihin, ja toimittaja voi tehdä tämän tiedostaen, ettei yrityksellä ole mahdollisuutta vaihtaa toimittajaa saadakseen samantasoista palvelua muualta tai jopa mahdoton saada jotain tiettyä tuotetta muualta. Toimittajalla on siten kaikki mahdollisuudet muutella hintaa ja vaikeuttaa yrityksen liiketoimintaa. (Cahppelow 2019.)

Vesalainen on kirjassaan Katetta kumppanuudelle kuvaillut toimittajan roolia yhteistyössä yrityksen kanssa (Kuvio 2). Toimittajan vastuulla ovat kaikki vaaleansiniset

kohdat ja kuten näkyy, toimittajien rooli yrityksen menestyksessä voi olla todella suuri ja ratkaiseva. Tässä arvoketjussa yrityksen vastuulle jäävät tuotemerkin kehittäminen ja hallinta sekä lopputuotteen myynti. Toiminta ei silti aina ole täysin kuvion tapaista, koska vastuu ei aina ole kaikissa tapauksissa ainoastaan toimittajalla tai ainoastaan yrityksellä. (Vesalainen 2004, 153.)



Kuvio 2. Yrityksen ja toimittajan työnjako yhteisessä arvoketjussa. (Vesalainen 2004, 153.)

#### 4.2 Tukkukaupan toimittajien rooli

Tukkukauppayrityksessä riskit vaikuttavat toimittajaan, ja toisaalta toimittajien riskit ja väärät liikepäätökset heijastuvat tukkukauppayritykseen (Ostring 2003, 3-4). Kuvio 2. kuvastaa hyvin toimittajan vaikutusta arvoketjussa yrittäjien ja toimittajien välillä. Kuviossa 3. arvoketjua on muokattu sopivammaksi tukkukauppa-alalle, jossa kaikki lähtee yrityksen loppuasiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta. Tämän jälkeen ostajat etsivät oikean toimittajan tuotteelle, josta on jo tehty tutkimukset ja kehitystyö, joten se on otettu pois alkuperäisestä kuvioista. Tukku kaupassa myös toimituslogistiikka ja jakelu loppuasiakkaalle on tukkukaupan vastuulla. Kyseinen kohta on jaettu puoliksi, koska toimittajan tehtävänä on toimittaa tuote tukkuyrityksen varastoon. Myös After sales -palveluissa toimittajan ja tukkukauppayhtiön välinen kommunikaatio on tärkeää, jotta loppuasiakas saa varmasti parasta mahdollista palvelua. (Vesalainen 2004, 153.)



Kuvio 3. Yrityksen ja toimittajan työnjako yhteisessä arvoketjussa muunneltuna tukkukauppa-alalle. (Vesalainen 2004, 153.)

## 5 TOIMITTAJASUHTEIDEN HALLINTA JA TOIMITTAJIEN VALINTA

### 5.1 Toimittajasuhteiden hallinta

Toimittajasuhteiden hallinnasta eli Supplier Relationship Management (SRM) alettiin puhua v.1983, kun McKinseyn konsultti Peter Kraljic vaati Harvard Business Review -aikakauslehdessä julkaistussa, ”Purchasing must become Supply Management” -nimisessä artikkelissaan yhtiön ostajia olemaan proaktiivisia toimittajien hallinnassa. Tämä tarkoitti hyviä suhteita toimittajiin, jotka jakavat taloudellista tietoa omasta tilanteestaan ja tekevät strategisia yhteistyösopimuksia toimittajien kanssa. (Webb 2017.)

Toimittajasuhteiden hallinta helpottaa ylläpitämään avointa keskusteluyhteyttä toimittajiin, jos esimerkiksi toimitusketjussa ilmenee ongelmia, joiden selvittämiseen tarvitaan molempien osapuolten panosta (DelVecchio 2019). Jos toimittajan taloudellinen tilanne ei ole hyvä, se voi johtaa toimitusaikojen pitenemiseen tai jopa toimittajan konkurssiin, joka automaattisesti heijastuu yrityksen omiin toimitusaikoihin ja asiakassuhteisiin. Läheiset välit avaintoimittajien kanssa ovat yrityksen jatkuvuuden kannalta tärkeitä, jotta yrityksen omat asiakkaat saavat yhtä hyvää palvelua ja toimitusaikoja kuin yritys itse saa. (Ostring 2003, 19.)

Avaintoimittajien kanssa voi usein muodostua molemminpuolinen riippuvuus. Tämän riippuvuuden takia voi olla vaikeaa vaihtaa toimittajaa, koska uusien hyvien toimittajien löytäminen korvaamaan edellistä voi olla hyvin työlästä ja aiheuttaa kustannuksia. Myös hyvän kumppanuuden purkaminen voi pitkällä aikavälillä tulla yritykselle kalliimmaksi kuin nykyisen kumppanuuden ylläpito. (Valokari ym. 2009, 135.)

Hankintojen keskittäminen tarkoittaa ostojen keskittämistä muutamille avaintoimittajalle. Keskittämisessä ei ole ollenkaan yleismaailmallista ohjetta, mutta jos hankintoja keskitetään yhdelle toimittajalle yli 40 %, koetaan tämä hyvin riskialttiiksi ja liian korkeaksi. Keskittämisestä on kyllä hyötyjä kuten hankintojen nopeampi tekeminen vain muutamalta toimittajalta, mutta ongelmia liiallisessa keskittämisessä tulee, koska keskittäminen voi vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa. (Rockworth [www-sivut 2019](#)).

Yritysten tulisi jatkuvasti arvioida ja seurata toimittajiaan, jotta ne voivat vertailla niitä keskenään ja saada reaaliaikaista dataa, jos on tarvetta esimerkiksi optimoida toimittajien määrä yrityksessä. Kun yrityksellä on käytettävissään dataa, on helpompi löytää ne vahvimmat toimittajakumppanuudet, jotka sopivat yritykselle parhaiten sillä hetkellä. (Ostring 2003, 9-10.)

Jos toimittajasuhteet ovat vahvalla pohjalla ja niitä ylläpidetään aktiivisesti, yritys kohtaa vähemmän ongelmia. Kun toimittajien määrä on todella suuri, niiden tarkempi hallintaa ja tutkiminen on kustannustehokasta. Siksi on tärkeää tutkia toimittajien määrää ja miettiä, mitkä toimittajat ovat avaintoimittajia. Jos yritys valitsee toimittajansa väärin ja tästä johtuva toimitusaikojen piteneminen kohdistuu yrityksen omiin loppuasiakaisiin, yritys voi näyttää heikolta. Yrityshän ei tuota arvoa, jos toimittajat ovat heikkoja. (Ostring 2003, 13, 116.)

Mikäli jo käytetyltä toimittajalta voidaan hankkia tarvittava tuote, ei tarvitse etsiä uutta toimittajaa, mutta jos joudutaan valitsemaan uusi toimittaja, on tärkeää rakentaa jo alussa hyvä toimittajasuhde (Ostring 2003, 13). Toimittajien hallintaan kuuluu myös laskujen maksaminen ajallaan. Jos toimittaja ei pysty luottamaan yrityksen talouteen, se vaikuttaa liikesuhteeseen ja halukkuuteen toimittaa tuotteita jatkossa yritykselle. (Corrigan 2018.)

Kaikkien toimittajien tulisi pääsääntöisesti saada samanlaista kohtelua. Pieniä eroja voi olla, mutta mitä yhteneväisemmät toimittajasopimukset ovat, sitä nopeampaa on uusien toimittajasuhteiden luominen. Toimittajien taloudellisen tilanteen jatkuva tarkkailu edesauttaa yrityksen omaa liiketoimintaa. Jos näyttää siltä, että toimittajalla on tulossa suuria taloudellisia muutoksia, yritys voi valmistautua muutoksiin esimerkiksi etsimällä korvaavaa toimittajaa jo ennen kuin ongelmat vaikuttavat yrityksen omaan toimintaan. (Corrigan 2018.)

Kun toimittajien hallinta tehdään oikealla tavalla, sillä on myönteiset vaikutukset kaikkien osapuolten tulokseen, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn sekä loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen. Varsinkin tukkukauppa-alalla vaatii paljon aikaa hallita kaikkia toimittajasuhteita, joten on tärkeää saada nämä suhteet vastaamaan täysin yrityksen omaa bisnesideaa. (DeVecchio 2019.)

Toimittajasuhteiden ylläpitämisen haasteet voivat olla yhtä aikaa sekä toimittajan organisaatiossa että yrityksen organisaatiossa. Valokari ym. listaavat Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä -kirjassaan kolme vaikuttavaa syytä siihen, miksi vuorovaikutuksessa voi olla haasteita.

1. Yritysten toimintamalleihin, prosesseihin ja kannusteisiin sekä ihmisten rooleihin liittyvät lukkotilanteet
2. Ajattelun lukot ja yhteisen kielen puuttuminen
3. Sopivan neuvottelu- ja kehityskumppanin tavoittaminen ja kiinnostuksen herättäminen (Valokari ym. 2009, 203).

## 5.2 Toimittajien valinta hankintaprosessilla

Paras tapa valita toimittaja on lähestyä toimittajamarkkinoita hankintaprosessilla, jolla varmistetaan parhaat toimittajat yritysten käyttöön tuotteiden, raaka-aineiden, komponenttien, osakokoonpanojen ja palveluiden osalta. Aina ei tarvitse käydä läpi hankintaprosessin vaiheita varsinkaan silloin, jos kyseessä on entuudestaan tuttu toimittaja, jolta saa tuotteita parhaaseen markkinahintaan. Hankintaprosessi tulisi aina käydä läpi silloin, kun on tilattava uusia tuotteita ja löydettävä niille sopiva uusi toimittaja. Kun

hankintaprosessi toteutetaan kunnolla, prosessi voi kestää jopa kuukausia. (Logistiikanmaailman www-sivut 2019.)

Kuvio 4. havainnollistaa, kuinka hankintaprosessi suoritetaan ja kuinka toimittajien valinta tehdään. Ennen toimittajien valintaa kartoitetaan tarve eli mitä tarvitaan ja mihin. Tämän jälkeen tulisi analysoida mahdollisia toimittajia tuotteelle, ja on myös hyvä selvittää, kuinka markkinat ovat jakautuneet toimittajien kesken. Toimittajien joukosta valitaan tämän jälkeen ne, jotka parhaiten vastaavat yrityksen tarpeisiin ja lähetetään näille toimittajille tietoa tarvittavasta tuotteesta ja tarjouspyyntö. Tarjosten joukosta on merkittävintä löytää paras toimittaja, jonka kanssa neuvotellaan sopimus ja aloitetaan yhteistyö. (Logistiikan maailma www-sivut 2019.)



Kuvio 4. Hankintaprosessi toimittajien valinta. (Logistiikan maailma www-sivut 2019.)

### 5.3 Tukkukaupan toimittajien toimittajasuhteiden hallinta

Tukkukaupan alalla tärkeintä on löytää oikea tuote oikeaan hintaan. Samalla tuotteella voi olla monta toimittajaa, joten on ratkaisevaa hallita sopimus- ja hintaneuvottelut sekä samalla ylläpitää hyvät suhteet eri toimittajiin. Mikäli avaintoimittajalla ilmenee tilapäisiä toimitusongelmia, tukkukaupalla täytyy aina olla toissijaisia toimittajia, jotka voivat tarvittaessa korvata avaintoimittajan. (Kohtamäki 2005, 56.)

Tukkukaupan toimittajasuhteiden ohjaus määrittää eniten hybridiohjauksen kuvausta. Suhteita ohjataan kilpailun, hierarkkisten rakenteiden ja luottamuksen kautta. Yritys hyödyntää näin monien eri toimittajien politiikkaa. Joitakin tuotteita tilataan useammalta toimittajalta saaden näin toimittajien välille kilpailua aiheuttamatta kuitenkaan yhtä suuria kustannuksia kuin jatkuvasta kilpailuttamisesta tulisi. Hybridiohjausta toimittajien suhteen pidetään myös pysyvänä, joten toimittajan ja tukkukauppiaan välille ehtii syntyä luottamusta ja yhteisiä tavoitteita. Tällä tavalla vältetään myös yhden

toimittajan tuomat toimitusriskit. Muita ohjauksen malleja ovat hintaohjaus, hierarkkinen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus. (Valkokari ym. 2009, 170-171.)

