

Inköpsprocessen och dess utveckling under 2000-talet i livsmedelsbranschen

Arla Ingman Oy Ab (Arla Foods)

Richard Töyrylä

Examensarbete/ Degree Thesis

Företagsekonomi

2014

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	13391
Författare:	Richard Töyrylä
Arbetets namn:	Inköpsprocessen och dess utveckling under 2000-talet i livsmedelsbranschen Arla Ingman Oy Ab (Arla Foods)
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Ett företags inköp definierar i lång utsträckning omsättningen. Världen utvecklas och därmed utvecklas också inköpsprocessen bland företag. Genom att effektivisera sin inköpsprocess kan ett företag förbättra sin lönsamhet. Syftet med detta arbete är att studera på hela inköpsprocessen med betoning på dess utveckling och följderna av utvecklingen under 2000-talet i livsmedelsbranschen. Frågor av stort intresse är hur inköpsprocesserna utvecklats och vilken nytta utvecklingen gett. Arbetet är avgränsat till att kortfattat ge en inblick i inköpets historia och därefter koncentrera sig på inköpsprocessen och dess utveckling under 2000-talet i livsmedelsbranschen. Arbetet har gjorts på valet av en kvalitativ metod och som empiriskt stöd till teorin har jag intervjuat inköpschefen på Arla Ingman Oy Ab.</p> <p>Materialet till detta arbete har nåtts från böcker, internet källor, diskussioner och en djupintervju. Inköpsprocessen har utvecklats på många sätt. Teknikens utveckling är den viktigaste faktorn för att den påverkar på så många saker, som t.ex. bättre koordinering och behovsplanering. Kundens växande krav är också en viktig faktor som ger sin egen utmaning till inköpet. En allt hårdare konkurrens på marknaden pressar även företag att göra sitt yttersta. Riskhanteringen i inköp har nuförtiden en mycket betydande roll. De absolut största konsekvenserna av utvecklade inköpsprocesser har varit kostnadseffektivitet och därmed besparingar.</p>	
Nyckelord:	Inköp, utveckling, livsmedel, process
Sidantal:	59
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	25.4.2014

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Liiketalous
Tunnistenumero:	13391
Tekijä:	Richard Töyrylä
Työn nimi:	Ostoprosessi ja sen kehitys 2000-luvulla elintarvikealalla Arla Ingman Oy Ab (Arla Foods)
Työn ohjaaja (Arcada):	Linn Hongell
Toimeksiantaja:	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Yrityksen ostot määrittelevät pitkälti yrityksen liikevaihdon. Maailma kehittyy ja sitä myöten myös ostoprosessit kehittyvät yrityksissä. Yritys voi parantaa kannattavuuttaan tehostamalla ostoprosessejaan. Tämän opinnäytteen tarkoituksena on tutustua koko ostoprosessiin elintarvikealalla, painopisteenä ovat kehitys 2000-luvulla ja sen seuraukset. Keskeisiä kysymyksiä ovat miten ostoprosessit ovat kehittyneet ja mitä hyötyjä kehitys on tuonut. Opinnäyte on rajattu sillä lailla, että ensin kerron lyhyesti oston historiasta ja sen jälkeen keskeisessä roolissa ovat ostoprosessi ja sen kehitys 2000-luvulla elintarvikealalla. Opinnäyte on tehty kvalitatiivisena menetelmänä ja teoriaosuuden tueksi olen haastatellut Arla Ingman Oy Ab:n ostopäällikköä.</p> <p>Opinnäytteen materiaali koostuu kirjoista, internet lähteistä, keskusteluista sekä syvähaastattelusta. Ostoprosessi on kehittynyt monella tavalla. Tekniikan kehitys on kiistämättä suurin tekijä, koska se vaikuttaa niin moneen asiaan, kuten parempaan koordinointiin sekä tarvesuunnitteluun. Kuluttajien kasvavat vaatimukset on myös tärkeä tekijä, joka tuo oman haasteensa ostolle. Kasvava markkinoiden kilpailutilanne ajaa myös yritykset tekemään kaikkensa. Riskien hallinta ostossa on nykyään saanut todella merkittävän roolin. Ostoprosessien kiistatta suurimmat tuomat hyödyt ovat kustannustehokkuus ja sitä myöten säästöt</p>	
Avainsanat:	Osto, kehitys, elintarvike, prosessi
Sivumäärä:	59
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	25.4.2014

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	13391
Author:	Richard Töyrylä
Title:	Purchasing process and its development in the 2000s in the food industry Arla Ingman Oy Ab (Arla Foods)
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>A company`s purchases mainly defines the turnover. The world is developing all the time and therefore is also the purchasing processes developing among companies. By improving their purchasing processes, a company can improve its profitability. The purpose of this degree thesis is to study the entire purchasing process with focus on its development and consequences of developments in the 2000s in the food industry. Questions of main interest are how the purchasing processes have developed and what benefits the development has given. The degree thesis is limited to briefly give an insight into the history of purchasing and then concentrating on the purchasing processes and its development in the 2000s in the food industry. The degree thesis has been done on the choice of a qualitative approach. I have interviewed the purchasing manager at Arla Ingman Oy Ab.</p> <p>The material for this degree thesis has been reached from books, Internet, discussions and an interview. The purchasing process has developed in many ways. The development of the technology is the key factor because it affects so many things, such as better coordination and planning needs. All the time growing customer demands is also an important factor that brings its own challenges to the purchase. Increasing competition in the market pushes the companies to really work hard to make profit. Risk management in purchasing has nowadays a very significant role. The biggest impacts of the development of the purchasing processes have been cost effectiveness and therefore savings.</p>	
Keywords:	Purchase, development, food industry, process
Number of pages:	59
Language:	Swedish
Date of acceptance:	25.4.2014

Innehåll

1	Inledning.....	7
1.1	Syfte	7
1.2	Problemformulering	8
1.3	Avgränsningar	8
1.4	Definitioner	9
2	Inköp.....	9
2.1	Inköpsprocessens utveckling till nuläget	10
2.2	Inköpsprocessen	12
2.2.1	<i>Identifiera behov</i>	14
2.2.2	<i>Offertförfrågan</i>	15
2.2.3	<i>Jämföra offerter och leverantörsval</i>	15
2.2.4	<i>Förhandlingar, avtal och beställning</i>	16
2.2.5	<i>Godkänna leveransen, fakturan och eventuella reklamationer</i>	17
2.2.6	<i>Uppföljning</i>	17
2.3	Utvecklingen av inköpsfunktionen och dess förändrade roll	18
2.4	Ekonomiska betydelsen för inköpets utveckling samt sätt att mäta utvecklingen.....	21
2.5	Livsmedelslagen.....	23
3	Metod.....	24
3.1	Kvalitativ forskning.....	24
3.2	Kvantitativ forskning	25
3.3	Min studie samt intervjun.....	26
4	Resultatredovisning	26
5	Avslutande diskussion.....	34
5.1	Diskussion och egna åsikter.....	35
Källor	37	
Bilagor	40	
5.2	Bilaga 1, följebrev	40
5.3	Bilaga 2, intervjufrågorna	40
5.4	Bilaga 3, Transkribering av intervjun	42
	Figur 1 Inköpsprocessens utveckling mot en mera modern tid.....	12
	Figur 2 Inköpsprocessen (Ritvanen et al. 2011 s. 39)	13

Figur 3 DuPont Modellen (Backman 2010 s.6)..... 23

Tabell 1 Särdrag för passiv och aktiv inköpare (Iloranta et al. 2008 s.82)..... 21

1 INLEDNING

Alla företag säljer endera varor eller tjänster eller båda två i en viss utsträckning. För att företaget överhuvudtaget skall kunna sälja något måste företaget naturligtvis införskaffa resurser att sälja. Endera produceras resurserna själva eller så köps de in från andra företag. Inköp är en mycket vanlig process i ett företag. Många företag har bättre börjat förstå att genom förbättring och effektivisering av inköpsprocessen förbättrar man sin konkurrenskraft. (Logistikprogrammet.org 2012)

Förr i tiden hade inte företag lika mycket kunskap och förståelse om inköpets inverkan på företaget. Nuförtiden utgör inköpen en betydande del av företagets omsättning, beroende på branschen handlar det i regel om mellan 50-80 %. Det är viktigt att inse att redan några procents sänkning i inköpskostnaderna betydligt kan förbättra ett företags lönsamhet. Man kan säga att företagets resultat långt bestäms av inköpsfunktionen. På grund av att inköpets roll och ställning i företag har utvecklats har dess funktioner fått en tydligare profil under de senaste åren. (Ritvanen et al. 2011 s.35)

Jag är själv mycket intresserad av logistik där inköp utgör en viktig del. I mitt examensarbete kommer jag i teori delen att koncentrera mig på inköp ur ett större perspektiv. Det vill säga om processer som inköp går ut på och hur inköpsprocesserna utvecklats med åren och speciellt under 2000-talet och hurdana utmaningar man kan förknippa med inköpsverksamheten. I den empiriska delen skall jag reda ut hur inköpsprocesserna utvecklats i ett stort företag inom livsmedelsbranschen under 2000-talet och vilken nytta det gett.

1.1 Syfte

Nuförtiden har företagets materialflöden blivit alltmer viktiga för att uppnå goda resultat. Konkurrensen blir allt hårdare på marknaden och priserna måste pressas till det yttersta. Livsmedelsbranschen är alltid ett aktuellt ämne. Det är ingen hemlighet att män-

niskor behöver mat för att existera och därmed är också efterfrågan på livsmedel relativt konstant. Huvudsyftet med detta arbete är att studera inköp ur ett helhetsperspektiv, det vill säga om inköpets historia och utveckling betonat på 2000-talet och vad som överhuvudtaget menas med inköp. Med stöd av teorin studeras ett stort företag inom livsmedelsbranschen gällande deras inköpsprocesser. Jag vill undersöka hur företagets inköpsprocesser ändrats under 2000-talet, vilken nytta det gett eller har förändringar överhuvudtaget skett.

1.2 Problemformulering

Logistik är en mycket betydande del av affärsvärlden. Produkter flyttar sig från en plats till en annan. Inköpsprocesser spelar därmed en stor roll inom företagen. Med målmedvetna och uttänkta inköpsprocesser kan företagen förbättra sin lönsamhet.

Huvudfrågan i arbetet är: vad innebär inköp med relaterade processer och hur processerna utvecklats under 2000-talet och vilken nytta utvecklingen gett i ett företag inom livsmedelsbranschen? Jag skall komma ihåg att inte ta för givet att inköpsprocesserna överhuvudtaget utvecklats i företagen.

Ett viktigt steg under 2000-talet är att affärsvärlden och världen överlag blivit alltmer elektronisk. Det är viktigt för företag att hålla sig uppdaterade. Har företaget bl.a. effektiviserat sin inköpsprocess genom att implementera eller utveckla ett nytt eller redan existerande affärssystem? Därtill vill jag veta vilka faktorer som påverkar inköpen, påverkar bl.a. inköparens erfarenhet eller utbildning inköpsprocesserna. Finns det ett samband mellan inköparens ålder och inköpsprocesserna?

1.3 Avgränsningar

Inköp med relaterade processer är ett brett begrepp. I detta arbete kommer jag att avgränsa mig till att kortfattat berätta om inköpets historia och därefter mera koncentrera mig på inköpsprocessen i sig själv och dess utveckling under 2000-talet. Jag kommer dessutom att intervjua en inköpschef i ett företag inom livsmedelsbranschen. Inköp handlar inte bara om att köpa in produkter. Saker man bland annat måste tänka på är vilka produkter och vilket antal som behövs, geografiska aspekter, tidsaspekter med mera. Intervjun kommer i första hand att handla om inköp av råmaterial.

1.4 Definitioner

DuPont-modell: En modell som sammanfattar och förklarar ett företags lönsamhet, dvs. avkastningen på totalt kapital. (Ekonomi info 2009)

Implementering: ”förverkliga och genomföra, men också att det man gör får den verkan och den effekt man avser och önskar” (Kommunförbundet Skåne 2011)

Incoterms: ”Incoterms är internationellt erkända regler som beskriver vem som bär ansvaret för varan under transporten och hur länge.” (Incoterms 2014)

Just in Time: Baserar sig på idén att inga aktiviteter skall ske i flödet förrän man har ett behov, dvs. efterfrågan av en kund. (Christopher 1998 s. 179)

2 INKÖP

Detta kapitel börjar med en introduktion av inköpets historia. Därefter ligger tyngden på inköpsprocessen och dess utveckling under 2000-talet. Utöver detta är det av intresse att behandla hur utvecklingen av inköp påverkar företaget t.ex. ekonomiskt och på vilket sätt man kan mäta utvecklingen. Livsmedelslagens funktion i slutet av detta kapitel är att ge kännedom om att det finns en lag som i lång utsträckning styr livsmedelsföretagens beteende.

2.1 Inköpsprocessens utveckling till nuläget

Det är på sin plats att börja med en historisk blick i hur inköpsverksamheten har utvecklats under vår tideräkning. En gammal kinesisk visdom lyder enligt följande: förstår man inte det förflutna så kan man inte heller se mot framtiden. Handel av varor har funnits redan i årtusenden och det äldsta skriftliga handelskontraktet (en lertavla) man känner till är från år 2800 f. Kr. På medeltiden fanns det många gillesamfund, dvs. den tidens företag som strikt bestämde priset på produkterna som såldes, detta kallas till oligopol. Kunderna och gillesamfundens leverantörer hade inte annat val än att betala det pris som oligopolet bestämde. Efter medeltiden hände det inte något markant inom inköpverksamheten på några hundra år. (Iloranta et al. 2008 s. 32-34)

Under 1700- talet samt 1800- talet skedde det följande tydliga steget mot en mera modern värld inom inköp. De viktigaste faktorerna för utveckling fanns inom järnvägen, samt stål, - och textilindustrin. Ångmaskinen erbjöd i slutet av 1700- talet snabbare produktioner och enkla arbeten blev automatiserade. Produkter som var maskinproducerade och precis identiska med varandra gjorde framgång med sina billiga produktionskostnader. På denna tid var ännu inköpets roll ganska marginell. Under 1800-talet gick man mot en mera professionell inköpsverksamhet och många böcker skrevs under detta århundrade gällande inköp. Marshall Kirkman som skrivit en bok om inköp år 1887 identifierade stora besparingsmöjligheter som kan tillämpas vid inköp samt sanningen att människorna var relativt okunniga gällande inköp. (Iloranta et al. 2008 s. 34-36)

Skiftet mellan 1800 och – 1900- talet var livligt under inköpsfronten. 1900-talet kan man säga att har lyft fram inköpet till en ny nivå. Fredrick Taylor utvecklade ett produktionssystem, Taylorismen, för att öka industrins produktivitet och effektivitet. Arbetsverksamheten blev mera organiserad. (Bokforingsstips.se 2010)

Efter Taylorismen krävdes någon metod för att ta hand om produkterna. Wilsonformeln uppfanns år 1911 av Harris och kallas också bl.a. för EOQ- formeln. Formeln baserar

sig på att hitta den optimala inköpskvantiteten. Det är av värde att analysera bland annat hur mycket varor det lönar sig att köpa till lagret, för att uppnå den minsta totalkostnaden. Faktorer som bör kännas till för användningen av EOQ-formeln är bland annat ordersärkostnaden, ledtiden och lagerhållningskostnaden. (Inkopsideer.blogspot 2010)

En annan viktig modell och känd teori som kallas för ABC-analysen uppkom också i början av 1900-talet från Pareto principen (namn efter Vilfredo Pareto). Teorin som också kallas för 80/ 20 regeln går ut på att indela produkterna enligt hur stora deras volymvärden är. Man delar in produkterna i tre grupper A, B och C gruppen. A gruppen har höga volymvärden medan C gruppen har låga volymvärden. Pareto principen lyder enligt följande: ” I varje serie av element svarar alltid ett litet antal element för en stor del av effekten” (Mattson 2010 s.1-2). A gruppen svarar för 20 % av produkterna och för 80 % av företagets omsättning. B gruppen svarar för 30 % av produkterna och för 15 % av omsättningen medan C gruppen svarar för 50 % av produkterna och 5 % av omsättningen. ABC analysen handlar om att rangordna produkterna och ge en djupare syn på företagets situation. Modellen är ett hjälpmedel för att skilja det viktiga från det oviktiga och styra resurserna på det sättet att företagets lönsamhet och konkurrensförmåga blir så bra som möjlig. (Mattson 2010 s.1-2)

Åren efter andra världskriget ända fram till 1970-talet var inte så hektiska på inköpsfronten. På 1970 – talet började däremot globaliseringen få luft under vingarna och inköp kunde lätt idkas globalt. Samtidigt som marginalerna minskade emellan företagen måste man ständigt utveckla sin verksamhet med de ökade möjligheterna som globaliseringen innebar. På 1980-talet uppkom de moderna inköpstankarna, t.ex. Krajlics matris som går ut på att dela leverantörsbasen i olika leverantörskategorier. Syftet är att ha kunskap att hantera leverantörer med likartad påverkan på verksamheten, likartade egenskaper eller likartade marknadsförutsättningar som en ihopsamlad kategori som man sedan kan använda för att utveckla det kort- och långsiktiga arbetet. (Effso tools 2012 a)(Effso tools 2013 b)

De senaste årtiondena har världen utvecklats mycket och därmed också inköpsprocesserna. Utlokalisering har blivit mycket vanligt. Leverans- och värdekedjor integreras alltmer och man vill fokusera på att utveckla långvariga affärsrelationer. Begreppet

Supply Chain Management har alltmer blivit mer känt, begreppet handlar om försörjningen av hela logistiska värdekedjan. Till en inköparens vardagsrutiner hör idag webben och andra elektroniska verktyg som stöder arbetet. Man är också nuförtiden mycket intresserad av totalkostnaden och av olika analyser som förknippas med den dagliga verksamheten. (Effso tools 2012 a) Nedan visas en figur som tydliggör inköpets utveckling med några viktiga steg under tideräkningen.

