

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Tuotantotalous, Toimitusketjun johtaminen

Diplomityö Kari Järvinen

**TOIMITTAJAHALLINTAPROSESSIN
KEHITTÄMINEN**

Espoossa 18.3.2015

Työn tarkastajat:

Professori Janne Huiskonen

Professori Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kari Järvinen

Työn nimi: Toimittajahallintaprosessin kehittäminen

Vuosi: 2015

Paikka: Espoo

Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous, Toimitusketjun johtaminen

89 sivua, 10 kuvaa, 20 taulukkoa

Työn tarkastajat: Professori Janne Huiskonen, Professori Petri Niemi

Hakusanat: Hankinta, Muutoksen hallinta, Prosessijohtaminen, Toimittajahallinta, Toimittajien luokittelu, Tuotteiden luokittelu, Suorituskyvyn mittaaminen, Kokonaiskustannushallinta

Nykyaikaisessa monipuolisessa liiketoimintaympäristössä, tieto joka saadaan koko toimitusketjun osapuolilta, on perusedellytys menestykselle.

Ammattimaisessa hankinnassa keskitytään kokonaisuuden hallintamenetelmiin, joissa keskitytään ohjaamaan toimittajasuhteita, prosesseja ja tuloksia. Näistä erityispiirteistä johtuen, toimittajahallinta on yksi tärkeimmistä hankinnan tehtävistä. Toimittajahallinta vaatii laaja-alaista asiantuntijuutta ja yhteistyötä, niin sisäisten, kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kokonaisvaltaisesti hankintaa ja toimittajahallintaa, sekä kehittää suositukset kattavalle toimittajahallintaprosessille kohdeyrityksen hankintakategorialle.

Tutkimuksen kirjallisuusselvitys perustuu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat olennaisia kohdeyrityksen kokonaisvaltaisessa hankintaprosessissa.

Ensimmäisessä osassa tarkastellaan hankintatoimea yrityksen sisäisistä näkökulmista, joita ovat hankinta, muutoksenhaallinta ja prosessijohtaminen.

Toisessa osassa hankintatoimea tarkastellaan toimittajayhteistyön näkökulmista, joita ovat toimittajahallinta, toimittajien luokittelu ja suorituskyvyn mittaaminen.

Tutkimuksen tulosten perusteella kohteena olevan hankintakategorian kehityskohteiksi erityisesti nousivat kokonaisuuden ja kaikkien toimitusketjun osien kustannustehokkuuden analysointi, kokonaiskustannustenhallinta, prosessien määrittäminen ja syklisyys, sekä yhteistyön merkitys poikkifunktionaalisten ryhmien kanssa.

ABSTRACT

Author: Kari Järvinen

Subject: Development of Supplier Relations Management Process

Year: 2015

Place: Espoo

Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management, Supply Chain Management

89 pages, 10 figures, 20 tables

Supervisors: Professor Janne Huiskonen, Professor Petri Niemi

Keywords: Change Management, Efficiency Measurement, Product Classification, Process Management, Sourcing, Supplier Classification, Supplier Relationship Management, Total Cost Management

In a modern and complex business environment, knowledge which is received from every part of the total supply chain is the basic requirement for success. Professional sourcing is focused in total management methods, which are focused in managing supplier relations, processes and results. Because of these characteristics, supplier relations management is one of the most important sourcing tasks. Supplier relations management requires vast expertise and close co-operation with both internal and external stakeholders.

The objective of this study was to research comprehensively sourcing and supplier relations management, and also to develop recommendations for a comprehensive supplier relations management process for company's sourcing category.

The literature review of the study is based on two sections, which are relevant for company's comprehensive sourcing process. First section examines sourcing function from company's internal perspectives, which are sourcing, change management and process management. Second section examines sourcing function from supplier relations management perspectives, which are supplier relations management, supplier classification and efficiency measurement.

Based on the outcomes of the study, main objectives for development for the objective sourcing category are analyzing all the parts of the total supply chain's cost efficiency, total cost management, defining processes and process cyclicality and the importance of co-operation with the suppliers and internal stakeholders.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	5
1.3	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	6
2	Kirjallisuusselvitys	8
2.1	Hankinta	8
2.2	Muutoksen hallinta.....	16
2.3	Prosessijohtaminen	21
2.4	Toimittajahallinta	26
2.5	Toimittajien luokittelu	30
2.6	Suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi.....	38
2.6.1	Kyselytutkimus eri alojen yrityksille.....	44
3	Toimittajahallintaprosessin kehittäminen.....	49
3.1	Toimittajien luokittelu	50
3.2	Toimittajan tuotteiden luokittelu.....	59
3.3	Toimittajahallintaprosessi	66
3.3.1	Kyselytutkimus omalle organisaatiolle	67
3.3.2	Toimittaja-arviointi.....	70
3.3.3	Toimittajahallintaprosessi ja aikataulu	72
3.4	Ydinprosessit ja sidosryhmät	76
3.4.1	Tuotelanseeraus ja uuden toimittajayhteistyön aloittaminen.....	77
3.4.2	Operatiivinen osto.....	80
3.4.3	Tuotteiden ylläpito.....	81
4	Johtopäätökset	82
5	Yhteenveto.....	86
	Lähteet	88

Liite 1. Kyselytutkimus eri alojen organisaatioille

Liite 2. Kyselytutkimus omalle organisaatiolle

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen hankintakategorioissa ei ole ollut käytössä yhtenäistä ja järjestelmällistä toimittajahallintaprosessia.

Toimittajahallinnalle ja toimittaja-arvioinnille on olemassa ohjeistusta, mutta toimittajahallinta, toimittaja-arviointi, mittaaminen, seuraaminen ja toimet ovat hajautuneet organisaatio-, kategoria- ja yksilötasolle. Kaikille täysin yhdenmukaisen mallin käyttöönotto ei olisikaan mahdollista eri kategorioille ominaisten erityispiirteiden takia. Yrityksessä on myös käynnistetty kehitysprojekteja virtaviivaistamaan ja yhtenäistämään hankintakategorioiden toimintatapoja. Toimintaa seurataan eri suorituskykymittareilla, joiden avulla arvioidaan, niin toimittajan, kuin yrityksen toimitusketjun suorituskykyä. Toimittajahallinnassa suorituskykymittareiden määrä on koettu suureksi, sekä niiden käytön ohjeistus osittain puutteelliseksi ja epäselväksi.

Viimeisen viiden vuoden aikana, tutkimuksen kohteena olevassa hankintaorganisaatiossa on tapahtunut kasvua yli 90 %. Kasvu on osoittanut tarpeen toimittajahallintaprosessien kehittämiseksi entisestään ja hankintojen analysointiin kokonaisvaltaisemmin kustannustehokkuuden parantamiseksi.

Kohdeyrityksen strategisena päämääränä on kannattava kasvu ja omistaja-arvon kasvattaminen liiketoimintariskit halliten. Kohdeyrityksen strategia painottuu kolmeen pääteemaan, jotka seuraavaksi esitetään suppeasti (Yrityksen tietokannat 2014):

1. Liiketoiminnan kasvattaminen kilpailukykyisen tuotteiston avulla.

Kasvun perustana on kilpailukykyinen tuotteisto, jota kehitetään oman tutkimus- ja kehitystoiminnan, tutkimusyhteistyön sekä aktiivisen tuotehankinnan avulla. Mahdollisia tuoteportfolio- tai yritysostoja arvioidaan hyvin tiukoilla kriteereillä. Tutkimus- ja kehitystoiminnan painopiste on alkuvaiheen kehityksessä. Oman tutkimuksen ohella panostetaan varhaisen vaiheen tutkimusyhteistyöhön

yliopistojen ja muiden alan yhtiöiden kanssa. Erityisen tärkeää on laaja ja jatkuvasti uudistuva tuoteisto tavoitteena jatkuva tuotelanseerauksien virta pääasiassa aktiivisen tuotehankinnan kautta. Tuoteistot määritetään markkinakohtaisesti.