## 6 TOIMITTAJIEN ARVIOINTI JA JAOTTELU

### 6.1 Arvioinnin ja jaottelun periaatteet

Virhekäsitys on, että toimittajia tulisi arvioida vain silloin, kun tehdään sopimusta uuden toimittajan kanssa. Toimittajasuhteen aikana on tärkeää jatkuvasti arvioida toimittajan käytäntöjä ja merkitystä yritykselle. Toimittajien jaottelussa on mietittävä yrityksen omia strategioita ja tarpeita. Uutta toimittajasuhdetta solmittaessa arviointi on erityisen tärkeää ja jo olemassa olevissa, hyvissä toimittajasuhteissa uudelleenarvioinnin pitäisi olla säännöllistä. Mitä useammin uudelleenarviointia tehdään, sitä helpompi on huomata ongelmakohtia tai vastavuoroisesti tulevaisuuden mahdollisuuksia toimittajan kanssa. (Ostring 2003, 14.)

Toimittajia voidaan hyvin arvioida auditoinneilla. Toimittaja-auditointeja tehdään, koska halutaan varmistaa toimittajien kapasiteetti, laatujärjestelmä ja osaaminen. Auditoinnit perustuvat yrityksestä tehtäviin havaintoihin, ja ennen auditoinnin tekoa yrityksen tulee kertoa toimittajalle kertoa, mitä tältä odotetaan. Auditoinnit auttavat pienentämään riskejä ja estämään laatu- ja tuotanto-ongelmia. Jotta auditointien toteutus on järkevää, niitä tulisi tehdä säännöllisesti, mutta valitettavasti joskus yritykset audittoivat vasta, kun ongelmia alkaa syntyä. (Logistiikan maailman www-sivut 2019.)

Auditoinnin tekijä voi olla yrityksen oma edustaja tai ulkopuolinen toimija. Auditoinnin tulee olla pätevä ja mahdollisesti omata laajaa tietämystä standardeista ja erilaisista prosesseista. Tämän takia auditointiin suositellaan ammattitaitoista pienryhmää, johon pyritään sisällyttämään henkilöstöä monista eri osastoista. Auditointien koetaan parantavan ja tehostavan myös ostaja-toimittajasuhdetta. (Logistiikan maailman www-sivut 2019.)



Toimittaja-arviointeja ja -auditointeja kannattaa tehdä varsinkin, jos yritys huomaa toimittajan toimintavarmuudessa suuria vaihteluja. Toimitusvarmuus tarkoittaa, että toimittaja kykenee tuottamaan sovitun tuotteen tai palvelun asiakkaalle siihen sovitussa ajassa, tavassa ja hinnassa. Toimitusvarmuus ei voi toteutua, jos ostossa tehdyt ehdot eivät toteudu. Toimitusvarmuuteen auttaa, ettei toimittaja sovi liian tiukkoja toimitusaikoja omille tuotteilleen ja informoi asiakasyritystä aina, kun muutoksia tapahtuu. (Olshin 2018.)

Yrityksen sisällä toimittajien kartoitusta ja jakoa kannattaa tehdä määrittelemällä toimittajat neljään kategoriaan Strategic Supplier (strateginen toimittaja), Tactical Supplier (taktinen toimittaja), Operational Supplier (operatiivinen toimittaja) ja Commodity Supplier (kulutushyödyketoimittaja).

1. Strategic supplier (strateginen toimittaja): toimittaja, joka välittää tärkeimpiä tavaroita tai palveluita yritykselle. Nämä toimittajat muodostavat “pohjan” toimittajasuhteille ja luovat mahdollisuuksia sekä yritykselle että yrityksen omille asiakkaille. Ne tukevat koko yrityksen edellytyksiä parempaan tulokseen ja auttavat pysymään kilpailukykyisenä. Näiden toimittajien kanssa tulisi tehdä todella läheisesti yhteistyötä.
2. Tactical Supplier (taktinen toimittaja): taktisten toimittajien toimitukset ovat suurempia ja tapauskohtaisempia kuin strategisten toimittajien. Tärkeimmät ominaisuudet taktisissa toimittajissa ovat korkea laatu, oikea hinta ja oikea aika eli nämä toimittajat valitaan ja arvioidaan tiettyä akuuttia tarvetta varten.
3. Operational supplier (operatiivinen toimittaja): nämä toimittajat vastaavat tiettyyn tarpeeseen samalla tavalla kuin taktinen toimittaja. Ne voivat olla todella merkittäviä, jos tuotetta ei saa muilta toimittajilta, ja jos ne toimittavat tuotteita tai palveluita, jotka auttavat jokapäiväistä toimintaa kuten esimerkiksi markkinointia, laskutusta tai teknologiaa.
4. Commodity supplier (kulutushyödykkeidentoimittaja): nämä toimittajat toimittavat tuotteita tai palveluita, jotka ovat helposti korvattavissa ja niiden strateginen arvo yritykselle on pieni verrattuna muihin toimittajiin. Kulutushyödyketoimittajat saavat vähemmän huomiota ja tarjoavat vähemmän mahdollisuuksia tiiviille yhteistyölle kuin muut toimittajat. (DelVecchio 2019; Scarborough 2013.)

## 6.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi on luokittelu, jonka avulla voidaan määrittää asioiden suoravaikutus yritykselle. ABC-analyysillä voidaan toimittajien lisäksi jakaa tuotteet niiden varaston kiertonopeuden mukaan ja asiakkaat niiden ostovoiman mukaan (Purchasing and procurement center www-sivut). ABC-analyysiä käytetään, kun halutaan, että mittaus ja arviointi tapahtuu nopeasti eikä häiritse muuta liiketoimintaa. ABC-analyysi pohjautuu Pareto-periaatteeseen: 20/80 suhde, jossa pieni määrä aiheuttaa suurimman vaikutuksen eli 20 % aiheuttaa 80 % toiminnasta. (Jaskari 2016.)

ABC-analyysi on monille tutumpi varastoitavien tuotteiden varastohallinnasta, mutta samaa periaatetta on hyvä käyttää myös toimittajiin, koska se auttaa luokittelemaan ja priorisoimaan toimenpiteitä. Toimittajien hallinnassa A-kategorian toimittajat edustavat noin 10-15 % kaikista toimittajista, mutta aiheuttavat 80 % koko yrityksen kuluista. B-kategorian toimittajat edustavat noin 20-25 % toimittajista ja noin 15 % koko yrityksen kustannuksista. C-kategorian toimittajat edustavat 60-70 % toimittajista ja noin 5 % yrityksen kuluista. (Belemans 2012.)

## 6.3 Tukkukaupan toimittajien arviointi ja jaottelu

Tukkukaupoissa tärkeää on hallita samanaikaisesti suurta määrää toimittajia. Kaikkien toimittajien arviointi ei ole mahdollista, mutta arviointiin olisi hyvä ottaa ainakin tukkukaupan avaintoimittajat. Silloin ei tarvitsisi investoida aikaa ja rahaa täysin satunnaisten toimittajien arviointiin. (Logistiikan maailma www-sivut 2019.)

Tukkukaupan toimittajien arvioinnin tai jaottelun voi tehdä samalla tavalla kuin muisakin yrityksissä esimerkiksi teollisuuden puolella. Arviointia tulisi edelleen suorittaa systemaattisesti tukkukaupoissa ja tiettyjen kriteerien kanssa. Tukkukaupassa jaottelu kannattaa tehdä jakaen toimittajat niiden tarpeellisuuden mukaan esimerkiksi ABC-logiikalla. (Logistiikan maailma www-sivut 2019; Jaskari 2016.)

## 7 TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT MENETELMÄT

### 7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, millainen tutkimusongelma on kyseessä (Kananen 2015, 63). Tutkimusmenetelmä voi olla tutkimuksellinen tai toiminnallinen. Tutkimuksellisen menetelmän voi jakaa vielä laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) ja toiminnallisen menetelmän voi jakaa projektityöhön, kehityshankkeeseen tai ilmaisulliseen työhön (Lapin amk:n www-sivut 2019). Molemmat tutkimusmenetelmät pitävät sisällään analyysi- ja aineistonkeruumenetelmät, joiden avulla tutkija purkaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset (Kananen 2015, 64).

Tämä opinnäytetyö tehdään laadullisena työnä, ja laadullinen opinnäytetyö noudattaa pääsääntöisesti yleistä tutkimusprosessia, jossa ensin valitaan aihe ja siihen sopivat tutkimusongelmat, minkä jälkeen valitaan paras mahdollinen tutkimusmenetelmä ja perehdytään aiheen teoriaan. Teorian sisäistämisen jälkeen kerätään aineistoa empiiriseen osaan ja tämä vaihe kestää niin kauan, kunnes tekijä pystyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tekijän tulee kerätä aineistoa tutkittavasta aiheesta mahdollisimman laajasti eri lähteistä saadakseen kattavan tuloksen. (Kananen 2015, 128.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään usein haastattelua, havainnointia, kyselyitä ja erilaisia dokumentteja. Dokumentteina hyväksytään kaikki mahdollinen kirjoitettu, kuvallinen tai äänitetty aineisto. Kaikkien menetelmien tulee tukea opinnäytetyöntekijän omia tulkintoja ja näkemyksiä. Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua avointa haastattelua, opinnäytetyön tekijän omaa havainnointia ja kohdeyrityksestä saatuja dokumentteja. (Kananen 2015, 131-132.)

Työn lopputuloksena ovat toimintasuositukset kohdeyritykselle niiden työkäytäntöjen kehittämistä, jotka auttavat toimintaa. Tavoitteena on koota yritykselle kattava kokonaisuus tutkittavasta tiedosta myöhempää käyttöä varten. (Kananen 2015, 73; Lapin amk:n www-sivut 2019.)

## 7.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Toivottavaa olisi, että opinnäytetyön tulokset olisivat luotettavia. Opinnäytetyön tekijä on koko kirjoitusprosessin ajan miettinyt työn luotettavuutta ja yhteenvedossa analysoinut mahdolliset luotettavuutta vähentävät asiat. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuskäsitteitä, joilla tahdotaan varmistaa, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat oikeita. (Kananen 2015, 342, 343.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä. Jos tutkimus toistetaan uudestaan, tulisi tulosten olla samanlaiset ja vertailtavissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan, että tutkimuksessa on mitattu oikeita asioita. Menetelmät ja mittarit eivät aina välttämättä vastaa täysin sitä, mitä tutkija olettaa tutkivansa, ja siksi on validiuden tarkentamiseksi hyvä käyttää useampaa kuin yhtä menetelmää. Tässä tutkimuksessa käytetään tutkijan omaa havainnointia, kerättyä tietoa kohdeyrityksen ohjelmasta ja työntekijöiden haastatteluja. (Kananen 2015, 343; Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

## 7.3 Käytetyt menetelmät ja ohjelmat

Empiirisen tiedon keräämiseen tullaan käyttämään havainnointia, aineiston keruuta kohdeyrityksen Logistigar-ohjelmasta ja haastatteluja. Logistigarista löydetään suoraan tiedot toimittajien yritykselle toimittamista volyymeista ja kuinka suuresta toimittajasta on kyse. Kerätystä tiedosta voidaan tarkastella, kuinka ostoja tulisi tehdä ja onko mahdollista jakaa toimittajia ostajille järkevästi. Tarkoituksena on käyttää myös opinnäytetyön tekijän havainnointia kohdeyrityksen tavoista toimia. Havaintojen teko ei kuitenkaan yksinään auta, vaan tarvitaan analysointikykyä, jotta voidaan kerätä ja yhdistellä havaittuja asioita. Havainnoinnin lisäksi on aikomus käyttää aikaa tutkien kohdeyrityksen ohjelmistoa, jossa on ajankohtaista tietoa toimittajista. Opinnäytetyössä käytetään myös kohdeyrityksen tuloslaskelmatietoja kuuden vuoden ajalta. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä tietoa organisaation, ryhmien

ja yksilöiden toiminnasta. Hirsjärvi ym. toteavat kirjassaan Tutki ja kirjoita, kuinka havainnointi sopii hyvin kvalitatiiviseen tutkimukseen yhdeksi menetelmäksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 183, 213.)

Ostajia tullaan haastattelemaan ja näin saadaan tietoa siitä, mikä nykyisissä käytännöissä toimii ja mikä ei, ja mikä vaatisi muutoksia toimittajien jaottelussa ja hallinnassa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja vaikka usein laadullisessa tutkimuksessa on tapana käyttää strukturoitua kyselyä, nämä haastattelut tehdään avoimilla kysymyksillä eli puolistrukturoituna. Vastausten sisällöstä voi tulla todella kirjavaa, mutta kysymyksiä ei tule olemaan monta. Vastaukset voidaan kirjata narratiivisesti ja tehdä samalla tulkintoja haastateltavista ja nauhoittaa vastaukset. Haastatteluihin voidaan palata takaisin. (Kananen 2015, 74, 139.)