Tid	
1980-t	Moderna inköpstankar
1970-t	Kraftig globalisering
1900-t	Taylorism, EOQ, ABC Böcker om inköp
1800-t	Maskinproduktion
1700-t	
Medeltiden	Gillesamfund
År 0	
2800 f.Kr	Äldsta skriftliga handelskontrakter
	Händelser relaterade med inköp

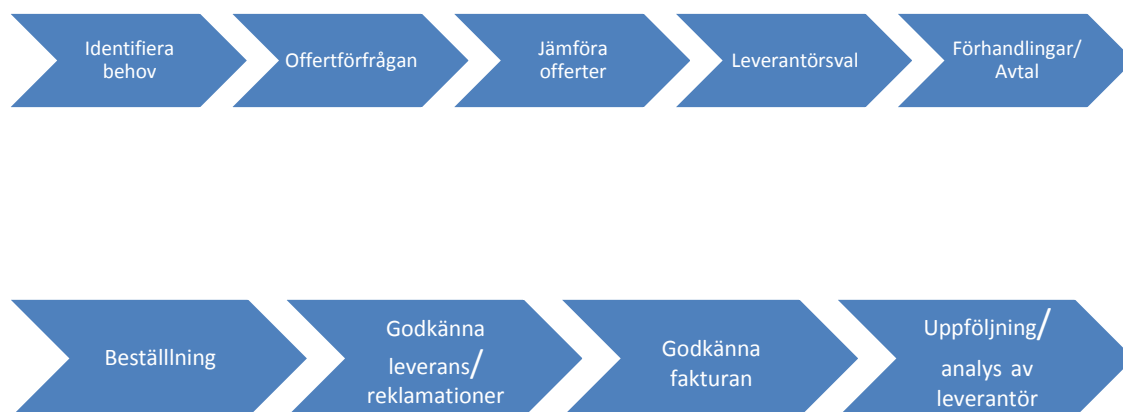
Figur 1 Inköpsprocessens utveckling mot en mera modern tid

2.2 Inköpsprocessen

I detta delkapitel kommer jag att gå mera in på djupet av de olika processerna som inköp handlar om och bena ut de relevanta sakerna som man måste tänka på vid varje skede.

Då man hör ordet inköp tänker man vanligtvis på att köpa något. ”Inköpets uppgift brukar definieras som att köpa rätt kvalitet av material vid rätt tidpunkt i rätt kvantitet från

rätt källa till rätt pris”. (Storhagen 2011 s. 74) Ekvationen att hitta de mest rätta sakerna är inte den lättaste. Det är aktiviteterna som sker mellan företaget och dess leverantörer som ordet inköp refererar till. Inköp utgör det första ledet i företagets logistiska flöde. Dåligt planerade inköpsbeslut påverkar negativt på hela det resterande flödet. (Storhagen 2011 s. 74) Nedan visas en figur som för tydliggör hur en inköpsprocess går till. Processen behöver dock inte alltid exakt följa alla delmoment som figuren visar.



Figur 2 Inköpsprocessen (Ritvanen et al. 2011 s. 39)

Inköpsprocessen innehåller alla de aktiviteter som behövs för att införskaffa produkter, tjänster eller råmaterial. Livsmedelsföretag tillämpar olika metoder vid inköp av livsmedel. Företagets storlek, riktlinjer, typ av verksamhet, vilken typ av livsmedel som avses mm spelar sin roll. Frekvensen av leveranser har också en betydande roll. (Hesselgren et al. 2003 s.22)

Inköpsavdelningen har i århundraden haft en relativt marginell betydelse i företaget. Inköparen har endast sett till att inköp blivit korrekt verkställda men något större ansvar har inte lagats på inköparens axlar. Den gamla synen på inköp benämns traditionellt inköp. Globaliseringen och avregleringen av marknader har ökat konkurrensen. Företag har börjat inse att effektivisering av inköpsprocesserna hör till nyckelkomponenterna för förbättrad lönsamhet. Det nyare synsättet för inköp kallas i sin tur för modernt inköp. Företag på hårt konkurrensutsatta marknader satsar hårt på sina inköp och inköpsfunkt-

ionen har till och med inkluderats i företagsledningen. Det moderna inköpet är mer proaktivt än det traditionella. Man strävar bl.a. till mycket samarbete både inom företaget och också företag emellan samt att finna långsiktiga värdeskapande lösningar.(Effso tools 2011 c)

Livsmedel som produktgrupp utgör sin egen utmaning för en inköpare. Det finns massor av råvaror till olika ändamål och syften. Inköparen måste bl.a. känna till råvarans hållbarhet, hur varan skall vara packad, krav på leverans, krav på lager och produktionsomgivning med mera. T.ex. mejeriproduktion och lagring bör ske i utrymmen som är svalare än vanlig rumstemperatur. (Mäenpää 2013 s.19)

Nedan behandlas inköpsprocessen steg för steg.

2.2.1 Identifiera behov

Inköp kan delas in i inköp av direkta och indirekta produkter. Med indirekta inköp kan man bl.a. avse inköp av kontorsmaterial för ett livsmedelsföretag medan man med direkta inköp avser produkterna som används i den primära verksamheten.(Saouma 2004 s.10) Inköpsprocessens syfte är att leda den externa anskaffningen av varor och tjänster. En organisation behöver flera olika inköpsprocesser för att hela inköpsverksamheten skall fungera på bästa sätt. Lätta småköp sköts oftast genom enkla lösningar medan större köp hanteras genom mera avancerade förhandlingar. Beroende på företaget bör man alltid först tänka ut vad som ska köpas in och vad företaget själv tänkt producera eller producerar, dvs. man skall gå igenom behovet för inköp. (Effso tools 2013 d)

Företaget bör skilja mellan inköpsprocesser av engångskaraktär och repetitiva inköpsprocesser. Allmänt taget är de repetitiva processerna av större intresse för att deras förbättringspotential är större. I ett livsmedelsföretag som både producerar och säljer produkter kan en inköpsprocess av engångskaraktär t.ex. vara någon form av investering. En repetitiv inköpsprocess kan t.ex. vara inköp av råmaterial som sedan förädlas vidare. Faktorer som är viktiga att fundera på är bl.a. vad som behövs, när det behövs och hur mycket. (Effso tools 2013 d)

2.2.2 Offertförfrågan

Efter att grovplaneringen och behovet är kristallklart görs offertförfrågningarna, vilket i sin tur naturligtvis förutsätter kännedom av marknaden. Ifall köpande företaget och leverantören redan har ett långvarigt kontrakt kan man hoppa över denna fas. Saker som är av intresse i offertförfrågningen är bland annat varan i sig själv (t.ex. livsmedlets kvalitet), leveranstiden, leveransplatsen, mängden samt olika kommersiella krav. (Ritvanen et al. 2011 s.39-40)

I offertförfrågan skall man ange alla krav som kopplas till produkten. Inköpet av livsmedel skiljer sig oftast i viss mån från många andra produkter. Bl.a. leveranssäkerheten är oftast mycket kritisk för att livsmedlens livslängd inte är värst lång. (Hesselgren et al. 2003 s.22) Därmed skall man betona i offertförfrågningen vad man förväntar sig av leverantören och vad man speciellt poängterar. Offertförfrågningen lönar sig alltid att formulera på ett sätt att de sinsemellan är lätta att jämföra. Man skall komma ihåg att inte ha alltför höga krav i offertförfrågningen men inte alltför milda krav heller. (Ritvanen et al. 2011 s. 40)

2.2.3 Jämföra offerter och leverantörsväl

Jämförandet av offerterna och valet av leverantör är ett arbetsdrygt skede. Det krävs både kunskap och tid att analysera och jämföra offerter. Det centrala är att reda ut totalkostnaden, där bland annat ingår kvalitet, inköpspris, leveranssäkerhet och betalnings- och – leveransvillkor. Kriterierna för val av offert varierar beroende på företaget, produkten och funktionen som produkten är avsedd till. Vanliga kriterier är kvalitet, pris, leveranstid, samt leverantörens flexibilitet. (Ritvanen et al. 2011 s. 40)

Då man vid valet av leverantör skall få sig en uppfattning om leverantörens förmåga att klara alla krav som leverantören lovat, bör man också förutom det tidigare nämnda se på aspekter som leverantörens finansiella situation, kvalitetssystem, organisationskultur och teknologikunskap. Analyserar man däremot en leverantör man redan gör affärer med så utgör analys av kundserviceaspekter stor vikt. Det är även nyttigt att kolla på orsakerna varför man valt en viss leverantör för att identifiera områden som kan förbättras och därmed kunna förbättra på försörjningskedjans totala effektivitet. (Jonsson et al. 2005 s. 439-441)

Leverantörsutvärdering kan göras på olika sätt. Man kan t.ex. göra besök hos leverantören, låta leverantören utvärdera sig själv eller överlåta utvärderingsprocessen till en tredje part. Det är mycket vanligt att använda sig av någon slags klassificeringssystem där leverantörerna grupperas på basen av olika kriterier. Den leverantören eller de leverantörer som fått mest poäng av de kriterierna man mest betonat är troligtvis de mest ypperliga. Leverantörernas poängfördelning kan fungera som grund för en ABC- klassificering. (Jonsson et al. 2005 s. 440-441)

2.2.4 Förhandlingar, avtal och beställning

Efter att man valt ut en eller några leverantörer börjar förhandlingen och därefter upprättas ett inköpsavtal. Beroende på varans karaktär kan förhandlingarna endera gå mycket smidigt och snabbt eller så kan förhandlingarna bli mycket tidskrävande. De centrala delarna i förhandlingsprocessen är förberedelsen, förhandlingen i sig och diskussion till bästa möjliga lösning samt avslut. (Lilja 2012)

Efter avslutade förhandlingar skrivs ett avtal. Det finns olika typ av avtal, t.ex. engångs-avtal, årsavtal, projektavtal och partnership avtal. På basen av inköpets karaktär väljs avtalsform. Partnership avtal görs med mycket pålitliga leverantörer. Partnership avtal har blivit alltmer populära längs åren. Avtalet baserar sig på förhandlingarna. (Ritvanen et al. 2011 s. 42-43)

Den formella beställningen görs oftast i samband med avtalet. Skriftliga avtal rekommenderas alltid att göras. I beställningen skall man berätta noggranna krav om produktens leverans. Saker som måste beskrivas i beställningen är ordernummer, mängden, pris, produktbeskrivning, betalningsvillkor, leveranstid, leveransvillkor (t.ex. Incoterms), leveransadress samt faktureringsadress. Leverantören brukar i allmänhet också skicka en orderbekräftelse till köparen efter att beställningen tagits emot. Nuförtiden görs mycket beställningar automatiskt tack vare utvecklad teknik och kunskap. (Ritven et al. 2011 s. 44)

2.2.5 Godkända leveransen, fakturan och eventuella reklamationer

Vid leveransmottagning tar mottagaren emot godset och kontrollerar att leveransen är i skick och överensstämmer med motsvarande order. En kontroll kan omfatta t.ex. kvalitetskontroll och yttre synliga skador. Mottagningskontrollens omfattning kan variera ganska mycket från situation till situation. Fakturan bör också kontrolleras med syfte att kolla att allting stämmer. Eventuella reklamationer uppstår då mottagaren noterat avvikelser från det som avtalats. (Jonsson et al. 2005 s. 427)

2.2.6 Uppföljning

Utvärdering och uppföljning av befintliga leverantörer har några olika syften. Syftet med utvärderingen av leverantörer som man mindre frekvent gör affärer med är att se och följa upp om avtal följs på bestämda villkor. Utvärdering av en leverantör som man kontinuerligt idkar affärer med har ett litet annat syfte. Då kan man t.ex. utvärdera direkta leverantörsprestationer, där man bland annat omfattar leverantörens ekonomiska ställning, miljöhänsyn och ledning. Leverantörsutvärderingen kan t.ex. göras en gång om året. Med hjälp av uppföljning och utvärdering av en leverantör kan man utveckla sin inköpsprocess. (Jonsson et al. 2005 s. 427)

2.3 Utvecklingen av inköpsfunktionen och dess förändrade roll

I detta delkapitel ligger tyngpunkten på hur inköpsverksamheten utvecklats under 2000-talet och hurdana utmaningar företag kämpar med.

Själva inköpsprocessen har blivit alltmer komplicerad och flerdimensionell under 2000-talet. Man har gjort mycket åtgärder för effektivare inköpsprocesser i livsmedelsföretag för att möta kundens efterfrågan på bästa möjliga sätt. (Saouma 2004 s.10) Geografiska spridningen ökar hela tiden som innebär både möjligheter, t.ex. friare handel länder i mellan samt minskade avgränsningar gällande bl.a. tullar, men därmed också ökade risker, t.ex. gällande leveranser, politik och ekonomi. Riskhantering är mycket centralt i dagens inköpsverksamhet. Produktutbudet blir allt större med åren, tekniken utvecklas med stora steg, många länder ökar sin import, - och exportrestriktioner med mera. Dessa förändringar har dock i viss mån redan funnits men har först under 2000-talet ordentligt kommit på agendan och det gäller för inköparen att ständigt ha ett fräscht tankesätt. (Storhagen 2011 s.81)

Många logistiskt initierade förändringar med direkt påverkan på inköpet har sakta men säkert lyfts fram. Utvecklingen mot ökad tillämpning av japanska synsätt med Just in Time i spetsen samt förskjutningen från lagerorderstyrd mot kundorderstyrd produktion blir allt vanligare i dagens värld. Kunden blir hela tiden mer trendmedveten och kräver goda motiveringar för förhållandet mellan produktens pris och kvalitet. Kundorderstyrda produktionen innebär naturligtvis utmaningar för inköparen. En fullt tillämpad kundorderstyrning innebär att produkten börjar produceras först då en order tagits emot av kunden, dvs. då behovet uppstår. Produkten blir då helt och hållet kundspecifik. Produkten skräddarsys i lång utsträckning. I livsmedelsbranschen tillämpas kundorderstyrd produktion mot konsumenten inte i lika lång utsträckning som i vissa andra branscher. Kundorderstyrd produktion inom livsmedelsbranschen kunde t.ex. tillämpas då det handlar om säsong eller mode produkter som konsumenter under en kortare tid är mycket intresserade av. Kundorderstyrd produktion från leverantören till köpande företaget är i sin tur rätt så vanligt i alla fall för större företag med goda påverkningsmöjligheter. (Storhagen 2011 s.81-82)

Kundorderstyrd produktion har både fördelar och nackdelar. Största fördelarna är naturligtvis att kapitalbindningen i lagret hålls på en låg nivå samt att kunden exakt får det hon vill ha. Produktionen måste dock vara alltmer flexibel. En stor nackdel är däremot att leveranstiden blir längre för att produkten inte är färdigt i lager då ordern kommer utan börjar först och produceras då. För företagets inköpsfunktion och speciellt inköparna innebär förändringen mot kundorderstyrd produktion vissa saker. För det första så måste flera unika produkter köpas in för att man fullständigt skall kunna möta kundens behov. Leveranserna blir mera frekventa men volymerna vid inköpstillfällena minskar. För det tredje så ökar kravet på precision i leveranstiderna. (Storhagen 2011 s.81-82)

Teknologins utvecklats enormt under de senaste 20 åren och hör till de mest centrala utvecklingsaspekterna inom inköp. Information och – internetteknologins samt IT-systemens utveckling har möjliggjort nya funktionssätt i företag samt emellan företag. Många företag som representerar samma bransch har gjort rekommendationer med vilka man strävar till att underlätta kommunikationen och handeln mellan parterna. (Iloranta et al. 2008 s. 44-45)

