

RUOKA- JA JUOMATUOTTEEN OSTOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN – ISS PALVELUT OY

Tero Tirkkonen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdonkoulutusohjelma

2015



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtaminen

<p>Tekijä tai tekijät Tero Tirkkonen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi RHM21</p>
<p>Raportin nimi RUOKA- JA JUOMATUOTTEEN OSTOTOIMINAN KEHITTÄMINEN - ISS PALVELUT OY</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Markku Halmeenmäki</p>	
<p>Strategisesti suunnitellulla elintarvikkeiden ostotoiminnalla on suuri merkitys ravintola-alan yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. Ravintola-alalla ostotoimen tärkeimpinä tehtävinä voidaan pitää hankintalähteiden määrittämistä ja ostotarpeiden kartoitusta, sekä näiden kahden yhteen sovittamista yrityksen omien ostotoimintojen kanssa. Näiden strategisten tehtävien jälkeen on raaka-aine ostoista vastaavien helpompi toimia kustannustehokkaasti, ja samalla he huomaamattaan parantavat yrityksen tulosta</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on ISS Palveluiden ruoka- ja juomatuotteen ostotoiminnan kehittäminen. Työ toteutettiin produktiivisena opinnäytetyönä ISS Palveluiden hankintaosaston kanssa. Hankintaosaston projekti toteutettiin yhteis-pohjoismaisessa yhteistyössä. Projektin tarkoituksena oli löytää yhdessä elintarvikealan toimijoiden, tukkujen ja muiden pohjoismaiden ruokailupalveluiden kanssa konkreettisia säästöjä ostotoimintaan ja ostotoiminnan kehittämiseen. Projekti alkoi huhtikuussa 2014 ja projektin implementointi tapahtui syyskuussa 2014. Aiheen merkitys toimeksiantajalle oli suuri, sillä projektin tavoitteena oli saada aikaan merkittävät säästöt yrityksen raaka-aineostoissa. Tavoitteita ei työssä voida eritellä, niiden sisältämien salauspidettävien yksityiskohtien vuoksi.</p> <p>Projektityötä varten tapasimme ravintola-alan tukkutoimijoita, joiden kanssa ideoitiin säästökeinoja. Analyysien ja yhdessä käytyjen neuvottelujen jälkeen projektissa päästiin konkreettisiin säästötuloksiin. Ruokailupalveluiden ostotoimintaan liittyviä kustannuksia havainnoitiin ja analysoitiin yrityksen sisäisessä käytössä olevia raportteja hyväksi käyttäen. Projektin myötä ISS Palveluiden ostoissa saavutettiin asetetut tavoitteet, joita yrityssalaisuuden vuoksi voida työssä eritellä.</p>	
<p>Asiasanat Ostotoiminta, ostostrategia, kilpailuttaminen, tilaaminen, logistiikka</p>	

Degree programme

<p>Authors</p> <p>Tero Tirkkonen</p>	<p>RHM21</p>
<p>The title of thesis DEVELOPING FOOD AND BEVERAGE PURCHASING PROCESSES - ISS SERVICES LTD</p>	<p>Number of pages and appendices 44 + 2</p>
<p>Supervisor(s)</p> <p>Markku Halmeenmäki</p>	
<p>Strategically planned food and beverage purchase activities have a great impact on the competitiveness and profit margin of a catering company. In the restaurant purchasing process the most integral tasks include identifying purchase needs, finding suppliers and integrating these activities into the company operation. After executing these strategic initiatives it will be easier for the food purchasing department to operate more cost-effectively and inadvertently increase business performance.</p> <p>The aim of this bachelor's thesis is the development of ISS Services Food and Beverage food purchasing process. The thesis is functional and it is carried out in collaboration with ISS Services procurement department. The Procurement Division project was carried out in Nordic co-operation. The purpose of the project was to identify opportunities for clear savings in purchasing in collaboration with food business operators, wholesalers and other Nordic catering business operators. The project started in April 2014, and the implementation of the project took place in October 2014.</p> <p>For the project work, we met with restaurant industry wholesale agencies with whom we brainstormed opportunities for savings. After extensive analysis and discussions tangible areas for savings were identified. The costs related to catering service purchasing activities were observed and analyzed utilizing internal company reports. As a result of this project the goals set for ISS Services purchase activities were achieved.</p>	
<p>Key words Purchasing,</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysten ostotoiminta	3
2.1	Ostostrategia	5
2.2	Operatiivinen ostotoiminta	7
2.3	Ostotoiminnan prosessit	9
2.4	Käytännön ostotoiminta.....	10
2.4.1	Toimittajien valinta ja seuranta	10
2.4.2	Tarjouspyyntö ja tarjous	12
2.4.3	Kilpailuttaminen	13
2.4.4	Ostosopimus	15
2.4.5	Tilauksen tekeminen	16
2.5	Ostotoiminnan kulut.....	16
2.6	Ostojen hallinta.....	19
2.7	Riskienhallinta.....	23
3	ISS Palveluiden ruoka- ja juomatuotteen ostojen kehittämisprojekti.....	25
3.1	ISS Palvelut Oy.....	25
3.2	Toimialakatsaus ostojen näkökulmasta	27
3.2.1	ISS Ruokailupalveluiden ostojen lähtötilanne.....	28
3.3	Projektin vaiheet.....	29
3.3.1	Projektin valmistelu ja aikataulu	30
3.3.2	Lähtötilanteen selvittäminen	31
3.3.3	Strategian määrittely	33
3.3.4	Sisäisten ja ulkoisten ideoiden luonti	34
3.3.5	Tarjousten valmistelu ja toteutus.....	36
3.3.6	Neuvotteluiden valmistelu ja toteutus	38
3.3.7	Implementointi ja kontrollointi	40
4	Yhteenveto ja pohdintaa	42
4.1	Oppimisprosessin tarkastelu	44
	Lähteet.....	46
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

Ravintola-alan kustannusten nousun vuoksi yritysten kannattaa panostaa ostotoiminnan kehittämiseen. Ostotoimen keskeisenä tarkoituksena on tuoda lisäarvoa niin asiakkaille kuin ostavalle yritykselle. Ravintola-alan ostotoimen tärkeimmät tehtävät ovat hankintalähteiden määrittäminen ja ostotarpeiden kartoitus, sekä näiden toimintojen yhteen sovittaminen yrityksen omien tehtävien kanssa. Näiden strategisten tehtävien jälkeen on raaka-aine ostoista vastaavien helpompi toimia kustannustehokkaasti, ja samalla he huomaamattaan parantavat yrityksen tulosta. Etenkin henkilöstöravintoloiden toiminnan jatkuvuus perustuu kustannustehokkaalle päivittäiselle työlle, jota hyvin suunniteltu ja toteutettu ostotoiminta voi tukea.

Ostotoimen tehtävä on kartoittaa yrityksen ostotarpeet sekä etsiä tehokkaat, kilpailukykyä edistävät, osaavat ja luotettavat hankintalähteet. Samalla ostotoimen tulee toimia niin, että molemmat osapuolet saavat ostoista hyödyn. Suuremmissa yrityksissä tätä tehtävää hoitaa ammattiosastajat tai hankintaosasto, joilla on asiantuntijuutta asiantunteudesta vaativasta ostotoimesta. (Koivisto ja Ritvanen 2007, 111–112.)

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on ISS Palveluiden ruoka- ja juomatuotteen ostotoiminnan kehittäminen. Ostotoiminnasta syntyy aina kuluja, jotka on selvitettävä silloin kun pyritään löytämään mahdollisia säästötoimenpiteitä. Opinnäytetyön kannalta on erittäin olennaista tuntea ostotoiminnan eri vaiheet ja etenkin niistä kertyvät kulut. Näitä aiheita käydään lävitse opinnäytetyön teoriaosassa.

Toimeksiantajana työlle toimii ISS Palvelut Oy (liite 1.). Opinnäytetyö toteutettiin produktityyppisenä kehittämishankkeena, jonka parissa osallistuin ISS Palveluiden hankinnan projektiin. Projektin mallina käytettiin ISS Palveluissa vakiintunutta käytäntöä ja projektipohjaa. Projektin tarkoituksena oli löytää yhdessä elintarvikealan toimijoiden, tukkujen ja muiden pohjoismaiden ruokailupalveluiden kanssa konkreettisia säästöjä ostotoimintaan ja ostotoiminnan kehittämiseen. Projekti on alkanut huhtikuussa 2014 ja projektin implementointi oli syyskuun 2014 lopussa. Aiheen merkitys toimeksianta-

jalle oli suuri. Produktiosan tulos, ostotoiminnan kehittäminen, on tarkoitettu vain toimeksiantajan omaan käyttöön sen sisältämien luottamuksellisten tietojen vuoksi.

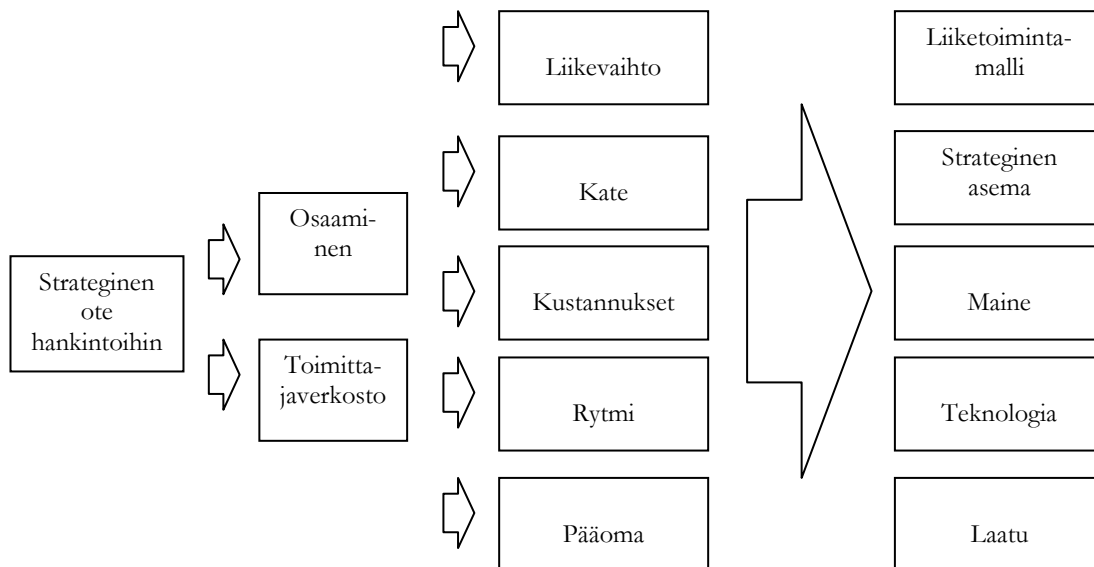
2 Yritysten ostotoiminta

Seuraavassa käydään läpi yritysten ostotoiminnan prosessit vaiheittain, ostostrategian merkitys, operatiivinen ostotoiminta, ostojen kulut sekä ostojen ja riskien hallinta.

Työn tavoitteena on havainnoida kuinka tärkeä merkitys oikein suunnitelluilla ostotoimilla on yrityksen liiketoiminnalle. Tämän vuoksi on hyödyllistä tutkia, millainen rooli ostotoiminnalla on yritysten toiminnassa ja millaisia muita vaikutuksia ostotoiminnalla on raaka-ainekustannusten lisäksi. Koiviston ja Ritvasen (2007) mukaan ostotoiminnalla on tärkeä rooli yritysten toiminnassa, sen päätehtävänä ja tarkoituksena on tuoda lisää arvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Ostajina voivat toimia niin yksityinen henkilö, yritys kuin julkinen organisaatio. (Koivisto ym. 2007, 32.)

Onnistuneella ostotoiminnalla voidaan parantaa yrityksen tiedonsaantia uutuustuotteista sekä tulevista lanseerauksista. Tällöin tilaajien on helpompi valmistautua tulevaisuuden haasteisiin. Samalla onnistunut ostotoiminta voi mahdollistaa yhteistyön tavaran-toimittajien kanssa parantaen ja varmistaen halutun laadun, sekä oikein rytmitetyt tavaran-toimitukset (Ritvanen 2008, 33.)

Ritvasen, Inkiläisen, von Bellin ja Santalan (2011) mukaan liiketoiminnassa ostoilla on erittäin merkittävä rooli. Esimerkiksi teollisuusyrityksissä ostettujen tuotteiden ja palvelujen osuus liikevaihdosta on tavallisesti 60–70 prosenttia. Ostojen osuus vaihtelee paljon riippuen yrityksen koosta ja toimialasta. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 35.) Koivisto ja Ritvanen (2007) lisäävät, että ostotoiminta on yrityksen ulkopuolista hankintaa ja näiden hankintojen osuus on usein suomalaisista yrityksissä jopa 70–75 prosenttia liikevaihdosta. Tästä on tehtävissä huomio, että ostoilla on yritysten tuloksen teon kannalta todella huomattava merkitys. (Koivisto ym. 2007, 32)



Kuvio 1. Ostojen vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25).

Edellä olevan kuvion mukaisesti, oikein suunnitelluilla ostoilla on tehostetun toiminnan kautta mahdollisuus vaikuttaa suoraan yrityksen liikevaihtoon, katteeseen, kustannuksiin (mm. henkilöstö, ostot), rytmiin (mm. varastonkiertoon) ja pääomaan (mm. sidottuun pääomaan). Osto-osaaminen yhdistettynä asiakastyytyvää lisääviin toimittajavalintoihin, voivat lisätä yrityksen liikevaihtoa samaan aikaan kustannus-tason laskiessa. Lisäksi osto-osaaminen ja toimittajaverkoston valinnat vaikuttavat mm. yrityksen maineeseen alalla sekä sen käyttämään teknologiaan ja liiketoimintamalliin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25–27.)

Gadde ja Håkansson (2007) kiinnittivät kirjassaan erityishuomiota tavarantoimittajien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Henkilökohtaisilla kontakteilla, ammattimaisuudella ja henkilökemioilla on ostotoimintojen kannalta suuri merkitys toimittajan ja ostajan keskinäiseen luottamukseen (Gadde & Håkansson 2001, 107). Sakki (2003) kirjoittaa vastaavanlaisesta yhteistyöstä tavarantoimittajien kanssa siten, että yrityksen henkilökunnan motivaatio, ammattitaito ja yhteistyökyky vaikuttavat toimittaja-asiakasyhteistyön onnistumiseen. Samalla yrityksessä tulee toteuttaa yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, ennakkoon sovittujen ehtojen mukaan. Kun henkilöstölle tarjotaan riittävät työkalut päivittäisten prosessien toteuttamiseen, mutta heillä ei ole riittävä motivaatiota toteut-

taa niitä yrityksen omien ohjeiden mukaisesti, niin sillä on myös negatiivinen vaikutus toimittaja-asiakassuhteeseen. (Sakki 2003, 45.)

2.1 Ostostrategia

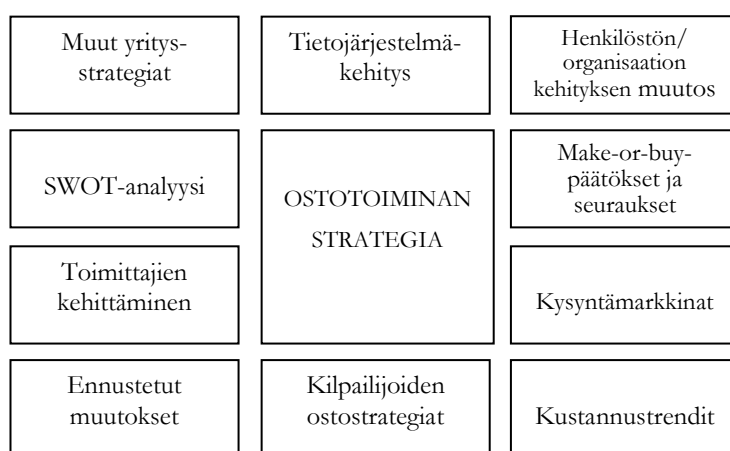
Ostostrategian tulee pohjautua yritystason strategiaan ja sillä pyritään saavuttamaan yrityksen asettamat päämäärät sekä ohjaamaan yrityksen rajallisten resurssien käyttöä. Tällöin ostojen strateginen hallinta parantaa mahdollisuuksia vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strategisessa ostotoimessa on tärkeää proaktiivisuus eli ennakointi. Proaktiivinen ostotoimi perustuu arvonluomiseen ja siinä korostetaan etenkin tiedonkulun merkitystä, jolloin ajoissa saadun tiedon perusteella voidaan ohjata yrityksen toimintaa, kehittää sitä pitkäjännitteisesti sekä samalla hallita siihen liittyviä riskejä. (Haapanen, Lindeman, Vepsäläinen 2005, 216; Ritvanen ym. 2011, 31.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 113–118) kirjoittavat, että ostamisella on selkeä yhteys yrityksen kilpailuetuun ja tämän vuoksi ostoja tulisi tarkastella yhä enemmän strategisesta näkökulmasta. Sakin (2003, 133) mukaan hankinnoilla voidaan saada aikaan lisäarvoa asiakkaalle, mistä johtuen ostojen pitäisi sisältyä omana osana yrityksen strategia kokonaisuutta. Ostostrategian keskittyessä toimittajayhteistyön kehitykseen sekä parhaiden kumppaneiden löytämiseen, voivat yhteistyön osapuolet keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Sen sijaan Ritvanen (2008, 9) esittää, että ostostrategian tarkoituksena on päästä asetettuihin tavoitteisiin. Tämän tulee tapahtua kuitenkin siten, että jokainen ostotapahtuma on yksilöllinen ja strategian pitää kyetä muuntautumaan erilaisten tilanteiden ja ostotapahtumien mukaan. Yrityksen asettamat tavoitteet, nykytila, hankintapolitiikka sekä itse ostotapahtuma määrittelevät lopputuloksen. Juhantilan (2004) mukaan, ostostrategiaa asetettaessa voidaan hyväksi käyttää yritysstrategian avulla kerättyä tietoa esimerkiksi markkinoiden mahdollisuuksista, käyttäytymisestä ja riskeistä. Ostostrategian luominen helpottaa liiketoimintaan kuuluvan verkoston keräämistä, jolloin liiketoimintaan liittyvät tavoitteet on mahdollista saavuttaa. On miltei mahdotonta kehittää yritykselle kokonaan optimoituja hankinnan toimintamalleja, jotka ovat vain projektiluontoisia. Ostostrategian tulee olla joustava muuntautuakseen jatkuvasti eriytyvässä liiketoimintaympäristössä. Koska toimittajat ja asiakkaat ovat aina

omanlaisiaan, ei ole mahdollista käyttää vain yhdenlaista strategiaa koko ostokentällä. (Juhantila 2004).