Haastattelu on tukeva tutkimusmenetelmä, kun halutaan saada ilmi mielipiteitä, tiettyjä käyttäytymisiä tai sellaisia tutkimusalueita, joista ei tiedetä kovinkaan paljon. Haastattelu ja havainnointi tukevat hyvin toisiaan ja molemmista voidaan kerätä tietoja täydentämään toisiaan. Haastattelun suurimpina haittapuolina voi olla, että opinnäytetyön tekijä saattaa ohjailta haastateltavia lisäkysymyksillä. Johdattelevien kysymysten kysyminen on epäeettistä ja voi vääristää työn tulosta. (Kananen 2015, 143, 151.)

Opinnäytetyössä käytetään apuna Logisticar-ohjelmaa, jotta saadaan kaikki mahdollinen tieto ostoista ja toimittajista. Logisticarin tiedot ovat aina vain yhden vuoden mitaisia. Logisticar on perustettu v. 1995 tehostamaan asiakkaidensa toimitusketjunhallintaa sekä informaatio-, materiaali- ja rahavirtojen hallintaa. Logisticarin toiminta-ajatus perustuu ABC-analyysiin ja -ajatteluun ja ohjelmistosta saa valmiit raportoinnit suoraan yrityksen omaan käyttöön. Logisticarin ohjelma on myös muokattavissa juuri tietyn yrityksen tarpeisiin. Logisticar kertoo ostajille, kuinka monta kappaletta varastossa tiettyä tuotetta on ja kuinka monta Logisticar suosittelee ko. tuotetta ostettavaksi. (Logisticar www-sivut 2019.)

Myös kohdeyrityksen oma toiminnanohjausjärjestelmä auttoi keräämään tietoja. Kohdeyrityksellä on käytössään Visma L7. Vismasta saadaan tietoja pidemmältä aikaväliltä kuin Logisticarista. Visma on perustettu Norjassa vuonna 1996, Suomeen Visma on saapunut 2001. Vismalla on yli 50000 asiakasta Suomessa ja se on pohjoismaiden

johtava yritysohjelmistojen, IT-konsultoinnin ja -projektien tarjoaja. (Visma www-sivut 2019.)

#### 7.4 Työn eteneminen

Ennen kesää 2019 työstä tehtiin suunnitelma ja muotoiltiin tutkimuskysymykset, joiden mukaan kesän aikana etsittiin teoriaa. Kun teorit oli kirjattu, muokattiin haastattelukysymykset valmiiksi ja toteutettiin haastattelut. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada opinnäytetyö tehtyä valmiiksi syksyn vuoden 2019 aikana ja tämä tavoite on edelleen saavutettavissa.

Työn materiaalien kerääminen tehtiin yhdessä kohdeyrityksen järjestelmäasiantuntijan kanssa ja kohdeyrityksessä olevan ohjaajan avulla. Järjestelmät, joista tiedot kerättiin, olivat edellä mainittu Logisticar (otanta-ajanjakso 27.9.2018-27.9.2019) ja kohdeyrityksen oma toiminnanohjausjärjestelmä Visma L7. Saatuja tietoja käsiteltiin excelillä, josta saatiin erikseen selville, mitkä toimittajat olivat yhteisiä koko talolle ja kuinka korkealla ABC-jaottelussa ne olivat. Excelillä tehtiin myös tarvittavat graafiset kuviot.

Haastattelut tehtiin 18.9.2019 kohdeyrityksen omissa tiloissa yksilöhaastatteluina. Osa voitiin tehdä rauhallisessa kokoushuoneessa, mutta osa jouduttiin tekemään ostajien omissa huoneissa, joissa liikkeeseen käymään tulleet asiakkaat välillä häiritsivät haastatteluhetkeä. Kysymykset käytiin ennen haastattelua läpi kohdeyrityksen ohjaajan kanssa, jotta voitiin varmistaa, että ne varmasti edistävät työn etenemistä ja antavat kaikki ne vastaukset, jotka auttavat pääsemään hyvään lopputulokseen. Kohdeyrityksessä toimii kuusi ostajaa, joista kahta ei haastateltu. Toinen heistä tulee jäämään eläkkeelle vuoden 2019 aikana, joten sekä opinnäytetyön tekijä että kohdeyrityksessä oleva ohjaaja kokivat hänen haastattelemisensa epärelevantiksi. Toinen haastatteluista pois jäänyt ostaja estyi työkiireiden takia. Haastatteluiden aikana opinnäytetyön tekijä esitti myös tarkentavia kysymyksiä, jos katsoi sen tärkeäksi.

Haastattelut kestivät noin 15 minuuttia kolmen haastateltavan ostajan kohdalla. Yksi haastattelu kesti huomattavasti kauemmin, melkein 30 minuuttia, ja tämä saattoi johtua

siitä, että haastattelu oli mahdollista toteuttaa kokoustilassa. Muut haastattelut olisivat voineet olla pidempiä ja erilaisia, jos olosuhteet olisivat olleet kaikissa samat. Opinnäytetyön tekijän mielestä häiriöt osassa haastatteluista saattoivat keskeyttää haastateltavan ajatuksen ja vastauksen, joten joitakin tietoa on voinut jäädä puuttumaan. Haastatteluiden tulokset litteroitiin ensin erilliselle word-dokumentille, minkä jälkeen opinnäytetyön tekijä kirjoitti yhtenevän tekstin kaikista haastatteluista.

## 8 HAASTATTELUT OSTAJILTA

### 8.1 Haastattelujen tavoite

Haastattelu valittiin hyväksi tavaksi saada lisää tietoa kohdeyrityksen toimintatavoista. Tavoitteena oli haastatella ostajia mahdollisimman kattavasti ja selvittää, mikä heidän mielestään on tällä hetkellä haasteellista ostamisessa. Haluttiin myös tietää, mitkä ostokäytännöt toimivat hyvin ja mitä toimintoja olisi tarpeen muuttaa.

Ostajilta selvitettiin muun muassa käyttävätkö he ABC-logiikkaa apunaan, ja jos käyttävät, kokevatko he siitä olevan hyötyä. Tärkeää tietoa oli myös selvittää, pitäisikö ostoja keskittää vielä enemmän vai onko tällä hetkellä käytössä oleva malli toimiva. Haastatteluissa kysyttiin myös mahdollisista toiveista toimintasuosituksiin.

Kysymykset muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi (LIITE 1) ja haastattelut nauhoitettiin, jotta opinnäytetyön tekijä pystyisi palaamaan nauhoitteisiin. Tuloksista kerättiin kattavaa yleistä tietoa, joka avaisi enemmän nykyistä toimittajatilannetta kohdeyrityksessä.

### 8.2 Haastatteluiden tulokset

Vaikka toimittajia on paljon, ostajat eivät pitäneet niiden määrää liian suurena, koska se on ostajien mielestä hallittavissa. Ostajat mainitsivat myös, kuinka

kohdeyrityksessä on ollut tarkoituksenakin kerätä suuri toimittajamäärä. Siten voidaan loppuasiakkaille tarjota mahdollisesti erikoisempia tuotteita hyvään sopimushintaan, minkä koetaan olevan hyvää palvelua asiakkaille. Kaksi ostajaa totesi, kuinka pienempi toimittajamäärä saattaisi auttaa keskittämisessä paremmin, mutta he painottivat silti, että heidän mielestään nykyinen toimittajamäärä on hyvin hallittavissa.

Haastatellut yrittävät keskittää ostoja mahdollisuuksien mukaan jo pelkästään ajankäytön takia. Keskittäminen koetaan järkeväksi, mutta samalla ostajat mainitsivat, kuinka se ei aina ole mahdollista. Ongelmia voi tulla esille, jos avaintoimittajilla ei olekaan tavaraa varastossaan, ja ostaja on tehnyt keskittämistä unohtaen muut mahdolliset toimittajat. Tällöin tuotteiden hinta voi nousta, kun joudutaan etsimään muita toimittajia.

Kaikki ostajat pitivät hyvänä apuna Logisticaria, johon ostajat ovat tallentaneet valmiiksi toimittajien tuotteet ja ostoehdotukset. Ostajat yrittävät suosia suuria toimittajia, mutta joskus on pakko turvautua pienempiin toimittajiin, mikä tarkoittaa melkein automaattisesti tuotteiden hinnassa muutosta ylöspäin. Joissain tuotteissa on pakko ostaa tiettyä tuotemerkkiä saatavuuden takia. Ostajien työkokemus auttaa heitä löytämään kaikille tuotteille oikeat toimittajat.

Työkalu- ja kiinnitystarvikkeidenosastolla on selkeä jako ostamisessa, koska molemmilla puolilla on vain yksi ostaja. Käteismyyjien ostot ovat ostajien mielestä hallinnassa, koska he ostavat niin sanottuja R-tuotteita, jotka eivät ole kohdeyrityksen varastoimia tuotteita. Käteismyyjien ostoista on aiheutunut eniten ongelmia talous- ja logistiikkaosastoille, koska joskus käteismyyjien ostodokumenteista ei löydy ostoriiveiltä tuotetietoja ja niitä joudutaan lisäämään jälkikäteen. Tästä puhuttiin haastateltavien ostajien kanssa ja ilmeisesti tähän on tulossa muutosta.

Kunnossapito- ja hydraulikkaosastolla jako on myös selkeä ja tärkeänä ostajat pitävät keskinäistä kommunikointia. Tämä tapahtuu niin ostajien kuin kunnossapito- ja hydraulikkaosaston käteismyyjien kanssa. Käteismyyjät tuovat ostajille tiedon tarvitsemistaan varastoitavista tuotteista ja R-tuotteista. Toimintamalli on tällä hetkellä erilainen kuin työkaluosastolla ja kaikki ostajat ovat olleet tyytyväisiä tähän, koska heillä on kaikki kontrolli siitä, mitä ostetaan ja milloin.



Toimittajasuhteiden ylläpidossa ostajat sanoivat henkilökemioiden vaikuttavan erittäin paljon. Koska kohdeyritys ei ole isoille toimittajilleen suurin asiakas, on suhteet pidettävänä hyvinä. Siksi ostajat kokivat tärkeäksi pitää myös pienempiin toimittajiin hyvät suhteet. Näille toimittajille kohdeyritys saattaa olla A-luokan asiakas, joka voi saada erinomaisia alennuksia.

Ostajat sanoivat arvioivansa toimittajia suhteellisen vähän tai ainakaan eivät tee systemaattista seurantaa. Jos ostajat huomaavat, että jokin tuote ei ole saapunut, he alkavat seuraamaan toimitusaikoja tarkemmin. Useinkaan ostajilla ei ole henkilökohtaisesti aikaa tehdä varsinaisia toimittaja-arviointia. Kohdeyrityksellä on kuitenkin tarkoitus luoda mittareita, jotta toimittaja-arviointia voidaan parantaa ja saada tietoja nopeammin.

Ostajat mainitsevat, kuinka heidän oma työkokemuksensa ja tietotaitonsa auttavat uusien toimittajien etsimisessä ja tässä etsinnässä parhaana tapana he pitävät suoraa yhteyttä valmistajiin, jotta vältetään turhat välikädet. Toiseksi vaivattomimpana tapana uusien toimittajia etsinnässä pidetään Googlea. Kuvion 4. kuvaamaa hankintaprosessia ostajat käyttävät kokonaisuudessaan silloin, jos ei ole kiire saada tuotetta nopeasti, vaan on aikaa kysellä monelta toimittajalta tarjousta ja valita niistä paras mahdollinen.

Toiveena toimittajasuosituksista tuli, kuinka voitaisiin tietyistä kumppaneista pitää kiinni ilman, että koetetaan etsiä muualta halvemmalla. Ne ostajat, joilta kyseinen toive tuli esille, huomauttivat, että vakituksia toimittajia ei pitäisi jättää käyttämättä vain siksi, että jostain saa saamaa tuotetta halvemmalla. Ei haluta aiheuttaa ongelmia ja vaikeuttaa toimittajasuhteita, eikä näin aiheuttaa ostamisen liiallista pirstoutumista.

