

Antti Kuivamäki

HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

Ultracom Oy

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2016**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Lokakuu 2016	Tekijä Antti-Pekka Kuivamäki
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN Ultracom Oy		
Työn ohjaaja DI, lehtori Heikki Salmela	Sivumäärä 40 + 6	
Työelämäohjaaja Toimitusjohtaja Hannu Valkonen		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli hankintatoimen kehittäminen Ultracom osakeyhtiössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli hankintatoiminnan ja toimittaja-arviointien kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös luoda kohdeyritykselle hankintastrategia ja kuvata uusien toimittajien valintaprosessi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriassa käsiteltiin hankintatoimea, hankintastrategiaa ja hankintojen analysointia. Teoriaosassa käsiteltiin myös toimittajamarkkinoiden hallintaa ja toimittajien valintaa. Teoria perustui alan kirjallisuuteen ja koulutusmateriaaleihin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena yritykselle kirjoitettiin hankintastrategia ja kategoriastrategiat sekä kehitettiin yritykselle toimittajien valintaprosessi valintatyökaluineen.</p>		

Asiasanat

hankinta, hankintastrategia, hankintojen analysointi, toimittajamarkkinat, toimittajien arviointi

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date October 2016	Author Antti-Pekka Kuivamäki
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis DEVELOPING PROCUREMENT Ultracom Oy		
Instructor M.Sc., Senior lecturer Heikki Salmela		Pages 40 + 6
Supervisor CEO Hannu Valkonen		
<p>The purpose of this thesis was the development of procurement at Ultracom Ltd. The objective of the thesis was the development of procurement and supplier evaluation. The aim of thesis was also to create a procurement strategy for the target company and to describe the selection process of new suppliers.</p> <p>The theory part of the thesis included procurement, procurement strategy and procurement analysis. The theory part also included supply chain management and supplier selection. The theory was based on professional literature and educational materials on procurement.</p> <p>A procurement strategy and category strategies were created for the company as a product of this thesis, as well as developing a supplier selection process for the company, complete with selection tools.</p>		

<p>Key words analysis of procurement, procurement, procurement strategy, supplier evaluation, supplier market</p>
--

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 HANKINTATOIMI	3
2.1 Hankintaprosessi	4
2.1.1 Proaktiivinen hankinta	4
2.1.2 Hankintatoimi kohdeyrityksessä	6
2.2 Hankintastrategia	6
2.3 Kategoriastrategia	8
2.4 Hankintakategoriat	9
2.4.1 ABC-analyysi	9
2.4.2 Ostoportfolio	10
2.4.3 Hankintojen analysointi kohdeyrityksessä	13
2.5 Hankinnan vuosikello	14
3 TOIMITTAJAMARKKINOIDEN HALLINTA	15
3.1 Hankintatarpeen määrittely	15
3.2 Toimittajien arviointi	16
3.2.1 Arviointi etsintävaiheessa	16
3.2.2 Arviointi vertailuvaiheessa	17
3.2.3 Arviointi yritysvierailulla	19
3.3 Toimittajien valinta	20
3.3.1 Sopimusneuvottelut	20
3.3.2 Hankintasopimukset	21
3.2.3 Toimittajien valinta kohdeyrityksessä	22
3.4 Toimittajien seuranta	22
3.4.1 Hankinnan mittarit	22
3.4.2 Toimittajien seuranta kohdeyrityksessä	23
3.5 Toimittajayhteistyö	24
4 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	25
4.1 Hankintojen nykytila-analyysi	26
4.1.1 ABCD-analyysi	26
4.1.2 Ostoportfolio	27
4.1.3 Kehittämisen tavoitteet	28
4.2 Hankintastrategia	29
4.2.1 Kategoriastrategiat	30
4.2.2 Hankintatoimen tavoitteet	31
4.3 Toimittajien valinta	32
4.3.1 Standarditoimittaja	32
4.3.2 Avaintoimittaja	33
4.3.3 Tuotekehitystoimittaja	35
4.4 Toimittajien seuranta	36
4.5 Hankinnan vuosikello	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	39

LÄHTEET **40**
LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet	4
KUVIO 2. ABC-analyysi	10
KUVIO 3. Tuotteiden ja palveluiden ryhmittely ostoportfoliossa	11
KUVIO 4. Kategorioiden perusstrategiat ja muutossuunnat	13
KUVIO 5. Hankinnan vuosikellot	14
KUVIO 6. Hankintojen luokittelu ostoportfoliossa	28

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan erot	5
--	---

1 JOHDANTO

Ultracom Oy Kempeleellä on vuonna 1993 Lauri Kuokkasen perustama yritys. Yritys käynnistettiin vastaamaan teollisuuden langattoman tiedonsiirron tarpeisiin. Langattoman tiedonsiirron osaaminen siirtyi pian myös kuluttajaelektroniikkaan, kun yritys lanseerasi vuonna 1996 metsästyskoirien paikannuslaitteen. Langatonta tiedonsiirtoa hyödyntävät seurantalaitteet saavuttivat suosion ja ensimmäinen GPS-teknologiaan perustuva seurantalaitte lanseerattiin vuonna 2005. Nykyisin noin viisitoista henkeä työllistävä yritys kehittää erityyppisiä tuotteita eläinten seurantaan ja tuotevalikoimaan kuuluu koirien seurantalaitteiden lisäksi muun muassa karjan seurantalaitteet ohjelmistoinen. Ultracom Oy markkinoi ja myy tuotteitaan Euroopan alueella. Suomessa yrityksellä on yli viisikymmentä jälleenmyyjää.

Ultracom Oy:n toimintastrategia on muuttunut viime vuosien aikana. Aikaisemmin tuotteet valmistettiin omassa tuotannossa. Ainoastaan joitain erikoisosaamista tai erikoislaitteita tarvitsevia työvaiheita teetettiin alihankinnassa. Vuodesta 2012 lähtien omaa valmistusta on ulkoistettu ja ulkoistetaan edelleen. Tällä hetkellä lähes kaikki päätuotteet ovat sopimusvalmistuksessa ns. box-build -valmistajilla. Tästä muuttuneesta tilanteesta johtuen myös hankintatoimeen on tullut muutoksia. Muutos on vaikuttanut suuresti ostettavien nimikkeiden määrään ja tuoteryhmiin sekä toimittajiin. Muutokset yrityksen toiminnassa ovat aiheuttaneet haasteita toimittaja-arvioinneissa ja -valinnoissa. Myös hankintojen aikataulutuksiin ja käytäntöihin on syntynyt uusia ongelmia. Suureksi osaksi uudet haasteet johtuvat yrityksen toimintastrategian muutoksesta joka aiheuttaa myös yrityksen hankintatoimeen muospaineita.

Opinnäytetyön aihe nousi esiin keskusteluissa toimitusjohtajan kanssa edellä mainituista haasteista hankintatoimessa sekä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista. Opinnäytetyön tavoite on luoda kohdeyritykselle teorian kautta johdettu toimintamalli ja työkaluja, joiden avulla hankintoja voidaan johtaa sekä toimittajia arvioida ja valita. Näin saadaan hankintatoimi mukaan osaksi koko yrityksen muuttunutta strategiaa. Työssä on tarkoituksena käydä läpi teoriaa hankintatoimesta ja toimittajahallinnasta sekä kirjoittaa auki kohdeyrityksen hankintakategoriat ja niiden hankintastrategiat. Samalla parannetaan

hankintojen aikataulutuksia ja toimintamalleja sekä kehitetään myös yrityksen hankintaprosessia ja toimittajien arviointityökaluja. Tavoitteena on hankintatoiminnan ja toimittaja-arviointien kehittämisen avulla parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä muuttuneessa tilanteessa sekä yrityksen tulevaisuuden kasvutavoitteissa.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan hankintatoimen hankintastrategian ja hankintakategorioiden kehittämiseen suorien hankintojen osalta. Epäsuorat hankinnat ja investoinnit eivät kuulu opinnäytetyön piiriin. Toimittajien hallinnan osalta opinnäytetyö on rajattu pääsääntöisesti uusien toimittajien arviointiin ja valintaan tarvittavien työkalujen kehittämiseen. Operatiivinen ostotoiminta ja sen kehittäminen eivätkä toimittajien laadunvalvonta ja seuranta auditoinnit kuulu opinnäytetyön piiriin.

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen pääluokkaan, joissa käsitellään hankintatoimea, toimittajamarkkinoiden hallintaa ja yrityskohtaista toimintamallin kehittämistä. Kirjallisena lähteeksi on käytetty Ilorannan ja Pajunen-Muhosen kirjoittamaa Hankintojen johtaminen -kirjaa. Lisäksi kirjallisina lähteinä on käytetty VTT:n julkaisua Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä sekä Niemisen kirjoittama kirja Hyvä hankinta – parempi bisnes. Muina lähteinä on käytetty koulutusmateriaaleja koulutuksista, joita olen suorittanut kohdeyrityksen hankintatoimessa työskennellessäni. Osa opinnäytetyöstä sisältää luottamuksellista tietoa kohdeyrityksestä. Näiltä luottamuksellisilta osin opinnäytetyö salataan.

2 HANKINTATOIMI

Kirjallisuudesta löytyy useita hankinnan määritelmiä sen mukaan, mitä näkökulmaa on painotettu. Hankinta eroaa ostamisesta ja tilaamisesta siten, että näissä toimissa ostamisen tai tilaamisen tarpeen on määritellyt etukäteen jokin muu taho. Hankinta eroaa myös edellä mainituista toimista, koska hankintaan sisältyy toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. Hankinta on strateginen toiminto, jonka päätehtävänä on huolehtia yrityksen käyttöön kulloisenkin tilanteeseen ja tavoitteisiin parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Hankintatoimi on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa ja se pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet yrityksen kokonaisedun huomioon ottaen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49–53.)