Strategisesti suunnitelluilla ostoilla voidaan taata yrityksen kustannustehokkuus. Kustannustehokkuus toimii yrityksen sisäisen tehokkuuden mittarina, sallien parannukset. Yritykselle on kuitenkin tärkeä, että valittu strategia luo tasapainon ulkoiselle sekä sisäiselle tehokkuudelle, jottei niiden kokonaisuus hämähärry yrityksen liiketoiminnassa ja saavutetussa kilpailuedussa. (Sakki 2003, 144–145.) Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet ja sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä toimia mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti (Saari 2004, 243).

Ostostrategian pitää olla koko organisaation tavoitteiden mukainen, sekä olla linjassa kaikkien yritykselle asetettujen strategioiden kanssa (Koivisto & Ritvanen 2007, 139–140). Seuraavassa kuviossa esitetään muuttujat jotka vaikuttavat ostotoiminnan strategiaan.



Kuvio 2. Ostotoiminnan strategiatekijät (Koivisto & Ritvanen 2007, 142).

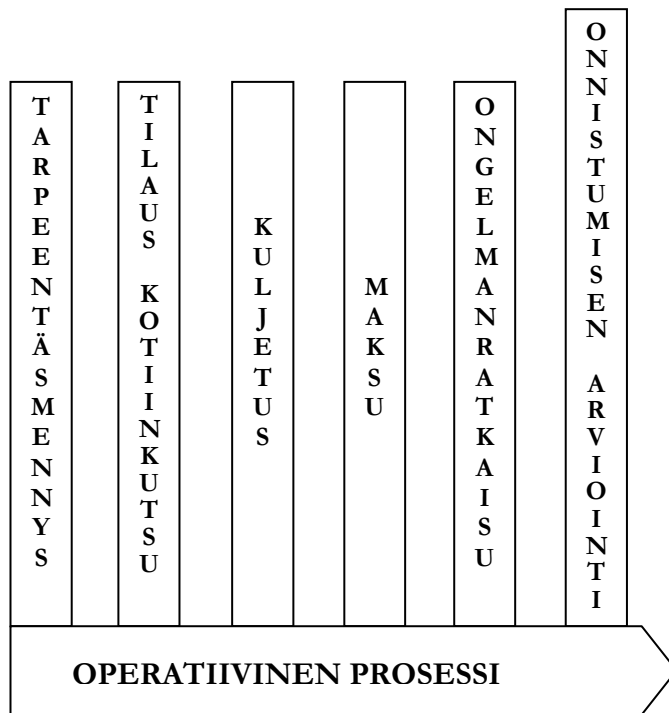
Edellä olevan kuvion mukaisesti, ostostrategiaa havainnoidessa tulee siitä löytyä tietojärjestelmän, henkilöstön ja organisaation kehitykseen liittyvät muutokset. Yrityksen tulee päättää tuotetaanko valittu tuote tai palvelu itse vai ostetaanko yrityksen ulkopuolelta. Samalla tulee pohtia mitä seurauksia tehty päätös tuo mukanaan. Kysynnän muutokset sekä tulevaisuuden kustannustrendit tulee ottaa huomioon ostostrategiaa laati-

sa. Ympärillä olevien kilpailijoiden ostostrategioista tulee olla selvillä, jotta kilpailukyky säilyy ja samanaikaisesti pitää kiinnittää huomiota siihen millaisia muutoksia toiminnassa on ennustettavissa. Toimittajasuhteiden suunniteltu ja määrätietoinen kehittäminen voi tuoda kilpailuetua yritykselle. Yrityksen omia heikkouksia ja vahvuuksia selvitetään SWOT-analyysillä, ja samalla perehdytään ulkoisen ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiiin. (Koivisto & Ritvanen 2007, 142–144).

2.2 Operatiivinen ostotoiminta

Operatiivinen ostotoiminta sisältää kaikki ostamisen liittyvät arkirutiinit, kuten tilaamisen, laskujen tarkastamisen ja toimitusvalvonnan. Operatiivisessa ostamisessa korostetaan ostohintoja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Strategisen ostotoimen ollessa proaktiivista eli ennakoivaa, niin vastaavasti operatiivinen ostotoiminta on reaktiivista eli reagoivaa. Yritys joka toteuttaa reaktiivista ostamista ei halua vähentää varastoitavien tuotteidensa tai toimittajiensa määrää, koska yritys näkee ne keinoina hallita yrityksen riskejä. (Logistiikan maailma 2013; Ritvanen, ym. 2011.)

Operatiivisen ostamisen prosessi on yksi osa kolmesta ostotoiminnan prosessista. Kaksi muuta ovat: strategia- ja toimittajamarkkinoiden hallintaprosessit. Seuraavassa kuviossa kuvataan operatiivisen ostamisen prosessit.



Kuvio 3. Operatiivisen ostotoiminnan prosessit (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 65).

Edellisen kuvion mukaisesti operatiivisen ostamisen prosessi alkaa yrityksen tarpeen täsmennyksellä sekä jatkuu tavarankäytön tilauksella ja kotiinkutsulla, kuljetuksella, maksulla ja ongelmien ratkaisulla. Lisäksi operatiivisessa ostamisessa osallistutaan yhdessä muiden ostotoimintojen kanssa onnistumisen arviointiin. (Iloranta & Pajunen & Muhonen 2008, 65.)

Koivisto ja Ritvanen (2007, 139) kirjoittavat, että yritysstrategian mukaan organisaatio pyrkii tekemään oikeita asioita, kun sen sijaan päivittäisessä toiminnassa tekemisen huomio on asioiden oikein tekemisessä (Koivisto ja Ritvanen 2007, 139). Sakin (2003, 45) mukaan yrityksen tulisi ensin panostaa ostostrategiaan ja oikeiden asioiden tekemiseen. Sen jälkeen kun yrityksen strategia on määritelty ja päämäärä on selvillä, voidaan paneutua asioiden tekemiseen oikein eli operatiiviseen toimintaan. (Sakin 2003, 45.)

2.3 Ostotoiminnan prosessit

Aminoffin, Hyppösen & Pajunen-Muhosen (2004) mukaan ostotoiminnan prosessit ovat jaettavissa neljään erilliseen tasoon. Ostoihin liittyvät tasot ovat: logistinen prosessi, sopimusprosessi, strategisen prosessi ja johtamisprosessi. Ostojen logistinen prosessi alkaa havaitusta tarpeesta jatkuen siten, että tämä havaittu tarve tulee lopulta täytettyä. Samalla kaikki kyseiseen ostoon liittyvät operaatiot tulee suoritettua loppuun. Tärkeimpinä oston logististen prosessien osia ovat mm. ennustaminen, tarpeen muodostaminen, tilauksen informaatiovirrat, toiminnot jotka kuuluvat materiaalivirtoihin (esim. toimituksen valvonta, tavaran vastaanotto sekä varastointi) ja maksuliikenteen virrat. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2004)

Osana sopimusprosessia, yrityksen tarpeen lopputuloksena syntyy hyväksytty ja käytönotettu ostosopimus. Sopimusprosessin alussa pitää määrittää yrityksen tarve, tarpeen standardisointi sekä valikoimasuunnittelu. Tämän jälkeen tulee löytää ja hyväksyä toimittajat, joille lähetetään tarjouspyynnöt, sekä joiden kanssa valmistellaan ja käyttöön otetaan sopimukset. Muun muassa myyntiä, logistista prosessia, jakelua ja markkinointia varten on mahdollista muodostaa erillisiä sopimuksia. Lisäksi sopimusprosessin myötä alkavat hahmottua sopimukseen ja toimittajiin liittyvät seurantaprosessit. (Aminoff, yms. 2004.)

Hankintoihin liittyvien yleisperiaatteiden valmistelua voidaan pitää ostojen strategisen prosessin tärkeimpänä tehtävänä koko yrityksen strategisella tasolla. Nämä yleisperiaatteet ovat sellaisia, mitkä eivät vaihtelee toimittajakohtaisesti. Oston strategisen prosessin osa-alueet sisältävät toimittajasuhde- ja logistiikkastrategian luomisen, ostotoimen strategioiden valmistelun sekä yrityksen strategiaprosessiin osallistumisen. (Aminoff, yms. 2004.)

Johtamisen prosessit pitävät sisällään muut ostamisen liittyvät toiminnot. Tärkeimpinä johtamisprosessiin kuuluvia alueita ovat yhteiset tietovarastot, tulostittarit, seuranta sekä kehitystyö. Myös muut ostotoiminnan hallinnan-, kehittämisen- ja yleisjohtamisen prosessit kuuluvat johtamisen kategoriaan. (Aminoff, yms. 2004.)

2.4 Käytännön ostotoiminta

Todellisessa elämässä ostotoimintaan kuuluu paljon muutakin kuin tilaamista ja tavarankuljetusta. Käytännön ostotoiminta pitää sisällään myös tavaravirtoihin kuuluvan tiedon siirtämistä, kuten esimerkiksi tuotetietojen ja tilauksien siirrot. Kiinteänä osana käytännön ostotoimintaa, tai siihen liittyvää logistiikkaa, kuuluu rahallinen hallinnointi, kuten esimerkiksi ostolaskut. Käytännön ostotoiminnan prosessi ei ole pelkästään yksittäinen toiminto, jonka avulla tavaraa kuljetetaan eteenpäin tavaravirrassa, vaan prosessi kulkeutuu yrityksessä usean eri vastuualueen läpi. Samalla se on yhtä suuri osa yrityksen markkinointia kuin materiaalitointia. Prosessi muodostuu useasta toisistaan eriytyvästä työtehtävästä, sekä mahdollistaa yrityksen ydintoimintojen toteutumisen. (Sakki 2003, 23–24.)

Vajanaista tai kokonaan puuttuvaa ostotoiminnan ohjausta pidetään usein puutteena ostaja-toimittaja välisessä yhteistyössä. Tiedonkulkuun liittyvät ongelmat vaikuttavat suoraan suunnitelmalliseen tavarankuljetukseen, vääristäen ja hankaloittaen sitä. Tarvittavan informaation tulee liikkua ostavan yrityksen sisällä siten, että tavarantoimittajat ja yrityksen asiakkaat myös saavat tarvittavat tiedot. Oikein ajoitettu ja suunniteltu tiedonkulku lisää yrityksen toimintaedellytyksiä sekä mahdollisesti luo sille lisäarvoa. (Sakki 2003, 51.)

Käytännön ostotoiminta sisältää ostoihin valmistavat vaiheet ja varsinaisen tilaamisen. Valmistavia vaiheita ovat mm. tarpeen havainnointi, toimittajien valinta, kilpailuttaminen, sopimuksen kirjoittaminen. Seuraavissa kappaleissa pureudutaan käytännön ostotoiminnan vaiheisiin tarkemmin. Vaiheista tarkastellaan opinnäytetyön kannalta tärkeimpiä.

2.4.1 Toimittajien valinta ja seuranta

Arvioitaessa toimittajia on lähtökohtana usein kilpailukeskeisen ajatustapa. Kilpailukeskeinen ajatustapa perustuu siihen, että kilpailuttamalla on mahdollista saada suurin mahdollinen hyöty omalle organisaatiolle. Ajatustavassa oletetaan tuotteen tai palvelun olevan kaikilla tarjoajilla niin samankaltaisia, että niiden merkitystä hinnan muodostu-

misessa pidetään vähäisenä. Tällöin ei ole mitään syytä etsiä muita tehokkaampia toimittajia. Kyseistä ajatustapaa on hyvä käyttää myös silloin, kun hankittavan kohteen arvo on vähäinen verrattuna siihen, kuinka paljon resursseja toimittajien syvällisempi vertailu vaatisi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 253.)

Usein oletetaan, että toimittajat haluavat palvella kaikkia asiakkaita, joita vain on löydettävissä. Yleensä tilanne on näin, mutta joskus toimittajilla on käytössä enemmän valtaa ja he voivat valita itse haluamansa asiakkaat. Tällainen tilanne voi syntyä, kun toimittajalla on hallussaan monopoliasema tai lähes monopoliasema. Lisäksi tällainen tilanne voi syntyä, kun markkinoilla on väliaikainen puute jonkin tuotteen osalta. Tällöin toimittajat valitsevat yleensä suurimmat asiakkaat, jotka maksavat enemmän tai, joilla on pitkän aikavälin sopimus. (Waters 2003, 234.)

Hankintatoiminnassa on nykyään usein tarkoitus päästä pitkäaikaisiin ja läheisiin suhteisiin toimittajien kanssa. Tämä väistämättä ohjaa yritystä vähäiseen toimittajien määrään. Vaihtoehtoisia toimittajia tulisi kuitenkin aina olla, sillä muuten yritys on helpommin vahingoittuva. Jos jonkin tärkeän tavaran ainoa toimittaja törmää taloudellisiin ongelmiin tai muihin ongelmiin, voi koko yrityksen tuotanto pysähtyä. Tällaista tilannetta voidaan välttää ostamalla samaa materiaalia usealta kilpailevalta toimittajalta. Kuitenkin yksittäiseltä toimittajalta ostamisen etuja ovat esimerkiksi läheinen yhteistyösuhde kaikkien osapuolien sitoutuminen suhteen onnistumiseen, mittakaavaedut ja paljous alennukset, helpompi kommunikointi sekä vähentyneet hallinnan kustannukset. Usealta toimittajalta ostamisen etuja ovat esimerkiksi kilpailu toimittajien välillä, osaamisen ja innovaation lisääntyminen sekä riippumattomuus vain yhdestä toimittajasta. (Waters 2003, 233–234.)

Vaihtoehtoisia toimittajia kannattaa, jotta yritys ei olisi liian riippuvainen yhdestä toimittajasta. Vaihtoehtoisten toimittajien etsimiseen tulee käyttää vähän aikaa esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa tuotteen arvo on pieni, olemassa on vain yksi mahdollinen toimittaja tai silloin, kun neuvotteluihin ei ole aikaa. Yritykset voivat käyttää enemmän toimittajia silloin, kun he haluavat välttää mahdolliset toimituksiin liittyvät ongelmat. (Waters 2003, 233–234.)

Toimittajan säännöllisen seurannan avulla seurataan, miten toimittaja täyttää yrityksen tarpeen ja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Toimittajan seuranta on tarpeellista riippumatta siitä, kuinka syvää yhteistyötä toimittajan kanssa tehdään. Monissa yrityksissä toimittajien seuranta ja toimittajan suorituksen mittaaminen tehdään vain subjektiivisesti ilman kirjallista pitkäaikaista dokumentointia ja historiatietoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 336.) Jos toimittaja ei täytä tarvetta tai ei toimi sovittujen ohjeiden mukaisesti, on ostajan keskusteltava toimittajan kanssa mahdollisista muutoksista tai alkaa etsiä uusia toimittajia. Tarkoitus ei ole korvata jo olemassa olevaa toimittajaa, vaan kehittää tätä, sillä uuden toimittajan hankkiminen on hyvin aikaa ja resursseja vievä prosessi. Seuraamalla ja mittaamalla toimittajan toimintaa on löydettävissä alueet, jotka tarvitsevat muutoksia. Kun uutoksia vaativat alueet on löydetty, niin ostaja ja toimittaja sopivat keinoista saavuttaa parannukset. Tavoitteena on siis toimittajien jatkuva kehittäminen. (Waters 2003, 235–236.)