## 9 KOHDEYRITYKSEN TOIMITTAJAT

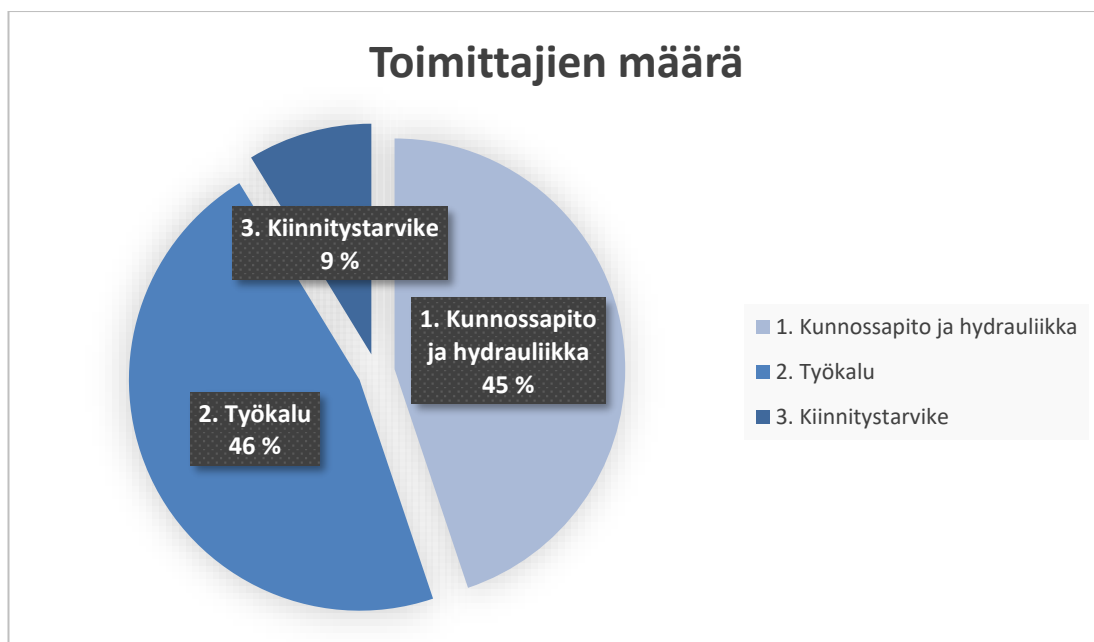
### 9.1 Toimittajat

Toimittajat ovat kohdeyritykselle erittäin tärkeitä, ja koska kyseessä on keskikokoinen yritys, jolla on isoja asiakkaita hoidettavanaan, voi toimittajien rooli olla merkittävä.

Kohdeyrityksen liiketoiminta tukeutuu hyvien toimittajien ja toimittajasuhteiden varaan, koska näin varmistetaan mahdollisimman hyvä palvelu loppuasiakkaille. Kohdeyrityksellä on monta toimittajaa, joista tietyt ovat A-luokan toimittajia, mutta niiden varaan ei jätetä kaikkea. Jos toimitus A-luokan toimittajilta kestää liian kauan, tuote voidaan etsiä muualta ja näin toimittajien määrä on alati kasvava. Yrityksessä on useita ostajia eri osastoilla ja tällä tehty jakoa, kenen ostajan vastuulla tietyt toimittajat ovat.

Joidenkin toimittajien kanssa kohdeyrityksessä on tehty pitkäaikaisia sopimuksia ja näin tuotteita saadaan ostettua alennetuin sopimushinnoin. Kohdeyritys on saavuttanut hyvän aseman paikkakunnallaan, minkä ansiosta sillä on asiakkainaan paikkakunnan suurimpia yrityksiä. Kohdeyritys hallitsee myös käteismyynnin, jossa menekki on suurta, joten voidaan joskus joutua tilanteisiin, joissa tuotteita on hankittava toimittajaa tarkemmin analysoimatta.

Kunnossapito- ja hydrauliiKANOSASTOLLA on tällä hetkellä 226 toimittajaa, työkaluosastolla 234 ja kiinnitystarvikeosastolla huomattavasti vähemmän eli 44, yhteensä toimittajia kohdeyrityksessä on 504 (Kuvio 5.). Aktiivisia toimittajia Logisticarin mukaan on viimeisen vuoden aikana ollut 323.



Kuvio 5. Toimittajien määrä kohdeyrityksessä.

Suurimmilla toimittajilla on kohdeyrityksen myymälässä niin sanotusti omat hyllypaikat, jotka määräytyvät niiden kanssa solmittujen sopimusten mukaan. Näissä

sopimuksessa saattaa olla tarkkaan mainittu, kuinka monta hyllymetriä heillä tulee olla heidän logoillaan varustettuna. Toimittajat saattavat henkilökohtaisesti käydä tarkistamassa hyllyjensä siisteyttä ja tuotteiden määrää.

Koko taloon toimittavia toimittajia on kahdeksan, ja näistä toimittajista yksikään ei ole millekään osastolle A-luokan toimittaja, ja kaksi toimittajaa näistä kahdeksasta on B-luokan toimittajia. (taulukko 1.) Haastatteluissa kävi ilmi, että tilanteissa, joissa joku toimittaja toimittaa myös toiselle osastolle, ostajat kommunikoivat keskenään ja se heistä, jonka vastuulla kyseinen toimittaja on, voi ostaa tarvittavat tuotteet myös toiselle osastolle. Toimittajatilastoja tutkittaessa havaittiin, että kolmea toimittajaa ei löytynyt kaikkien osastojen omista toimittajien ABC-luokittelusta, vaikka ne ovat toimittaneet koko taloon tuotteitaan.

ABC-luokittelussa		
Kunnossapidon ja hydrauliiikan	Työkalu	Kiinnitystarvike
H	H	H
H	H	F
H	G	F
H	H	E
H	B	G
B	H	
G	H	
	F	H

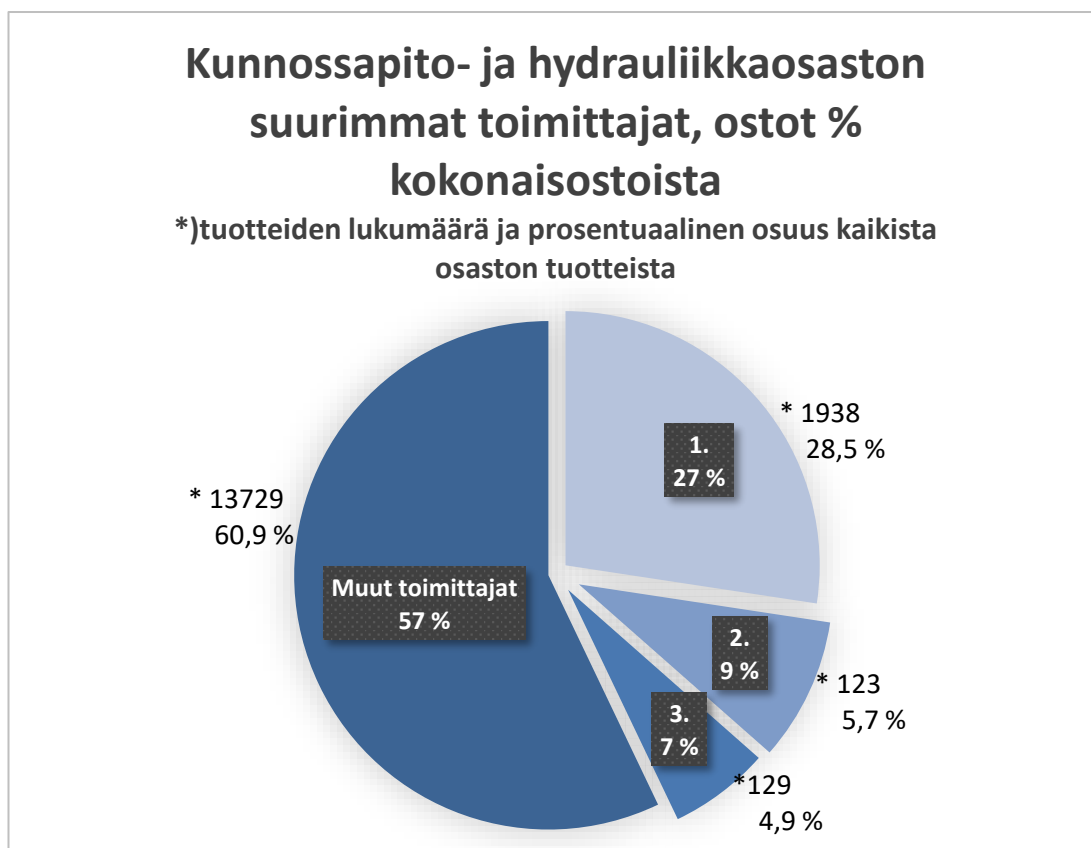
Taulukko 1. Taulukko toimittajista, jotka toimittavat koko taloon ja heidän luokituksensa ABC-luokittelussa.

Kahdella eri osastolla saattaa olla todella paljon yhteisiä toimittajia. Kunnossapito- ja hydrauliiikkaosastolla on työkaluosaston kanssa 36 yhteistä toimittajaa ja kiinnitystarvikeosaston kanssa 16 yhteistä toimittajaa. Työkaluosastolla ja kiinnitystarvikeosastolla yhteisiä toimittajia löytyy 10. Kiinnitystarvikeosastolla yli puolet kaikista toimittajista ovat yhteisiä jonkun toisen osaston kanssa.

## 9.2 Ostomäärät toimittajilta

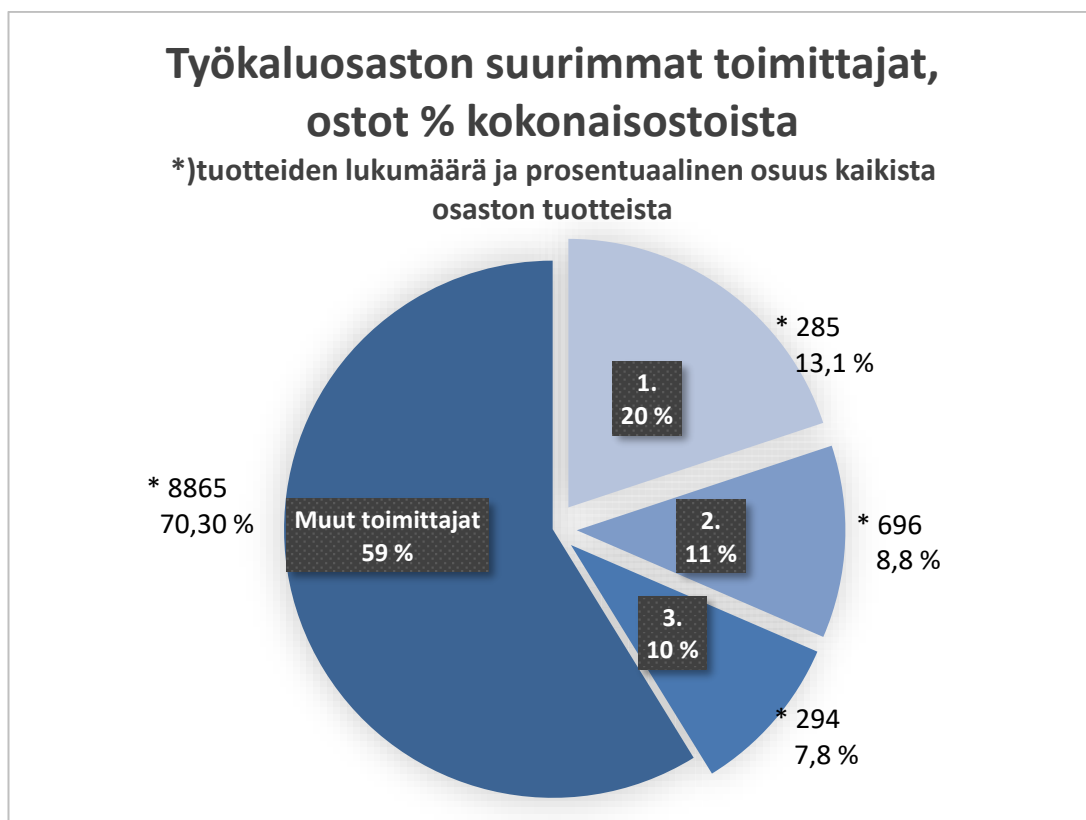
Varastoitavia tuotteita eli nimikkeitä Logisticar-ohjelmasta löytyy 41760 kappaletta. Tuotteet ovat jaettuna kolmeen eri osaan kunnossapidon ja hydrauliiikan 23319, kiinnitystarvike 6196 ja työkalu 12245. Varastoitavien tuotteiden jatkuvan saatavuuden varmistamiseksi kohdeyritys joutuu ostamaan toimittajilta hyvin suuria tuotemääriä.