Olika ERP-systems (Enterprise Resource Planning) utveckling och framträdande har ökat på företagets konkurrensförmåga. De första ERP-systemens utveckling började dock redan på 1960-talet men har under de senaste 20 åren fått en allt större betydelse. ERP-system finns till många olika ändamål, grundtanken är att underlätta företagets funktion. Systemen kan vara specialiserade på någon viss funktion, t.ex. fakturering eller så kan de innehålla ett större paket med mera moduler som bland annat produktion, lager och inköp. (Fredholm 2006 s. 73)

Det finns många specialiserade system med funktion att stöda logistikverksamheten, vissa system passar bättre till handels- och industriföretag medan andra passar bättre till logistikbranschen. Ett system kallat MPS (behov och planering) lämpar sig bra till handels- och industriföretag. Kvaliteten på systemen varierar och är i lång utsträckning beroende på systemleverantören. För ett grossistföretag med många tusen olika artikelnummer kan det vara svårt att klara av planering och materilastyrning utan någon slags

datorstöd. Tack vare utvecklingen av datoriserade program behärskar företag bättre och bättre avancerade behovsplaneringar. (Storhagen 2011 s. 81)(Fredholm 2006 s.73)

Som tidigare nämndes så har världen blivit mer öppen och genomskinlig främst genom IT teknologins utveckling. En konsument i Finland kan lätt jämföra produktens pris i Finland med produktens pris i t.ex. Kina. Förutom konsumenten så kan livsmedelsföretaget överväga att köpa in vissa livsmedel från andra länder. Detta leder till att olika länders pris, - och kostnadsskillnader minskar. Öppenheten leder i sin tur till att nya idéer, produktutvecklingar och funktionssätt försöks allt snabbare tillämpas. För inköpsfunktionen betyder detta att nya innovativa lösningar som förbättrar konkurrensförmågan måste hittas på i allt snabbare takt på en snabbt föränderlig marknad. Fastän ett företag för tillfället skulle ha bra konkurrensförmåga på marknaden betyder det inte automatiskt att företaget skulle ha det om ett år, ifall inte verksamheten hela tiden utvecklas och förbättras. (Iloranta et al. 2008 s.47)

En allt hårdare konkurrens innebär att företaget måste satsa på det som man är bäst på, som i sin tur leder till att många delmoment utlokaliseras. Då företaget koncentrerar på sitt kärnkunnande ökar inköpsens ekonomiska betydelse för företaget för att mycket köps in. Många processer överges också till leverantören, t.ex. låter leverantören hantera lagret. Utlokalisering inverkar med andra ord i allt större grad på konkurrensförmågan. (Iloranta et al. 2008 s. 48-49)

Förr i tiden tänkte man att leverantörernas anbudsförfarande är av de ända sätten att göra inköpen förmånligare. Nuförtiden har man börjat ta efter japanska företagens metoder där japanska företagen hade ett annorlunda förhållande till leverantören än västerländska företag. Leverantörsrelationerna var långvariga och interaktionen mellan köparen och säljaren var mångsidig. Utvecklingen av leverantörsrelationerna anses idag som en lika viktig kostnadseffektiverings möjlighet som anbudsförfarandet mellan leverantörerna. Samarbete är dagens melodi. (Iloranta et al. 2008 s. 51)

Traditionella anbudsförfarandet räcker med andra ord inte mera till. Till en inköparens centrala kunskaper hör nuförtiden förmågan att systematiskt kunna kartlägga olika leverantörer. Interaktionen mellan inhemska leverantörer går oftast ganska smidigt medan

interaktionen med utländska leverantörer kan vara mer utmanande. Inköparen måste kunna överväga hur ofta som nya leverantörer söks. Därtill måste inköparen också veta hur djupt samarbete det lönar sig att göra med olika leverantörer. Allting ligger dock inte på inköparens ansvar utan hela organisationen måste göra samarbete. Därför skulle det vara bra att inköpsprocessens riktlinjer skulle vara med i företagets ständiga agenda. (Iloranta et al. 2008 s. 52-53)

Inköpen går alltmer från passiva till aktiva processer. Tabellen nedan visar några typiska skillnader som skiljer en passiv och en aktiv inköpare. Aktiva inköparens angreppssätt bygger sig långt på inköpsprocessens allmänna utveckling.

Tabell 1 Särdrag för passiv och aktiv inköpare (Iloranta et al. 2008 s.82)

Passiv inköpare	Aktiv inköpare
Orsakar kostnader	Söker tilläggsvärde
Försöker spara på kostnaderna	Försöker utveckla affärsverksamheten
Väntar att leverantören tar kontakt	Söker nya leverantörer
Väntar på att leverantören kommer med förbättringsförslag	Marknadsför sitt företag, idéer och behov till de bästa leverantörerna
Litar på informationen som leverantören gett	Besöker leverantören och bedömer dess kunskap och resurser
Väljer inköpsbehovet långt utifrån leverantörens förslag	Beskriver aktivt företagets behov så att nya lösningar och alternativ tillsammans kan utvecklas med leverantören
Godkänner och förkastar leverantörens förslag	Utvecklar vidare förslagen som fås från leverantören

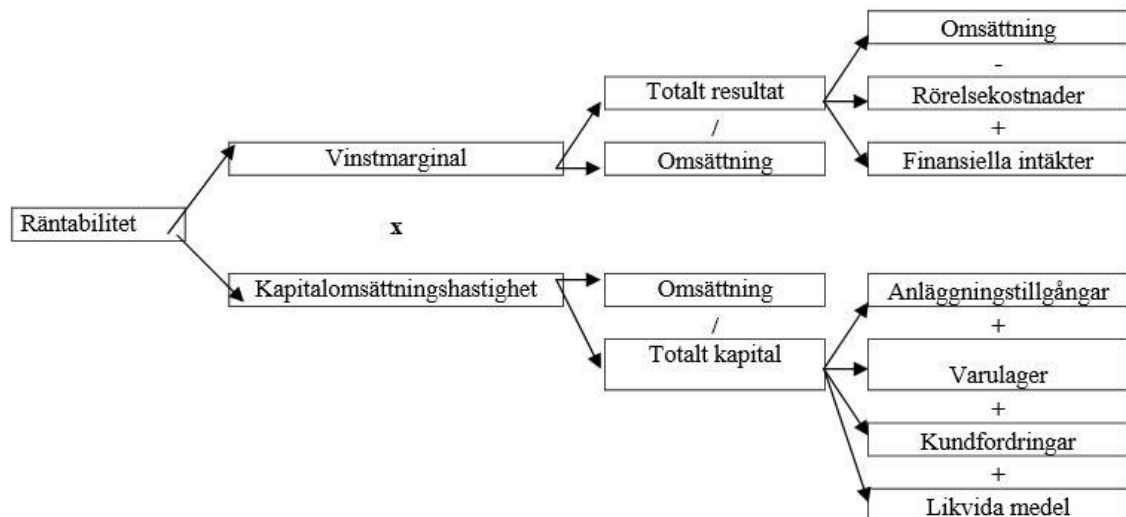
2.4 Ekonomiska betydelsen för inköpets utveckling samt sätt att mäta utvecklingen

Ekonomiska betydelsen av inköpets utveckling beror på två saker, värdet av penningmängden samt förbättringsmöjligheternas potential. Ett förenklat sätt att definiera inköpets värde är att summera köpta varornas och tjänsternas pris ihop. Då man definierar inköpets värde borde man ta i beaktan hela lönsamhetsförbättringspotentialen som skulle uppnås med fullständigt optimala inköpsprocesser. Täckningsbidraget och lön-

samheten blir bättre för företaget då inköpskostnaderna minskar fastän försäljningen skulle hållas konstant. Med förbättring av inköpsprocesser kan man påverka bland annat på företags omsättning, täckningsbidrag, omsättningshastigheter, bundet kapital och övriga kostnader. (Iloranta et al. 2008 s.102-103)

Som tidigare nämndes har valet av leverantör och produkt en mycket stor betydelse. Med goda leverantörsväl kan man göra sin verksamhet egendomlig och skilja sig ur mängden. Material, - och penningflödets allt snabbare rörelse står för sin del för företagets lönsamhet. Företaget som på bästa sätt kan minimera tidsanvändningen på olika sätt brukar klara sig bra. Förutom inköpets direkta material anskaffningskostnader så kan man fundera på helhetskostnader. Faktorer som inverkar på helhetskostnaderna är bland annat inköpsorganisationens uppbyggnad, arbetsfördelning samt effektivitet. Från inköpsfunktionen uppstår det även naturligtvis övriga kostnader som speglar sig till t.ex. lagrings, - och produktionskostnader. Med en god inköpsorganisation kan man betydligt effektivisera ekonomiska aspekter. (Iloranta et al. 2008 s.105-106)

Det finns olika sätt att mäta inköpsfunktionens utveckling. Ett enda rätt sätt för mätning finns inte och företag använder ibland egna mättningsverktyg och ibland mer allmänt kända verktyg. Naturliga är att bedöma utvecklingen genom att jämföra skedda förändringarna och framtida mål med olika element som mäter lönsamheten. DuPont modellen fungerar mycket bra till att jämföra utvecklingens ekonomiska betydelse. DuPont modellen beskriver avkastningen på företagets kapital. Med hjälp av denna modell kan man beskriva och visa hur inköpets förbättringsåtgärder påverkar på företagets resultat och lönsamhet. Men däremot kan modellen även visa hur en dåligt utförd inköpsverksamhet försvagar lönsamheten. (Iloranta et al. 2008 s. 107-108) Nedan visas DuPont modellen i visuell form för att förtydliggöra modellens karaktär och funktion.



Figur 3 DuPont Modellen (Backman 2010 s.6)

2.5 Livsmedelslagen

Syftet med detta delkapitel är att berätta att det finns en livsmedelslag som företag noggrant måste förstå och följa. Livsmedlen bör vara högklassiga och säkra och uppnå alla beträffande regleringar. I detta delkapitel går det inte djupare in på lagen utan endast ytligt diskuteras de centralaste aspekterna.

Livsmedelslagen har olika syften, bl.a. ” trygga livsmedelssäkerheten och en säker livsmedelshantering samt att säkerställa en god hälsomässig livsmedelskvalitet och annan kvalitet enligt livsmedelsbestämmelserna” (Finlex 2006), ” skydda konsumenten från hälsofaror och ekonomisk förlust som uppstår till följd av livsmedel som inte motsvarar livsmedelsbestämmelserna”(Finlex 2006). Lagen finns för att underlätta förståelsen och säkerheten gällande olika förfaranden vid ärenden gällande livsmedel.

Livsmedel skall lämpa sig som människoföda, får inte orsaka fara för människors hälsa samt inte heller vilseleda konsumenterna. Det här betyder i sin enkelhet att företagen har ett stort ansvar då de producerar och säljer livsmedel till kunden. Det finns bestämmelser bland annat gällande produktens spårbarhet, krav på produktionsställe och livsme-

delslokal, krav gällande hantering och transport av livsmedel och så vidare. Ansvaret är stort men på detta sätt säkerställs kvaliteten och säkerheten för kunden. (Finlex 2006)

”Livsmedelsföretagaren skall i all sin verksamhet iaktta tillräcklig omsorgsfullhet för att livsmedlen, livsmedelslokalen och primärproduktionsstället samt förhållandena i anslutning till förvaringen, transporten och hanteringen av livsmedel skall uppfylla kraven i denna lag” (Finlex 2006). Man får inte t.ex. transportera mjölkprodukter i en lastbil som inte har kylaggregat. Lagbestämmelserna står tydligt svart på vitt i lagen och det gäller för näringsidkaren att behärska den.

3 METOD

I detta kapitel kommer att berättas om de grundläggande kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoderna samt vilken metod som använts i detta arbete och motiveringen till detta.

Då man gör en kvalitativ eller kvantitativ forskning startar man alltid först med litteratursökningar för att kunna beskriva och lära sig djupare om ämnet. Sedan samlar man in data, analyserar det och sammanställer ett resultat som sedan diskuteras och jämförs med tidigare känt material.(Hedin 2011 s.3-6)

3.1 Kvalitativ forskning

Man skall alltid först tänka ut vad man vill ha svar på i sin forskning och därefter fundera på vilken forskningsmetod som passar bäst. I kvalitativ forskning utgår man ifrån att det inte finns en absolut sanning och att verkligheten kan uppfattas på olika sätt. Kvalitativ forskning handlar om mjuka värden och uppfattningar och man är intresserad bl.a. av människors upplevelser och syn på saker och ting. Beskrivningar, tolkningar och förklaringar är kärnan i kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning har man till skill-

nad från kvantitativ forskning ett litet antal “forskningsobjekt” och försöker få fram det som ligger i djupet. Man skall komma ihåg att inte generalisera, dvs. att behandla fallen skilt för sig.(Hedin 2011 s.3-6)

Själva forskaren är viktig i kvalitativ forskning då data samlas in och tolkas. De data man har består i huvudsak av beskrivningar och ord. Syftet med kvalitativ forskning är att i de flesta fall få en så heltäckande och exakt beskrivning av det fenomen man undersöker. En mycket vanlig metod i kvalitativ forskning är semistrukturerad intervju, då utgår man i intervjun från större frågeområden istället än detaljerade och exakta frågor. Andra vanliga metoder är observation och fallstudier. Det är inte heller förbjudet att använda flera metoder i kvalitativ forskning om man anser att det kunde lämpa sig. Då kan man få en bredare uppfattning och se hur olika metoder fungerar ihop och på det sättet förbättra undersökningens trovärdighet.(Hedin 2011 s.3-6)

3.2 Kvantitativ forskning

I kvantitativ forskning är man intresserad av siffror och hårda värden. Man har en stor svarsgrupp som oftast nås genom enkätundersökningar, enkäten kan endera vara webbaserad eller i pappersform. Typiska drag för enkäten är att den innehåller skrivna frågor med fasta svarsalternativ. En stor fördel för en enkätundersökning, t.ex. utförd per e-post är att den är billig att utföra. Alla respondenterna får samma frågor och svarsalternativ och då man har ett tillräckligt brett svar kan man dra generella slutsatser från resultatet. Kvantitativa forskningen lämpar sig inte värst bra då man vill ha en djupare förståelse av ett fenomen, tvärvägs kommunikationen mellan forskaren och respondenterna är begränsad. (Vägledning för behovsdriven utveckling 2014)

3.3 Min studie samt intervjun

Jag har själv valt att utföra en kvalitativ studie. Jag tycker det passar bäst med en icke-standardiserad intervju i mitt arbete, då får respondenten mera fritt berätta om deras inköpsprocesser och hur de utvecklats. En icke-standardiserad intervju ger möjlighet till flexibilitet och ett bredare data. Syftet med intervjun är att stöda den teoretiska delen av arbetet. Företagets inköpsprocess kan ha utvecklats på varierande sätt, eller så har det inte utvecklats alls. Det kommer jag att ta reda på. En intervju tycker jag överlag också är bra i den mening att man bland annat kan ställa följdfrågor och tolka miner och gester som uppstår under intervjun. I min forskning tycker jag inte att det t.ex. skulle passa med enkätundersökning eller observation med tanke på syftet.

Jag har utfört en djupintervju med Arla Ingman Oy Ab:s inköpschef Sampo Isokoski. Arla Ingman Oy Ab koncentrerar sig på mjölkbaserade livsmedel och hör till de ledande mejeriföretagen i Finland. Deras produktsortiment är mycket brett. Arla Ingman Oy Ab är en del av den internationella Arla Foods koncernen.

Intervjun ägde rum den 27.3.2014 i Söderkulla i Arla Ingmans huvudkontor på adressen Kotkatie 34, PL 33 01151 Söderkulla. Intervjun började klockan 13.45 och slutade cirka klockan 15.15 och utfördes i Sampo Isokoskis kontor. Frågeguiden hade Isokoski fått en vecka i för tid. Syftet med detta var att han kunde förbereda sig på intervjun och komma med så utförlig information som möjligt.

I bilaga 3 kan hela intervjun ses transkriberad. Kapitel 4, dvs. resultatredovisningen bygger sig långt på den transkriberade intervjun.

4 RESULTATREDOVISNING

De viktigaste kriterierna för intervjun var att personen skulle ha jobbat en längre tid på samma företag för att kunna berätta om utvecklingen samt att personen på ett eller annat

sätt jobbar med inköp. Isokoski har jobbat som inköpschef i elva år och 31 år i samma företag. Han har mycket erfarenhet från olika arbetsuppgifter och speciellt från inköp. Som inköpschef var han precis den rätta personen att berätta om inköpsprocesserna och deras utveckling.

