

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

Hankintojen johtaminen

2013

Laura Suomalainen

HANKINTOJEN JA TOIMITTAJIEN KEHITTÄMINEN RESPECTA OY:SSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikan ko. | Hankintojen johtaminen

Joulukuu 2013 | 39

Helena Rantanen

Laura Suomalainen

HANKINTOJEN JA TOIMITTAJIEN KEHITTÄMIEN RESPECTA OY:SSÄ

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää Respecta Oy:n hankintatoimen ja toimittajien hallinnan tilaa. Tavoitteena oli löytää tapoja, joilla hankintatoimea ja toimittajien seuranta voidaan parantaa. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena ja siihen osallistui Respectan tuotepäälliköt, aluejohtajat ja myyntipäälliköt. Lisäksi haastateltiin yhtä hankintakoordinaattoreista. Tutkimus tehtiin syksyn 2013 aikana.

Opinnäytteen teoriaosuudessa on esitelty hankintatoimen teoriaa, jossa esitellään proaktiivinen ja reaktiivinen hankintamalli, hankintatoimen organisointia ja hankintojen jaottelua sekä varastonhallintaa osana hankintatoimea. Teoriaosuuden toisessa osassa käsitellään toimittajien hallintaa. Tässä osiossa kerrotaan toimittajien valinnasta, toimittajien arvioinnista ja kehittämisestä sekä kerrotaan toimittajien mittaamisen ja seurannan menetelmistä ja tärkeydestä.

Käytännön osiossa käydään läpi Respectan hankintatoimea ja hankintaorganisaatiosta. Tässä kerrotaan tehtävistä, jotka kuuluvat tuotehallinnolle ja hankintatoimelle, tuotteista joita Respectaan hankitaan sekä varastoinnin tilasta ja toimittajien mittaamisesta sekä seuraamisesta. Lisäksi on esitelty tutkimuskyselyn taustaa. Viimeisenä on esiteltynä kyselytutkimuksen tulokset ja niiden analysointi sekä esitetty ehdotuksia toimintojen parantamiseksi.

ASIASANAT:

Hankintatoimi, proaktiivinen hankintamalli, reaktiivinen hankintamalli, varastonhallinta, hankintaorganisaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics | Acquisitions Management

December 2013 | 39

Helena Rantanen

Laura Suomalainen

DEVELOPMENT OF PURCHASING AND SUPPLIER MANAGEMENT IN RESPECTA OY

The aim of this thesis was to analyze Respecta's procurement and supplier management and to find ways to improve them. The research was made as a survey, which was sent out to product managers, sales managers and regional directors. Also one of the purchasing coordinators was interviewed. This survey was made during the autumn of 2013.

The theory part of the thesis describes the theory of procurements' in more detail the theory of proactive and reactive procurement, organizing of purchasing, classification of the purchasing goods and warehouse management. There is also a section about supplier management. In this section selection of suppliers, assessment and development of suppliers and measuring methods of suppliers were also described.

The practical part focuses on Respecta's procurement and purchasing organization. In this section purchasing coordinators' and product managers' assignments and responsibilities and goods that are purchased were presented. Warehousing and methods that are used in measuring of suppliers were also analyzed in more detail. In addition, the background of the survey, how the subject for the survey was chosen and what had to be done before starting the survey has been described. In the last part the results of the survey were presented. Finally, results and suggestions on how to develop procurement and supplier management were analyzed.

KEYWORDS:

Procurement, proactive procurement, reactive procurement, warehouse management, purchasing organization

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 RESPECTA OY	7
3 YRITYSTEN HANKINNAT	8
3.2 Reaktiivinen hankinta	8
3.3 Proaktiivinen hankinta	9
3.4 Hankintatoimen organisointi	9
3.5 Hankintojen jaottelu	11
3.6 Varastojen hallinta	12
4 TOIMITTAJIEN HALLINTA	14
4.1 Toimittajien valinta	14
4.2 Toimittajien arviointi	15
4.3 Toimittajien kehittäminen	17
4.4 Toimittajien seuranta ja mittaus	18
4.5 Abc-analyysi	19
5 KYSELYTUTKIMUS HANKINNOISTA	22
5.1 Respectan hankinnat	22
5.2 Tutkimuskyselyn taustaa	25
5.3 Kyselytutkimuksen analysointi	26
5.4 Johtopäätökset	33
7 YHTEENVETO JA ARVIOINTI	35
LÄHTEET	36

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus hankinnoista

KUVAT

Kuva1Abc-analyysi.	20
Kuva 2. Respectan hankintaorganisaatio	22

TAULUKOT

Taulukko 1. Miten toimit kun tavarantoimittaja tekee virheen?	29
Taulukko 2. Mitkä tavarantoimittajan virheet ovat yleisimpiä	30
Taulukko 3. Kerro ehdotuksia virheiden välttämiseksi	31
Taulukko 4. Millaisia ongelmia sinulle ilmenee hankintoihin liittyen?	32

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Respecta Oy:lle hankintatoimen ja toimittajien hallinnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida ja kehittää Respectan hankintatoimea ja toimittajien hallintaa sekä arviointia.

Päätin tehdä opinnäytetyön Respectalle, koska olin harjoittelussa Respectan logistiikkakeskuksessa ostajan ja tuotehallinnon töitä tehden. Aiheeksi valittiin yhdessä toimeksiantajani kanssa hankinnat ja toimittajien hallinta, sillä Respectalle ei ollut tehty tutkimusta näistä aiheista, ja aihe kiinnosti myös minua. Kuitenkin kesän aikana yksi ostajista teki kyselyn hankinnoista, joten oman tutkimukseni kysymykset ja otanta muuttui hieman alkuperäisestä suunnitelmasta.

Hankintojen tilaa lähdin selvittämään kyselytutkimuksen avulla ja päätimme yhdessä toimeksiantajani kanssa, että kysely lähetetään eri alueiden päälliköille, koska kesän aikana oli jo tehty kysely hankinnoista koko Respectan henkilökunnalle. Lähetin kyselyn 14 henkilölle, joihin kuului Pohjois-Suomen, Itä-Suomen, Länsi-Suomen ja Etelä-Suomen alue- ja myyntipäälliköt sekä tuote-päälliköt. Kyselytutkimuksen lisäksi haastattelin yhtä Respectan ostajista.

Teoriaosuudessa kerron hankintatoimen teoriasta. Kerron muun muassa miten hankintatoimea voidaan organisoida, hankintojen jaottelusta ja varastoinnin hallitsemisesta. Lisäksi kerron toimittajien valinnasta, kehittämisestä, seurannasta ja mittauksesta. Esittelen myös Abc-analyysin, joka on yksi hankintatoimen tärkeimmistä työkaluista.

Käytännön osuudessa kerron Respectan hankintatoimesta ja organisaatiosta sekä tehtävistä, jotka kuuluvat hankintatoimelle ja tuotehallinnolle. Kerron myös Respectan varastoinnista ja toimittajien hallinnasta. Lopuksi kerron kyselytutkimuksen taustaa, analysoin tutkimuskyselyn tulokset ja esittelen kehitysehdotuksia.

2 RESPECTA OY

Respecta Oy on Suomen suurin apuvälinealan valmistaja sekä apuvälineiden jälleenmyyjä. Respectan tuotteisiin kuuluu yksilöllisesti valmistettavia ja valmiita apuvälineitä. Tuotevalikoimaan kuuluu mm. proteesit, ortoosit, jalkineet sekä päivittäisten toimintojen, hygienian, liikkumisen ja ergonomian apuvälineitä. (Respecta Oy 2013a.)

Respectan toimintaan kuuluu myös erilaisten palveluiden tarjoaminen, kuten huoltopalvelut, vuokraus- ja leasingpalvelut sekä varasto- ja logistiikkapalvelut. Respecta tarjoaa terveydenhoitoalan ammattilaisille erilaisia koulutuksia ympäri vuoden koko Suomessa. Respectalla on kahdeksan apuvälineklinikkaa ja muita toimipisteitä on kolme. Respectan alueet on jaettu Pohjois-, Itä-, Länsi- ja Etelä-Suomen alueisiin, joissa kaikissa sijaitsee omat klinikoiden ja myyntien toimipisteet. (Respecta Oy 2013b.)

Respectan toiminta-ajatuksena on tuottaa apuvälineisiin perustuvia tutkittuja sekä yksilöllisiä palveluja, joiden suurimpina tavoitteena on ihmisen elämänlaadun, itsenäisen selviytymisen ja elinpiirin parantuminen. Respectan missio on tukea ihmisten selviytymistä tarjoamalla laadukkaita apuvälineitä ja hyvinvointipalveluita vastuullisesti. Respectan arvoihin kuuluvat yksilön kunnioittaminen, jatkuva uudistaminen ja oppiminen sekä toiminnan korkea taso. Respecta Oy:n liikevaihto vuonna 2012 oli yli 35 milj. euroa, josta liikevoitto oli noin 1,52 milj. euroa. (Respecta Oy 2012.)

Respectan suurimpiin asiakkaisiin kuuluu sairaalanhoitopiirit. Respecta osallistuu julkishallinnon vuositarjouskilpailutuksiin. Respectan asiakkaisiin kuuluu myös asiakasyritykset sekä yksityisasiakkaat. (Respecta Oy 2012.)

Respecta Oy perustettiin vuonna 2000, kun Proteesisäätiö ja Suomen Punaisen Ristin Proteesisäätiö yhdistivät toimensa. Vuoden 2013 kesäkuussa Respecta Oy:n toiminta siirtyi Otto Bock Scandinavia AB:n omistukseen. (Respecta Oy 2013a.)