Kunnossapito- ja hydrauliiikkaosastolla suurimmalta toimittajalta on ostettu 27,4 % kaikista ostoista, jotka tällä osastolla on tehty. Yhteensä tilauksia kyseiseltä toimittajalta on tehty 321 ja keskimäärin ostoissa toimittajalle on ollut noin kahdeksan riviä per osto. Tuotteiden lukumäärä, joka suurimmalta toimittajalta tulee, on huomattavasti enemmän kuin kahdelta seuraavalta toimittajalta yhteensä, mikä käy ilmi kuviosta 6. Kunnossapito- ja hydrauliiikkaosaston vuosiosot ovat olleet noin 1,9 miljoonaa euroa, joka on noin 40 % kaikkien kolmen osaston ostojen yhteisarvosta.



Kuvio 6. Kunnossapito- ja hydrauliiikkaosaston suurimmat toimittajat, ostot % kokonaisostoista.

Työkaluosastolla suurimmalta toimittajalta ostetaan 19,9 % kaikista ostoista. Suurimmalta toimittajalta on vuoden aikana tullut 149 eri tuotetta. Suurimmalta toimittajalta on tarkastellun vuoden aikana tilattu 56 kertaa, rivejä yhdessä ostossa on keskimäärin ollut seitsemän. Kuvio 7. näkee, että toiseksi suurimmalta toimittajalta työkaluosastolla tulee lukumäärällisesti enemmän tuotteita kuin suurimmalta toimittajalta. Tämän osaston kokonaisostojen prosentuaalinen jako ei ole yhtä iso kuin muilla osastoilla, vaan erot ovat pienempiä. Työkaluosaston vuosiotot ovat olleet noin 2,9 miljoonaa euroa, joka on noin 55 % kaikkien kolmen osaston ostojen yhteisarvosta.



Kuvio 7. Työkaluosaston suurimmat toimittajat, ostot % kokonaisostoista.

Kiinnitystarvikeosaston toimittajista suurin on toimittaja, jolta ostetaan 40,8 % tuotteista ja seuraavilta toimittajalta ostetaan 15 %. Suurimmalta toimittajalta on tarkastellun vuoden aikana tilattu yhteensä 65 kertaa ja rivejä on yhdessä ostossa ollut keskimäärin 12. Kuvio 8. näyttää hyvin, kuinka kiinnitystarvikeosastolla suurin toimittaja on erittäin merkityksellisessä osassa, koska sieltä tehtyjen ostojen euromäärä on huomattavasti isompi kuin seuraavana tulevien toimittajien. Kiinnitystarvikeosasto eroaa muista osastoista siinä, että toiseksi suurimmalta toimittajalta tehtyjen ostojen rahallinen arvo ei korreloi tuotteiden lukumäärän kanssa, vaan kolmanneksi suurimmalta

toimittajalta tulee prosentuaalisesti eniten tuotteita. Vaikka kiinnitystarvikeosaston ostot ovat vain noin 300 000 euroa, eli noin 5 % kokonaisostoista vuodessa, se on silti erittäin tärkeä osa kohdeyrityksen liiketoimintaa. Kohdeyrityksen asiakkaat ovat totuneet luottamaan siihen, että sieltä löytyvät kaikki erikoisimmatkin kiinnitystarvikkeet, joilla on erityisominaisuuksia.

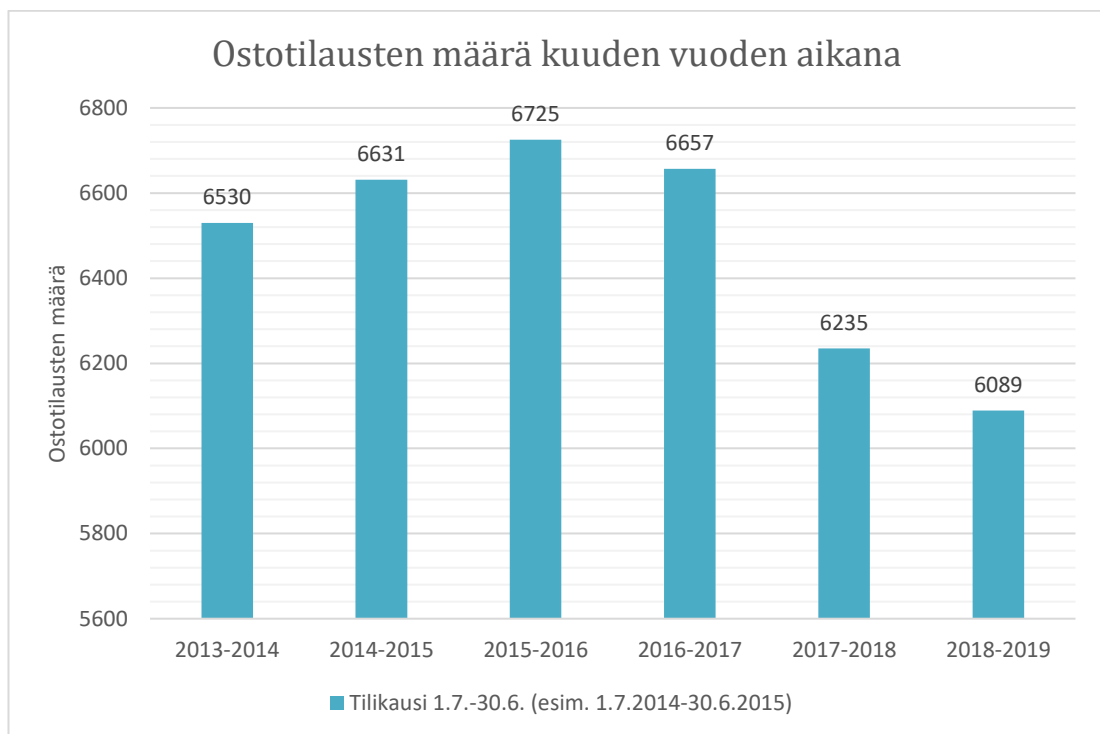


Kuvio 8. Kiinnitystarvikeosaston suurimmat toimittajat, ostot % kokonaisostoista.

ABC-logiikan Pareto-periaate eli 20/80 ei toteudu kohdeyrityksen yhdelläkään osastolla. Kiinnitystarvikeosasto on lähimpänä 20/80 jakoa, siellä kolmen suurimman toimittajan ostot kattavat koko ostoista 68 %. Työkaluosastolla ja kiinnitys- ja hydraulikaosastolla kolme suurinta toimittajaa kattaa vain noin 40 % ostoista. Pareto-periaate kuvastaa, kuinka 20 % vaikutus aiheuttaa 80 % asiasta eli toimittajissa isoimpien toimittajien osuus pitäisi olla noin 20 % ja niiden tulisi toimittaa noin 80 % tuotteista.

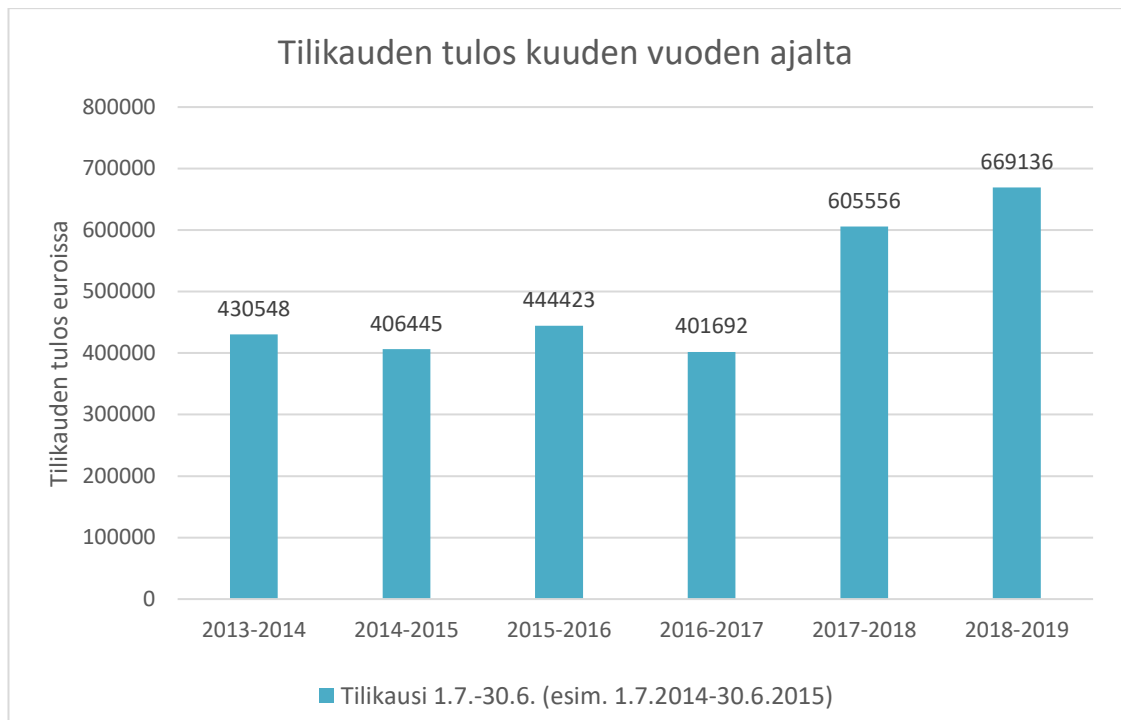
Kuvio 9. kuvaa, kuinka ostomäärät ovat muuttuneet kuuden vuoden aikana kohdeyrityksessä. Ostojen määrä näyttää olevan kuvion mukaan vähentynyt ja tämä johtuu kohdeyrityksessä tapahtuneista muutoksista. On yritetty tehdä ostoja enemmän kerralla, jottei yksittäisiä muutaman rivin ostoja tulisi niin paljon. Kohdeyrityksessä on myös tehostettu ostojen keskittämistä, mikä myös näkyy ostojen määrän vähenemisessä.

Jotta tästä muutoksesta saataisiin enemmän tietoa, esitellään opinnäytetyössä myös tilikauden tulosta kuvaava kuvio (kuvio 10.).



Kuvio 9. Ostotilausten määrä kuuden vuoden aikana.

Kuvio 10. kertoo, ettei ostotilausten lukumäärän vähentyminen vuosien aikana tarkoita kohdeyrityksen tuloksen heikentymistä, vaan päinvastoin. Tästä kuviosta 10. näkee, kuinka kahden viimeisen tilikauden tulos on selvästi kasvanut. Voidaan siis päätellä, että ostojen keskittäminen ja parempi suunnittelu on omalta osaltaan auttanut tilikauden tuloksen kasvuun. Ostojen keskittäminen tai parempi suunnittelu ei tietenkään yksinään tulosta nosta, vaan kaikilla eri osa-alueilla tulee tehdä muutoksia, jotta voidaan päästä kyseisiin tuloksiin.



Kuvio 10. Tilikauden tulos kuuden vuoden ajalta.

### 9.3 Toimittajasuhteiden hallinta

Ostajan täytyy ensin tunnistaa tarve ostaa tuotetta, lähettää tarjouspyyntöjä monelle toimittajalle ja mahdollisesti analysoida toimittajien joukosta parhaat toimittajaehdokkaat. Tämän jälkeen vertailtava saatuja tarjouksia, valittava oikea toimittaja ja sen jälkeen neuvoteltava sopimushinnat ja lopuksi tehtävä tilaukset.

Opinnäytetyön tekijän havainnointien perusteella voidaan sanoa, että toimittajat ovat kohdeyritykselle tärkeitä ja toimittajasuhteet moniin suuriin toimittajiin ovat hyvät. Alueen toimittajien kanssa pyritään kohdeyrityksessä koko ajan avoimeen keskusteluun ja mahdollisesti sopimaan uusista sopimushinnoista. Kuten aikaisemmin on mainittu, toimittajasuhteiden hallinta kohdeyrityksessä on todella tärkeää, koska koko liiketoiminta ja -idea perustuu luotettaviin toimittajiin.