2. Markkina-aseman vahvistaminen Euroopassa.

Keskittyminen tiettyihin asiakasryhmiin Euroopan laajuisesti oman myyntiverkoston ja maailmanlaajuisesti partnerien kautta. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation tuotteiden markkinoinnissa pääpaino on Pohjoismaissa ja itäisessä Euroopassa oman myyntiverkoston kautta. Yrityksen tavoitteena on vahvistaa markkinajohtajuutta Suomessa sekä luoda vahva kotimarkkina-asema Skandinavian maissa. Yrityksen päämääränä kaikissa Pohjoismaissa on olla läsnä laajalla tuotetarjonnalla. Euroopan ulkopuolella yritys toimii pääsääntöisesti kumppanien kanssa.

3. Joustavat ja tehokkaat toiminnot

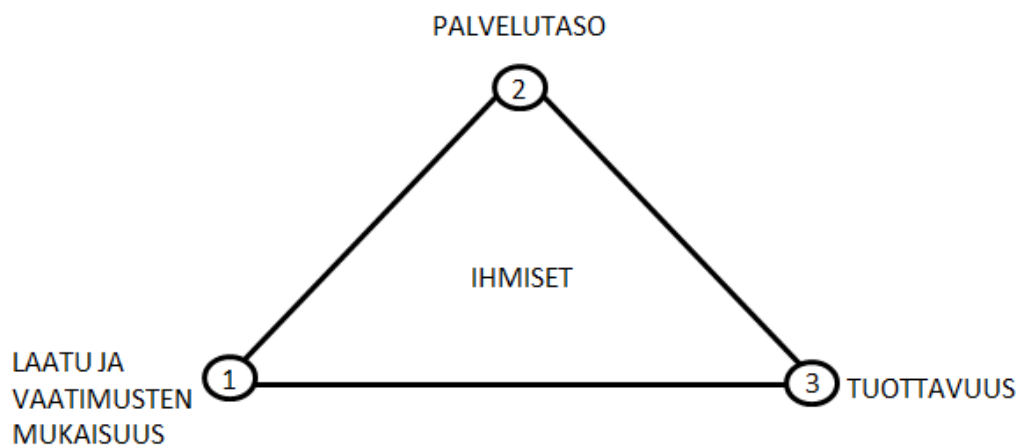
Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ovat toimintojen ketteryys ja joustavuus tulevaisuudessa yhtä tärkeitä tekijöitä kuin kustannustehokkuus. Kohdeyrityksen keskeisimpiä toiminnan tehostamishankkeita ovat olleet uuden tutkimus- ja kehitystoimintamallin käyttöönotto, partneruusmallien rakentaminen alkuvaiheen tutkimustoimintaan, toimitusketjun toimitusvarmuuden pitäminen korkeana kustannustehokkaasti, kapasiteetin uudelleenjärjestelyt, monimuotoisuuden hallinta, myyntitoimintojen kilpailukyvyn parantaminen sekä yleinen toimintatapojen yksinkertaistaminen ja virtaviivaistaminen.

Verkostoituminen ja partnereiden etsiminen kaikissa arvoketjun toiminnoissa mahdollistaa kilpailukyvyn parantamisen ja pohjan rakentamisen kannattavalle kasvulle tulevaisuudessa. Tutkimus- ja kehitysyhteistyöllä ja aktiivisella verkostoitumisella mahdollistetaan uusien tutkimusprojektien määrän kasvu ja tasapainotetaan kehityksessä olevien projektien riskitasoa. Toimitusketjun partneruuksien avulla kohdeyritys tehostaa toimintaansa määrittelemällä, mitä tuotteita se valmistaa itse ja missä määrin tuotteita tai puolivalmisteita hankitaan yhteistyöverkoston kautta. Myynnin ja markkinoinnin partneruudet varmistavat

laajan jakelukanavien verkoston, jonka avulla kohdeyrityksen kehittämät tuotteet pääsevät maailmanlaajuiseen jakeluun. Lisäksi partnerien kautta voidaan laajentaa tuotteistoa myymällä niiden valmisteita kohdeyrityksen oman myyntiverkoston kautta

Kohdeyrityksen toimitusketjun visio on olla vuonna 2018 kaikista kilpailukykyisin ja tarveohjattu oman alansa toimitusketju, sekä arvon maksimoiminen asiakkaalle läpi optimoidun toimitusketjun (Yrityksen toimitusketjun johto 2013).

Tarkastelun kohteena olevan hankintaorganisaation tuotteiden kehitys ja suuri kasvu on ohjannut toimintamallia siihen suuntaan, että vuonna 2013 yrityksessä määritettiin uudet toimitusketjun tavoitteet ja strategia, joka on esitetty kuvassa 1. Strategian tavoitteisiin liittyen, oston ja hankinnan rooli on ollut muutoksessa ja merkitys on kasvanut. Yrityksessä on pyritty korostamaan oston ja hankinnan roolia entisestään, varsinkin sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä.



Kuva 1. Toimitusketjun strategia (Kohdeyrityksen toimitusketjun johto 2013)

Tutkimusta tukevia erityspiirteitä, jotka linkittyvät toimitusketjun strategiaan toimittajahallinnan näkökulmasta ovat:

1. Laatu ja vaatimustenmukaisuus

- Viranomaisvaatimukset
- Dokumenttien laatu
- Tuotteiden laatu
- Asiakasvalitukset
- Reklamaatiot
- Hävitysten seuranta

2. Palvelutaso

- Asiakaslähtöinen toimintatapa
- Varmuusvarastojen kehittäminen
- Toimittajien toimitusvarmuus
- Varaston puutetilanteet
- Toimitusajat
- Ennustetarkkuus

3. Tuottavuus

- Varaston kiertonopeudet
- Tuotteiden vanhentuminen
- Hankintasopimukset
- Kustannushallinta
- Elinkaarikustannushallinta
- Kannattavuus
- Toimittajakohtaiset strategiat
- Toimintojen yksinkertaistaminen
- Toimintojen kehittäminen

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa suositukset kokonaisvaltaiselle toimittajahallintaprosessille yhdelle kohdeyrityksen useista hankintakategorioista. Suositusten käyttöönoton jälkeen ja saatujen tulosten perusteella, toimittajahallintaprosessia voidaan käyttää esimerkkinä ja suosituksena käyttöönotettavaksi myös laajemmin muille hankintakategorioille. Tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian hankinnan ydinprosessit pitävät sisällään kattavasti koko hankintatoimen toimittaja- ja tuotenäkökulmasta sekä yritys- ja markkinanäkökulmasta. Hankinnan ydinprosessit koostuvat toimittajahallintaprosessista, sekä eri prosesseista, joita suoritetaan yhteistyössä sisäisten sidosryhmien kanssa poikkifunktionaalisissa ryhmissä viranomaisyhteistyötä unohtamatta. Toimittajayhteistyöstä vastaavan henkilön rooli on merkittävä kokonaisuuden kannalta. Toimittajayhteistyöstä vastaava henkilö koordinoi, pitää yllä ja luo tehokkaita prosesseja kaikkien, niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa. Kohdeyrityksen toimittajahallintaprosessin päätavoitteena on varmistaa tuotteiden saatavuus ja palvelutaso kustannustehokkaasti kattaen liiketoiminnan vaatimukset.

Tutkimus on rajattu hankintakategoriaan, joka on yksi kohdeyrityksen useista osto- ja hankintakategorioista. Tutkimuksen kohteena oleva hankintakategoria koostuu noin neljästäkymmenestä toimittajasta ja vuotuiset hankinnat ovat useita miljoonia euroja. Uusia tuotelanseerauksia ja uusia toimittajasuhteita käynnistetään useita vuosittain.

Tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian hankintatoimi koostuu pääosin alla olevista ydinprosesseista:

- Toimittajahallinta
- Uuden toimittajayhteistyön aloittaminen
- Tuotelanseeraus
- Tuotemuutos
- Operatiivinen osto
- Logistiikka

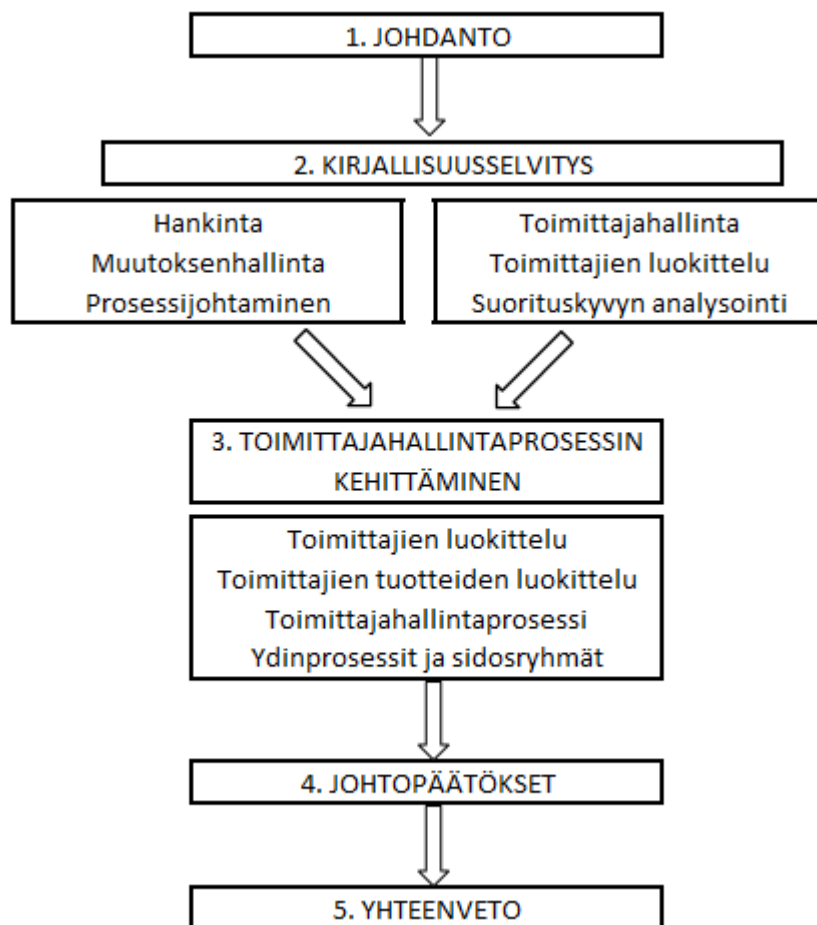
1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa perehdytään kirjallisuuslähteiden pohjalta kokonaisvaltaiseen hankintatoimeen ja toimittajahallintaan siten, kuinka kirjallisuuslähteet soveltuvat kohdeyrityksen hankintatoimen ydinprosesseille kattavasti. Kirjallisuusselvityksessä perehdytään hankintatoimen kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa tarkastellaan hankintatoimea yrityksen sisäisistä näkökulmista, joita ovat hankinta, muutoksenhallinta, prosessijohtaminen. Toisessa osa-alueessa hankintatoimea tarkastellaan toimittajayhteistyön näkökulmista, joita ovat toimittajahallinta, toimittajien luokittelu ja suorituskyvyn mittaaminen. Kirjallisuuslähteiden pohjalta annettuja suosituksia on käsitelty myös haastatteleamalla yrityksen hankintatoimen johtoa ja hankinnan asiantuntijoita.

Tutkimusta tukemaan suoritettiin myös kaksi kyselytutkimusta, jotka ovat tehty suorituskyvyn analysoinnin näkökulmasta. Kyselytutkimukset suoritettiin laajamittaisesti erikokoisille ja eri alojen yrityksille sekä omalle osto- ja hankinta organisaatiolle. Kyselytutkimus eri alojen yrityksille keskittyy toimittaja-arvioinnin suosittuihin suorituskykymittareihin ja niiden merkittävyyteen yrityksen strategiaan. Kyselytutkimus eri alojen yrityksille on tehty benchmark -mielessä tueksi kartoittamaan miten muilla aloilla ja yrityksillä toimittaja-arviointia suoritetaan, ja toimittaja-arvioinnin merkittävyyttä yritysten strategiaan. Kyselytutkimuksessa omalle organisaatiolle tutkittiin sitä, kuinka nykyinen toimittaja-arviointi lomake, malli ja ohjeistus koetaan, sekä mitkä suorituskykymittarit nähdään tärkeimmiksi omissa osto- ja hankintakategorioissa. Omalle organisaatiolle suoritettujen kyselytutkimusten saatujen tulosten perusteella kartoitetaan myös sitä, mihin asioihin esimiestyöskentelyssä tulee kiinnittää huomiota, ja kuinka toimittaja-arviointi nähdään osana kokonaisuutta.

Luvussa kolme esitetään suositukset kokonaisvaltaiselle toimittajahallintaprosessille. Suosituksissa esitetään keinot ja perusteet, joilla toimittajat voidaan luokitella numeeristen ja strategisten näkökulmien perusteella ja edelleen kuinka toimittajien tuotteet voidaan luokitella merkittävien

tarkastelukohteiden perusteella. Suosituksissa esitetään kohteena olevan hankintakategorian tärkeimmät hankinnan ydinprosessit ja poikkifunktionaaliset ryhmät, joiden kanssa kokonaisuutta hallitaan, sekä huomioon otettavat erityispiirteet ja menetelmät. Tutkimuksen tulokset ja prosessikuvaukset soveltuvat myös uuden henkilön perehdyttämiseen. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne

2 Kirjallisuusselvitys

Kirjallisuusselvityskappaleessa on hyödynnetty lähteinä toimitusketjun, hankinnan ja toimittajahallinnan kirjoja sekä tieteellisiä artikkeleita, joiden tutkimukset soveltuvat kohdeyrityksen hankintaorganisaatiolle. Aiheet ovat valittu siten, että ne kattaisivat mahdollisimman laajasti tärkeimmät toimet, joita hankintaorganisaation asiantuntijat tarvitsevat päivittäisessä työssään tuottamaan parasta mahdollista lisäarvoa yritykselle.

Kuten tutkimuksen toteutuksen kuvauksessa esitettiin, kirjallisuusselvityksessä perehdytään hankintatoimen kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osa-alueessa tarkastellaan hankintatoimea yrityksen sisäisistä näkökulmista, joita ovat hankinta, muutoksenhallinta, prosessijohtaminen. Toisessa osa-alueessa hankintatoimea tarkastellaan toimittajayhteistyön näkökulmista, joita ovat toimittajahallinta, toimittajien luokittelu ja suorituskyvyn mittaaminen.

2.1 Hankinta

Hankinnan perinteinen ja yleiseen käyttöön vakiintunut määritelmä perustuu hankinnan tavoitteiden kuvaamiseen. Määritelmän mukaisesti hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla oikealta tarjoajalta oikeaan paikkaan toimitettuna. Tämä klassinen, passiivinen näkemys ostamisesta ja hankinnasta on iskostunut vahvasti eri organisaatioiden ja johtajien mieliin. Useissa yrityksissä osto ja hankinta on vielä eriytynyt tukitoiminto. Sen keskeisin tehtävä on varmistaa liiketoiminnan, tuotekehityksen, tuotannon ja/tai myynnin määrittelemien tuotteiden ja palveluiden saatavuus edellä mainittujen tavoitteiden mukaisesti ja taata näin organisaation muiden toimintojen jatkuvuus. Kun tarkastellaan kehittyneiden ja nykyaikaisten yritysten hankintatoimea, voidaan todeta, että vain pieni osa kuuluu kaupallisten transaktioiden ja päivittäisten ostotehtävien hoitamiseen. Pääosa heidän työstään liittyy toimittajien etsintään, valintaan, hallintaan ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. Hankinta pyrkii proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Konkreettisin ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä onkin niiden erilainen suhtautuminen toimittajamarkkinoiden muutoksiin. Reaktiivinen

hankinta pyrkii reagoimaan muutoksiin, kun ne ovat jo tapahtuneet, kun taas proaktiivinen hankinta pyrkii ennakolta vaikuttamaan muutoksiin ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 61–63).