Isokoski var en pratglad person och bidrog med en positiv attityd till intervjun. Intervjun gick på finska. Intervjun började med några bakgrundsfrågor för att bland annat få kännedom hur länge Isokoski jobbat på Arla Ingman Oy Ab, hurdana roller han haft under sin arbetskarriär samt hurdan utbildning han har.

Isokoski har som sagt jobbat 31 år på samma företag och de senaste elva åren som inköpschef. Förutom hans roll som inköpschef har han haft varierande roller i företaget; ” Taustana minä olin myynnissä ja 21 vuotta olen ollut edustajana, aluepäällikkönä ja myyntipäällikkönä ja sitten vuonna 2003 minä siirryin firman ostopäälliköksi”. Med andra kan man säga att han haft en lång karriär i samma företag samt att han har sett och provat på många olika arbetsuppgifter. Isokoski berättade att han skolat sig till student merkonom i tiderna. Förutom detta har han gått på olika interna skolningar som företaget haft gällande ledarskap och specialisering. I princip så har han skolat sig vidare och förbättrat sin yrkeskompetens genom arbete i företaget.

Jag frågade om Isokoski kunde berätta lite mera om Ingman och Arla samarbetet för att det definitivt har betydelse för undersökningens syfte. Isokoski började som inköpschef under tiden då företaget ännu hette Ingman Foods Oy Ab och ägdes av Ingmans släkt, verksamheten bestod av mejeri, - och glassverksamhet. År 2006 delades företaget till Ingman Foods Oy Ab som fortsatte med mejeriverksamheten och till Ingman Ice Cream Oy Ab där glassverksamheten koncentrerades. År 2007 såldes mejeriverksamheten till Arla och då ändrades namnet till Arla Ingman Oy Ab. Med andra ord har Isokoski hållit på med inköp både i Ingman Foods Oy Ab och från och med 2007 globalt med Arla Ingman Oy Ab. ” Tässä on ollut kahta erilaista roolia oikeastaan, tämmöinen niin kuin pelkästään kotimaisen yrityksen ostotoimintaa ja sitten osana globaalia ostoorganisaatiota Arlan kautta”. Redan enbart med denna information kan man säga att företagens inköpsprocesser betydligt har utvecklats och därmed också inköpschefens arbetsuppgifter.

Under Ingmans tid skötte Isokoski i första hand om inköpet av råmaterial och förpackningsmaterial. Han gjorde inköpsavtalen med leverantörerna. Dessutom gjorde han beställningarna och kontrollerade även räkningarna. Från och med Arla Ingman Oy Ab ansvarar han om alla företags inköp förutom råmjölk gällande Finlands marknad. Arla har en global inköpsavdelning i Århus i Danmark. Inköpsavdelningen är delad in i olika inköpsenheter och alla enheter sköter inköp av något specifikt. Alla inköpsenheter har sina egna ansvariga inköpare. Isokoski berättade mycket om hurudan hans roll är i Arla Ingmans inköpsfunktion. ”Minä Suomessa koordinoin kaikkea tätä hankintaa mitä nämä äsken mainitut osastot tekee, niin koordinoin koko sitä hankintaa Suomen markkinoille. Eli kontrolloin mitkä asiat me liitetään Arlan globaaleihin sopimuksiin ja mikä on Arlan kannalta järkevää hoitaa paikallisesti. Tämän lisäksi huolehdin Suomessa paikallisista tavarantoimittaja yhteyksistä, raportoin sinne Tanskaan niistä ja toisaalta teen sitten yhteisiä hankinta projekteja meidän globaalin hankinnan kanssa”.

En inköpsprocess börjar med att identifiera ett behov och slutar med uppföljning och analys av leverantören. Beroende på situationen kan en inköpsprocess vara mycket lång eller så kan den gå mycket smidigt. Då Arla Ingman vill få en ny produkt ut på marknaden börjar inköpsprocessen med att göra konsumentundersökningar där de vill få reda på vad konsumenten vill ha. Hurudan skall t.ex. yoghurtens konsistens vara, hurudan skall smakprofilen vara och så vidare. Därefter, då de vet hurudan yoghurten skall vara, börjar produktutvecklingen utveckla produkten och en leverantörsbas är vald på olika kriterier. Arla har indelat leverantörerna i olika kategorier. Leverantören måste vara godkänd och uppnå olika kriterier för att kunna göra samarbete med Arla Ingman. ”Emme mene suoraan tarjousvaiheeseen ja katsomaan niitä hintoja, vaan siinä on tällaisia kartoitus vaiheita ja muuta ja on kyselyitä tavarantoimittajille. Sanotaan, että jos me tehdään kilpailutus, niin tavarantoimittaja joutuu jo tiettyjä ennakkoehtoja noudattamaan ennen kuin pääsee edes meidän kilpailutukseen mukaan”. De så kallade ”preferred” leverantörerna är de som klarat alla krav och Arla Ingman gör samarbete med, målet för Arla Ingman är att få alla leverantörer till godkända leverantörer. Leverantören måste bland annat intyga om att de inte använder barnarbetskraft och överlag fungerar etiskt rätt. Arla Ingman har utvecklade verktyg med vilka de i princip på daglig basis följer upp leverantörsprestationer. Som det i teorin tagits upp så är leverantörsvalet oft-

ast en mycket arbetsdryg process. Arla Ingman har en så pass bred och global leverantörsbas och utvecklade verktyg vilket betyder att deras val av leverantör brukar gå ganska smidigt.

Efter leverantörsvalet måste avtalet göras med leverantören. På Arla Ingman har inköpsavdelningen förhandlat om ett pris som räknats ut på basis av olika förväntningar som fåtts. Inköpskvantiteten beror på hurudant behovet är, ” tilaukset perustuu tuotantotarpeisiin”. Efter att allting är klart gör inköpsavdelningen ett avtal med leverantören eller som oftast med leverantörerna i fråga. Arla Ingman brukar som oftast inte beställa in allt in i deras råmaterallager på en gång. ”Emme osta kaikkea heti tänne vaan tavaran toimittaja tekee ne omaan varastoon ja sitten me sieltä otetaan kotiinkutsuja meidän tuotantotarpeen mukaan”. Detta har att göra med begränsat lagerutrymme och på detta sätt binder företaget inte heller lika mycket kapital i lagret. Utlokalisering kan man säga att blir allt vanligare.

Arla Ingman har en utvecklad inköpsprocess. Godkännande av leveransen samt fakturan är ingen stor sak för dem. Dock är det en viktig del av inköpsprocessen. Uppföljning av leverantören och dess prestationer lägger Arla Ingman i sin tur mycket vikt på. Som tidigare nämnts så utvärderar de leverantörerna på daglig basis. De gör mycket samarbete med leverantörerna. ”Meillä on toimittajien kanssa tällaisia säännöllisiä yhteistyöpala-vereja ja sitten he raportoivat niitä meille tänne Suomeen ja globaaliin oston”. Därtill följer de upp leverantörernas verksamhet och kollar t.ex. på leveranssäkerheten. ”Seuraamme heidän toimituskykyään ja laatua ja niin edelleen”. I sin helhet kan man säga att Arla Ingman har en effektiv inköpsprocess och många liknelser kan förknippas ihop med teorin i detta arbete gällande Arla Ingmans inköpsprocess.

Arla Ingmans inköpsprocess har utvecklats med enorma steg under 2000-talet. För det första då Ingman blev en del av Arla koncernen skedde en hel del. Under Ingmans tid handlade inköpsprocessen om att mycket själv göra saker. Anbudsförfarandet gjordes med egna och sämre verktyg. De hade allmänna inköpsvillkor och avtal gjordes oftast på basis av leverantörens ” legal documents”. Nuförtiden har Arla Ingman inköpsvillkor för olika inköpsområden. De har en så kallad ” goudou conduct”, där de berättar vad som förväntas av leverantören. Arla Ingman har en mycket mer koordinerad och profes-

sionell inköpsprocess än i början av 2000-talet. ”Meillä koko tapa toimia nykyään on niin kuin erittäin ammattimaista ja aina tehdään erilaiset sopimuspaperit ym. Pyritään saamaan riskit hallintaan”. En nationell inköpsavdelning har blivit en global inköpsavdelning.

Alla etiska och byråkratiska saker med relaterade avtal och certifikat har inom inköp blivit mycket viktigare under 2000-talet. Miljöaspekter poängteras i allt högre grad, leverantörernas utföranden poängteras alltmer, hållbar utveckling med mera är allt viktigare och så vidare. Priset är oftast inte det viktigaste utan helheten i sig betonas i högre grad, dvs. total cost of ownership.

Långvariga avtal, så kallade partnership avtal har blivit allt vanligare under 2000-talet. Själva anbudsförfarande processen har också utvecklats mycket mot en mera aktiv verksamhet. ”Kaikki nämä dokumentaatiot tuotteen ympärillä ovat kehittyneet. Kaikki vaatimuksenmukaisuustodistukset, tuotetieto lomakkeet, eri sertifikaatit, niin niitä me vaaditaan ja oikeastaan siinä on se, että me haluamme pitää koko ajan siitä laadusta kiinni ja välttää riskejä”. Arla Ingman gör sedan partnership avtal med de leverantörerna som klarat sig bäst i anbudsförfarande processen. Tabellen i teorin som jämför skillnader mellan en aktiv och en passiv inköpare stämmer överens med det som Isokoski poängterat.

Kundorderstyrda produktionen har blivit mer allmänt under 2000-talet. Leverantörerna gör mycket ”taylormaid” produkter till Arla Ingman. Det sker mycket samarbete mellan Arla Ingman och leverantörerna för att t.ex. utveckla en perfekt produkt för den finska konsument marknaden. Arla Ingman gör konsumentundersökningar och tar reda på vad konsumenterna är ute efter och Arla Ingmans leverantörer lyssnar i sin tur på vad Arla Ingman vill ha. ”Meillä on se etu, että kun me ollaan osa tätä isoa Arlan ostoorganisaatiota, niin jos meillä on vähän pienempikin tarve, niin silti meitä kuunnellaan aika hyvin”. Kundorderstyrda produktionen är en process mot två håll. Både mot konsumentmarknaden och mot producerande företaget.

Isokoski betonade att teknikens utveckling nog har varit den största drivkraften för utveckling av inköpsprocessen under 2000-talet. ”Tietotekniikka on kehittynyt valtavasti”. Arla Ingman har t.ex. ett SAP- affärssystem som stöder företagets verksamhet på ett gudomligt sätt. Olika verktyg med vilka man kan tillämpa inköp har utvecklats mycket, ”työkalut millä hankintaa tehdään ja suunnitellaan, ovat kehittyneet tosi paljon”. Inköpet har blivit mycket mer koordinerat tack vare teknikens utveckling.

Arla Ingmans inköpsprocess har utvecklats mycket på grund av att Arla köpte Ingman 2007. Den globala inköpsavdelningens roll måste poängteras. ”Voimme hyödyntää meidän verkostoja sieltä osto-osastolta ihan eri tavalla ja sitä asiantuntemusta mitä siellä on” och därmed ” pystymme keräämään yhteiset volyymit yhteen eri maista ja saada ostovoimaa ja muuta sinne tavarantoimittajaan päin”. Arla Ingmans kraft på marknaden är mycket större jämfört på tiden då Ingman fungerade skilt.

Den absolut största effekten av utvecklingen av inköpsprocessen för Arla Ingman har varit ekonomiska besparingar. Bland annat inköpsvillkoren och prisutvecklingen har varit mycket gynnsam efter att globala verksamheten påbörjats. ”Olemme pystyneet volyymin kautta nostamaan meidän ostovoimaa ja sitä kautta olemme saatu edullisempia hintoja”. Därtill har de tack vare utvecklade inköps-, - och analyseringsverktyg bättre kunnat koordinera inköpsprocessen och därmed åstadkomma med mycket besparingar.

Lageromsättningshastigheterna har förbättrats mycket vilket också bidrar med besparingar då mindre kapital binds i lagret. ”Meillä ei se varasto kauaa tuossa raaka-aine varastossa seiso, vaan se tulee ja menee ja rullaa tämä itse fyysinen kotiin kutsu järjestelmä”. Livsmedel kan man inte lagra alltför länge för att deras hållbarhet inte är så lång. Isokoski menade att teknikens utveckling gett möjligheter till förbättrad lageromsättningshastighet. ”Pystymme seuraamaan meidän ennusteita ja tuotantoa ja tavarantoimittajan toimitusrytmiä”. De största effekterna av utvecklingen av inköpsprocessen har

varit effektivare tidsanvändning tack vare bättre koordinering samt enorma ekonomiska besparingar.

Arla Ingman har olika sätt att mäta och kolla på utvecklingen. De mäter t.ex. hur mycket inköp som gjorts av ”prefered” leverantörerna, genomsnittliga betalningstider, leveranssäkerhet, reklamationer, enskilda produktkategoriernas besparingar med mera. Därtill mäter de t.ex. olika projekters effekter, t.ex. hur mycket energi som kunnat besparas tack vare en ny maskin osv. Det preliminära som i slutspelet avgör är naturligtvis ekonomiska besparingen, men de mäter nog även andra saker. Arla Ingman gör varje år upp en Business plan där de ställer upp olika mål för bland annat inköpsavdelningen. Genom att de ställer upp mål och följer upp dem och rapporterar vidare har de bra koll på deras verksamhet.

Arla Ingmans inköpsprocesser har utvecklats märkbart under 2000-talet. En annan stor drivkraft har varit konkurrenssituationen. Produktsortimentet har vuxit jämfört med volymerna. ”Meidän täytyy koko ajan olla muuntautumiskykyisiä ja seurata miten markkina kehittyy”. Företaget måste vara så kostnadseffektivt som möjligt. Isokoski påpekade också att den allmänna ekonomiska situationen driver företaget att vara så kostnadseffektivt som möjligt. Man kan inte slappna av utan man måste hela tiden komma med förbättringar och ha ett aktivt tillvägagångssätt.

En annan märkbar drivkraft för utvecklingen har varit de alltmer krävande kunderna. ”Meidän asiakkaat ovat nykyään yhä vaativampia myös, jolloin meidän täytyy vastata heidän tarpeisiin”. Detta pressar i sin tur till inköpsavdelningen. ”Yhtäkkiä esimerkiksi rahat lähtevät nousemaan, tällä hetkellä proteiinirahka on ihan viimeistä huutoa ja muutama vuosi sitten semmoisesta ei ollut tietoaakaan”. Detta exempel ger en bra bild hur viktigt det är att kunna reagera snabbt och vara flexibel för att kunna möta kundens krav. Den snabbt föränderliga och mer krävande marknaden kräver att inköparen måste kunna köpa in rätt mängd i rätt tid och till ett bra pris.

Jag ville reda ut om det finns ett samband med inköparens ålder och inköpsprocessen. Kan det vara så att en gammal inköpare har svårt att ändra på sina rutiner och utvecklats till mera moderna funktionssätt? Isokoski sade att ”ostossa pysyvin olotila on muutos”, han betonade att inköparens erfarenhet är en stor fördel. Med erfarenhet på nacken behärskar man teknologin, produktsortimentet och kvalitén. För att inköpsprocessen mycket utvecklats måste man vara kapabel till förändringar och relativt snabbt lära sig nya saker. Isokoski påpekade att i förhandlingssituationer är erfarenhet en stor fördel. Men Isokoski menade också att det säkert nog finns många företag med ”kaavoihin kangistuneita ostajia”, men att de också i viss utsträckning beror på företagets verksamhetsområde och inköparens uppgift. Arla Ingman har en dynamisk global inköpsverksamhet och då måste man hela tiden ha fräscha tankesätt.

De största utmaningarna för inköpschef Isokoski på 2000-talet har varit hoppet från en nationell verksamhet till en global verksamhet. ”On täytynyt muuttua aika paljon siitä mitä joskus aikaisemmin oli ja pysyä kehityksen mukana, osata käyttää ostotyökaluja”. Hanteringen av språk, olika restriktioner, avtalsdokumentation och så vidare har varit stora utmaningar. På allmän nivå menade Isokoski att ”kyllä nykypäivänä näiden sopimusten merkitys riskienhallinnassa ja vastaavissa on aivan oleellinen”. Förutom att man måste hållas med i utvecklingen och behärska många tekniska saker måste inköparen känna till byråkrati i allt högre grad. Isokoski betonade riskhanteringens betydelse då man ingår avtal med leverantörer. Om det sker en olycka måste man ha klart vem som bär ansvaret. Inköpsavdelningens roll är mycket central i företagets funktion och Isokoski berättade att i alla fall i Arla Ingmans fall har man märkt att med effektivare inköp kan man bidra med mycket besparingar.