2.4.2 Tarjouspyyntö ja tarjous

Kun riittävä määrä sopivia toimittajia on löydetty, on yrityksen otettava heihin yhteyttä ja selvittävä tarjoavatko toimittajat sitä mitä yritys heiltä hakee, sekä ovatko yritykset kiinnostuneet jatkoneuvotteluista. Kun nämä ehdot täyttyvät, aloitetaan neuvottelut toimittajan kanssa yleensä tekemällä ensimmäiseksi tarjouspyyntö. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 259.)

Tarjouspyyntö laaditaan siten, että niistä yksiselitteisesti käy ilmi hankinnan sisältö, laatu, laajuus, hankinnan keskeiset ehdot ja hankintamenettelyn sisältö ja vaiheet. Tarjouspyynnön perusteella yritysten on pystyttävä arvioimaan soveltuvuuttaan, mahdollisuuttaan ja kiinnostustaan ehdokkaina tai tarjoajina. Tarjouspyyntö laaditaan kirjallisina, jotta tarjoajien tasapuolinen tiedonsaanti ja kohtelu turvataan. Tarjouspyynnön tulee olla niin selkeä, että tarjouspyynnön perusteella annettavat tarjoukset ovat vertailukelpoisia. (Suomen kuntaliitto 2014.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012) kirjoittavat, että tarjouspyynnöt jotka laaditaan kiireessä ovat yleensä liian avoimia tai vaihtoehtoisesti rajattu turhan tarkkaan. Tarjouspyynnön ollessa liian avoin, voivat tarjoukset olla toisistaan täysin erilaisia ja siitä syystä hankalasti vertailtavissa toisiinsa. Rajauksen ollessa

liian tarkka, on mahdollista, että ostava yritys menettää osan toimittajien tarjoamista mahdollisuuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 251.)

Tarjouspyynnön sisältö ja muoto ovat aina tilanteen mukaan valittavissa. Hyvässä tarjouspyynnössä on kuitenkin kohtia, joiden kuuluu tulla esille selkeästi. Näistä oman yrityksen esittely, prosessiin liittyvät tärkeät päivämäärät ja määräajat, hankittavan tuotteen laatuvaatimukset ja ominaisuudet, sekä vaadittujen ominaisuuksien kuvaus esiintyvät toistuvasti ostotoimintaan liittyvässä kirjallisuudessa. (Pekkala & Pohjonen 2007, 24; Rosendahl 2001, 34.) Ei ole kuitenkaan lainkaan tavatonta, että usein tarjouspyyntöä tehtäessä riittävinä toimenpiteinä koetaan yrityksen tarpeiden määrittely, tarjouspyynnön lähettäminen sekä toimitusehtojen asettaminen. Edellä olevien vaillaisten toimenpiteiden perusteella ostavat yritykset odottavat toimittajilta edullista tarjousta ja nopeaa vastausta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 247.)

Yritysesittely tarjouspyynnön yhteydessä on hyvä keino tuoda esiin mahdollisen sopimuksen kannalta suotuisia asioita omasta yrityksestä. Tarjouspyynnön yhteydessä yrityksellä on mahdollisuus määritellä yrityksestä kerrottavat asiat ja samalla voidaan korostamaan yritykselle tärkeitä asioita. Heti tarjouspyynnön alussa olevalla ja oikein suunnitellulla yritysesittelyllä voidaan vaikuttaa tavarantoimittajien päätöksiin siitä että, kuinka paljon resursseja kyseisen tarjouspyynnön käsittelyyn on hyvä käyttää. Yrityksen aktiivinen markkinointi ja esille tuonti kannattaa etenkin jos tarjouspyynnön lähettäjä on toimittajalle entuudestaan tuntematon. Tuntemattomammista yrityksistä saapuneet tarjouspyynnöt eivät useinkaan saa niin suurta huomiota toimittajien keskuudessa. Valmistellessa tarjouspyyntöä tulee sen muotoseikkoihin ja sisältöön paneutua mahdollisimman tarkasti, sillä epäselvät ja huonosti muotoillut viestit antavat yrityksestä väärän kuvan. On mahdollista, että toimittajat eivät vastaa lainkaan huonosti valmisteltuihin tarjouspyyntöihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 242–244)

2.4.3 Kilpailuttaminen

Toimitusketjun ja ostotoiminnan säännöllinen kilpailuttaminen on ollut perinteisesti keino oman yrityksen toiminnan tehostamisessa. Kilpailutuksella löydetään toimittajista edullisin vaihtoehto ja se pakottaa kaikkia toimittajia kehittämään toimintaansa kustan-

nustehokkaampaan suuntaan. Kilpailuttaminen on tehokkainta, kun eri toimittajavaihtoehtoja on useita ja ne kaikki tarjoavat samankaltaisia palveluita. Perinteisen kilpailutusmallin taustalla on oletus siitä, että markkinoilla vallitsee avoin ja aito kilpailu ja, että tunnetaan kaikki kilpailukykyiset toimittajat. Lisäksi perinteisessä kilpailutusmallissa oletetaan, että toimittajat tarjoavat keskenään täysin samanlaisia tuotteita tai palveluita. Todellisuudessa tilanne ei yleensä ole näin selvä. Nykyään on melkein mahdotonta olla selvillä kaikista markkinoilla toimivista toimittajista. Lisäksi toimittajien valikoimat poikkeavat yleensä toisistaan eikä kahta täysin samanlaista toimittajaa ole olemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 272–273.)

Ostavat yritykset ovat tavallisesti kilpailuttaneet toimittajiaan melko laiskasti. Tarjouspyyntöjä lähetetään usein vain ennestään tutuille ja yhteistyötä vaalineille tavarantoimittajille. Yleensä kilpailuttamisen päämääränä on yrityksen kilpailukyvyn varmistaminen ja toimittajista aiheutuvien kustannusten vähentäminen. Toimintaympäristön muuttuessa ja kilpailun tiukentuessa, on ostavien yritysten siirryttävä entistä aktiivisempaan kilpailuttamiseen. Yleensä tämä merkitsee entistä tiiviimpää yhteistyötä valittujen ja tuttujen toimittajien kanssa. Yhteistyötä voidaan tehdä tuotteen, palvelun tai yhteisten toimintatapojen kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 78–79.)

Tasapainottelua jatkuvan toimittajien etsimisen ja tehokkaan ajankäytön välillä voidaan pitää keskeisimpänä haasteena ostajan työssä. Ostajan tulee miettiä, kuinka paljon uusien toimittajien etsimiseen käytetään aikaa, kuinka ne tehokkaimmin löytää ja miten heidän tarjoamista palveluista saadaan paras hyöty. Samalla ostajan tulee kyetä päättämään, toimittajan kanssa tehtävän yhteistyön laajuus, jotta löydetään tasapaino toimittajan kehittämisen ja kilpailutilanteen luomisen välille. Päätös vaatii yritykseltä tarkkuutta ja järjestelmällisyyttä. Tällöin tarjouspyyntöjen lähettämisen tulisi olla vakioitu prosessi, ollen samankaltainen jokaisella kerralla. Järjestelmällisyyden avulla uusien toimittajien löytäminen ja niiden antamien tarjouspyyntöjen tarkastelu helpottuu, sekä prosessiin ajankäyttö tehostuu. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 78–79.)

2.4.4 Ostosopimus

Satunnaistentilausten ja harvojen toimittajien kanssa voidaan laatia hankintakohtaisia sopimuksia. Normaalisti yrityksillä on useita toimittajia ja tilauksia tehdään jatkuvasti. Tällöin pyritään neuvottelemaan pitkäkestoiset ostosopimukset, joita noudatetaan koko sopimukseen kirjatun voimassaoloajan mukaan. Tavallisesti tällaiset sopimukset allekirjoitetaan vuosisopimuksina. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 188.)

Hinnoittelu- ja maksuehdot, valmistusmäärittelyt ja muutokset, toimitus-, tilaus- ja rek-lamaatiokäytänteet sekä laatuvaatimukset tulee määritellä ja kirjata ostosopimukseen (Vakaslahti 2004, 227). Samalla kauppasumman maksutavoista ja maksuajoista pitää kirjallisesti sopia sopimusneuvottelujen yhteydessä. Sopimusneuvotteluissa voidaan myös sopia omistuksenpidätys ehdoista. Omistuksenpidätys ehdoilla tarkoitetaan tavaran ja määräysvallan säilymistä myyjällä, kunnes ostaja on kokonaisuudessaan suorittanut sovitun kauppasumman myyjälle. (Hokkanen, Inkinen & Käenmäki 2007, 289–290.)

Hokkasen, Inkisen ja Käenmäen (2007, 289–290.) mukaan tavaran laadun ja määrän sekä muiden siihen liittyvien vaatimusten tarkastaminen ovat tavallisesti ostajan intresseinä ennen sovitun kauppasumman maksamista. Tavallisesti tavaraa ostetaan tilikauppana. Tämä tarkoittaa sitä, että tavara maksetaan myyjän tilille sopimukseen kirjatun aikaehdon mukaisesti. Kauppasopimusneuvotteluissa pitää sopia tarkasti maksuajan laskentatapa, kuten esimerkiksi 30 päivää laskunpäiväyksestä tai tavaran luovutus päivästä huolitsijalle. (Hokkanen, Inkinen & Käenmäki 2007, 289–290.)

Sopimukseen pitää kirjata myyjän velvollisuus luovuttaa tavara ostajalle ennalta sovittuna ajankohtana ja sovittuun paikkaan. Kun kaupan osapuolet sijaitsevat erimaissa, niin sovelletaan kansainvälistä kauppalakia. Sen mukaan myyjä luopuu tavarasta sillä hetkellä, kun se luovutetaan ensimmäiselle rahdinkuljettajalle tai kun tavara on asetettu ostajan hallittavaksi valmistuspaikkakunnalla. Koska kansainvälisen kauppasopimuksen määräykset ovat enimmäkseen tahdonvaltaisia, on mahdollista että, sopimuskumppaneilla on mahdollisuus sopia myös jonkun kansallisen lain soveltamisesta. Lisäksi on mahdollista että, sopimuksen osapuolet sopivat tarkasti kuljetusvelvollisuuksista ja toimitusehdoista kauppasopimuksessa. (Haapio, af Hällström, Järvinen, Koivu, Lehto,

Leskinen, Lintumaa, Nystén-Haarala, Pohjonen, Salmi-Tolonen & Taivalmaa 2005, 132.)

Luotaessa sopimusta on hyvä pitää maalaisjärki mukana. Ennestään tunnetun toimittajan kanssa tehtävissä sopimuksissa ei tarvita välttämättä monimutkaisia sopimuksia. Kun hankinnan rahallinen arvo kasvaa ja jos toimittaja on ennestään yritykselle tuntematon, on sopimuksenkin oltava yksityiskohtainen ja se on tehtävä riittävän asiantuntemuksen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 306.)

2.4.5 Tilauksen tekeminen

Kun tavarantoimittajista on valikoitu kokonaistaloudellisesti parhain vaihtoehto, tehdään ostosopimus eli tilaus. Tilaukset kannattaa pyrkiä tekemään aina kirjallisesti ja pyytää tavarantoimittajaa lähettämään kirjallinen tilausvahvistus, koska tilaukset ovat sitovia sopimuksia. Nykyisin useat yritykset ovat siirtyneet yleisesti tietokonepohjaisiin tilausprosesseihin joiden automatisoidut toiminnot mahdollistavat tarkemman tiedonsiirron kauppakumppaneiden välillä. Tilaukset voivat olla tilannekohtaisesti joko yksittäistilauksia tai vuosisopimuksiin perustuvia tilauksia. Vuosisopimuksiin pohjautuvilla automaattisesti toistuvilla toimituksilla on mahdollista tehostaa tilaustoimintaa. Tällöin ei tarvita erillisiä tilauksia, vaan tavara siirtyy ennalta sovitusti myyjältä ostajalle.

Lisäksi vuositilausten etuina ovat niiden takaamat edulliset ja vakaat hintatasot sekä tuotteiden saatavuuden helppous. Samanaikaisesti hankintatyöhön käytettävä työmäärä vähenee, kun työskentely tavarantoimittajien kanssa yksinkertaistuu. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 188.; Keong Leong, Tan & Wisner 2008, 43; 49–51.; Koskinen, Mäntynen & Pastinen 2003, 78.) (Keong Leong, Tan & Wisner 2008, 43; 49–51.)

2.5 Ostotoiminnan kulut

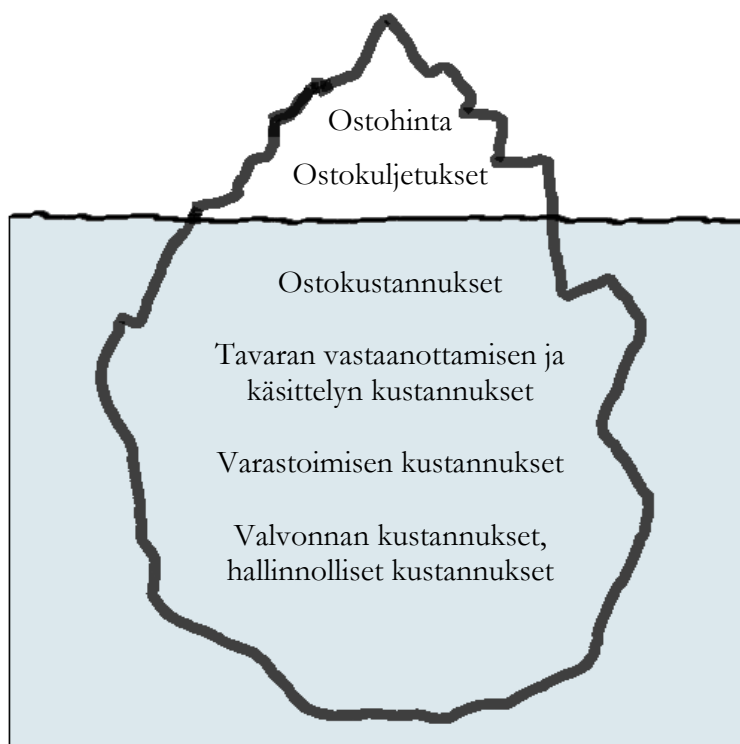
Käytännön ostotoiminnasta aiheutuu kuluja, jotka on selvitettävä silloin kun tarkastellaan yrityksen kulurakenteita ja pyritään löytämään mahdollisia säästötoimenpiteitä. Opinnäytetyön kannalta on erittäin olennaista tuntea ostotoiminnan eri vaiheet ja etenkin niistä kertyvät kulut.

Tilaus-toimitusprosessi sisältää useita eri vaiheita ja arvoa lisäämätöntä rutiinityötä, joista seuraa yleensä ylimääräisiä kustannuksia. Ostoja suorittavassa yrityksissä tehdään mm. seuraavia kustannuksia aiheuttavia toimenpiteitä: tarjouksen tai kyselyn laatiminen sekä tavaran tilaaminen, vastaanotto ja tarkastaminen. Lisäksi ostolaskujen käsittely ja maksaminen tekevät kustannuksia ostavalle yritykselle. Näissä prosesseissa kuluu yleensä paljon turhaa aikaa, ja mahdollisesti yrityksessä ei ole kiinnitetty huomiota vaiheiden kustannuksiin tai tarpeellisuuteen. (Sakki 2003, 172–173.) Ostojen kulujen ja niihin käytettävän ajan minimoimiseksi on ostavan yrityksen tunnettava ostoprosessin kaikkien vaiheiden kustannukset ja niihin käytettävät työajat. Tehtyjen huomioiden avulla voidaan havaita ne prosessin osat, mitkä tuovat arvoa ja myös ne osat, mitkä ovat arvoa tuottamattomia. Samalla voidaan löytää prosessin mahdollisesti sisältämät virheet, joiden korjaaminen vaati huomiota. Tämän vuoksi ostajan on etsittävä tietoa kattavasti kaikista ostoprosesseistaan. Tällöin ostajalla pysyy ymmärrys ostoihin liittyvistä kustannuksista. Kerättyjen tietojen avulla ja niitä hyödyntämällä, yrityksen on mahdollista löytää suuriakin kustannussäästöjä ostotoiminnastaan. (Rauhala 2011, 62–66.)

