

Niko Tuononen

Kilpailuetua alihankintasuhteen kehittämisellä

Tekijä	Niko Tuononen
Otsikko	Kilpailuetua alihankintasuhteen kehittämällä
Sivumäärä	44 sivua + 2 liitettä
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Kaija Haapasalo
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantona kylpyhuonekonsepteja vanhuksille ja liikuntarajoitteisille myyvälle yritykselle, miten kilpailuetua lisäävät toimintatavan muutokset vaikuttavat alihankinta, ja asiakassuhteisiin sekä yrityksen toimintaan. Tutkimus rajattiin koskemaan vain yhtä kohdeyrityksen tuoteryhmää ja sen osalta tapahtuvaa toimintatavan muutosta. Yrityksen toimintatavan muutoksen keskeisiä kohtia ja työn viitekehystä olivat logistiikan eri osa-alueet ja siinä erityisesti hankinta, varastointi ja tilaus-toimitusketju. Lisäksi työssä käsiteltiin asiakaslähtöistä toimintatapaa ja kilpailuetua.</p> <p>Aineistoa kerättiin pääasiassa logistiikan ammattikirjallisuudesta ja oppilaitoksen materiaaleja. Itse tutkimus toteutettiin henkilökohtaisia- ja puhelinhaastatteluita tekemällä. Tutkimukseen haastateltiin avoimilla haastatteluilla yrityksen ylempiä toimihenkilöitä ja lisäksi varastotyöntekijöitä. Lisäksi asiakashaastatteluissa, jotka tehtiin puhelimitse, käytettiin puolistrukturoituja haastatteluita.</p> <p>Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voitiin pitää asiakashaastatteluista saatua tietoa toimintatavan muutoksen onnistumisesta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan yritys voi merkittävästi kasvattaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden kehittämällä alihankinta- ja asiakassuhteitaan. Lisäksi palvelun merkitys hinnan ohella toimittajan valinnassa voitiin todeta merkittäväksi. Yrityksen sisällä muutokset selkeyttivät varaston työnjakoa ja se toi merkittäviä ajansäästöjä, sekä yrityksen työntekijöillä, että yrityksen asiakkaille.</p> <p>Tutkimuksen haastattelut olivat onnistuneita ja niistä saatiin riittävästi informaatiota vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen. Yksi muista poikkeava vastaus toi asiaan myös merkittävän toisen näkökulman. Vastauksista voitiin myös päätellä, että asiakassuhteiden kehittämällä ja toimintatavan muutoksella asiakkaiden haluamaan suuntaan voidaan saavuttaa kilpailuetua. Tämän kaltainen toiminnan kehittäminen on yrityksen kannalta erittäin hyödyllistä ja kannattavaa. Johtopäätöksenä voitiin myös todeta, että yrityksen sisäisten toimintojen kehittäminen on tärkeää, se selkeyttää toimintaa ja on myös taloudellisesti kannattavaa. Tulokset osoittavat myös selvän yhteyden logistiikan ja markkinoinnin osa-alueille ja esimerkiksi loppuasiakkaan näkökulma kannattaa huomioida kautta yrityksen kaikkien toimintojen.</p>	
Avainsanat	logistiikka, tilaus-toimitusketju, hankinta, alihankinta, varastointi, asiakaslähtöisyys, kilpailuetu, arvoketju

Author Title	Niko Tuononen Competitive advantage by developing subcontract relationships
Number of Pages Date	44 pages + 2 appendices 27 January 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Marketing and Logistics
Specialisation	Marketing
Instructor	Kaija Haapasalo, Project Supervisor
<p>The purpose of this study was to identify how competitive advantage can be added in an operational sense and how can this effect the company's subcontractor and customer relationships. The company is a small company with 16 employees in a warehouse and office. The company sells bathroom concepts for seniors and physically challenged people. The study was limited for a one product group and the change of operation mode around these products. The context of this study and the change of operation mode was including different areas of logistics, concentrated on purchasing, stocking and the supply chain. The study also includes the basics of customer-oriented operating, competitive advantage and the value chain.</p> <p>The material was mostly collected from professional literature and from materials of Metropolia University of applied sciences. The research was implemented by doing personal and phone interviews. The company's office and warehouse employees were interviewed by open questions. Customer interviews were done by using half-structured interviews.</p> <p>The most important result of this study has come from customer interviews, which showed that the change of operation mode was successful from the customers' view. The results were showing that the company can have more competitive advantage by developing subcontract and customer relationships. Also the importance of service compared to price was remarkable when choosing deliverer. Inside the company, changes were clarifying the work of the warehouse and it saved a lot of time from the company's employees and customers</p> <p>Interviews of this research were successful and those gave enough information. One opposite answer in the customer interview gave also another point of view for the research. From the answers of these interviews it can be worked out that by developing customer relationships and changing operation mode competitive advantage can be increased. This kind of development in the company is in general very beneficial and worthwhile. For a conclusion, it is also clear that the development of the company's internal processes is important and also economical. The results are strengthening the view that logistics and marketing have a clear connection with each other.</p>	
Keywords	logistics, supply chain, purchasing, subcontract, stocking, customer-oriented , competitive advantage, value chain

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja rajaus	3
2	Toimeksiantajan kuvaus	4
2.1	Yrityksen taustaa	5
2.2	Yrityksen tuotteet ja asiakkaat	5
2.3	Yrityksen logistiikka, alihankinta ja varastointi	6
3	Logistiikka ja tilaus-toimitusketju	7
3.1	Logistiikan käsite	7
3.2	Logistiikan kustannukset	8
3.3	Logistiikan merkitys	9
3.4	Tilaus-toimitusketju	9
4	Hankinta ja toimittajasuhteet	11
4.1	Määritelmä ja tehtävät	11
4.2	Hankinta prosessi ja sen analysointi	12
4.3	Hankinnat osaksi yrityksen strategiaa	14
4.4	Toimittajayhteistyö ja alihankinta	17
5	Varastointi	19
5.1	Varastointi ja varastoimisen syyt	19
5.2	Varastoinnin kustannukset	20
5.3	Varastoissa tapahtuva työ	21
5.4	Varastojen hallinta ja mittaaminen	22
6	Asiakaslähtöisyys logistisissa prosesseissa	25
6.1	Asiakaslähtöisyys	25
6.2	Arvoketju ja kilpailuetu	26
7	Tutkimuksen toteutus	29

7.1	Tutkimuskohteen ja ongelman kuvaus	30
7.2	Toimintatavan muutos	32
7.3	Aineiston keruu ja käsittely	32
8	Tutkimuksen tulokset	33
8.1	Asiakaskysely, kysymykset ja vastaukset	33
8.2	Tuloksia yrityksen sisältä	36
8.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	39
9	Johtopäätökset	40
9.1	Tutkimusmetodien onnistuminen	40
9.2	Kokonaisjohtopäätökset	41
9.3	Oma pohdinta työn etenemisestä ja jatkotutkimusehdotus	42
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Asiakashaastattelun kysymykset	
	Liite 2. Varastotyöntekijöiden haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, joka toteutetaan toimeksiantona yritykselle. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö tarkoittaa empiiristä tutkimusta, jossa tekijä kerää omaa aineistoa tekemällä kyselyitä ja haastatteluita ja luo näiden pohjalta omat johtopäätöksensä. Johtopäätökset pohjautuvat myös työn teoreettiseen viitekehukseen, joka tässä työssä käsittelee logistiikan osa-alueita ja niiden kehittämistä, sekä asiakaslähtöisyyttä erityisesti logistisissa prosesseissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia asiakaslähtöisyyttä yrityksen logistisissa prosesseissa. Työssä pureudutaan nimenomaan osa-alueisiin, joilla ei ehkä perinteisesti koeta olevan kytköksiä asiakasrajapintaan. Tällaisia osa-alueita ovat hankinta ja varastointi. Näiden yrityksen toimintojen kuvauksella pyritään muodostamaan kuva siitä, kuinka yritys voi jokaisella osa-alueellaan huomioida asiakasnäkökulman ja kuinka näillä osa-alueilla asiakaslähtöinen toiminta lisää kilpailuetua yritykselle ja nimenomaan loppukäyttäjälle.

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Liiketalouden opinnot Metropolia Ammattikorkeakoulussa jakautuvat opintojen toisena vuotena suuntautumisvaihtoehdon mukaisesti tiettyihin liiketalouden erityisaloihin. Yhtenä suuntautumisvaihtoehtona on markkinointi ja logistiikka. Moni tämän vaihtoehdon valitsija ajattelee ensimmäisen vuoden opintojen jälkeen, että miten näitä kahta aihetta voidaan opettaa samassa opintohaarassa. Tämä kuitenkin selkeytyy opiskelijalle toisen vuoden opintojen aikana. Vaikka varsinaisesti yhteistä kurssia ei markkinoinnille ja logistiikalle ole, ovat molempien aiheiden opintojaksot selkeästi yhdistettävissä toisiinsa.

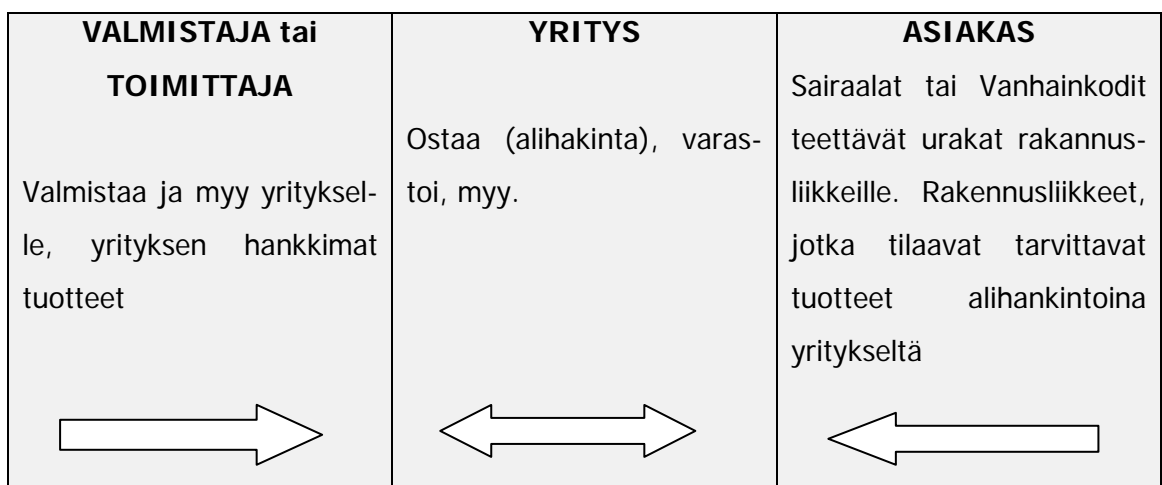
Logistiikan opintojaksoilla painotetaan asiakasnäkökulman huomioimista läpi yrityksen toimintojen. Logistiikan kohdalla puhutaan nimenomaan asiakaslähtöisyydestä. Markkinoinnin opintojaksoilla samaa asiaa painotetaan, mutta toisesta näkökulmasta. Markkinointia alana syväluotaavat opinnot selventävät sen, että markkinointi ja markkinoinnissa avainasia eli asiakas, näkyvät yrityksen jokaisessa toiminnossa. Molemmissa korostetaan myös, että menestystä tavoitteleva ja kovassa kilpailussa etenevä yritys, ei

pärjää ilman näiden kahden osa-alueen erityistä huomioimista. Juuri näillä osa-alueilla muodostetaan yritykselle ratkaisevaa etua kilpailijoihinsa nähden.

Tutkimus tehdään toimeksiantona yritykselle ja sen tavoitteena on selvittää, miten toimintatavan muutoksella voidaan päästä asiakkaita paremmin tyydyttävään tulokseen ja millaista taloudellista hyötyä tästä voi seurata yritykselle. Esimerkiksi työntekijöiden työpanosta ja työtehokkuutta pyritään arvioimaan. Tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä haastatteluilla ja lasketaan kustannuksia ennen ja jälkeen muutoksen.

Yrityksen perusprosessin kuvaamisen lisäksi opinnäytetyössä käsitellään markkinoinnin ja logistiikan näkökulmasta asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyys logistisissa prosesseissa on yksi tutkimuksen pääkappaleista, jossa keskitytään toimintatavan muutokseen, kehityksen mittareihin ja kilpailuetuun, sekä lisäarvon tuottamiseen logistisilla päätöksillä.

Opinnäytetyön nimi "Kilpailuetua alihankintasuhteen kehittämällä" kuvaa toimeksiantaja yrityksen toimittaja- ja asiakassuhteita ja niissä tapahtuvien kehittämisten vaikutusta yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen. Yritys hankkii myytävät tuotteet alihankintana alan Eurooppalaiselta valmistajalta ja myynnin kohteena yrityksellä ovat rakennusliikkeet, jotka hankkivat yritykseltä tuotteita alihankintoina. Suhteiden kehittäminen liittyy näihin molempiin ketjun päihin.



Kuvio 1. Työn toimeksiantajayrityksen ketjun kuvaus.

1.2 Tutkimusongelma

Toimeksiantajan eli kohdeyrityksen on saanut negatiivista asiakaspalautetta kylpyhuone-tilojen tukikahvakomponenttien kohdalla. Ongelmana on pidetty tuotteen vaikeaa kokoamista ja asennettavuutta. Yritys vastaa asiakkaiden palautteeseen palkkaamalla yrityksen varastotiloihin henkilön kokoamaan tuotteen valmiiksi. Tuotetta myydäänkin nyt vain valmiiksi koottuna. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten asiakkaat kokivat muutoksen ja mitä hyötyjä siitä seurasi yritykselle.

Tämän muutoksen yhteydessä yritys teki myös uuden alihankintasopimuksen ja alkoi tilata tuotteen komponentteja edullisempaan hintaan. Lisäksi varaston organisointia parannettiin ja työntekijät keskittyvät omiin osa-alueisiinsa. Tutkimus pyrkii selvittämään kuinka suuri oli vanhojen ja uusien hintojen ero alihankkijaa vaihdettaessa ja kuinka paljon varastotyöntekijöiden työ on selkiytynyt ja tehostunut muutosten myötä.

Tutkimuksen johtopäätösten avulla pyritään arvioimaan tapahtuneiden muutosten ja parannusten yhteishyötyä, sekä pyritään arvioimaan myös siirtymävaiheen tuomien ongelmien vaikutusta toivottuun lopputulokseen. Tutkimus tarkastelee myös sitä, mitä parannus vaati yritykseltä sisäisesti. Tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä onkin, miten yrityksen kilpailukykyä lisäävät toimintatavanmuutokset ovat vaikuttaneet alihankinta- ja asiakassuhteisiin, sekä yrityksen toimintaan?

Tutkimus pyrkii vastaan myös tutkimuskysymykseen voidaanko logistiikalla ja sen osa-alueiden kehittämällä saada konkreettisia hyötyjä, ilman että kustannukset logistiikka tai henkilöstöpuolella lisääntyvät. Tuotekohtaisen katteen tarkastelun sijaan, tutkimus tarkastelee keinoja joilla voitaisiin kokonaiskustannuksia tarkasteltaessa esimerkiksi työkustannusten osalta löytää kilpailijoihin nähden edullisempi ja samalla asiakasystävällisempi toimintatapa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja rajaus

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus ja se tehdään toimeksiantona tapaustutkimuksena yritykselle. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija tekee omat johtopäätöksensä selvitettyjen mielipiteiden syistä ja

seurauksista. Kvalitatiivinen tutkimus ei sisällä esimerkiksi numeerista dataa, toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, josta voidaan laskea tulokset suoraan tieteellisillä menetelmillä. (Alasuutari 1999, 31-33.) Tutkimusmenetelminä käytetään puolistrukturoituja ja avoimia haastatteluita (Alasuutari 1999, 81-83). Haastatteluiden kohteina ovat yrityksen ylemmät toimihenkilöt, varastotyöntekijät sekä asiakkaat. Asiakkaiden haastattelussa keskitytään selvittämään asiakkaiden tyytyväisyys tai tyytymättömyys tapahtuneeseen muutokseen. Nämä haastattelut tehtiin puhelimitse. Muut haastattelut tehdään henkilökohtaisina haastatteluina. Haastatteluiden perusteella pyritään löytämään vastausten syyt ja seuraukset, sekä tekemään näistä johtopäätökset tutkimustuloksiin.

Tapaustutkimuksen kohteena on yritys, joka toimintatavan muutoksella hakee itselleen kilpailuetua muihin saman alan toimijoihin nähden. Yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua viemällä toimintaansa lähemmäksi asiakaslähtöisyyttä yhden sille merkittävän tuotteen kohdalla. Yrityksen ja esimerkkituotteen kannalta merkittäviä prosessin osia ovat hankinta ja siihen kiinnittyvän kohdeyrityksen käyttämä alihankinta, sekä tuotteen säilytykseen liittyvä varastointi. Näistä aihealueista pyritään saamaan selville tutkimuksessa nimenomaan loppuasiakkaalle merkittäviä seikkoja ja asioita, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuetua.