Hankinta pyrkii luomaan yritykselle kilpailuetua toisaalta lisäämällä organisaationsa neuvotteluvoimaa ja toisaalta kehittämällä toimittajia. Kilpailukykyinen hankinta hyödyntää toimittajamarkkinoiden ja liiketoimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia paremmin kuin kilpailijat ja pystyy siten parantamaan yrityksen kilpailuasemaa. Hankinnalla on aktiivinen ote toimittajamarkkinoihin ja toimittajiin. Kun hankintaa tarkastellaan edellä esitellystä näkökulmasta, korostuvat lisäksi seuraavat asiat (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 64–65):

- Yhteys yrityksen strategiaan. Hankintastrategia nivoutuu yrityksen strategiaan, ja hankinta vastaa omalta osaltaan yrityksen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta.
- Laaja prosessinäkökulma. Hankinta kattaa kaikki tarvittavat toimenpiteet haluttujen tuotteiden ja palveluiden saamiseksi oman organisaation käyttöön. Se eliminoi lisäarvoa tuottamattomat toiminnot hankintaprosessista ja toimitusketjusta.
- Keskitetty vastuu. Hankinnan käytännön toteutus voi vaihdella, mutta yksi tehtävään nimetty henkilö vastaa kaikkien hankintaan liittyvien toimintojen ohjaamisesta ja koordinoinnista.

Hankinta on organisaation sisäisten ja ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä laaja alaisesti niin sisäisesti kuin ulkopuoleltakin. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että loppuasiakkaan tarpeet tulevat

täytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 67).

Kokonaiskustannusvaikutusten huomioimisen merkitys hankinnan päätöksentekoprosessissa ja toimittajien valinnassa riippuu sekä hankinnan kohteesta, muun muassa hankinnan suhteellisesta suuruudesta, että organisaation osaamisesta (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 191).

Ammattimaisen hankinnan kehitystä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Hankinnan painotukset ovat johtavissa yrityksissä muuttuneet tuotekeskeisestä ensin prosessi-, sitten yhteistyö- ja lopulta suorituskykykeskeisiksi. Tätä kutsutaan hankinnan evoluutioteoriaksi joka on esitetty taulukossa 1 (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 72).

Taulukko 1. Hankinnan evoluutio (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 73)

Evoluutoivaihe	Ominaispiirteet
Tuotekeskeinen hankinta	-Fokusoidaan tuotteiden hankintaan - Keskitytään hankittavien tuotteiden määrittelyyn ja hintaan
Prosessikeskeinen hankinta	-Fokusoidaan edelleen tuotteiden hankintaan -Keskitytään prosessien tarkasteluun ja aletaan mitata toimitusprosessien tehokkuutta
Yhteistyökeskeinen hankinta	-Fokusoidaan prosesseihin ja yhteistyösuhteisiin -Keskitytään hankittavien tuotteiden määrittelyyn ja hintaan
Suorituskykykeskeinen hankinta	-Fokusoidaan kokonaisuuden hallintamenetelmiin -Keskitytään ohjaamaan toimittajasuhteita, prosesseja ja tuloksia

Perinteisessä ostossa huomio painottuu usein hintaan, vaikka hankintapäätöksellä olisi paljon vaikutusta muihinkin kustannuksiin. Monissa hankintatilanteissa hankintapäätöksen kokonaiskustannusvaikutukset ovat tärkeämpiä ja vaikutukset pitkällä aikavälillä. Kokonaiskustannuksia on vaikea arvioida ja mitata. Kokonaiskustannusajattelu pohjautuu toimintolaskentaan eli ajatukseen siitä, että jokaiselle koko toimitusketjun pienimmällekin yksittäiselle osalle, tehtävälle ja työvaiheelle voidaan laskea aika ja kustannukset. Kokonaiskustannukset määrittyvät kustannuksista jotka aiheutuvat hankittavan tuotteen oletetun elinkaaren aikana. Kokonaiskustannukset voidaan jakaa kolmeen osaan: ennen hankintaa syntyvät kustannukset, hankintaan liittyvät kustannukset ja hankinnan jälkeisiin kustannuksiin (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2009, s. 185–187).

Kokonaiskustannusajattelusta ja –laskennasta on hyötyä monissa hankintaan ja toimitusketjuun liittyvissä tehtävissä. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi seuraavat (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2009, s. 187–188):

- Toimittajien arviointi ja valinta
- Hankinnan sisällön määrittely ja vaihtoehtoisista ratkaisuihin päättäminen
- Toimittajien suorituskyvyn seuranta ja arviointi
- Ulkoistamiseen liittyvä päätöksen teko
- Toimintatapojen ja palveluprosessien kehittäminen
- Lopputuotteen ja palvelun kehittäminen

Kokonaiskustannushallinta vaatii poikkiorganisatorista yhteistyötä ja uudenlaista osaamista. Tämän vuoksi on hyvä, jos vastuu kokonaiskustannusmenetelmän kehittämisestä ja sen hyödyntämisen edistämisestä jaetaan selkeästi ja raportointia kehitetään siihen suuntaan, että oikeanlaista tietoa on saatavilla. Kehittäminen vaatii resursseja ja yhteistyötä hankinnan lisäksi myös muualla organisaatiossa, ja tämän vuoksi on tärkeää, että koko yritysjohto tukee sitä. Tämä pätee sekä suuremmissa että pienemmissä yrityksissä ja organisaatioissa. Hankinnan roolilla ja strategisella asemalla organisaatiossa on olennainen merkitys myös tässä asiassa. Hankinnan täytyy kyetä ja olla valmis poikkiorganisatoriseen

yhteistyöhön, ja toisaalta muiden toimintojen on pystyttävä näkemään yhteistyöllä saavutettavat hyödyt. Tämä ei onnistu, jos hankinta on perinteinen tukitoiminto tai muista toiminnoista eristäytynyt itsenäinen toiminto (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 202).

Iloranta ja Pajunen-Suhonen (2008, s. 180–181) esittelevät kirjassaan minkälaisia tietoja ja taitoja nykyaikaisen yrityksen hankintatehtävissä olevilta henkilöiltä olisi hyvä olla:

- Strategista kokonaisnäkemystä toimittajaverkoston ja toimitusketjun ohjaukseen
- Kustannusten laskenta- ja analysointitaitoja, kyky kokonaiskustannusajatteluun, erilaisten kustannuslaskentamallien ja –menetelmien tuntemusta
- Ennustamisen problematiikan ja tiedon läpinäkyvyyden merkityksen ymmärtämistä
- Laatuprosessien hallintaa
- Toiminnan ohjauksen menetelmien ja käsitteiden osaamista, erilaisten ohjausjärjestelmien logiikan ja perusteiden ymmärtämistä
- Käsitys hankintojen luokittelukriteereistä erilaisissa liiketoimintatilanteissa
- Järjestelmällistä lähestymistapaa hankintaprosessiin ja ostamisen rutiineihin
- Valmiudet toimittajien arviointiin ja kyky tunnistaa erilaisia riskejä

- Käsitystä siitä miten tehdä benchmark ja mitä tehdasvierailuilla voidaan saavuttaa
- Toimittajasuhteiden ja toimittajan erilaisten roolien hallintaa
- Kykyä hyödyntää toimittajan ohjauksen ja kehittämisen välineitä ja keinoja eri tilanteissa
- Kyky hallita toimittajien ja oman organisaation suorituksen mittausta ja seurantaprosesseja
- Erilaisten toiminnanohjausjärjestelmätyökalujen käyttötaitoja
- Kaupan juridiikan, sopimusjuridiikan ja neuvottelujuridiikan perusteiden hallintaa ja käsitystä erilaisista ulkomaalaisista oikeuskäytännöistä
- Järjestelmällisiä neuvottelutaitoja myös vieraalla kielellä oman äidinkielen lisäksi
- Tiimityötaitoja, johtamistaitoja, sosiopsykologisia taitoja ja kykyä ymmärtää kulttuurieroja

Suuri osa hankinnasta on keskittynyt ryhmätyöhön läpi organisaation. Kaikista tarvittavista ja toimintaan liittyvistä organisaation funktioista tulisi olla osallistujia, jotta aloitteita ja ryhmien tehtäviä saadaan tehokkaasti eteenpäin. Osto ja hankinta vetoisessa toiminnassa tulee olla tarkkana, ettei käytä kieltä, joka omaksuttaisiin siten että osto johtaa asiaa. Varsinkin jos ostotoiminto nähdään taktisena tukitoimintona organisaatiossa. Koordinaattorina ja mahdollistajana toimiminen poliittisessa ympäristössä voi olla vähemmän tunteita herättävää (O'Brien, 2009, s. 33–34).