Hankinnat jaotellaan yleisellä tasolla tuloslaskelman mukaan. Tuloslaskelmassa hankinnat näkyvät tilinpäätöksessä useassa paikassa. Vain osa varsinaisen hankinnan ehdoilla tapahtuvista ostoista näkyy tuloslaskelmassa materiaalit ja palvelut kohdassa. Suorat hankinnat ovat tuotantoon ja yrityksen valmistamiin tuotteisiin tarvittavia raaka-aineita, puolivalmisteita ja komponentteja. Kauppatavarat ovat sellaisenaan asiakkaille myytäviä tuotteita. Näiden hankintojen rajapinnat eivät välttämättä ole kovin selkeitä. Suorat hankinnat ja kauppatavarat näkyvät tuloslaskelmassa ostoina. Epäsuorat hankinnat ovat hajanaisia ja ne kirjataan tuloslaskelmassa muihin kuluihin. Investointihankintojen ominaispiirre on kertaluonteisuus ja tarvittaessa ne jaetaan useammalle vuodelle poistoiksi. (Iloranta ym. 2012, 56–58.)

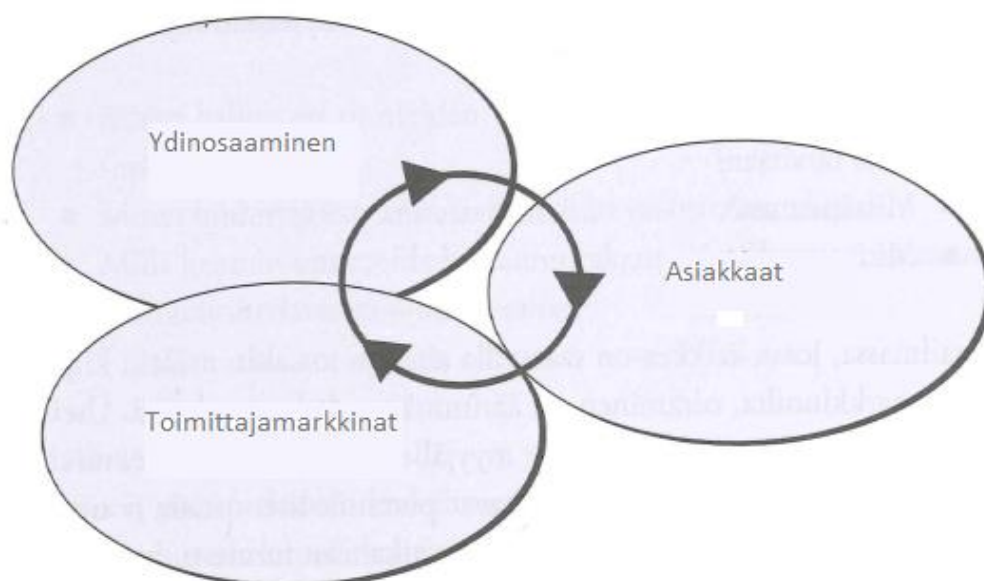
Hankintatoimen tehtävänä on yrityksen liiketoiminnan kehittäminen eli kilpailukyvyn ja suorituskyvyn parantaminen. Hankinnan tehtäviin kuuluu varmistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuus oikea-aikaisesti ja häiriöttömästi. Sen tehtävänä on valvoa ja minimoida hankintatoimeen liittyvät suorat ja välilliset kustannukset. Myös tuotteisiin ja palveluihin liittyvä riskien ja laadun hallinta kuuluu hankinnan tehtäviin. Hankintatoimi osallistuu tuotteiden ja palveluiden innovointiin, kehittämiseen ja suunnitteluun asianomaisella tavalla. Varastomäärien optimointi on yksi hankintatoimen tehtävistä. Yhteistyö toimittajien kanssa sekä uusien mahdollisuuksien etsintä toimittajamarkkinoilla kuuluu hankintatoimen piiriin. (Nieminen, 2016, 18–19.)

2.1 Hankintaprosessi

Perinteinen hankintaprosessi on operatiivinen, reaktiivinen ja yksisuuntainen. Moderni hankintaprosessi pyrkii etsimään parhaita mahdollisia ratkaisuja asiakkailleen yrityksen ydinosaamisen ja toimittajamarkkinoiden avulla. Yksinkertaistettuna prosessina se etenee tapahtumaketjuna: tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimusten tekeminen, tilaaminen, toimitusten valvonta sekä toimittajien seuranta ja arviointi. Hankintaprosessi ei ole käytännössä vakio, vaan hankittavan tuotteen tai palvelun ominaispiirteet, strateginen merkitys, arvo, toimittajamarkkinat ja hankintaan liittyvät riskit vaikuttavat prosessin etenemiseen. (Nieminen, 2016, 52–53.)

2.1.1 Proaktiivinen hankinta

Klassinen näkemys ostamisesta on ostaa oikea määrä, oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Oikea hinta ja oikea laatu on myös toteuduttava tavoitteiden mukaisesti. Perinteinen ostaminen reaktiivisesti sopeutuu muutoksiin. Reaktiivisen mallin hankintaan kuuluu tarpeiden määrittely, tarjouspyyntöjen teko, toimittajien valinta, tilaus, toimitusvalvonta sekä laskujen hyväksyminen. Hankinnan pääpainotus on ostohintojen ja kustannuksien tarkkailussa. (Iloranta ym. 2012, 95.)



KUVIO 1. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet (mukaiillen Iloranta ym. 2012, 30.)

Kuviossa yksi on kuvattu toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet. Nykypäivän näkemyksen mukaan hankinta pyrkii proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Proaktiivisen ja reaktiivisen hankinnan välillä selvin ero on suhtautumisessa muutoksiin. Reaktiivinen hankinta reagoi tapahtuneisiin muutoksiin jälkikäteen, kun taas proaktiivinen hankinta pyrkii reagoimaan muutoksiin etukäteen ja ohjaamaan muutoksia haluamaansa suuntaan. Proaktiivisen hankinnan rooli ei ainoastaan rajoitu päivittäisten rutiinien ja tilaamisten hallintaan, vaan siinä pyritään hankinta toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Proaktiivisen mallin mukaan hankinta osallistuu yrityksen tuotekehitykseen, kehittää suhteita toimittajiin ja tekee yhteistyötä näiden kanssa sekä toimii myös yhteistyössä muiden yrityksen toimintojen kanssa. Taulukossa yksi on mainittu reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan erot. Yritysten ulkopuolisten resurssien käyttö hankinnassa on lisääntynyt ja tämä vaatii avointa yhteistyötä oman yrityksen sisällä sekä ulkopuolisten yritysten kanssa. (Iloranta ym. 2012, 95.)

TAULUKKO 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan erot (mukaiillen Iloranta ym. 2012, 96.)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinta voidaan hajauttaa	Hankinta on keskitetty
Hankinta ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen
Hankinta palauttaa virheelliset tuotteet	Hankinta eliminoi laatuongelmia
Hankinta raportoi tuotannolle	Hankinta raportoi johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on yksi päätoiminto
Hankinta on rutiinitoiminto	Hankintaa kehitetään pitkäjänteisesti
Hinta on avainasia	Kokonaiskustannus on avainasia
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä
Paljon toimittajia saatavuuden vuoksi	Suurta toimittajamäärää pidetään huonona
Suuret varastot ovat varmuutta	Suuret varastot ovat tuhlausta
Informaatiota ei jaeta	Informaatiota jaetaan toimittajien kanssa
Toinen voittaa niin toinen häviää	Pyritään win-win tulokseen
Hankinta on eriytynyt toiminto	Hankinta on yhteistyössä muiden kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Toimittajien kanssa on tiivistä yhteistyötä

2.2.2 Hankintatoimi kohdeyrityksessä

Hankintatoimi vastaa suorien hankintojen suunnittelusta ja operatiivista ostoista sekä hoitaa yhteydet tavarantoimittajiin ja sopimusvalmistajiin. Eri tuoteryhmien hankinnat poikkeavat toisistaan. Radiomodeemien valmistuksen ja tuotekehitysprojektien hankinnat suunnitellaan projektikohtaisesti. Radiomodeemituotteiden valmistukseen tarvittavien materiaalien ostoimpulssi tulee myynnistä. Näissä hankinnoissa toiminta on suurimmaksi osaksi operatiivista tilausrutiinia tarjouspyyntöjen perusteella. Sesonkituotteiden, kuten metsästys- ja porotaloustuotteet, hankintasuunnitelmat tehdään myyntiennusteiden ja vuosibudjettien perusteella, riippumatta siitä, valmistetaanko tuotteet itse vai sopimusvalmistuksessa. Hankinnat ajoitetaan tuotteiden myyntisesongit huomioiden. Nämä hankinnat ovat enimmäkseen proaktiivisia. Huollon ja välitystavaroiden hankinnat suunnitellaan sesonkituotteiden hankinnan yhteydessä. Organisatorisesti hankinta on yrityksessä omana osastonaan ja tekee yhteistyötä organisaation muiden osastojen tuotekehityksen, tuotannon, huollon ja myynnin kanssa. Epäsuoria hankintoja yrityksessä tekevät kaikki yrityksen toiminnot. Investointi hankinnat toteutetaan tapauskohtaisesti ja näissä hankintatoimi voi olla mukana tukitoimintona.