Tutkimuksessa keskitytään yrityksessä tapahtuvaan toimintatavan muutokseen yhden tuotteen ja siihen liittyvien nimikkeiden kohdalla. Tutkimusaineistoa on kerätty haastatteleamalla asiakkaita ja työntekijöitä tämän tuotteen osalta. Myös kustannuslaskelmat tehdään vain tätä tuotetta koskevista luvuista.

2 Toimeksiantajan kuvaus

Tutkimus tehdään toimeksiantona pääkaupunkiseudulla toimivalle pesuhuonekalusteisiin ja julkisiin pesu- ja wc tiloihin erikoistuneelle yritykselle. Toimeksiantajan kuvauksen sisällössä on käytetty lähteenä toimeksiantajan henkilökunnan haastatteluita ja toimeksiantajan kotisivuja.

2.1 Yrityksen taustaa

Kohdeyritys on vuonna 1935 perustettu yritys, jonka toimiala on vaihdellut vuosien saatossa. Yrityksen ydinliiketoimintana oli pitkään toimistotarvikkeiden myynti yrityksille. Vuonna 1996 se alkoi myydä kylpyhuonekonsepteja. Vähitellen kylpyhuonekonseptien kehittämisestä ja markkinoinnista muodostui yrityksen ydinliiketoimintaa. Toimintaa on haluttu jatkuvasti kehittää ja nykyisin kohdeyritys panostaa voimakkaasti tuotekehitykseen.

Kohdeyrityksen liiketoiminta on keskittynyt ikääntyneille ja liikuntarajoitteisille henkilöille suunnattujen apuvälineiden tuotekehitykseen ja markkinointiin. Se myy nimenomaan wc- ja kylpyhuonetiloihin suunnattuja apuvälineitä ja erilaisia kokonaisratkaisuja näihin tiloihin. Myynti ja markkinointi tapahtuvat arkkitehtien ja rakennusliikkeiden kautta pääasiassa julkisiin pesuhuoneisiin, vanhusten palvelutaloihin, sairaaloihin ja terveyskeskuksiin. Yritys ei ratkaisullaan pyri myymään pelkästään tuotteita kylpyhuoneisiin, vaan se pyrkii kokonaisvaltaiseen toimintaan myymällä nimenomaan kylpyhuoneisiin ja niiden erityiskäyttäjiin liittyvää ajastusta ja filosofiaa.

Yritys ei itse valmista myymiään tuotteita. Se hankkii myytävät tuotteet Suomesta ja osan myös ulkomailta. Kohdeyrityksen tuotteet on suunnattu kotimaan markkinoille, mutta hankintaa tehdään mm. Italiasta, Saksasta ja Virosta.

Kaupankäynti on luonteeltaan projektikauppaa. Yleisesti projektit etenevät toimialalla siten, että esimerkiksi jollain palvelutaloyksiköllä on tarve yrityksen myymiin tuotteisiin. Projekti siirtyy rakennuttajalle, joka myynnin kohteilla on yleensä kaupunki tai kunta. Tämän jälkeen projektin konkreettinen suunnittelu siirtyy arkkitehdeille, jonka jälkeen projektit kilpailutetaan rakennusliikkeillä.

2.2 Yrityksen tuotteet ja asiakkaat

Yritys pyrkii antamaan itsestään asiantuntevan ja luotettavan vaikutelman. Tuotteet on suunniteltu yhdessä terveydenhoitoalan ammattilaisten ja muiden alan johtavien suunnittelijoiden kanssa. Suunnittelusta vastaavat ulkopuoliset suunnittelijat, esimerkiksi arkkitehdit ja teolliset muotoilijat. Asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia tuotteissa ovat

niiden laatu ja käytettävyys, sekä myös toimitusvarmuus ja paikkansa pitävät toimitusajat. Yhtenä tärkeänä asiana tuotteissa on loppukäyttäjän tyytyväisyyden lisäksi myös se, miten rakennusliikkeet eli tuotteet asentava osapuoli kokee tuotteet.

Yhtenä yrityksen tärkeimpänä ydintuotteena ovat tuotemerkillä tarjottavat kylpyhuone-ratkaisut. Ne ovat nimenomaan ikääntyneille ja liikuntarajoitteisille suunnattuja kylpyhuonetiloja. Niissä on huomioitu käyttäjän tarpeet ja myös käyttäjän avustajan tarpeet mm. ergonominen työskentelyasento. Myös tilojen siivouksen helppous on huomioitu suunnittelussa. Hyvästä tuotteiden suunnittelusta, kehitystyöstä ja ergonomiasta yritys on saanut Suomen ergonomia yhdistyksen ergonomiapalkinnon. Osalle tuotteista on myös haettu EU:n mallisuoja.

2.3 Yrityksen logistiikka, alihankinta ja varastointi

Koska kohdeyritys ei itse valmista myymiään tuotteita on sen liiketoiminnan tärkeimpiä osa-alueita juuri logistiikan hallinta ja siinä erityisesti hankinta ja varastointi. Yritys käyttää alihankintaa ja alihankkijat valmistavat yrityksen ydintuotteisiin eli kylpyhuone-konsepteihin mm. valumarmorisia tasoaltaita ja ruostumatonta terästä olevia kalustesarjoja. Alihankinta ja sopimusvalmistus ovatkin yrityksen ydintoimintoja. Myytävät kylpyhuonekonseptit koostuvat monen eri teollisuudenalan tuotteista. Laaja alihankintaketju eri teollisuudenalojen piirissä onkin yrityksen liiketoiminnan edellytys. Alihankkijoiden teollisuudenaloja ovat mm. puukalusteiden valmistajat, ohutlevyteollisuus ja muovisten apukahvojen valmistajat.

Alihankkijat ovat allekirjoittaneet yrityksen kanssa valmistettavien tuotteiden salassapitosopimuksen ja toimittajasopimuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että alihankkijat eivät valmista samaa tuotetta toisille asiakkailleen.

Tavarantoimitukset ovat usein tietyiltä osin hyvin ennakoitavissa ja niihin varaudutaankin varastoimalla tuotteita yrityksen omissa varastotiloissa. Varastointi on tärkeää, sillä tilaukset saattavat tulla lukuisilta eri tahoilta ja niiden ennakoitavuus voi tässä tapauksessa olla erityisesti tilauksen ajoituksen suhteen melko vaikeaa. Tilatut tuotteet ovat usein kuitenkin hyvin samantyyppisiä, siksi yritys pystyykin pitämään tiettyjä jatkuvan

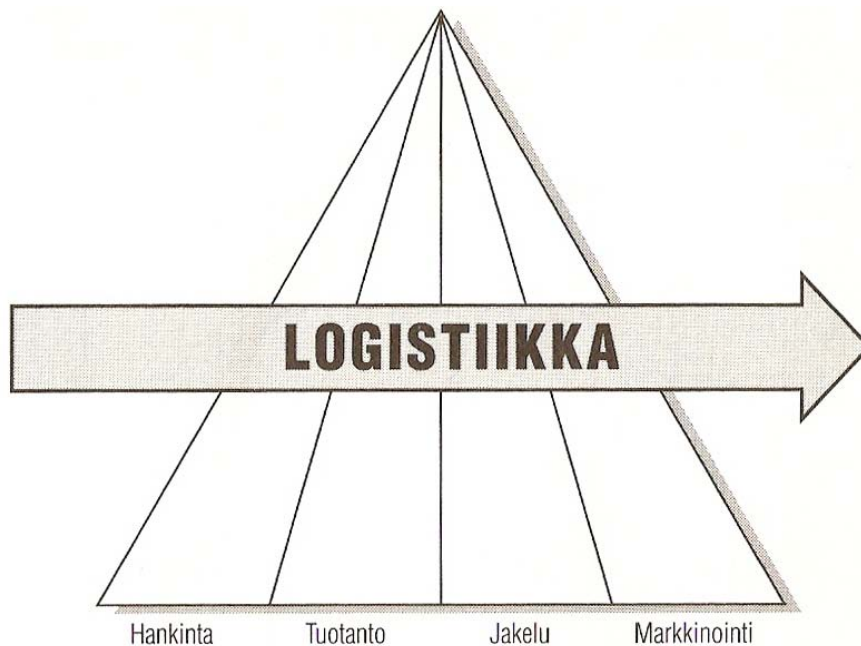
kysynnän aiheuttavia tuotteita varastossa, josta niiden toimitus pystytään takaamaan kohtuullisen nopeasti.

3 Logistiikka ja tilaus-toimitusketju

Hankinta ja varastointi ovat logistiikan osa-alueita, joten ennen näihin paneutumista esitellään yleisellä tasolla logistiikkaa ja sen merkitystä yrityksille niiden liiketoiminnan kehittämisessä.

3.1 Logistiikan käsite

Logistiikka mielletään usein alaksi, joka liittyy jollain tavalla kuljetuksiin ja varastointiin. Nämä ovat toki logistiikan pääosa-alueita ja esimerkiksi logistiikan kustannuksien päätekijät, mutta nämä eivät keskenään saa esimerkiksi tavaraa liikkumaan tilauksesta toimitukseen (Sakki 2009, 14, 101). Tuntuu, kuin logistiikan käsite itsessään olisi paisunut jatkuvasti, ja samalla siihen olisi liittynyt uusia haaroja kiihtyvällä vauhdilla. Todellisuudessa nämä haarat ovat aina olleet logistiikassa, mutta asioiden yhteyden ymmärrys on lisääntynyt vasta myöhemmin ja logistiikka on alettu ymmärtää suurempana kokonaisuutena.



Kuvio 2. Logistiikan suhde yrityksen toimintoihin (Karrus 2001, 15).

Logistiikka on ennen kaikkea materiaalivirtojen ja tietovirtojen liikuttamiseen liittyviä tehtäviä. Materiaalien sujuvaan liikuttamiseen tarvitaan ymmärrystä myös tuotannon, raaka-ainevirtojen, jakelun, palvelujen, informaatio- ja rahavirtojen keskeisistä perusteista. Logistiikan kokonaisuuden ymmärtämiseen on liitetty ketjuajattelu, joka pyrkii kuvaamaan yrityksen toimintaa hankinnoissa, tuotannossa, jakelussa ja asiakaspalvelussa. (Karrus 2001, 13.)

3.2 Logistiikan kustannukset

Jos puhutaan logistiikasta jälleen yksinkertaistetusti kuljettamisen ja varastoimisen kautta, saadaan helpommin selvitettyä logistiikan kustannuksia ja siihen liittyviä asioita. Yleisesti ottaen vuonna 2010 tehdyn logistiikkaselvityksen valossa suomalaisten yritysten logistiikkakustannukset olivat vuonna 2009 keskimäärin 11,9 prosenttia liikevaihdosta. Jos vertaa tätä lukua muihin Euroopan maihin, on luku verrattain suuri. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010.) Eurooppaan verrattuna suuret logistiikkakustannukset suomalaisissa yrityksissä johtuvat pitkälti Suomen maantieteellisestä sijainnista, joka on logistisesti äärimmäisen hankala. Meillä ei ole esimerkiksi suoraa maantieyhteyttä Manner-Eurooppaan, vaan tänne joudutaan useimmiten kuljettamaan tavaroita laivayhteyksien kautta. Suomessa myös asutus on harvaa, joka pidentää välimatkoja ja lisää näin kuljetusten ja varastoinnin tarvetta. (Sakki 2008, 102).

Luonnollisesti tätä peilaten kuljetuskustannukset Suomeen ja Suomessa ovatkin merkittävä osa logistiikkakustannuksista, 6,3 prosenttia. Varastoimiseen ja varastoon liittyviä kustannuksia oli logistiikkatutkimuksen mukaan kuusi prosenttia. Muut logistiikan kustannukset syntyivät pääasiassa hallintakuluista, noin kaksi prosenttia. Kustannukset olivat siis yhteensä liikevaihdosta 11,9 prosenttia. Kustannusten kehityssuunta uskotaan olevaan jatkuvasti kasvava, joten tämä tulee jatkossa asettamaan entistä suurempia haasteita yrityksen logistiikkahenkilöstölle. (Sakki 2008, 102.) Vuonna 2008 logistiikkakustannukset olivat 14,2 prosenttia yrityksen liikevaihdosta ja vuonna 2006 vastaavasti 11,5 prosenttia. (Sakki 2008, 101-103.) Vuoden 2009 alemmat luvut selittyvät hyvin pitkälti taloudellisen taantuman aiheuttamista vaikutuksista juuri logistiikka- ja kuljetussektorilla. Joten vuoden 2006 ja 2008 välisten lukuja vertailemalla nähdään kustannusten kehittymisen todellinen suunta.

3.3 Logistiikan merkitys

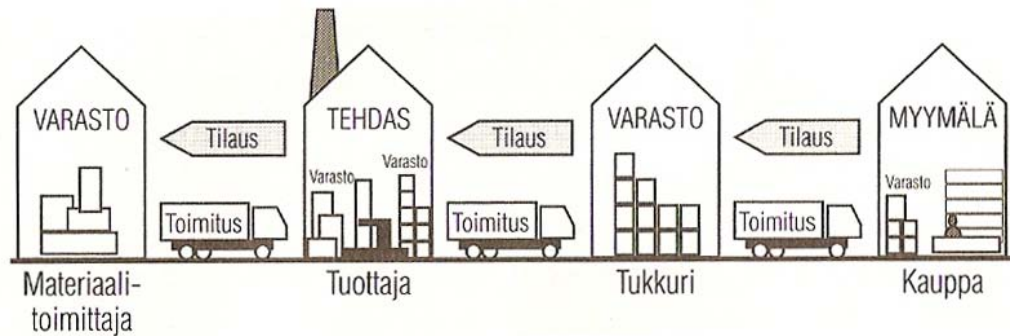
Kuten edellisessä luvussa "logistiikan kustannukset" todettiin, ovat kustannukset, jotka syntyvät logistiikan kautta, merkittävä osa yrityksen liikevaihdosta. Yksi logistiikan tärkeimmistä tehtävistä on pystyä toimimaan taloudellisesti ja huomaamaan, jos jossakin osa-alueella kustannukset ovat liian suuret ja kustannuksia voitaisiin alentaa pienillä toimenpiteillä.

Logistiikan ymmärtäminen kokonaisuutena ja sen huomioiminen liiketoiminnassa yhtenä merkittävimpänä osa-alueena tuo yritykselle todennäköisesti suuriakin säästöjä. Toinen logistiikan ja sen kehittämisen merkittävistä kohteista on loppuasiakas. Tässä kohtaa tullaankin logististen päätösten kannalta merkittävimpään risteykseen. Miten hillitä samanaikaisesti logistiikan kasvavia kustannuksia ja pitää silti yrityksen palvelutaso korkealla, jotta se tyydyttäisi myös loppuasiakasta ja toisi tätä kautta yritykselle kilpailuetua ja suoranaista taloudellista hyötyä. (Litja 2006, 2-5.)

3.4 Tilaus-toimitusketju

Logistiikka on erityisesti suunnittelukeskeinen kehys, joka etsii keinoa saattaa tavarat ja informaatio läpi yrityksen. Tilaus-toimitusketjun hallinta keskittyy tähän saman kehukseen, mutta pyrkii luomaan yhteyden eri toimintojen välille, joita ovat toimittajat, asiakkaat ja yrityksen oma organisaatio. Tilaus-toimitusketjun hallinnan tärkeimpänä pyrkimyksenä on esteiden poistaminen tavara- ja informaatiovirtojen kululta yrityksen itsensä, toimittajien ja asiakkaiden väliltä. (Christopher 2005, 4.)

Tilaus-toimitusketju on nykyään logistiikan keskeisimpiä käsitteitä ja se yhdistää yrityksen liiketoiminnan yksittäiset ja peräkkäiset toiminnot yhdeksi ketjuksi. Oleellista tilaus-toimitusketjussa on se mitä on ja mitä tapahtuu tavarat tai palvelun toimittamisessa lähtötilanteen ja lopputilanteen välillä. Jos kyse on tavarasta, toimittajan puolelta lähtötilannetta tarkoittaa jokin raaka-ainelähde. Luonnollisesti ketjun päässä on loppukäyttäjä eli asiakas, joka saa myös koko ketjun liikkeelle tekemällä tilauksen. (Sakki 2009, 14.)



Kuvio 3. Tavaralogistiikan toiminnot toimitusketjussa (Karrus 2001, 14).

Asiakkaan tilauksesta lähtee useiden prosessien ketju, joiden päätteeksi asiakas saa haluamansa tuotteen. Tapauksesta riippuen tilauksen ja toimituksen välille mahtuu lukuisia eri prosesseja. Prosessit voivat olla tuotteen tai sen osien tai raaka-aineiden kuljettamista esimerkiksi tehtaalle ja sieltä varastoon tai myymälään. Tehtaalla suoritetaan usein tuotteen valmistus ja kokoonpano. Lopulta tuote toimitetaan asiakkaalle, joko vähittäismyymälään tai suoraan asiakkaan käytettäväksi. Tällaisen ketjun välille mahtuu runsaasti tietovirtoja. Kommunikaatio erilaisin viestinnän välinein tapahtuu ketjun eri osapuolten välillä. Tietovirtojen lisäksi ketjun eri osapuolten välillä liikkuu myös rahaa. Raha- ja tietovirrat kuuluvatkin oleellisena osana tilaus-toimitusketjuun ja toimivat sen eri vaiheiden yhdistävinä tekijöinä. (Sakki 2009, 13-14.)