Sollish ja Semanik (2007 s. 208–210) esittävät kirjassaan huomioon otettavia perusteita, joilla poikkifunktionaalisten ryhmien käyttö tuottaa parhaiten arvoa liiketoiminnalle hankinnan näkökulmasta. Nämä perusteet ovat nopeus, muutoshallinta, yrityskulttuuri, päätösten teko, asiantuntijuuden hyödyntäminen, yksimielisyyden rakentaminen, tyytyväisyyden ylläpito ja ryhmien tehokkuus.

- Nopeus. Yleisesti poikkifunktionaaliset tiimit vähentävät käytettävää aikaa tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti tuotekehitysprosesseissa, joissa jatkuva koordinointi eri funktioiden elementtien välillä on usein kriittistä. Nopeus on kriittinen tekijä kehitystoimissa ja poikkifunktionaaliset tiimit mahdollistavat useiden prosessien osien käsittelyn samanaikaisesti.
- Muutoshallinta ja yrityskulttuuri. Laajassa mittakaavassa, yrityskulttuuri määrittää tehokkuuden tiimin tekemissä tuloksissa. Yrityskulttuureissa joissa poikkifunktionaaliset tiimit todellisuudessa hallinnoivat prosesseja ja omaavat päätösvaltaa, tulokset ovat erityisen tehokkaita. Yrityskulttuurit, jotka ovat perinteisempiä päätösvaltaaan, poikkifunktionaalisten tiimien täytyy myydä suosituksensa johdolle joka hidastaa prosessia huomattavasti.
- Päätöksen teko. Tiimit tekevät parempia päätöksiä ja tekevät tehokkaampia tuloksia kuin yksittäiset henkilöt yhdistäen omien alueidensa asiantuntijuuden. Toisaalta usein asioiden käsittelyssä ennen päätöstä kestää enemmän aikaa kuin yksittäisen asiantuntijan oma päätös.
- Asiantuntijuuden hyödyntäminen. Poikkifunktionaalisissa tiimeissä asioiden käsittely hyötyy siitä, että eri funktioiden asiantuntijoiden tietämys on heti saatavilla teknisen tiedon käsittelyssä. Asioiden käsittelyaika lyhenee ja ymmärtäminen tapahtuu nopeammin. Toisaalta asiantuntijuuden hyödyntämisessä on huono puolensa. Huonona puolena nähdään se, että yksilöt usein ajattelevat että heidän oman organisaation olosuhteet ovat ainutlaatuisia ja merkittävästi erilaisia verrattuna muihin

yrittäjiin tai aloihin. Tällä ajattelutavalla on taipumusta rajoittaa vaihtoehtoja ja aiheuttaa erimielisyyttä tiimin sisällä. Hankinnan ammattilaiset havaitsevat usein tämän aiheuttavan vastahakoisuutta uusille ideoille.

- Yksimielisyyden rakentaminen. Yksimielisyys tarkoittaa sitä, että kaikki henkilöt poikkifunktionaalisessa ryhmässä sopivat tukevansa tehtäviä ja päätöksiä jopa silloin kun ihan kaikki eivät ole samaa mieltä. Yksimielisyys luo kontrastia äänestämislle jossa enemmistö päättää. Silloin kun poikkifunktionaaliset tiimit ovat vastuussa strategisista ja operatiivisista päätöksistä, yksimielisyyden saavuttaminen on tärkeää koska kaikkien osapuolten on tuotava julkinen tukensa päätetylle asialle. Jos erimielisyys on vahva, osapuolet eivät anna täyttä tehoaan ja yksimielisyyttä ei saavuteta.
- Tyytyväisyyden ylläpito. Poikkifunktionaalisilla tiimeillä, varsinkin niillä jotka ovat olleet pitkään yhdessä, on taipumusta epäjärjestykseen ja sen mukanaan tuomaan tyytymättömyyden tilaan. Jos ryhmässä koetaan, että tavoitteita ei päivitetä ja ne eivät ole enää ajan tasalla kuten alussa, voi olla vaikea tehdä merkityksellisiä tehtäviä ja yksilöiden motivaatio saattaa heiketä. Tämä on yksi suurista tiimityöskentelyn sudenkuopista ja työskentelyssä onkin otettava huomioon selkeä projektimallisuus ja tarvittaessa ryhmän kokoonpanon päivittäminen.
- Ryhmien tehokkuus. Ryhmillä on taipumusta kehittyä tietyn kaavan mukaan, joka on jaettu neljään vaiheeseen: muotoutuminen, ideointi, ohjeistus ja suorittaminen. Ryhmien tehokkuus riippuu siitä, kuinka ajoissa mitattava tavoite ja kuinka aikataulu tehtävien saavuttamiselle tarkasteluvaiheeseen luodaan. Edellä mainitut seikat toimivat parhaiten, jos ne ovat rinnastettavissa ryhmältä odotettuihin tuloksiin.

Tyypillisesti, poikkifunktionaaliset ryhmät aloittavat pienellä mielenkiinnolla, ryhmänjäsenet riitelevät keskenään, tekevät työnsä huonosti ja usein aiheuttavat ongelmia. Kun ryhmä pääsee asettumaan, ryhmän jäsenet alkavat ymmärtämään ryhmän voiman ja sen tuoman lisäarvon kokonaisuudelle. Ryhmän jäsenet ymmärtävät sen, että he löytävät tai voivat järjestää kaiken tarvittavan tiedon sisäisesti ja ennen kaikkea ryhmän jäsenet ymmärtävät kaikkien roolit projektin tukemiselle ja loppuun saattamiselle tehokkaasti. Tämän takia hankinnan ammattilaisten tulee ymmärtää ryhmän muodostumisen ja kehittämisen humanin puolen (O'Brien, 2009, s. 34).

2.2 Muutoksen hallinta

Hyvä strateginen hankinta on ennen kaikkea muutoshallintaa. Kaikista hienoinakaan hankintastrategia ei anna lisä-arvoa organisaatiolle, jos sitä ei saada otetuksi tehokkaasti käyttöön. Hankinta organisaatio voi harvemmin tehdä tämän käyttöönoton yksinään. Implementointi vaatii tukea, yhteistyötä ja aktiivista mukana oloa muilta yrityksen organisaatioilta. Avaintekijä joka erottaa strategisen oston, hankinnan, taktisista operatiivisesta ostosta on sen kyky hallita muutoksia. Tämä tarkoittaa projektien käynnistämistä ja johtamista, työskentelyä poikkifunktionaalisissa ryhmissä ja johtaa projekteja energisesti ja peräänantamattoman sinnikkäästi. Tästä johtuen hankinnan asiantuntijat tarvitsevat uusia kyvykkyksiä verrattuna perinteisiin oston ja hankinnan kyvykkyksiin. Tarvitaan projektihallintaa, johtavia ja mahdollistavia ryhmiä, sekä toimia, joilla ylläpidetään sisäistä kommunikaation jakamista. Sisäisellä kommunikaatiolla saadaan koko organisaatio tiedotettua laajemmin ja pysymään tukevana toiminnolle (O'Brien, 2009, s. 25).

Toimijoiden tulee osata kunnioittaa myös muutoshallinnan dynamiikan pehmeämpään puoleen. Me ihmiset olemme luonnostaan vastaisia muutoksille joko tietoisesti tai ei tietoisesti. Organisaatioissa voi olla useita epäonnistuneita projekteja, koska hyvä idea oli kohdannut muutosvastarintaa ja muutosvastarintaa ei voitu ylittää. Jotta henkilöt saadaan pois mukavuusalueeltaan, vanhasta tavasta toimia, vaatii se erittäin paljon yrittämistä ja energiaa (O'Brien, 2009, s. 25–26).

Muutosvastarinta ei ole ainoa este muutoshallinnassa, O'Brien (2009, s. 28) esittää kirjassaan näitä esteitä, jotka ovat osallistumisen puute, johdon tuen puute, tarpeen tunnistamattomuus ja riittämättömät resurssit.