Koiviston ja Ritvasen (2007) mukaan ostotoiminta on yrityksen ulko-puolista hankintaa ja hankintojen osuus on usein Suomalaisista yrityksissä jopa 70–75 prosenttia liikevaihdosta (Koivisto ym. 2007, 32). Yrityksen liiketoiminnan kannalta on kyse merkittävistä summista ja usein ei yrityksissä havaita turhia ja päällekkäisiä kuluja aiheuttavia toimintoja. Kustannuksia kerryttää kaikki yrityksen strategian kannalta merkityksettömiin toimenpiteisiin tuhlatu työaika. Vähentääkseen ostoihin liittyviä kustannuksia, tulisi löytää kaikki piilokustannukset. Samalla tulisi pohtia sitä, miten kuluja on mahdollista vähentää tai jopa kokonaan poistaa. (Sakki 2003, 41–44.)

Ostokustannukset on jaettavissa välittömiin sekä välillisiin kustannuksiin. Hankintoihin kuuluvat ostohinnat sekä niihin liittyvät kuljetus- ja käsittelykustannukset muodostavat välittömät kustannukset. Välillisiä kustannuksia ovat varaston arvon muutokset ja hankintojen valvontaan, hallintoon ja jatkokäsittelyyn liittyvät kustannukset. Ostamisen kokonaiskustannuksia voidaan havainnollistaa jäävuorimallilla, josta näkyvät materiaali-hankinnasta aiheutuneet lisäkustannukset. Mallissa jäävuoren huippuna, näkyvinä kustannuksina ovat varsinaiset hankintahinta ja toimituskustannukset. Näkymättömiä kus-

tannuksia ovat muun muassa pääoma-, hallinto-, käsittely- ja varastointikustannukset. Vertaus jäävuoreen syntyy näkymättömien kustannuslähteiden suuresta osuudesta verrattaessa näkyviin kustannuslähteisiin. (Sakki 2003, 43.)

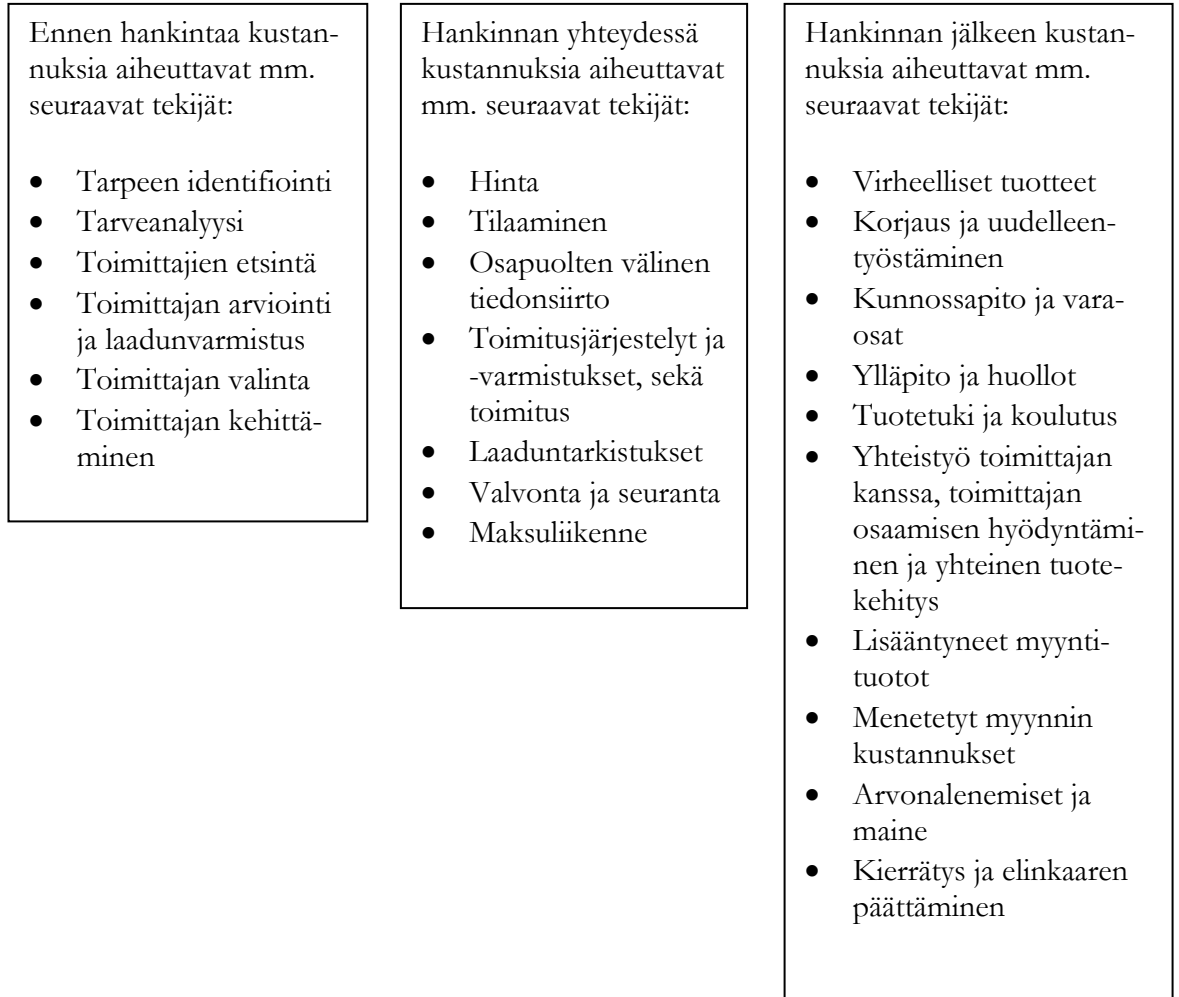


Kuvio 4. Ostokustannusten jäävuorimalli (Sakki 2003, 43).

Jäävuorimallin lisäksi kokonaiskustannukset on jaettavissa kolmeen erilliseen osaan. Ne ovat: ennen hankintaa syntyvät kustannukset, hankintaan liittyvät kustannukset ja hankinnan jälkeiset kustannukset. Laskettaessa kokonaiskuluja tulee ottaa huomioon kaikki ne kustannukset jotka aiheutuvat hankinnan tai tarjouspyynnön valmistelusta, toimittajan valinnasta ja yhteistyön tekemisestä tietyn toimittajan kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 187.) Seuraavassa kuviossa esitellään kokonaiskustannusajattelun laskentaelementit ja sen tyypillisiä kustannuskomponentteja.

KOKONAISKUSTANNUKSET

(TCO)



Kuvio 5. Kokonaiskustannusajattelun laskentaelementit ja tyypillisiä kustannuskomponentteja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 188).

2.6 Ostojen hallinta

Ostotoiminta voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Nämä ovat strateginen, toimittajaperusteinen ja tilausperusteinen ostotoiminta. Ostotoiminnan suunnittelu, ohjaus ja kehitystyö sisältyvät strategiseen ostotyöhön. Toimittajaperusteiseen ostotoimintaan kuuluu kaikki toimittajiin liittyvät toiminnot, kuten tarjouspyyntöjen laatiminen ja niiden vertailu, tarjonnan hallinta, sopimusneuvottelut ja sopimusten kirjoittaminen. Lisäksi toimit-

tajaperusteiseen ostotoimintaan kuuluvat kaikki toimittajayhteistyössä, seurannassa, tilastoinnissa ja raportoinnissa esiintyvät toimet. Tilausperusteinen ostotyö sen sijaan käsittää maksuliikenteen hoidon, huollinnan järjestämisen ja tilauksenteon, sekä toimistusten valvonnan, palautukset ja reklamaatiot. (Aminoff, ym. 2004.)

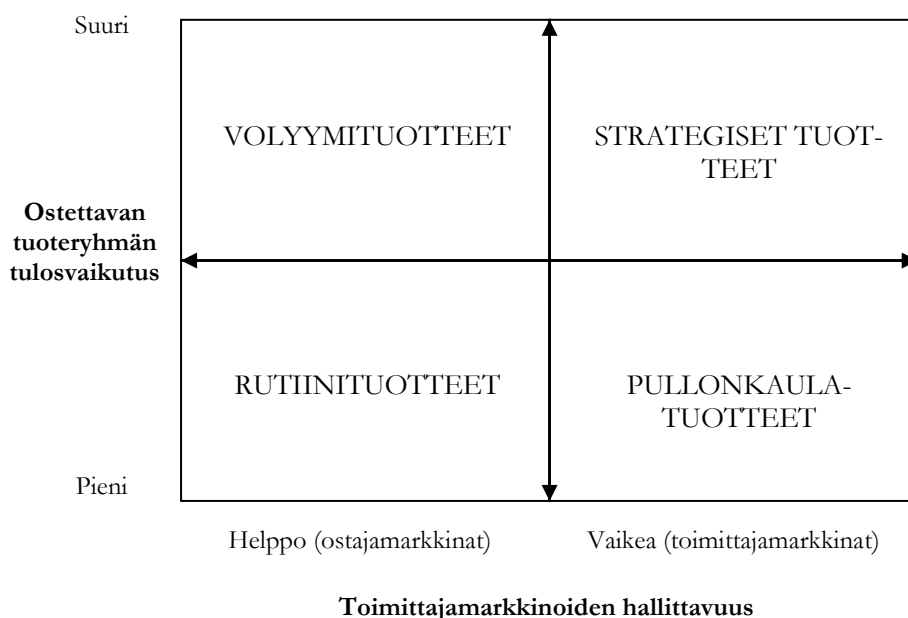
Sen sijaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 107) mukaan ostot on mahdollista myös jakaa eri alueisiin taloudellisen merkityksen mukaan. Suuresti talouteen vaikuttavaan ostoon kannattaa kiinnittää paljon voimavaroja, kun taas ostoon, jolla ei taloudellisesti ole niin suurta merkitystä, kannattaa panostaa huomattavasti vähemmän. Yksittäisiä ostoja tarkasteltaessa on syytä huomioida kokonaiskustannukset siten, että niitä havainnoidaan mm. käytön, loppuasiakkaan ja palvelun näkökulmista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107.)

Edellä olevien jaotteluiden mukaisesti ostoja kyetään hallitsemaan joko sen sisältämien prosessien kautta tai ostojen taloudellisen merkityksen perusteella. Näiden vaihtoehtojen valintaan vaikuttaa mm. ostavan yrityksen koko, liiketoimintaa ohjaavat päämäärät ja yrityksen resurssit. Kun yrityksellä esimerkiksi on käytettävissä erillinen hankintaosasto, voi yritys käyttää ostojen hallintaan edellä kuvattua kolmenvaiheen jaottelua, jolloin ostoissa päästään huomattavasti syvempään hallintaan. On kuitenkin tavallista, että ostoja tehdessä suositaan Iloranta ja Pajunen-Muhosen esittämää mallia, jossa ostojen hallinnassa keskitytään vain kaikkein suurimpiin ostoihin. Tällöin voi kuitenkin käydä siten, että pienempien ostojen vähäisestä huomiosta kertyy yritykselle turhia kustannuksia ja mahdollisia ylihintoja mm. raaka-aine hankinnoissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti ostojen hallintaan on suositeltavaa käyttää yrityksen aikaa ja resursseja, jolloin ostojen kautta voidaan saada mm. parempaa katetta ja sitä kautta kilpailuetua muihin alalla toimiviin verrattuna.

Lisäksi jaottelu kilpailun luonteen ja voimakkuuden mukaan perustuu tavarantoimittajien määrään sekä ostajan mahdollisuuksiin valikoida halutut tavarantoimittajat. Kun markkinoilla vallitsee vapaakilpailu, jossa ostajalla on mahdollisuus valita usean toimittajan väliltä, on ostajalla parempi mahdollisuus vaikuttaa toimitusten hintoihin ja tehokkuuteen. Markkinoiden ollessa toimittajien hallussa on tilanne hyvin erilainen. Täl-

lön ostajalle ei juurikaan jää mahdollisuuksia vaikuttaa markkinoihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 112–113.)

Kun tarkastellaan tuotteita, tulee ottaa huomioon tuotteen ja sen ostamiseen kuuluvat ominaisuudet sekä niiden vaikutus koko ostotoimintaan ja yrityksen liiketoimintaan. Riippuen toisiaan vastaan kilpailevien toimittajien määrästä voidaan puhua joko ostajan- tai myyjän markkinoista. Joissakin tilanteissa tuotteen hyvinkin tarkat ja räätälöidyt ominaisuudet mahdollisesti aikaan saavat jopa monopolin kaltaisen aseman joillekin tavarantoimittajille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 117.) Sakki (2003, 136–137) kehottaa ymmärtämään erityistoimenpiteet, joita eri luokittelun mukaiset ryhmät vaativat. Seuraavassa kuviossa esitellään ostamiseen perustuva tuotteiden ryhmittely.



Kuvio 7. Ostettavien tuotteiden ryhmittely (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118).

Edellä olevassa kuviossa esitetyn ryhmittelyn mukaisesti volyymituotteet ovat sellaisia tuotteita, joiden ostomäärät ovat suuria. Yrityksellä useita eri toimittajia ja ostokanavia sekä kilpailua tavarantoimittajien välillä on paljon ja toimittajien vaihdosta aiheutuvat kustannukset ovat pieniä. Tällaisten tuotteiden kohdalla ovat yrityksen kustannussäästöt mahdollisia, ja niistä muodostuu rahalla mitattuna suurin osa kaikista yrityksen os-

toista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118.) Yrityksellä joka ostaa paljon volyymituotteita on vaikutusvaltaa ja säästöjä on mahdollista saada aikaan vaikuttamalla tuotteiden hintaan ja kokonaiskuluihin (Sakki 2003, 138).

Hankalimmin hallittavissa näistä neljästä ryhmästä on strategiset tuotteet. Strategisesti tärkeät tuotteet ovat yrityksen toiminnan kannalta arvokkaita ja jopa kriittisiä. Tällaiset tuotteet voivat olla yritykselle sen toiveiden mukaisesti räätälöityjä ja toimittajia ei ole montaa. On myös mahdollista, että aina yrityksellä ei ole valinnan mahdollisuutta ollenkaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118–122.) Yhteistyö tavarantoimittajien kanssa nousee todella tärkeäksi näiden tuotteiden kohdalla ja onkin tervettä pohtia, oliko tulevaisuudessa mahdollisuuksia siirtää joitakin tämän kategorian tuotteista yrityksen volyymituotteiden ostoryhmään (Sakki 2003, 139).

Rutiinituotteet ovat yritykselle elin tärkeitä, mutta tuotteiden vaikutus tulokseen on pieni ja mahdollisuuksia ostamiseen on runsaasti. Näiden tuotteiden kohdalla on tavallista, että ostaminen aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia suhteessa niiden ostohintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118.) Rutiinituotteiden kohdalla ostotapahtumia tulee paljon ja yrityksen pitää huomioida tämä ostotapahtumien tehokkuudessa, tavarantoimittajamäärässä ja kokonaisuuksien hallinnassa. (Sakki 2003, 137).

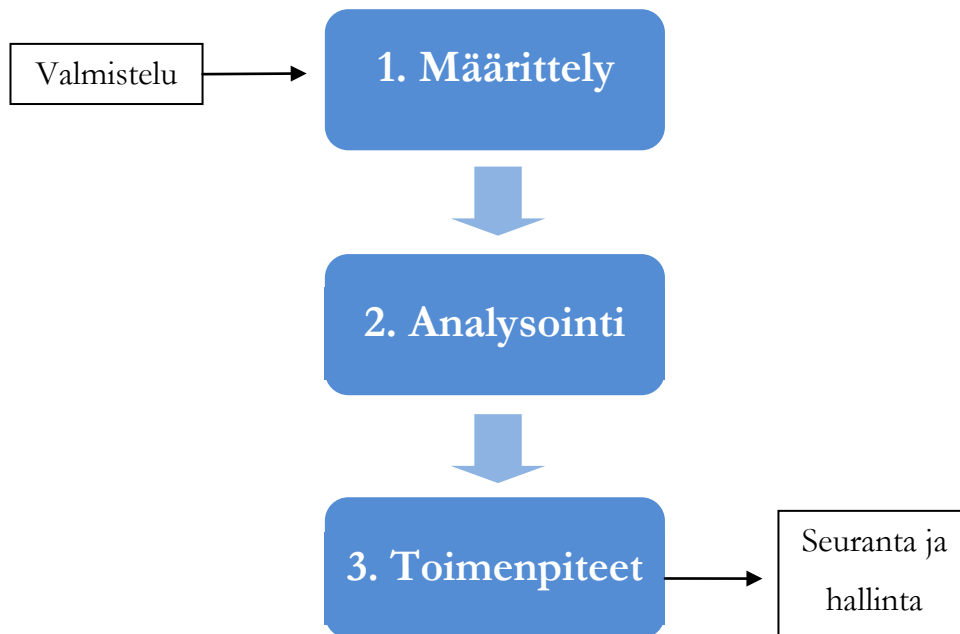
Pullonkaulatuotteet ovat määrältään suhteellisen pieniä ja toimittajia on rajallinen määrä, joissakin tapauksissa niitä voi olla olemassa vain yksi mahdollinen. Pullonkaulakategorian tuotteiden rahallinen arvo on pieni, mutta niiden merkitys on yritykselle suuri. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118). Ostoja hallittaessa tavoitteena tulisi olla pullonkaulatuotteiden poistaminen valikoimasta tavarantoimittajien saatavuuden varmistamisella (Sakki 2003, 138).