Tilaus-toimitusketjussa tapahtuvat virrat ovat siis joko tavara-, tieto-, tai rahavirtoja. Ketju käynnistyy asiakkaan tilauksesta ja sen jälkeen tietovirrat lähtevät liikkeelle yrityksessä. Yrityksen kautta virrat kulkeutuvat tavarantoimittajille. Tavaravirrat liikkuvat vastakkaiseen suuntaan ja yrityksen ohjauksen kautta ne päätyvät lopulta asiakkaalle. Ketju kulkee yrityksessä lukuisten vastuualueiden kautta. Tilaus-toimitusketjun parissa työskentelevät logistiikkahenkilöstön lisäksi myös esimerkiksi myynnin, markkinoinnin ja taloushallinnon henkilöstö. (Sakki 2009, 21.)

Tilaus-toimitusketjun hallintaa on nimenomaan kaikkien siihen liittyvien virtojen ohjausta. Työhön kuuluu luonnollisesti konkreettinen työ, kuten tavaroiden liikuttelu ja kuljetukset paikasta toiseen. Yhtälailla työ on kuitenkin taustalla tapahtuvaa ohjausta, joka suoritetaan tietokoneiden ja puhelimien välityksellä. Vähintään puolet ketjun hallinnasta onkin hallinnollista työtä eli niin sanottua toimistotyötä. Tilaus-toimitusketju voidaan jakaa ohjaamis- ja suunnittelutyöhön, sekä itse toteuttamiseen, joka tarkoittaa

siis tavaroiden käsittelyä. Ohjaamista ovat muun muassa tilausten käsittely, myynti, hankinta, taloushallinto, tilausten seuraaminen ja tiedon välittäminen. Vastaavasti toteuttamista ovat kuljetukset, varastointi, tehdastyö, laskuttaminen, laskujen maksaminen ja myös tiedon välittäminen toiseen suuntaan. (Sakki 2009, 21-23.) Itse asiassa kun tarkastellaan logistiikan ja tilaus-toimitusketjun käsitettä, voidaan huomata, että logistiikan alakäsite tilaus-toimitusketju sisältää logistiikan käsitteestä lähes kaiken oleellisen. Sen avulla on myös selkeämpi selittää mistä käytännössä on kyse.

Tilaus-toimitusketju sisältää lukuisia prosesseja ja ne luonnollisesti vaihtelevat tapauskohtaisesti. Seuraavassa on lueteltuna esimerkki tilaus-toimitusketjun prosesseista ketjussa vaiheittain. Tilausta edeltää aina jonkinlainen kysely ja tarjouspyyntö. Tämän jälkeen asiakas tekee tilauksen, jonka jälkeen yritys vastaanottaa tilauksen. Vastaanottamisen jälkeen tapahtuu paljon tavaran vastaanottamista ja lähettämistä, sekä kuljettamista. Kun asiakkaan haluama tuote on vastaanotettu yritykseen, yritys saattaa varastoida tuotteen. Varastoimista tapahtuu etenkin silloin jos yritys haluaa, että sillä on tiettyjä tuotteita aina valmiina ja sen toiminta ei perustu pelkästään asiakkaan tilauksiin. Toimitusta seurataan tarkasti, vaikka nykyaikainen tekniikka onkin vähentänyt toimituksen valvomiseen käytettävän ajan määrää. Laskutus vaiheessa, lasku käsitellään ja asiakas laskutetaan. Nykyään maksaminen tapahtuu pääsääntöisesti automaattisesti ja varsinaista maksusuoritusta ei tarvitse erikseen tehdä. (Sakki 2009, 42-43.) Edellä kuvattiin siis tilaus-toimitusketjussa asioiden toteuttamista eli tavaroiden käsittelyä. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tämän kaiken onnistumiseksi ja läpiviemiseksi tarvitaan hallinnollista työtä, virtojen ohjausta.

4 Hankinta ja toimittajasuhteet

4.1 Määritelmä ja tehtävät

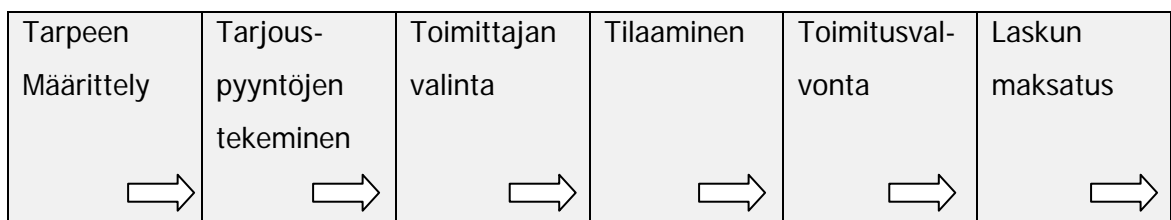
Oston ja hankinnan toiminnallinen määritelmä voidaan määritellä hankintatoimen tehtävien kautta. Hankintaosasto toimii välittäjänä toimittajien ja asiakkaiden välillä. Tärkeä osa hankintaosaston tehtävistä on tiedon välittäminen. Hankintaosasto välittää valmistajille tietoa siitä, millaiset asiakkaiden tarpeet ovat ja toisaalta taas asiakkaille tietoa siitä millaisia tuotteita valmistajat tarjoavat. Yrityksen sisällä hankinnan tehtävänä on varmistaa materiaalien saatavuus. (Waters 2003 ref. Ilman 2009.)

Hankintatoimen tehtäviä ovat myös sopimusneuvottelujen hoitaminen, erilaiset tilausrutiinit. Hankintatoimi organisoii prosessit, kehittää niitä ja pyrkii kustannustehokkuuteen sekä toimittajien suorituskyvyn seurantaan. Hankintatoimen voidaan selkeästi katsoa osallistuvan myös toimitusketjun hallintaan, toimittajayhteistyöhön, sekä hankintatoimen kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun. (Litja 2006, 5.)

Uudessa hankinnan määritelmässä hankinta on määritelty organisaation ulkoisten resurssien hallinnaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 67). Tämä kertoo hankinnan roolin muuttumisesta. Hankinta ei ole enää yrityksessä operatiivinen toiminto, vaan yhä enemmän sitä voidaan kutsua strategiseksi toiminnoksi. Hankinnan uuden määritelmän mukaan organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat tuotteita tai palveluita sekä osaamista ja tietotaitoa organisaation ulkopuolelta. Lisäksi hankinta huomioi yhä enemmän asiakkaan tarpeet ja pyrkii toimimaan yrityksen kokonaisedun maksimoivalla tavalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 67). Hankintoja tehtäessä on hyvä ymmärtää, että juuri hankintavaiheessa yrityksellä on oikeilla ratkaisuilla suurin vaikutusmahdollisuus yrityksen tuloksellisuuteen.

4.2 Hankinta prosessi ja sen analysointi

Hankinta on monivaiheinen prosessi ja se alkaa aina toimittajamarkkinoiden arvioinnilla ja toimittajien tai alihankkijan valinnalla. Valitseminen vaatii osakseen koko yrityksen eri osastojen huomion. Vain näin pystytään takaamaan, että toimittaja on juuri oikea valinta koko yrityksen näkökulmasta. (Pajunen-Muhonen 2004, 1.)



Kuvio 4. Perinteinen tapa kuvata hankintaprosessia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62).

On tärkeää selvittää ensimmäisenä tarjoaako kyseinen toimittaja oikeanlaista tuotetta ja millä tavoin esimerkiksi toimittajan teknologia antaa edellytyksiä sujuville toimituksille. Ehkä yksi tärkeimmistä toimittajiin ja alihankkijoihin liittyvistä asioista on laatu ja

sen taso. Tämä tuleekin selvittää ensimmäisten asioiden joukossa. Jos yrityksen arvo-maailmassa on jotain merkittäviä poikkeamia esimerkiksi ympäristöasioissa, on luonnol-lisesti selvitettävä toimittajan taustat. Ilman erillistä selvittämistä selviää toimittajasta myös sen hinta- ja kustannustaso sekä sen sopivuus yrityksen omiin tavoitteisiin. (Pa-junen-Muhonen, 2004, 1.)

Toimittaja ja alihankkijoiden valintaa edeltää luonnollisesti yrityksen tarve hankinnoille. Mitä yritys tarvitsee ja millä ehdoilla. Yritys laatii usein hankintaehdotuksen, joka sisäl-tää tietoja muun muassa tarvittavasta tuotteesta tai palvelusta, määristä, kustannusta-sosta ja tietoja mahdollisista vanhoista toimittajista. (Kivistö 2006, 3.)

Kun yritys on valinnut omia tarpeitaan vastaavat toimittajat ja jos yrityksen osto ei tältä osin ole niin rutinoitunutta, että se voisi tilata tuotteen suoraan joltain tutulta toimitta-jalta, lähettää yritys tarjouspyynnön useille eri toimittajille. Tarjouspyynnön laadinnassa on tärkeää huomioida, että saatuja tarjouksia tulee olla helppo arvioida. Itse tarjous-pyyntö laaditaan aina kirjallisena ja tuotteeseen liittyvistä vaatimuksista siinä tulisi il-metä ainakin seuraavat asiat: Tuotteen erityis- ja tekniset vaatimukset, tuotteen vara-osien saanti, takuu- ja huoltoasiat, sekä ympäristölliset vaatimukset. Tarjouspyynnössä esitetään usein myös tuotteelle tietyt laatuvaatimukset ja millä tavalla yritys haluaa laadun ilmenevän tarjottavasta tuotteesta. Luonnollisesti tarjouspyynnöstä tulee ilmetä myös haluttavan tuotteen määrä. (Kivistö 2006, 3.)

Hankintaprosessissa seuraava vaihe on tarjousten vertailu ja lopulta jonkun tarjouksen hyväksyminen. Tarjousvertailun ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan kuinka hyvin tar-joukset täyttävät tarjouspyynnössä laaditut vaatimukset. Tarjouksia arvioidaan ensim-mäisessä vaiheessa erikseen ja tämän jälkeen suoritetaan tarjousvertailua. Kustannus-tasossa lasketaan annettujen hintojen lisäksi myös seuraavia asioita: toimitus-, määrä-, ja maksuehdoja, toimitusvarmuutta ja laatuksymyksiä, takuuta ja mahdollista varaosi-en saatavuutta. Lisäksi pitkällä tähtäimellä pyritään usein arvioimaan myös tuotteen ja toimittajan mahdollisesti tarjoamaa kehityspotentiaalia. Jatkossa voitaisiin käyttää sa-maa toimittajaa, mutta kehittää ehtoja ja tuotetta entistä lähemmäksi yrityksen vaati-mustasoa tai mahdollisesti nostaa vaatimustasoa toimittajien suhteen. (Kivistö 2006, 4.)

Ennen tarjouksen hyväksymistä on huomioitava monia tuotteeseen liittymättömiä seikkoja ja arvioitava erityisen tarkasti toimittajan toimitusvarmuutta ja kykyä toimittaa tuotetta oikeita määriä ja oikea aikaisesti. Tarjouspyyntöjä arvioitaessa on tärkeää, että yrityksen vaatimustasoa ei ole asetettu pilviin, vaan että se on täysin realistinen ja on suuntaa antava siinä mihin suuntaan yritys toimintaansa haluaa kehittää. (Kivistö 2006, 4.)

Hankintojen ja hankintaprosessien mittaaminen tapahtuu käyttämällä jotain jo olemassa olevaa mallia ja esimerkiksi arvioinnin pohjaksi tarkoitettujen kysymysten pohjalta. Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittävät teoksessaan kysymyksiä hankinnan kehittymisen arvioinnin pohjaksi.

- Onko hankinta onnistunut löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja, toimittajia, toimintamalleja ja ideoita?
- Miten toimitusprosessin kustannukset ovat kehittyneet ja miten niitä on kehitetty?
- Miten lopputuotteen ja palvelun kustannusrakenteita on kyetty muuttamaan?
- Mitä hyötyjä loppuasiakkaalle on kehitetty?

Hankinnan työ- ja analysointimenetelmiä ovat muun muassa tuotenimikkeiden johdonmukainen nimeäminen ja hankintojen kartoitus, jossa hankinnat jaotellaan niiden sisällön ja toimittajien taustojen mukaan. Hankinnan ABC-analyysissä hankinnat asetetaan arvojärjestykseen. Analyysissä hankinnat asetetaan arvojärjestykseen niiden rahamääräisen suuruuden tai niistä saatavan katteen mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 475-479.)

4.3 Hankinnat osaksi yrityksen strategiaa

Hankinnan rooli on muuttunut ja sen merkitys on kasvanut huomattavasti liiketoimintaympäristön muutosten takia. Merkittävimpiä hankintaan vaikuttavia muutoksia ovat olleet kansainvälisen kaupan vapautuminen, tietoliikenteen kehitys, maailman avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen, asiakkaiden vaatimukset ovat jatkuvasti tiukentuneet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 43-47). Nämä asiat yhdessä ja erikseen tekevät kilpailun markkinoilla entistäkin tiukemmaksi. On pystyttävä vastaamaan asiak-

kaan alati tiukentuviin ja muuttuviin vaatimuksiin ja samalla pystyttävä toimimaan haastavassa toimintaympäristössä globalisaation jyllätessä sekä lisäksi hallittava ja osattava hyödyntää tekniikan kehittyminen.

Tämä on vienyt monilla yrityksillä hankinnat yhä enemmän osaksi yrityksen strategiaa. Ulkopuolisen toimittajakentän huomioiminen ja sen parissa työskentelevien ihmisten arvostus on aiemmin ollut vähäistä. Tämän voidaan katsoa johtaneen aikaisemmin tilanteeseen, jossa hankintaan ei panosteta ja sen aikaansaamat tulokset ovat olleet olemattomia. Koska yritysmaailmassa tulokset ovat arvostettuja, niin tulokseton hankinta on jäänyt vaille arvostusta. Aikaisemmin myös alalle kouluttautuminen on ollut vähäistä, mutta nykysuuntaus on muuttanut tätä asiaa. Yritykset ovat alkaneet huomioida hankinnat osana yrityksen strategiaa ja alkaneet etsimään koulutettuja ammattilaisia hankintatehtävien hoitoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 115-116.)

Tärkeitä hankinnan onnistumisen tekijöitä ovat hankintahenkilöstön osaamisen lisäksi hankinnan tavoitteet ja niiden mittaus. Onnistuneita hankintoja tekevien yritysten hankintaosastot toimivat lisäksi intensiivisessä yhteistyössä yrityksen muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyö koskee myös esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 119-120.)

Kuten kaikessa yrityksen toiminnassa on ajattelutavoissa huomioitava kokonaiskuva ja miten kaikki toiminnot liittyvät toisiinsa, joko suoraan tai välillisesti. Yksinkertaisena esimerkkinä voidaan mainita hankintojen vaikutus myyntiin. Onnistunut ja kelpo hintaan tehty osto tuo myyntiin paremman katteen ja sitä kautta yritys tekee enemmän voittoa. Tällä tavoin myynti voi myös nipistää tuotteen hinnasta pois hankinnoissa voitettun osuuden ja saada halvemmilla hinnoilla laajennettua asiakaspiiriä. Koska onnistuneella hankinnoilla ei tarkoiteta pelkästään erityisen edullisia hintoja, voidaan toisena esimerkkinä hankintojen vaikutuksesta yrityksen toimintaan todeta ajoitus. Hankintojen oikea-aikainen ajoitus takaa koko toimitusketjussa tuotteen sujuvan liikkumisen ja ajoituksen oikeellisuus ei myöskään kerrytä turhia kustannuksia lisääviä varastokokoja.

Nykyisessä kehityksessä näitä oikeita panostuksen ja kehittämisen kohteita ovat olleet yrityksen ulkopuoliset toiminnot, esimerkiksi toimittajamarkkinat. Yrityksen sisäiset toiminnot muodostavat toki tärkeän osan menestyksestä, mutta selkeästi isomman

osan etenkin kustannuksia ajatellen muodostavat juuri yrityksen ulkopuoliset toiminnot. Ulkopuolella syntyvät kustannukset ovat selvästi suuri osa yrityksen kokonaiskustannuksista. Tilanne on kestävä, jos nämä kustannukset ovat yrityksellä jatkuvasti suuremmat kuin kilpailijoillaan. Toimittajamarkkinoiden kehittämisellä ja niiden hallinnalla voidaan aiheuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Tärkeää kustannussäästöjä muodostettaessa on jatkuva kehitys. Uusien toimittajien ja vanhojen toimittajien kehittäminen ovat avainasemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 121.)

Tiukentuva kilpailu saa yritykset keskittymään entistä enemmän ydintoimintoonsa, jolla tarkoitetaan niitä asioita, joissa se pystyy olemaan hyvä tai jopa markkinoiden paras. Keskittyminen ydintoimintoihin johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa yritykset pyrkivät luopumaan toiminnoista, jotka eivät ole sille niin tärkeitä. Luonnollisesti näitä usein yrityksen ydintoiminnoille elintärkeitä toimintoja ei voida lopettaa kokonaan, vaan ne on teetettävä eli ostettava muualta. Tällä tarkoitetaan ulkoistamista, joka on ollut valitseva trendi yritysten strategioissa jo pidemmän aikaa. (Inkiläinen 2006, 3.)