3 YRITYSTEN HANKINNAT

Hankinnoilla on suuri merkitys yritysten liiketoiminnassa, sillä hankinnat ovat yritysten liiketoiminnan tärkeimpiä osa-alueita. Hankintojen osuus liikevaihdosta on lähes 70 % prosenttia, ja niiden osuus lisääntyy koko ajan. Hankintoihin onkin alettu kiinnittää enemmän huomiota viimeisten vuosikymmenten aikana, sillä omaan ydinosaamiseen keskittyminen tarkoittaa toimintojen ja palvelujen hankkimista ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Hankintojen merkitys on siinäkin suhteessa muuttunut, että ne eivät ole enää yritykselle pelkkä kustannusyksikkö, vaan niiden avulla voidaan parantaa kilpailuasemaa. (Koivisto & Ritvanen 2011, 31.)

Hankintatoimea voidaan pitää joko passiivisena tukitoimintona tai se voi olla aktiivisesti mukana yrityksen ydintoiminnoissa, jolloin hankinnoilla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn (Hankintatoimi 2013a). Hankinnan tehtävänä on tuottaa yritykselle arvoa, jonka hankintahenkilöstö takaa hankkimalla organisaatiolle välttämättömät tuotteet, palvelut, raaka-aineet ja komponentit. Hankinnan tavoitteina on ostaa tuotteita oikea määrä oikeaan aikaan sopivaan hintaan vaadittavien kriteerien täyttämiltä toimittajilta. (Koivisto & Ritvanen 2011, 107.)

Hankintatoimen tehtävät voidaan jakaa operatiivisiin ja strategisiin tehtäviin. Operatiivisiin tehtäviin kuuluu päivittäin suoritettavat rutiinit, kuten tilausten käsittely, toimitusten seuranta ja varastoarvojen optimointi. Strategisiin tehtäviin kuuluu toimittajien valinta, hallinta ja hankintatoimen kehittäminen. (Hankintatoimi 2013a.)

3.2 Reaktiivinen hankinta

Reaktiivista hankintaa voidaan pitää perinteisenä mallina hankinnoista, jossa hankinnat koetaan vain kustannuseränä. Reaktiivinen toiminta tarkoittaa reagoimista tapahtumiin jälkikäteen, eikä se pyri ohjaamaan toimintoja haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.)

Hankinnan toiminta painottuu ainoastaan päivittäisten rutiinien tekoon eli ostamiseen ja tilaamisen hallintaan. Reaktiivisen mallin hankintaprosessiin kuuluu tarpeiden määrittely, tarjouspyyntöjen teko, toimittajien valinta, tilaus, toimitusvalvonta sekä laskujen maksaminen. Hankinnan pääpainotus on ostohintojen ja kustannuksien tarkkailussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.)

Reaktiivista toimintamallia toteuttavalla yrityksellä on runsas varastotaso ja toimittajamäärä. Näitä pidetään turvallisuustekijöinä, eikä niiden määrää haluta siksi vähentää. (Koivisto & Ritvanen 2007, 110.)

3.3 Proaktiivinen hankinta

Proaktiivinen hankintamalli keskittyy ennakoimaan tulevia muutoksia ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan, ja sen tarkoituksena on arvonluominen yritykselle. Proaktiivinen ostotoiminta halutaan liittää osaksi yrityksen kaikkia toimintoja eikä hankintoja eritellä omaksi toiminnokseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.)

Hankinnan rooli ei ainoastaan rajoitu päivittäisten rutiinien ja tilaamisten hallintaan, vaan siinä pyritään toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Proaktiivisen mallin mukaan hankinta osallistuu yrityksen tuotekehitykseen, kehittää suhteita toimittajiin ja tekee yhteistyötä näiden kanssa sekä toimii myös yhteistyössä muiden yrityksen toimintojen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 95.)

Proaktiivisessa hankinnassa toimittajien ja varastojen määrä pidetään mahdollisimman vähäisenä, ja toimittajien kanssa tehdään paljon tiivistä yhteistyötä (Koivisto & Ritvanen 2007, 110).

3.4 Hankintatoimen organisointi

Hankintatoimea organisoidessa täytyy miettiä, käytetäänkö hajautettua vai keskitettyä mallia, hankintojen hierarkkista asemaa ja rakennetta yrityksen sisällä

sekä päätöksentekomenetelmiä. Tärkeää on, että joku on vastuussa hankintatoimen päätöksenteosta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 111.)

Millä tavoin yritys lähtee organisoimaan hankintatoimea, riippuu myös yrityksen toimialasta ja koosta. Useimmiten pienemmällä toimialalla on yksi tai muutama ostaja, jotka ovat vastuussa hankintamenetelmistä. Vastaavasti keskisuurilla ja isoilla yrityksillä on yleensä keskitetty hankintaosasto. (Waters 2003, 231.)

Hankinnat voidaan organisoida eri tavoin, joita ovat mm. keskitetty, hajautettu tai näiden kahden yhdistelmä. Keskitetyssä mallissa hankinnoista huolehtii yksi hankinta- ja osto-osasto, jonka tehtävänä on suorittaa yrityksen hankinnat. Kun hankinnat on keskitetty vain tietylle osastolle, syntyy yhtenäinen ostopolitiikka, vastuu on tietyllä osastolla ja hankintahinnat pienevät isompien hankintaerien takia. Myös laskujen määrät vähenevät, ja näin myös reskontratyon sekä laskutuksen määrät vähenevät. Hankintojen keskittäminen vaatii kuitenkin todella korkeaa ammattitaitoa ostajilta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 111.) Keskittäminen on järkevää, kun yksiköiden tarpeet ovat yhteisiä, yksiköt sijaitsevat lähekkäin ja volyymi- sekä skaalaetujen merkitys on suuri (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 319).

Hankintojen hajauttaminen on järkevintä, kun tuotteilta vaaditaan nopeaa toimistusta, paikallistuntemus on tärkeää, yksiköiden tarpeet ovat erilaisia ja hankinta-tehtävät ovat yksinkertaisia. Hajauttamisen avulla mahdollistetaan päätöksenteko, jota liiketoiminnan ehdoilla ei ole muuten rajoitettu. Toimittajat ja tavaroiden käyttäjät ovat suorassa yhteydessä toisiinsa, jonka avulla mahdollistetaan toimittajien kanssa tehtävä tuotekehitys. Toisaalta taas hajauttaminen aiheuttaa sen, että tuotteita ostetaan pienemmissä erissä, jonka takia menetetään mahdollisia etuuksia, joita saadaan, kun ostetaan suurella volyymillä. Hankintojen kokonaiskustannusten hahmottaminen konserni- ja yritystasolla voi myös vaikeutua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 317.)

Hankintatoimi voidaan organisoida myös näiden kahden välisenä muotona. Tällöin kuitenkin tavarantoimittajien valinta sekä sopimusneuvottelut hoidetaan keskitetysti. Yrityksen koko ostovoima saadaan näin hyödynnettyä, ja samalla

ostojen joustavuus säilyy. (Koivisto & Ritvanen 2007, 112.) Useimmissa yrityksissä hankinnat saatetaankin organisoida välimuotona. Välimuotoa käyttävissä yrityksissä on yleensä oma hankintaosasto, jonka tehtävänä on huolehtia suurimmista ja strategisimmista hankinnoista. Tämän lisäksi saattaa olla pienempiä yksiköitä, jotka huolehtivat muiden, vähän pienempien tavaroiden ja palveluiden hankinnoista. (Haapanen ym. 2005, 223.)

3.5 Hankintojen jaottelu

Hankinnat voidaan jakaa viiteen eri pääryhmään, jotka ovat tuotannon hankinnat, projektityyppisten tuotannon hankinnat, investoinnit, epäsuorat hankinnat ja välitettävät kauppatavarat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 59).

Tuotannon hankinnat käsittävät ne tuotteet ja palvelut, joita tarvitaan jatkuvasti tehtävään tuotantoon, ja ne määrittelevät koko tuotantoprosessin sujuvuuden. Projektityyppiset tuotannon hankinnat kuuluvat vain tiettyihin projekteihin. Näiden tuotteiden hankinnat täytyy välillä toteuttaa mahdollisimman nopeasti projektin kiireellisyyden vuoksi. Hankintojen sisältö voi usein muuttua projektin aikana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 60.)

Investoinnit ja epäsuorat hankinnat ovat samantapaisia hankintoja, paitsi investoinnit ovat yleensä suuria ja niiden ei aina mielletä kuuluvan hankintakokonaisuuteen. Investointien kirjanpito käsitellään eri tavoin kuin epäsuorat hankinnat, ja investoinneista päättää yleensä organisaation johto. Epäsuorat hankinnat ovat niitä, jotka eivät liity yrityksen lopputuotteeseen. Epäsuoria hankintoja ovat esimerkiksi työterveydenhuolto, toimistotarvikkeet ja IT-järjestelmät. Monissa yrityksissä ja organisaatioissa epäsuorat hankinnat käsittävät melkein puolet tehtävistä hankinnoista. Esimerkiksi palvelualoilla epäsuorat hankinnat muodostavat suurimman osan kokonaishankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 61–62.)

Välitettävät kauppatavarat eroavat suuresti muista hankinnoista, ja niiden suhteen voidaankin toimia monin eri tavoin. Esimerkiksi pienempi kauppias voi etsiä haluttuja tuotteita monilta eri toimittajalta, kun taas suurempi ketju voi rajoit-

taa tuotteiden hankinnan vain yhteen tiettyyn toimittajaan. Välitettävällä kauppatavaralla halutaan täydentää valikoimaa oman tuotannon lisäksi. (Iloranta & Pa-junen-Muhonen 2012, 65.)

3.6 Varastojen hallinta

Hankittavia tuotteita tarvitsee varastoida, ja varastoiminen tuottaakin merkittä-vän osan kuluista. Ostajan keskeisimpiin tehtäviin kuuluu varaston kiertonopeu-den määrittäminen, ja palvelukyvyn ylläpito. (Sakki 2009, 19.)