2.2 Hankintastrategia

Organisaatiossa suorien ja epäsuorien hankintojen osuus kaikista kustannuksista voi olla merkittävä. Tällöin hankinnan ja toimittajasuhteiden hallinnan tulee olla ylemmän johdon jatkuvan huomion kohteena. Niillä pitäisi olla myös tärkeä ja näkyvä rooli yrityksen strategian suunnitteluprosessissa. Yrityksen yleisessä strategiassa voi olla mukana hankintaan liittyviä strategisista kohtia. Usein kuitenkin yrityksen yleinen strategia ei riittävästi ohjaa hankintatoimintaa. Jos hankintatoimelta haetaan strategisesti suurempaa roolia, niin hankinnalle oman strategian laatiminen on tärkeää. Näin hankintastrategiasta saadaan työkalu joka ohjaa päätöksentekoa kaikilla organisaation osastoilla ja tasoilla. (Iloranta ym. 2012, 131; Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 11.)

Hankintastrategia on pidemmän aikavälin toimintasuunnitelma. Se tukee operatiivista hankintatoimintaa luomalla sille suuntaa antavat toimintamallit. Koska hankinta on ulkoisten resurssien ja oman yrityksen välinen linkki niin sen vaikutus on merkittävä koko organi-

saatiossa. Hankintastrategiassa otetaan vastavuoroisesti huomioon sekä hankintatoimen että yrityksen muiden toimintojen tavoitteet. Parhaimmillaan hankintastrategia kertoo koko organisaatiolle yrityksen tekemät suuntaviivat. (Anttila ym. 2013, 11.)

Strategiassa voidaan käydä läpi seuraavia kohtia:

- Hankintatoiminnan tavoitteet ja vaatimukset
- Toimitettaviin tuotteisiin liittyvät vaatimukset
 - Tuotekehitys ja prototuotanto
 - Massatuote, räätälöitävä tuote vai projektituote
 - Varaosat ja tuotannon jälkeiset veloitteet
- Valmistetaanko vai ostetaanko
 - Mitä valmistetaan itse ja mitä hankitaan toimittajilta
 - Milloin valmistus ulkoistetaan ja milloin valmistetaan itse
 - Missä tilanteessa ulkoistettua toimintaa otetaan takaisin omaan tuotantoon
 - Ulkoistetaanko toiminta kokonaisuudessaan vai osittain
 - Mitä vapautuvilla resursseilla tehdään
- Toimittajien lukumäärä
 - Kilpailutetaanko useita toimittajia
 - Tiiviiseen yhteistyöhön perustuvassa tavassa vähemmän toimittajia
- Hankinnat ulkomailta
 - Millä perusteilla globaaleja hankintoja tehdään
 - Mitkä ovat kohdemaat
 - Onko huomioitu kokonaiskustannukset
 - Tiedostetaanko riskit
- Hankintasopimukset
 - Sopimusten hallinta, kattavuus ja kesto
- Yhteistyö toimittajien kanssa
 - Pitkäjänteistä tiiviimpää yhteistyötä vai lyhytjänteistä kilpailuttamista
 - Luodaan yhteiset pelisäännöt. (Anttila ym. 2013, 11–12.)

Yksityiskohtaista yhtenäistä toimintamallia on kaikille hankinnoille vaikeaa tehdä, koska hankittavat tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan. Myöskään kaikki hankinnat eivät ole yhtä tärkeitä, vaan niitä toteutetaan erityyppisten toimintamallien mukaan. On järkevämpää pyrkiä kehittämään ja hallitsemaan yhtenäistä ulkopuolelta hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmää

kuin kaikkia hankintoja kerralla. Käytännössä hankintastrategia on eri kategoriaryhmille tehtyjä erilaisia strategisia suuntaviivoja. (Anttila ym. 2013, 12–13; Nieminen, 2016, 48.)

2.3 Kategoriastategia

Hankintastrategian laatiminen helpottuu, kun tiedostetaan että hankinnat koostuvat erilaisista, eri tavalla käyttäytyvistä ja eri tavalla merkittävistä tuote- ja palvelukategorioista. Kun jokaisen hankintakategorian kohdalla mietitään paras toimintamalli eli kategoriastategia, saadaan muodostettua kaikki hankintakategoriat käsittävä hankintastrategia. Kategoriastategiat linjataan yrityksen strategian kanssa. Hankintakategoriakohtaiset kategoriastategiat eli toimintamallit kehitetään yrityksessä sopivilla ryhmillä. Ryhmissä on edustettuna kaikki yrityksen toiminnot, joita hankinta koskee. Kategoriastategiaprosessissa sovitaan yhteen hankintoihin liittyvät tarpeet ja toimittajamarkkinoiden erilaiset piirteet. Toimintamalleiksi valitaan parhaiten yrityksen strategiaa tukevat ratkaisut. Kategoriastategiaprosessin laajuus ja painopisteet voivat vaihdella tilanteen, toimittajamarkkinoiden ja hankinnan kohteen mukaan. (Iloranta ym. 2012, 145–147.)

Kategoriastategiaprosessin ensimmäinen vaihe on hankintakategorioiden määrittely. Yhtä oikeaa tapaa ryhmitellä ja rajata kategoriat ei ole määritelty. Se riippuu oleellisesti yrityksen ja hankintaorganisaation koosta sekä minkä tyyppisiä toimittajamarkkinoita yritys tavoittelee. Tärkeää on, että ryhmittely ohjaa toimittajia mahdollisimman voimakkaaseen kilpailutilanteeseen. Seuraava vaihe on analysoida hankintahistoria, kaikenlaisen historiaan, ennusteisiin ja käyttökokemuksiin liittyvän tiedon keruu ja analysointi. Tämän jälkeen kartoitetaan alustavasti toimittajamarkkinat valitulle kategorialle ja määritellään hankintatarve uudelleen, mitä oikeasti tarvitaan. (Iloranta ym. 2012, 146–150.)

Yksi keskeisiä osia kategoriastategiaprosessissa on mahdollisuuksien tunnistaminen, mikä voisi olla paremmin, uusia ratkaisuja, uusia toimittajamarkkinoita jne. Analysoinnin jälkeen voidaan tehdä kategoriastategian hahmotelma eli uusi toimintamalli. Tämä toimintamalli ohjaa määrittelemään toimittajien valintakriteerit, minkälaisia toimittajia, minkälaista osaamista ja minkälaista yhteistyötä etsitään. Kategoriastategian toteuttaminen alkaa toimittajien etsintä prosessilla. Onnistunutta kategoriastategiaa ei kannata lukita pitkäksi aikaa vaan toimittajamarkkinoiden seuraaminen on tärkeää. (Iloranta ym. 2012, 146–150.)

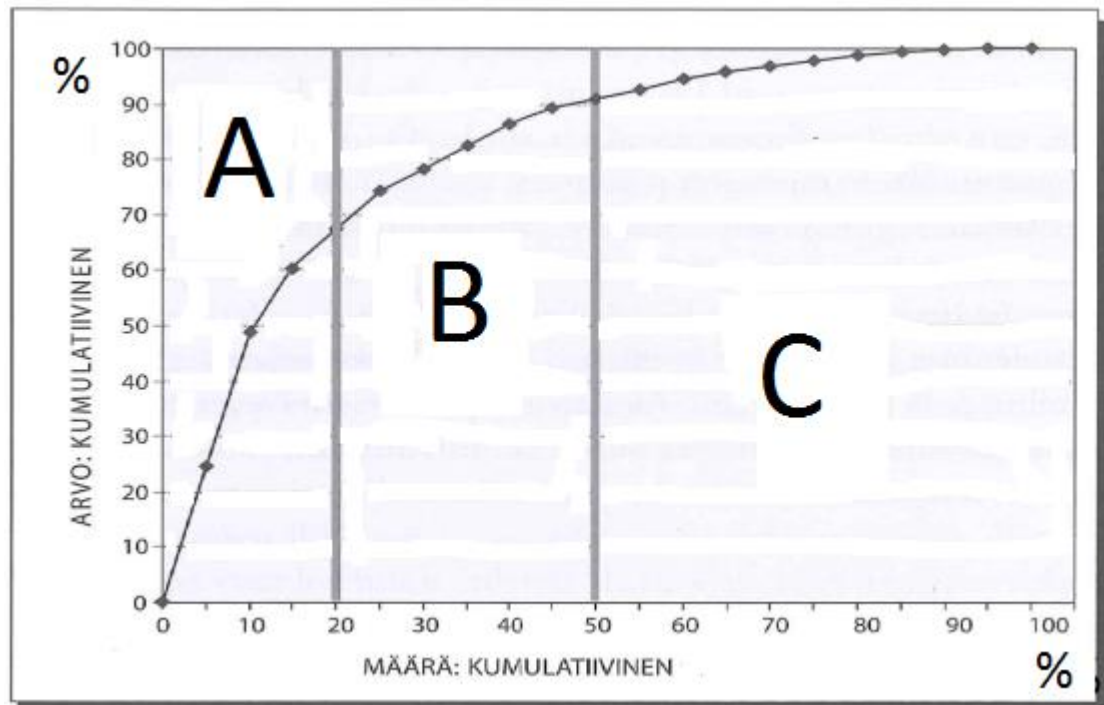
2.4 Hankintakategoriat

Toimittajamarkkinoiden tehokas hyödyntäminen edellyttää hankintojen luokittelua tuote- ja palveluryhmiin, hankintakategorioihin, toimittajamarkkinoiden ominaispiirteen mukaan. Yhteen tuote- tai tuoteryhmään kuuluvat sellaiset hankinnat, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta keskenään likimain samankaltaiselta toimittajalta. Tämä takaa parhaan edellytyksen käyttää toimittajien keskinäistä kilpailua ja paineen vaikutusta. Näin helpotetaan myös markkinatiedon järjestelmällistä keräämistä ja kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden kilpailutilanteen sekä kustannusrakenteiden ymmärtämistä. Ei ole olemassa yksiselitteistä mallia vaan oikea ryhmittely riippuu kulloisestakin tilanteesta. Toimittajamarkkinoiden luonne vaikuttaa meidän mahdollisuuksiimme vaikuttaa hankintojen sisältöön, kustannuksiin ja toimituksiin. Hankintakategorioiden määrittely on osa hankintastrategiaa ja tehokas keino vaikuttaa toimittajamarkkinoihin. (Iloranta ym. 2012, 109–112.)