Uusien toimittajien etsintä tehdään kohdeyrityksessä todennäköisesti kovassa kiireessä, joten ei ole tarpeeksi aikaa tutkia kaikkea mahdollista toimittajamarkkinoista kuten perinteiseen hankintaprosessiin oikeasti kuuluisi. Tavoitteena on toimittaa tuotteita tärkeille asiakkaille sopivaan hintaan äärimmäisen tehokkaasti. Koska



toimittajasuhteita ohjataan kohdeyrityksessä kilpailun ja luottamuksen kautta, ei aina tarvitse tehdä täyttä kilpailuttamista toimittajien välillä.

#### 9.4 Kustannukset ja keskittäminen

Aikaisemmin on sivuttu hieman kustannusten mahdollista nousua, jos aina tulee etsiä uusia toimittajia, mutta hankintakustannusten rinnalla on olemassa muita kustannuksia, joista käytetään kohdeyrityksessä nimeä rivikustannukset. Tilaus-toimitusketjun monet kustannuksen osat aiheutuvat ensinnäkin henkilöstökuluista, joita syntyy tiedon, tavaran tai maksusuoritusten käsittelystä (Sakki, J. 2009, 23). Aina ostettaessa tehdään töitä paljon ennen ja jälkeen oston, ja myös nämä lasketaan mukaan rivikustannuksiin. Jos on paljon yhden rivin ostoja, nousevat rivikustannukset suureksi. Rivikustannukset laskettiin ja mietittiin yhdessä kohdeyrityksen järjestelmäasiantuntijan kanssa. Ostojen rivikustannus laskettiin miettien kaikkia eri vaiheita, joita ostoissa on ja arvioitiin myös, mitkä ovat työntekijöiden palkat eri osastoilla. Ensin ostaja tekee oston ja kun tilausvahvistus saapuu, ostaja kirjaa sen järjestelmään. Ostotapahtuman jälkeen tuote saapuu logistiikkaan, jossa varastotyöntekijä purkaa tuotteen kuormasta, kirjaa sen varastojärjestelmään ja vie oikealle paikalle varastossa. Ostorivi käsitellään tämän jälkeen myös toimiston puolella, jossa toimistotyöntekijä kirjaa ostosta saapuneen laskun koneelle ja tarkistaa tuotteen saapumisen, jos on epäselvyyksiä. Kaikkien näiden työvaiheiden jälkeen ostojen rivikustannuksen hinnaksi saatiin noin 25-30€.

Logisticar-ohjelmasta tieto yhden rivin ostoista antoi tulokseksi vuoden aikana 160 kappaletta, joista vain yhdeksän oli alle 30€ ostoja. Näistä ostoista kohdeyritys ei saa itselleen mitään tuloja, vaan jää mahdollisesti jopa miinukselle, jota tulee, vaikka normaali kateprosentti lisätään myyntivaiheessa. Näistä yhdeksästä ostosta viisi oli A-luokan asiakkaille, joiden kohdalla ostajat mainitsivat tekevänsä poikkeuksia ostoissa ja yrittävänsä vain löytää sopivan tuotteen asiakkaalle heidän tarvitsemassaan ajassa. Haastatteluissa kävi ilmi, kuinka neljästä ostajasta vain kahdella oli arvio lähellä rivikustannuksen todellista hintaa ja muilla kahdella ostajalla rivikustannuksen arviot menivät huomattavasti alle oikean summan.

Keskittämisen avulla voidaan saavuttaa säästöjä. Keskittäminen koetaan kohdeyrityksessä yleisesti tärkeäksi, koska silloin sen olisi myös mahdollista nousta toimittajan asiakkaissa tärkeämmäksi ja saada parempia sopimushintoja. Vaikka toimittajia on melko paljon, on ne pyritty jakamaan selkeästi ostajien kesken ja näin ollen voidaan paremmin helpottaa keskittämistä, kun yksi ostaja hoitaa omat toimittajansa.

Keskittämisen hyötyjä on monia, mutta liiallinen keskittäminen kohdeyrityksessä voi myös vaikuttaa tehokkaaseen asiakaspalveluun. Jos tuotetta halutaan mahdollisimman nopeasti isolle asiakkaalle, saattaa pahimmassa tapauksessa käydä niin, että toimittajalla, jolle ostotilaukset keskitetään, ei tuotetta löydykään tarpeeksi nopealla aikataululla. Näissä tilanteissa olisi hyvä muistaa myös pienemmät yritykset, joista tuotteita voi saada nopeammin. Keskittämisen haittapuolia on monia, joista kaikkein ikävintä on tilanne, jossa kilpailija ostaakin avaintoimittajan ja kieltää sitä myymästä kohdeyritykselle.

## 9.5 Toimittajien arviointi ja jaottelu

Toimittajien tärkeys on hyvä arvioida esimerkiksi vuotuisen kulutuksen mukaan tai sen mukaan, minkälainen vaikutus toimittajan toimittamalla tuotteella tai palvelulla on liikevaihtoon. Johtuen kohdeyrityksen koosta se ei välttämättä ole kaikille toimittajille tärkein asiakas, vaikka se ostaisi omalla mittakaavallaan suurilla volyymeilla.

Toimittajien arviointiin on kohdeyrityksessä jo keskitytty enemmän ja paremmat työkalut siihen on tulossa. Arvioinnista ja toimitusten seuraamisesta tullaan tekemään helpompaa ja nopeampaa. Toimittajat voidaan jakaa niiden tärkeyden perusteella ja siihen auttaa jo ABC-jaottelu, jonka Logistigar antaa suoraan. Logistigarista saadaan myös tietoa siitä, mitkä toimittajat todella ovat suurimmat ja millä volyyymilla niiltä ostetaan.

Kohdeyrityksessä suurimpia toimittajia voidaan pitää strategisina toimittajina, joilta ostetaan eniten osastoille. Nämä ovat tärkeimpiä toimittajia, jotka tukevat koko yrityksen mahdollisuutta parempaan tulokseen ja kilpailukykyisenä pysymiseen. Kuten haastatteluista kävi ilmi, ostajat pitävät hyviä toimittajasuhteita yllä varsinkin isoihin toimittajiin, vaikka kohdeyritys harvoin on niille A-luokan ostaja.

Taktisina toimittajina voidaan pitää niitä toimittajia, joilta ostajat etsivät nopealla aikataululla tuotteita. Ostajat etsivät näiltä toimittajilta tuotteita, joita ei normaalisti kohdeyrityksen varastosta löydy eli niin sanottuja R-tuotteita. Taktiset toimittajat ovat tärkeimpiä silloin, kun ne pystyvät toimittamaan tuotteet juuri oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan.

Toimittajien toimitusvarmuutta tulisi myös arvioida, kun puhutaan toimittajien arvioinnista ja jaottelusta. Kunnossapito- ja hydraulikkaosastolla Logistigar-ohjelma kertoo toimitusvarmuuden olevan yli 70 % luokkaa tärkeimmillä toimittajilla, mutta suurimpana toimittajana toimivan yrityksen toimitusvarmuus on vain 33 % luokkaa, joka on todella heikko. Kehitystä on silti yleisesti tapahtunut ja nykyään moni iso toimittaja on alkanut ilmoittaa, mikäli heidän toimitusaikansa muuttuvat. Tämä säästää kohdeyrityksen henkilökunnalta paljon työaika, kun ei tarvitse jatkuvasti kysellä toimitusten perään, ja tämä säästetty työaika tarkoittaa myös rahallisia säästöjä.

Työkaluosastolla toimittajien toimitusvarmuus on isojen toimittajien joukossa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta yli 50 %. Työkaluosaston A-luokan toimittajissa on parempia toimitusvarmuuksia kuin kunnossapito- ja hydraulikkaosaston toimittajissa. Kiinnitystarvikeosastolla toimitusvarmuus on paras, vain yhden toimittajan toimitusvarmuus on alle 30 % ja muiden yli 50 %.

Kohdeyrityksellä ei ole taloudellisia resursseja seurata toimitusvarmuuksia ja toimitusaikoja säännöllisin väliajoin. Tällaisen keskikokoisen yrityksen, jonka toimittajat ovat sitä isompia, on vaikeaa saada asiaa kuulumaan tai varsinkaan esittää suuria vaatimuksia. Jos kohdeyritys itse toimittaisi isoille asiakkailleen myöhässä kertomatta muuttuneista toimitusajoista, laskisi heidän ”sijoituksensa” loppuasiakkaiden luotettavina pitämien toimittajien joukossa.

## 10 TOIMINTASUOSITUKSET

Vaikka toimittajien määrä kohdeyrityksessä on suhteellisen suuri, se on kaikilla tavoilla hallittavissa. Haastatteluissa selvisi, kuinka ostajat ovat tietoisia riskeistä, joita ilmenee, kun toimittajien määrä on suuri. Tämä on kuitenkin ollut tietoinen valinta kohdeyrityksessä, koska tällä tavoin on pyritty takaamaan mahdollisimman hyvä asiakaspalvelu. Yhdenkään ostajan mielestä suuri toimittajamäärä ei ainakaan ole huonontanut asiakaspalvelua, joten toimittajamäärän suhteen opinnäytetyön tekijän vetämä johtopäätös on, ettei siitä tarvitse kantaa huolta. Kohdeyrityksen käyttämät toimittajat ovat alati muutoksen alla ja vaihtuvuus on suuri, esimerkiksi osa toimittajista jää pois ja uusia tulee tilalle.

Osastojen yhteisten toimittajien kanssa on tärkeää käyttää apuna ostajien keskinäistä kommunikointia ja Logisticaria, josta näkee, kenen vastuulla kukin toimittaja on. Tämä on toiminut kohdeyrityksessä hyvin, eikä ainakaan kukaan ostajista haastattelun aikana maininnut ongelmia yhteisten toimittajien suhteen. Taulukosta 1. huomattiin, että kolmesta toimittajasta, jotka ovat toimittaneet kaikille osastoille, ei kuitenkaan löytynyt ABC-luokituksen mukaista kirjainta yhdeltäkään osastolta. Tämän takia olisi suositeltavaa, että kohdeyritys tarkistaa ABC-luokittelujen paikkansapitävyyden. Voisi myös olla hyvä, että jokaisella tuotteella olisi A-luokan toimittajan lisäksi toissijainen toimittaja. Valitettavasti se ei aina ole mahdollista toteuttaa tuotteiden harvinaisuuden takia.

Yleisesti ostojen määrä on vähentynyt vuosien aikana, mutta tämä ei kuitenkaan ole vaikuttanut kohdeyrityksen tulokseen negatiivisesti. Se kertoo siitä muutoksesta, joka on tapahtunut ostojen tekemisessä vuosien aikana. Ostomäärien rahallinen arvo kertoo, kuinka työkaluosastolla tehdään isoimpia rahallisia hankintoja varastoon, seuraavaksi tulee kunnossapito- ja hydraulikkaosasto ja sitten kiinnitystarvikkeidenosasto. Kuten aikaisemmin on mainittu, vaikka kiinnitystarvikeosasto liikevaihto on suhteessa pienempi kuin kahden toisen osaston, se on kuitenkin hyvin tärkeä osa kohdeyrityksen liiketoimintaa.

Keskittämisellä toivotaan usein parempia sopimushintoja toimittajilta, koska oletuksena on, että ostovolyymit olisivat suuremmat vuoden aikana. Avointa yhteistyötä toimittajan ja kohdeyrityksen välillä tehdään aktiivisesti. Keskittäminen säästäisi myös aikaa ostojen tekemisessä huomattavasti, koska silloin ei tarvitsisi niin usein etsiä uusia toimittajia. Tukkukaupassa vain tiettyihin toimittajiin keskittäminen voi kuitenkin aiheuttaa vaikeuksia ja siksi koetaan tärkeäksi, että tietyt ostot, joita tehdään jatkuvasti, pyritään keskittämään strategisille toimittajille. Ostajat tiedostavat mahdolliset riskit liiallisessa keskittämisessä, joka voi myös vaikuttaa muiden toimittajien toimittajasuhteisiin.

Keskittämisessä olisi hyvä muistaa, kuinka yhden rivin ostot eivät aina ole kannattavia varsinkaan, jos tuotteen myynti ja myyntikatteen tulot eivät kata kaikkia tuotteen ostokustannuksia. Rivikustannuksen hinta on noin 25-30€. Monella ostajalla oli rivikustannuksista väärää tietoa. Jotta kustannukset saataisiin hallintaan, pienet ostot tulisi sallia vain suurien asiakkaiden kohdalla. Työkalu- ja kiinnitystarvikeosastolla käteismyyjillä on vielä mahdollista ostaa R-tuotteita, jotka voivat hinnaltaan olla alle rivikustannuksen. Tällöin kaikki työn aiheuttamat kustannukset eivät tule katetuksi myynnillä ja kohdeyritys tekee tappiota. Siksi käteismyyjien ostaminen tulisi vähentää aina minimiin, ettei tule lisäkuluja kaikista selvityksistä. Hyvänä esimerkkinä tulisi ottaa käyttöön kunnossapito- ja hydraulikkaosastolla hyvin toimiva malli, jossa käteismyyjät ilmoittavat ostajille, mitä tuotetta tarvittaisiin ja milloin.