Varastoon sitoutuu pääomaa, joten varastonohjauksen päätavoitteena ovat yrityksen kannattavuuden lisääminen, varastotasojen säätäminen ja logistiikka-kustannusten minimointi. Varastointi- ja tilauskustannuksia pyritään pienentä-mään hankintoja tehtäessä. (Sakki 2009, 105.) Varastohallinnan keskeisimpiä asioita ovat tilauseräkoot ja varastojen sijainti. Yrityksen toiminta ei saa pysäh-tyä sen takia, että tuotteita puuttuu varastosta, mutta tuotteiden liikavarastointi sitoo pääomaa. (Hankintatoimi 2013b.)

Koska pienten erien kuljettaminen tulee kalliiksi, ostoerän kokoa on järkevää kasvattaa kustannusten pienentämiseksi. Tuotevalikoiman ollessa suuri varas-toa kertyy, koska tuotteita hankitaan kuljetus- tai valmistustaloudellisista syistä isommissa erissä kuin niiden menekki on. (Sakki 2009, 104.)

Kustannuksia saadaan alennettua määrittämällä oikeanlainen hankintaerä koko ja varastonkiertonopeus. Kiertonopeuden avulla pystytään määrittämään varas-tonimikkeisiin sitoutunut pääoma. Mitä suurempi kiertonopeus on, sitä pienempi on varastoihin kertyvä pääoma. (Hokkanen ym. 2011, 204–205.)

Kiertonopeus voidaan laskea monella eri tavalla, mutta yleisimpänä pidetään tapaa, jossa kiertonopeus lasketaan tietyn ajanjakson, kulutuksen tai käytön ja keskivarastonsuhteena. Kiertonopeuden laskemista varten kulutus on selvitet-tävä tarpeeksi pitkältä aikaväliltä, jottei tulos vääristy esim. satunnaisvaihtelui-den johdosta. Kiertonopeuden määrittämisessä voidaan käyttää massaa, kap-palemäärää, tilavuutta tai rahallista arvoa, mutta useimmiten määrittämiseen

käytetään rahallista arvoa, koska eri tekijöitä on helppo verrata raha-arvoiseen muuttuun. (Hokkanen ym. 2011, 204.)

4 TOMITTAJIEN HALLINTA

4.1 Toimittajien valinta

Toimittajien valinta on keskeinen osa hankintastrategiaa. Toimittajien valinnassa on lähtökohdiana tarve tietynlaisten palveluiden tai tuotteiden hankinnasta. Yrityksen on kuitenkin ensin määriteltävä, minkälaisia ominaisuuksia se kaipaa tulevalta toimittajalta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 151.)

Toimittajalta vaadittavia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi tuotantokapasiteetti, varastointitilat, raaka-aineet, teknologiaosaaminen, kehittymismahdollisuudet, maksuehdot ja alennukset, arvot ja yrityskulttuuri, toimitusvarmuus sekä luotettavuus. Näiden ominaisuuksien laatua ja laajuutta voidaan arvioida kapasiteetin määrällä, teknologian laadulla, toiminnan tuottavuudella, toimittajien luotettavuudella ja niin edelleen. (Haapanen ym. 2011, 228.)

Yrityksen täytyy päättää, aikooko se käyttää vain yhtä toimittajaa vai useampaa. Yhden toimittajan käyttämisen etuja ovat muun muassa vahva suhde toimittajaan, sitoutuminen toimintaan ja mittakaavaedut sekä suurempi vaikutusvalta toimittajaan. Toisaalta vain yhden toimittajan käyttäminen voi olla yritykselle riski, sillä jos toimittajalle tulee toimitusvaikeuksia, yrityksen tuotanto saattaa pysähtyä hetkeksi. (Waters 2003, 235.)

Suuremman toimittajakannan käyttämisestä hyötyjä ovat toimittajien kilpailun ylläpitäminen, toimitusvaikeuksien minimointi, laajempi tiedon saanti ja toimittajien innovaatiokyvyn paraneminen. Kuitenkaan liian monen toimittajan käyttäminen ei ole kannattavaa, sillä niiden hallitsemiseen ja arviointiin kuluu paljon resursseja. (Waters 2003, 235.)

Yritykselle strategisesti tärkeimpien toimittajien kanssa kannattaa kehittää yhteistyötä mahdollisimman paljon, sillä tärkeimpien toimittajien kanssa pyritään toimimaan mahdollisimman pitkään. Toimittajien lukumäärää on alettu vähentää, koska valittujen toimittajien kanssa tehdään tiiviimpää yhteistyötä. (Haapanen ym. 2005, 230.)

4.2 Toimittajien arviointi

Jokainen hankintapäätös on osa toimittajien arviointia. Ostaja kartoittaa aina jotenkin toimitukseen liittyvien riskien ja laatuongelmien mahdollisuuksia. Jo tarjoushintojen vertailu on toimittajien arvioimista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236.)

Mitä suurempi ja pitkäjänteisempi hankinta on, sitä enemmän siihen liittyy riskejä, jolloin toimittajan arvioinnin kannattaa olla monipuolisempi. Lyhytjänteisiin ja yksinkertaisiin hankintoihin ei kannata turhaan nähdä paljon vaivaa. Toimittajan vaihtamisen ollessa vaikeaa ja kallista muodostuu yleensä pitkä toimittajasuhde. Tällöin arviointi on hyvä suorittaa jo ennen varsinaista päätöksentekoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 236.)

Ensimmäisenä täytyy tehdä päätös toimittajien arvioinnista. Tässä on tärkeää miettiä esimerkiksi käytetäänkö toimittajaa kerran vai useammin, voiko toimittajasta olla strategisesti hyötyä, pystytäänkö suhdetta kehittämään ja onko tuotekehitykset yhdessä toimittajan kanssa mahdollisia. (Koivisto & Ritvanen 2007, 156.)

Seuraavaksi on valittava lähestymistavan valinta. Toimittajia voidaan arvioida keskittyen tiettyyn osa-alueeseen, kuten tuotteeseen, tilaus-toimitusprosessiin tai liiketoimintaan. Tarkastelun kohteeksi kannattaa valita tarvittavat kriteerit, sillä liian monen tekijän arviointi hankaloittaa prosessia. (Koivisto & Ritvanen 2007, 155.)

Jos toimittajaa arvioidaan keskittymällä tuotteeseen, tarkastellaan silloin materiaaleja, tuoteteknologiaa, tuotekehitystä ja mittaustuloksia. Kannattaa myös huomioida kokonaiskustannukset ja toimitusvarmuus sekä laatu. Tilaus-toimitusprosessin arvioinnissa keskitytään työvaiheisiin, vastuuseen, kapasiteettiin, tuotantoon ja henkilöstön osaamiseen. Liiketoimintaa arvioitaessa tarkastellaan toimintasuunnitelmia, yrityksen jatkuvuutta, tekniikkaa, kilpailukykyä, tuotekehitystä ja tulosta. (Koivisto & Ritvanen 2007, 155.)

On kannattavaa myös käydä tutustumassa toimittajaorganisaatiossa arvioinnin aikana. Visuaalisen arvioinnin avulla pystytään hahmottamaan yrityksen oikeat toimintatavat, yhteistyön edellytykset ja kehittäminen. Vierailun avulla saadaan myös kuva toimittajayrityksen toimintakulttuurin sekä työyhteisön sujuvuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 238.)

Seuraavaksi valmistaudutaan arviointiin. Valmistauduttaessa täytyy selvittää kaikki mahdolliset tiedot, joita arvioinnin toteutukseen vaaditaan. Arvioinnista on sovittava toimittajan kanssa ennen arvioinnin toteuttamista. Paikalla käymisestä sekä muista arviointiin liittyvistä osa-alueista on kerrottava ja sovittava, jotta kumpikin osapuoli tietää, miten arvioinnissa toimitaan. Kun arviointiin on valmistauduttu tarpeeksi, on vuorossa arvioinnin toteutus. (Koivisto & Ritvanen 2007, 156.)

Arvioinnissa kannattaa olla mukana useampi oman osa-alueen asiantuntija, kuten tuotanto- tai talouspäällikkö. Arvioinnin toteutuksen jälkeen arvioijat keräävät saamansa tulokset, vertailevat tuloksia aikaisempien tietojen perusteella ja tekevät niistä yhteenvedon. Arvioinnista saadut tulokset kerrotaan arviotavalle yritykselle, ja korjaavista toimenpiteistä sovitaan. (Koivisto & Ritvanen 2007, 157.)

Seuraavana vuorossa on toimittajan valinta tai hylkääminen. Toimittaja voidaan valita ehdoitta, jolloin toimittajan ei tarvitse tehdä mitään toimenpiteitä toimintaprosessien muuttamiseksi. Toimittaja voidaan valita myös ehdollisena, jolloin toimittajalta vaaditaan toimenpiteitä, jotka täytyy tehdä ennen suhteen alkamista. (Koivisto & Ritvanen 2007, 157.)

Toimittajia on tärkeä seurata ja arvioida koko ajan, jotta huomataan toimittajan mahdolliset prosessien, laadun tai organisaation muutokset. Arviointi on hyvä toteuttaa säännöllisin väliajoin. Vieraileminen yrityksen luona antaa myös hyvän kuvan mahdollisista muutoksista. (Koivisto & Ritvanen 2007, 157.)

4.3 Toimittajien kehittäminen

Strategiset toimittajat ovat yrityksen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. Suhteita strategisten toimittajien kanssa on tärkeää kehittää. Yhteistyön avulla pystytään pienentämään kustannuksia, parantamaan laatua ja tuotekehitystä sekä toimintuksien oikeellisuus lisääntyy. Kun toimittajien kanssa tehdään pitkiä yhteistyösopimuksia, on suhteen kehittäminen molemmille osapuolille kannattavaa. (Harrison & Hoek 2002, 233.)

Toimittajien kehittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia strategisia keinoja. Näitä keinoja voivat olla mm. toimittajien kilpailutus, arviointi, kannustimet ja osallistuminen toimintaan. Näistä strategioista voidaan käyttää yhtä tai muutamaa apuna toimittajien kehittämiseen. (Cousins ym. 2008, 81.)