2.4.1 ABC-analyysi

Taloudellisesti merkittävään hankintaan voidaan varata enemmän aikaa ja resursseja kuin taloudellisesti vähäpätöisempään hankintaan. ABC-analyysi on käyttökelpoinen tapa ryhmitellä hankinnat, kun oletetaan että nimikkeet käyttäytyvät samalla tavalla. ABC-analyysissä hankittavat nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen, yleensä teollisuusyrityksissä hankintojen rahamääräisen arvon suhteen. A luokka muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisarvosta, yleensä luokkaan kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on vähäinen. B- ja C-luokkaan kuuluvien hankintojen osuus kokonaisarvosta ei ole merkittävä, niihin kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä on suurempi. ABC-analyysin taustalla on 80/20- eli Pareto-sääntö. (Iloranta ym. 2012, 107; Anttila ym. 2013, 21–22.)

Pareton mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syitä. Suhde ei välttämättä mene tasan mutta idea toteutuu myös hankinnoissa. Usein luokittelussa ei kuitenkaan käytetä 80/20-sääntöä, vaan melko yleisesti lähtökohtana käytetään ABCD-luokittelua seuraavasti. A-luokka: ensimmäiset 50 % kokonaisostoista, B-luokka: seuraavat 30 % kokonaisostoista, C-luokka: seuraavat 18 % kokonaisostoista ja D-luokka: viimeiset 2 % kokonaisostoista. Kuviossa kaksi on kuvattu ABC-analyysi. (Nieminen, 2016, 84; Ritvanen. 2010.)

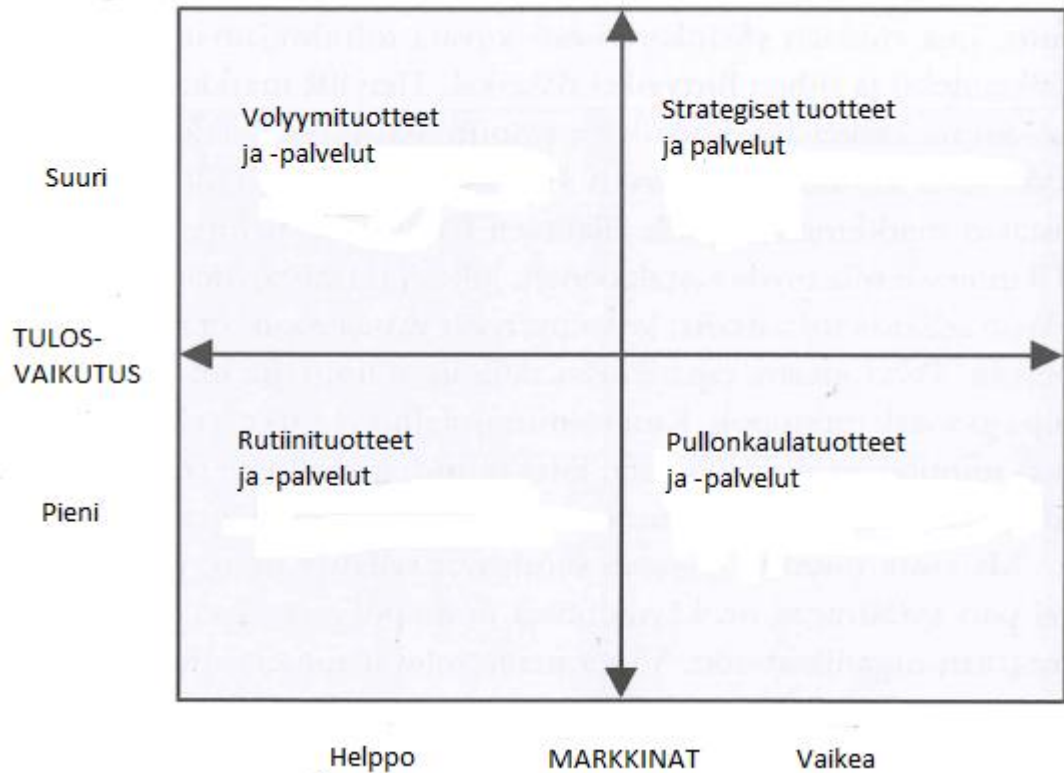


KUVIO 2. ABC-analyysi (mukaiillen Iloranta ym. 2012, 108.)

2.4.2 Ostoportfolio

Yksi strategisesti tärkeimmistä hankintojen ohjauskeinoista on Kraljicin matriisi eli portfolio. Matriisin avulla voidaan hankinnoille määrittää tuoteryhmät eli hankintakategoriat. Ostoportfolion avulla voidaan luokitella hankittavat tuoteryhmät ja palveluryhmän strategisen merkittävyyden ja toimittajamarkkinan monimutkaisuuden mukaan. Ostoportfolion avulla voidaan arvioida kunkin hankittavan tuote- tai palveluryhmän vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. On huomattava, että siinä tarkastellaan hankittavia tuotteita tai tuoteryhmiä eikä toimittajia. Analyysin tuloksena hankinnat jakaantuvat neljään kategoriaan, joille voidaan laatia omat ohjauskäytännöt. (Iloranta ym. 2012, 114; Anttila ym. 2013, 13.)

Tuotteiden ja palveluiden ryhmittely ostoportfoliossa on kuvattu kuviossa kolme. Portfolioanalyysissä kuvataan vaaka-akselilla toimittajamarkkinoiden hallittavuutta. Vasemmalle siirryttäessä hankinta helpottuu ja päinvastoin oikealle siirryttäessä vaikeammaksi hankinta muuttuu. Pystyakseli kuvaa portfolioanalyysissä hankintojen tärkeyttä. Ostovolyyymiä kuvataan rahallisella arvolla: mitä enemmän hankintoihin kuluu rahaa sitä tärkeämmäksi ja ylempäs akselilla hankinnat siirtyvät. (Nieminen, 2016, 86–87.)



KUVIO 3. Tuotteiden ja palveluiden ryhmittely ostoportfoliossa (mukaihen Iloranta ym. 2012, 118.)

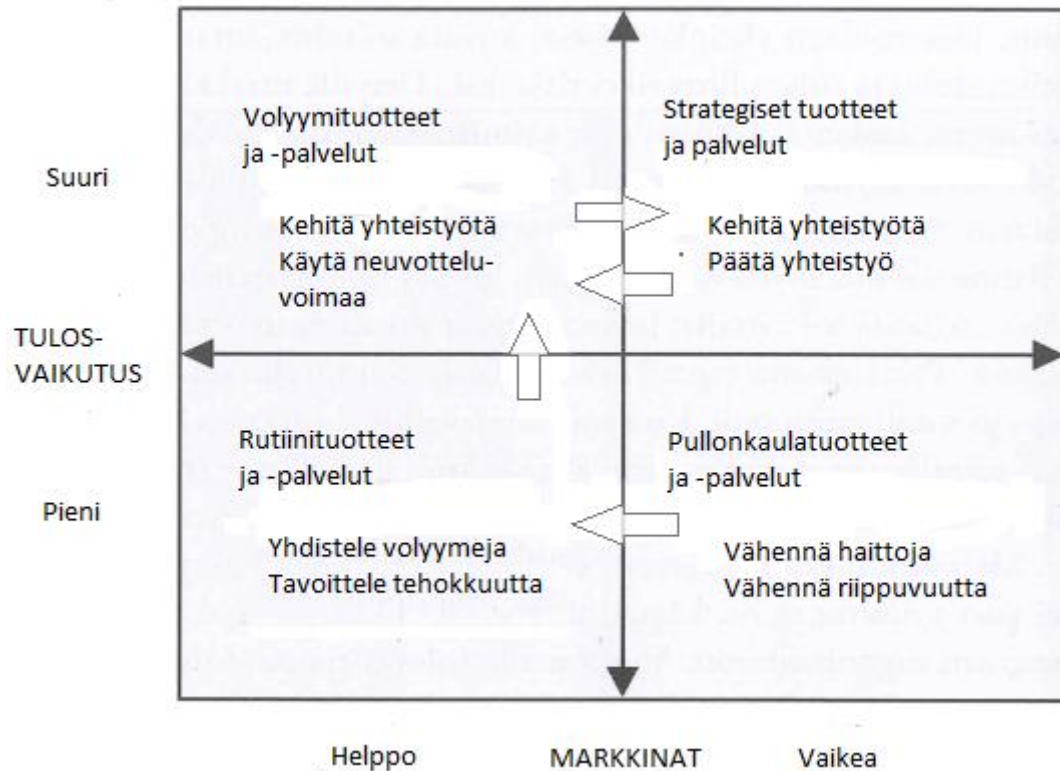
Volyymituotteet ja -palvelut kategoriahan kuuluvat ne tuotteet ja palvelut joiden kulutus ja hankintamäärät ovat suuria. Nämä tuotteet usein muodostavat rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista ja niiden merkitys yrityksen tuloksen kannalta on suuri. Tässä kategoriassa hinnan merkitys on suuri ja markkinoilla on potentiaalisia toimittajia. Toimit-tajan vaihtamiseen ei liity merkittävää riskiä. Tämän ryhmän tuotteiden hankintastrategi-ahan kuuluu kilpailuttaminen ja kustannussäästöjen tavoittelemineh. Kannattaa myös hyö- dyntää neuvotteluvoimaa. Riippuen ostovolyymistä näiden tuotteiden hankinnoissa saatta- vat pienetkin säästöt merkitä huomattavia rahamääräisiä säästöjä. Kustannussäästöjen ta- voittelussa täytyy muistaa perinteisen kilpailuttamisen haittapuolet sekä että kustannus- säästöjä voidaan saavuttaa myös muilla keinoin. (Iloranta ym. 2012, 119; Nieminen, 2016, 88–89.)