Toimittajien arviointia tulisi lisätä kohdeyrityksessä, jotta voidaan neuvotella entistakin paremmista sopimushinnoista. Jos esimerkiksi toimittaja ilmoittaa nostavansa kaikkien tuotteidensa hintaa 2 %, kohdeyrityksen olisi helpompi osoittaa arviointiensa kautta, voiko tämän sallia vai voisiko heillä olla vahvoja argumentteja hinnankorotusta vastaan. Toimitusvarmuuden seurannan lisääminen toimittaja-arviointiin voi tuoda esille, kuinka tuotteet ovat olleet myöhässä, ja kuinka luottamus toimitusvarmuuteen ei ole aina ollut paras mahdollinen. Jos arviointia tehtäisiin jatkossa aktiivisemmin kuin tähän mennessä on tehty, kohdeyrityksellä olisi paremmat neuvotteluvälit.

Toimittaja-arviointiin on opinnäytetyön ohjaajan mukaan tulossa ostajille uusia työkaluja, joiden käyttö olisi jatkossa helppoa, eikä veisi liikaa ostajien aikaa. Toimittajille arvioinneista ilmoittaminen voisi vähentää toimittajasuhteita ja toimittajilla olisi

myös mahdollista saada tieto, mikä heidän asemansa on kohdeyrityksen toimittajien joukossa.

Ostajien haastatteluissa tuli ilmi, etteivät he tee toimittaja-auditointeja. Voisi olla hyvä auditoida jokaisen osaston suurimmat toimittajat säännöllisesti. Auditoinneilla voitaisiin saada paremmin selvyyttä ongelmakohtiin ja ehkäistä riskejä jo ennen niiden syntymistä.

Haastatteluiden ja havainnointien perusteella toimittajasuhteiden hallinta on kiireeseen nähden hyvä. Toimittajat käyvät usein oma-aloitteisesti kohdeyrityksessä esittelemässä uusia tuotteitaan tai katsomassa, minkälainen heidän hyllypaikkansa on. Jotkut ostajat itse mainitsivat mahdollisuuden parantaa omia toimittajasuhteitaan, ja tärkeimmäksi asiaksi osoittautui hyvä kommunikointi ja henkilökemioiden kohtaaminen.

Uusien toimittajien etsiminen tehdään melko usein epäsystemaattisesti ja kiireellisellä aikataululla, jolloin ei ole aikaa tehdä kaikkia hankintaprosessin vaiheita. Jos kaikki hankintaprosessin vaiheet tehtäisiin perusteellisesti, voitaisiin päästä parempiin hintoihin. Kohdeyrityksessä usein kuitenkin keskustellaan koko ajan loppuasiakkaan kanssa, millaisella kiireellä tuotetta tarvitaan ja millaisen hinnan asiakas on siitä valmis maksamaan. Tällä tavoin valitettavasti joudutaan karsimaan hankintaprosessin vaiheita, jos asiakkaalla on kova kiire saada tuote. Jos uskotaan, että uutta toimittajaa tullaan käyttämään vielä uudestaan, tulisi kaikki hankintaprosessin vaiheet käydä läpi perinpohjaisesti.

Nykyisistä toimittajista tulisi pitää kiinni ja välttää ostamasta muilta toimittajilta samoja tuotteita. Kohdeyritykselle ei saa tulla tilannetta, jossa vanha toimittaja on huomannut, kuinka heidän tuotteitaan ei enää osteta samalla volyyymilla. Tämä saattaa johtaa siihen, että kun heiltä sitten joskus tilataan, he nostavat tuotteidensa hintaa. Samalla tulee pitää mielessä, että halvalla saatu tuote ei aina ole laadultaan yhtä hyvä kuin toiselta toimittajalta kalliimmalla saatu tuote. Vanha sanonta ”laatu ennen hintaa” pitää siis tässä tapauksessa hyvin paikkansa.

ABC-logiikka toimii kaikkien ostajien mielestä hyvin, ja siinä on todistettavasti hyvänä apuna Logisticar. Logisticarin käyttöä voisi vielä entisestään tehostaa, ja

kouluttaa niitä ostajia, jotka kokevat sen käytön hankalana. Logistisarista ostajat näkevät muun muassa, minkälainen toimittajan toimitusvarmuus on ja millaisella volyyymilla tuotteita on ostettu aikaisemmin. Logistisar myös nopeuttaa ostojen tekemistä, koska sitä käytettäessä ei tarvitse aina kulkea hyllyjen välissä tarkistamassa, mitä tuotteita puuttuu, vaan ohjelma kertoo sen suoraan ja antaa ostoehdotukset. ABC-logiikan käytöstä huolimatta ei kohdeyrityksessä Pareto-periaate toteudu kaikilla osastoilla ja tämä kertoo siitä, kuinka kohdeyrityksen liiketoiminta nojaa liikaa suurimpien toimittajien varaan.

Koska kohdeyritys on itse tiedostanut, kuinka pieni asiakas he mahdollisesti ovat toimittajilleen, voisi olla hyvä idea, että kohdeyritys proaktiivisesti palkitsisi toimittajia. Palkitsemiskriteereinä voitaisiin ottaa arvioitavaksi esimerkiksi auditoinneissa tulleita asioita kuten toimittajan riskit, toimitusvarmuus ja toimittajan edustajan aktiivisuus. Palkintoina toimittajille voisivat olla esimerkiksi liput teatteriin, konserttiin, paikallisten urheilujoukkueiden otteluihin tai muihin kulttuuritilaisuuksiin. Näin toimittaja voidaan motivoida tekemään parhaansa kohdeyrityksen puolesta. Tällä hetkellä palkintoja tulee vain toimittajien puolelta, kun kohdeyritys esimerkiksi myy tietyn määrän toimittajan tuotteita.

### **Kunnossapito- ja hydraulikkaosastolla:**

Suurimpiin toimittajiin on pidettävät hyvät välit, koska kohdeyritys ei välttämättä ole niille A-luokan asiakas. Varsinkin kunnossapito- ja hydraulikkaosastolla on ehdottoman tärkeää hallita suurimman toimittajan tuotteiden liikkuvuus ja sopimushinnat. Suositeltavaa olisi, että kiinnitettäisiin huomiota kyseisen toimittajan toimitusvarmuuteen, joka on huomattavasti alempi kuin toisten osastojen isoimpien toimittajien kohdalla. Tehokkuutta ja vielä parempia toimittajasuhteita voisi olla mahdollista parantaa jo aiemmin mainitulla toimittaja-auditoinnilla. Havainnointien perusteella opinnäytetyön tekijä tietää, kuinka kyseinen toimittaja on jo parantanut toimituksistaan ilmoittamista, mutta tämä muutos ei vielä näy tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Kunnossapito- ja hydraulikkaosastolla ostajia on enemmän kuin toisilla osastoilla ja haastatteluissa selvisi, että kommunikointi ostajien välillä koettiin hyvin tärkeäksi. Kunnossapito- ja hydraulikkaosaston käteismyyjät eivät itse tee ostoja, vaan kommunikoi ostajille, mitä he ovat huomanneet hyllyistä puuttuvan ja millaisia tuotteita

käteismyyntiasiakkaat haluavat löytää. Myös R-tuotteiden hankinta on ostajien eikä käteismyyjien vastuulla kuten työkalu- ja kiinnitystarvikkeiden osastolla. Tämän koetaan toimivan todella hyvin ja lisäävän ostajien tietoutta siitä, mitä kaikkea tulee ostaa.

#### **Työkaluosastolla:**

Työkaluosastolla kolmen suurimman toimittajan välillä ostojen prosentuaaliset erot eivät ole niin kovin suuria kuin kahdella muulla osastolla, vaikka rahallisesti ero voi olla jopa melkein 200000€. Ostoissa on keskimääräisesti vähemmän rivejä yhdessä ostossa kuin muilla osastoilla isoimpien toimittajien kohdalla. Tällä osastolla toimittajien toimitusvarmuus on todella hyvä erityisesti suurimpien toimittajien kohdalla.

Työkaluosastolla tärkeintä olisi poistaa käteismyyjien osto-oikeudet ja näin vähentää kaikkia lisäkuluja, joita käteismyyjien melko kontrolloimattomista ostoista on nyt aiheutunut niin toimistossa kuin logistiikkaosastollakin. Tähän on suunniteltu muutosta, joka voi mahdollistaa myyjien paremman keskittymisen myyntiin ja jättää ostojen tekemisen niille, jotka jo nyt ostavat työkaluosastolla.

#### **Kiinnitystarvikeosastolla:**

Kiinnitystarvikeosastolla suurimmalta toimittajalta ostetaan eniten, ja olisi tärkeää säilyttää kyseiseen toimittajaan hyvät toimittajasuhteet, mitkä ostajan mielestä ovat hallinnassa. Kyseiselle toimittajalle keskitetään yli 40 % kaikista tämän osaston ostoista. Tämä ylittää aiemmin määritellyn kriittisen keskittämisrajan, joten tälle avaintoimittajalle olisi hyvä etsiä toimittajamarkkinoilta toinen mahdollinen vaihtoehtoinen toimittaja. Kiinnitystarvikeosastolla yhdellä ostolla on keskimäärin yli kymmenen ostoriviä toimittajaa kohden. Tällä osastolla ei ole tehty yhden rivin ostoja ja tämän ansiosta kustannukset ovat pysyneet minimissä. Kuten aikaisemmin mainittiin työkaluosaston käteismyyjien osto-oikeuksista, tulisi ne poistaa myös kiinnitystarvikeosaston käteismyyjiltä.

Tärkeää kiinnitystarvikeosastolla on myös hyvä kommunikointi muiden osastojen ostajien kanssa. Heillä on yli puolet toimittajista yhteisiä jonkun toisen osaston kanssa. Näissä tapauksissa olisi tärkeää tietää, kenellä on ostovastuu ja kuka hoitaa minkäkin toimittajan.



## 11 YHTEENVETO

### 11.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyössä on aiemmin kerrottu, että reliabiliteetin ja validiteetin avulla usein käsitellään työn luotettavuutta. Mutta laadullisessa tutkimuksessa vastataan vielä tarkemmin neljään eri luotettavuuskriteeriin, jotka ovat totuudellisuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus (Kananen 2015, 352).

Aineiston tuottamisen vaiheet ja olosuhteet tulisi kertoa mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimusta voitaisiin pitää totuudellisena (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Tämän kerätyn aineiston pohjalta myös muiden tulisi päästä samaan lopputulokseen kuin nykyisen opinnäytetyön tekijän (Kananen 2015, 353). Opinnäytetyössä on tarkkaan kerrottu esimerkiksi, kuinka työssä käytetyt haastattelut suoritettiin ja mikä tilanteissa on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja näin ollen niiden tuloksiin. Työssä käytetyt lähteet ja niistä johdetut tiedot ovat pitäviä ja muuttumattomia. Muuttuvana lähteenä on mainittu Logisticarin päivitys päivittäin. Suurimpien toimittajien kohdalla erojen ei kuitenkaan oleteta olevan niin suuria, että tutkimuksen totuudellisuus vaarantuisi.

Siirrettävyydessä eli yleistämisessä arvioidaan, kuinka tutkimuksen ilmiötä on pystytty ymmärtämään. Tähän opinnäytetyön tekijä voi vaikuttaa kuvaamalla tarkasti, mikä on alkuperäinen tutkimusongelma ja -oletukset. Opinnäytetyössä on vältetty siirrettävyyden ongelma sillä, ettei yleistyksiä ole tehty. Haastateltavien valinnan suhteen on myös osaltaan vältetty siirrettävyyden luotettavuuskriteeriin vastaamista. Kaikkien haastateltavien kokemus ja ensikäden tieto tutkittavasta asiasta on samalla tasolla, joskin joillakin on enemmän kiinnostusta muuttaa asioita. (Kananen 2015, 353; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Riippuvuus- ja vahvistettavuuskriteeriin auttoi kohdeyrityksen ohjaajan välitön tuki opinnäytetyön kirjoittamisen kaikissa vaiheissa. Tutkimustulokset ovat siten oikein johdettuja aineistosta. Opinnäytetyön suosituksia varten saatua aineistoa on niin kohdeyrityksen ohjelmistoista kuin myös kohdeyrityksen ostajien haastatteluista, ja siksi

työn tuloksen voidaan olettaa olevan huomattavasti luotettavampi kuin jos se olisi tehty vain yhden lähteen perusteella. (Kananen 2015, 353- 354.)