Kilpailutus toimittajien kesken toimii siten, että parhaiten toimineet toimittajat palkitaan. Yleensä parhaimmat toimittajat palkitaan tilaamalla näiltä suuremmalla volyymilla. Näin muut toimittajat alkavat kehittää toimintaansa, jotta saavuttavat ostajan vaatimat tarpeet. Tällä varmistetaan myös, että ensisijaiset toimittajat pitävät toimintonsa maksimissa. (Cousins ym. 2008, 81.)

Toimittajien arvioimiseen voidaan käyttää montaa eri tapaa, kun arvioidaan toimittajan laatua, toimituksia, kustannuksia, teknisiä ja hallinnollisia kykyjä. Tärkeää on antaa toimittajille palaute arvioinneista. Palautteesta toimittaja saa tietoa omista toiminnoistaan, kuinka ostaja haluaa toimittajan toimivan, ja mitä parannuksia toimintatapoihin edellytetään. Ostavan yrityksen kannattaa myös kertoa tulevaisuuden tarpeistaan toimittajalle. (Cousins ym. 2008, 81.)

Toimittajia voidaan palkita kehityksestä. Toimittajia voidaan palkita esimerkiksi suuremmilla tilauksilla, palkintojärjestelmien avulla ja kustannussäästöjen avulla. (Cousins ym. 2008, 82.)

Ostajayritys voi kehittää toimittajaansa osallistumalla toimittajan eri osaluoihin. Ostajayritys voi olla osallisena esim. välinehankinnoissa ja työntekijöiden kouluttamisessa. Toimittajan luona kannattaa käydä myös tutustumassa, jotta pystytään määrittelemään, mitä prosesseja pystyttäisiin parantamaan ja

kehittelemään samanlaisiksi. Ostajayritys voi myös osittain ostaa toimittajan yritystä. (Cousins ym. 2008, 82.)

Toimittajien kehittämisessä on myös tärkeää tuntee omien toimittajiensa markkinat. Tähän vaaditaan ymmärrys siitä, millä osa-alueilla toimittajat menestyvät omilla markkinoillaan. Lisäksi on kannattavaa pohtia, mitkä tekijät vaikuttavat kustannusrakenteeseen ja minkälaista osaamista toimittajien prosessit vaativat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333.)

Toimittajan kanssa on tärkeää jakaa tietoa, mikä voi auttaa toimittajaa ymmärtämään ostavan organisaation tarpeita ja tilanteita paremmin. Kuitenkin tiedon jaon määrää ja laatua kannattaa harkita, sillä tiedon siirtyminen toimittajan organisaatiosta kilpailevalle on aina mahdollista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333.)

4.4 Toimittajien seuranta ja mittaus

Toimittajien seuranta ja mittaus ovat tärkeä osa yhteistyötä. Toimittajan säännöllisen seuraamisen avulla voidaan huomata, kuinka hyvin toimittaja täyttää vaaditut tarpeet ja toimii annettujen ohjeiden mukaan. Toimittajien suoritukset pitäisi aina dokumentoida, jotta tiedot olisivat pysyviä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336.)

Toimittajien mittauksessa tulee ottaa huomioon, että kaikkia toimittajia ei voi mitata samalla menetelmällä. Mittauksessa tulee ottaa huomioon muun muassa toimittajasuhteen kriittisyys ja muut ominaispiirteet. Tärkeää on myös antaa palautetta mittauksista saaduista tuloksista, jotta toimittaja pystyy kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336.)

Toimittajien seuranta ja mittaus voi olla vain yksittäisten toimituksien laadun, määrän ja toimitusaikojen tarkkailua. Toimittajan tärkeydestä riippuen, on kannattavaa viedä mittaus ja seuranta syvemmälle. Syvemmän tarkkailun avulla pysytään optimoimaan toimittajan toimintoja. Tärkeää toimittajaa kannattaa mi-

tata ja seurata erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin, kuten toimittajan kyvykkyyksiin ja johtamismalleihin saakka. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336.)

Yksinkertaisissa tai kertaluonteisissa toimittajasuhteissa seurantaan ei kannata käyttää paljon resursseja. Yksinkertaisissa suhteissa riittää, kun käytetään laadun, määrän, puutteettomuuden, ajoituksen ja muiden operatiivisen prosessien mittareita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337.)

Pitempiaikaisten ja pitkäaikaisten suhteiden tarkkailu tarvitsee laajemmat mittarit kuin yksinkertaiset suhteet. Pitempiaikaisissa suhteissa on hyvä tarkkailla toimittajan suhtautumista ongelmiin, ongelmanratkaisun kykyä ja palvelutason parantamisen tasoa. Pitkäaikaisissa suhteissa vaaditaan jatkuvaa kustannustason alentamista ja yhteisten prosessien tehostamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337.)

Yhteistä suunnittelua ja innovaatiota sisältävissä suhteissa toimittajan seuraminen on hyvin laajaa. Tärkeää on seurata toimittajan teknistä kehittämistä, yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää kyvykkyyksien ja resurssien kehittämistä. On tärkeää myös tarkkailla, kuinka tärkeänä toimittaja pitää yhteisiä innovaatioita. Tiiviimpi ohjaus ja mittaaminen kannattaakin kohdistaa tärkeimpiin toimittajiin, joista on yritykselle suurta hyötyä, koska toimittajien laaja mittaaminen ja seuraminen vie paljon resursseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337.)

4.5 Abc-analyysi

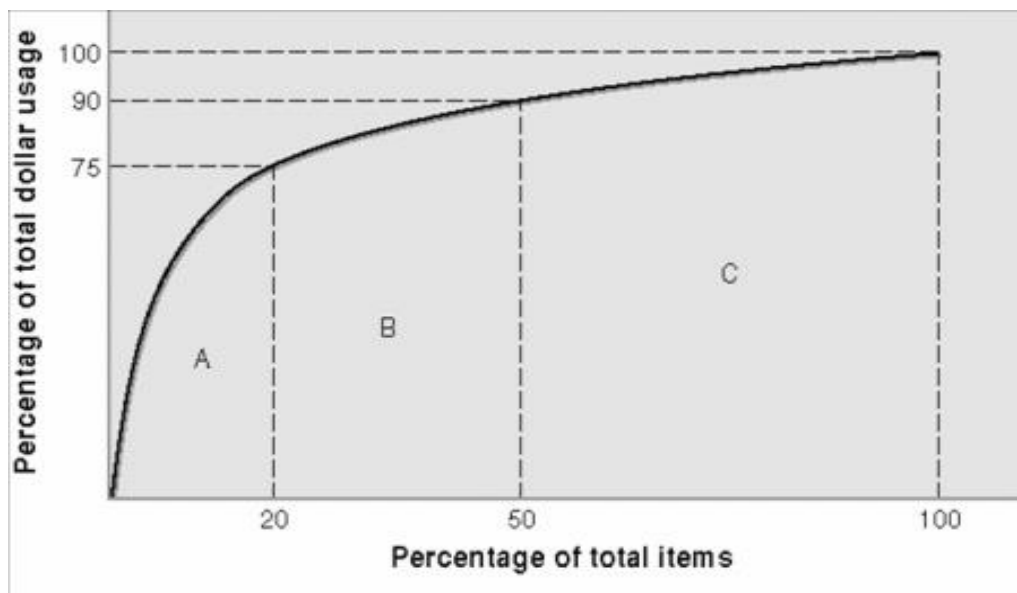
Italialainen Vilfredo Pareto huomasi tutkiessaan eri maiden tulojakoja, että pieni osa asukkaista saa suurimman osan tuloista. Tästä kehittyi Pareton käyrä, 20/80-sääntö, jonka periaatteena ovat epätasaiset erot suhteiden välillä. (Fearon & Leenders 1997, 175.)

Pareton 20/80-säännön mukaan 80 % tuotteista tuo 20 % liikevaihdosta, 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksesta, 20 % toimittajista tekee 80 % toimittajien tekemistä virheistä jne. Prosenttiosuudet eivät kuitenkaan mene aivan näin perus-

teellisesti, mutta oleellisinta onkin tulojen ja varallisuuden epätasainen jakautuminen. (Sakki 2009, 90.)

20/80-sääntöä kutsutaan yleisimmin Abc-analyysiksi, jossa on kolme luokkaa A, B ja C. Abc-analyysissä tuotteet voidaan luokitella esimerkiksi niiden myynnin tai kulutuksen perusteella. Yleisen ohjeen mukaan A-tuotteet ovat 10–20 % kaikista tuotteista ja tuovat 50–60 % tuloista. B-tuotteet ovat 30–40 % kaikista tuotteista ja tuovat 30–40 % tuloista, ja C-tuotteet taas ovat 40–50 % tuotteista ja tuovat tuloja vain 5–10 %. (Farrell ym. 1991, 288.)

Abc-analyysin avulla pystytään ohjailemaan varaston hallintaa niin, että keskitytään niihin tuotteisiin, joista on yritykselle eniten hyötyä. A- ja B-tuotteiden hallintaan pitäisi käyttää enemmän vaivaa kuin C-luokan hallintaan. Kuitenkin analyysi osoittaa, että jokainen luokiteltu tuote on kriittisesti yritykselle tärkeä ja sen



Kuva1Abc-analyysi.

(<http://www.resourcesystemsconsulting.com/blog/inventory-analysis/>)

puutuminen voi pysäyttää yrityksen toiminnan. (Farrell ym. 1991, 289.)