Rutiinituotteet ja -palvelut kategorian tuotteet koostuvat tyypillisesti hyvin erilaisista han- kinnoista. yrityksen tuloksen kannalta näiden tuotteiden merkitys on pieni. Tuotteiden joi- den arvo sinänsä ei ole suuri, mutta markkinoilla on tarjolla paljon kilpailevia toimittajia. Kategorian tuotteille on tavallista, että hankinnan rahallinen arvo on suhteellisen pieni ver-

rattuna prosessista aiheutuneisiin hankintakustannuksiin. Hankintakustannus voi olla jopa suurempi kuin nimikkeen kustannus. Esimerkkejä tuotteista ovat esimerkiksi toimistotarvikkeet, käsityökalut ja työasut. Rutiinituotteiden kategorian hankintastrategiana on tarpeiden ja volyymien yhdisteleminen ja operatiivisen tehokkuuden parantaminen. Rutiineja voidaan delegoida tuotteiden käyttäjille toimintamallia kehittämällä. Haluttaessa vastuu rutiinituotteiden hankinnoista voidaan antaa jopa toimittajille. Tällöin toimittajat seuraavat nimikkeiden saldoja asiakkaan varastossa ja täydentävät tarpeen mukaan. (Iloranta ym. 2012, 119–120; Nieminen, 2016, 88.)

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut kategoriaan kuuluvat hankittavat tuotteet ja palvelut joiden volyymit ovat suhteellisen pieniä. Hankinnalla ei ole suurta vaikutusta yrityksen tuloksen kannalta, mutta mahdollisia toimittajia on vähän tai tuotetta valmistaa vain yksi toimittaja. Näiden tuotteiden arvo voi olla vähäinen mutta niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen toiminnassa. Pullonkaulatuotteita voivat olla esimerkiksi tuotantokoneen varaosat ja erikoiskomponentit joilla on vain yksi toimittaja sekä tietojärjestelmät. Tämän ryhmän tuotteiden hankintastrategian päätavoitteena onkin päästä niistä eroon. Hankinnan on kuitenkin ensisijaisesti varmistettava tuotteiden saatavuus. (Iloranta ym. 2012, 121; Nieminen, 2016, 89–90.)

Strategiset tuotteet ja -palvelut kategoriaan kuuluvat tuotteet ja palvelut ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä. Hankinnalla on merkitystä tuloksen kannalta. Usein nämä tuotteet ovat räätälöityjä, rahalliselta arvoltaan suuria. Usein näille tuotteille on vain muutama vaihtoehtoinen toimittaja, äärimmillään toimittajia saattaa olla vain yksi. Toimittajan vaihtaminen lyhyellä tähtämellä ei ole mahdollista ja toimittajan vaihtaminen vaatii suurta panostusta sekä siihen liittyy riskejä ja kustannuksia. Tuotteisiin saattaa liittyä patentein suojattua teknologiaa tai erilaisia testausvaiheita. Ne voivat myös sisältää monimutkaisia osakokonaisuuksia. Tietokoneiden mikroprosessorit tai lentokoneen moottorit ovat esimerkkejä tällaisista tuotteista. Strategisten tuotteiden hankinta on monimutkaisinta ja haasteellisinta. Perinteinen hintakilpailuttaminen ei näiden tuotteiden kohdalla toimi koska toimittajavaihtoehtoja ei juuri ole. Toimittajayhteistyön kehittäminen on strategisten hankintojen ainoa oikea kategoriastategia. Yrityksen tulee yhteistyön kautta varmistaa, että toimittaja pysyy kilpailukykyisenä pitkällä aikavälillä. Tätä kautta myös molempien yritysten liiketoiminta kehittyy. Kuviossa neljä on kerrottu kategorioiden perusstrategiat. (Iloranta ym. 2012, 122; Nieminen, 2016, 90–91.)



KUVIO 4. Kategorioiden perusstrategiat ja muutossuunnat (mukaiillen Iloranta ym. 2012, 126.)

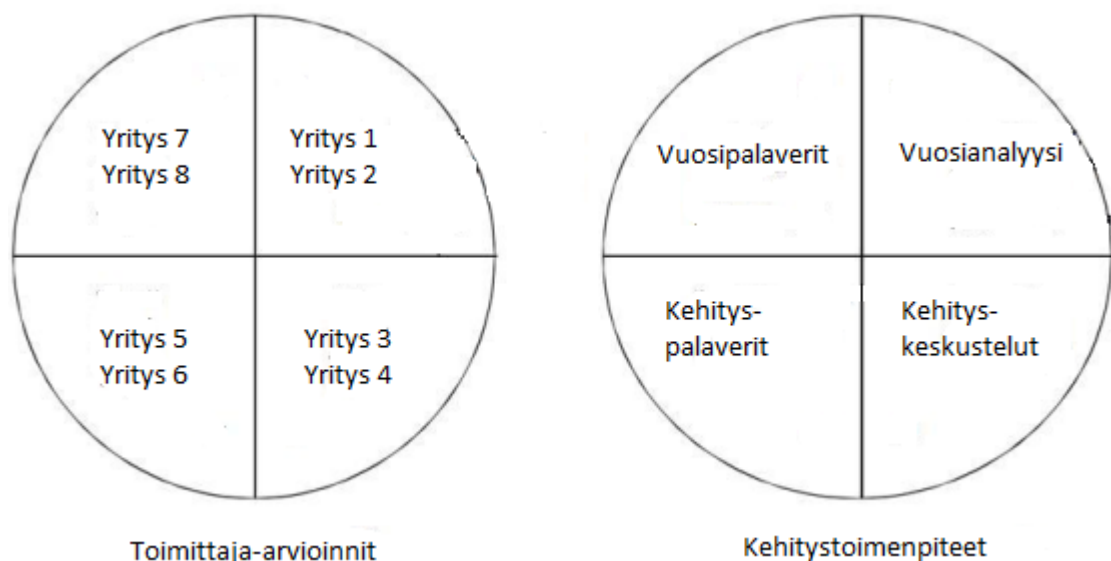
2.4.3 Hankintojen analysointi kohdeyrityksessä

Hankintoja on analysoitu silloin kun yrityksen tuotteet valmistettiin pääsääntöisesti omassa tuotannossa. Hankintojen analysointi työkaluina on käytetty ABCD-analysointia sekä ostojen nelikenttä analysointia. ABCD-analysoinnin avulla hankintojen komponenttiryhmit on saatu suuruusjärjestykseen. Suuri volyyमितiset komponentit ovat sellaisia joille haetaan kustannussäästöjä. Kuitenkin volyymit ovat niin pieniä, että ostoissa pääsääntöisesti käytetään jakelijoita, harvoin ostetaan suoraan valmistajalta. Kustannussäästöjä näille on saavutettu yhdistelemällä ostoja samoille jakelijoille sekä vuosiostoilla ja vuosisopimuksilla. Ostojen nelikenttä analyysin perusteella halpojen rutiiniostojen kustannussäästöt tulevat vähentämällä vuosittaisten ostokertojen määrää. Usein pientarvikkeiden hankintakulut ovat suuremmat kuin itse tarvikkeet. Pullonkaulatuotteisiin kuuluu usein komponentteja, joiden valmistus on lopetettu. Näiden osien varastomääriä on nostettu, mikäli niitä on ollut saatavilla. Myös osista joiden valmistuksen toimitusketju on pitkä ja se sisältää useita työvaiheita on päästy eroon vaihtamalla valmistusmenetelmiä sekä valmistajia.

2.5 Hankinnan vuosikello

Hankintojen suunnittelun ja toimenpiteiden seurannan apuna voidaan käyttää vuosikelloa. Vuosikellon avulla hankintatoimien jaksotus tehdään esimerkiksi vuosineljänneksittäin. Tällöin vuosikello on neljään osaan jaettu ympyrä, johon on kirjattu karkealla tasolla toteutettavaksi aiotut toimenpiteet kuten hankinnat, toimittaja-arvioinnit, kehitystoimenpiteet jne. Vuosikelloa voi käyttää huoneentauluna. Neljästi vuodessa tehtävä yhteenveto helpottaa kokonaisuuksien hallintaa ja toimenpiteiden seuranta. Tarkemmat suunnitelmat vuosineljänneksittäin voi tämän jälkeen työstää parhaaksi katsomallaan tavalla. Vuosisuunnitelma tehdään edellisen vuoden lopulla ja vuoden päätyttyä laaditaan vuosiyhteenveto sekä laaditaan seuraavan vuoden vuosikello. Vuosikelloa voidaan soveltaa joustavasti aina omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi, jolloin siitä saadaan paras hyöty. (Anttila ym. 2013, 19–20.)

Kuten kuviossa viisi on esitetty, hankinnan vuosikelloa voidaan esimerkiksi hyödyntää toimittaja-arviointien suunnittelussa ja toteutuman seurannassa. Suunnitellut toimittaja-arvioinnit kirjataan vuosikelloon vuosineljänneksittäin toteutettaviksi. Koko vuoden vuosisuunnitelma tehdään ennen vuoden alkua. Suunnitellusti tehdyt arvioinnit merkitään vuosikelloon. Vuosineljänneksen kuluttua kirjataan toteutetut arvioinnit tehdyiksi sekä tekemättömäksi jääneistä arvioinneista kirjataan peruutuksen syyt ylös. Tekemättä jääneet arvioinnit siirretään toteutettaviksi myöhemmäksi ja päivitetään loppuvuoden suunnitelmaa. (Anttila ym. 2013, 19–20.)



KUVIO 5. Hankinnan vuosikellot (mukaillen Anttila ym. 2013, 20.)