Sakin (2003) mukaan ABC-analyysin pohjalta yrityksen on mahdollista keskittää aikaa ja voimavaroja oikeisiin kohteisiin, eli niihin ostoihin joiden avulla on saavutettavissa parhaat tulokset. Ostojen aiheellisuutta tulee kokoajan tarkastella, sillä ostojen kokonaisuutta ei voi mitata ainoastaan tuotteiden rahallisen arvon mukaan. (Sakki 2003, 91.) ABC-analyysin avulla ostot luokitellaan yrityksen kannalta tärkeysjärjestykseen. ABC-

analyysissä hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen. ABC-analyysin taustalla on 20/80-sääntö (Pareto-sääntö), ja sen mukaan voidaan havaita, että 20 % toimittajista muodostaa 80 % ostojen arvosta, kun 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % ostojen arvosta ja 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta. (Anttila, Jussila & Mikkola. 2013, 21–22.)

2.7 Riskienhallinta

Riskienhallinta on toimintamalli, jossa organisaatio pyrkii tunnistamaan ja kontrolloimaan yritystoiminnan riskejä. Riskienhallinta tarkoittaa prosessia, jonka avulla organisaatio pyrkii estämään yritystoimintaa uhkaavia vaaroja ja minimoimaan niistä aiheutuvat vahingot. (Lojander & Suonpää 2004, 69.) Hankintatoimen suurimmat riskit johtuvat yleensä tulevaisuuden ennakoimattomuudesta. Ennalta arvaamattomat tapahtumat voivat vaikeuttaa etenkin logistiikan ja materiaalivirtojen ohjausta. Suuret ja joustamattomat osto- ja toimitusketjut ovat alttiita riskeille, sekä niiden äkkinäisistä muutoksista voi olla haittaa koko yritykselle. Hankintatoimen riskit ovat joko ulkoisia, kuten esimerkiksi luonnonilmiöihin ja hankintamaiden poliittisiin tilanteisiin liittyviä, tai sisäisiä, kuten toimitushäiriöihin, valuutta- ja henkilöriskeihin liittyviä. Ostajan ei ole mahdollista kontrolloida ulkoisia riskejä, mutta sen sijaan sisäisiä riskejä ostaja pystyy hallitsemaan. (Waters 2009, 493.) Ostojen riskienhallintaan Waters (2009, 477) esittää kolme toimenpidettä, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 8. Riskienhallinnan toimenpiteet (Waters 2009, 477).

Riskien hallinnan määrittelyvaiheessa pyritään tunnistamaan ostotoimintojen riskejä sekä niiden vaikutuksia toisiinsa. Analysointivaiheessa havainnoidaan tunnistettujen riskien vaikutukset, jotka muodostuvat riskien mahdollisten seurausten vakavuudesta ja riskien tapahtumisen todennäköisyydestä. Arvioinnissa riskit laitetaan niiden vakavuuden perusteella järjestykseen, jolloin oikein kohdisteltujen resurssien avulla tulevat riskit eliminoidaan. Tämän jälkeen tehdään suunnitelma toimenpiteistä mahdollisesti tulevien riskien varalle. Nämä toimenpiteet ovat jaettavissa kolmeen ryhmään sen mukaan, pyritäänkö riski itsessään estämään vai yritetäänkö minimoida riskien seurauksia vai odotetaan tapahtumien arviointia ennen toimenpiteiden määrittelyä. (Waters 2009, 477–478).

Riskienhallintaprosessi on lisäksi kokonaisuudessaan jatkuvan havainnoinnin ja hallinnan kohteena. Toimintaympäristön muuttuessa on mahdollista, että uusia riskejä syntyy saman aikaisesti vanhojen poistuessa. Tämän vuoksi hallintajärjestelmä on pyrittävä pitämään joustavana sekä määriteltävä se uudelleen ja analysoitava siihen mahdollisesti liittyviä riskejä tasaisin väliajoin. (Waters 2009, 494).

3 ISS Palveluiden ruoka- ja juomatuotteen ostojen kehittämisprojekti

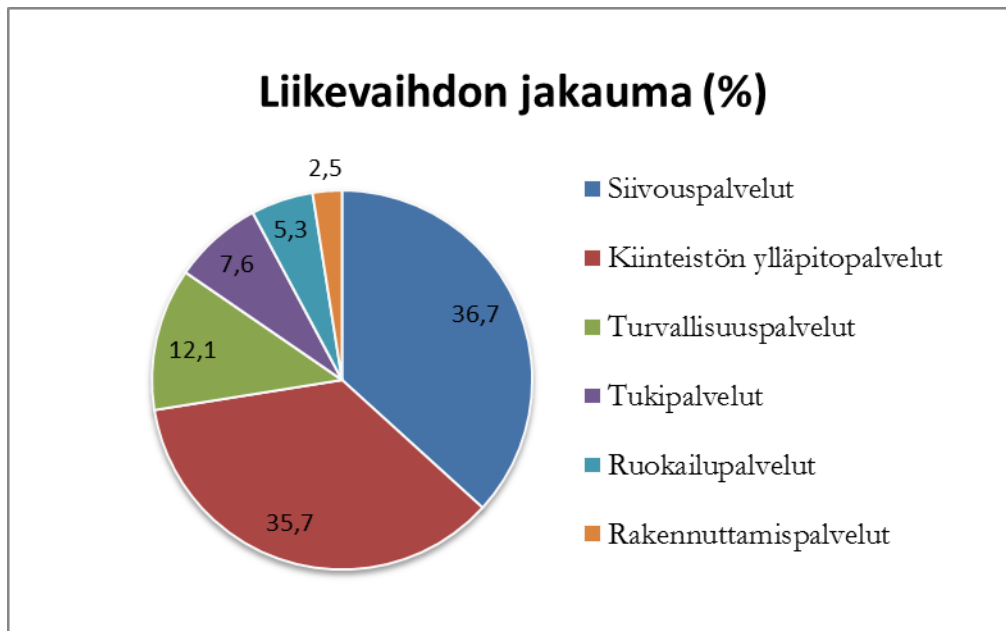
Ravintola-alan jatkuvasti kasvavien kustannusten vuoksi yritysten on suositeltavaa panostaa ostotoiminnan kehittämiseen. Ravintola-alan ostotoimen tärkeimmät tehtävät ovat hankintalähteiden määrittäminen ja ostotarpeiden kartoitus, sekä näiden toimintojen yhteen sovittaminen yrityksen omien tehtävien kanssa. Näiden strategisten tehtävien jälkeen on raaka-aine ostoista vastaavien helpompi toimia kustannustehokkaasti, ja samalla he huomaamattaan parantavat yrityksen tulosta. Etenkin henkilöstöravintoloiden toiminnan jatkuvuus perustuu kustannustehokkaalle päivittäiselle työlle, jota hyvin suunniteltu ja toteutettu ostotoiminta tukee. Näiden syiden pohjalta ISS Palveluissa lähdettiin parantamaan ruoka- ja juomatuotteen ostotoimintaa kehittämisprojektin myötä.

Projekti toteutettiin pohjoismaisena yhteistyönä ja jokaisella osallistujalla maalla oli oma työryhmänsä. Maakohtaisissa työryhmissä pyrittiin löytämään säästötoimenpiteitä, joita mahdollisesti pystyttäisiin hyödyntämään myös muissa osallistujamaissa. Projekteja ohjattiin Tanskassa sijaitsevasta pääkonttorista käsin ja kaikki projektin vaiheet raportoitiin konsernin ohjausryhmälle. Tässä opinnäytetyössä kuvataan vain suomen projektin vaiheita ja tuloksia. Projektin tarkoituksena on löytää yhdessä elintarvikealan toimijoiden, tukkujen ja muiden pohjoismaiden ruokailupalveluiden kanssa konkreettisia säästöjä ruokailupalveluiden ostotoimintaan ja ostotoiminnan kehittämiseen. Merkitys toimeksiantajalle on suuri, sillä projektin tavoitteena on saada aikaan merkittävät säästöt raaka-aine hankinnoissa. Projektin luonteen vuoksi, tarkemmin asetettuja tavoitteita ei tässä työssä voida julkaista.

3.1 ISS Palvelut Oy

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii ISS Palvelut oy. Opinnäytetyön toimeksiantajana on ISS Palveluiden hankintayksikkö. Opinnäytetyö pohjautuu kokonaan hankintayksikön projektiin, jossa tarkoituksena on kehittää ostotoimintaa ruoka- ja juomatuotteen osalta.

ISS Palvelut Oy on osa kansainvälistä ISS-konsernia, joka toimii yli 50 maassa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Tanskassa. ISS Palvelut on Suomen neljänneksi suurin yksityinen työnantaja, joka tarjoaa siivous-, toimisto-, kiinteistön ylläpito-, ruokailu- ja turvallisuuspalveluita yrityksille, yhteisöille ja julkiselle sektorille. Vuonna 2013 liikevaihto oli 534 miljoonaa euroa. Henkilökuntaa ISS Palveluilla on yhteensä noin 12 000. (ISS Palvelut 2014a.)



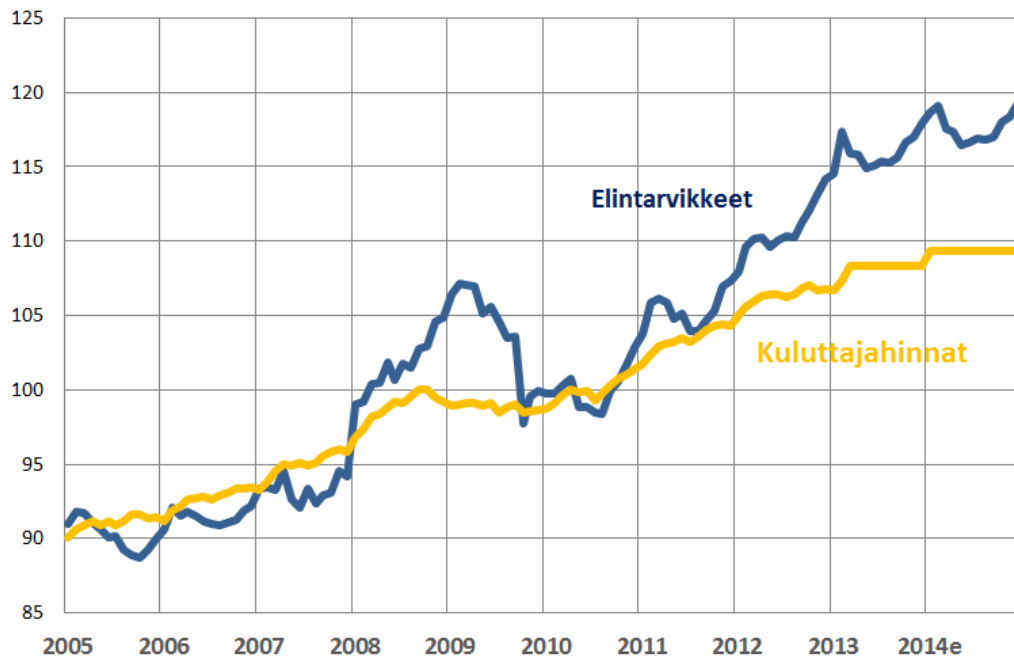
Kuvio 9. ISS Palveluiden liikevaihdon jakauma 2013. (ISS Palvelut Oy. 2014b.)

ISS Ruokailupalvelut on ollut vuodesta 2002 saakka osa ISS Palveluita. Ruokailupalvelut tarjoavat sopimusruokailupalveluita yrityksille ja julkiselle sektorille. Julkisen sektorin suurimpia asiakkaita ovat kunnat ja kaupungit. Kunnissa ja kaupungeissa ISS Ruokailupalvelut tarjoavat ateriapalveluita päiväkodeissa, oppilaitoksissa sekä hoito- ja hoivapalveluissa. Ruokailupalveluilla on noin seitsemänkymmentä ravintola tai jakelukeittiötä ympäri suomea ja niiden tarjonta koostuu henkilöstöravintoloiden lounasruokailupalveluista, kokous- ja edustuspalveluista sekä kahvilapalveluista. Ravintoloissa tarjotaan yhteensä noin 20 000 ateriala päivässä. Henkilökuntaa ruokailupalveluilla on noin 400 työntekijää. Ruokailupalveluiden liikevaihto oli vuonna 2013 noin 30 miljoonaa euroa. (ISS Palvelut Oy 2014c.)

Hankintayksikkö palvelee kaikkia ISS:n yksiköitä tuotteiden ja palveluiden kokonais-hankinnoissa sekä kaikissa hankintaan liittyvissä asioissa. Hankintayksikön toiminta-ajatuksena on hankkia kokonaisedullisia tuote- ja palveluratkaisuja kilpailutuksessa valit-tujen toimittajakumppanuuksien avulla käyttäen harvoja tuotetoimittajia ja suppeaa tuo-tevalikoimaa. Keskitetyllä hankintatoimella ISS Palvelut varmistaa tuotteiden ja palvelu-jen tehokkaan ja oikea-aikaisen toimituksen oikeaan paikkaan, oikealla hinnalla. Han-kintayksikön kautta kaikki palveluyksiköt saavat tarvittavat tiedot tuotteista, toimittajis-ta ja toimituskanavista. (ISS Palvelut Oy 2014d.)

3.2 Toimialakatsaus ostojen näkökulmasta

Ravintola-alalla ostojen merkitys tuloksen teossa on suuri. Ja erityisesti ISS Ruokailu-palveluiden koon ja useiden erilailla segmentoitujen ravintoloiden vuoksi ostotoiminta on yritykselle strategisesti tärkeä. Alan tilastoja tutkimalla voi hyvin havainnoida strate-gisesti oikein suunnitellun ostotoiminnan tärkeyden. Tilastokeskuksen keräämän ”ma-joitus- ja ravitsemistoiminnan 2012” -ennakkotilinpäätöstilaston (liite 2) mukaan kaikis-sa ravitsemistoimintaa suomessa harjoittavissa yrityksissä ainekäyttö oli vuonna 2012 38,0 % liikevaihdosta kokonaistuloksen ollessa 1,4 % liikevaihdosta (Tilastokeskus 2013). Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara Ry:n (2013) Tilastokeskuksen keräämiin tie-toihin perustuvan tilaston mukaan vuonna 2011 ravintoloissa ainekäyttö on ollut 32,8 % (henkilöstöravintolat 37,1 %) ja liiketulos 2,6 % (henkilöstöravintolat 4,4 %) (Mara Ry 2013). Seuraavassa olevassa kuviossa esitellään elintarvikkeiden hintakehitystä vuo-sina 2005–2014.



Kuvio 10. Elintarvikkeiden hintakehitys 2005–2014e, indeksi 2010=100 (Mara Ry 2014.)

Tarkasteltaessa yllä olevaa kuviota, on huomattavissa, että elintarvikkeiden suunnitelmallisella ostotoiminnalla on mahdollista vaikuttaa suoraan yrityksen katteeseen ja parantaa mahdollisuuksia pärjätä ravintola-alan vaikeilla markkinoilla. Ostotoiminnan suunnitteluun on yritysten panostettava jo luotaessa yrityksen toimintastrategiaa ja ostotoimintaa kannattaa kehittää, jotta yritys pysyy tehokkaasti mukana ostojen hintakehityksessä, sekä pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan omiin ostohintoihinsa.

3.2.1 ISS Ruokailupalveluiden ostojen lähtötilanne

Salassapito velvoitteiden vuoksi työssä ei voida julkaista tarkkaa ISS Palveluiden ostostrategiaa, eikä tarkkaa kuvausta lähtötilanteesta.

Ruokailupalvelut käyttää pääasiallisesti kotimaisia raaka-aineita ja ruokailupalveluissa valitaan ruoan valmistukseen pääraaka-aineita, joita on saatavilla kulloisenkin markkintatilanteen mukaan. Raaka-aineiden laatu määritellään kehitysyksikön toimesta, ja kun ne täyttävät päätetyt kriteerit ja ovat toimintastrategian mukaisia, sekä kustannuksiltaan kilpailukykyisiä, voidaan hankintoja tehdä ravintolakohtaisesti. ISS Ruokailupalveluiden

ostoverkosto on tarkasti suunniteltu sisältäen päätukkurin, tuoretavaratukkurin, maitotuotteiden toimittajan, sekä yksittäisiä toimittajia (mm. lähileipomot). (ISS Palvelut Oy 2014e.)

Salassapito veloitteen vuoksi opinnäytetyön esitysversiona ei läpikäydä ISS Ruokailupalveluiden nykyistä toimittajasopimusten tilannetta.