Isokoski ser betydligt mer möjligheter än hot i framtiden gällande inköp, ”näen kyllä ostolla pelkkiä mahdollisuuksia käytännössä”. Han berättade att inköpsavdelningens roll kommer att växa i framtiden och att världen hela tiden blir mer öppen och globala synsätt blir allt viktigare. Arla Ingman har nu år 2014 en långt utvecklad global verksamhet men det finns alltid förbättringspotential. De största hoten för inköp menade Isokoski att kan ha att göra med om det sker någon stor katastrof någonstans. Hur det skulle påverka

bland annat på transporter, produktion och dylikt. Därtill såg han som ett hot affärerna med tredje länderna, som t.ex. Kina. Han konstaterade att det är betydligt svårare att följa deras etiska aspekter jämfört med t.ex. europeiska länder. Naturligtvis görs mycket affärer redan nu med dem, men om de kraftigt ökar så måste det finnas rätta och ännu mer utvecklade verktyg för att hantera inköpen.

5 AVSLUTANDE DISKUSSION

Syftet med detta arbete var att studera på inköpsprocessen inom livsmedelsbranschen ur ett helhetsperspektiv och därefter se på utvecklingen av inköpsprocessen under 2000-talet. Med stöd av teorin studerades en stor livsmedelsaktör, dvs. Arla Ingman Oy Ab. Hur ser inköpsprocesserna ut i företaget, hur har de utvecklats under 2000-talet och vilken nytta har utvecklingen gett? Dessa frågeställningar utgjorde stommen i undersökningen.

Problemområdet går naturligtvis hand i hand med arbetets syfte. Huvudforskningsfrågan lyder enligt följande: vad innebär inköp med relaterade processer och hur processerna utvecklats under 2000-talet och vilken nytta utvecklingen gett i ett företag inom livsmedelsbranschen? En annan sak jag ville ta reda på var om det kan finnas ett samband mellan inköparens ålder och inköpsprocesserna. Denna fråga speglar sig rakt mot utvecklingen av inköpsprocessen.

Syftet har uppnåtts mycket väl i detta arbete och jag har fått ett uttömmande svar på min huvudforskningsfråga. Jag har fått en mycket bred inblick i hur en stor livsmedelsaktörs inköpsprocesser ser ut och hur de utvecklats och hurdana effekter utvecklingen gett. Svaren som jag fått av Arla Ingmans inköpschef Sampo Isokoski är mycket djupa och utförliga och speglar sig bra till teorin i detta arbete. Isokoski passade åtminstone enligt mig väl in som intervjuobjekt med tanke på hans erfarenhet, yrkeskompetens och position i företaget. Jag anser att den kvalitativa forskningsmetoden var den mest relevanta metoden till detta arbete.

5.1 Diskussion och egna åsikter

I kapitel 2.2. skrev jag om inköpsprocessen. Den börjar alltid med att identifiera ett behov och slutar med uppföljning och analys av leverantörsprestationer. Processen är inte lätt och kräver yrkeskompetens. Enligt mig så betonade Isokoski mest det som även jag betonat i teorin om att vilka delmoment i inköpsprocessen som är de mest kritiska. Valet av leverantör kräver mycket insatser men efter att man har gjort noggranna leverantörsbedömningar har man en god bas. I teorin berättade jag att det är viktigt att räkna ut totalkostnaden och inte endast priset och Isokoski poängterade även samma sak.

Förhandlingsteknik är mycket viktigt i dagens värld och inköp handlar nuförtiden mycket om att behärska många juridiska saker. Syftet med livsmedelslagen i teorin var att ge kännedom om att det finns exakta regler om hur livsmedelsföretag bör fungera. Isokoski betonade vikten av att fungera etiskt rätt vid inköp. Dessutom sade han också att inköp nuförtiden långt går ut på riskhantering. ”Ostaminen on nykypäivänä tällaista riskienhallintaa”. Partnership avtal blir allt mera vanliga och det underströk även Isokoski. Då man ingår partnership avtal har man minimerat riskerna och förhandlat så bra avtal som möjligt.

Jag skrev i teorin att man kan förbättra sin inköpsprocess med hjälp av uppföljning och analys av leverantör, t.ex. kolla upp prestationerna en gång om året. Isokoski berättade de i princip på daglig basis följer upp leverantörerna i och med att de gör så pass mycket samarbete med dem. På detta sätt har de ständigt koll på vad som är bra och vad som kunde förbättras.

I kapitlen 2.3 och 2.4 skrev jag om utvecklingen av inköpsprocesserna och betydelsen av utvecklingen. Viktiga faktorer för utvecklingen har bland annat varit teknikens utveckling, mer krävande kunder och ökad konkurrens på marknaden. I och med att tekniken har utvecklats och t.ex. specialiserade inköpsverktyg implementerats har det också påverkat på en del andra saker, som t.ex. effektivare tidsanvändning och bättre

prognoser. Isokoski menade att teknikens utveckling är den största faktorn för utveckling i alla fall för Arla Ingmans del, för att den påverkar såpass många saker. Ett stort utvecklingssteg för Arla Ingman är också då Arla köpte Ingman. Den ökade konkurrensen och allt mer krävande kunder påpekade Isokoski också att driver Arla Ingman för ständig utveckling av deras inköpsprocesser. I stora drag gav Isokoskis intervju bra stöd till teorin.

Det som i grund och botten effekterna av inköpsprocessens utveckling handlar om är besparingar och förbättrad ekonomi. Med bl.a. bättre prognoser, effektivare tidsanvändning och snabbare lageromsättningshastigheter förbättrar företaget sin lönsamhet. Dessa saker åstadkommer man då man analyserar sin inköpsprocess och ständigt utvecklar den. Ibland kan utveckling ske på eget initiativ och ibland som följd av något. Isokoski berättade om att följderna av utvecklingen för Arla Ingmans del har handlat om besparingar och kostnadseffektivitet. De har många olika sätt att mäta på utvecklingen och också många olika mätare. Han påpekade även att allting som mäts inte handlar om pengar.

I sin helhet stöder det som Isokoski berättat väl ihop med teorin. Arbetet har i sig varit en process och jag har lärt mig mycket under processens gång. Källorna jag använt i teorin är åtminstone till stor del relativt färska. Jag har också försökt hitta så pålitliga källor som möjligt. Det mest utmanande var att hitta källor som har att göra med inköp i livsmedelsbranschen. Dock så anser jag att jag lyckats hyfsat med valet av källor i och med att det som Isokoski berättat bra stämde överens med teorin.

Jag skall komma ihåg att jag endast gjort en djupintervju som stöder teorin och kan därmed inte dra alla livsmedelsaktörer under samma kam. Fastän inköpsprocesserna utvecklats mycket i Arla Ingman så behöver det inte vara så i en annan livsmedelsaktör. Men som Isokoski sade att ”ostossa pypsyvin olotila on muutos”, har jag nog svårt att tro att det inte skulle ha skett utveckling åtminstone i viss mån i de flesta livsmedelsföretagen. Det är såpass många faktorer i dagens värld som redan i sig själv kräver att man ständigt har ett fräscht synsätt och snabbt och flexibelt kan justera sig till marknadens krav. Jag tror att Arla Ingman i lång utsträckning representerar en stor del av livsme-

delsföretagen. I intervjun skulle det ytterligare ha varit intressant att få tag på siffror på hur mycket utvecklingen av inköpsprocessen gett besparingar.

I framtiden kunde man ytterligare forska hur inköpsprocesserna utvecklats från nuläget. Världen utvecklas och förändras i en snabb takt och jag tror att inköpsprocessen kan se ganska annorlunda ut t.ex. år 2030. Vilka faktorer har då drivit utvecklingen mest framåt och hurdana effekter har utvecklingen då gett?

KÄLLOR

Backman, Linda. 2010, Nyckeltalsanalys- En jämförelse av nyckeltal hos de ledande partiaffärerna i blomsterbranschen, Examensarbete för tradenomexamen, Ekenäs: Yr- keshögskolan Novia, Företagsekonomi.

Christopher, Martin. 1998, Logistics and Supply Chain Management, Financial Times Pitman Publishing, 294s.

DuPont-modellen, Ekonomi info 2009. Tillgänglig: http://www.ekonomi-info.nu/du_pont-modellen_3327.asp. Hämtad 17.3.2014.

Ekonomisk orderkvantitet, Inkopsideer.blogspot 2010. Tillgänglig: <http://inkopsideer.blogspot.fi/2010/03/ekonomisk-orderkvantitet.html>. Hämtad 21.1.2014.

Fredholm, Peter. 2006, *Logistik och IT för effektivare varuflöden*, Studentlitteratur, 236 s.

Hedin, Anna, 2011. *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*, s.3-6. Tillgänglig:<https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentId=108197>. Hämtad 22.1.2014.

Hesselgren Martin & Ronzani Veronika. 2003, Hur bör en modern livsmedelsleverantör arbeta för att säkra sin position på marknaden? - en studie av det kommersiella restaurangsegmentet i Sverige, Magisterseminarium, Lund: Ekonomihögskolan, Lunds universitet, Företagsekonomi.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna. 2008, *Hankintojen johtaminen-ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*, Tietosanoma Oy, 498 s.

Implementering, Kommunförbundet Skåne 2011. Tillgänglig: <http://www.kfsk.se/sidor/natverksplatser/sikta/siktaarkiv/fortbildning/implementering.5171.html>. Hämtad 21.4.2014.

Incoterms, Incoterms.se 2014. Tillgänglig: <http://incoterms.se/docs/incotermsswe.htm>. Hämtad 17.3.2014.

Inköpets historia, Effso tools 2012. Tillgänglig: <http://tools.effso.se/kort-om-inkop/inkopets-historia/>. Hämtad 21.1.2014. a)

Inköpsprocesser- kartläggning & utveckling, Effso tools 2013. Tillgänglig: <http://tools.effso.se/artiklar/inkopsprocess/>. Hämtad 30.1.2014. d)

Isokoski, Sampo. 2014, *Intervju om Arla Ingman Oy Ab:s inköpsprocesser* [muntl.]. Transkriberad och bifogad till detta arbete. 9.4.2014.

Jonsson, Patrik & Mattsson Stig-Arne. 2005, *Logistik Läran om effektiva materialflöden*, Studentlitteratur, 548 s.

Krajlics matris- Portföljanalys, Effso tools 2013. Tillgänglig: <http://tools.effso.se/artiklar/krajlics-matris-portfoljanalys/>. Hämtad 21.1.2014.b)

Kvantitativa metoder, Vägledning för behovsdriven utveckling 2014. Tillgänglig: <http://www.behovsdrivenutveckling.se/verktyg/metoder/kvantitativa-metoder/>. Hämtad 22.1.2014.

Lilja, Bo, 2012. *Inköpsprocessen*, Expowera. Tillgänglig:
http://www.expowera.se/mentor/inkop/inkop_processen.htm. Hämtad 31.1.2014.

Livsmedelslag 13.1.2006/23, Finland författningssamling. Tillgänglig: Finlex
[http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2006/20060023?search\[type\]=pika&search\[pika\]=livsmedelslagen#L3P16](http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2006/20060023?search[type]=pika&search[pika]=livsmedelslagen#L3P16). Hämtad 27.2.2014.

Mattson Stig-Arne. 2010, *ABC klassificering inom logistiken*, s.1-2. Tillgänglig:
<http://www.lagerstyrningsakademien.se/Artiklar/LSD17.pdf>. Hämtad 21.1.2014.

Mäenpää Elviira. 2013, Ostotoiminnan kehittäminen: Elintarvikkeiden osto-ohjeistus ravintolaryhmälle, Leppävaara: Laurea ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma.

Ritvanen, Virpi & Inkiläinen, Aimo & von Bell, Anders & Santala, Jouko. 2011, *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*, 252 s.

Saouma Mikael. 2004, Hur kan IOS användas för att effektivisera inköpsprocessen?, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Institutionen för informatik.

Storhagen, Nils G. 2011, *Logistik-grunder och möjligheter*, Liber Ab, 335 s.

Vad är inköp, Effso tools 2011. Tillgänglig: <http://tools.effso.se/kort-om-inkop/>. Hämtad 23.1.2014. c)

Vad är inköp, Logistikprogrammet.org 2012. Tillgänglig:
http://www2.logistikprogrammet.org/ny/index.php?option=com_content&task=view&id=81&Itemid=62. Hämtad 8.3.2014.

Vad är Taylorismen? (ekonomistyrning), Bokförlagstips.se 2010. Tillgänglig:
<http://www.bokförlagstips.se/artikel/ekonomistyrning/taylorismen.aspx>. Hämtad 21.1.2014.

BILAGOR

5.2 Bilaga 1, följebrev

Saatekirje

Hei

Nimeni on Richard Töyrylä. Opiskelen viimeistä vuotta liiketaloutta ammattikorkeakoulu Arcadassa, pääaineenani on logistiikka. Kirjoitan opinnäytetyötäni ostoprosesseista ja eritoten niiden kehityksestä 2000-luvulla, painopisteenä elintarvikeala.

Haastattelun tarkoitus on tukea opinnäytetyön teoriaosuutta ja antaa käytännön näkemystä elintarvikealan yrityksen näkökulmasta (Arla Ingman). Haastattelu kestää enimmillään tunnin puoleentoista.

Jos sinulle sopii, niin nauhoittaisin mielelläni haastattelun, nauhoituksen tarkoituksena on vain ja ainoastaan transkriboinnin helpottaminen.

Liitteenä haastattelukysymykset

Ystävällisin terveisin

Richard Töyrylä

0400693345

riku_toyryla@hotmail.com

5.3 Bilaga 2, intervjufrågorna

Frågeformulär

1. Namn, titel

2. Berätta lite om din bakgrund, hur länge har du jobbat som inköpare, hur länge har du jobbat på Arla Ingman?
3. Vilken är din utbildningsbakgrund?
4. Vad har du haft för roller under din tid som inköpschef?
5. Beskriv hur inköpet av råmaterial går till.
6. Hur har era inköpsprocesser utvecklats under 2000-talet?
7. Huruvida effekter har utvecklingen av inköpsprocesserna iså fall gett? T.ex. ekonomiska aspekter.
8. Vilka är de största drivkrafterna för utveckling och varför? T.ex. teknologi, mer krävande kunder, leverantörsrelationernas viktighet mm.?
9. Anser du att det kan finnas samband mellan inköparens ålder och inköpsprocesserna, varför?
10. Vad ser du som de största utmaningarna för en inköpare under 2000-talet?
11. Hur ser du på framtiden; möjligheter och hot?
12. Övrigt som du vill berätta angående ämnet?

Kyselylomake

1. Nimi, ammattinimike
2. Kerro hieman taustastasi, kuinka kauan olet työskennellyt ostopäällikkönä, kuinka kauan olet työskennellyt Arla Ingmanissa?
3. Koulutustaustasi?
4. Mitä rooleja sinulla on ollut ostopäällikkönä?
5. Kerro miten raakamateriaalien ostot tehdään.
6. Miten ostoprosessinne ovat kehittyneet 2000-luvulla?

7. Millaisia vaikutuksia ostoprosessien kehityksellä on ollut? Esim. taloudellisia aspekteja.
8. Mitkä seikat ajavat kehitystä voimakkaimmin eteenpäin ja miksi? Esim. teknologia, vaativammat asiakkaat, toimittaja suhteiden tärkeys jne.?
9. Näetkö että ostajan iällä ja ostoprosesseilla voi olla yhteyttä, miksi?
10. Mitkä ovat mielestäsi ostajan suurimmat haasteet 2000-luvulla?
11. Miten katsot tulevaisuutta; mahdollisuuksia ja uhkakuvia?
12. Onko sinulla muuta kerrottavaa aiheeseen liittyen?

5.4 Bilaga 3, Transkribering av intervjun

Intervjutillfälle med Arla Ingman Oy:s inköpschef Sampo Isokoski

Plats: Arla Ingmans kontor i Söderkulla, Kotkatie 34, PL 33

Tid: 27.3.2014 kl. 13.45–15.15

(I= intervjuare och IP= intervjuperson)

I: Nimi ja ammattinimike?

IP: Sampo Isokoski ja ostopäällikkö

I: Kerro hieman taustastasi, kuinka kauan olet työskennellyt ostopäällikkönä, kuinka kauan olet työskennellyt Arla Ingmanissa?

IP: Minä olen ollut ostopäällikkönä meillä 11 vuotta ja Arla Ingmanilla 31 vuotta. Taustana minä olin myynnissä ja 21 vuotta olen ollut edustajana, aluepäällikkönä ja myyntipäällikkönä ja sitten vuonna 2003 minä siirryin firman ostopäälliköksi.

I: Kerro koulutustaustastasi

IP: Yo-merkonomi aikanaan, eli työ on kouluttanut, joskus firman sisällä käyty joku johtamis- ja erikoisammattitutkinto eli tällaisia pieniä on käyty, mutta käytännössä työtehtävissä kouluttautunut ajan mittaan.