Eri yritykset käyttävät erilaisia luokitteluja abc-analyysistä, esim. luokkia voi olla enemmän kuin vain kolme. Niissä voi olla myös luokka poikkeustuotteille. Poik-

keustuotteille on ominaista, että niillä ei ole ollut kulutusta lainkaan kauden aikana. Joskus abc-analyysi kannattaa luokitella myös myyntiyksiköiden, esim. kappalemäärien tai kilojen, perusteella. Esimerkiksi apteekissa tai raaka-ainetukkukaupassa voidaan menetellä näin, sillä myyntiyksiköt on usein helppompi hahmottaa kuin euromääräinen myynti. (Sakki 2009, 91.)

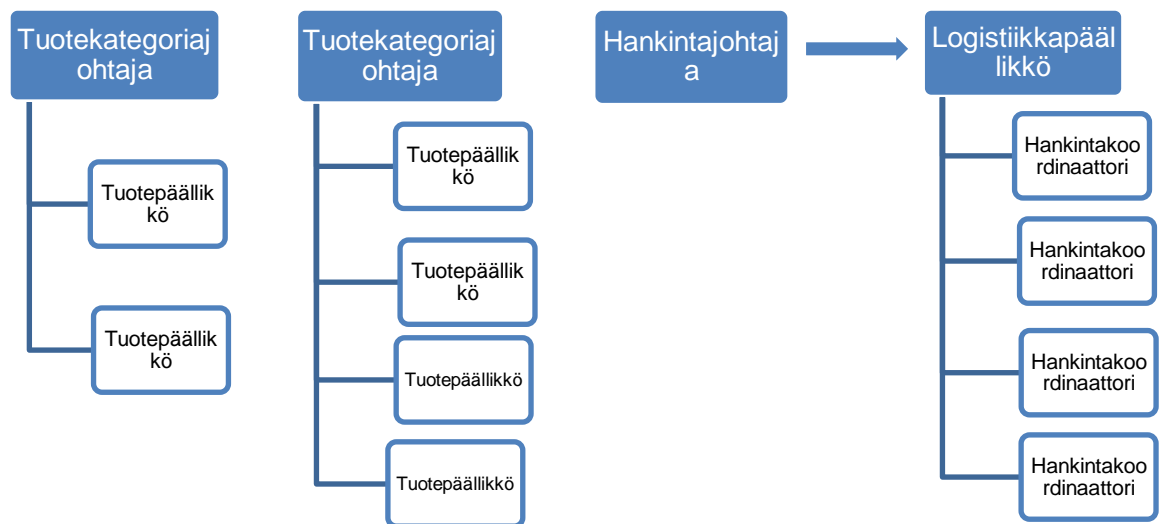
Abc-analyysiä voidaan käyttää myös toimittajien luokitteluun, jolloin pystytään hahmottamaan, mihin toimittajiin resursseja pitäisi käyttää eniten. A-luokan toimittajien kanssa pitäisi panostaa yhteistyöhön, kun taas C-luokan toimittaja suhteita pitäisi hoitaa rutiininomaisesti ja niille pitäisi olla korvaavia toimittajia. (Waters 2003, 275.)

5 KYSELYTUTKIMUS HANKINNOISTA

Seuraavassa osiossa kerron Respectan hankintatoimesta ja hankintaorganisaatiosta. Kerron kyselyn taustasta ja avaan kyselyä analysoimalla vastauksia sekä kerron parannusehdotuksia.

5.1 Respectan hankinnat

Respectan hankintaorganisaatiossa hankinnantehtävät on jaettu eri toimenkuville. Organisaatioon kuuluu 2 tuotekategoriajohtajaa, 7 tuotepäällikköä, hankinta-johtaja, logistiikkapäällikkö ja 4 hankintakoordinaattoria. Tuotehallinnon organisaation tehtäviin kuuluu hankinnan strategiset tehtävät ja hankinnan tehtäviin kuuluu operatiiviset hankinnat. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)



Kuva 2. Respectan hankintaorganisaatio (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Tuotekategoriajohtajan tehtäviin kuuluu toimittajastrategian ja tuotestrategian laatiminen sekä sen ylläpito. Hankintajohtajan tehtävänä on rakentaa mittaristo, määrittää tavoitteet, organisoida ja kehittää hankintatoimea sekä laatia seuranta- ja raportointijärjestelmät. Logistiikkapäällikön tehtäviin kuuluu prosessien

kehitys ja myynnin ennustus. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Tuotepäälliköt hoitavat toimittajayhteistyön, sopimusasiat, reklamaatiot ja kilpailutukset. Tuotepäälliköt ovat myynnin tukena ja mukana tarjousprosesseissa. Tuotepäälliköiden kesken on jaettu tuotekategoriat ja he ovat vastuussa näiden hallitsemisesta ja suunnittelusta. Tuotekategorioita ovat liikkumisen apuvälineet, valmiit ortoosit, proteesit, valmistettavat ortoosit ja jalkineet. Lisäksi on kaksi laajempaa tuoteryhmää.. Nämä ovat ihty, johon kuuluu mm. hygieniaan apuvälineet, terapiavälineet ja ergonomiatuotteet, ja ERGO, johon kuuluu autoilun apuvälineet, rampit ja luiskat. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Hankintakoordinaattorien tehtäviin kuuluu operatiiviset ostot, eli niin sanotut ruutiinistot, joihin kuuluvat tilaukset ja varastojen optimointi. Hankinnat on jaettu toimittajittain tehtäviksi. Yksi ostajista hoitaa suurimman osan kotimaisista toimittajista ja muut hoitavat ulkomaisia sekä muutamia kotimaisia toimittajia. Jakoa ulkomaisten toimittajien kesken ei kuitenkaan ole tehty esim. maantieteellisesti, vaan jako on päätetty hankintakoordinaattoreiden kesken. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Respectalla on käytössä kaksi ohjelmaa, joiden avulla ostoja tehdään. Ohjelmat ovat linkitettyinä toisiinsa, mikä auttaa tekemään hankintoja nopeammin. Logisticarin avulla haetaan ostoehdotukset, jotka siirretään Microsoft dynamics Naviin ostotilausten tekemiseksi. Ostot lähetetään eteenpäin toimittajille yleensä sähköpostilla.

Logisticarin avulla hoidetaan nimikesuunnittelu, eli tuotteille määritetään ohjelman avulla mm. tilauspiste ja sieltä saadaan tietoa tuotteiden ja varastojen kiertonopeuksista. Respectalla on käytössä myös QlickViev-järjestelmä, josta näkee joka kuukauden raportit, esim. varastojen arvot ja kiertonopeudet löytyvät QlickViev-järjestelmästä.

Pääasiassa ostajat hoitavat ostot Respectaan, mutta mm. klinikoilla työskentelevät tekevät ostoja. Ostajien kesken on jaettu klinikoiden varastot, joihin he

tekevät ostoja tai suoraan siirtoja keskusvarastosta sekä koordinoivat varastojen kehitystä, arvoja ja kiertonopeuksia. Kuitenkin ostajilla on huolehdittavanaan tuotteet, joita varastoidaan klinikoille, ja klinikoiden työntekijät huolehtivat ei-varastoitavista tuotteista. Klinikoilla ei kuitenkaan ole ketään, joka vastaisi klinikan ei-varastoitujen tuotteiden hankinnoista. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Respectan keskusvarasto sijaitsee Tampereella ja myös kaikilla Respectan klinikoilla on omat varastonsa. Varaston arvojen optimoimisesta vastaa hankinta-koordinaattorit. Hankintamittareina käytetään mittareita, jotka mittaavat varastojen arvoja ja niiden suhdetta liikevaihtoon. Mittareita ovat varastojen kiertonopeus ja keskusvaraston palveluaste. Varastonkiertoa pyritään parantamaan Respectassa joka vuosi, esim. ei-varastoitavien tuotteiden arvon pienentämisellä. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Toimittajien seuraamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, mutta organisoi-tua menetelmää ei vielä ole kehitetty. Myös mittarien kehittämien on tällä hetkel-lä työn alla. Respectassa seurataan mm. toimittajien toimitusaikoja, olemassa olevia sopimuksia ja sisältöä, hintoja ja muiden sovittujen asioiden oikeellisuut-ta.

Tuotantoon liittyvät hankinnat ovat erilaiset raaka-aineet ja komponentit, joita käytetään proteesien, ortoosien ja pohjallisten tekoon. Näitä ovat muun muas-sa, kipsinauha, kipsiside, hiilikuitu, lasikuitu, erialiset nahat, pehmustemateriaa-lit, muovit ja silikonit. Lisäksi valmistamiseen käytetään myös solumuoveja, joita käytetään muun muassa pohjallisten tekoon, nestemäistä muovia eli hartsia, jota käytetään ortooseihin ja erilaisia metallikomponentteja, joita käytetään esi-merkiksi ortoosien nivelinä. (Ottobock catalogue 2012.)

Epäsuoria hankintoja Respectalla on mm. toimistotarvikkeet, kahvi ja työhön tarvittavat työkalut, ja palveluita ovat mm. siivous, vartiointi, kuljetuspalvelut ja jätehuolto. Epäsuorien hankintojen osalta vain investoinnit on jaettu talousjohta-jien haltuun. Muuten epäsuoria hankintoja ei ole keskitetty kenellekään, ja niitä

tehdään usein ns. villeinä ostoina. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Välitettävät kauppatavarat muodostavat isoimman osan Respectan hankinnoista ja myynnistä. Näitä ovat muun muassa valmiit ortoosit ja tuet sekä päivittäisten toimintojen apuvälineet esim. yleisavaajat ja tarttumapihdit. Lisäksi kauppavaroita ovat sairaalatuotteet esim. sairaalasängyt, pesutasot ja erilaiset vaa'at, liikkumisen apuvälineet, joita ovat rollaattorit, kyynärsauvat, pyörätuolit ja sähköpyörätuolit sekä sähkömopot. (Respecta Oy 2013a.)