3 TOIMITTAJAMARKKINOIDEN HALLINTA

Perinteisessä ostamisessa ja hankintatoimessa sekä toimitusketjunhallinnassa käsitellään kaikissa yrityksen ulkopuolisia resursseja. Perinteinen ostaminen suhtautuu toimittajiin etäisesti ja toimitusketjunhallinta käsittelee usein olemassa olevaa toimitusketjua kyseenalaistamatta toimittajia. Kirjallisuudesta löytyy näille toiminnoille useita limittäisiä määritelmiä, eikä jako ole yksikäsitteinen. Toimittajasuhteissa vaikuttavat kilpailu ja sosiaaliset suhteet ovat riippumattomia toisistaan. Moderni näkemys toimittajamarkkinoiden hallinnasta yhdistää toimittajien etsimisen, toimittajaverkoston rakentamisen ja kehittämisen ulkoisten resurssien hallinnaksi. (Iloranta ym. 2012, 139.)

Menestyvä liiketoiminta tarvitsee kahdenlaisia kykyjä. Yrityksen organisaation ja toiminnan ylläpitäminen vaatii tietoja, taitoja sekä osaamista, jota kutsutaan operatiiviseksi johtamiskyvyksi. Yrityksen hankintaorganisaation tulee hallita hyvin operatiivinen toimintamalli ja toteuttaa sitä tehokkaasti. Mutta liiketoimintaympäristön yhä nopeammin muuttuessa organisaatiolla tulee olla kykyä uudistua. Hankinnan alueella on kaksi hyvin erilaista osaamisen aluetta: operatiiviset hankintakyvyt sekä dynaamiset hankintakyvyt. Dynaamisia kykyjä tarvitaan uusien toimittajien etsimiseen, toimitusketjujen rakentamiseen ja verkostojen kehittämiseen. (Iloranta ym. 2012, 139–140.)

3.1 Hankintatarpeen määrittely

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittely. Toimittajia etsiessä täytyy olla tiedossa mitä hankitaan. Hankintakohde määritellään asianmukaisesti ja yksiselitteisesti. Määrittely tulee olla tarkoituksenmukainen, tällöin määritellään pakolliset ja merkittävät vaatimukset. Toimittajalla voi olla iso rooli lopullisessa määrittelyssä, näin voidaan etsiä paras mahdollinen toimittaja toimittajamarkkinoilta. Vaihtoehtoisesti voidaan tuotteelle määrittää yksityiskohtaiset tekniset vaatimukset tai antaa toiminnalliset määrittelyt. Palveluiden hankinnassa on syytä määritellä vähintään mitä palvelun tuloksena halutaan. Tarvemäärittelyn tulee sisältää hankittavan tuotteen tai palvelun laadulliset spesifikaatiot. Eri toimialoilla voi laadullinen määrittely tarkoittaa hyvin eri asioita. Vaatimustaso tulee olla sellainen, että organisaatio pystyy vastaamaan oman asiakkaansa laatuvaatimuksiin.

Logistinen määrittely on osa tarvemäärittelyä. Tarvemäärittelyn täytyy sisältää toimitusmäärät ja toimitusajat. Pitempiaikaista yhteistyökumppania haettaessa määrittely sisältää määriin ja toimitusaikoihin sisältyvät reunaehdot. (Nieminen, 2016, 54–57.)

3.2 Toimittajien arviointi

Uusia toimittajia etsitään korvaamaan olemassa olevia toimittajia tai aloitettaessa uusien tuotteiden tai palveluiden hankinta. Toimittajien valinta voi edellyttää laajaa arviointia toimittajan strategisen merkityksen ja hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan. Uutta toimittajaa voidaan joutua arvioimaan yrityksen monen eri toiminnon näkökulmasta. Valintaprosessiin panostamisen laajuuteen vaikuttavat hankintakohteen ja etsityn toimittajasuhteen merkittävyys. Arvioinnin laajuus voi asettaa myös vaatimuksia arvioinnin suorittajien osaamiselle. Kun valintaprosessin edetessä vaihtoehtojen määrä vähenee, niin arviointikriteerejä tulee tarkentaa yksityiskohtaisemmiksi. Toimittajien valinta etenee potentiaalisten toimittajien tunnistamisesta toimittajien rajaamiseen ja valitulta toimittajajoukolta pyydettyjen tarjousten vertailuun ja päätyen sopimusneuvotteluihin. Käytännössä toimittajien valintatilanteet ovat hyvin tapauskohtaisia. (Anttila ym. 2013, 31–32.)

Lähes jokaisessa hankintapäätöksessä tehdään toimittajan arviointia joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Ostopäätöstä tehdessään ostaja aina jollakin tasolla kartoittaa toimittajan mahdollista epärehellisyyttä ja sen aiheuttamaa riskiä sekä laatuongelman mahdollisuutta. Ammattimaisesti toimiva ostaja arvioi aina toimittajan, vaikka kyse olisi pelkästä tarjouskilpailusta. Hankinnan ollessa yksinkertainen ja lyhytjänteistä ei arviointiin kannata nähdä suurta vaivaa eikä kuluttaa aikaa. Mikäli toimittajan vaihtaminen on hankalaa ja kallista niin on erittäin tärkeää suorittaa toimittajan syvälinen arviointi jo ennen kauppasopimuksen syntymistä. (Iloranta ym. 2012, 235–236.)

3.2.1 Arviointi etsintävaiheessa

Nykyisin internetistä löytyy runsaasti lähteitä eri toimialoista. Niiden avulla voi muodostaa jonkinlaisen kuvan haluamastaan toimialasta sekä tarjonnasta kyseisessä tuoteryhmässä. Pitkälle meneviä johtopäätöksiä näiden tietojen avulla ei voi tehdä. Yritysten yhteystiedot

ovat tärkeimpiä näiden tietolähteiden kautta saatavia tietoja. Muita mahdollisuuksia tutustua toimittajamarkkinoihin on: kollegoiden ja olemassa olevien toimittajien tiedot, toimialajärjestöt ja ammattilehdet, messut ja näyttelyt sekä korkeakoulut ja yliopistot sekä niiden opiskelijat. (Iloranta ym. 2012, 231–232.)

Arvioinnin kohteena toimittajien etsintävaiheessa ovat yleiset taustatiedot, liiketoimintaympäristö ja haettuun tuotteeseen tai palveluun liittyvät tiedot:

- Yleiset taustatiedot
 - Toimittajan toimiala
 - Toimittajan liiketoiminnan laajuus
 - Onko toimittaja kansainvälinen
 - Onko toimittaja yleisesti tunnettu
 - Löytyykö asiakas referenssejä
 - Tiedot yrityksen kannattavuudesta
- Liiketoimintaympäristö
 - Toimittajan edellytykset kilpailukykyiseen tarjoukseen
 - Toimialan kannattavuus ja kilpailutilanne
 - Toimittajan kotimaan taloudellinen ja poliittinen tilanne
- Tuotteeseen tai palveluun liittyvät tiedot
 - Tuotteen tai palvelun merkitys toimittajalle
 - Tuotteen tai palvelun merkitys alueellisesti
 - Toimittajan omaa osaaminen vai toimittajan yhteistyöverkosto
 - Toimittajan edellytykset kansainväliseen toimintaan
 - Toimittajan teknologian edistyskellisyys
 - Toimittajan markkinastrategia. (Iloranta ym. 2012, 237–238.)

3.2.2 Arviointi vertailuvaiheessa

Kilpailuilta markkinoilta ostettaessa tuotteita on hinta ainoa toimittajia erotteleva tekijä. Nykyisin tällainen tilanne tulee harvoin vastaan. Toimittajissa ja tarjotuissa tuotteissa tai palveluissa on eroja. Toimittajien ja tarjousten vertailu voi vaatia syvempää paneutumista toiminnan vaikutuksiin ja kokonaiskustannuksiin. Toimittajan arviointi vertailuvaiheessa tehdään saatujen dokumenttien perustella. (Iloranta ym. 2012, 239–240.)

Seuraavien seikkojen huomioiminen auttaa arvioimaan toimittajia tässä vaiheessa:

- Tilanteen ymmärtäminen
 - Onko toimittaja ymmärtänyt tarjouspyynnön oikein
- Tarpeet ja tavoitteet
 - Vastaako tarjous tarpeeseemme
 - Onko toimittaja ehdottanut jotain epäolennaista
 - Onko toimittaja ehdottanut jotain olennaista mitä emme ole huomioineet
- Ratkaisun sopivuus
 - Onko ehdotus meille sopiva
 - Onko ehdotuksella erityisiä etuja
 - Onko ehdotuksella erityisiä haittapuolia
- Hinta, hyödyt ja riskit
 - Onko hinta oikean suuntainen
 - Mitä riskejä ehdotukseen tai toimittajaan liittyy
 - Onko tiedossa tekijöitä jotka voivat muuttaa tilannetta
- Yhteistyön edellytykset
 - Onko toimittaja kiinnostunut meistä asiakkaana
 - Tunnemmekö ja tiedämmekö tarpeeksi toimittajasta
 - Mitä tehtäisiin ongelmatilanteessa
- Toimittajan osaaminen
 - Minkälaista osaamista toimittajalla on, vahvuudet
 - Onko tuote tai palvelu toimittajan ydinosaamista
 - Ovatko toimittajalla riittävät tiedot ja taidot
- Toimittajan taloudellinen tila
 - Menestyykö toimittaja toimialallaan
 - Liiketoiminnan kannattavuus
 - Poikkeuksellisen kannattavuuskehityksen syyt
- Tulevaisuus
 - Toimittajan johdon osaaminen
 - Panostaako toimittaja yrityksensä kehittämiseen
 - Omistajien pitkän aikavälin tavoitteet. (Iloranta ym. 2012, 239–240.)