I: Eli työn kautta menty eteenpäin

IP: Kyllä, vuonna 2007 Arla osti meidän meijeriliiketoiminnan ja siitä lähtien olen ollut Arlan osto-organisaatiossa. Meillä on sitten siellä ollut talon sisäisiä koulutuksia.

I: Okei, voisitko kertoa enemmän Ingmanin ja Arlan yhteistyöstä?

IP: Meillähän on niin, että minähän tulin ostopäälliköksi Ingman Foodsin aikaan jolloin oltiin Ingmanin suvun omistama yritys, ja silloin meillä oli tässä jäätelötuotantoa ja meijerituotantoa. Sitten 2006 meillä jakautui yritys kahdeksi eri yritykseksi. Eli silloin Ingman Foods nimellä jatkettiin meijeriliiketoimintaa ja jäätelöliiketoiminta keskitettiin Ingman Ice Cream Oy Ab yrityksen alle. Sitten 2007 myytiin meijeriliiketoiminta Arlalle jolloin meijeriliiketoiminnan nimi muutettiin Arla Ingman Oy Ab. Silloin tässä samassa tehtaassa jatkoi jäätelöliiketoiminta Ingmanin suvun omistuksessa, tämä Ingman Ice Cream Oy Ab joka sitten myytiin pari vuotta sitten Unileverille. Eli minä olen tehnyt ostoja sekä Ingman Foods Oy Ab:ssä eli Ingmanin suvun omistaman yrityksen piikkiin ja 2007 vuoden alusta sitten globaalisti Arla global procurement kanssa, eli meillä on globaali osto-osasto meidän pääkonttorissa Århusissa Tanskassa. Eli tässä on ollut kahta erilaista roolia oikeastaan, tällainen niin kuin pelkästään kotimaisen yrityksen ostotoimintaa ja sitten osana globaalia osto-organisaatiota Arlan kautta. Eli aivan, sano taanko toisenlainen rooli sitten vuoden 2007.

IP: Ingmanin aikaan vastasin lähinnä pakkausmateriaalien ja raaka-aineiden hankinnasta, niin tähän meijeriliiketoimintaan kuin myös jäätelöliiketoimintaan. Tein ostosopimukset tavaran toimittajien kanssa, sitten minä tein tilaukset meille ja tarkistin vielä laskutkin, eli siinä mentiin isoista kuvioista aina pieniin yksityiskohtiin. Ja nyt sitten tässä Arla kuviossa olen vastuussa kaikista yrityksen hankinnoista lukuun ottamatta raaka-maitoa koskien Suomen markkinaa. Eli Arlalla on globaali osto-osasto Århusissa meidän pääkonttorissa ja siellä on oma osto-organisaatio joka sitten taas on jakautunut eri ostoyksikköihin. Näitä eri ostoyksikköjä meillä on siellä sellaisia kuin Product related, joka käytännössä tarkoittaa pakkausmateriaaleja ja raaka-aineita eli sellaisia tuotteita

ta jotka on kosketuksessa elintarvikkeeseen. Sitten meillä on Operations services osasto, jossa hankitaan sellaisia asioita jotka esimerkiksi varaosat, koneet, laitteet, investoinnit, logistiikka, huoltopalvelut jne. Sitten meillä on tällainen kuin Business services, jossa hankitaan kaikki lakimiespalveluista konsultointiasioihin, markkinointi on myös siellä, eli kaikki mainostoimistosopimukset, painatussopimukset jne. Sitten meillä on siellä kiinteistöön liittyvät seikat kuten energia, autojen liisaukset ja vastaavat ja myös matkustaminen. Samalla osastolla on myös kaikki IT ja tele hankinnat ja sen alla on Arla Procurement Offices organisaatio johon minä kuulun. Eli tässä organisaatiossa on sitten tietyillä markkina-alueilla, kuten minä Suomessa koordinoin kaikkea tätä hankintaa mitä nämä äsken mainitut osastot tekee, niin koordinoin koko sitä hankintaa Suomen markkinoille. Eli kontrolloin mitkä asiat me liitetään Arlan globaaleihin sopimuksiin ja mikä on Arlan kannalta järkevää hoitaa paikallisesti. Tämän lisäksi huolehdin Suomessa paikallisista tavarantoimittaja yhteyksistä, raportoin sinne Tanskaan niistä ja toisaalta teen sitten yhteisiä hankinta projekteja meidän globaalin hankinnan kanssa. Tämä oli lyhyt kertaus toimenkuvasta, eli sanotaan näin, että minun tarvitsee tietää kaikesta jotain ja tanskalaisten ostajien tarvitsee tietää aina jostain asiasta kaikki.

I: Selvä, kuulostaa todellakin erittäin mielenkiintoiselta ja haastavalta.

IP: Ja sitten nämä organisaatiot on jakautunut sillä tavalla, että esimerkiksi tässä Product related, niin siellä on jokaiselle eri ostoalueelle oma vastuullinen ostaja, että esimerkiksi neste kartongille on oma ostaja, muovipakkauksille oma ostaja, joustopakkauksille oma ostaja, aaltopahville oma ostaja ja sitten hilloille, sokerille ja tämän tyyppisille omat ostajat. Eli puhutaan vastuun jakamisesta, niin sanotuista category buyereista. Täällä on senior category managereita, category managereita ja category buyereita, riippuen vähän mikä kokemus ja vastuualue heille on annettu. Minä teen näiden kaikkien eri alueiden ostovastuullisten henkilöiden kanssa yhteistyötä päivittäin ja näiden henkilöiden kanssa me sitten toteutetaan joko Suomeen koskevia osto tarjouskierroksia, tehdään ostosopimuksia tai sitten koko Arlaa koskevia osto-projekteja. Me saatetaan esimerkiksi kilpailuttaa koko Arlan kaikki, esimerkiksi alumiinikannet, tuhat sata eri designia eri maissa ja silloin me ollaan osa sitä meidän sata kolmekymmentä designia ja sitten mukana tässä kilpailutuksessa ja meillä on tiettyjä projektitiimejä joiden kanssa vedetään näitä meidän kilpailutuksia. Meillä on niin kuin eri tapoja ostaa, että verrattuna sitten tähän Ingmanin aikaiseen hankintaan niin ero on kuin yöllä ja päivällä. Meillä oli Ing-

manin aikaan paljon näitä, että itse tehtiin, kilpailutettiin omilla työkaluilla. Meillä oli yleiset ostoehdot ja tehtiin sopimuksia hyvin usein tavarantoimittajien legal document-sien pohjalta. Mutta nykyään meillä on kaikki nämä työkalut konsernissa eli meillä on omat standardit, eli yleiset ostoehdot eri ostoalueille. Meillä on gordou conduct eli tällaiset menettelyohjeet, eettiset säännöt tavarantoimittajille jossa edellytetään, että he toimivat tietyin tavoin. Eivät muun muassa käytä lapsityövoimaa, noudattaa lakia, noudattavat tasa-arvoa, hoitavat ympäristöasiat ym. Sitten meillä on omat kaikki ostosopimukset eri ostoalueille valmiina, silloin me käytetään näitä meidän omia sopimuskaavakkeita ja tällä tavalla tietysti hallitaan riskejä. Eli siellä on sitten erilaisia pykäläitä ja ostajan ja myyjän velvollisuuksia ja jos jotain tapahtuu, niin kuka korvaa ja mitä ja edellytetään esimerkiksi vastuuvakuutuksia tavarantoimittajalta ym. Se on hyvin koordinoitua meillä nykypäivänä. Sanotaan näin, että meillä koko tapa toimia nykyään on niin kuin erittäin ammattimaista ja aina tehdään erilaiset sopimuspaperit ym. Pyritään saamaan riskit hallintaan.

IP: Ja meillä on sitten tavarantoimittajat luokiteltu erilaisiin kategorioihin. Meillä on hyväksytyt Arlan toimittajat, jolloin he ovat niin sanottuja preferred toimittajia, tällaiset toimittajat ovat meidän Arlan globaalien ostojen hallinnassa, eli siellä on tehty kaikki ostosopimukset ja gordou conductit on allekirjoitettu ja hinnat sovittu globaalisti. Ja sitten meillä on maverick toimittajia jotka ovat tulossa preferred toimittajiksi jossa on neuvotellut kesken ym. Sitten meillä on sanotaanko lokaaleja toimittajia jota kontrolloimme niin kuin markkina-alueita, mutta ne eivät ole vielä preferred toimittajia. Meillä on suuntaus, että me haluamme kaikki toimittajamme preferred toimittajaksi niin, että meillä on silloin nämä sopimukset kunnossa ja riskit minimoitu. Ja sitten meillä on tietysti myös blokattuja toimittajia, eli sellaisia joita me emme käytä ja sitten on vielä black-listed joilta ei saa ostaa mitään.

I: Ovatko ne juuri näitä jotka esimerkiksi eivät ole noudattaneet joitain tiettyjä ehtoja?

IP: Jos joku toimittajamme ei esimerkiksi allekirjoita gordou conductia. Emme ole varmoja käyttävätkö ne lapsityövoimaa tai tuhoavatko ne ympäristöä tai muuta, niin sellaisten toimittajien kanssa me emme halua olla missään tekemisissä ja silloin ne tulevat sinne black-listed listalle. Sanotaan näin, että yleensä Euroopassa kaikki sujuu hyvin mutta kun on tekemisissä kolmansien maiden kanssa, niin on oltava erityisen tarkkana.

IP: Jos ajatellaan ostamisen kehittymistä niin esimerkiksi tällaisissa, nämä gordou conductit, eettiset ja ympäristöasiat ja tämän tyyppiset on huomattavasti suuremmassa roolissa kuin mitä ne olivat kymmenen vuotta sitten. Ja tällainen kestävä kehitys ja vastaavat asiat, eli me haluamme olla varmoja, että meidän tavarantoimittajat toimivat oikein. Ja tällaiset asiat, pykälät, ovat tulleet meidän ostosopimuksiin, niitä korostetaan nykyäänä ihan eri tavalla kuin mitä ennen. Sitten kaikki tällainen, sanotaanpa pakkausmateriaaleissa, kierrätettävyys, uusien käyttö ja tämän tyyppiset asiat vaikuttaa. Aika paljon asiat muuttuneet, pelkkä hinta ei aina ole se tärkein asia, vaan se niin sanottu total cost of ownership, mitä se kokonaisuus sitten meille merkitsee.

I: Miten esimerkiksi tekniikan kehitys on vaikuttanut ostamiseen? Sehän ei ollut vielä niin kehittynyttä 2000-luvun alussa. Nykyäänhän on kaikenlaisia optimointiohjelmiä ynnä muuta.

IP: Tarkoitat näitä ostotyökaluja, meillä on Arlan globaalien ostojen työkalut. Meillä on sellainen oma, meillä oli ensin sellainen 9 step sourcing ohjelma, nykyään se on tällainen 6 step malli, mitä sitten noudatetaan tuolla meidän globaalissa ostossa. Eli siinä on tietyt vaiheet ja tietty työkalu minkä mukaan me edetään näissä hankinnoissa. Siellä kartoitetaan markkinoita ja näin. Meillä on kehittyneet työkalut sitä varten ja siinä on tiettyjä askelmia jota pitkin edetään ostoprosessissa. Emme mene suoraan tarjousvaiheeseen ja katsomaan niitä hintoja, vaan siinä on tällaisia kartoitus vaiheita ja muuta ja on kyselyitä tavarantoimittajille. Sanotaan, että jos me tehdään kilpailutus, niin tavarantoimittaja joutuu jo tiettyjä ennakkoehdotuksia noudattamaan ennen kuin pääsee edes meidän kilpailutukseen mukaan ja näin edespäin. Varmistetaan hyvissä ajoin perusasiat.

IP: Sitten kun tavarantoimittaja hyväksytään, niin meillä on meidän laatuosasto, joka lähettää erilaisia kyselyitä, supplier questionnaires, jossa kysellään ympäristöasioita ja laatuasioita, sertifikaatteja ym. Sitten tärkeimmät toimittajat myös auditoidaan ennen kuin niistä tulee meidän tavarantoimittajia. Myös nämä erilaiset laatu järjestelmät ovat kehittyneet paljon vuosien saatossa ja me tehdään ulkoisia auditointeja meidän asiakaskuntaan ja sitten, jotta heillä on joku tietty laatusertifikaatti, niin heitäkin auditoidaan erilaiset auditointirytykset. Sillä tavalla näiden merkitys on kasvanut 2000-luvulla aivan oleellisesti.

I: Miten tämä asiakaslähtökohtainen tuotanto on kehittynyt? Onko tällaista havaittavissa esimerkiksi sesonkituotteessa tai muotituotteessa?

IP: Se vaihtelee tuotteista, jos me ostetaan pakkausmateriaaleja, niin ensinnäkin niiden täytyy mennä meidän koneiden läpi. Otetaan esimerkiksi jugurttipikari, niin sitten tiettyjä pikareita, jos volyyymi on tarpeeksi suuri, niin voidaan tehdä taylormaid pelkästään meille. Silloin tavarantoimittaja valmistaa muotin haluamallamme tavalla. Painatukset ovat aina meidän, mitä purkin päälle painetaan, nämä on meidän tekemiä siihen ja tavarantoimittajan rooli on esimerkiksi tehdä se pikari muotti ja ajaa se muoto ja painaa se aineisto siihen kiinni, mutta itse se painotusaineisto on meidän.

IP: Jos mennään raaka-aineisiin, niin esimerkiksi jossain hilloissa meidän kohdalla on paljonkin, melkein kaikki hillot ovat taylormaid meille. Eli kehitellään eri tuotteita, haetaan eri makuprofiileja ja muita. Niin silloin yhteistyössä meidän tuotekehitysosaston kanssa tavarantoimittaja kehittää sen hillon rakenteen ja maun meidän tuotteisiin ja Suomen markkinoille sopivaksi. Sen jälkeen kun se on saatu valmiiksi, niin yhteisesti lähdetään tähän fyysiseen ostoon. Osto on aika paljon sitä, että me tehdään yhteistyösopimuksia meidän tavarantoimittajien kanssa ja niiden puitteissa me kehitetään yhdessä meille tuotteita. Se riippuu tietysti vähän eri alueista, että raaka-aineilla on vähän erilainen kuin pakkausmateriaalilla tai sitten jos ostat kuljetuspalvelua tai siivousta tai vaikka cateringia, niin siellä on ihan erilaiset vaatimukset. Se on tämän osto sourcing alueen luonne joka ratkaisee, että mitä me niin kuin tarvitaan. Ostatko hilloa tai palvelua, niin kaikilla on ne omat vaatimuksensa. Asiakkaat nykypäivänä, tavarantoimittajamme kuuntelevat paljon meitä ja haluaa palvella. Kilpailutilanne on niin kova nykyään, että kyllä pääsääntöisesti meillä tavarantoimittajat mielellään tekee näitä taylormaid tuotteita meille ja haluaa kuunnella asiakasta. Meillä on se etu, että kun me ollaan osa tätä isoa Arlan osto-organisaatiota, niin jos meillä on vähän pienempikin tarve, niin silti meitä kuunnellaan aika hyvin, koska me edustutamme taas aika suurta yritystä. Ja sillä on potentiaalia muissakin maissa kuin vain täällä Suomessa.

IP: Tärkeimpien toimittajien kanssa me tehdään yleensä pitkäaikaisia sopimuksia, useamman vuoden ostosopimuksia.

I: Ovatko nämä pitkäaikaiset sopimukset yleistyneet nykypäivänä verrattuna vaikka 2000- luvun alkuun?

IP: Kyllä ne ovat yleistyneet. Nykyään meillä on ostoprojekteja, että me ensin kilpailutetaan tietyn ostoalueen toimittajat ennen kuin me tehdään sopimus. Eli nämä ovat yleensä tällaisten kilpailutusten tuloksia missä sitten on meille Arlalle paras vaihtoehto valittu. Ja sen toimittajan kanssa sitten tehdään tätä pidempiaikaista yhteistyötä ja sitten aika ajoin tehdään uusia kilpailutuksia. Kilpailuttaminen on kanssa kehittynyt aika paljon tässä vuosien mittaan ja se on kanssa niin kuin tullut aktiivisemmaksi. Sanotaan niin, että kaikki nämä dokumentaatiot tuotteen ympärillä ovat kehittyneet. Kaikki vaatimuksenmukaisuustodistukset, tuotetieto lomakkeet, eri sertifiikatit, niin niitä me vaaditaan ja oikeastaan siinä on se, että me haluamme pitää koko ajan siitä laadusta kiinni ja välttää riskejä.

I: Miten usein te käytte läpi toimittajianne?