Ulkoistaminen lisää hankinnan suhteellista osuutta kaikista kustannuksista, joten sen merkitys etenkin taloudellisessa mielessä on kasvanut. Yrityksen kilpailukyky määrittyykin nykyään pitkälti raskaiden hankintakustannusten mukaan. Hankinnat on pystyttävä tekemään äärimmäisen kustannustehokkaasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 49.) Yritysten tuleekin entistä enemmän kiinnittää huomioon hankintaosaston henkilökunnan pätevyyteen ja kykyyn olla muutakin kuin vain hyvä ostaja.

Hankinnan perinteinen määritelmä kuvaa sen hyvin operatiivisena toimintona. Siinä korostuvat päivittäisten hankintaan kuuluvien rutiinien hoitaminen ja tilausten hoitaminen. Hankinnan kehittyneessä näkökulmassa hankintaosaston käyttämä aika ei suinkaan kulu pääosin ns. päivittäisten rutiinien hoitamiseen, vaan hankinta on keskittynyt nimenomaan toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Tähän työhön kuuluvat ensinnäkin toimittajien etsintä ja valitseminen. Tätä kehittyntä hankinnan näkökulmaa kutsutaan proaktiiviseksi hankinnaksi ja perinteistä mallia taas reaktiiviseksi hankinnaksi. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja tarkasteltaessa tulevat esiin mm seuraavat asiat. Reaktiivisessa hankinnassa hankinta nähdään kustannusyksikkönä, sitä pidetään yrityksen tukitoimintona, varmuusvarastot ovat yleisiä, toimittajamäärät ovat suuria ja niiden kanssa yhteistyö on vähäistä, hintaa pidetään avain muuttujana ja

hankinta on hajautettu toiminto. Proaktiivisessa hankinnassa taas hankinnalla voidaan ja halutaan tehdä lisäarvoa, se on yrityksen päätoiminto, varmuusvarastot nähdään tuhlauksena, toimittajamäärät ovat pieniä ja yhteistyö näiden kanssa on aktiivista. Hinnan sijasta kokonaiskustannukset ovat avaintekijä ja hankinta on keskitetty. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61-63.)

Proaktiivisen hankinnan voidaan katsoa olevan liiketoimintojen nykykehityksen mukainen suuntaus, jossa kaikki yrityksen toiminnot ovat entistä enemmän osana yrityksen strategiaa ja niissä pyritään tuottamaan lisäarvoa loppuasiakkaalle. Myös se, että muutoksiin ja ongelmiin pyritään varautumaan jo etukäteen, on selvästi proaktiivisen hankinnan vahvuuksia. Samalla tavalla, kun muilla yrityksen toiminnoilla myös hankinnoilla pyritään nykyään saavuttamaan kilpailuetua. Samalla kun hankintojen rooli muuttuu sen merkitys osana yrityksen kokonaisstrategiaa kasvaa. Hankinnat eivät ole enää vain se välttämätön paha, josta tulee aina lasku ja josta yritys yrittää päästä omilleen ainostaan riittävän suuren katteen avulla.

4.4 Toimittajayhteistyö ja alihankinta

Toimittajayhteistyössä ja uutta toimittajaa valittaessa merkittäviä valintaperusteita ovat mm seuraavat asiat; Toimittajan maantieteellinen sijainti ja tähän liitettynä logistiikkayhteyksien toimivuus, työvoimakustannukset, työvoiman koulutustaso tai raaka-aineiden saatavuus sekä hintataso toimittajan puolelta. Lisäksi merkittävänä kysymyksenä voidaan esittää, halutaanko toimia pienen erikoistuneen yrityksen kanssa vai suuren, ehkä monialaisen yrityksen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251.)

Teoksen Hankintojen johtaminen kirjoittajat Kari Iloranta ja Hanna Pajunen-Muhonen ovat kehittäneet Harvardin yliopiston professori Shapiron tasonäkemyksiä toimittajamarkkinaymmärryksestä edelleen. Heidän ehdotuksensa mukaisesti toimittajamarkkinaymmärryksen tasot voidaan jakaa hintakeskeiseen, tehokkuuskeskeiseen, kyvykkyyskeskeiseen ja teknologiakeskeiseen tasoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 252.)

Hintakeskeisessä näkemyksessä yrityksen hankintaosasto luottaa kilpailuttamiseen ja kilpailun aitouteen. Tällä tavoin hankintaosasto olettaa saavansa tuotteet markkinahin-

taisina. Markkinahinnan tavoittelun taustalla on ajatus siitä, että tuotteen valmistusprosessin oletetaan olevan samankaltaisia jokaisella toimittajaehdokkaalla ja lisäksi tehokkuuden merkitystä ei nähdä tuotteen kohdalla merkityksellisenä. Tätä kilpailutukseen perustuvan hintakeskeisen ajattelutavan kutsutaan kilpailukeskeiseksi alatasoksi. Toinen hintakeskeisen ajattelutavan alataso on hintadynamiikkakeskeinen ja sillä tarkoitetaan, että yksittäisen ostajan mahdollisuudet vaikuttaa hintaan ovat vähäiset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253.)

Tehokkuus- ja kyvykkyysskeskeisessä toimittajamarkkinaymmärryksessä huomattavasti suurempaa roolia näyttelevät toimittajan varsinaisesti ominaisuudet. Ominaisuuksien myös oletetaan eroavan eri toimittajilla ratkaisevasti toisistaan. Tehokkuuserot huomioivassa ajattelumallissa toimittajayhteistyö on tiivistä ja kilpailutuksessa pyritään saamaan toimittajan toiminnasta mahdollisimman tehokasta. Kyvykkyyserot huomioiva ajattelumalli taas etsii toimittajissa eroja niiden kyvyssä toimittaa haluttuja tavaroita tai palveluita. Myös henkilökunnan osaamista arvioidaan tässä tarkoin. Neljäs taso eli teknologiaeroja huomioiva ajattelutapa, arvostaa toimittajan hyödyntämän teknologian korkeaa tasoa ja uusien innovaatioiden hyödyntämistä tavaroiden tai palveluiden tuottamisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254-255.)

Toimittajaa valitessa on niin paljon asioita ja kysymyksiä, joihin pitäisi saada selvyys, että jonkunlaisen mallin hyödyntäminen toimittajamarkkinaymmärryksessä on tarpeen. On mahdotonta ilman malleja saada parasta mahdollista käsitystä toimittajamarkkinoinnista. Juuri omalle yritykselle sopivien valintakriteerien löytäminen kaikkien huomioitavien asioiden joukosta onkin ehkä se vaikein tehtävä näitä asioita käsiteltäessä. Esimerkiksi tällainen edelle esitelty malli rajaa selkeästi yrityksen hankinnan tarpeet tiettyyn kategoriaan. Mitä asioita tulisi huomioida ja mitä ei tarvitsisi huomioida niin paljoa. Mallia hyödyntämällä yritys voi paikallistaa sen omat tarpeet ja luokitella itsensä johonkin esitellyistä tasoista. Luonnollisesti erilaisia malleja on edellä mainitun mallin lisäksi lukuisia, joista yrityksen pitää löytää itselleen juuri se sopivin. Myöskään mallin soveltaminen suoraan oman yrityksen hankintoihin on harvoin kannattavaa. Yrityksen hankintaosaston tulee osaamisellaan ymmärtää, että mallit on tehty räätälöitäviksi, jokaisen yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin ja niistä voi halutessaan poistaa tai lisätä ominaisuuksia. Tasomallissa myös eri tasojen yhdistely voi olla yritykselle juuri se oikea ratkaisu.

5 Varastointi

5.1 Varastointi ja varastoimisen syyt

Talouden kielessä varastolla ei tarkoiteta pelkästään tilaa, joka on nimenomaan tarkoitettu varastoimiseen. Varastosta puhuttaessa on hyvä laajentaa käsitettä vaihto-omaisuudeksi. Varastolla tarkoitetaan yleensä koko yrityksen vaihto-omaisuutta. Kyse ei siis aina ole siitä, että ovatko tavarat nimenomaan varastossa vai eivät. Fyysisesti tavarat eivät siis välttämättä ole varastossa, vaan esimerkiksi kaupan myymälä ja tehtaan konehuone voi olla varastotilaa. Kuljetuskontinkin voidaan katsoa olevan varastotilaa. (Sakki 2009, 103.)

Varastot luokitellaan usein kolmeen pääluokkaan. Raaka-ainevarannoilla tarkoitetaan varastointia, jossa säilytetään materiaaleja, osia ja komponentteja. Puolivalmistevarastossa on keskeneräisiä tuotteita ja kolmannen pääluokan muodostaa valmisvarasto, jossa säilytetään tavaraa, joka on valmiina myyntiin. (Sakki 2009, 103.)

Pienillä mailla kuten Suomella ei usein ole valtavia raaka-ainevaroja käytettävänä. Tällaisissa maissa ulkomaankaupan merkitys korostuu. Ulkomaankauppa tarkoittaa valmistusyksiköissä suurempia eriä, jolloin valmistuskustannukset yksikkö kohden alenevat. Ulkomaankauppa lisää myös kuljetuksia. (Pehkonen 1998, 8.)

Etäisyydet kuljetuksissa ulkomaille ovat usein pitkiä ja niinpä kuljetuserät on valmistuserien tapaan hyvä pitää suurina, koska on taloudellisempaa kuljettaa suuria eriä, pienien erien sijaan. Tämä sama asia korostuu myös Suomen sisäkaupassa, jossa etäisyydet ovat hyvinkin suuria. Suuret etäisyydet tarkoittavat yleensä siis suuria kuljetuseriä ja suurista kuljetuseristä seuraa usein myös varastoinnin tarve ja varastokapasiteetin suurempi tarve. (Sakki 2009, 101.)

Varastoimisen syyt ovat siis usein seurausta siitä, että kuljettaminen tapahtuu suurissa erissä. Varastoiminen on myös jatkuvaa tasapainottelua kysynnän, valmistettavan tai tilattavan tuotteen määrän suhteen. Varastoon kertyy väistämättä tavaraa, kun tilattu erä on kooltaan suurempi kuin asiakkaan välitön tarve. Tällaisesta toiminnasta muodostuu yritykselle käyttövarasto. Usein yritysten ja asiakkaiden välillä on myös epävar-

muutta ja yritys tilaakin jotain tuotetta varmuuden vuoksi, säilyttääkseen asiakkaan tyytyväisyyden esimerkiksi nopean toimitusajan suhteen. Tällainen toiminta vuorostaan muodostaa yritykselle varmuusvaraston. Yksi varastoinnin tärkeimmistä syistä onkin asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. (Sakki 1997, 74-75.)

5.2 Varastoinnin kustannukset

Tärkein syy varastoinnin ohjaustarpeelle on varastoinnista koituvat kustannukset. Kustannukset voivat huonolla varastoinnilla paisua suuriksi ja niiden kerrannaisvaikutukset saattavat tuntua yrityksessä vielä pitkään virheen korjaamisen jälkeen. Varastoinnin kustannuksilla tarkoitetaan varastointikustannusten lisäksi myös varastoon sitoutuneen pääoman kustannuksia. Itse varastointi kustannukset pitävät sisällään varastotyön, varastotilan ja varastolaitteiden kustannukset. Varastokustannuksiin liittyy suorien kustannusten lisäksi myös paljon epäsuoria kustannuksia, joiden määrän arvioiminen voi joskus olla vaikeaa. On myös kustannuksia, jotka voivat periaatteessa kuulua johonkin toiseen osa-alueeseen. Tällainen kustannuserä on esimerkiksi pakkaaminen ja pakkaamiseen käytettävät materiaalit. (Litja & Pouri 2007, 1.)

Yksi varastoinnin perusongelmista ja yksi suurimmista epäsuorien kustannusten muodostajasta on varastokapasiteetin pitäminen oikealla tasolla ja varastoinnin ajoituksen oikea-aikaisuus. Esimerkiksi jos asiakas haluaa jonkun tuotteen viikon sisällä yrityksellä, mutta yritys ei pysty sitä toimittamaan, koska varastossa ei ole kyseistä tuotetta, syntyy epäsuorina kustannuksina myynnin menetyksestä. Asian käntöpuoli on taas siinä, että jos varastossa liikaa tällaisiin tilanteisiin tarkoitettuja varmuusvarastoja, aiheuttaa ennustusvirhe pääoman sitoutumista varastoihin, joka tarkoittaa jälleen lisää epäsuoria kustannuksia. (Litja & Pouri 2007, 1-2.)

Muita varastointikustannuksia aiheutuu luonnollisesti varastoon kohdistuvasta hallinnollisesta työstä ja erilaisista virheistä ja hävikeistä. Tuotteita saattaa rikkoutua tai hävitä varastoissa. Lisäksi varastoinnissa epäkurantiksi sanottu hävikki tarkoittaa, sitä että joidenkin tuotteiden käyttötarve häviää varastoinnin aikana. Tällaista tapahtuu erityisesti elintarvikealalla helposti pilaantuvien tuotteiden kohdalla. (Litja & Pouri 2007, 2.)

Jo aikaisemmin mainitut logistiikan kustannukset ovat siis kokonaisuudessaan vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan 14,2 prosenttia yrityksen liikevaihdosta (Sakki 2009, 101). Vuonna 2006 suhteessa logistiikan kokonaiskustannuksiin varastointikustannukset ja varastoon sitoutuneen pääoman kustannukset olivat kokonaisuudessaan noin puolet logistiikkakustannuksista (Litja & Pouri 2007, 3). Luvut osoittavat, että varastointi on kuljetusten ohella merkittävin kustannuserä logistiikkakustannuksista.

5.3 Varastoissa tapahtuva työ

Varastoissa tapahtuva konkreettinen työ sisältää runsaasti eri vaiheita ja yksittäistapa-uksissa työtehtävät saattavat vaihdella huomattavasti yleisimmistä työtehtävistä. Yleisimpiä työtehtäviä varastossa ovat saapuvien lähetysten käsittely, hyllytys, keräily, lähtevien lähetysten käsittely ja inventointi. (Litja & Pouri 2007, 1-15.)

Saapuvien lähetysten käsittelyssä vastuu tavarasta siirretään sen kuljettajalta varastolle ja sen henkilökunnalle. Vastaanottotilanteessa tavara tarkistetaan ja tarkastuksessa kiinnitetään erityistä huomiota ensinnäkin siihen, onko tavara tullut oikeaan paikkaan ja onko se siis meille tarkoitettu. Toiseksi huomioidaan tavarankunto ja määrän oikeellisuus. Lähetys kuitataan tämän jälkeen vastaanotetuksi ja rahtikirjaan merkitään mahdolliset puutteet ja tuotteen vauriot. Tämän niin sanotun laiturityön jälkeen tavara asetetaan varastoon käytettäväksi. (Litja & Pouri 2007, 1-3.)

Seuraavassa varastotyön vaiheessa vastaanottamisesta lähetykseen tavara asetetaan varastoon käytettäväksi. Hyllytyksessä oleellisinta on oikean paikan valitseminen tavaralle. Varastossa on usein eri osia, jotka määrittävät tavarankuonteen. Sitä osaa mistä tavara yleensä varastossa keräillään, kutsutaan aktiivivarastoksi. Tämän lisäksi varastossa on ainakin toinen osa, jota usein kutsutaan reserviosaksi. Tähän yleensä laitetaan suurin osa tavaroista, joista ne käyttötarpeen lisääntyessä tai tavarankuonteen tullessa ajankoh- taiseksi keräilyyn suhteen, siirretään varaston aktiiviosaan. Ainakin suurimmissa varas- toissa on nykyään hyvät tekniset laitteet ja tietokoneet helpottamassa tavaroiden käsit- telyä ja varastointia. (Litja & Pouri 2007, 4-5.)

Suurin osa varastotyöstä yrityksessä tapahtuu yleensä keräilyssä. Yksinkertaisimmillaan keräily tapahtuu siten, että asiakkaan tilaus muutetaan keräilymääräykseksi ja keräilijä

menee varastossa tavaran luo ja siirtää sen varastossa paikkaan, joka on sovittu lähteville lähetyksille. Keräilyssä oleellista on tavaran siirtämisen lisäksi myös varastokirjanpidon ajan tasalla pitäminen. Nykyään monissa yrityksissä automatisoidut järjestelmät helpottavat kirjanpidon ylläpitoa. (Litja & Pouri 2007, 6.)