Respectalla on toimittajia noin 200 kappaletta, ja toimittajat on jaettu kolmeen ryhmään perustuen toimittajan taloudelliseen hyötyyn ja strategiseen yhteistyöhön. Toimittajat jakautuvat strategisiin toimittajiin, keksiluokan toimittajiin ja vähäisiin toimittajiin. Käytössä on periaatteessa abc-analyysi, mutta Respecta on luokitellut toimittajat väärinpäin. Respectan luokittelussa C-luokan toimittajat ovat tärkeimpiä toimittajia ja A-luokan toimittajat ovat vähäisiä toimittajia. Sinänsä luokittelulla ei ole väliä, mutta ulkopuolisen silmin se voi hämmentää. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

5.2 Tutkimuskyselyn taustaa

Koska kesällä yksi ostajista oli juuri tehnyt ostoihin liittyen kyselyn, päätimme yhdessä toimeksiantajani Sami Eweissin kanssa, että otanta kohdistetaan päällikön asemassa oleville, jotta voisimme nähdä, miten päälliköt hallitsevat hankintatoimeen liittyvät osa-alueet. Kysely lähetettiin eri alueiden myyntipäälliköille, aluepäälliköille ja tuotehallinnonpäälliköille. Kysymysten sisällön päätin itse, mutta hyväksyin kyselyni toimeksiantajallani.

Lähetin kysely ensin tuotepäälliköille ja myyntipäälliköille. Hieman myöhemmin lähetin sen myös aluepäälliköille. Kaiken kaikkiaan lähetin kyselyn 14 henkilölle, joista 9 vastasi kyselyyn.

Respectalla on jaettu alueet Pohjois-, Itä-, Länsi- ja Etelä-Suomeen. Jokaisen alueen aluepäälliköt vastaavat oman alueensa koko organisaation hoidosta,

johon kuuluu myynti ja klinikat. Myyntipäälliköt ovat vastuussa myyjistä ja varmistavat, että tavoitteet saavutetaan oman alueen myynnin osalta.

Kysymyksiä mietin tarkoin, koska hankinnoista oli juuri tehty kysely hankinta-koordinaattori Jarkko Taurian toimesta. Päätin vertailla kyselyäni hieman Jarkko Taurian kanssa, jotta kyselymme eivät olisi aivan samanlaiset. Koska Jarkko Taurian kysely liittyi pelkästään hankintoihin, päätin keskittyä omassa kyselyssäni enemmän toimittajiin ja varaston seuraamiseen hankintojen yhteydessä. Valitsin nämä aiheet myös sen takia, koska tiesin tuotehallinnonpäälliköiden ja myyntipäälliköiden olevan tekemisissä toimittajien kanssa.

Kysely tehtiin nettipohjaisen Lyytin avulla, jonka avulla pystytään tekemään sähköinen kyselylomake. Kyselyn lähetin eteenpäin sähköpostilla, jossa oli linkki kyselyyn.

Lyytin avulla oli helppo analysoida vastauksia, sillä vastaukset saa avattua taulukkona tai Excelissä. Taulukoista käy ilmi vastaajan kaikki antamat vastaukset. Tästä oli minulle hyötyä, sillä en huomannut laittaa kyselyyn ollenkaan kysymystä, jossa kysyttäisiin tekijän työtehtävää tai aluetta jolla toimii. Kun olin lähettänyt kyselyn, ymmärsin, että tämä olisi ollut tarpeellinen tieto. Tietojen avulla olisin voinut vertailla aluepäälliköiden, myyntipäälliköiden ja tuotehallintopäälliköiden vastauksia keskenään.

Pystyin kuitenkin tiettyjen vastausten avulla hieman päättämään, minkä alueen päällikön vastaus oli. En kuitenkaan pystynyt analysoimaan keskenään esim. myyntipäälliköiden vastauksia.

5.3 Kyselytutkimuksen analysointi

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin kuinka usein hankintoja tehdään ja toisessa kuinka paljon niihin käytetään aikaa. Vain yksi vastaajista kertoi tekevän hankintoja, ja käyttävänsä aikaa niihin alle kolme tuntia.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin tietää, minkälaisia tuotteita hankitaan. Vastauksia tuli kuusi kappaletta, joista neljän uskon olevan tuotehallinnonpäälli-

köiden vastauksia. Vastaukset olivat proteesikomponentit ja valmisapuvälineet, liikkuminen ja lhty, pyörätuolit, sähköisen liikkumisen apuvälineet, kengät ja tukipohjalliset. Tämän päätelmän pystyin tekemään siksi, että tiedän mitä tuoteryhmiä tuotehallinnonpäälliköille kuuluu, ja tiesin mistä tuoteryhmästä kukin tuotepäällikkö on vastuussa. Kaksi muuta vastausta olivat apuvälineet, kahvia ja työkaluja ym.

Olin hieman yllättynyt, kun vain yksi kyselyyn vastanneista kertoi tekevänsä hankintoja, sillä luulin, että myyntipäälliköt tekisivät hankintoja. Kuitenkin selvisi, että myyjät toimittavat vastuustajille tarvittavat tiedot, kuten mitat, ja vastuustajien vastuulle jää tilausten teko. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Ainoa vastaaja, joka kertoi tekevänsä ostoja, teki epäsuoria hankintoja eli kahvia, työkaluja ym. Kuten jo aiemmin kerroin, kukaan ei ole vastuussa epäsuorista hankinnoista, vaan niitä tehdään ns. villeinä ostoina. Kaikille tuotteille ei ole varsinaista toimittajaa, kuten kahville, joten niitä hankitaan omatoimisesti. Epäsuoria hankintoja tehdään yleensä paljon kerralla, eikä niihin kuluteta paljon aikaa, jotta ei kulutettaisi turhaan resursseja.

Kysymykset neljä ja viisi käsittelivät varastoarvoja. Halusin tietää mistä varastoarvoja katsotaan ja tuntuuko, että ne ovat helposti löydettävissä ja tietävätkö kaikki, mistä tiedot löytyvät. Lähes kaikki vastaajista tiesivät, mistä varastonarvot löytyvät. Varastonarvot näkee joko Logisticarin tai QlickViewin kautta. Ainoastaan yksi ei tiennyt, mistä varastonarvoja voisi tutkia.

QlickView on kuitenkin Respectan virallinen monitori, josta esimerkiksi varastoarvot tulisi katsoa. Logisticar on oikeastaan vain työkalu, josta kuitenkin joitain määreitä pystytään seuraamaan, kuten varastointiin liittyvä tuotepolitiikka ja siihen liittyvät tunnusluvut. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.) Useimpien vastaajien mielestä varastoarvot ovat löydettävissä helposti.

Kuudes kysymys koski varastonkierron seuraamista hankintojen yhteydessä. Vastaajista vain kolme vastasi kysymykseen. Ajatuksena kysymyksessä oli

saada selville, kuinka paljon työntekijät kiinnittävät huomiota varastonkiertoon, varsinkin kun tekevät ostoja.

Vastauksia varastonkierron seuraamisesta olisi tullut enemmän, jos kysymys olisi muotoiltu toisin. Vastaajista saattoi tuntua, ettei kysymys koske heitä, koska he eivät tee hankintoja ja jättivät tämän takia vastaamatta.

Seitsemäs kysymys koski toimittajien toimitusaikojen tuntemusta. Useimmat vastaajista myönsivät tietävänsä useiden toimittajien toimitusajat. Vastanneista ainakin tuotepäälliköt hoitavat toimittajasuhteita, joten oletan heidän tuntevan useimpien toimitusajat.

Toimitusaikoja ei kuitenkaan ole näkyvillä Respectan järjestelmissä, joten tietoa toimitusajoista ei löydy, mutta mm. hankintakoordinaattorit seuraavat toimitusaikoja (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.213). Toimitusaikojen olisi hyvä olla esillä, jotta tiedettäisiin kuinka nopeasti tuotteet pystytään toimittamaan eteenpäin loppuasiakkaille.

Kahdeksannessa kysymyksessä halusin kartoittaa, kuinka paljon toimituksia seurataan. Suurin osa vastaajista kertoi seuraavansa toimituksia vain harvoin tai silloin tällöin. Vastaajista ainoastaan yksi kertoi seuraavansa toimituksia usein. Myyjien olisi tärkeätä seurata toimituksia, jotta osaavat kertoa asiakkaille, missä vaiheessa toimitus on tulossa ja informoida asiakkaita siitä, jos toimitukset ovat myöhässä. Toimitusten seuraaminen olisi muutenkin tärkeää, jotta pystytään huomaamaan toimittajan tekemät virheet. Virheet olisi tärkeää dokumentoida, jotta tiedetään kuinka paljon toimittajat ovat tehneet virheitä.

Yhdeksäs kysymys koski, kuinka usein tavarantoimittaja oli tehnyt virheen viimeisten kolmen kuukauden aikana. Kysymyksellä yhdeksän ajatukseni oli nähdä, onko toimitusten seuraamisella ja virheiden huomaamisella jonkinlainen yhteys. Yhteyttä en kuitenkaan näiden kahden välillä huomannut, sillä useimmat seurasivat toimituksia vain harvoin. Suurin osa vastaajista kertoi huomanneensa virheitä esiintyneen 1-5 kertaa. Vain yksi vastaajista kertoi virheitä esiintyneen 12-20 kertaa.

Respecta hankkii paljon tuotteita, joita voidaan spesifioida yksilöllisesti. Kuten Jarkko Tauria minulle kertoi toimittajilla on omat kaavakkeet, tiettyihin tuotteisiin joiden perusteella tuotetta voidaan spesifioida asiakkaalle. Kuitenkin välillä kaavakkeiden täytössä tulee joskus virheitä, jolloin jo tilatessa tilaus tehdään väärin. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 31.10.2013) Kuitenkin Respectalla on melko paljon tavarantoimittajia ja tilauksia tehdään päivittäin, joten virheitä esiintyy varmasti aina jonkin verran.

Viimeiset neljä kysymystä olen esittänyt taulukoissa. Kysymys kymmenen ja sen vastaukset on esiteltyä taulukossa 1.