- Osallistumisen puute. Tämä on muutosvastarinnan esiaste. Henkilöt ketkä ovat kokeneet, etteivät ole saaneet mahdollisuutta olla mukana muutoksessa, he jatkavat luonnollisesti vastahakoisuuttaan. Osallistaminen aikaisessa vaiheessa vähentää muutosvastarintaa.
- Johdon tuen puute. Jos henkilöt, ketkä ovat mukana muutoksessa näkevät, ettei muutos saa aktiivista johdon tukea, voidaan se kokea vähemmän tärkeäksi asiaksi. Myös ulkopuolisia henkilöitä on vaikea saada mukaistumaan muutokseen jos heille ei sitä viestitä riittävän tehokkaasti johdon toimesta.
- Tarvetta ei tunnisteta. Jos henkilöt eivät jaa yhteistä näkemystä asian tärkeydestä, tukea asialle on hankala saavuttaa. Mitä vaikeampi muutos on, sitä merkittävämmässä asemassa tarpeen tunnistaminen on.
- Riittämättömät resurssit. Muutoksen implementointi ei tapahdu itsestään, se vaatii paljon resursseja ja energiaa. Strategian tunnistaminen ja mitä tulee tehdä ja miten ovat helppoja suhteessa siihen kun asiat oikeasti tehdään. Muutosprojektit tulee olla suoritettu riittäväillä resursseilla, ja riittävällä ajalla viedäkseen muutoksen läpi organisaation.

Harmaakorpi ja Melkäs (2008, s 61–64) käsittelevät julkaisussaan ihmisten ja sidosryhmien välisiä erilaisia etäisyyksiä, joita ovat kognitiivinen, kommunikatiivinen, organisatorinen, sosiaalinen, kulttuurillinen ja funktionaalinen etäisyys. Näitä näkökulmia on hyvä ottaa huomioon kansainvälisessä ja eri funktioiden välisessä yhteistyössä.

Kognitiivinen etäisyys viittaa toimijoiden erilaisiin ajattelutapoihin ja tietopohjiin. Jos toimijoiden tietopohjat ovat kovin erilaiset, oppimista ei pääse tapahtumaan.

Ajattelun erilaisuus estää ymmärryksen saavuttamisen, mikä on yhteistyön kannalta oleellista. Liian erilaista tietoa on vaikea omaksua ja se jää siten hyödyntämättä. Kaksi toimijaa voi olla kognitiivisesti etäällä toisistaan, jos heidän asiantuntemuksensa tai osaamisensa on eri aloilta tai jos heidän tietonsa tai taitonsa samasta aihepiiristä on eriasteista. Kyse ei ole pelkästään henkilöiden välisistä eroista, vaan myös organisaatioilla on erilaiset valmiudet kognitiivisten etäisyyksien ylittämiseen. Organisaatioiden kilpailukyky riippuvat sen kyvystä hankkia, vastaanottaa ja soveltaa uutta tietoa ja osaamista. Organisaatiot eivät pysty tunnistamaan, tulkitsemaan tai hyödyntämään liian erilaista tietoa. Uuden tiedon löytämisestä ei ole organisaatiollekaan mitään hyötyä, jos sitä ei osata hyödyntää omassa toiminnassa. Uuden tiedon omaksumiskyky on riippuvainen aiemmasta tietopohjasta. Toimijoiden liiallinen läheisyys voi taas vastaavasti johtaa kognitiivisiin lukkiutumisiin. Kognitiivinen lukkiutuminen tarkoittaa pitäytymistä vallitsevissa, rutiininomaisissa ajattelumalleissa. Asiat esitetään aina samalla tavalla ja ne perustuvat samaan ajattelumalliin ja toimintatapaan. Näkemysten kapeus, vanhat ajattelumallit ja toimintatavat saattavat estää uusien mahdollisuuksien havaitsemisen.

Kognitiivinen etäisyys saattaa ilmetä muun muassa toimijoiden välisenä erilaisena kielenkäyttönä. Lähellä kognitiivista etäisyyttä onkin kommunikatiivinen etäisyys, joka liittyy toimijoiden välisen kielen erilaisuuteen. Lyhyesti määriteltynä kommunikaatio tarkoittaa sanomien tai tietojen vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Kommunikaatio on siten aina vastavuoroista toimintaa, jossa viestien sisältö riippuu keskustelukumppaneiden kokemus- ja käsitemaailmasta. Kommunikaatiossa voi helposti tapahtua väärinymmärryksiä tai erilaisia tulkintoja. Ihminen usein automaattisesti olettaa, että kuulija ymmärtää, mitä hän on puhumassa.

Yhteinen tieto ja kompetenssi (asiantuntevuus ja ammatillinen pätevyys, osaaminen) ovat perusedellytys saada organisaatiot toimimaan yhdessä. Se mahdollistaa vuorovaikutteisen oppimisen. Tiedon tuottaminen on myös riippuvainen kyvystä koordinoida eri organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden

hallussa olevaa toisiaan täydentävää tietoa. Organisatorinen etäisyys tai läheisyys viittaa siihen, miten organisaatioiden tai organisaatioyksiköiden väliset vuorovaikutussuhteet on järjestetty eli missä määrin organisatorisissa järjestelyissä on mahdollisuus vaikuttaa itse asioihin ja vastaavasti miten vuorovaikutussuhteita voidaan kontrolloida.

Lähellä organisatorista etäisyyttä on funktionaalinen etäisyys. Funktionaalisesti etäällä olevien toimijoiden asiantuntemus on etäällä toisistaan. Tieto on organisaatioissa usein toimialakohtaista ja siten rajoittunutta, koska toimialan sisällä tapahtuva tiedon luominen tapahtuu aina samassa asiayhteydessä. Yhdessä asiayhteydessä opittu tieto ei kuitenkaan ole välttämättä suoraan sovellettavissa toisissa. Uuden tiedon omaksumiseen liittyy ymmärryksen lisäksi sen tulkinta ja yhdistäminen jo aiemmin omaksuttuun tietoon.

Siinä missä organisatoriset ja funktionaaliset läheisyydet viittaavat organisaatioiden välisiin suhteisiin, on sosiaalisessa läheisyydessä kyse ihmisten välisistä suhteista. Toimijoiden keskinäinen luottamus vähentää opportunistista käyttäytymistä ja lisää sitoutumista yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin. Luottamus luo ilmapiiriä, jossa parempaa yhteistyötä voi syntyä. Riittävän luottamuksen synnyttyä toisen osapuolen toiminta tulee ennustettavaksi, jolloin vääринymmärryksiä ei synny. Jos ihmiset eivät luota toisiinsa, he eivät myöskään jaa asiantuntemustaan ja tietämystään toistensa kanssa.

Perustan organisaation toiminnalle muodostaa organisaatiokulttuuri, joka kuvaa organisaation arvoja, normeja ja käytänteitä, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Kulttuurisella etäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten erilaisia organisaatioiden kulttuurit ovat. Erilaiset arvot ja tavoitteet organisaation eri osissa luovat monia kulttuureja myös organisaation sisälle. Kulttuurin mukainen asioiden käsittely ei useinkaan ole mitenkään harkittua, vaan enemmänkin vaistonvaraista. Siksi organisaatiokulttuuria on erittäin vaikea muuttaa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten organisaation jäsenet suhtautuvat esimerkiksi tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen ja luominen voivat

estyä, jos organisaatiossa on vallalla kulttuuri, jossa muualta tulevaa tietoa ei haluta omaksua tai vallalla olevia toimintatapoja ei haluta kyseenalaistaa. Olisikin tärkeää saada erilaisissa organisaatiokulttuureissa toimivat vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Vuorovaikutus on riippuvainen niistä säännöistä ja käytänteistä, joita organisaatioiden jäsenet noudattavat.

Maantieteellinen etäisyys viittaa toimijoiden välillä olevaan fyysiseen etäisyyteen.

Maantieteellinen läheisyys helpottaa myös sosiaalisen läheisyyden syntymistä.

Lähelle toisiaan sijoittuneille toimijoille vuorovaikutus ja henkilökohtainen kontakti ovat luontevampia kuin etäälle sijoittuneille toimijoille.

Viestintäteknologian kehittyminen pienentää välimatkoja, mutta ei välttämättä korvaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Fyysisen läheisyyden merkitys kasvaa, kun siirrettävissä oleva tieto on luonteeltaan hiljaista tietoa. Koska

hiljainen tieto/tietämys on enemmänkin henkilökohtaista osaamista, sen siirtäminen muille vaatii läheistä vuorovaikutusta. Vaikka toimijat

olisivat maantieteellisesti lähellä toisiaan, mutta esimerkiksi kognitiivisesti hyvin etäällä toisistaan, niiden välille ei synny vuorovaikutusta.