Varaston osa, jota kutsutaan lähettämöksi, valmistelee lähtevän tavaran. Tavaran valmistelulla tarkoitetaan usein edellisessä kappaleessa kuvailtua keräilyä ja tämän lisäksi tavaroiden pakkaamista. Lähettämössä on usein yrityksissä melko kiire, koska asiakkaiden tilaukset tulevat myöhään ja usein tilauksiin tulee vielä viime hetken muutoksia. Lähettämössä tavara valmistellaan sopivaksi lähteväksi kuormaksi. Myös rahtikirjat valmistellaan täällä ja tavara osoitetaan sen tulevalle vastaanottajalle. Ennen kuin vastuu tavarasta siirtyy sen kuljettajalle ja noutotapauksessa suoraan asiakkaalle, on varastotyöntekijän vielä valvottava tavaran kuormauksen tapahtuminen ajoneuvoon. (Litja & Pouri 2007, 14-15.)

Tässä oli siis kuvattu lyhyesti varastossa tapahtuvat konkreettiset työvaiheet. Vaikka varastotyö ja varastokirjanpito pyrittäisiinkin suorittamaan mahdollisimman huolellisesti ja vaikka tekniikan kehittyminen helpottaakin sen tekemistä, tapahtuu varastotyössä aina virheitä. Virheet ovat usein inhimillisiä kuten laskuvirheitä tai esimerkiksi samankaltaisten tuotteiden sekoittamista toisiinsa. Tällaisissa tapauksissa syntyy varastoissa saldovirhe. Jotta varastosaldot pysyisivät oikeina, on varastoissa suoritettava inventaario. Inventaario voidaan suorittaa monella eri tavalla, mutta usein se suoritetaan varastonimikkeiden kiertonopeuden mukaisesti tasaisin väliajoin ja manuaalisesti käsin laskemalla nimikkeiden todellinen määrä. Inventointi tarkoittaa usein ylitöitä ja vieläpä viikonloppuisin, joten inventaarion suorittaminen liian usein on yritykselle kallista. (Litja & Pouri 2007, 15-16.)

5.4 Varastojen hallinta ja mittaaminen

Varastojen hallinnan eli siis varastojen ja materiaalien ohjauksen kannalta varastointi tarkoittaa ratkaisua, jolla kysynnän vaihteluihin pyritään varautumaan. Varastojen hallinta korostuu nopeaa toimitusta vaativien tuotteiden osalta, joiden kysyntä on kuitenkin satunnaista. (Karrus 1998, 34.)

Varastoihin sitoutuu yrityksillä yleensä melko paljon resursseja, joita ei väliaikaisesti pystytä hyödyntämään yrityksen kannalta positiivisesti. Varastojen hallinnalla pyritään yleensä vähentämään varastoinnista koituvia kustannuksia ja saamaan varaston profiili sellaiseksi, että varastoiminen on yrityksen toiminnan kannalta mahdollisimman hyödyllistä. Varastoinnin kustannuksia on luonnollisesti helpointa vähentää hallitsemalla varastojen kokoa. Pienempi varasto tarkoittaa yleensä pienempää kustannusta. Yksi varastojen hallinnan tärkeimmistä asioista on kuitenkin juuri tämän ajattelutavan käännteinen puoli. Varastoa kokoa kasvattamalla, voidaan yrityksen palvelukykyä kasvattaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun varastoitavan tavaran määrä lisääntyy, paranee yrityksen toimituskyky. Parempi toimituskyky tarkoittaa usein kysynnän lisääntymistä ja se taas tarkoittaa tietenkin yritykselle suurempaa voittoa. (Karrus 1998, 47.) Varastojen hallinnan onnistumiselle on kuitenkin ominaista, että kumpaakaan näistä edellä mainituista vaihtoehdoista ei tehdä yksiselitteistä päämäärää, vaan pyritään löytämään kysynnän ja varastokokojen välinen tasapaino. Tasapaino, joka soveltuu yrityksen omaan toimintaan mahdollisimman hyvin.

Varastojen hallinnassa varastotyöntekijöiden ja yrityksen logistiikkahenkilöstön hallittavissa olevia asioita ovat varastoinnin lisäksi hankinta. Tilausmäärät ja tilauksen tekemisen aikavälit ovat kaksi asiaa, joilla ratkaistaan paljon millaiseksi yrityksen varastojen hallinta muodostuu. Myös se millaista valmiutta tietyillä varastointinimikkeillä voidaan ylläpitää varastossa, on tärkeä tekijä varasto-ohjauksessa. Hallittavissa olevien tekijöiden lisäksi varastojen hallintaan sisältyy runsaasti asioita, jotka eivät ole varsinaisesti hallittavissa. Nämä tekijät ovat pääosin erilaisia kustannuksia kuten, varastotilan kustannus, varastointiin liittyvät kustannukset eli pääasiassa hallintokulut ja esimerkiksi erilaiset vakuutukset ja verot. Merkittävin "ei hallittavissa oleva" tekijä on kuitenkin kysyntä. Kysynnän vaihtelut aiheuttavat suurta pohdiskelun tarvetta, koska sen vaikutukset tuntuvat varastoinnin lisäksi läpi koko yrityksen tilaus-toimitusketjun. (Karrus 1998, 47.)

Vaikka käytännössä yhdenkään tavarihin toimintansa perustavan yrityksen on lähes mahdotonta ajatella toimivansa ilman varastoja, aina voidaan kuitenkin kyseenalaistaa varastoinnin tarve kokonaan. Tästä seuraa yleensä se, että varastoinnin tarvetta pystytään rajaamaan koskemaan esimerkiksi vain tiettyjä nimikkeitä. Yksi yritysten nykyaikaisista on se, että tuotteiden toivotaan olevan yhä enemmän räätälöitävissä. Tämä

yleensä lisää nimikkeiden ja varastojen määrää etenkin niiden tuotteiden kohdalla, joita asiakas olettaa saavansa suoraan hyllystä. Vaikka asiakkaan tarpeet lisääntyvät, tulisi yrityksen silti säilyttää ohjausjärjestelmänsä yksinkertaisena, joka on yleensä helpointa silloin, kun nimikkeiden määrät varastossa vähenevät. On hyvä myös huomata, että joskus varastoinnin syyt saattavat olla lähtöisin muualta kuin kysynnästä. Raaka-aineiden kohdalla tällainen tilanne saattaa syntyä, kun tiedetään jonkun raaka-aineen kallistuvan tietyn ajanjakson päästä merkittävästi. Tällöin yrityksessä saatetaan toteuttaa niin sanottua spekulatiivista varastointia, eli jotain tuotetta päätetään hankkia varastoon tavallista enemmän, koska ostohinnan uskotaan nousevan voimakkaasti esimerkiksi puolen vuoden ajanjaksolla (Karrus 1998, 49.)

Varastojen hallintaan on olemassa erilaisia malleja, joihin pohjautuen ja omiin tarpeisiinsa muokaten yritykset pyrkivät ohjaamaan ja hallitsemaan varastojaan. Varastojen mittaamiseen voidaan käyttää juuri varastointiin suunniteltuja tunnuslukuja. Tavallisin näistä tunnusluvusta on varastojen kierto. Tässä tunnusluvussa lasketaan kappalemääräisen kulutuksen ja varastojen arvon tai keskiarvon suhde. Tunnusluku pyrkii selvittämään kuinka nopeasti yhden tuotteen kierto läpi varaston yrityksessä tapahtuu. Varaston kierto voidaan mitata myös selvittämällä, kuinka kauan varasto riittää keskimääräisen myynnin tai kulutuksen toteutuessa. (Sakki 2008, 76-77.)

Yleinen varastojen hallintamenetelmä on erilaisten tuoteluokittelujen tekeminen. Niin sanotussa ABC-luokituksessa tuotteet jaetaan jollakin perusteella eri luokkiin. Yleisimmin luokittelu tapahtuu kunkin tuotteen euromääräisen myynnin perusteella. Luokat voivat olla esimerkiksi A) 50 % myynnistä tai kulutuksesta, B) seuraavat 30 % myynnistä tai kulutuksesta, C) seuraavat 18 % myynnistä tai kulutuksesta ja D) loput 2 % myynnistä tai kulutuksesta. Lisäksi luokitteluun voidaan liittää luokka E, jolla ei ole myyntiä tai kulutusta lainkaan. ABC-luokittelu kuvaa hyvin tuotteiden epäsuhtaa, eli osa tuotteista tuo paljon myyntiä ja osa taas ei juuri lainkaan. Analyysi helpottaa kriittisten tuotteiden ja niiden virtoihin hallintaa. (Sakki 2008, 89-91.)

6 Asiakaslähtöisyys logistisissa prosesseissa

6.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, joka on suhteessa johonkin yleensä taloudellista hyötyä tavoittelevaan toimijaan eli yritykseen. Asiakaslähtöisyyden perustana on ajatus siitä, että asiakas on se osapuoli, johon logistinen ketju päättyy. Oleellista on ymmärtää, että se miten asiakas kokee ostamansa tuotteen ja itse toimittajan on ratkaiseva tekijä yritysten välisessä kilpailussa. (Karrus 1998, 292.) Kaiken kaikkiaan tärkeintä on siis pitää toiminta sellaisena, että asiakas kokee sen itseään mahdollisimman paljon hyödyttävänä.

Asiakaslähtöisyys liitetään usein asiakaspalveluun. Asiakaspalvelussa tulee huomioida sana palvelu käsitteenä ja lisäksi ymmärtää mitä kaikkea asiakaspalvelu on. Palvelu on tuote, joka ei ole fyysinen. Palvelu on yksittäinen toiminto tai useiden toimintojen sarja. Palveluita ei myöskään voi varastoida tai kuljettaa. (Riuttamäki 2009, 1.) Asiakaspalvelu taas on asiakkaan tärkeänä pitämien asioiden toteuttamista. Asiakkaan toiveisiin vastaaminen vaatii, asiakkaan tarpeiden määrittelemistä. Asiakaspalvelu liitetään nykyisessä ajattelutavassa logistiikkaan ja tilaus-toimitusketjuun. Tämä tarkoittaa usein ketjujen ja prosessien tehokkuutta ja asiakasyhteistyön avoimuutta ja syventymistä. (Plebert 2002, 399-401.)

Ajattelumalli, jossa asiakasta kohdellaan kuin ilmaa soveltuu huonosti nykymarkkinoille. Jos ajatellaan, että pitkäaikainenkin asiakas voidaan tuosta vain korvata uudella asiakkaalla, tulee tämä hyvin kalliiksi yritykselle. Pelkästään asiantuntijoiden arviot siitä, että uuden asiakkaan hankkiminen ja tälle myyminen on yli seitsemän kertaa kalliimpaa kuin vanhalle ja tyytyväiselle asiakkaalle myynti, kertoo siitä, että asiakkaan arvostuksen unohtaminen on vääränlainen ajattelutapa. Lisäksi pitkäaikainen suhde asiakkaaseen saattaa tuoda hyötyjä, jotka eivät välttämättä ole suoraan rahalla mitattavissa. Hyvän asiakassuhteen kautta on mahdollista saada ilmaisia innovaatioita yrityksen palveluihin ja tuotteisiin. Kapeilla markkinoilla hyvä ja pitkäaikainen asiakassuhde eliminoi usein myös uusia kilpailijoita jo ennen kuin ne ovat päässeet markkinoille. (Karrus 1998, 292-293.)

Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen mahdollisimman hyvin onkin asiakaslähtöisyyden perusajatus. Asiakas asiakkaalta yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun yksittäisen asiakkaan kohdalla ja tämän jälkeen kehittämään asiakassuhdetta toimittajauskolliseen suuntaan. Menestyvät yritykset ovatkin usein vahvimmillaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen taidossa. Asiakkaisiin sitoutuminen on voimakasta ja asiakas kokee tämän luottamusta lisäävänä. Usko tuotteisiin ja palveluun, sekä ennen kaikkea koko yrityksen organisaatioon lisääntyy. Asiakaslähtöisyyden todellista osaamista on se, että asiakas-tyytyväisyyttä halutaan myös mitata, arvioida ja vertailla. (Karrus 1998, 294.)

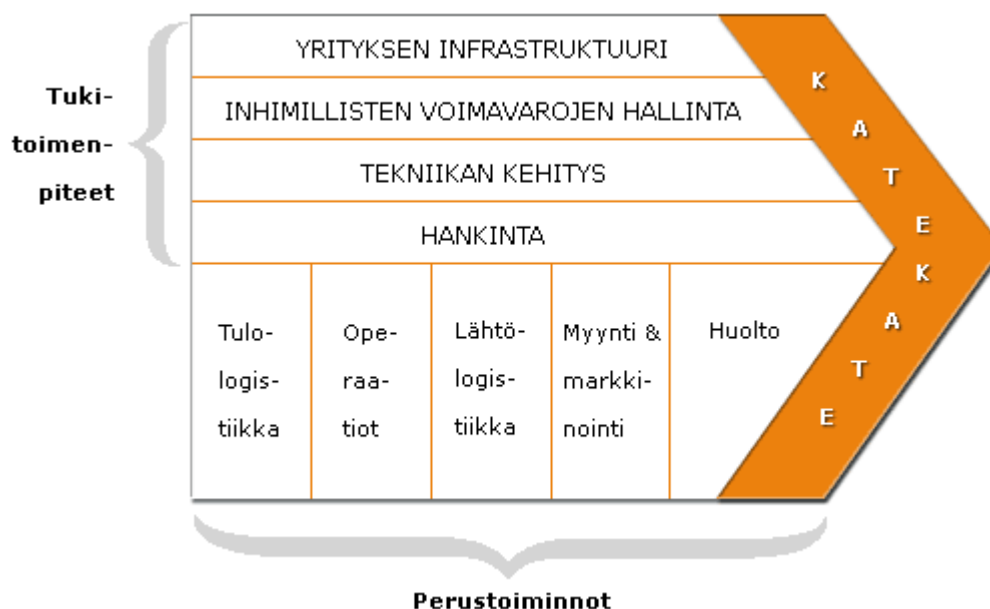
Keitä ovat sitten asiakkaat ja mitä he haluavat. Asiakkaan tunnistaminen niin yksinkertaiselta kuin se kuulostaakin on monissa tapauksissa monimutkainen asia. Oleellista on tunnistaa myös ne tahot asiakkaiksi, jotka eivät suoraan ole kontaktissa yritykseen. Tällainen korostuu etenkin projektitoimintaa harjoittavissa yrityksissä. (Tikkanen & Aspara 2008, 91.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja yritys toimittaa siis julkisiin tiloihin kylpyhuonekokonaisuuksia ja osaratkaisuja niihin. Varsinainen asiakas yritykselle on taho, joka tilaa yritykseltä tuotteen tai tuotekokonaisuuden. Tämän tunnistaminen onkin helppoa. Sen sijaan yrityksessä tulee huomioida myös se, että asiakkaita ovat myös kylpyhuoneratkaisujen asentajat ja kylpyhuonetilojen suunnittelijat, eli siis rakennusliikkeet ja arkkitehti- ja insinööritoimistot. Asiakkuuden tasot eivät loppu yrityksen kohdalta vielä tähänkään. Luonnollisesti myös kohderakennuksen omistajat, vieraat, potilaat, vakioasukkaat ja jopa huoltoyritykset voidaan katsoa asiakkaiksi. Se keneen myytävät tuotteet tai palvelut kohdistuvat on yrityksessä mietittävä tarkkaan. Kaikki kohderyhmät tulee huomioida, sillä kaikki tekemisissä olevat tahot ovat muodostamassa omaa mielikuvaansa yrityksen tuotteista tai palveluista. Kokemuksen on oltava miellyttävä monella eri tavalla ja monelle eri taholle.

6.2 Arvoketju ja kilpailuetu

Logistiikan eri toiminnot hankinnasta markkinointiin muodostavat yrityksen arvoketjun. Termillä arvoketju viitataan siihen, että nämä ja tähän väliin jäävät toiminnot ovat toimintoja, joilla yritys tuottaa lisäarvoa. Lisäksi nämä toiminnot muodostavat tai ovat muodostamatta kilpailuetua yritykselle muihin yrityksiin nähden. Kysymys kuuluukin,

mikä yritys pystyy tuottamaan eniten lisäarvoa arvoketjun prosesseillaan? Näiden yrityksen perustoimintojen lisäksi puhutaan myös ylä- ja alavirroista. Ylävirralla tarkoitetaan toimittajia ja alavirroilla asiakkaita. Onkin huomattu, että juuri näihin virtoihin on tärkeää luoda hyvät suhteet. (Karrus 1998, 14-15).



Kuvio 5. Arvoketju (Porter, M.E., Competitive Advantage 1995, ref. Christopher 2005)

Kilpailuedun saavuttaminen on aina yrityksen menestyksen taustalla. Yritys saavuttaa kilpailuedun, joko kilpailijoitaan edullisemmilla hinnoilla tai tuottamalla asiakkaalleen lisäarvoa erilaisilla keinoilla. Usein myös näiden molempien asioiden yhdistelmä on menestyneen yrityksen taustalla. Kilpailuedun saavuttaminen alhaisimman hintatason avulla on ollut perinteinen menestyksen keino yrityksille. Yritykset ovat saaneet myyntin kasvattettua huippuunsa tarjoamalla kilpailijoitaan edullisemmat hinnat. Luonnollisesti suuret myyntiluvut eivät automaattisesti tarkoita kilpailijoita parempaa tulosta, vaan tässä täytyy huomioida myös esimerkiksi logistiikan ja toimitusketjun avulla saavutettavat kustannushyödyt, usein tuottavuuden ja tehostamisen kautta. (Christopher 2005, 6-8.)