Taulukko 1. Miten toimit kun tavarantoimittaja tekee virheen?

10. Miten toimit kun tavarantoimittaja tekee virheen?
Ohjeista henkilöstöä (joilta tämän kuulen) toimimaan prosessin mukaisesti
Palautekeskustelu, reklamaatio
Teen GLP ilmoitukse tai kuten usemmiten saan ilmoituksen asiasta ja opastan ja varmistan että alaiseni tekee sen.
Ilmoitan asiasta ostajalle ja/tai tuotepäällikölle.
Reklamaatio ostajalle/tuotehallintaan
Pyydän varaston vastaanottoa tekemään toimitusreklamaation toimittajalle tai kääntymään vastuustajan puoleen
Pyrin käymään aktiivista keskustelua tavarantoimittajan kanssa vastaavien virheiden välttämiseksi tulevaisuudessa.
Yleensä saan tiedon siitä tavarantoimittajan vastaanotosta ja vastaanotto tekee siitä itse reklamaation. Jos tuotteessa virhe, niin reklamoin toimittajalle.

Taulukossa 1. on esitelty kysymysten vastaukset.

Respectalla on ohjeistus siitä miten reklamaatio tulisi hoitaa, mutta usein reklamaatiot hoitavat joko hankintakoordinaattorit tai tuotepäälliköt. Reklamaatioiden hoitamiseen on olemassa myös oma ohjelmansa, mutta se ei ole käytössä.

Myös toimittajilla saattaa olla omat prosessit, miten reklamaatioissa kuuluu toimia. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.)

Useimmat vastaajista kääntää reklamaatiot joko ostajalle tai tuotehallinnonpäällikölle. Reklamaatioiden hoito tietyltä tasolta helpottaa toimintaa, sillä mm. ostajat ovat lähes päivittäin tekemisissä toimittajien kanssa, joten ostajat tuntevat toimittajien tavat. Tämä on selkeämpää myös toimittajille, sillä näin toimittajiin ei ota kaikki yrityksen työntekijät yhteyttä ja synny väärinymmärryksiä.

Taulukko 2. Mitkä tavarantoimittajan virheet ovat yleisimpiä

11. Mitkä tavarantoimittajan virheet ovat yleisempiä?
Puutteelliset toimitukset ja toimitusaika
Tuotekokoonpanossa on jokin osa väärin.
*luvattua pidempi toimitusaika *määrä
Epäkuranttituote tai virheellinen toimitus
Yksilöllisesti varustetun tuotteen kokoonpano ei vastaa tilaus- ta/tilausvahvistusta. Tuote ei toimi normaalilla tavalla paketista purettaessa, lopputarkastus valmistuksessa jäänyt tekemättä. Toimitettu määrä ei täsmää tilausvahvistuksen kanssa. Lähetysten tunnistaminen mahdotonta, kun tunnis- tetiedot (ostotilausnumero) puuttuvat. Jälkitoimitus rivien epäselvä merkintä ja jälkihoito.
Toimitettu tavaraa väärin; väärä määrä tai väärää tuotetta.
Toimitusvirheet, jotain puuttuu tai sitten ihan tuotteessa vika.

Taulukossa 2. on kysymyksen 11. vastaukset. Eniten virheitä näyttää syntyvän toimitusajan viivästymisestä, tuotteiden väärästä määrästä tai tuotteet ovat viallisia. Olisi tärkeää, että toimittajien kanssa sovittaisiin tietyistä käytännöistä, jotta näitä virheitä voitaisiin välttää. Toimittajille voisi ehdottaa toimenpiteitä, kuten huolellinen tarkastaminen tai testaaminen ennen tuotteen lähetystä ja voitaisiin harkita esim. strategisia keinoja kuten arvioiminen tai palkitseminen.

Taulukko 3. Kerro ehdotuksia virheiden välttämiseksi

12. Kerro ehdotuksia virheiden välttämiseksi
Tilausvahvistus
Tehtailta kuva myyjälle tuotteesta kun se on valmis, niin pystyy kommentoimaan. Kyse siis pyörätuoleista
tilausvahvistuskäytäntö
Respectan vakioitujen toimitusohjeiden läpikäyminen tavarantoimittajan kanssa ja yhtenäiseen lähetysten merkitsemiseen pyrkimys
Tavarantoimittaja kiinnittää huomiota keräilyyn ja pakkaamiseen. Toinen henkilö tarkistaa tilauksen sisällön ennen lähettämistä.

Vaikka vastauksia kysymykseen 12. tuli vain viisi kappaletta, niissä on kuitenkin hyviä ehdotuksia, joita Respecta voisi käyttää. Varsinkin spesifioiduista tuotteista olisi hyvä saada kuva, jotta tuotetta voitaisiin kommentoida, jos siinä olisi jokin epäkorrektia tai muuta korjailtavaa.

Tavarantoimittajien kanssa olisi hyvä silloin tällöin käydä läpi Respectan toimitusohjeet, varsinkin jos toimittajalta tekee usein virheitä. Tällä tavoin oltaisiin myös enemmän yhteydessä toimittajiin ja hoidettaisiin toimittajien välisiä suhteita. Toimittajille voisi myös ehdottaa erilaisia toimenpiteitä, joilla se voisi parantaa suorituskykyä, ja varmistaa, että toimittajien toimitusvirheet pienentyisivät.

Ainakin useimmat toimittajista lähettävät vastuuostajille tilausvahvistuksen. Tilausvahvistus saattaa jäädä vain ostajan haltuun, jolloin tieto tilausvahvistuksesta ei kulje eteenpäin. Tilausvahvistus olisi hyvä olla kaikkien näkyvillä, jolloin pystytään tarkistamaan tilauksen tiedot. Tilausvahvistus olisi hyvä olla myös esillä, kun toimitusta otetaan vastaan. Sen avulla pystytään tarkistamaan vastaako toimitettu tuote tilausvahvistusta. Tilausvahvistuksille voisi kehittää jonkin paikan, josta sitä tarvitsevat saisivat sen nähtäväkseen.

Kysymykseen kolmetoista vastasi vain kolme henkilöä, mikä varmasti johtui siitä, että hankintoja ei tehdä tai hankinnat eivät liity omiin tehtäviin. Vastaukset on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Millaisia ongelmia sinulle ilmenee hankintoihin liittyen?

13. Millaisia ongelmia sinulle ilmenee hankintoihin liittyen?
Ostot eivät lähde riittävän nopeasti toimittajalle
Toimitusreklamaatio, joka paljastuu vasta asiakkaan saatua tuotteen. Toimitusreklamaatio kääntyy tällöin helposti tuotereklamaatioksi, joka taas on ihan eri juttu.
Rutiinisti kaikki toimii riittävän hyvin, mutta yllättäviin tilanteisiin varautuminen on ongelmallista ja vaikea jälkikäteen hoitaa, esimerkiksi tavarantoimittajan tehdaspalosta johtuvat toimitusviiveet.

Esille tuli kuitenkin kolme ongelmaa. Ostojen liian hidas lähtö toimittajille voisivat uskoa liittyvän siihen kun Microsoft Dynamics Naviin tehdään ostotilaus, jota ei kuitenkaan lähetetä eteenpäin toimittajalle, vaan se jää Naviin avoimeksi, eikä sitä huomata lähettää eteenpäin. Tässä pitäisi sekä ostajan, että ostotilauksen tekijän olla tarkkana, että tilaus lähtee eteenpäin. Myös täytyisi aina varmistaa ostajalta kuinka nopeasti toimittaja pystyy toimittamaan tuotteet, jottei asiakkaille anneta katteettomia lupauksia toimitusten suhteen.

Toimitusreklamaatiolla ja tuotereklamaatiolla tässä viitataan siihen, kun varastossa huomataan tuotteessa virhe, sen reklamoimisen hoitaa vastaava hankintakoordinaattori ja kun taas sen huomaa asiakas sen hoitaa tuotepäällikkö. (J. Tauria, henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2013.) Tuotteiden virheet olisi hyvä huomata ennen asiakkaalle lähetystä, sillä näin reklamaation tekeminen on helpompaa ja asiakkaatkin ovat tyytyväisempiä. Tuotteet pitäisi vastaanotossa tai ennen eteenpäin lähettämistä muutenkin tarkistaa huolellisesti, jotta tiedetään, että tuotteiden viallisuus on syntynyt jo toimittajan sen toimittaessa.

Yllättäviin tilanteisiin varautuminen on aina ongelmallista, mutta tähän voidaan varautua tekemällä riskianalyysi tai käyttämällä useampaa toimittajaa, jotta voidaan tilata ainakin väliaikaisesti sopiva tuote. On hyvä myös tarkastella sattuuiko toimittajille usein vahinkoja ja pohtia mistä ne johtuvat, esim. tuottaako herkästi syttyviä tuotteita, onko laitteisto toimintakunnossa ym. Jos toimittajille sat-

tuu usein vahinkoja ja vaikuttaa siltä, että toimittaja ei pysty hallitsemaan vahinkojen syntymistä. Tällöin voi olla järkevää harkita toimittajan vaihtoa.

5.4 Johtopäätökset

Sinänsä en saanut kyselyni avulla uutta tietoa ehdotusten antamiseksi hankinta-toimen prosesseihin liittyen, mutta toimittajien hallintaan ja kehittämiseen sain paljon tietoa. Toivottavasti näistä havainnoista on hyötyä Respectalle, kun toimittajien seuraamista ja mittaamista lähdetään kehittämään.

Hankintoja ei tehnyt kuin yksi kyselyyn vastanneista, ja vastaajan tekemät hankinnat olivat epäsuoria hankintoja. Aikaa ei kuluteta tekemällä hankintoja, joita hoitaa hankintakoordinaattorit. Tämä on hyvä sillä näin ei kuluteta turhaan resursseja ylimääräiseen työhön.