Taulukkoon 2 on koottu etäisyyden eri muodot, lähteet ja huomioitavat erityispiirteet yhteistyölle joita ottaa huomioon toimiessa poikkifunktionaalisissa ryhmissä.

Taulukko 2. Etäisyyden muodot, lähteet ja yhteistyön merkittävyys (mukaiillen Harmaakorpi ja Melkäs, 2008, s. 64)

Etäisyys	Lähde	Huomioitavaa
Kognitiivinen	Erilaisuus ajattelutavoissa ja tietopohjissa	Eri alojen osaamisen ja asiantuntijuuden huomioiminen. Näkemyksen kapeus, vanhat toimintamallit ja toimintatavat
Kommunikatiivinen	Erilaiset käsitteet ja ammattikielet	Ymmärrettävyyden varmistaminen Väärinymmärrykset ja tulkinnat
Organisatorinen	Erilaiset tavat koordinoida eri organisaatioiden ja yksiköiden hallussa olevaa tietoa	Täydentävän tiedon koordinointi Vaikutussuhteiden luominen ja ylläpito
Funktionaalinen	Erilaisuus eri sidostyhmien välisissä asiantuntijuuksissa	Asiantuntijuuksien etäisyys Toimialakohtainen ja rajattu tieto
Kulttuurinen	Organisaatiokulttuurien erilaisuus	Organisatorinen käyttäytyminen, arvot, normit, ja käytänteet
Sosiaalinen	Ihmisten väliset suhteet ja luottamuksen määrä niissä	Ihmisten väliset suhteet Keskinäisen luottamuksen rakentaminen Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin
Maantieteellinen	Fyysinen etäisyys toimijoiden välillä	Vuorovaikutus ja henkilökohtainen kontakti Viestintäteknologia

Voi olla, että yritysten osto- ja hankintaorganisaatiosta puuttuu riittävä ammattitaito ja organisaation paikka on epäselvä ja riittämätön koko yrityksen hierarkiassa. Oston- ja hankinnan ammattimaisuutta, asiantuntijuutta ja esiintuomista on lisättävä, se auttaa muutoshallinnan tavoitteiden saavuttamisessa ja korostaa organisaation strategista merkittävyyttä (Gelderman & van Wheele, 2005, s. 25).

2.3 Prosessijohtaminen

Käsitys liiketoiminnasta eri vaiheista koostuvana prosessimaisena kokonaisuutena on hyödyllinen toiminnan kehittämisessä. Sen pohjalta voi analysoida toisiinsa kytkeytyviä toimintoja ja niiden paremmassa yhteen liittämässä piileviä mahdollisuuksia. Yritys saavuttaa kilpailuedun suorittamalla toimintonsa pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijansa (Sakki, 2001. s. 17–18).

Prosessijohtamisessa tuotteiden laadun ohella korostuu toiminnan laatu. Läpimenoaikojen lyhentämistä pidetään koko toimitusketjussa erittäin tärkeänä. Tästä syystä toimintaa suunnitellaan laajempina kokonaisuuksina mahdollisimman paljon prosessimaisesti. On korostettava organisaation menettelyjen ja verkottumisen kehittämistä ja hahmottaa organisaatorajat ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. Tällä kehitystyöllä asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, toimitusketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden (Sakki, 2001. S. 30–31).

Toimitusketjussa jokainen yritys pyrkii vahvistamaan omaa osaamistaan. Yhteistyötä win-win-pohjalla pidetään prosessijohtamisessa luonnollisena osana liiketoimintaa, koska yritys ei yksin pysty olemaan riittävän hyvä kaikkien arvoketjun toimintojen toteuttajana (Sakki, 2001. s. 31).

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi. Toimintoprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen, 2002. s. 19).

Prosessien määräytyminen lähtee prosessin alkamisen ja päättymisen tunnistamisella. Tarkastelussa on otettava huomioon mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet, syötteen ja toimittajat. Tämä prosessien määrittely on erittäin tärkeä sen takia, että prosessit luovat kehittämisen ja ohjaamisen rakenteet. Prosessien tulisi alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Tällä tavalla vältämme funktionaalisen organisaation ongelman. Tämä näkökulma siirtää rajapinnat asiakkaalle ja ketju säilyy eheänä organisaation sisällä. Esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin ensimmäinen vaihe ei ole tilauksen hyväksyminen vaan tilauksen lähettäminen tai viimeinen vaihe ei ole tuotteen lähettäminen vaan tuotteen vastaanottaminen. Hyvä periaate on, että prosessi alkaa jollakin tavalla

suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä periaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta (Laamanen, 2002, s. 52–53).

Muutokset eivät tapahdu organisaatiossa sen takia, että ne ovat haluttuja tai tiedostetaan jonkin asian hyödyllisyys. Muutokset tapahtuvat sen takia, että ei nähdä muuta vaihtoehtoa kuin muuttaa toimintaa tai näivettyä. Organisaatiot reagoivat toimintaympäristön muutoksiin yleisesti kustannusten karsinnalla ja fuusioitumalla kilpailijoiden kanssa. Tällä tavalla organisaatio voi saa tarvittaessa hankittua lisä-aikaa toiminnalleen. Mikäli muuta ei tehdä, kehitykselle tulee päätepiste ennemmin tai myöhemmin – jos ei muuten, niin lainsäädäntö estää tämänkaltaisen rajattoman kasvun. Toinen suosittu reagointimalli kilpailuun on estää kilpailua lainsäädännön kautta. Keino edellyttää teollisten oikeuksien suojaamista patenteilla. Kolmas vaihtoehto on organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden voimakas ja määrätietoinen kehittäminen tyydyttämään asiakastarpeita. Perinteinen funktioihin tai osastoihin perustuva rakenne ei kuitenkaan tue tätä lähestymistapaa. Funktioihin ja osastoihin vannovien organisaatioiden vastaus vaikeuksiin on uudelleenorganisointi. Organisaatiot laitetaan uuteen järjestykseen tai esimiehiä vaihdetaan. Uudet esimiehet yrittävät saada selville mitä organisaatiossa tapahtuu ja vakiinnuttaa omat asemansa. Myös muut asiantuntijat terästyvät hetkeksi ja näyttävät parhaat puolensa. Näyttää siltä, että organisaation suorituskyky paranisi. Vähitellen tilanne vakiintuu ja käytännön työ palautuu entisiin uomiinsa. Jossakin vaiheessa, jos ympäristössä ei tapahdu selvästi myönteistä muutosta, uudelleen organisoitumisten ketjussa ainoaksi vaihtoehdoksi jää saneeraaminen (Laamanen, 2002. s. 10, 13–14). Taulukossa 3 on esitetty kuinka Laamanen (2002. s. 14) esittää organisaatioiden muutosta.

Taulukko 3. Organisaatioiden muutokset (Laamanen, 2002, s.14)

Työpaikka	➔	Työyhteisö
Hierarkia	➔	Verkosto
Pomo	➔	Valmentaja
Työntekijä	➔	Asiantuntija
Erinomaiset tuotteet ja palvelut	➔	Arvolupaus
Tuotteiden ja prosessien kehittäminen	➔	Innovaatio
Suuri osa työstä tehdään organisaatiossa	➔	Keskittyminen kriittiseen osaamiseen

Organisaatioiden rakenteen muodostumiseen on vaikuttanut syvät tieteelliseen johtamiseen liittyvät uskomukset. Usein tätä tieteellisen johtamisen suuntausta kutsutaan taylorismiksi. Taylorismin perimmäinen idea on osittaa työ tehtäviksi, jotka voidaan tehokkaasti suorittaa ja valvoa. Toiminnan kehittäminen kohdistuu näihin tarkasti määriteltyihin tehtäväkokonaisuuksiin. Yksittäisten työtehtävien kehittäminen on havaittu monesti tehottomaksi, sillä tulokset jäävät laihoiksi. Osittamisen periaate ulotetaan koko organisaatioon. Organisaatio jaetaan osastoiksi tehtävien mukaan, esimerkiksi tuotanto, tuotekehitys, myynti ja markkinointi, osto ja hankinta ja hallinto. Tehokkuus syntyy siitä, että ihmiset voivat keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. Selkeä vastuu työtehtävistä mahdollistaa yksilöllisten tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. Funktionaalisessa järjestelyssä osaaminen tuntuu melko selvältä edulta. Jokaisen organisaation olennainen kilpailuedun lähde on osaaminen. Selkeä funktionaalinen osasto- tai tehtävävastuu on toiminnan kehittämisen kannalta ongelmallisempi. Vastuuta ei voi ymmärtää ilman vaikutusvaltaa. Usein tämä järjestely johtaa siihen, että koska myynnin ja markkinoinnin vetäjä on vastuussa markkinointiosastosta ja – tavoitteista, niin hänellä on myös kaikki valta markkinointiosaston sisäiseen toimintaan. Toisin sanottuna osaston vetäjällä on

oma vastuualueensa, jota hän hallitsee suvereenisti. Tästä seuraa toiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kannalta useita vaikeuksia. Erityisesti nopeus ja reagointikyky ovat vaaravyöhykkeessä.