Samalla tavalla muodostuu myös kilpailuetu arvon tuottamisesta asiakkaalle. Asiakkaat ovat tietoisia siitä, että pelkästään edullinen tai halvin hinta ei tarkoita edullisimpia kustannuksia. Yritykset ovat lisänneet kilpailuetuaan, eivät pelkästään tuotteella ja sen hinnalla, vaan entistä enemmän liittämällä palveluita tuotteeseen. Tällä tavoin yrityk-

sellä on mahdollista tuottaa arvoa sen loppuasiakkaalle. Yritykset pyrkivät maksimoimaan kilpailuetunsa hyödyntämällä molempia kilpailuedun keskeisimpiä tekijöitä, edullisten tuotehintojen tarjoamista ja arvon lisäämistä asiakkaalle muilla keinoin. (Christopher 2005, 8-9.)

Käytännössä tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole vielä kustannusjohtajan asemaa hintakilpailussa, sitä ei myöskään voida saavuttaa yrityksen tuottoa lisäten, pelkästään hintakilpailulla. Kustannusjohtajuuden saavuttaminen ei myöskään tuo kuin murto-osan entisen kustannusjohtajan asiakkaista yritykselle. Nykyään yritykset ymmärtävät jo hyvin, että alhaisen kustannustason saavuttaminen yrityksen sisällä tuotannossa ja muissa toiminnoissa. Tämä tarkoittaa käytännössä logistiikan kustannusten alentamista. Kun kustannukset laskevat yrityksen sisällä, saadaan ulosmyynnistä enemmän katetta yritykselle. Toinen asia missä logistiikka on merkittävässä roolissa kilpailuedun saavuttamiseksi, on markkinoiden palveluherkkyyden lisääntyminen. Kaikkien alojen yritykset ovat halukkaita saamaan enemmän vastinetta ja luotettavuutta tavarantoimittajilta. Tähän sisältyy lyhyempien läpimenoaikojen, toimitusten oikea-aikaisuuden ja arvoa lisäävien palveluiden tavoittelu. (Christopher 2005, 10-11)

Samalla tavalla projektikauppaa tekevät yritykset ja yritykseltä yritykselle myyvät yritykset ovat riippuvaisia siitä, että tuottavat toiminnallaan asiakkaille arvoa tai hyötyä enemmän kuin kilpailijansa. Tämän arvon tai hyödyn saavuttamiseksi asiakas on valmis maksamaan juuri tälle yritykselle, joka arvoa ja hyötyä pystyy eniten tuottamaan. (Tikkanen & Aspara 2008, 108.)

Nykyään yritykset miettivät yhä enemmän miten toteuttaa tietyt toimensa. Yrityksissä mietitään kenellä on paras kyvykkyys ja asiantuntevuus jonkin toiminnon suorittamiseen. Onkin tärkeää pystyä osoittamaan omalle asiakkaalleen, että maksamalla yritykselle muustakin kuin tavaroista, voidaan saavuttaa hyötyjä ja parempi lopputulos, kuin jos sama toiminto suoritettasiin itsenäisesti. Yhtä tärkeää on sen lisäksi, että saatavat hyödyt pystytään osoittamaan asiakkaalle, on myös oikeiden asiakkaiden löytäminen. Keitä ovat ne potentiaalisimmat asiakkaat, joille yritys voi tarjota osaamisellaan arvoa ja hyötyä? (Tikkanen & Aspara 2008, 108-109.)

Kilpailuedun saavuttamiseksi tärkeimpiä asioita voivatkin olla siis oikeiden asiakkaiden löytäminen, joka vaatii oikeanlaista markkinointia ja lisäksi saatavien hyötyjen hyödyllisyyden osoittaminen suhteessa maksusuoritukseen. Useissa yrityksissä projektihankinnat tehdään budjettisidonnaisina ja näissä päätöksiä ohjaa vahvasti sitoutuminen annettuun budjettiin. Usein tällaiset yritykset jättävät juuri huomioimatta, sen mitä hyötyjä tehty kauppa voi tarjota muuten kuin taloudellisesti. (Tikkanen & Aspara 2008, 112.) Jos esimerkiksi yritys järjestää tarjouskilpailun jostain projektista, valitaan usein kaikista edullisin vaihtoehto. Huomioimatta saattaa usein tällaisessa yksipuolisessa tarkastelussa se, että valitsemalla hieman kalliimman projektin saisimme jotakin hyötyjä, jotka eivät suoranaisesti näy paperilla heti. Tämän opinnäytetyön tapaustutkimus on oivallinen esimerkki siitä, miten yritys pystyy kilpailemaan myös muilla asioilla kuin hinnalla. Tukikahvoja kilpailutettaessa yritys Z tarjoaa kahvoja edulliseen hintaan. Ostaja ei kuitenkaan huomioi, sitä että tapaustutkimuksen yritys tarjoaa tuotetta ehkä samaan tai hivenen kalliimpaan hintaan, mutta valmiiksi koottuna.

Usein miten arvon asiakkaalle muodostaa odotusten ylittäminen. Odotusten ylittämiseksi yrityksen tulee yleensä onnistua seuraavissa asioissa: odotusten täyttämässä tarjottavissa tuotteissa ja palveluissa, odotusten täyttämässä asiakkaan laatuodotuksissa ja lisäksi kustannustehokkuudessa ja koko toimitusprosessin tuottavuudessa. Asiakastytyväisyyttä ei saavuteta siis pelkällä hyvällä asiakaspalvelulla, vaan kokonaisprosessin onnistumisella. (Karrus 1998, 224.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle, joka oli päättänyt saamansa palautteen perusteella pyrkiä kohti asiakkaan toiveita muuttamalla toimintatapaansa yhden heille tärkeän tuoteryhmän osalta. Tähän työhön tehdyssä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten yrityksen kilpailukykyä lisäävät toimintatavanmuutokset ovat vaikuttaneet asiakassuhteisiin ja yrityksen toimintaan? Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen työntekijöitä ja yrityksen asiakkaita.

7.1 Tutkimuskohteen ja ongelman kuvaus

Yritys oli saanut palautetta etenkin yhden tuoteryhmän kohdalta, sen vaikeasta koottavuudesta ja asennettavuudesta. Palautetta antanut osapuoli on yritykseen suhteessa rakennusliikkeen ominaisuudessa, jolta varsinaisen tilauksen tehnyt asiakas on ostanut johonkin rakennusprojektiin palvelun.

Kyseinen tuoteryhmä sisältää tukikahvoja, jotka ovat tarkoitettuja kylpyhuone- ja wc-tiloihin helpottamaan vanhusten ja liikuntarajoitteisten asiointia näissä tiloissa. Tuotteiden yksi etu moniin vastaaviin tuotteisiin on se, että sitä kiinnitettäessä kohteeseen, ei tarvitse tehdä minkäänlaisia reikiä kiinnityspintaan.



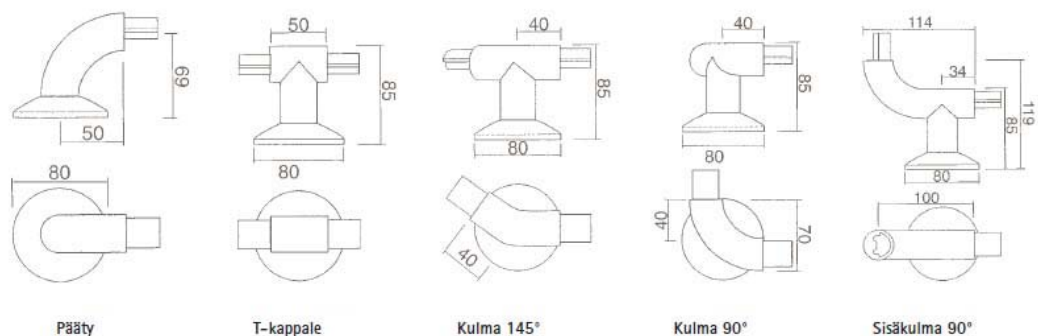
Kuvio 6. Esimerkki pesuhuonetilan tukikahvaratkaisusta.

Tukikahvojen suurin ongelma on ollut kahvan koottavuus ja asentaminen tulevaan kohteeseen. Kahva on koostunut lukuisista eri osista ja osien kiinnitykseen tarkoitetuista ruuveista. Kahvoja asentavat saattavat usein olla tekemisissä kahvojen kanssa ensimmäistä kertaa, joka vaikeuttaa kokoamisprosessia entisestään. Tuotteen kokoamisen suorittaa työmaalla rakennusliikkeen työntekijä. Kokoamisohjeet ovat olemassa, mutta

ne ovat kahvojen valmistajan puolelta ja niiden luettavuus ei ole parasta mahdollista tasoa. Tilanne, jossa kahvoja asennetaan saattaa olla myös vaikea ja kahvan asentaminen hankalaan paikkaan saattaa tuoda myös lisähaastetta kokoamiseen ja asentamiseen. Myöskään työmaolosuhteet eivät yleensä ole otollisia kahvojen kokoamiselle.

Kokoamiseen liittyvät ongelmat eivät ole johtuneet tuotteen puutteellisuudesta, vaan siitä, että kahvojen kokoaminen etenkin omaan käyttöön varioituna on hankalaa. Kahvojen variointimahdollisuus on suuri ja sen vuoksi myöskään yksiselitteistä ohjetta on vaikea tehdä. Kokoamisen yhteydessä on tapahtunut virheitä, jotka saattavat myös vaikuttaa negatiivisesti kahvojen käytettävyyteen, esimerkiksi niiden käyttöikään.

Tukikahvat ovat yrityksen varastossa osina ja ne ovat kuin pienistä palasista koostuva suurempi palapeli. Kahvojen ja niiden osien käsittely on varastossa myös hankalaa ja varastotyöntekijöiden tulee huomioida tilaajalle tukikahvaa lähetettäessä, että jokainen kahvan osa on varmasti mukana. Kahvojen eri osat vievät myös erikseen varastosta enemmän hyllytilaa. Kahvoja asentavat yritykset, niiden työntekijät ja yrityksen omat varastotyöntekijät ovat kokeneet osista koostuvan tukikahvapaketin olevan heille hankala käsiteltäväksi. Lisäksi varastotyöntekijät ovat kokeneet, että kahvojen kokoaminen ei välttämättä kuulu heidän tärkeimpiin tehtäviin yrityksessä ja että se on vienyt heiltä aikaa pois heidän varsinaisista tehtävistä. Joissain asioissa kuten tuotepakkauksien avaamisessa ja räätälöitynä uudelleen pakkaamisessa, on koettu tehtävän turhaa ylimääräistä työtä.



Kuvio 7. Esimerkkejä kahvan erimallisista osakomponenteista.

7.2 Toimintatavan muutos

Negatiivisen palautteen ja ongelmien kokonaisvaikutuksen johdosta yritys on päättänyt muuttaa kyseisen tukikahva-tuoteperheen kohdalla toimintatapaansa kokonaisvaltaisesti. Suurimmat muutokset koskevat hankintaa, alihankintasuhteita ja varastointia.

Yritys on päättänyt helpottaa ja järkevöittää varastotyöntekijöiden työtä. Ennen tukikahvat tulivat yritykselle kokonaisina paketteina, vailla tietoa siitä mitä asiakas olisi tilaamassa. Koska kahvat koostuvat erimuotoisista kappaleista ja väri vaihtoehtojakin on monia, jouduttiin valmiit paketit yleensä purkamaan ja kokoamaan niistä asiakkaan haluama kokonaisuus räätälöitynä. Nyt yritys on hankinnassaan huomionnut tämän turhan työvaiheen ja neuvotellut tilauksen sellaiseksi, että esimerkiksi samanmuotoiset kulma- tai päätykappaleet tulevat yhdessä paketissa. Samalla yritys on neuvotellut tuotteille uudet heille edullisemmat hinnat uuden alihankintasuhteen myötä.

Tärkeimpänä muutoksena tämän tuoteryhmän osalta yritys on päättänyt palkata uuden työntekijän yrityksen tiloihin suorittamaan pelkästään tämän tärkeän tuoteryhmän kokoamista. Uuden työntekijän tehtäviin kuuluu kahvan kokoaminen osista asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tällä muutoksella yritys arvioi helpottavansa varastotyöntekijöiden tehtäviä merkittävästi. Mikä tärkeintä tämä ratkaisu on suora vastaus asiakkaiden toiveisiin siitä, että kahvat toimitettaisiin heille valmiiksi koottuina. Kokoamisen jälkeen tuotteet on helppo varastoida odottamaan lähetystä.

7.3 Aineiston keruu ja käsittely

Tehtyjen muutosten jälkeen yritys halusi selvittää muutoksen tärkeyttä asiakkaille. Lisäksi yritys halusi selvittää yleistä onnistumista muutosprosessissa ja mitä konkreettisia hyötyjä se yritykselle toi. Tutkimus aloitettiin vaiheessa, jossa muutosprosessi oli juuri käynnistynyt tai joiltain osin vielä vasta käynnistymässä.

Tutkimus aloitettiin perehtymällä toimeksiantajaan eli tapaustutkimuksen yritykseen. Olennaisena osana tutkimusta oli myös toimintatavanmuutoksen kohteena ollut tuoteryhmä. Tutkimuksen kenttätöväiheessä tutustuttiin myös runsaasti tähän tuotteeseen ja sen käyttötarkoitukseen.

Tutkimuksen suorittaminen vaati myös perehtymistä esimerkiksi hankinnan ja varastoinnin teoriaan. Näiden logistiikan aiheiden lisäksi teoriaan perehdyttiin myös markkinoinnin ja logistiikan yhteisnäkökulmasta, jossa painottuivat asiakaslähtöisyys ja kilpailuetu.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen muutostoiimiin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin puhelimitse valituille asiakkaille. Riittäväksi otoskooksi arvioitiin 7-15 haastateltavaa. Otokoko arvioitiin toimeksiantajan puolelta heille riittäväksi ja hyödylliseksi, sekä myös tutkimuksen kannalta riittäväksi. Haastattelut sujuivat hyvin ja niistä muodostui kokonaiskuvaksi sellainen, että tavoitetut henkilöt mielellään vastasivat kysymyksiin ja olivat selvästi kiinnostuneita aiheesta. Muutaman ensimmäisen haastattelun jälkeen kysymyksiä muokattiin haastattelun kannalta sujuvampaan muotoon, koska ne muotoutuivat kahdessa ensimmäisessä haastattelussa kuin itsestään tällaisiksi.

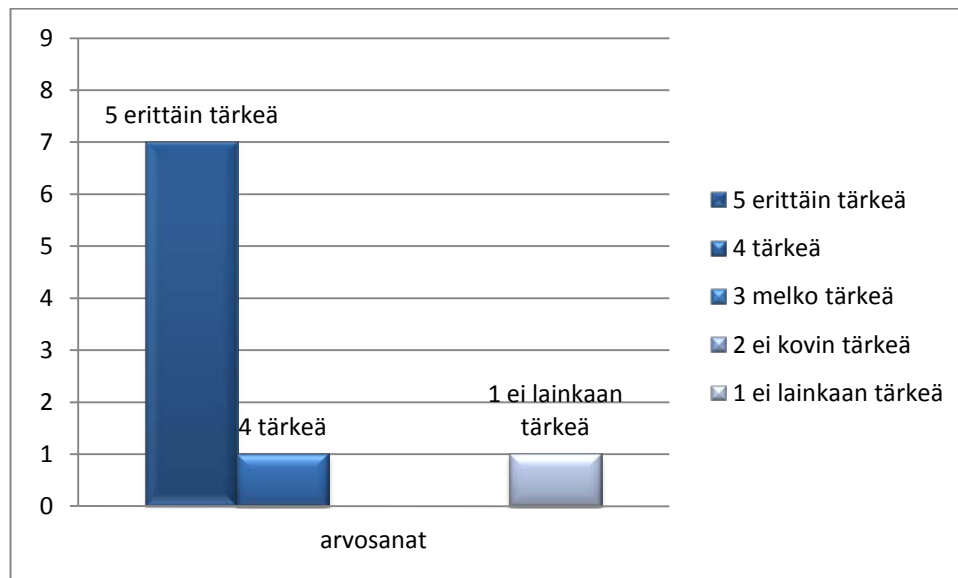
Haastateltavia henkilöitä yrityksessä olivat yrityksen logistiikka- ja varastopäällikkö, sekä yrityksen varastotyöntekijät. Varastotyöntekijöiden haastattelut tehtiin etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta, joita täydennettiin vastauksiin tehdyillä lisäkysymyksillä. Lisäksi varastotyöntekijöitä haastateltiin ilman etukäteen tehtyjä kysymyksiä. Varastotyöntekijöitä koskevat haastattelut olivatkin melko vapaamuotoisia ja selkeitä. Varastotyöntekijöitä haastateltiin yhteensä yhdeksän kertaa. Yrityksen logistiikka- ja varastopäällikön kanssa pidettiin säännöllisiä palavereja, joissa tarkasteltiin toimeksiannon edistymistä ja jossa voitiin esittää kysymyksiä, joilla tutkimusta saatiin täydennettyä. Palavereja pidettiin yhteensä 12 kertaa.