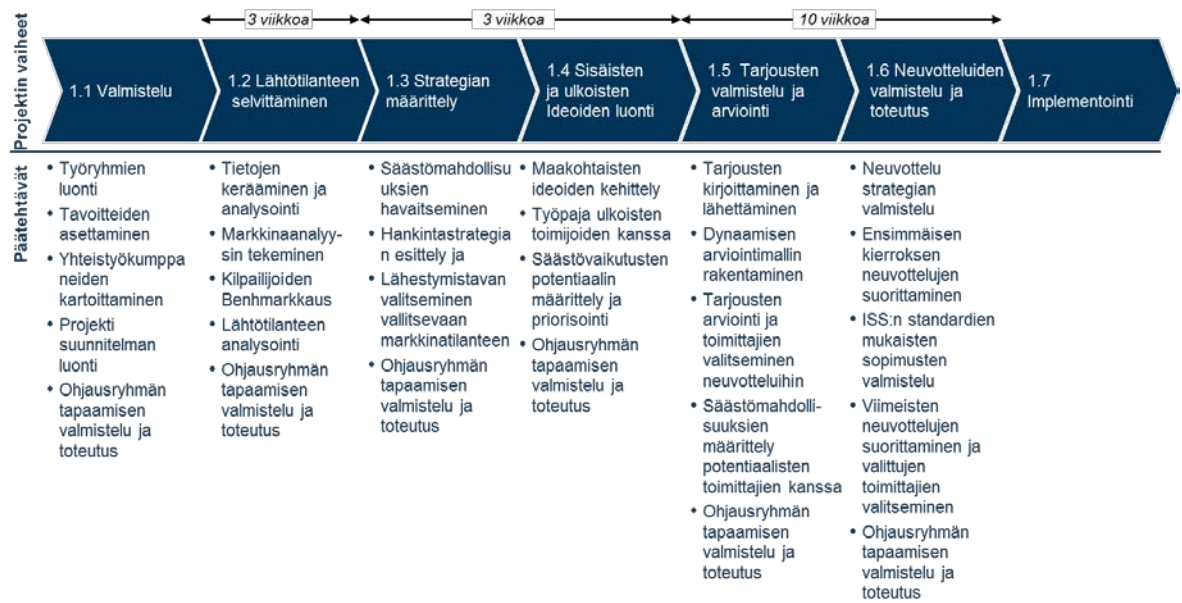
ISS Ruokailupalveluiden ostotoiminta kokonaisuudessaan perustuu ennalta suunniteltuun reseptiikkaan ja keskitettyyn sopimus pohjaiseen raaka-aineiden hankintaan. Tuotesuunnittelu määrittelee käytettävät raaka-aineet ISS Ruokailupalveluiden strategian mukaisesti. Hankintayksikkö kilpailuttaa ja neuvottelee raaka-aineiden hankintaan liittyvät sopimukset asetettujen strategioiden mukaisesti. Toimipaikat hankkivat ISS valikoiman mukaiset raaka-aineet sopimustoimittajilta, mutta poikkeustilanteissa sopimusvalikoimaa voidaan täydentää tuotesuunnittelun luvalla. Samanaikaisesti toimipaikat eivät voi ylläpitää omia toimittajasuhteita. (ISS Palvelut Oy 2014e.)

Valitut toimittajat on kilpailutettu, tuotteet ovat testattuja ja kustannustehokkuus on etukäteen neuvoteltu. ISS Ruokailu palveluiden toimittajat ovat tarkkaan valittuja ja heidän kanssaan on laadittu tarkat sopimukset. Työn salassapito veloitteen vuoksi ei toimittajista anneta tarkempaa listausta. (ISS Palvelut Oy 2014e.)

ISS Ruokailupalveluiden ohjattu valikoima perustuu kokonaan reseptiikassa oleviin tuotteisiin. Toimittajien valikoimista on valittu ISS Palveluiden käyttämät tuotteet, jotka sopivat tuotteina ja kustannuksiltaan ISS Palveluiden konsepteihin. (ISS Palvelut Oy 2014e.)

3.3 Projektin vaiheet

Projekti alkoi huhtikuussa 2014, projektin kesto oli yhteensä 16 viikkoa, ja projektin implementointi oli syyskuun 2014 lopussa. Seuraavassa kuviossa on esitelty projektin eri vaiheet. Projekti on jaettu seitsemään vaiheeseen, joissa jokaisessa on määriteltynä eri tehtäviä. Projekti-mallina käytettiin ISS Palveluissa vakiintunutta käytäntöä ja projektipohjaa.

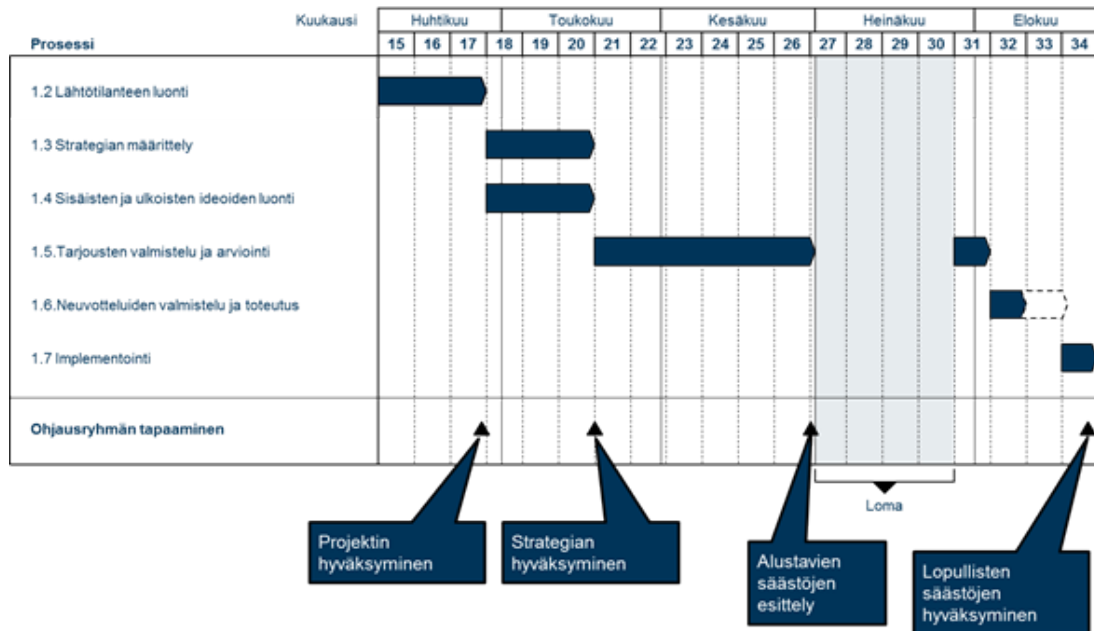


Kuvio 11. ISS Palveluiden hankinnan projektin aikataulu.

Seuraavissa alaluvuissa on jokaista projektin vaihetta avattu tarkemmin ja samalla kerrottu projektin eri vaiheiden tuloksista.

3.3.1 Projektin valmistelu ja aikataulu

Projektin valmistelu vaiheessa perustettiin maakohtaiset työryhmät, asetettiin projektin tavoitteet, kartoitettiin yhteistyökumppanit ja vahvistettiin projektin aikataulu, joka on esiteltyä seuraavassa kuviossa.



Kuvio 12. Projektin aikataulu.

Suomen työryhmään kuuluivat ruokailupalveluiden hankinnanpäällikkö, konsultti ja ruokailupalveluiden asiantuntija. Lisäksi ruokailupalveluista oli käytössä projektin eri-
vaiheissa muitakin asiantuntijoita. Minun tehtäväni oli toimia työryhmän vastaavana
asiantuntijana.

Projektityöryhmä määritteli valmisteluvaiheessa yhteistyökumppanit joiden kanssa läh-
dettiin neuvottelemaan säästöistä. Valitut yhteistyökumppanit olivat suuria suomessa
toimivia tukkutoimittajia.

Projektin valmistelu vaiheen tulokset esiteltiin konsernin ohjausryhmälle Tanskaan.
Ohjausryhmän tapaaminen toistui projektin jokaisessa vaiheessa.

3.3.2 Lähtötilanteen selvittäminen

Projektin toisessa vaiheessa, lähtötilanteen luonti, kerättiin ja analysoitiin maakohtaises-
ti ostoihin liittyvää tietoa. Suoritettiin markkina-analyysi, benchmarkattiin kilpailijoita ja
analysoitiin lähtötilanne. Vaiheen tilanteet raportoitiin ohjausryhmälle.

Lähtötilannetta tarkasteltiin ISS Ruokailupalveluiden ostoraporttien ja analyysien perusteella. Ostoraporteista pyrittiin löytämään luvut, joita esiteltiin yhteistyökumppaneille, ja joiden perusteella yhteistyökumppanit ymmärtäisivät projektin hyödyt myös heidän yrityksensä kannalta. Yhteistyökumppaneille painotettiin, että yhteistyöllä pyrimme tulemaan paremmiksi asiakkaiksi ja saavuttamaan molempia hyödyttäviä säästöjä.

Seuraavassa kuviossa (ei mukana esitysversiossa) on kuvattu ISS Ruokailupalveluiden ruoka- ja juomatuotteiden kokonaisostojen kasvu vuosina 2011–2014. Vuoden 2014 luvut perustuvat ennustettuun liikevaihdon ja ostojen kasvuun.

Salassa pidettävien tietojen vuoksi kuviota ei esitysversiossa esitetä.

ISS Ruokailupalveluiden ostojen määrä on kasvanut maltillisesti vuoteen 2013 saakka. Vuonna 2014 kokonaisostojen arvo kasvoi yhteensä 11 % verrattuna vuoteen 2011. Kasvun on arvioitu jatkuvan tulevina vuosina, mikä tarkoittaa lisää ostoja valikoiduilta toimittajilta. Seuraavassa kuviossa olisi esiteltyä ISS Ruokailupalveluiden vuoden 2013 toteutuneet ostot jaoteltuna tuoteryhmittäin.

Salassa pidettävien tietojen vuoksi kuviota ei esitysversiossa esitetä.

Kuviosta on havaittavissa euro määraisten ostojen määrä tuoteryhmittäin. Kuvion oli tarkoitus havainnollistaa projektiin osallistuville yhteistyökumppaneille tuoteryhmät, joissa olisi mahdollisuus saavuttaa suurimmat säästöt. Ajatuksena oli myös, että keskitämällä ostot mahdollisimman vähiin toimittajiin, olisi toimittajilla mahdollisuus saada itselleen isompi potti kokonaisostoista. Tämä vaatisi tosin sen, että yhteistyökumppaneiden tulisi osoittaa kykynsä löytää tarvittavia säästötoimenpiteitä.

Seuraavassa kuviossa olisi esiteltyä 15 eniten ostettua tuotetta vuonna 2013. Kuvion tarkoituksena on jälleen havainnollistaa mahdollisia säästökohteita ja tuotteita joissa voidaan hakea toimittajakohdaisia säästöjä. Salassa pidettävien tietojen vuoksi kuviota ei esitysversiossa esitetä.

Kuviossa olisi ryhmitelty ISS Ruokailupalveluiden käyttämät tuottajat ja toimittajille esitettäviä kysymyksiä. Salassa pidettävien tietojen vuoksi kuviota ei esitysversiossa esitetä.

Kuvion tarkoituksen oli havainnollistaa tukkutoimittajille ISS Ruokailupalveluiden sopimustuottajien määrää, sekä eritoten näyttää tuottajien määrä joiden kanssa ISS Ruokailupalveluilla ei ole erillistä sopimusta. Sopimuksettomia tuottajia on yhteensä noin 800 kappaletta ja heidän osuutensa kokonaisostoista on suuri. Tarkempaa lukua ei voida esittää salassapito velvoitteen vuoksi. Tähän tuottajien ryhmään paneutumalla toimittajia varten kuviossa on kaksi ehdotusta, joiden avulla olisi mahdollista saavuttaa säästöjä ostoissa. Tuota osuutta kokonaisostoista voitaisiin korvata kaupan omilla merkeillä, jos muutoksilla saataisiin aikaan säästöjä. Lisäksi vähentämällä tuottajien kokonaismäärää voitaisiin aikaan saada säästöjä mm. kuljetuksessa ja varastoinnissa.

3.3.3 Strategian määrittely

Projektityöryhmä määritteli projektin tässä vaiheessa alustavia ideoita säästöjen aikaan saamiseksi. Seuraavassa kuviossa on kuvattuna ideat, joiden päätarkoituksena oli toimia yhteistyökumppaneiden kanssa suoritettujen työpajojen keskusteluaiheina ja alustavina ideoina. Salassa pidettävien tietojen vuoksi kuviota ei esitysversiossa esitetä.

Säästötavoite on konsernin ohjausryhmän asettama. Tavoitteena oli löytää merkittävät säästöt vuosittaisissa ostoissa. Tavoitteita ei opinnäytetyön tässä versiossa määritellä tarkemmin, työn salassapito velvoitteiden vuoksi. Tavoite asetettiin kuitenkin korkeammalle jokaiselle työpaja-tapaamisessa käyneelle toimittajalle, jotta saavuttaisimme paremman tuloksen projektissa.

Ostosopimusten kilpailuttaminen ISS Ruokailupalveluiden vakiintuneilla ostovolyymeillä, sisältäen eriteltyt kustannukset, kuten kuljetuskustannukset oli merkittävin säästöidea, jota lähdettiin toimittajien kanssa viemään eteenpäin. Samalla pohdittiin mahdollisia tuotekorvauksia mm. tukkujen omilla merkeillä, kuten esimerkiksi Optimi. Myös raaka-aineiden laatuvaatimuksia tarkasteltiin kriittisesti, jotta toimittajien kanssa löydetäisiin oikea laatu oikealla hinnalla.

Ostovalikoimien optimoinnin ideana oli vähentää valikoimissa olevien tuotteiden määrää, jolloin mm. tilausten logistiikka helpottuisi, josta syntyisi mahdollisia säästöjä. Samankaltaisia säästöjä saataisiin mahdollisesti aikaan rajatuilla tuottajilla. Toimittajille rajatut tuottajat mahdollisesti takaisi parempia ostosopimuksia, joista syntyviä säästöjä voitaisiin ohjata ISS Ruokailupalveluiden ostohintoihin.

Muina esiteltävinä ideoina oli kuljetuksessa, varastoinnissa ja valmistuksessa syntyvän hävikin optimointi. Esimerkiksi oikeilla pakkauksen kooilla voitaisiin vähentää kuljetuksessa ja varastoinnissa syntyviä kuluja. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa toimittajien mahdollisuus toimia yli kansallisten rajojen, jolloin kansainvälisellä ostoyhteistyöllä saataisiin ostovolyymeitä entistä isommiksi.

Tässä vaiheessa projektityöryhmä lähetti ennalta valituille tukkutoimijoille yhteistyökutsut, joissa hieman kerrottiin projektista ja sen tavoitteista. Kutsujen sisältämän salassapitettävien tietojen vuoksi ei opinnäytetyössä kutsua esitetä liitteenä.

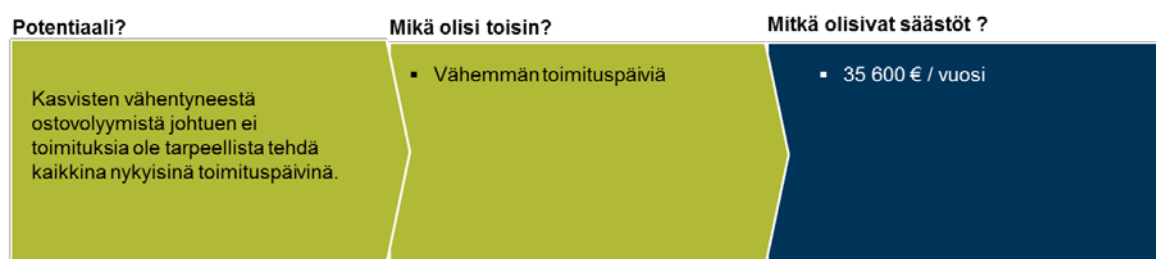
Valitut toimittajat olivat yritykselle ennalta tuttuja ja heidän kanssaan oli jo aikaisemmin tehty yhteistyötä. Tukkuoimittajia ei työn esitysversiossa eritellä salassapitovelvoitteen vuoksi. Tukkuoimittajien valintakriteereinä projektiin olivat tukkureiden kykytoimia kokonaisvaltaisena tukkurina ISS Ruokailupalveluille, sekä se kokemukseen perustuva tosi asia, että vain valitut toimittajat kykenevät palvelemaan ISS Ruokailupalveluiden kokoista ruokailupalveluiden tuottajaa Suomessa. Lisäksi valituilla tukkuoimittajilla on käytössä sellaiset tilaus- ja toimitusjärjestelmät, jotka takaavat ISS Ruokailupalveluiden tarvitseman ostoraportoinnin. Lisäksi säästöjä lähdettiin hakemaan suurimpien sopimustuottajien kanssa.