Vastaajat tiesivät kaikki yhtä lukuun ottamatta, mistä löytyy varastoarvot. Varastoarvoja ja varastonkiertoa on hyvä välillä seurata, vaikka ei hankintoja tekisikään. Niistä saadaan kuitenkin tietoa mm. kuinka paljon varaston pääomaa sitoutuu varastoon.

Kuten jo aikaisemmin totesin, että toimitusaikoja ei seurata systemaattisesti, eikä niistä ole tietoa esillä Respectalla. Tätä ilmeisesti ollaan kuitenkin kehittämässä. Tieto toimitusajoista on tärkeä, sillä ainoastaan niillä tiedoilla pystytään kertomaan asiakkaille, koska asiakkaille pystytään toimittamaan tuotteet. Toimitusaikojen mittaaminen ja dokumentointi on tärkeää, jotta tiedetään toimivatko toimittajat lupauksensa mukaan. On tärkeää myös, että informaatio tiedeytistä toimitusajoista annetaan niille osapuolille, jotka sitä tarvitsevat.

Virheiden syntymistä pitäisi aina yrittää välttää. Niiden välttämiseksi on tärkeää, että toimittajan kanssa keskustellaan ja mietitään yhdessä toimittajan kanssa mahdollisia tapoja, joilla toimitusvirheitä voitaisiin estää. Arvioiminen voisi olla hyvä tapa välittää toimittajalle tiedot siitä, miten yritys toivoo toimittajan toimivan. Arvioinnissa voitaisiin ottaa huomioon mm. tuotteen laatu, toimitusaika ja

sen toteutuminen. Kannattaisi ottaa myös selvää toimittajan prosesseista, jotta niitä voisi myös kehittää, jos siihen on tarvetta.

Hankintoja Respectassa hoitaa pääasiassa hankintakoordinaattorit, ja tuotehallinto pitää yllä toimittajasuhteita. Ostajat joutuvat kuitenkin olemaan jatkuvasti yhteyksissä toimittajiin, jotta saisivat kehiteltyä prosessit mahdollisimman yksinkertaisiksi. Voisi olla loogisempaa, jos hankintakoordinaattorit olisivat myös mukana kehittämässä toimittajasuhteita.

Koko ajan on kuitenkin sovittava toimittajan kanssa tietyistä säännöistä, mitä hankintoihin liittyy. Koska Respectalla tuotehallinto kehittää suhteita toimittajiin ja samalla hankintakoordinaattorit tekevät yhteistyötä toimittajien kanssa, hukataan koko ajan resursseja, joita voitaisiin hyödyntää muihin tehtäviin.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, toimittajien seurantaan on menetelmiä, mutta menetelmiä ei ole organisoitu eikä niistä ole dokumentoituja tieoja. Dokumentointi on tärkeää, sillä silloin pysytään ajan tasalla saaduista tiedoista. Toimittajien mittareina voidaan käyttää yksinkertaisia mittareita, joita Respectalla on käytössä, mutta pitempiaikaisten ja monimutkaisten toimittajasuhteiden mittaminen täytyy ulottaa syvemmälle toimittajan toimintoihin.

7 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Hankintojen vastuu on jätetty hankintakoordinaattoreille, ja toimittajien hallinnasta vastaa tällä hetkellä tuotepäälliköt. Kuitenkin ostajat ovat tekemisissä toimittajiin päivittäin ja hoitavat myös reklamaatioita, joten toimittajien suhteita voisi hyvin hoitaa myös ostajat.

Toimittajien seuraamisen pitäisi olla systemaattista, jotta mahdolliset virheet voitaisiin huomata. Tällä hetkellä seurataan mm. toimitusaikoja, laatua, hintojen ja toimitusten oikeellisuutta. Olisi hyvä myös tietää ja seurata toimittajien prosesseja. Prosesseja seuraamalla voitaisiin huomata, minkälaisia virheitä syntyy ja miksi. Toimittajien seuraamista voitaisiin kehittää pidemmälle.

Kyselyn perusteella useimmat osaavat etsiä tietoa oikeasta paikasta ja tietävät, mistä raportit löytyvät. Jokaisen työntekijän olisi hyvää tietää, mitä kautta löydetään raportit, joista löytyy yrityksen tärkeimpiä tunnuslukuja. Useimpien mielestä tietoja on helppo löytää, ja tästä voisi päätellä, että ohjelmia on helppo käyttää.

Opinnäytetyön tekemiseen minulla meni noin neljä kuukautta. Kysely oli sinänsä mielestäni onnistunut, vaikka sen suunnittelinkin aluksi olevan hieman erilainen. Ajatuksenani oli tehdä kysely koko Respectan henkilöstölle.

Kuten jo mainitsin kappaleessa 5.2, että unohdin laittaa kaksi kysymystä kyselyyn, jotka olisivat auttaneet saamaan hieman erilaisen näkökulman, jäivät vähän harmittamaan. Kuitenkin sain tehtyä hyvän analyysin ilman näitä tietoja.

LÄHTEET

Cousins, P.; Lamming, R.; Lawson, B. & Squire, B. 2008. Strategic supply management: principles, theories and practice. United Kingdom: Pearson Education limited.

Farrel, P. V.; Giunipero, L.; Heinritz, S. & Kolchin, M. 1991. Purchasing, Principles and applications. Eight edition. U.S.A.: Prentice-Hall, Inc.

Fearon H. E. & Leenders, M. R. 1997. Purchasing and supply management. U.S.A: Prentice-Hall inc.

Haapanen, M.; Lindeman, T. & Vepsäläinen, A. P. J. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY

Hankintatoimen kehittämien 2013a. Hankintatoimen strateginen asema. Viitattu 02.11.2013. http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/

Hankintatoimen kehittäminen 2013b. Varastot ja tuotannonohjausperiaatteet. Viitattu 10.11.2013.

http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/tilaus_toimitusketju_ja_operatiivinen_ostotoiminta/kysynnän_ja_tarjonnan_hallinta/varastot_ja_tuotannonohjausperiaatteet.html

Harrison, A. & van Hoek, R. 2002. Logistics management and strategy. Great Britain: Financial Times/ Prentice Hall.

Hokkanen, S.; Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Helsinki: WSOY

Ottobock catalogue. 2012. Materials and components.

Resources, systems and consulting 2013. Inventory analysis. Viitattu 10.11.2013. <http://www.resourcesystemsconsulting.com/blog/inventory-analysis/>

Respecta Oy. 2013a. Yritys. Viitattu 10.10.2013. <http://respecta.fi/fi/yritys/>

Respecta Oy. 2013b. Tuotteet. Viitattu 30.11.2013. <http://respecta.fi/fi/tuotteet/>

Respecta Oy. 2012 Yritys. Toimitusjohtajan katsaus. Viitattu 10.10.2013 <http://respecta.fi/fi/yritys/toimitusjohtajan-katsaus-2012/>

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B- vähemmällä enemmän. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

Waters, D. 2003. Logistics: an introduction to supply chain management. New York: Palgrave Macmillan.

Kyselytutkimus hankinnoista



Powered by Lyyti

Hei!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötäni, johon osaksi kuuluu Respectan hankintoihin liittyvät käytännöt. Alla on kysely, jonka tavoitteena on saada tietoa Respectassa tehtävistä hankinnoista ja kehitellä mahdollisia parannuksia niihin liittyen. En julkaise kenenkään nimiä tai tietoja opinnäytetyössäni.

Lomakkeen täyttämiseen menee noin 5-10 minuuttia. On tärkeää, että vastaat kyselyyn, vaikket työssäsi tekisikään hankintoja. Vastaathan ke 30.10. mennessä.

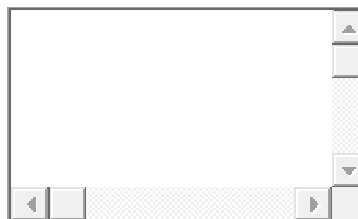
Jos sinulla on kysymyksiä lomakkeen täyttöön tai kyselyyn itseensä liittyen, olethan rohkeasti yhteydessä allekirjoittaneeseen!

Ystävällisin terveisin,
Laura Suomalainen
Laura.Suomalainen@students.turkuamk.fi
P: 050 5770998

1. Kuinka monta kertaa viikossa teet hankintoja?
- Päivittäin
 - 2-4 kertaa viikossa
 - 1-2 kertaa viikossa
 - En tee hankintoja
-
2. Kuinka monta tuntia sinulla kuluu viikossa hankintojen tekemiseen?
- alle 3 tuntia

- 3-6 tuntia
- 6-10 tuntia
- yli 10 tuntia

3. Mitä tuotteita alueellesi hankitaan eniten?



4. Mistä katsot varaston arvot?



5. Ovatko varaston arvot helposti löydettävissä?

- kyllä
- ei
- en tiedä

6. Kuinka usein tarkistat varastonkierron ostoja tehdessäsi?

- Usein
- Silloin tällöin
- Harvoin

7. Tiedätkö suurimpien toimittajien toimitusajat?

- Useimpien
- Harvojen
- En tiedä ollenkaan

8. Seuraatko toimituksia?

- Usein
- Silloin tällöin
- Harvoin

9. Kuinka monta kertaa olet törmännyt tavarantoimittajan tekemään virheeseen viimeisten 3 kuukauden aikana?

- 1 - 5 kertaa
- 5 - 12 kertaa
- 12 - 20 kertaa
- yli 20 kertaa

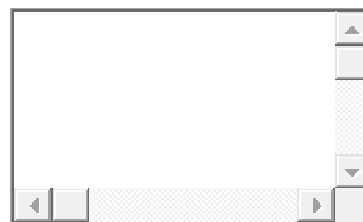
10. Miten toimit kun tavarantoimittaja tekee virheen?



11. Mitkä tavarantoimittajan virheet ovat yleisimpiä?



12. Kerro ehdotuksia virheiden välttämiseksi



13. Millaisia ongelmia sinulle ilmenee hankintoihin liittyen?



* = Pakollinen