8 Tutkimuksen tulokset

8.1 Asiakaskysely, kysymykset ja vastaukset

Asiakaskyselyt tehtiin puhelimitse yrityksen toimitiloista. Kyselyyn saatiin yhdeksän eri rakennusliikkeen edustajan vastaukset. Kyselyyn yritettiin tavoittaa 13 eri rakennusliikkeen edustajaa. Kyselyyn vastasi siis 69 prosenttia tavoitelluista henkilöistä. Asiakashaastatteluiden kysymykset ovat liitteessä 1.

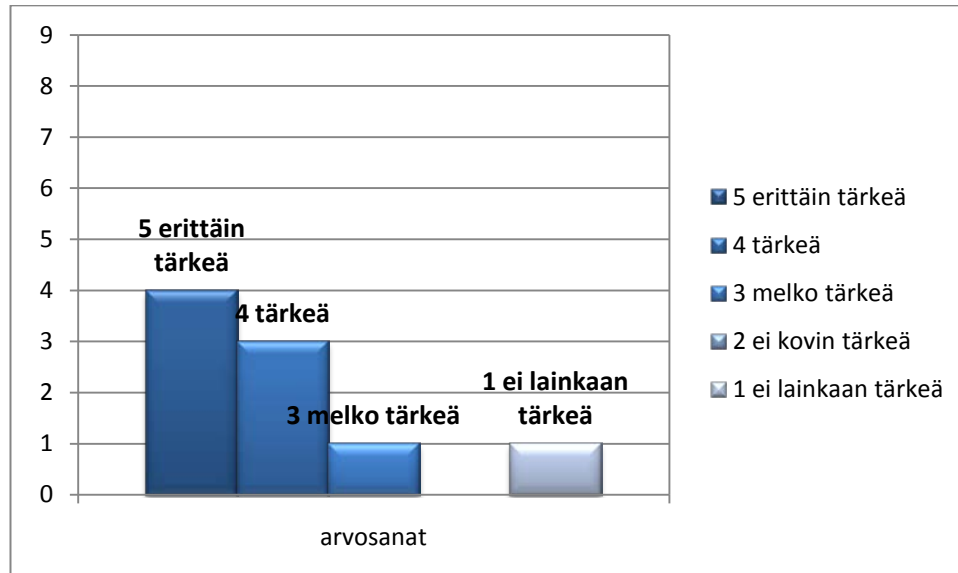
Ensimmäiseen kysymykseen muutoksen tärkeydestä yhdeksästä vastaajasta seitsemän koki tapahtuneen muutoksen erittäin tärkeäksi parannukseksi. Yksi vastaajista kuvasi parannuksen tärkeyttä yhdestä viiteen nelosella ja yksi vastaajista ei pitänyt parannusta lainkaan tärkeänä.



Kuvio 8. Kysymys 1, Muutoksen tärkeys.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kuvailemaan muutosta ja arvioimaan ongelmia, sekä suurinta hyötyä tapahtuneessa muutoksessa. Muutosta kuvattiin tärkeäksi ja suurimpina ongelmina mainittiin tuotteen vaikea koottavuus ja sen sisältämien osien paljous. Lisäksi esille nousi kokoamisen vaikeus juuri työmaaolosuhteissa. Vastauksista ylivoimaisesti selvimmän esille nousi saatuna hyötynä ajan säästyminen ja yhden ihmisen työpanoksen vapautuminen. Yhdessä yrityksessä oli laskettu yhden kahvan kokoamiseen menevän nopeimmallakin vauhdilla lähes 15 minuuttia ja tämän vuoksi isolle työmaalla kokoamistyön sitovan yhden henkilön työpanoksen jopa yhdeksi työpäiväksi. Poikkeavia vastauksia vastaajista antoivat kaksi haastateltua. Selkeästi toisesta ääripäästä oli vastaus, jossa kahvojen kokoamista ei oltu pidetty minkäänlaisena ongelmana ja jossa nykytavan koettiin tuovan heille ongelmia tuotteiden kuljettamisessa ja säilyttämisessä. Yksi vastaajista piti mahdollisena, että koottua tuotetta jouduttaisiin tietyissä tapauksissa purkamaan asennuksen onnistumiseksi.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia pohtimaan kokoamispalvelun merkitystä suoraan toimittajan valintaan, jos esimerkiksi jokin yritys pystyisi tarjoamaan tuotetta selvästi edullisemmin.



Kuvio 9. Kysymys 3, kokoamispalvelun vaikutus toimittajan valintaan.

Vastauksissa neljä vastaajaa piti muutosta niin tärkeänä (vastasivat 5), että hintaeron pitäisi olla sellainen, joka käytännössä ei olisi kuitenkaan mahdollista. Kolme vastaajista vastasi 4 ja piti hintaa heille tärkeänä tekijänä, mutta eivät nykytilanteessa näkisi mahdolliseksi toimittajan vaihdosta. Vastauksen 3 valinnut vastaaja piti heille hintaa kaikkein tärkeimpänä tekijänä ja piti hinnan merkitystä toimittajan vaihdokseen johtavana tekijänä. Yksi vastaajista piti ilmeisenä, että jos joku pystyisi tuotteen heille edullisemmin tarjoamaan, he vaihtaisivat toimittajaa, koska eivät pitäneet kokoamispalvelua lainkaan tärkeänä tekijänä. Yksi vastaajista totesi lisäksi, että he laskisivat tuotteen hinnan sijasta kokonaiskustannuksia, joka tarkoittaisi tässä tapauksessa esimerkiksi tuotteen kokoamiseen kuuluvien työkustannusten laskemista kokonaiskustannuksiin. (Kuvio 4)

Kysymyksissä neljä ja viisi kysyttiin vastaajilta kouluarvosanoja ensin yrityksestä tavarantoimittajana ja toiseksi kokonaismielikuvasta yrityksestä. Tavarantoimittajana vastaajat antoivat yritykselle kolme kertaa arvosanoja 10, 9 ja 8. Keskiarvoksi yritykselle tavarantoimittajana muodostui kouluarvosana yhdeksän. Kokonaisuutta arvioitaessa

vastaajat antoivat arvosanoja hajontavälillä 7-10. Keskiarvoksi yritykselle kokonaisarvioissa muodostui kouluarvosana 8,5. Osa vastaajista kommentoi lisäksi antamiaan arvosanoja. Kommentoineet kehuivat yritystä tavarantoimitusten osalta ”ylivoimaiseksi ykköseksi”, ”selvästi parhaaksi” ja lisäksi ”luotettavaksi, laatu- ja palvelutasoltaan hyväksi”. Joustavuus esimerkiksi rahaliikenteessä sai maininnan ja myös yrityksen panostusta tuotekehitykseen pidettiin hyvänä asiana.

Kuudennessa kysymyksessä vastaajilla oli vielä mahdollisuus kommentoida mitä tahansa asiaa vapaasti ja antaa kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan ja tuotteisiin. Tukikahvoihin liittyen seuraavat asiat nousivat esille. Tuotetta pidettiin jossain määrin kalliina, joskin laadukkaana. Hintoihin toivottiin neuvotteluvaraa itse tuotteessa ja rahdissa. Esille nousi tuotteen asentaminen itse, jonka monet kokevat edelleen heille kuuluttomaksi tehtäväksi.

8.2 Tuloksia yrityksen sisältä

Yrityksen sisällä toimintatavan muutos on aiheuttanut paljon muutoksia. Yritys teki tukikahvojen toimittamisesta heille uuden sopimuksen, joka oli edellistä edullisempi. Lisäksi ostohintoihin vaikutti suuresti se, että tuotteet eivät tule enää valmispakkauksissa vaan täysin osina. Yritys sai noin 100 nimikkeen nimikeryhmästä neuvoteltua edullisemmat hinnat noin 65 nimikkeelle. Säästöt olivat suurimmillaan 21 prosentin luokkaa nimikettä kohden, ja pienimmillään kolmen prosentin luokkaa. Eniten myytyä nimikettä eli tukikahvojen osakomponenttia (esimerkkejä komponenteista kuvio 7) myytiin vuodessa 559 kappaletta. Ostoja ja nimikekohtaista kokonaisyntiä katsottaessa tämä tarkoitti yritykselle lähes 13 prosentin säästöjä vuositasolla.

Varastotyöntekijöille tehdyssä haastattelussa haastateltiin kahta varaston työntekijää. Varastotyöntekijöiden kannalta oleellisia parannuskohteita olisivat varaston epäjärjestyksen poistuminen ja parempi tilan käyttö, sekä tiedonkulku toimiston ja varaston välillä. Itse tutkimuksen kohteeseen eli pesutilojen kahvoihin liittyen kahdelta työntekijältä kysyttiin kysymykset, jotka ovat työssä liitteenä (liite 2).

Seuraavaksi käsitellään varastotyöntekijöiden haastattelut tiivistettyinä ja tulokset arvioituina. Haastatellut varastotyöntekijät ovat varastotyöntekijä 1 (vt1) ja varastotyönte-

kijä 2 (vt2). Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin työntekijöitä kuvailemaan muutosta.

Vt1 ja Vt2 kertoivat tilanteen muuttuneen siten, että kahvoja kootaan varastoon palkatun lisätyöntekijän toimesta asiakkaan tilauksen mukaan. Tehtäväksi jää viedä tukikahvoja kokoavalle työntekijälle komponentit ja tilauslistat. Nykyään kyseiset tukikahvat tulevat komponentteina ja työntekijöiden tarvitsee purkaa komponenttिलातिकот, jotta niistä voidaan koota asiakkaan tarpeen mukaan varioituja kahvoja. Kokoonpanon hoitaa nykyisellään siihen erikseen palkattu henkilö ja kokoonpano ei siis enää vie varastotyöntekijöiden aikaa. Muutoksessa kahvat kootaan kaikille asiakkaille ja se on selkeämpää kaikkien kannalta.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin varastotyöntekijöitä arvioimaan muutoksen vaikutusta heidän omaan päivittäiseen työskentelyynsä. Vt1 arvioi tilanteen olevan selkeämpi kaikkien kannalta, kun asioita tehdään yhdellä tavalla. Selkeämpää, kun kasaus tehdään varastossa lisätyöntekijän avulla. Vt2 mielestä Roolitus varastossa on entistä selkeämpi, kun kokoonpanoon on oma työntekijänsä. Varastotyöntekijät voivat keskittyä olennaiseen eli varaston normaaleihin tehtäviin. Muutos on tuonut ainakin muutosvaiheessa lisää kiirettä varastoon. Tilaukset tulevat liian lyhyellä varoitusajalla ja koska muutosprosessi on kesken ja osittain toimitaan vanhalla ja osittain uudella tavalla, kiire tulee varsinkin kokoonpanovaiheessa. Myöhemmin tilanne varmasti helpottaa, kun kokoonpanossa ehditään tekemään kysynnän oletuksen mukaisesti pohjakasaustyötä.

Vt1 ja Vt2 arvioivat muutoksella olevan useita tärkeitä vaikutuksia. Kokoonpanolta säästyvä aika voidaan nyt käyttää siis varastotyöhön. Ajan säästymistä pidettiin yhtenä muutoksen tärkeimpänä asiana. Yrityksen ja asiakkaan yhteisiä etuja muutoksella on ollut se, että virheiden määrä vähentyy, kun asiakkaalle menevissä tuotteissa ei ole irrallaan olevia osia. Irrallaan olevia osia hukataan työmaalla paljon ja näiden tilalle luonnollisesti joudutaan lähettämään uudet osat. Virhe voi myös johtua varaston virheestä ja osia ei välttämättä ole edes alun perin ollut pakkauksessa mukana. Varastotilaa tulee lisää, kun sekalavoja ei tule ja pakkaukset puretaan komponenttikohtaisesti. Ennen ongelmana myös välillä se, että osalle tuotteet menivät koottuina ja osalle eivät. Epäloogisuus tässä toi epävarmuutta kenelle kahvat piti koota ja kenelle tätä ei tarvinnut tehdä. Muutos on myös selkeä myyntivaltti yrityksellemme.

Kuten yllä edellä esitetyistä kysymyksistä ilmenee molemmat työntekijät ovat yksimielisiä siitä, että muutos säästää heidän aikaansa ja helpottaa sekä tehostaa työtehtävien suorittamista. Molemmat työntekijät arvioivat ajan säästöä tarkemmin hieman eri tavalla.

Vt1 arvioi, että aikaa säästyy muihin varastotehtäviin riippuen tilausmääristä viikoittain, jopa kahden työpäivän verran. Toisaalta näiden tuotteiden osalta hiljaisena viikkona aikaa ei välttämättä säästy juuri lainkaan. Tällaiset viikot ovat kuitenkin harvinaisia. Keskimäärin viikkotasolla vt1 arvioi aikaa säästyvän pelkästään tämän muutoksen tuoman helpotuksen takia yhteensä noin yhden työpäivän verran. Vt2 arvioi tilannetta suhteuttaen kappalemäärää käytettyyn aikaan ennen ja nyt. Karkeasti arvioituna riippuen täysin tapauksesta aikaa säästyisi yhtä kappaletta kohden siten, että vanhalla tavalla aikaa menisi noin yksi tunti ja uudella tavalla 15 minuuttia. Isommassa 150 kappaleen erässä kokoamiseen menisi yhdistettynä tuotteiden keräilyyn jopa 20 tuntia. Varastotyöntekijän tehtävien osalta ilman kokoonpanoa 100 kappaleen erään kuluisi vanhalla tavalla aikaa 4-5 tuntia ja muutoksen jälkeen samaan määrään kuluisi aikaa 2-3 tuntia.

Varastotyöntekijöiden arvioiden pohjalta voidaan laskea työkustannusten säästöjä. Molempien tuntipalkan on laskettu olevan 14 euroa tunnilta. Vt1 arvioi viikossa säästyvän keskimäärin 1-2 työpäivän panoksen. Kahdeksan tunnin työpäivänä se tarkoittaisi 112-224 euron säästöä viikossa. Vt2 arvioi työssä säästettävän ajan määrää kappalekohtaisesti. 100 kappaleen erässä vt2 arvioi keskimäärin aikaa säästyvän kaksi tuntia, joka tarkoittaisi 28 euron säästöä 100 kappaleen erää kohti. Vt2 arvioi, että viikossa saattaisi tulla 100 kappaleen erää arviolta 3-7 kertaa, joka tarkoittaisi 84-196 euron säästöä viikossa. Työllistämistuen avulla kuntoutussäätiöstä palkattu kahvojen kokoamisen suorittava henkilö maksaa yritykselle kuukaudessa 550 euroa. Kyseinen henkilö maksaisi yritykselle täten 137,5 euroa viikossa. Rahallisen säästön voidaan arvioida työkustannuksien osalta viikossa olevan vähimmillään 58,5 euroa ja enimmillään 282,5 euroa. Rahallisen säästön lisäksi kahden miehen työpanoksen voidaan laskea vapautuvan varastotehtäviin.

Haastattelun lopuksi varastotyöntekijöiden annettiin vielä lisätä haastatteluun tarpeelliseksi katsomiaan kommentteja. Molemmat halusivat painottaa sitä, että on tärkeää, että tilaukset tulevat hyvissä ajoin varastoon, jotta ne ehditään sujuvasti käsittelemään. Isoissa erissä tämä seikka korostuu. Vt1 halusi vielä lisätä, että tähän tuoteryhmään liittyvissä tilauksissa alihankkijoilta komponentit tulevat sekalaatikoissa. Tällä vt1 tarkoitti putkia, joita on kahvoja varten eripituisia. Putket ovat sekaisin samassa laatikoissa ja eripituiset ovat omissa kerroksissaan. Pisimmät putket ovat yleensä alimmaisena ja niiden kaivaminen laatikosta on hankalaa. Vt2 halusi vielä painottaa sitä, että muutos on ehkä tehty turhan nopeasti ja tyhjän päälle. Muutoksen suunnittelussa olisi ehkä ollut pientä parannettavaa ja pelivaraa olisi kannattanut vt2:n mielestä olla enemmän. Yhtenä lisäyksenä vt2 halusi vielä esittää asiakkaan tilauksen äkilliseen muutoksen liittyvän ongelman, jossa paljon aikaa vievä kokoonpanotyö joudutaan pahimmassa tapauksessa tekemään kokonaan uudestaan ja näin se vie tuplasti aikaa kokoajalta ja tämä taas siirtää ja viivästyttää muita tilauksia.

8.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida aineiston luotettavuuden, kategorioinnin luotettavuuden ja prosessin luotettavuuden mukaan. (Kniivilä & Olkkola & Saarinen & Suihko 2009, 16-17.) Tämän tutkimuksen aineistoa kerättiin strukturoituja ja avoimia haastatteluja tekemällä. Haastattelut tehtiin toimeksiantajalle, eli yritykselle, jossa haastatteluihin vastasivat yli 10 vuoden kokemuksella toimivat alansa ammattilaiset.