IP: Periaatteessa päivittäin. Sanotaan näin, että meillä on niin monta eri osto aluetta. Isompien tavarantoimittajien kanssa meillä on niin tiivis tämä yhteistyö, että me käydään koko ajan sitä ja sitten meillä on toimittajien kanssa tällaisia säännöllisiä yhteistyöpalavereja ja sitten he raportoivat niitä meille tänne Suomeen ja globaaliin ostoon mitä me olemme niiltä ostettu ym. Sitten meillä on tällainen, kun me heidän toiminnan laatua seuraamme, niin näissä raporteissa on mm. toimitusvarmuusprosentteja ja tämän tyyppisiä. Meillä on tietyt tavoitteet tehty heidän kanssaan ja me seuraamme yhdessä niitä. Meillä on esimerkiksi vuosineljänneksittäin raportointia tai puolivuositain riippuen vähän tapauksesta. Sitten me seuraamme heidän toimituskykyään ja laatua. Sitten meillä on oma reklamaatio, claim portaali, meidän järjestelmässä. Jos esimerkiksi Suomessa tulee jokin reklamaatio, niin me syötetään se tähän portaaliin ja silloin meidän globaalit ostajat näkevät, että Suomessa on tällaisia valituksia tältä yritykseltä, Ruotsissa tuollaisia, Tanskassa tuollaisia jne. Eli näin meillä on kokonaiskuva siitä toimittajasta koskien reklamaatioita oman järjestelmämme kautta. Eli tällaisetkin järjestelmät on kehittynyt vuosien mittaan hyvin paljon kun tekniikka on kehittynyt. Voidaan eri maiden asioita kerätä yhteen kun me ollaan samassa SAP:issa, koko tämä sähköposti ym. Olemme kehittäneet sellaisia työkaluja, että me pystymme globaalistikin seuraamaan toimittajia. Sitten me tehdään tällaisia ostoprojekteja, että me voidaan valita vaikka, otetaan esimerkiksi pikarit koko Arlalle, niin valitaan alue jonka kanssa tehdään globaali, niin sanottu total cost of ownership projekti, missä sitten katsotaan kaikki Arlan tehtaat mitä ne käyttävät, kuinka paljon, millä hinnalla, ketkä on toimittajat ja koordinoidaan

yhteen ne. Sitten lähetetään kyselyitä toimittajille, haluavatko ne osallistua meidän kilpailutukseen, volyymit ovat näin ja näin ja näin edespäin. Silloin tutkaillaan tällaisia ostoalueita kerrallaan todella syvällisesti. Meillä voi olla globaali projektiryhmä missä on jäseniä eri maista, sitten käydään läpi koko sitä kehitystä, koko ostostrategia tuoter ryhmälle, mitä me haluamme. Haluammeko yhden tai kaksi toimittaja per maa, tai kolme tai mikä on niin kuin meidän strategia miten me lähdetään eteenpäin. Tämä vaihtelee ostoalueiden mukaan ja minkälaisia tuotteita hankitaan. Nämä ovat tällaisia syväluotavia hankintaprojekteja. Me voidaan jopa pyytää tavarantoimittajiamme ideoimaan, että minkälaisia esimerkiksi kustannusten säästöjä voidaan saada tietyissä tuoter yhmässä, korostetaan yhteistyötä. Tämä on hyvin kehittynyttä hommaa ja joissain tapauksissa meillä saattaa olla vaikka yksi globaali toimittaja ja joissain tapauksissa meillä saattaa olla useampia. Riippuu niin monesta seikasta, minkälainen markkinatilanne on, paljonko toimittajia on ja minkälainen konekanta meillä on eri maissa ja näin edespäin

I: Peilataan vielä tähän ostoprosessin, niin voisitko kertoa yksityiskohtaisesti jonkun ruokatuotteen ostoprosessista, ihan alkuvaiheesta sinne asiakkaalle asti? Miten toimitusketju etenee?

IP: Otetaan esimerkiksi, että halutaan saada uusi jogurtti markkinoille. Lähtee siitä, että meillä on tietty ideointitapa jolla etsitään mitä kuluttaja hakee, mitä kuluttaja haluaa. Ensin haluamme tietää, että minkälaisen jogurtin kuluttaja haluaa ja sitten meillä on tietynlainen tällainen ryhmätyöskentely, missä meillä on eri osastoilta ihmisiä ja tehdään ideoita ja tehdään vaikka kuluttaja tutkimuksia. Minkälainen sen jogurtin pitää olla, minkälainen makuprofiilin pitää olla ja näin, kysellään kuluttajilta ja tehdään yhteistyötä. Meillä on tietty ideointiprosessi.

IP: Sitten kun me ollaan saatu tietää minkälainen jogurtin pitää olla, esimerkiksi pehmeä, lempeän kesäinen, pakkauskoko tietynlainen jne. Niin sitten tuotekehitys alkaa yleisten ideoiden perusteella kehittää tuotteita ja siinä sitten meillä on tietty tavarantoimittajaverkosto. Me voidaan vaikka pyytää viideltä eri hillovalmistajalta näytteitä, kertoa, että me halutaan tiettyä makuprofiilia, tavarantoimittajat antavat meille ehdotuksia. Meille saattaa tulla vaikka kolmekymmentä eri hillonäytettä monelta toimittajalta ja sitten niitä aletaan analysoida, että olisiko tämä hyvä siihen ja niin edelleen. Sitten katsotaan kaikki, sopiiko se meidän reseptiuriin. Tuotekehitys tekee kokeita ja näin edespäin.

Sieltä sitten pikku hiljaa alkaa löytyä ne maut mitkä pääsee jatkoon. Tietyissä vaiheessa ruvetaan katsomaan mihin pakkaukseen tuote pakataan ja siinä vaiheessa liittyy mukaan meidän markkinointi joka kehittää tuotteisiin painatusaineiston, mitä purkin päällä näkyy, mitä me haluamme kertoa kuluttajille. Siinä vaiheessa on päätetty muun muassa pikarin malli ja muoto. Tuotteen perustiedot tulee tuotekehitysosastolta ja markkinointi päättää designin. Ja osto-osasto on neuvotellut näille hinnat kaikille, me ollaan saatu tietyt ennusteet kuinka paljon me tulisimme ostamaan ja niille sitten neuvotellaan hinnat meidän nykyisiltä tai sovituilta tavarantoimittajilta, yleensä meillä on tämän tyyppisille asioille jo tehty nämä toimittaja sopimukset mutta sitten neuvotellaan yksittäisten tuotteiden hinnat. Kun tuote on valmis ja kaikki raaka-aineet jotka tuote sisältää niin osto tekee tarvittavat hankinta sopimukset kyseisten tavarantoimittajien kanssa. Eli tällainen tuote (jugurtti) saattaa sisältää hilloa, maitoa, stabilointiaineita tai vastaavia, sokeria, alumiinikantta, muovipikaria, aaltopahvialustaa millä ne kuljetetaan kauppoihin ja näin edespäin, niin kaikki nämä täytyy kehittää ja ostaa ennen kuin tuote on valmis tuotantoon. Eli yhdessä tuotteessa saattaa olla kymmenenkin erilaista asiaa jota siihen tarvitaan ostaa ennen kuin se voidaan pakata. Tämä on aika moninainen sillä lailla ja silloin meillä saattaa olla yhdessä tuotteessa lähemmäs kymmenen eri toimittajaa ennen kuin meillä on kaikki se raaka-aine määrä. purkit, pikarit, hillot ja kaikki valmiina tuotantoon varten. Sanotaan, että tämä on aika iso kokonaisuus vaikka sitten kuluttaja vain ostaa sen yhden jogurttipurkin. Sitten me lanseerataan näitä valmiita tuotteita kolme kertaa vuodessa markkinoille, eli me eletään niin kuin miten meidän asiakkaat toimii. Ja Suomessahan on kaksi isoa, eli Kesko ja S-ryhmä jotka vastaavat yli 80 % tästä markkinasta. He lanseeraavat uusia tuotteita markkinoille kolme kertaa vuodessa, syyskuun alussa, helmikuun alussa ja toukokuun alussa. Ja sitten lanseerausjaksoihin kohdistetaan tietysti uusien tuotteiden markkinointitulemiset ja sitten joudutaan tietysti ostossa hyvissä ajoin ennen lanseerauksia hankkimaan nämä tuotteet ja varmistaa, että meidän tuotannolla on tarvittava määrä tuotteita valmistusta varten. Minun rooli tässä on enemmänkin se, että minä koordinoin näitä ostosopimuksia ja hintoja, eli lähinnä sitä, että mistä yrityksistä me ostetaan ja millä hinnalla. Sitten meillä on tuotekehitysosasto, joka kehittää tuotteen reseptiä ja tuoteryhmäpäälliköt markkinoinnista, jotka ovat vastuussa pakkauksen ulkoasuista ja siitä, että mihin pikariin tuote pakataan. Oston rooli on tässä enemmän minun puolella ostosopimusten laatiminen ja hintojen sopiminen. Ja sitten meillä on suunnitte-

luosasto joka suunnittelee tehtaan tuotannot, milloin tehdään mitäkin tuotetta. Ja siellä on sitten tällaisia sisäänostajia jotka tekee itse ne tilaukset sinne tavarantoimittajille.

I: Eli raakamateriaalien tilaukset?

IP: Kyllä. Tilaukset perustuu tuotantotarpeisiin mitä meillä sitten kyseisenä aikana tarvitsee tehdä. Eli tässä on oikeastaan kaksi eri aihetta, eli toinen on tämä, että me tehdään nämä hankintasopimukset ja toinen on sitten itse se fyysinen ostaminen. Sitten saattaa olla, että esimerkiksi joissain painetuissa materiaaleissa niin me olemme voineet sopia esimerkiksi tavarantoimittajan kanssa, että okei, me painetaan näitä kolme miljoonaa pikaria. Mutta me emme osta niitä heti tänne, vaan sitten tavarantoimittaja painaa ja tekee ne omaan varastoon ja sitten me sieltä otetaan kotiinkutsuja meidän tuotantotarpeen mukaan. Ja maksetaan sitten aina se kotiin kutsuttu määrä toimittajalle. Muuten meillä ei millään riittäisi nämä varastotilat jos me jouduttaisimme kaikki ottaa kerralla kotiin. Mutta se vaihtelee toki tuotteittain, mutta aika paljon on tällaista, että me ei voida tällaista, tai meidän tapauksessa raaka-aine varastot on niin pieniä, että me ei voida tehdä niin, että tavarantoimittaja valmistaisi tänne meidän varastoon tuotteita ja laskuttaisi sitä mukaan kun meidän tuotanto on niitä käyttänyt. Eli tällaisia niin sanottuja VMI-systeemejä vaan meillä kun ei ole tätä varastotilaa niin meillä oikeastaan sitten aika usein tavarantoimittaja tekee sinne omaan varastoonsa ne tuotteet. Siitä varastosta me tehdään sitten kotiin kutsuja tänne. Tämäkin on muuttunut tässä vuosien mittaan, eli sinun ei tarvitse nykypäivänä sopia, että otat kaiken heti kotiin, vaan sen tuotantotarpeen mukaan pyörittää tätä tavaravirtaa.

I: Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät seikat ostamisen kehityksessä 2000-luvulla?

IP: Meillä on kehittyneet selkeät työkalut miten tätä hankintaa tehdään. Tietotekniikka on kehittynyt valtavasti. Ihan tähän fyysiseen ostoon, niin meillä on SAP-järjestelmät nykyään ja panemme tilaukset SAP:in kautta ja järjestelmä lähettää sen tavarantoimittajalle. Silloin meillä on kaikki tilaukset samanlaisten ostotilauskaavakkeiden pohjalla, meillä on ostotilausnumerot jolloin me pystymme jäljittämään tilauksia meidän järjestelmästä missä ne menevät. Sitten ne on linkitetty meidän laskuihin, eli kun tavarantoimittaja laskuttaa, niin sillä on samat numerot. Eli me pystymme jäljittämään näitä aivan eri tavalla kuin ennen. Järjestelmät on kehittynyt.

IP: Itse tämä hankinta, ennen näitä hankintasopimuksia, niin meillä on nämä työkalut kuin 6-step sourcing niin tämän tyyppiset hankintatyökalut ja apuohjelmat millä kartoitetaan koko alaa ja yrityksiä ym. Sanotaan näin, että tällaiset työkalut millä hankintaa tehdään ja suunnitellaan, ovat kehittyneet tosi paljon. Se ei ole enää sitä, että tuohon tulee myyjä joka sanoo, että minulla olisi tällaista tavaraa sinulle ja tavaraa maksaa x-summan rahaa, vaan se on enemmän järjestelmällistä koordinoitua toimintaa. Sitten kaikki spesifikaatiot ja tämän tyyppiset vaatimuksen mukaisuudet ovat kehittyneet paljon. Me tiedämme hyvin tarkasti mitä me haluamme ja mistä materiaalista ja millä lailla ja mitkä laatuvaatimukset pitää täyttyä. Kyllä tämä tietotekniikka on luultavasti suurin muutos. Se on antanut meille niitä työkaluja jolla hallinnoidaan koko palettia.

IP: Sitten itse ostoprosessit meillä on kehittynyt siinä, että meillä on tullut tämä globaali osto-organisaatio tähän mukaan. Eli meidän ei tarvitse enää täällä paikallisesti tehdä kaikkea, vaan me voimme hyödyntää meidän verkostoja sieltä osto-osastolta ihan eri tavalla ja sitä asiantuntemusta mitä siellä on. Se on auttanut paljon. Sitä kautta kun meillä on nämä yhteiset työkalut, niin me pystymme keräämään yhteiset volyymit yhteen eri maista ja saada ostovoimaa ja muuta sinne tavarantoimittajaan päin. Pystymme olemaan paljon isompi asiakas niille, kuin pelkästään tämä yksi meijeri täällä. Se antaa tietysti tavarantoimittajille volyymia ja mahdollisuutta hinnoitella tuotteet meille ihan eri tavalla kuin ennen. Nykyään ostaminen ei ole sellaista kerran ja karkuun ja oli hauskaa, vaan se on pitkäjänteistä yhteistyötä.

I: Kuulostaa mielenkiintoiselta. Millaisia vaikutuksia kehityksellä on ollut?

IP: Nyt kun me olemme pystyneet hyödyntämään meidän työkaluja ja analysointivälineitä, niin olemme löydetty paljon enemmän säästökohteita. Sitten olemme pystyneet volyymin kautta nostamaan meidän ostovoimaa ja sitä kautta olemme saatu edullisempia hintoja. Sitten tämä koko globaali ostaminen on tuonut merkittäviä säästöjä eri alueilla. Jos vertaan siihen vanhaan malliin kun me olimme tällainen paikallinen, siis Euroopan mittapuussa paikallinen toimija, eli pelkästään Suomen markkinassa toimiva yritys, niin verrattuna niihin ostoehtoihin ja hintoihin kyllä meillä on erittäin valtavia säästöjä tullut globaalin hankinnan kautta. Lisäksi siihen, että meillä on hyvät työkalut millä koordinoidaan tätä hankintaa. Sitten on toinen, että kaikki tällaiset varastonkierrot ja tämän tyyppiset ovat kehittyneet paljon. Meillä ei se varasto kauaa tuossa raaka-aine

varastossa seiso, vaan se tulee ja menee ja rullaa tämä itse fyysinen kotiin kutsu järjestelmä. Kyllä siihen tämä tietotekniikka on antanut mahdollisuudet, että me pystymme seuraamaan meidän ennusteita ja tuotantoa ja tavarantoimittajan toimitusrytmiä. Pystymme koordinoimaan eri tavalla.

I: Sekin tietenkin säästää kun on nopeammat varastonkierrot ja on vähemmän sitoutunutta pääomaa.

IP: Kyllä, pääoma ei sitoudu sinne varastoon, vaan liukuu tuotantoon ja näin edespäin, niin se on kyllä ollut merkittävää meillä. Kyllä tämän globaalisuuden kautta, vierineitten vuosien kohdalla, niin tämä hintakehitys on ollut meille myönteinen. Tarkoitan, että me olemme pystyneet antamaan tavarantoimittajalle paljon suurempia volyymeja kuin pelkästään tämä meidän meijerivolyyymi. Se on tietysti auttanut heitä hinnoittelemaan tuotteensa kustannustehokkaammin.

I: Miten te mittaatte kehitystä tai säästöjä oston suhteen? Tarkoitan esimerkiksi DuPont mallia tai vastaavaa.

IP: Meillä on omat mittarit. Meillä on tietyt tavoitteet ja mittarit millä niitä seurataan. Sitten meillä on jopa sellaisia mittareita, että katsotaan vaikka kuinka paljon meidän ostoista on ostettu meidän preferred suppliereiden kautta. Me mitataan keskimääräistä maksuaikaa mitä olemme saaneet tai mikä meillä on tavarantoimittajan puolelta meille. Mitataan reklamaatioiden määrää verrattuna ostoihin per toimittaja, toimitusvarmuutta. Sitten me mitataan ihan yksittäisiä säästöjä tuoteryhmittäin, tuotteittain, että paljonko olemme saaneet tässä ostossa. Meillä on monta eri tapaa mitata. Ihan yleisellä tasolla niin kyllä näitä mittareita on. Sitten meillä voi olla tiettyjä projekteja, missä mitataan projektien tuomia hyötyjä. Se voi olla energiansäästöä, on hankittu joku kone ja sitä kautta saatu energiaa säästettyä. Kaikki ei ole sitä hintaa, vaan siinä on paljon muutakin. Tietysti kun meillä on niin erilaisia ostoja, niin on myös eri ostoalueiden mittareita.