3.3.4 Sisäisten ja ulkoisten ideoiden luonti

Seuraavassa vaiheessa, sisäisten ja ulkoisten ideoiden luonti, lähdettiin kehittämään alustavia ideoita. Tässä projektin vaiheessa tapasimme toimittajia työpajoissa, jonka yhteydessä toimittajille annettiin tarvittavia tietoja ISS Ruokailupalveluiden ostoista

sekä heille annettiin tehtäväksi valmistella heidän esityksensä säästömahdollisuuksista. Tukkutoimittajille esiteltiin projektia varten kerättyjä ostotilastoja ja alustavia ideoita, joita toimittajien toivottiin hyödyntävän ja vievän eteenpäin. Näillä toimenpiteillä pyrittiin löytämään parhaat toimenpiteet, joiden pohjalta määriteltiin potentiaaliset säästöt. Toimenpiteet raportoitiin jälleen konsernin ohjausryhmälle.

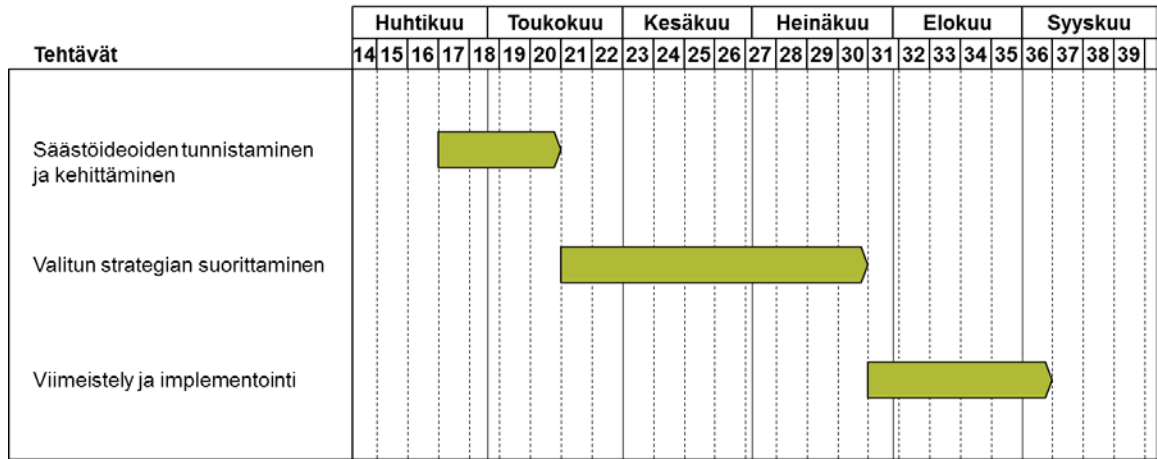
Projektin tässä vaiheessa tapasimme ennalta valittuja tukkutoimittajia. Tukkutoimittajille esiteltiin projektin lähtötilanteessa havainnoituja ostoihin liittyviä lukuja. Annetun faktan perusteella toimittajien tuli valmistella omat esityksensä säästötoimenpiteistä. Lisäksi tukkutoimittajille annettiin esimerkkejä mahdollisista keinoista, joita he voisivat lähteä viemään eteenpäin. Alla olevissa kuvioissa 18 on esiteltyä esimerkkiehdotukset säästötoimenpiteistä ja niiden hyödyistä.



Kuvio 13. Esimerkki säästötoimenpiteistä

Esimerkissä esitettiin potentiaalisena säästötoimenpiteenä vähentää toimituspäiviä tuorevihannesten vähentyneestä ostovolyymistä johtuen. Säästöt olisivat tässä tapauksessa 35 600 euroa vuodessa. Ajatusta voidaan hyödyntää monissa eri tuoteryhmissä.

Yhteistyökumppaneille esiteltiin myös tiivistetty projektiaikataulu (kuvio 19.) ja seuraavat projektin vaiheet. Heille annettiin tarvittava aika valmistella omat ehdotuksensa, sekä heidän kanssaan sovittiin esityspäivät.



Kuvio 14. Tiivistetty projekti-aikataulu.

Kuvion mukaisesti yhteistyökumppaneilta odotettiin omatoimista säästöideoiden luomista, yhdessä valittujen strategioiden suorittamista ja valittujen toimenpiteiden implementointia. Tässä vaiheessa projektia yhteistyökumppanit pääsivät itsenäisesti ideoimaan ja valmistelemaan omia esityksiään.

3.3.5 Tarjousten valmistelu ja toteutus

Projektin viidennessä vaiheessa, työpaja-tapaamisten jälkeen, toimittajat esittelivät omia näkemyksiään säästökeinoista. Esiteltyjä säästökeinoja ja potentiaalisia toimittajia arvioitiin työryhmän kesken. Esitysten perusteella tehtiin päätöksiä siitä keiden toimittajien kanssa lähdetään jatkamaan neuvotteluja. Tulokset esiteltiin jälleen konsernin ohjausryhmälle Tanskaan.

Tukkutoimittajien säästökeinoja esitteli projektityöryhmälle kolme tukkutoimittajaa, jotka olivat ISS Palveluille entuudestaan tuttuja. Tukkuoimittajia ei eritellä työn tässä versiossa salassapito velvoitteen vuoksi.

Ensimmäisessä yhteistyökumppanin esityksessä löydettiin useita säästötoimenpiteitä, jotka koskivat mm. valikoimatuotteiden käytön tehostamista, ostojen keskittämistä yhteen hankinta kanavaan, logistiikan parantamista, sekä ISS konsernin sisäistä hankintayhteistyötä pohjoismaisella tasolla. Säästöjä tukkutoimittaja laski saavansa 5–15 % valikoitujen tuotteiden hankinta hinnasta ja 2–25 % logistiikkakustannuksista. Ensimmä-

mäisessä esityksessä pääosaan säästötoimenpiteistä pääsi logistiikka kustannukset ja ostettavien tuotteiden rivitehokkuuden kehittäminen. Suurinta osaa toimenpiteistä tukkutoimittaja piti helposti toteutettavina.

Seuraavan tukkutoimittajan esityksessä keskityttiin ISS Ruokailupalveluiden suorittamiin ostoprosesseihin ja niiden kautta saataviin säästöihin. Tällaisia säästöjä tukkutoimittajan mukaan on löydettävissä mm. ravintoloiden tilaus- ja toimitusrytmin tiivistämisessä (viikoittaisten tilaus-/toimituspäivien minimointi). Lisäksi säästöjä olisi saatavissa tukkutoimittajan pidemmällä maksuehdoilla ja heiltä saatavilla vuosihyvitteillä. Tukkutoimittajan mukaan säästöjä voisi muodostua heidän esittämillä toimenpiteillä 4,31–4,47 prosenttia vuosittaisista kokonaisostoista. Saatavissa olevien säästöjen määrä riippuu ISS Ruokailupalveluiden kokonaisostoihin käyttämästä euromäärästä per vuosi.

Viimeisen tukkutoimittajan esityksessä pyrittiin saamaan aikaan säästöjä keskittymällä toimittajien pienempään määrään, jolloin tuotevalikoiman hallinta helpottuisi, sekä ostosten keskittäminen mahdollisimman laajasti tukkutoimittajan omaan tuotemerkkiin. Kasvavasta tukun oman tuotemerkin ostoista tukkutoimittaja on valmis maksamaan ylimääräisen alennuksen, joka riippuu ISS ruokailupalveluiden kasvavasta tuotemerkki-tuotteiden euromääräisestä ostosta. Jos kokonaisostot kasvavat X miljoonaan euroon vuodessa on alennus tukun oman tuotemerkin tuotteista yhden prosentin suuruinen, kun kokonaisostojen määrä saavuttaa X miljoonan vuotuisen rajan, niin tukkutoimittaja maksaa ylimääräisen X prosentin alennuksen tuotemerkki-ostoista. Tukkutoimittajan mukaan nykyisestä ISS:n ostovalikoimassa on 238 eri tuotetta korvattavissa toimittajan omilla tuotemerkki tuotteilla. Korvaavuuksilla on mahdollista saavuttaa yhteensä noin X euron säästöt vuodessa. Tämä on noin X prosenttia ISS Ruokailupalveluiden kokonaisostoista.

Tukkutoimittajien pitämien esitysten jälkeen projektityöryhmässä arvioitiin ehdotettuja säästötoimenpiteitä sekä päätettiin kenen tukkutoimittajan kanssa lähdettiin yhteistyötä jatkamaan ja tavoittelemaan mahdollisimman suuria säästöjä. Tässä vaiheessa projektia kaksi tukkutoimittajaa putosivat ja yhteistyötä päätettiin lähteä jatkojalostamaan yhdessä viimeisenä esityksensä pitäneen tukkutoimittajan kanssa.

Syynä tukkutoimittaja ykkösen pudotukseen pidettiin sitä, että heidän esittämänsä toimenpiteet olivat kaikki riippuvaisia ISS ruokailupalveluiden omista toimista ja mahdolliset säästötoimenpiteet eivät olleet konkreettisesti varmistettavissa. Toisena esityksensä pitänyt toimittaja tiputettiin jatkosta, koska myös heidän esityksensä perustuivat ISS Ruokailupalveluiden omiin toimenpiteisiin ja esitetyt säästöt eivät olleet lähelläkään asetettua tavoitetta. Sen sijaan viimeisenä esiintyneen tukkutoimittajan esitystä pidettiin parhaana. Projektityöryhmä katsoi, että kyseenomainen tukkutoimittaja pyrkii tekemään kaikkensa, jotta pystyvät pitämään ISS Ruokailupalvelut asiakkaanaan ja saadakseen mahdollisimman suuren osan heidän kokonaisostovolymistään. Tukkuoimittajan esityksen mukaan säästötoimenpiteet lähtevät osittain suoraan heidän omasta katteestaan, kun muut toimittajat pyrkivät löytämään säästöt ISS Ruokailupalveluiden omasta toiminnasta. Lisäksi ISS Ruokailupalveluiden kokemuksen mukaan tukkutoimittajan vaihto maksaa joka kerta yritykselle ja on pois kokonaistuloksesta.

3.3.6 Neuvotteluiden valmistelu ja toteutus

Projektin neuvotteluvaiheessa pyrittiin yhdessä valitun toimittajan kanssa löytämään tarvittavat säästöt, jotka voitaisiin vahvistaa ISS standardien mukaisesti laadituilla ostosopimuksilla.

Tukkutoimittajan kanssa keskityttiin hakemaan säästöjä heidän oman tuotemerkkivalikoiman paremmalla hyödyntämisellä. Jos vuosittaista tuoteryhmän ostojen määrää saataisiin riittävästi kasvatettua, olisivat ISS Ruokailupalveluille maksettavat hyvitteet ko. tuotteiden osalta X %. Tukkuoimittajan esityksen mukaan ISS:n nykyisestä ostovalikoimassa on 238 eri tuotetta korvattavissa toimittajan oman tuotemerkin tuotteilla. Korvaavuuksilla on toimittajan mukaan mahdollista saavuttaa yhteensä jopa X euron säästöt vuodessa.

Yhdessä tukkutoimittajan kanssa tarkasteltiin noita 238 tuotetta. Tämän työn esitysversiossa ei tuotteista laadittua taulukkoa esitetä, niiden sisältämän salassa pidettävän tiedon vuoksi. Tuotteiden todellista säästöpotentiaalia arvioitiin projektityöryhmän kesken. Tuotteiden hintaa verrattiin toteutuneisiin hintoihin ja samalla katsottiin jokaista

tuotetta siten, että ne läpäisivät ISS Ruokailupalveluiden laatuksiteerit. Tarvittaessa tuotteita testattiin koekeittiössä.

Tuotelistaa arvioitaessa tuotteet laitettiin vaihdettavuuden mukaan kyllä, ei ja ehkä kategorioihin. Jokaiselle kategorialle laskettiin säästöpotentiaali, joka koostui tuotehinoista ja eri tuotteiden toteutuneista ostoista. Tällöin saatiin projektityöryhmän itse laskemat säästöt mahdollisista tuotevaihdosta. Vaihdeavissa olevista tuotteista (kyllä) koostuisi mahdollisesti X euron vuosittaiset säästöt. Mahdollisesti (ehkä ja neuvotte-luun) korvattavien tuotteiden vuosiostoista olisi saatavissa X euron säästöt ja tuotteiden joita ei voitasi korvata (ei) säästöpotentiaali olisi ollut X euroa. Näillä toimenpiteillä voitaisiin siis saavuttaa yhteensä X euron vuosittaiset säästöt, joka tarkoittaa yhteensä noin 3 % säästöjä kokonaisostoista, kun ISS ruokailupalveluiden kokonaisostot valitulla tukkutoimittajalla ylittävät X miljoonan vuosittaisen rajan. Tällöin tukkutoimittaja lisäksi antaisi X % jälkihyvitteen ostetuista toimittajan oman tuotemerkin tuotteista. Alla olevassa taulukosta on laskettu ko. tuotteista saatavat lisähyvitteet. Taulukkoa ei työn esitysversiossa esitetä sen sisältämien salassa pidettävien tietojen vuoksi.

Taulukon sisältämien laskelmien mukaisesti, jälkihyvitteen ollessa X % voidaan tukkutoimittajan oman tuotemerkin tuotekorvauksilla saavuttaa vähimmillään X euron vuosittaiset säästöt ja parhaimmillaan tuotekorvausten myötä kasvaneet kokonaisostot voivat mahdollistaa X euron vuosittaiset säästöt.

Erillisistä tuottajista, suuren lihatuottajan kanssa lähdettiin hakemaan säästöjä lisämaksuhyvitteillä. Heidän kanssa neuvoteltiin uusi ostosopimus, joka perustui kasvavaan ostovolyyymiin ja heidän kannaltaan kasvavaan liikevaihtoon. Alla olevassa taulukossa on esitelty laskelma jonka mukaan tuottaja maksaa ISS Ruokailupalveluille jälkihyvitteitä toteutuneen ostovolyymin mukaan. Taulukkoa ei sen sisältämien salassa pidettävien tietojen vuoksi opinnäytetyön esitysversiossa esitetä.

Taulukosta on nähtävissä ostovolyyymiin perustuva lisähyvitteiden määrä. Ostoennusteiden mukaan projektityöryhmä laski, että ISS Ruokailupalvelut saisi ennustetun ostovolyyymiin mukaan lisähyvitteitä X euroa vuodessa. Lisäksi tuottajan kanssa etsittiin

tuotekorvaavuuksia, joilla voitaisiin saavuttaa lisäsäästöjä. Tuotekorvauksilla projekti-työryhmän mukaan olisi saavutettavissa X euron vuosittaiset säästöt. Tuotekorvauksista ei työn esitysversiossa ole tarkempaa listausta, niiden salassa pidettävien tietojen vuoksi.

Kaikilla suunnitelluilla säästötoimenpiteillä on mahdollista saavuttaa vähimmillään X euron vuosittaiset säästöt ja parhaimmillaan X euron vuosittaiset säästöt tukkutoimittajan ostoista. Toteutuneiden ostojen ollessa tällä hetkellä noin X miljoonaa euroa vuodessa, saavutetaan vähintään X % säästöt ja maksimissaan X % vuosisäästöt. Lisäksi suunnitellut säästötoimenpiteet ajavat ruokailupalveluiden toimipisteet ostamaan valitulta tukkutoimittajalta entistä enemmän, jolloin saatavat säästöt nousevat arvioituista.

3.3.7 Implementointi ja kontrollointi

Implementoinnilla tässä työssä tarkoitetaan säästötoimien käyttöönottoa. Uusi, säästötoimenpiteisiin sitoutunut, sopimus alkoi valitun tukkutoimittajan kanssa 1.10.2014. Sopimuksen kesto on yhteensä viisi vuotta, mutta kuitenkin siten, että muiden tukkutoimittajiin benchmarkkaus tehdään vuosittain. Tällä varmistetaan se, että valittu toimittaja ei pyri tulevaisuudessa hivuttamaan hintoja ylöspäin. Tukkutoimittaja on sopinut maksavansa jokaisesta sopimusvuodesta allekirjoitusbonuksen.

Ostovalikoiman lopullinen optimointi, eli päällekkäisyyksien karsinta ja logistiikan optimointi siirtyy vuoden 2015 ensimmäiselle neljännekselle. Valikoiman optimointikierrokset tehdään tulevaisuudessa kuuden kuukauden välein, jolloin karsitaan valikoiman mahdolliset päällekkäisyydet sekä tehdään tarvittaessa vaihdoksia. ISS Ruokailupalveluiden toimipisteille uuden sopimuksen ja ostovalikoiman optimointi käyttöön otot eivät aiheuta toimintaan suuria muutoksia, joten säästötoimien jalkauttaminen ei mm. vaadi erillistä koulutusta. Sen sijaan logistiikan optimointi mahdollisesti tuo muutoksia toimipisteiden ostotoimintaan. Vuoden 2015 toisella neljänneksellä tehtävä logistiikan optimointi saattaa vähentää toimituspäivien määriä eri toimipisteillä, minkä vuoksi jalkauttaminen tuolloin voi hieman tuottaa ongelmia. Logistiikan optimoinnista käydään tukkutoimittajan kanssa neuvottelut vuoden 2015 ensimmäisellä neljänneksellä. Logistiikan optimoinnista saatavat säästöt on tukkutoimittaja luvannut ohjata suoraan ISS

Ruokailupalveluille. Kaikkinensa projektin jalkauttaminen tulisi olla päätöksessään vuoden 2015 toisella neljänneksellä.