Asiakashaastatteluiden reliabiliteettia heikentää hieman se, että haastattelut tehtiin yrityksen nimissä ja asiakkaiden vastaukset saattoivat joidenkin asiakkaiden kohdalla olla erilaisia, kuin ne olisivat olleet esimerkiksi nimettömässä ja puolueettoman tahon tekemässä haastattelussa. Vaikka kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen heikko reliabiliteetti on yhdistettävissä myös tähän tutkimukseen, voidaan asiakashaastatteluiden vastausten yksimielisyyden kuitenkin lisäävän tutkimuksen reliabiliteettia. Jos samat haastattelut kuitenkin tehtäisiin uudestaan esimerkiksi eri asiakkaille, voisivat tulokset olla erilaisia. Tutkimuksessa saadut tulokset vahvistavat käsitettä, joka tutkimuksen tekijällä oli jo ennen työn aloittamista. Logistiikalla ja asiakaslähtöisyydellä voidaan kehittää merkittävästi yrityksen toimintaa.

Tutkimuksessa esitetty aineisto oli selkeästi kytköksissä toisiinsa asiakaslähtöisyyden kautta. Prosessit hankinnoista varastointiin voidaan kytkeä toisiinsa asiakaslähtöisyyden ja yrityksessä tapahtuvan toimintatavan muutoksen kautta toisiinsa. Aineiston kategoriaointi oli siis johdonmukaista. Prosessien luotettavuus ja niiden suorittaminen ilmenee tutkimuksen aineiston keruun ja esimerkiksi haastattelumenetelmien kuvaamisessa.

Tutkimus on vahvistanut tutkijan ennakkokäsitettä siitä asiasta, että asiakaslähtöisyydellä on mahdollista parantaa yrityksen toimintaa ja tässä ja prosesseissa jatkuva kehittäminen on tärkeää. Tämä myös vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Vaikka tutkija on muodostanut vahvat ennakkokäsitteet ennen työn aloittamista, on tutkimuksen aineiston keruussa otettu huomioon eri näkökulmia ja tutkimuksen tulokset on perustettu johdonmukaiselle, kerättyyn tietoon perustuvalla päättelyllä ja esimerkiksi haastattelukysymysten vastausten suoraan käyttämiseen tutkimustuloksissa.

9 Johtopäätökset

9.1 Tutkimusmetodien onnistuminen

Tutkimuksen tärkeimmät haastattelut eli asiakkaiden haastattelut päätettiin tehdä puhelimitse. Haastatteluja tehdessä oli hyvin ilmeistä, kuinka onnistunut valinta tämän haastattelumuodon valinta oli. Vastaajat olivat otettuja heitä kohtaan osoitetusta kiinnostuksesta ja vastaukset olivat monipuolisia ja kattavia. Haastattelujen laajuttua voitiin pitää vastaajien kannalta miellyttävänä ja ne eivät vieneet liikaa vastaajien aikaa. Tämä osittain paransi myös vastausten saantia. Asiakashaastatteluiden tuloksissa hyvänä asiana voidaan pitää edes yhden täysin vastakkaista mielipidettä edustavan vastauksen saaminen tuloksiin. Tämä tuo tutkimukselle huomattavasti lisäarvoa ja yritykselle myös toisenlaisen näkökulman, joka voidaan huomioida toiminnan kehittämisessä jatkossa.

Vastaajista yksi kiteytti vastauksessaan oivallisesti nykyaikaisen ajattelutavan ja sen järkevyyden. Asiakashaastatteluiden (liite 1) kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin hinnan vaikutusta suhteessa mahdollisesti tilalle saatavaan palveluun ja tätä kautta toimittajan valintaan. Useat vastaajista totesivat hinnan joissain pisteessä menevän

tarjottavan kokoamispalvelun edelle, mutta yksi vastaajista totesi heidän arvioivan myös kokonaiskustannuksia esimerkiksi kokoamiseen menevän työkustannusten osalta. Kokonaiskustannukset ovat juuri yksi asia, jolla yritys juuri pyrkii kilpailuetua saavuttamaan. Olennaista on saada asiakkaat ymmärtämään kokonaiskustannusten merkitys heille itselleen.

9.2 Kokonaisjohtopäätökset

Yrityksessä tapahtuvien toimintatavan muutoksissa on syytä aina huomioida muutokseen hukkaantuvat resurssit. Muutos vaatii paljon aikaa ja suunnittelua. Rungas ajan käyttö ja huolellinen suunnittelu takaavat kuitenkin muutoksen tapahtumisen sujuvasti. Mahdollisimman nopeasti pitäisi pyrkiä myös eroon päällekkäisistä toimintatavoista. Uuden hyväksytyin toimintatavan jälkeen, vanhasta toimintatavasta tulee luopua nopeasti. Tämä onnistuu jos muutosta on valmisteltu huolella ja sen ymmärtävät ainakin muutoksen kanssa tekemisissä olevat työntekijät tai mieluiten kaikki yrityksen työntekijät.

Johtopäätöksissä voidaan tapahtunutta muutosta verrata hyvin huonekalubisnekseen, jossa yksityiselle kuluttajalle on tarjolla liikkeitä, joista tuote kannetaan kotiin valmiiksi koottuna. Toisenlainen toimintatapa on liikkeillä joissa tuote tulee osina laatikossa ja asiakas kokoaa sen itse kotonaan tai haluamassaan paikassa. Kyseisissä tilanteissa asiakkaan tehtäväksi jääkin päättää, haluaako hän tuotteen koottuna vai osina ja paljonko hän on kootusta tuotteesta valmis maksamaan.

Kun tilanne on jo lähtökohtaisesti se, että rakennusliikkeiden edustajat eivät koe kokoamisprosessia hankalissa työmaaolosuhteissa kuuluvan heidän työtehtäviinsä, on muutos ollut yritykselle lähes välttämätön asiakkaiden tyytyväisyyden parantumiseksi. Yritys on toiminut muutoksessa järkevästi, koska se on avannut samalla koko prosessin yhden tuotteen kohdalla, ja uudistanut sen läpikotaisin. Muutos on ollut myös onnistunut yrityksen sisällä. Onnistunut muutos antaa yritykselle mahdollisuuden laajentaa tapahtunutta muutosta mahdollisesti koko yrityksen toimintaa koskevaksi muutokseksi.

Tutkimuksen teoreettisesta viitekehiksestä ja tutkimukseen kerätystä muusta aineistosta saadaan johdettua koko tutkimusta ja sen tavoitetta hyvin kuvaavia päätelmiä.

- Asiakkaiden huomioiminen yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisessä on ehdottomasti kannattavaa ja sillä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, eikä hinta määrää pelkästään yritysten välisiä kilpailuasetelmia.
- Toimintatavan muutoksella yritys on onnistunut selkeyttämään omaa toimintaansa, sekä työntekijöiden kannalta, että yrityksessä tapahtuvien prosessien osalta.
- Yhden tuoteryhmän läpi viety toimintatavan muutos on kehittänyt merkittävästi alihankintasuhteita, yritykselle tavaroita toimittavan osapuolen kanssa ja yrityksen tuotteita hankkivan osapuolen kanssa.
- Kilpailuetua on pystytty lisäämään alihankintasuhteiden molemmista päistä. Toimittajilta on saatu edullisemmat hinnat ja järkevämmät toimitustavat, sekä asiakkailta on saatu lähes varaukseton hyväksyntä siitä, että toiminta on kehittynyt oikeaan suuntaan, eli asiakkaiden toiveiden suuntaan.

Tämän kaltainen toiminnan kehittäminen on kaikille eduksi. Yritys ei pyri pelkästään kilpailemaan hinnallaan, vaan se hakee kilpailuetua muilla keinoin. Hinnalla kilpailu saattaa usein tarkoittaa vähitellen heikentyvää laatua tuotteissa tai palveluissa. Heikentyvä laatu ei ole kenenkään etu, ei asiakkaiden, eikä yrityksen itsensä. Tutkimus osoittaa kuinka kilpailuetua on mahdollista saavuttaa logistiikan osaamisella ja sen kehittämisellä. Pienilläkin muutoksilla on mahdollista saada aikaan suuria hyötyjä. Logistiikalla ja markkinoinnilla on merkittävä yhteys asiakaslähtöisessä logistiikassa ja tätä voidaan pitää vahvasti lähitulevaisuuden merkittävästi kehittyvänä ja lisääntyvänä suuntauksena.

9.3 Oma pohdinta työn etenemisestä ja jatkotutkimusehdotus

Työn tekeminen alkoi tammikuussa 2010. Tekijän opinnot olivat siinä vaiheessa, että opinnäytetyö oli ajankohtaista aloittaa. Idea työhön syntyi suoritettujen opintojen ja ennen kaikkea yritykseltä saadun toimeksiannon perusteella. Toimeksiannon avulla työ oli kohtuullisen helppo rajata, koskemaan vain toimeksiantoon liittyviä osa-alueita. Samalla teoreettinen viitekehys saatiin muodostettua toimeksiannon ympärille. Toimeksianto oli rajauksen kannalta riittävän yksinkertainen, kun se koski vain yhtä yrityksen

tuoteryhmää, mutta toisaalta taas riittävän monialainen teoreettisen viitekehyksen kannalta.

Työ eteni vaiheittain, välillä hyvin pitkälti toimeksiantajan ehdoilla. Toimeksiantajalla oli osittain työtä koskeva toimintatavan muutos vielä siirtymävaiheessa ja tämän takia kaikkia asioita ei voitu saattaa yhteen muutamassa viikossa. Oppimisen kannalta tämä oli erinomainen asia. Tekijälle heräsi aina vaiheittain kysymyksiä työstä, jotka tekijä sitten selvitti yrityksen kanssa pidetyissä seuraavissa palavereissa. Lisäksi aiheeseen liittyvää teoriaa saatiin valikoitua lisää työn edetessä ja tietoja saatiin täydennettyä vaihe kerrallaan. Vaiheittainen eteneminen myös mahdollisti sen, että työn tekemisestä ei tullut pakkoa, vaan se eteni luonnollisesti seuraavaan vaiheeseen. Yhteen vaiheeseen mahtui aina sopivasti uutta tietoa ja yhden vaiheen työmäärä ei kasvanut niin suureksi, että se olisi väsyttänyt tekijää työhönsä. Opinnäytetyöprosessin edetessä intohimo työn tekemiseen kasvoi ja aito halu selvittää seuraavaan ongelmaan ratkaisu, olikin prosessissa erittäin miellyttävä asia.

Tutkijan kannalta prosessin voidaan arvioida olleen erittäin kehittävä. Aktiivinen yhteydenpito työn sisällön ohjaajaan ja toimeksiantajayritykseen kehittivät työskentelytapoja ja ohjasivat tekijän seuraamaan yhtä punaista lankaa. Tekijä ja sisällön ohjaaja oppivat prosessin aikana myös kommunikoidaan, siten että ohjeista ja työn kehittymisestä oli helpompi saada hyötyjä irti. Aluksi vaikutti siltä, että sisällön ohjaajan ja tekijän käsitykset työn sisällöstä ja sen etenemistahdista eivät täysin kohdanneet. Kun työn tekijälle selkeni mitä työssä tavoitellaan ja mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota ja työn ohjaajalle selkeni, mitä työn tekijä työssä tavoittelee, kehittyi työn tekijän ja ohjaajan välille yhteinen käsitys siitä, mitä työssä ollaan tavoittelemassa. Tämän jälkeen työ eteni ja kehittyi isoin askelin kohti lopullista päämääränsä.

Yhteistyö yrityksen kanssa sujui sovitulla tavalla. Yrityksen halu saada työstä heille hyödyllisiä tuloksia ja aiempi kokemus opinnäytetyöhön liittyvän toimeksiannon parista, antoivat tekijän ja toimeksiantajan välille hyvän yhteistyön edellytykset. Yhteistyö oli joustavaa molemmin puolin ja molemmilla osapuolilla oli tavoitteena saada työstä mahdollisimman hyvä ja hyödyllinen kokonaisuus.

Opinnäytetyöstä tehtiin toimeksiantajayrityksen pyynnöstä salainen tiettyjen lukujen ja tuotenimikkeiden ja yrityksen nimen osalta. Koska esimerkiksi tuotteiden hintoja ei voinut ilmoittaa, jouduttiin esimerkiksi uusien ostohintojen kohdalla tekemään kompromissi ja ilmoittamaan hinnan alennukset prosentteina. Koska työstä päätettiin tehdä vain yksi julkinen versio, eikä erillistä salaista versiota, on työssä jouduttu tekemään joitakin kompromisseja tekstissä yritystä koskevissa tiedoissa. Tämä teki hieman vaikeammaksi toimeksiannon tarkan kuvaamisen ja tuloksien tarkastelun.

Työn tuloksista ilmeni merkittäviä vahvistuksia, sille että toimintatavan muutos oli onnistunut. Muita merkittäviä asioita, jotka yrityksen ja tieteellisen tutkimuksen kannalta olisivat hyödyllisiä, voisivat olla esimerkiksi kokoamispalvelun lisäksi asennuspalvelun lisäämisen vaikutukset yrityksen asiakassuhteisiin. Lisäksi mahdollisuus hyödyntää samanlaista toimintatavan muutosta läpi yrityksen muiden tuoteryhmien tai laajentaminen aivan koko yrityksen johdonmukaiseksi toimintatavaksi, olisivat mielenkiintoisia tähän opinnäytetyöhön jatkotutkimuksena suoritettaville tutkimuksille.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Gummerus, Tampere.

Christopher, Martin 2005. Logistics and supply chain management. Creating value-adding networks. 3. painos. Pearson Education, Great Britain.

Ilman, Tomas 2009. Ostotoiminta. Verkkomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Inkiläinen, Aimo 2006. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 5.6. Logistiikkaverkostot. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Karrus, Kaij E. 2008. Logistiikka. 3. painos. WSOY, Helsinki.

Kivistö, Timo 2009. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 4.5. Hankinnan määritelmä ja merkitys. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Kivistö, Timo 2006. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 4.7. Hankintaehdot. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Kniivilä, Sonja & Olkkola, Raija & Saarinen, Tarja & Suihko, Kristiina 2009. Opinnäytetyön tekeminen. Verkkomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2010. Logistiikkaselitys 2010. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 36/2010. Päivitetty 7.10.2010
http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010. Luettu 9.11.2010

Litja, Kari 2006. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 4.1. Hankinnan merkitys, asema ja tehtävä. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Litja, Kari 2006. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 5.1. Logistiikan merkitys. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Litja, Kari 2007. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 7.1. Varastoinnin merkitys. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Litja, Kari & Pouri, Reijo 2007. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 7.3. Varastotyö. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Pajunen-Muhonen, Hanna 2004. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 4.6. Toimittajat ja tuotteet. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki.

Pehkonen, Eino 1998. EU-Suomen vienti- ja tuontitoiminta. WSOY, Porvoo.

Plenert, Gerhard J. 2002. International Operations Management. Copenhagen Business School Press. Kööpenhamina.

Riuttamäki, Matti 2009. Osto- ja logistiikkajohtaminen. 4.8. Palveluiden osto. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti, Helsinki

Sakki, Jouni 2009. Tilaus-Toimitusketjunhallinta. B2B vähemmällä enemmän. 7. painos. Jouni Sakki Oy, Vantaa.

Sakki, Jouni 1997. Logistinen prosessi. Ohjaus, yhteistyö, lisäarvo. Jouni Sakki Oy, Espoo.

Tikkanen, Henriikki & Aspara, Jaakko 2008. Projektimarkkinointi. Projektiliiketoiminnan asiakassuhteet, verkostot ja ansainta. Economica. Talentum, Helsinki.

Asiakashaastattelun kysymykset

- 1) Miten tärkeäksi parannukseksi koette nykyisen mahdollisuuden siihen, että tuote kootaan valmiiksi yrityksen tiloissa? (1= ei lainkaan tärkeä... 5=erittäin tärkeä.)
- 2) Miten kuvailisit lyhyesti tilanteen muutosta ja jos ongelmia oli, mikä oli suurin ongelma ennen muutosta ja mikä on suurin hyöty uudella tavalla toimimisessa
- 3) Kuvitteellisessa tilanteessa, jos jokin yritys tarjoaisi samaa tuotetta edullisempaan hintaan, mutta ei koottuna ja meiltä tuotteen saisi koottuna. Kuinka tärkeäksi koette valmiiksi kokoamisen merkityksen toimittajan valinnassa? (1=ei lainkaan tärkeä... 5=Erittäin tärkeä)
- 4) Millaisen kouluarvosanan antaisitte yritykselle tavarantoimittajana? (Huomioiden toimitusten varmuus, virheettömyys ja täsmällisyys)
- 5) Millaisen kokonaisarvosanan antaisitte yritykselle?
- 6) Muuta? Parannus- tai kehitysehdotuksia

Varastotyöntekijöiden haastattelukysymykset

- 1) Miten tilanteen koetaan muuttuneen varastotyöntekijöiden näkökulmasta?
- 2) Mitä vaikutuksia muutoksella on ollut varastotyöntekijöiden työhön?
- 3) Kuinka tärkeäksi muutos koetaan?
- 4) Mikä muutoksista on kaikkein tärkein?
- 5) Näkyvätkö muutokset työmäärissä tai työtehtävien helpottumisena ja tehostumisena?