3.2.3 Arviointi yritysvierailulla

Pitkäaikaista yhteistyökumppania tai muulla tavoin tärkeää toimittajaa, kannattaa toimittajaan käydä tutustumassa henkilökohtaisesti. Visuaalinen arviointi kertoo yrityksen toimintatavoista ja toimintakulttuurista paljon. Tehdaskäynnit kannattaa pyrkiä tekemään materiaalivirtoja seuraamalla. Toimittaja-arviointiin yrityskäynneillä kannattaa valmistautua etukäteen. Mukana voi olla arviointilomake tai tarkistuslista asioista joihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota. (Iloranta ym. 2012, 241; Ritola. 2015.)

Arvioinnissa kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin seikkoihin:

- Ympäristö
 - Logistiikkayhteydet
 - Tilat
- Yleisvaikutelma
 - Miljö ja siisteys
 - Henkilöstö
- Hankinta, toimittajat ja toimitusketju
 - Toimittajat ja toimittajasuhteet
 - Käytännön ostorutiinit
- Materiaalin vastaanotto
 - Tarkastukset ja virheiden käsittely
 - Varastot
- Tuotanto
 - Materiaalivirrat
 - Tilankäyttö
- Tuotannon ohjaus
 - Toiminnanohjausjärjestelmät ja visuaalinen kontrolli
 - Kapasiteetin hallinta
- Teknologia
 - Koneet ja laitteet
 - Turvallisuus ja kunnossapito
- Laatu prosessi
 - Laadunvarmistus

- Sertifikaatit, sisäiset ja ulkoiset auditoinnit
- Toimitusketju ja logistiikka
 - Toimitukset
 - Varastot
- Asiakkaiden tyytyväisyys
 - Referenssit
 - Tuotteet ja asiakkaat. (Ritola. 2015.)

3.3 Toimittajien valinta

Toimittajan valinta on hankintaprosessin seuraava vaihe. Järjestelmällisen arviointiprosessin ja tarjousten vertailun jälkeen toimittajan valinta pitäisi olla ongelmaton. Toimittajiin on tutustuttu ja suurempia riskitekijöitä ei pitäisi jäädä piiloon. Mikäli valitun toimittajan kanssa ei ole voimassa olevia sopimuksia, niin seuraavaksi alkavat sopimusneuvottelut ja sopimusten laadinta. (Iloranta ym. 2012, 254; Nieminen, 2016, 60–61.)

3.3.1 Sopimusneuvottelut

Hinta ja muut hankintaan liittyvät yksityiskohdat määräytyvät periaatteessa hankintaneuvotteluissa. Neuvottelevat osapuolet ovat usein hyvin erityyppisiä ja osapuolten näkemykseen toisesta vaikuttavat monenlaiset tekijät. Kuten osapuolten keskinäiset valtasuhteet, sekä yritysten että neuvottelijoiden, keskinäiset riippuvuudet, intressien ja tarpeiden pitkäjänteisyys, kaupan kohteen tärkeys, tuntevatko osapuolet toisensa ja kulttuurierot. Neuvottelu on pohjimmiltaan peli, johon tulee valmistautua hyvin. (Iloranta ym. 2012, 256–257.)

Neuvotteluun valmistautumisen keskeisiä kohtia on useita. Aluksi tulee kerätä kaikki ne tiedot, joilla on merkitystä neuvotteluissa. Tarjoukset ja ehdotukset tulee analysoida etukäteen, mistä tarjoukset koostuvat, kustannusrakenne, kokonaisuus jne. Arvioi molempien osapuolten neuvotteluasemat. Aseta neuvotteluille tavoitteet, minimi ja maksimi tavoite, ihannetulos ja mahdolliset myönnytykset. Määrittele neuvottelutiimin jäsenet ja heidän tehtävät, valitkaa myös neuvottelutaktiikka. (Iloranta ym. 2012, 265–269; Ritvanen. 2009.)

Neuvotteluprosessi etenee seuraavasti. Ensimmäiseksi selvitetään osapuolten tavoitteet ja yhteiset mielenkiinnon kohteet, kuinka pitkää ja syvää yhteistyösuhdetta haetaan. Seuraavaksi mietitään ja arvioidaan toiselta osapuolelta saatuja tietoja. Tämän jälkeen alkaa varsinainen neuvottelu, usein päädytään molemminpuolisiin myönnytyksiin ja arvioidaan millä tavalla toinen osapuoli niihin suhtautuu. Neuvottelujen loppuvaiheessa kerrataan ja dokumentoidaan neuvottelujen lopputulos. Myös seuranta on tärkeää, ollaanko tyytyväisiä sopimukseen ja sen toteutumiseen. (Ritvanen. 2009.)

3.3.2 Hankintasopimukset

Kaupankäyntiä varten ostajan on ymmärrettävä sitä koskeva lainsäädäntö: mitä saa tehdä ja mitä ei sekä mikä sitoo osapuolia ja mistä tulee sanktioita. Kaikkia asioita ei kuitenkaan ole laissa säännelty, mutta jotkin toimintatavat voivat olla eri aloilla yleisesti sitovia käytäntöjä, joita on noudatettava. Lakien lisäksi ostajan on tärkeää tuntea oman toimialan yleiset sopimusehdot. Toimitusehtolausekkeet ovat hyvin tärkeitä, jotka määrittelevät omistusoikeuden, kustannusvastuut ja vahingon vastuun siirron toimittajalta asiakkaalle. Sopimuksia laadittaessa on muistettava sopimusten kaksi eri tarkoitusta: se kertoo, miten tullaan toimimaan, ja mitä sanktioita on, jos toimitaan toisin. Sopimus on kahden yhtäpitävä tahdonilmaus. Suullinen sopimus on yhtäpitävä kuin kirjallinenkin, mutta sen toteen näyttäminen on hankalaa. Usein sopimusta tarvitaan vasta, kun jokin menee pieleen. (Iloranta ym. 2012, 274–276; Nieminen, 2016, 68.)

Yleisimpiä hankintasopimustyyppisiä ovat muun muassa kertaluonteinen sopimus, vuosisopimus, puitesopimus tai projektisopimus sekä partnership-sopimus. Kertaluonteinen sopimus eli yksittäissopimus käsittää satunnaiset hankinnat. Vuosisopimuksessa sovitaan tietyn sopimuskauden toimituksista. Vuosisopimuksia solmittaessa sovitaan hinnat, toimintatapa ja laatuasiat. Puitesopimukseen kuuluvat kotiinkutsut, varastopalvelu- ja erityistoitamittajamallit. Puitesopimuksen tarkoituksena on hyödyntää volyymiedut, alentaa ostoprosessin kustannuksia, varmistaa tavaran tai palvelun saatavuus ja sopia toimitusehdoista. Projektisopimus taas tehdään erikseen kullekin projektille. Partnership-sopimus puolestaan on luonteeltaan tiivis ja se solmitaan vain erittäin hyvien toimittajien kanssa. Palveluita hankittaessa voidaan käyttää palvelusopimuksia kuten palvelutasosopimusta. Palvelutasosopimus edellyttää palvelukuvauksen tekemistä. (Ritvanen. 2009.)

3.3.2 Toimittajien valinta kohdeyrityksessä

Yrityksellä on yli kaksikymmenvuotisen historian aikana kertynyt useiden toimittajien joukko. Osa toimittajasuhteista on pitkäaikaisia, jopa yrityksen alkua ajoilta asti. Uusia toimittajia standardi hankintoihin tulee ajoittain hankintatoimen oman etsinnän ja toimittajien yhteydenottojen perusteella. Nämä toimittajat hankintatoimi hyväksyy yleensä oman arvioinnin ja tarjouspyyntöjen perusteella. Vaativimpiin hankintakohteisiin toimittajavalinta tehdään yhteistyössä tuotekehityksen ja yrityksen johdon kanssa. Globaalien toimittajien riskiarviointi tehdään yhdessä yrityksen johdon kanssa.

3.4 Toimittajien seuranta

Toimittajaverkoston hallinnan lähtökohtana on tieto toimittajien suorituskyvystä. Tuotteen ja toiminnan laatuun sekä kustannuksiin liittyvien mittareiden määrittely, seuranta ja säännöllinen arviointi ovat tärkeitä. Seurattavien ja mitattavien asioiden laajuus ja tarkkuus riippuvat toimittajasuhteen merkittävyydestä sekä hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. Tärkeää on valita sellaiset mittarit jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Väärin valitut mittarit voivat olla haitallisia tai huonoimmassa tapauksessa tuhoisia. On pidettävä mielessä, että seuranta ja mittaaminen eivät saa olla liian työläitä ja aikaa vieviä hankintatoimelle, ja että niiden kautta saavutettujen hyötyjen pitäisi olla mittaamisen kustannuksia suurempia. Arviointi- ja seurantajärjestelmää luotaessa kannattaa fokuoittaa olennaiseen, kaikkea ei kannata toteuttaa kerralla. (Anttila ym. 2013, 26; Iloranta ym. 2012, 374–375.)

3.4.1 Hankinnan mittarit

Hankintatoimen suorituskyvyllä tarkoitetaan raaka-aineiden, tuotteiden ja palveluiden hankintaan liittyvien toimintojen ja prosessien vaikutusta organisaation liiketoimintaan. Mittareiden on tarkoitus paljastaa toiminnan tehokkuus tai tehottomuus, niiden avulla voidaan paljastaa ongelmat ja sen jälkeen kehittää toimintaa. Sanonnan mukaan, mitä ei voi mitata ei voi johtaa. Oikeiden toimintaa kuvaavien mittareiden valinta on siis ensiarvoisen tärkeää. Mittausprosessin rakentamiseen kuuluu mittauskriteerien valinta, tavoitteiden asettaminen sekä tulosten arviointi ja korjaavien toimenpiteiden seuranta. (Ritvanen. 2010.)