Opinnäytetyössä on onnistuttu tutkimuksen luotettavuudessa. Reliabiliteetti toteutuu, koska opinnäytetyön tulokset ovat pysyviä, ja samoihin suosituksiin tultaisiin pääty-  
mään, jos ilmiö tutkittaisiin uudelleen. Validiteetti toteutuu, koska opinnäytetyössä on käytetty monia eri lähteitä apuna niin teoriassa kuin kohdeyrityksen toiminnan kuvaamisessakin.

## 11.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan neljään tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä ovat kohdeyrityksen suurimmat toimittajat ja mikä on niiden toimittamien tuotteiden volyyymi?
2. Miten vastuu ostamisesta tulisi jakaa ostajien kesken?
3. Mikä on kohdeyrityksen ostajien toimintamalli?
4. Onko mahdollista keskittää ostoja tiettyihin toimittajiin?

Opinnäytetyö vastaa ensimmäiseen kysymykseen ja antoi tiedon, mitkä ovat suurimpia toimittajia kohdeyrityksessä. Kuvioista ja tiedoista käy myös ilmi, kuinka suurella volyyymilla kolme suurinta toimittajaa toimittaa tuotteitaan osastoille ja kuinka heidän tuotteitaan ostetaan verrattuna muihin toimittajiin näillä osastoilla.

Toiseen tutkimuskysymykseen opinnäytetyö ei täysin vastaa ja haastatteluista kävikin ilmi, kuinka kaikkien ostajien mielestä ostovastuut on tällä hetkellä jaettu hyvin ostajien kesken. Tähän oli opinnäytetyön tekijän vaikea puuttua. Toimintasuositukseen suurimpana ehdotuksena ostovastuiden uudelleen jakoon on, ettei käteismyyjien tulisi ostaa ollenkaan tuotteita, ei edes R-tuotteita.

Kolmannessa kysymyksessä paneuduttiin siihen, millaisella toimintamallilla kohdeyrityksen ostajat toimivat. Tällä hetkellä tarkkaa toimintamallia ei tunnu olevan ja tähän suositeltiin toimintasuosituksissa parempaa toimittaja-arviointia ja -auditointia sekä ennen toimittajasuhteen alkua että yhteistyön jo vakiinnuttua.

Viimeisenä opinnäytetyön kysymyksenä oli, tulisiko ostoja keskittää tiettyihin toimittajiin. Ostajat ovat omasta mielestään jo tarpeeksi keskittäneet ostoja, ja keskittämistä tullaan jatkossa entisestään tehostamaan kohdeyrityksessä. Toimintasuosituksissa tuotiin ilmi, kuinka toimittajien motivointi voisi edesauttaa keskittämisestä saatavia hyötyjä.

### 11.3 Jatkotutkimusaiheet ja toimenpiteet

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia prosessia, jolla ostajat valitsevat uuden toimittajan, ja millaiset kriteerit heillä on käytössään. Olisi hyvä ottaa selvää, millaiset hyödyt tämän prosessin yhdenmukaistamisesta koko talolle, yksityiskohtaisesta ohjeistamisesta ja tarkasta dokumentoinnista voisi mahdollisesti saada. Toimittaja-auditointisuunnitelma ja valmiiksi laaditut kysymyslistat auttaisivat jatkossa kiireellisiä ostajia auditointien teossa.

Mielenkiintoisena lisänä tutkimukseen olisi ollut se, kuinka monta riviä ostoissa on keskimääräisesti viimeisen kuuden vuoden aikana ollut. Tällä hetkellä kaikilla osastoilla on isoimpien toimittajien kohdalla yli 5 ostoriviä. Tämä voisi kertoa, kuinka ostojen määrä on oikeasti vähentynyt ja onko se tapahtunut keskittämisen kautta. Tällä hetkellä se on suurimmalta osalta spekulointia, eikä kyseisiin taulukoihin tukeutumista ja niistä johtopäätöksien tekemistä.

### 11.4 Oman oppimisen arviointi

Aihe opinnäytetyöhön tuli kohdeyritykseltä itseltään ja yhdessä kohdeyrityksessä olevan ohjaajan kanssa hahmoteltiin, mitä tietoa toimittajista kohdeyritys tarvitsi ja millaisessa muodossa. Kesätöissä opinnäytetyön tekijä teki paljon yhteistyötä toimittajien kanssa ja seurasi, kuinka toimitukset kohdeyritykseen saapuivat, joten opinnäytetyön tekijä tiesi, kuinka saada näistä tietoja. Haasteena oli, että tietoa oli todella paljon saatavilla ja piti analysoida, mitkä ovat tärkeimpiä tietoja ja kuinka ne saadaan kokotomassasta esille.

Parhaiten opinnäytetyön tekijä koki onnistuneensa teoriaosuudessa toimittajasuhteiden hallinnassa ja toimittajien valinnassa sekä toimittajien arviointia ja jaottelua koskevissa kappaleissa, joista oli todella paljon hyötyä empiirisen osan laadinnassa. Kohdeyrityksen osuudessa opinnäytetyön tekijän mielestä mielenkiintoisin osuus oli ostomäärien selvittäminen toimittajilta ja jokaisen osaston tärkeimpien toimittajien havainnollistaminen ympyrädiagrammeilla. Opinnäytetyön tekijä uskoo toimintasuositusten auttavan uusia ostajia käsittämään paremmin kohdeyrityksen eri osastojen eroja ja sitä, kuinka suuri toimittajapaletti heidän on hallittava. Nykyisille ostajille opinnäytetyön tekijä toivoo toimintasuositusten antavan uusia ideoita, kuinka hallita omia toimittajiaan ja analysoida, millaisilla volyyymeillä toimittajat vaikuttavat heidän osastoillaan.

Opinnäytetyön laadinta helpottui työn edetessä ja kirjoitustyö alkoi sujua aina vain paremmin, kun työn hahmottaminen ja lopputuloksen aikaansaaminen koko ajan terävöityi. Aikataulu oli opinnäytetyön tekijälle aluksi liian kunnianhimoinen, mikä saattoi osaltaan hidastaa innokkuutta kirjoittaa. Kun opinnäytetyön tekijä oli kesätöissä kohdeyrityksessä, hän sai onnekseen työstää opinnäytetyötä työpäivien aikana ja hänen oli mahdollista hyödyntää kohdeyrityksessä olevan ohjaajan ja järjestelmäasiantuntijan erinomaisia tietotaitoja koko työn ajan. Ilman heidän tukeaan opinnäytetyö ei olisi yhtä perusteellinen kuin se nyt on. Huolena opinnäytetyön tekijällä oli myös hänen oman suomen kielensä ajoittainen heikkous, ja tässä suurena tukena olivat opinnäytetyön tekijän vanhemmat, joiden avulla hän sai hiottua muutamien hankalien kohtien kieliasun vastaamaan akateemisen kirjoittamisen vaatimuksia.

Opinnäytetyön tekijä kokee, että oma osaaminen on monella saralla kehittynyt huomasti, ei vain ammatillinen osaaminen, vaan myös akateeminen kirjoittaminen, suuren tietomäärän käsitteleminen ja sieltä oikeiden asioiden löytäminen. Opinnäytetyön tekijä on myös tyytyväinen, kun hänellä oli tilaisuus päästä haastattelemaan kohdeyrityksen ostajia ja saada täysin erilaisia näkökulmia ostamiseen, toimittajien hallintaan ja toimittajasuhteisiin. Aikaisemmin opinnäytetyön tekijän tiedot ja taidot toimittajien kartoittamisesta olivat koulusta saatua teoriatietoa ja oli hienoa nähdä, kuinka koulussa opitut asiat antoivat hyvän pohjan tämän opinnäytetyön laadintaan.

## LÄHTEET

- Belemans, Y. 2012. ABC supplier analysis: A critical supplier management tool. Viitattu 20.8.2019. <https://www.procurement-academy.com/abc-supplier-analysis-a-critical-supplier-management-tool/>
- Chappelow, J. 2019. Porter's 5 Forces. Viitattu 16.4.2019. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Corrigan, K. 2018. What is supplier? Viitattu 10.6.2019. <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/supplier>
- Delvecchio, L. 2019. What is supplier management? Viitattu 14.8.2019. <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/supplier-management/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.
- Jaskari, H. 2016. ABC-analyysi. Helppo tapa tehostaa toimintaa! Viitattu 20.8.2019. <http://www.jabc.fi/artikkelit/abc-analyysi/>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyö kirjoittajan opas: näin kirjoitat opinnäytetyön ja pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kohdeyrityksen www-sivut. Viitattu 21.10.2019.
- Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Viitattu 20.8.2019. <https://docplayer.fi/3350511-Marko-kohtamaki-strategisen-verkoston-ohjaus.html>
- Kokemuller, N. 2019. What is the role of the supplier relationship in an organization? Viitattu 10.6.2019. <https://smallbusiness.chron.com/role-supplier-relationship-organization-16013.html>
- Lapin ammattikorkean www-sivut. 2019. Viitattu 17.8.2019. <https://www.lapinamk.fi>
- Logistiikan maailma www-sivut. 2019. Viitattu 22.10.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>
- Olshin, S. 2018. Mitesbisnekset.fi. 27.4.2018. Viitattu 24.10.2019. <https://www.mitesbisnekset.fi/toimitusvarmuus/>
- Ostring, P. 2003. Profit-focused supplier management: How to identify risks and recognize opportunities. New York: Amacon.
- Rockwort www-sivut. 2019. Supplier concentration. Viitattu 9.11.2019. <https://value-vault.com/glossary/supplier-concentration/>

Saaranen-Kauppinen, S & Puusnikka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 25.10.2019.

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html)

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B-vähemmällä enemmän. 7. Uud.p. Helsinki: Hakapaino Oy.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009.

<https://docplayer.fi/353163-Tuomas-santasalo-katja-koskela-tukkukauppa-suomessa-2009.html>

Scarborough, M. 2013. How to improve purchasing performance by categorizing suppliers. Viitattu 14.8.2019. <https://www.globalknowledge.com/us-en/resources/resource-library/articles/how-to-improve-purchasing-performance-by-categorizing-suppliers/>

Studymoose www-sivut. 2019. The role of suppliers in an organization. Viitattu 16.4.2019. <https://studymoose.com/the-role-of-suppliers-in-an-organization-essay>

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: Bookwell Oy

Vesalainen, J., 2004. Katetta kumppanuudelle. Tampere: Tammer-Paino Oy

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Visma www-sivut. Viitattu 21.10.2019. <https://www.visma.fi/tietoa-vismasta/>

Webb, J. 2017. What is supplier relationship management? Viitattu 13.8.2019. <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/21/what-is-supplier-relationship-management/#2c0abf31ec5a>

Haastattelun kysymykset ostajille.

1. Onko ostamisessa haasteita toimittajamäärän puolesta? Onko niitä esimerkiksi liikaa/liian vähän?
2. Mistä tiedät, kenelle toimittajalle laitat mitäkin tuotetta ostoon? Käytätkö ABC-logiikkaa?
3. Kuinka koet ABC-logiikan, toteutuuko mielestäsi 20/80 periaate hyvin?
4. Pitäisikö mielestäsi keskittää ostamista tiettyihin toimittajiin?
5. Onko toimittajat jaettu ostajien kesken mielestäsi selkeästi? Vastuualueidenjako?
6. Pitäisikö ostamisoikeuksia selkeyttää?
7. Miten itse pidät yllä hyviä toimittajasuhteita?
8. Arvioitko toimittajien suoritusta ikinä? Jos arvioit miksi ja miten? Ilmoitatko toimittajalle tehneesi arvioinnin ennen/jälkeen?
9. Millaisella mallilla haet uusia toimittajia?
10. Tiedätkö mitä yhden ostorivin tekeminen kustantaa?
11. Yleisesti: Millaisia niin sanottuja ”sääntöjä” toivoisit ostamiseen ja toimittajienhallintaan? Voiko olla poikkeuksia? Jos sallisit poikkeukset niin missä tilanteissa ja minkälaisia?