Uuden ostosopimuksen toteutumista kontrolloidaan puolivuositain. Samalla tehdään ostovalikoiman optimoinnit, joilla varmistetaan säästöjen toteutuminen. Ostojen kehitystä ja säästöjen toteutumista seurataan tukkutoimittajalta saamien ostoporttien sekä ISS Palveluiden oman tuloslaskelmaraportin avulla.

4 Yhteenveto ja pohdintaa

Opinnäytetyön tarkoituksena oli ISS Ruokailupalveluiden ruoka- ja juomatuotteen ostotoiminnan kehittäminen. Toimeksiantajana työlle toimi työnantajani, eli ISS Palvelut Oy. Opinnäytetyötä varten osallistuin ISS Palveluiden hankinnan projektiin, joka tehtiin pohjoismaisena yhteistyönä. Projektin tarkoituksena oli löytää yhdessä elintarvikkealan toimijoiden, tukkujen ja muiden pohjoismaiden ruokailupalveluiden kanssa konkreettisia säästöjä ostotoimintaan ja ostotoiminnan kehittämiseen. Projekti alkoi huhtikuussa 2014 ja projektin implementointi tapahtui syyskuussa 2014. Aiheen merkitys toimeksiantajalle on suuri, sillä tavoitteena on saada aikaan merkittävät säästöt raaka-aineostoissa. Projektiin osallistumisen kannalta oli tärkeää avata ostotoiminnan erilaiset prosessit sekä oli hallittava ja ymmärrettävä syyt, jotka johtavat tiettyihin toimiin. Tavoitteena oli selvittää Ruokailupalveluiden ostojen kulurakenne ja hintoihin vaikuttavat asiat. Opinnäytetyön tavoite, ISS Ruokailupalveluiden ostotoiminnan kehittäminen mahdollistaa tulevaisuudessa kannattavan ostotoiminnan ja hillitsee osaltaan raaka-aine hintojen kasvua. Produktion kohdejoukkona toimivat tukkutoimittajat ja ISS Palveluiden hankinta osasto, yhdessä projektiryhmän kanssa. Kohdejoukot tavoitin projektin eri vaiheissa pidettyjen palaverien yhteydessä sekä sähköpostitse ja puhelimitse.

Opinnäytetyö jakautui kahteen osioon ja tekemisen aloitin teoriaosan kirjoittamisella. Teoriaosa käsittelee ostotoimintaa laajasti, tarkastellen sitä mm. sen sisältämien prosessien, strategian ja kulujen kautta. Teoriaosa on sovellettavissa useille eli toimialoille, kuten myös ravintola-alalle. Teoriaosa selittää projektin parissa tehtyjä havaintoja ja antaa säästötoimenpiteiden kustannusrakenteista tarkempaa kuvaa. Teoriaosan lähteinä käytin kirjoja, julkaisuja ja internetsivustoja. Ostamisen teoriasta on kirjoitettu melko paljon eri teoksia, tästä syystä työssäni oli käytössä laaja otanta lähteitä. Opinnäytetyön toinen osio, ostotoimintojen kehittäminen ISS Ruokailupalveluille, kuvaa projektin eri vaiheita ja saatuja tuloksia. Opinnäytetyön toinen osa alkaa Ruokailupalveluiden lähtölanteesta ostojen suhteen ja etenee siitä säästöideoiden kautta konkreettisesti laskettavissa oleviin tuloksiin. Opinnäytetyössä ostotoiminnan kehitysprojekti rajattiin projektin puitteissa tehtyihin analyysiin ja johtoryhmälle esitettyihin kehitysehdotuksiin.

Analyseissä selvitetään alan tukkutoimijoiden kanssa erilaisia näkemyksiä siitä mitkä ovat konkreettisia toimia ostotoiminnan kehittämisessä ja säästöjen rakentamisessa.

Projektityötä varten tapasimme ravintola-alan tukkutoimijoita, joiden kanssa lähdettiin ideoimaan säästökeinoja. Tukkuoimittajista valittiin toiselle kierrokselle vain yksi toimittaja, jonka kanssa edettiin neuvotteluissa parhaisiin säästötavoitteisiin. Analyysien ja yhdessä käytyjen neuvottelujen jälkeen pääsimme konkreettisiin säästötuloksiin. Opinnäytetyötä varten analysoitiin ostotoimintaan liittyviä tilastoja sekä tarkasteltiin niiden kustannusvaikutuksia. Ruokailupalveluiden ostotoiminnan kustannuksia analysoitiin yrityksen sisäisessä käytössä olevia raportteja hyväksi käyttäen. Opinnäytetyön aiheesta johtuen työn lopputulokset eivät ole julkisia, vaan jäävät toimeksiantajan käyttöön.

Ravintola-alalla panostetaan lisääntyvässä määrin tavarantoimittajayhteistyöhön, kehitetään uusia tuotteita ja toimintatapoja sekä näin luodaan myös mahdollisimman pitkiä kumppanuussuhteita. Pavesic & Magnant (2005, 263) kirjoittavat, että ostoja ei kannata jakaa liian suurelle toimittaja joukolle, eikä hintaa kannata pitää ainoana ostojen kriteerinä. Kirjoittajat kehottavat aktiiviseen yhteistyöhön valittujen toimittajien kanssa, mikä säästää aikaa ja antaa myös neuvotteluvaraa hinnoissa.

Ostotoiminnan kehitys projektissa käytimme nimenomaan hyväksi valitun toimittajan kanssa tehtyä yhteistyötä, ja sitä, että he olivat erittäin halukkaita syventämään jo olemassa olevaa yhteistyötä. Emme siis lähteneet kilpailuttamaan eri toimittajia vaan keskityimme meidän kannalta parhaaseen yhteistyökumppaniin ja löytämään säästöjä molempien toiminnassa. Yhteistyön merkityksen tärkeydestä huolimatta raaka-aineiden jatkuva hinnannousu on jo jonkin aikaa saanut alalla toimivat hakemaan säästöjä raaka-aine hankinnoissa ja hakemaan arvokkaille tuotteille korvaavia vaihtoehtoja. Raaka-aineiden hinnannousu on laittanut alan yritykset tarkastelemaan niiden omaa toimintaansa erilaisista näkökulmista ja pakottaa ratkaisemaan yrityskohtaisesti sen kuinka omien toimintatapojen muutoksella voidaan vaikuttaa mm. ostojen kokonaiskustannuksiin. Koko ekonomisen maailman kärvistellessä vallitsevassa taloustilanteessa myös ravintola-alalla eletään haastavia aikoja. Tällöin oikein suunnitellulla ostotoiminnalla voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn.

Tarkasteltaessa ISS Ruokailupalveluiden ostotoimintaa ja sen kontrollointia voidaan todeta, että ostotoimen prosessi toimii hyvin. Ostaminen yrityksessä on hyvin suunniteltua sekä ohjattua ja sillä selkeät vaiheet, joihin kiinnitetään yrityksessä huomiota. Ruokailupalveluiden ostoja seurataan yrityksessä tarkasti ja ostotoimintaa kehitetään jatkuvasti. Samalla yrityksen hankintaosasto pitää hintatason kilpailukykyisenä tekemällä yhteistyötä niin elintarviketeollisuuden kuin tukkutoimittajien kanssa. Lisäksi koko konsernin ostoja kehittäviä projekteja toteutetaan tasaisin väliajoin.

4.1 Oppimisprosessin tarkastelu

Opinnäytetyön tekeminen alkoi keväällä 2014 ja työn aiheen rajaus löysi lopullisen muotonsa toukokuussa 2014. Aiheen pitäminen ennakkoon rajatuissa raameissa aiheutti jonkin verran vaikeuksia, sillä ostotoiminta aiheena on hyvin laaja ja opinnäytetyön projekti osan tuli linkittyä tarkasti projektiryhmässä tekemääni työhön. Haastavaa työssä oli materiaalien valinta ja karsiminen, sekä työnaiheen pitäminen tarkasti rajattuna. Työn kirjoittamiseen oli hankalinta löytää tarvittava aika, sillä tein opinnäytetyön kaiken muun työn ohessa. Tosin osallistuessani todelliseen ISS Palveluiden -hankinnan projektiin, oli minulla saatavissa paljon materiaalia projektiin liittyvistä tiedoista, joita olin mukana keräämässä ja analysoimassa. Opinnäytetyöni tekemisessä mielenkiintoisinta oli produktiivisuuden kirjoittaminen, sillä siinä pääsin konkreettisesti tekemään työtä toimeksiantajayrityksen hyväksi, ja samalla kuin itsestään löytämään materiaalia opinnäytetyötäni varten. Syksyllä 2014 opinnäytetyön projekti osuus nivoutui yhteen ja saavutimme projektityöryhmän kanssa projektille asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyöni kirjoittamista helpotti asetetut selkeät tavoitteet ja tarkasti rajattu aihe. Käytännössä nämä näkyvät opinnäytetyöni kaikissa vaiheissa. Tosin tiedonhaku näin laajasta aiheesta, kuin ostotoiminta ja sen kehittäminen, tuotti jonkin verran vaikeuksia, koska tietoa oli yleisellä tasolla valtavasti tarjolla sekä kaikki tarpeellinen tieto oli seulottava suuresta tarjonnasta. Olen tyytyväinen tietoperustan sisältöön ja rakenteeseen, ja se sisältää tiedon joka syventää ymmärrystä projektin eri vaiheista.

Opinnäytetyöprosessi oli minulle opettavainen sekä tärkeä harjoitus erilaisten

projektien tekemiselle. Opin työtä tehdessäni paljon yritysten, erityisesti oman työnantajani ostotoiminnasta. Lopullisen työn tiedonkeruun helppous yllätti minut täysin. Kuvittelin sen olevan monimutkaista ja vaikeaa, mutta huolellisella valmistautumisella ja yrityksen tarkoin seuraamalla talous- ja ostoraporteilla projektin analyysit toteutuivat melko vaivattomasti. Projekti ja sen raportointi kokonaisuudessaan oli selkeä ja ymmärrettävä prosessi.

Opinnäytetyötä tehdessä opin, että produktiaiheen on oltava tarkasti rajattu ja kannattaa pitää kiinni asetetuista tavoitteista ja aikatauluista. Muussa tapauksessa opinnäytetyön tekeminen voi venyä ja kirjoittaminen eksyä väärille urille. Jos produktiivi tehdään vain omasta mielenkiinnonkohteesta, on itse kyettävä rajaamaan aihe tarkasti ja päättämään selkeästi omat tavoitteensa. Mikäli työllä on toimeksiantaja, on heidän määritettävä aihe ja tavoite joko itsenäisesti tai yhdessä työn kirjoittajan kanssa. Oli aiheen rajajana kuka tahansa, tulee työtä tekevän olla täysin sitoutunut rajattuun aiheeseen.

Lähteet

Aminoff, A., Hyppönen, R., Pajunen-Muhonen H., 2004. Osto- ja Logistiikkajohtaminen. Hankinnan kehityskaari. Kauppalehti. Helsinki. Luettavissa:

[http://johtaminen.kauppalehti.fi /book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/hankinnan-kehityskaari](http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/hankinnan-kehityskaari). Luettu: 9.9.2014.

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT. Espoo. Luettavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>. Luettu: 31.7.2014.

Gadde, L-E. & Håkansson, H. 2001. Supply network strategies. Wiley. Chichester.

Haapanen, M., Lindeman, T. & Vepsäläinen, A. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Haapio, H., af Hällström, E., Järvinen, M., Koivu, S., Lehto, J., Leskinen, J., Lintumaa, S., Nystén-Haarala, S., Pohjonen, S., Salmi-Tolonen, T. & Taivalmaa, P. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Hokkanen, S., Inkinen, M. & Käenmäki, J. 2007. Tavaraliikenneyrittäjä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Shop Business Development Oy. Kangasniemi.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma. Helsinki.

ISS Palvelut Oy 2014a. ISS Palvelut yrityksenä. ISS:n tapa toimia. Luettavissa:

<http://www.fi.issworld.com/fi-FI/iss-palvelut-yrityksena-about>. Luettu: 24.6.2014.

ISS Palvelut Oy 2014b. ISS yleisesite 2014. Luettavissa:

<http://magnetcloud.eu/fsi/static/ISS-html/yleisesite.html>. Luettu: 21.8.2014.

ISS Palvelut Oy 2014c. ISS Intranet. Palvelumme. Ruokailupalvelut. Luettavissa:

<http://issintranet.fi/Palvelumme/Ruokailupalvelut/Sivut/Ruokailupalvelut.aspx>. Luettu: 5.8.2014.

ISS Palvelut Oy 2014d. ISS Intranet. Tukitoiminnot. Taloushallinto. Hankinta. Luettavissa:

<http://issintranet.fi/tukitoiminnot/taloushallinto/Hankinta/Sivut/Hankinta.aspx>. Luettu: 5.8.2014.

ISS Palvelut Oy 2014e. ISS Intranet. Palvelumme. Ruokailupalvelut. Ostot. Luettavissa:

<http://issintranet.fi/Palvelumme/Ruokailupalvelut/ostot/Sivut/default.aspx>. Luettu: 5.8.2014.

Juhantila, O-P., 2004. Osto- ja Logistiikkajohtaminen. Ostostrategiat. Kauppalehti.

Helsinki. Luettavissa: [http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-](http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/ostostrategiat)

[logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/ostostrategiat](http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/osto-ja-logistiikkajohtaminen/osto-ja-ostologistiikka/ostostrategiat). Luettu: 27.6.2014.

Keong Leong, G., Tan, K.-C. & Wisner, J. 2008. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach. South-Western Cengage Learning. Mason.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Koskinen, L., Mäntynen, J. & Pastinen, I. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka, Opetusmoniste 34. Tampereen teknillinen yliopisto.

Logistiikan maailma 2013. Hankinta ja osto. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Luettavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintatoimi_ja_ostotoiminta. Luettu: 12.8.2014.

- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma: käytännön yritystoiminta. Otava. Keuruu.
- Mara Ry 2013. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta 2013. Hotelli- ja ravintola-alan taskutilasto 2013. Luettavissa: <https://mara.fi/ext/cms3/attachments/taskutilasto-2013.pdf>. Luettu: 5.8.2014.
- Mara Ry 2014. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Tilastoja ja tutkimuksia. Kustannukset. Elintarvikeraaka-aineiden tukkuhinnat. Luettavissa: <https://mara.fi/elintarvikeraaka-aineiden-tukkuhinnat-2>. Luettu: 5.8.2014.
- Pavesic, D. & Magnant, P. 2005. Fundamental principles of restaurant cost control. 2. painos. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Talentum. Helsinki.
- Ritvanen, V. 2008. Purchasing and supply management capabilities in Finnish medium-sized enterprises. Digipaino. Lappeenranta.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Saari, S. 2004. Tulomatriisiohjaus. Ominaisuudet ja käyttö. Mido Oy. Vantaa
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B prosessi. Hakapaino Oy. Espoo.

Suomen kuntaliitto 2014. Hankintaprosessi. Tarjouspyynnön laatiminen. Luettavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouspyynnnon-laatiminen/Sivut/default.aspx>. Luettu 9.9.2014.

Tilastokeskus 2013. Tilastotietokannat. Aihealueet. Taulukot tilastossa: Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstilasto. Luettavissa: http://193.166.171.75/database/StatFin/yri/matipa/matipa_fi.asp. Luettu: 5.8.2014.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Waters, D. 2003. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management. Palgrave Macmillan. Houndmills.

Waters D. 2009. Supply chain management: an introduction to logistics. Macmillan. Palgrave.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantosopimus

Liite 2. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tilinpäätöstiedot 2012, ennakko (TOL2008)

Majoitus- ja ravitsemis-
toiminnan tilinpäätöstie-
dot 2012, ennakko
(TOL2008)

		2012*
		Kaikki yritykset
56 Ravitsemistoiminta	LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	4745548,05
	Aine- ja tarvikekäyttö	-1770168,9
	Ulkopuoliset palvelut	-184751
	Palkat ja henkilösivukulut yhteensä	-1327622
	KÄYTTÖKATE	235759,396
	LIIKETULOS	106986,505
	NETTOTULOS	64095,771
	KOKONAISTULOS	64998,935
	Käyttökate- %	5,0 %
	Kokonaistulos- %	1,4 %