Seurattavia mittareita voivat olla:

- Hankintavolyymit
 - Seurannan kohteena on kuinka paljon ja keneltä ostetaan
 - Yrityksen kokonaishankintaa seurataan hankintojen osuutena liikevaihdosta
- Ostohintojen kehitys
 - Seurataan ostohintojen kehitystä ja tarvittaessa reagoidaan muutoksiin
 - Seurataan markkinoiden ja toimialan yleistä hintakehitystä
- Vaihto-omaisuuden hallinta
 - Seurataan vaihto-omaisuuteen ja varastoihin sitoutunutta pääomaa
 - Seurataan varaston kiertonopeutta
- Toimitusvarmuus
 - Toimitusvarmuus käsittää sekä määrän että ajan
 - Tavoitteena on saada oikea määrä oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan
- Laatu
 - Seurannan kohteena ovat poikkeamat, laatuvirheet ja palautukset
 - Reklamaatioita seurataan lukumääränä ja reklamaatiokustannuksina
- Maksuaikojen ja -ehtojen kehitys
 - Maksuehdoilla on myös merkitystä toimittajaa valittaessa
 - Seurataan maksuaikojen ja maksuehtojen kehitystä
- Toimittajien määrä
 - Toimittajien määrä ei saisi kasvaa liian suureksi
 - Myös liian vähäinen toimittajamäärä on ongelmallinen. (Anttila ym. 2013, 26)

3.4.2 Toimittajien seuranta kohdeyrityksessä

Toimittajia seurataan heidän toimittamien osien tai tuotteiden laadun perusteella. Hankinta saa tuotannosta laatu-poikkeamat ja huollosta reklamaatio palautteet. Tärkeimmille tuotteille ja toimittajille reklamaatiot toimitetaan heti tai vähintään kuukausittain. Välytystavaroitten muiden sen tyyppisten osien reklamaatiot käsitellään kerran vuodessa. Tärkeimpien tuotteiden ja toimittajien toimitusvarmuutta seurataan ja raportoidaan toimittajille 1-2 kertaa vuodessa. Poikkeamiin toimitusvarmuudessa puututaan kuitenkin nopeammin. Hankintatoimi seuraa myös toimittajien ostovolyymiä ja toimittajien määrää.

3.5 Toimittajayhteistyö

Toimittajayhteistyön rakentaminen on pitkäjänteistä kehittämistä. Se luo pohjan yhteistyön syventämiselle, avoimuudelle ja luottamuksen saavuttamiselle. Yhteistyösuhteen laajuus ja syvyys sekä osapuolten keskinäinen riippuvuus vaikuttavat siihen, minkälaisia toimintatapoja yhteistyön kehittämisessä voidaan hyödyntää. Yhteistyötä voidaan toteuttaa erilaisilla toimintamalleilla kehittämisen tavoitteiden ja kohteiden mukaan. Seuraavassa on lueteltu muutamia yhteistyön toimintamalleja: yhteinen liiketoimintaympäristön kehittäminen, yhteinen prosessien tehokkuuden kehitys, yhteiset laaturyhmät, yhteishankinnat, kustannusrakenteiden avaaminen ja yhteinen tuotekehitys. (Anttila ym. 2013, 32–33.)

Tuotekehitysyhteistyöllä hyödynnetään toimittajayritysten osaaminen ottamalla toimittaja tarkoituksenmukaisella tavalla mukaan tuotekehitysprojekteihin. Toimittaja usein on teknisten mahdollisuuksien paras asiantuntija. Valmistava yritys tuntee tarkoituksenmukaisimmat valmistusmenetelmät ja valmistusprosessiin liittyvät rajoitteet. Jos tuotanto pitää saada nopeasti käyntiin, korostuu toimittajan mukaan ottaminen aikaisessa vaiheessa. Tämä mahdollistaa heidän mahdollisuuden osallistua valmistettavuuden arviointiin ja niihin liittyviin ratkaisuihin. Toimittajan osallistumisesta tuotekehitykseen on sovittava etukäteen. On sovittava pelisäännöistä, kommunikoiivatko tuotekehitysosastot keskenään vai hankinnan välityksellä, kuka vastaa dokumentoinnista jne. (Anttila ym. 2013, 34–35.)

Hankintatoimi on pidettävä mukana tuotekehitysprojekteissa silloin, kun valmistus tapahtuu toimittajaverkostossa. On tärkeää varmistaa tiedonkulku tulevista tuotteista ja tuotekehitysprojekteista ainakin omalle hankintatoimelle. Hankinnan tehtävänä tuotekehityksessä on mm. selvittää kilpailutetaanko toimittajat riittävän aikaisin, ehtiikö toimittaja suunnittelemaan omia tuotantomenetelmiä ja – kapasiteettia ajoissa, miten tieto muutoksista ja uudistuksista välitetään toimittajille. Valmistusyrityksen mukaan ottaminen tuotekehitysvaiheessa ilman kilpailutusta on ristiriidassa hankintatoimen perinteisten toimintatapojen kanssa. Poikkeava toimintatapa vaatii pelisääntöjen sopimista sekä selkeää kommunikointia yhteistyökumppaneille. (Anttila ym. 2013, 36–37.)

4 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

SALATTU

4.1 Hankintojen nykytila-analyysi

SALATTU

4.1.1 ABCD-analyysi

SALATTU

4.1.2 Ostoportfolio

SALATTU

4.1.3 Kehittämisen tavoitteet

SALATTU

4.2 Hankintastrategia

SALATTU

4.2.1 Kategoriastrategiat

SALATTU

4.2.2 Hankintatoimen tavoitteet

SALATTU

4.3 Toimittajien valinta

SALATTU

4.3.1 Standarditoimittaja

SALATTU

4.3.2 Avaintoimittaja

SALATTU

4.3.3 Tuotekehitystoimittaja

SALATTU

4.4 Toimittajien seuranta

SALATTU

4.5 Hankinnan vuosikello

SALATTU

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli hankintatoiminnan ja toimittaja-arviointien kehittäminen analyysien ja arviointityökalujen kehittämisen avulla. Seuraavia puutteita tuli toimeksiantajayrityksessä työn aikana esiin: hankintastrategiaa ei ole kirjattuna, hankinnantavoitteita ei ole asetettu, toimittajamarkkinoiden tuntemattomuus ja riippuvuudet toimittajista, toimittajien sekä toimitusten seuranta- ja aikatauluhaasteet. Lähdekirjallisuuden ja muun materiaalin avulla suurimpaan osaan puutteista löytyikin ratkaisu tai pystyttiin luomaan työkaluja eteenpäin viemiseksi.

Opinnäytetyön perusteella voi päätellä, että hankintatoimen analysointiin tarkoitettuja menetelmiä ja työkaluja käyttämällä saa yrityksen hankintatoimen tilasta tarpeellista tietoa. ABCD-analyysi on kohdeyritykselle sopiva työkalu hankintojen analysointiin. Hankintojen strategiseen analysointiin hankintaportfolio on parempi työkalu. Hankintaportfolio analyysillä saadaan erilaisten hankintojen merkitsevyys esiin koko liiketoiminnan kannalta. Analyysien ja liiketoimintastrategian kautta hankintastrategian luominen onnistui. Tarvittaessa portfolioanalyysin ja hankintastrategian avulla saadaan myös organisaation muu henkilökunta huomaamaan erityyppisten hankintojen merkitsevyys yritykselle. Ehdotuksena yritykselle on hankintaportfolion ja hankintastrategian avaaminen yrityksen avainhenkilöille.

Opinnäytetyössä on onnistuttu kuvaamaan kohdeyritykselle toimittajan valintaprosessi arviointityökaluineen. Näiden toimittaja-arviointi työkalujen käyttö uusien toimittajien valinnassa jää arvioitavaksi tulevaisuuteen. Usein projektien kiireellisyys vaikeuttaa koko toimittaja-arviointiprosessin läpikäymistä, kun aikaa ei ole riittävästi. Toimittajien seuranta- ja arviointimittareiksi valittiin sellaiset mittarit, jotka tukevat yrityksen toimintaa sekä ovat raportoitavissa toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Hankinnan vuosikello on tehty myös tukemaan hankintatoimen operatiivista toimintaa. Parempaan toimittajamarkkinoiden tuntemukseen ainoa parannuskeino on, että hankintatoimi jalkautuu toimittajien keskuuteen pois operatiivisesta työstä pöydän äärestä.

Opinnäytetyössä onnistuttiin luomaan yritykselle hankintastrategia kategorioineen ja tavoitteineen, kuvamaan yrityksen toimittajavalintaprosessi, toimittajien seurantamittarit ja hankinnan vuosikello.

LÄHTEET

Anttila, J-P., Jussila, A. & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Julkaisija VTT. Kuopio: Kopijyvä Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Nieminen S, 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Liettua: Talentum Media Oy.

Ritola, Ossi. 2015. Toimittaja-arviointi, valinta ja yhteistyön kehittäminen. IMS Business Solutions Oy, koulutusmateriaali, jaettu 15.9.2015

Ritvanen, Virpi. 2009. Oston valmennusohjelma – Ostotoiminta. Rastor Oy, koulutusmateriaali, jaettu 2.12.2009.

Ritvanen, Virpi. 2010. Oston valmennusohjelma – Ostomarkkinoiden ja toimittajasuhteiden hallinta. Rastor Oy, koulutusmateriaali, jaettu 11.1.2010.

Ritvanen, Virpi. 2010. Oston valmennusohjelma – Ostotoiminnan mittaaminen, tunnusluvut ja raportointi. Rastor Oy, koulutusmateriaali, jaettu 9.2.2010.

SALATTU

SALATTU

SALATTU

LIITE 3

SALATTU

SALATTU

SALATTU