IP: Sitten meillä on tällainen Business plan. Joka vuodeksi tehdään oma Business plan ja siellä on sitten ostollekin tiettyjä tavoitteita joita seurataan pitkin vuotta. Ja tiettyjä projekteja ja muita ja sitten me seurataan miten ne kehittyvät ja mitä säästöjä sieltä tulee. Ne vaihtelevat vuosittain. Sitten meillä on tätä globaalia seurantaa. Minä esimerkiksi joka vuosineljännes raportoin globaaliin ostoon, että minkälaisia ostoprojekteja meillä

on ollut mikä niiden kustannus on ollut ja paljonko niistä on tullut säästöjä. Me myös raportoidaan pääkonttoriinkin päin. Toinen raportointi meillä on tuotanto ja logistiikka puolelle minkä alla tämä osto on, niin näistä meidän projekteista. Tämä on tällainen kaksisuuntainen seuranta.

I: Kehitystä on tapahtunut monessa muodossa, niin mitkä asiat ajavat kehitystä voimakkaimmin eteenpäin?

IP: Yksi on se, että kilpailutilanne on sellainen, että meidän on oltava mahdollisimman kustannustehokkaita

I: Niin, kilpailutilanne sen kun kovenee koko ajan

IP: Kyllä, ja toisaalta sitten, niin nykyinen taloudellinen tilanne mikä meillä muutenkin on, niin kyllähän kustannustehokkuus on yksi asia joka vie eteenpäin. Sitten tietysti meidän asiakkaat ovat nykyään yhä vaativampia myös, jolloin meidän täytyy vastata heidän tarpeisiin ja se antaa meille taas täällä tiettyjä, sanotaanko, paineita tänne hankintaan päin. Esimerkiksi private level tuotteet ovat kehittyneet paljon, niin silloin meidän täytyy näitä edullisempia raaka-aine tuotteita löytää näihin ja sitten toisaalta tällaiset merkkituotteet ja muut ovat kehittyneet ja myös kuluttajan tarpeet. Pelkkä makuvaihto ei enää riitä, vaan tarvitsee olla jotain muutakin siinä tuotteessa ja silloin saattaa tulla esimerkiksi sellaisia raaka-aineita jotka ovat vähän erikoisempia ja näin edespäin. Kyllähän ne niin kuin tuo sitä uutta toimittajakuntaakin meille ja toisaalta sitten toinen on, että meidän tekninen puoli esimerkiksi pakkauslinjoissa, niin nykyään vaaditaan enemmän joustavuutta. Ei ole niin, että tehdään yhtä tuotetta viisi päivää ja sitten vaihdetaan, vaan tuote vaihtoja on joka päivä ja monta. Eli markkina on pirstoutunut sillä tavalla, että tuotelukumäärä on kasvanut suhteessa enemmän kun se volyyymi. Se aiheuttaa sen, että meidän täytyy koko ajan olla muuntautumiskykyisiä ja seurata miten markkina kehittyy. On tullut laktoosittomat tuotteet, vähälaktoosiset, on tullut enemmän ruoanvalmistus tuotteita ja muita tämän tyyppisiä meijerialalle. Yhtäkkiä esimerkiksi rahkat lähtevät nousemaan, tällä hetkellä proteiinirahka on ihan viimeistä huutoa ja muutama vuosi sitten semmoisesta ei ollut tietoaakaan. Markkina kehittyy ja se miten me vastataan siihen on tärkeää.

I: Niin, asiakkaan ja kuluttajan vaatimustaso on koko ajan nousemassa. Eivät tyydy vähimpään.

IP: Kyllä, meidän kuluttajat ja asiakkaat vaativat. Meillä on kahdenlaisia asiakkaita. Meillä on nämä kauppaketjut jonne me joudumme ensin myymään meidän tuotteet ja sitten me joudumme vielä markkinoimaan ne sinne kuluttajille, että kuluttaja ostaa ne. Tämä on tällainen kaksivaiheinen homma, että ensin me tietysti halutaan, että ne löytävät sen meidän valikoimapeiton sieltä myymälöistä ja sitten vielä tietysti, että kuluttaja käy hakemassa ne sieltä. Se tietysti vaatii ostossa sen, että meillä täytyy olla laadukkaita tuotteita, esimerkiksi joku painoteknologia ja painojälki on oltava hyvä ja muutenkin laadukas. Kun kuluttaja näkee sen yhden jugurttipurkin kaupan hyllyssä, niin siinä on viisikymmentä muuta siinä vieressä, niin haluamme, että käsi käy juuri siinä meidän purkissa. Se vaatii tietysti aina tällaista omaa teknistä puolta. Välttämättä esimerkiksi joku halpa pikari, niin vaikka se olisi halpa, niin jos se ei myy siellä hyllyssä, niin joutuu panostamaan siihen laatuun enemmän ja erottua hyvällä tavalla ja näin edespäin. Nämä kaikki vaatii ostolta sen oman roolinsa, että me saadaan nämä hankittua oikeaan aikaan ja kilpailukykyisellä hinnalla. Toimittajasuhteet ovat tärkeitä, nykypäivänä ehkä tuolla asiakaspinnassa, niin tällaiset henkilökohtaiset suhteet ja vastaavat, niin niiden rooli hieman vähenee. Enemmän on yrityksen väliset kaupat ja on kilpailutuksia ja osto on myös siinä mielessä raakakin, että tavarantoimittaja voidaan vaihtaa vaikka siellä olisi todella mukavia ihmisiä. Taloudelliset ja laadulliset aspektit menevät etusijalle. Ainoa tietysti on se, että kyllä me laatua yhä enemmän ja enemmän seurataan ja vaaditaan meidän toimittajilta. Hinta ei ole ainoa tekijä, vaan kyllä tässä ovat nämä laatu, ympäristöasiat, eettiset asiat ja tämän tyyppiset jotka nostaa rooliaan hankinnassa.

I: Näetkö, että ostajan iällä ja ostoprosesseilla voi olla yhteyttä? Onko iästä hyötyä vai onko vanhan kaartin vaikea sopeutua uuteen, tietynlaista kaavoihin kangistuneisuutta? Että, jos esimerkiksi on tehnyt jotain tiettyä asiaa kaksikymmentä vuotta yhdellä tavalla, niin onko vaikea muuttaa toimintatapojaan tehokkaampaan suuntaan?

IP: Sanoisin, että ostossa pysyvin olotila on muutos. Tässä tapahtuu koko ajan. Ostajan iällä on se hyvä puoli, esimerkiksi minä olen 55-vuotias, niin kyllä kokemuksella on iso merkitys. Samoja virheitä ei tehdä montaa kertaa. Esimerkiksi kokemuksen kautta hallitsee teknologian ja eri materiaalit ja laadut. Niitä ei ihan päivässä opi, tässä on niin laa-

ja tämä repertuaari. Täytyy osata ottaa uusia oppeja ja oppia uusia asioita koko ajan. Toisaalta ostoprosessit on muuttunut, eli täytyy olla muuntautumiskykyinen ja sellainen, että omaksuu uusia asioita. Kansainvälisyyttä, kielet, tekniset asiat ja tämän tyyppiset, niin sanoisin, että kokemuksella on todella iso merkitys neuvotteluissa ja tällaisissa asioissa, se tuo tietynlaista varmuutta. Se tietysti riippuu siitä, että mikä rooli sinulla on ostoprosessissa. Paljon on varmasti yrityksiä, jossa on ostossa vanhempia kavereita, jotka ovat niihin rooleihin kangistuneita, mutta esimerkiksi meidän tapauksessa, kun meillä on tällainen globaali dynaaminen nopeasti toimiva yritys, niin eivät siinä kauaa ihmiset pysy remmissä jos ei tässä hommassa pärjää. Nykyään tämä oston rooli on ehkä kasvanut tässä koko yrityksen organisaatiossa sillä tavalla, että on huomattu, että täältä tulee niitä säästöjä ja täällä on sellaista kehitettävää asiaa. Ostoskontaktipinta on aika iso, että kun teet yhteistyötä tuotekehityksen kanssa, markkinoinnin kanssa, myynnin kanssa, tavarantoimittajien kanssa, muiden meijerien kanssa ja näin edespäin, myös ihan talon johtoa myöten. Verkosto on todella iso ja nämä sidonnaisryhmät kenen kanssa toimitaan, on laaja. Kyllä kokemuksella on iso merkitys. Mutta sitten jos esimerkiksi teet pelkästään kotiinkutsuja, niin siinä ehkä se rooli on erilainen. Ostatko vain valmiita tuotteita jotka myydään täällä eteenpäin vai ostatko raaka-aineita ja kehität koko tuotteen, niin siinä on erilaisia ostoalueita. Sanoisin, että ikä on eduksi.

I: Hyvä, hypätään seuraavaan kysymyksen. Mitkä näet suurimpina haasteina ostajalle tai ostopäällikölle kuten sinä 2000-luvulla?

IP: Suurimmat haasteet ovat varmasti minun tapauksessani se, että miten nopeasti pääsi tällaisesta perheyritys mallista siihen globaalin hankinta prosessiin mukaan. Se on vaitanut paljon sitä, että ei ole voinut jäädä paikoilleen pyörimään, vaan on täytynyt opiskella nämä uudet ostotyökalut, hankintatyökalut, koko tämä uusi tapa toimia. On täytynyt muuttua aika paljon siitä, mitä joskus aikaisemmin oli ja pysyä kehityksen mukana, osata käyttää ostotyökaluja. Ennen tein suomenkielisiä sopimuksia jotka olivat pari sivua pitkiä, nyt teen englanninkielisiä sopimuksia missä voi olla viisitoista liitettä ja se nippu on kaksi senttimetriä paksu pino englanninkielistä tekstiä ja siinä on kaikenlaista lakitekstiä mukana. Riskien hallinta ja tällainen, niin niiden rooli on kasvanut valtavasti ja sitä kautta tämä koko sopimusbyrokratia, sopimustekniikka, sopimustekstit ja vastaavat tämän tyyppiset, niin niiden hallinta on tietysti ollut haasteellista. Se on minulla ollut haasteellista mutta myös hyvin antavaa ja toisaalta sitten kun meillä nämä asiat ovat

kunnossa, niin sitten se ostaminenkin on paljon helpompaa. Sanotaan, että kyllä nyky-päivänä näiden sopimusten merkitys riskienhallinnassa ja vastaavissa on aivan oleellinen. Sitten jos jotain sattuu, niin meillä on sopimukset voimassa kuka korvaa mitä, millä ehdolla ja kaikki tämän tyyppiset asiat on valmiina. Kaikki on kartoitettu, että tavarantoimittajalla on vastuuvakuutukset ynnä muut kunnossa. Jos jotain tapahtuu, niin meidän tuotantovolyymit ovat niin isoja, niin vahinkojen taloudelliset arvot on merkittäviä. Silloin ostosopimuksissa kaikki asiat on täytynyt olla ja valmiiksi sovittuna ja kirjallisissa kansioissa.

I: Pyrkii minimoimaan tappiot.

IP: Joo, kaikki tällainen, että on tarkistettu vaikka tavarantoimittajien jatkuvuussuunnitelma, jos esimerkiksi tehdas palaa, niin miten siitä sitten jatketaan. Pitää katsoa monesta eri näkökulmasta monta asiaa. Riskien hallinta on keskeistä. Kuten aikaisemmin puhuimme, niin hinnan lisäksi on lukuisia muita asioita joiden täytyy olla kunnossa.

I: Mennään viimeiseen kysymykseen. Miten katsot tulevaisuutta? Mahdollisuuksia ja uhkakuvia.

IP: Minä näen oikeastaan tulevaisuudessa vain mahdollisuuksia. Sanotaan, että tällainen globaali yhteistyö tässä ostossa, niin sen rooli tulee vieläkin kasvamaan. Siinä en näe muuta kun pelkkää positiivista. Meillä kun on näin, kun organisaatio on sellainen, että Suomessa on yksi joka koordinoi näitä, niin myös Suomen toiveita kuunnellaan siellä meidän globaalissa hankinnassa. Se ei ole sitä, että pääkonttori määrää kaiken, että jouduin ostamaan vähän kalliimmalla huonompaa tavaraa kun pääkonttori käski. Meillä on rakennettu tämä sillä tavalla, että meillä on täällä niin kuin loppukäyttäjien luona tällaisia niin kuin minä esimerkiksi täällä Suomessa, niin me pystymme vaikuttamaan meidän hankintaan ja tekemään yhdessä tiiminä näitä asioita. Ei niin, että joku määrää jossain ja sitten me vain täällä tehdään niin kuin isovelji käskee. Tämän yhteistyön kehittäminen on iso mahdollisuus vielä jatkossakin, jolloin sitten pystytään yhdistämään globaalit ostostrategiat ja paikalliset tarpeet.

IP: Uhkakuvana on tietysti se, että jos tällainen ei toimi, saattaa tyhmiä päätöksiä tulla tehtyä, niin se on semmoinen mitä vastaan pitää taistella. Sanotaan näin, että tämä globaali hankinta olisi hyvin lähellä myös tätä loppukäyttäjää. Tiedetään ennen kaikkea, jos

me tehdään joku päätös, että mitä se vaikuttaa täällä meijeritasolla ja lattiatasolla. Mutta näen kyllä ostolla pelkkiä mahdollisuuksia käytännössä.

I: Mielenkiintoista, eli valoisat on näkymät ainakin tällä hetkellä.

IP: Kyllä, uhkakuvat ovat sitten tietenkin näitä jos tulee joku katastrofi jossain tuolla pitkin maailmaa, koska niitäkin on ollut, että miten se vaikuttaa toimintaan. Ehkä myös sitten se jos hankinta menee enemmän kolmansiin maihin, Kiinaan, Afrikkaan ja vastaaviin, niin miten eettiset asiat ja vastaavat pystytään kontrolloimaan. Eli lapsityövoimat, epäinhimilliset olosuhteet jne. Se on ehkä sellainen, että näitä järjestelmiä täytyy vieläkin kehittää sitä mukaan kun tämä hankinta menee vielä enemmän globaalimmaksi.

I: Okei. Nyt rupeamme olemaan loppusuoralla. On ollut todella mielenkiintoista haastatella sinua ja olen tyytyväinen haastattelun antiin.

I: Onko sinulla vielä jotain lisättävää aiheeseen liittyen?

IP: Osto on erittäin mielenkiintoinen alue. Jos ajattelee esimerkiksi sinun tulevaisuuttasi, niin tässä on työntekijälle paljon annettavaa ja onnistumiset näkyy heti säästöinä tai hyvinä tuotteina ja muina. Tämä ei ole pelkästään sitä, että kysytään paljonko tuo mak saa, vaan tämä on iso prosessi ja liittyy moneen osa-alueeseen yrityksessä ja sillä lailla tämä on hyvä näköalapaikka koko firmankin toimintaan. Tietysti jos olet tällainen, että teet kotiinkutsuja jollain osastolla, niin siinä se rooli on hieman erilainen. Mutta sanotaan tällainen ostopäällikön rooli, missä näet koko kokonaisuuden, niin tämä on erittäin mielenkiintoista ja mukavaa työtä.

IP: Suosittelen lämpimästi tätä alaa, kehittymisen askeleita on vielä otettava myös vielä nykypäivänä. Sanotaan näin, että ainakin meidän talossa meillä on erittäin hyvin riskejä kartoitettu. Esimerkiksi jokainen tuoteryhmä mitä me ostetaan, pakkausmateriaaleista raaka-aineisiin, niin mitä eettisiä riskejä tuoteryhmille on ja mitä laadullisia riskejä. Meillä on sitten jaettu ne high, low ja medium ryhmiin ja sitten näiden riskikartoitusten mukaan olemme kartoittaneet niiden sisällä olevat yritykset keneltä me ostetaan ja sitä kautta tietysti tämä meidän sopimustekniikka ja kaikki nämä vaatimukset mitä me haluamme heidän laatujärjestelmistään ja näin, niin voidaan sitten kontrolloida hyvin kaikkea. Tämä on tällaista riskien hallintaa tämä hankinta nykypäivänä.

I: Kiitos paljon tästä haastattelusta, sain kattavan paketin tietoa ostamisesta elintarvikkealalla ja tästä on hyvä jatkaa eteenpäin.