Funktionaalisessa johtamisessa vakavin haitta liittyy tavoitteiden asettamiseen. Ylivoimaisen usein osastojen tavoitteet on ilmaistu taloudellisina tunnuslukuina joita täydennetään usein määrällisillä tavoitteilla. Tämä tavoitteiden asettamisen mekanismi palvelee hyvin osakkeenomistajien intressejä lyhyellä tähtämellä ja johtaa ylikorostuneeseen osastokohtaiseen tehokkuusajatteluun. Osastojen tai yksiköiden sisällä tavoitteet tunnetaan hyvin ja organisoidaan tehokkaasti osaston omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikeuksia tulee toiminnassa, joka vaatii yhteistyötä yli yksikkörajojen. Yksikköjen rajavyöhykkeille jäävät ongelmat aiheuttavat kriisejä ja vaativat johdon aikaa. Johto joutuu ratkaisemaan sisäisiä ongelmia sen sijaan, että se voisi keskittyä uusien kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen. Johdon aika ja energia sitoutuu kokonaisuuden kannalta väärin asioihin.

Funktionaalisessa johtamisessa yhtenä häirtatekijänä on sen hitaus. Tämä johtuu siitä, että toimintaa rajoittaa esimiesten aika, kyky sekä halu toimia, hallita ja kehittää. Funktionaalille organisaatiolle on tyypillistä, että tiedot kerätään esimiehille, jotka analysoivat ne. Esimiehille syntyy kokonaisnäkemys tilanteesta, ja he tekevät päätökset. Muut odottavat toimeksiantoa eivätkä voi toimia nopeasti ja joustavasti. Aika kuluu sisäisen byrokratian pyörittämiseen sen sijaan, että sen voisi käyttää lisäarvoa tuottavaan työhön.

Aika on ajanut ohi esimieskeskeisen toimintamallin. Suuri osa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa aktiivisesti omaan työympäristöönsä ja kehittää sitä. Mahdollisuus vaikuttamiseen on suoraan sidottu motivaatioon. Jos ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, ei voi syntyä motivaatiota eikä sitoutumista. Työn luonne on muuttunut asiantuntemusta vaativaksi. Huippuasiantuntemusta ei voi syntyä ilman motivaatiota. Useiden organisaatioiden menestystä ei rajoita nykyisin pääomien puute vaan osaamisen ja osaajien puute. Jokainen asiantuntija johtaa omaa osaamisaluettaan, jonka takia esimiestyöskentelyyn on kiinnitettävä erityistä huomiota (Laamanen, 2002, s. 15–17).

2.4 Toimittajahallinta

Nykyisaikaisessa monipuolisessa liiketoimintaympäristössä, tieto joka saadaan koko toimitusketjun osapuolilta, on perusedellytys kilpailukyvyille. Siitä johtuen toimittajahallinta on yksi tärkeimmistä hankinnan tehtävistä. Se vaatii strategiaa, taitoa ja kärsivällisyyttä. Toimittajahallinta on monimutkainen prosessi joka vaatii kokonaisvaltaista huomiota onnistuakseen ja ennen kaikkea toimittajahallintaa tulee opetella ja harjoittaa jatkuvasti.

Tuottelias ja aikaansaava toimittajahallinta ei tapahdu itsestään. Kuten kaikki arvoa tuottavat suhteet myös toimittajasuhteet vaativat ponnisteluja ja pitkäjänteisyyttä. Hankinnan ammattilaisen tulee hallita useita osa-alueita luodakseen vahvoja ja tehokkaita toimittajasuhteita.

Oikeudenmukaiset ja johdonmukaiset kohtelu- ja yhteistyötavat ovat avaintekijöitä tehokkaan ja antoisan toimittajahallinnan rakentamisessa ja ylläpidossa. Älykkäät kommunikaatiotavat, kehitystavat, työkalut ja säännönmukaiset kokoukset ovat perusta yhteistyölle. Hyvällä yhteistyösuhteella voi olla valtava hyöty toiminnalle laajassa mittakaavassa. Kun yhteistyösuhde on vahva, toimittajat voivat reagoida paremmin ja ovat joustavampia operaatioissaan esimerkiksi läpimenoajan parantamisessa yllättävän tilanteen tapahtuessa. Läheinen ja avoin yhteistyösuhde helpottaa myös sopimusneuvotteluita ja auttaa välttämään kiistoja koska yhteinen liiketoimintanne pidetään suuressa arvossa Sollish ja Semanik (2007, s. 218).

Nykyaikainen johtamisajattelu pyrkii näkemään yli organisaatioiden juridisten rajojen, hahmottamaan vaihtoehtoisia laajennetun yrityksen malleja. Näin voidaan löytää erilaisia tapoja johtaa yhä monimutkaistuvaa toimitusketjua ja entistä monimuotoisempia toimittajaverkostoja. Taustalla on ymmärrys siitä, että ketjun osapuolten tavoitteet ovat pitkälle samansuuntaiset. Monet yritykset ovat havainneet, että toimittajaa voi myös auttaa, ohjata, kannustaa, motivoida, kehittää ja jopa johtaa. Tällöin ajatusta toimittajan kehittämistä ja parantamaan ohjaamisesta yli sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen eri ainoastaan hyväksyttyä, vaan se nähdään mahdolliseksi ja hyödylliseksi, jopa välttämättömäksi (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 314 ja 327).

Toimittajasuhteen aktiivinen kehittäminen on aina investointi. Onnistuakseen se vaatii molempien osapuolten sitoutumista ja panostusta. Luottamus ja avoimuus ovat onnistumisen edellytyksiä. Toimittajasuhteen ohjaaminen jatkuvaan parantamiseen vaatii monien hankinnan osa-alueiden tuntemusta, näitä ovat esimerkiksi (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 331–332):

- Oikeanlaisen kilpailuasetelman aikaansaaminen
- Hyvä toimittajamarkkinatuntemus
- Toimittajan suorituksen mittaaminen, arviointi ja palaute
- Yhteisten toimintamallien luominen
- Toimittajan kouluttaminen
- Tavoitteita tukeva kannuste- ja palkkiojärjestelmä
- Yhteiset kehitysprojektit

Iloranta ja Pajunen-Suhonen (2008, s. 332) esittävät toimittajasuhteen kehittämiseksi tärkeitä omaksuttavia asioita:

- Ymmärrä toimittajasi
- Hyödynnä toimittajiesi ja liiketoiminnan keskinäistä kilpailua
- Ohjaa toimittajiasi parantamaan suorituskykyään
- Kehitä toimittajiesi kykyjä
- Jaa tietoa määrätietoisesti mutta valikoivasti
- Johda yhteistä kehittämistä

Toimittajasuhteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on lähtökota onnistuneelle yhteistyön kehittämiselle. Tarvitaan toimittajamarkkinoiden hallitsemisen kannalta keskeisiä hankinnan ammattilaisen kykyjä, huomioonotettavia asioita ovat muun muassa toimittajamarkkinoiden tuntemus, kustannusrakenteeseen vaikuttavat tekijät sekä toimittajien prosessien ja tehtäväalueiden tuntemusta. Toimittajan ohjaaminen suorituskyvyn parantamiseen tarkoittaa sitä, että toimittajalle viestitään täsmällisesti, mitä siltä odotetaan nyt ja tulevaisuudessa.

Toimittajien ja liiketoiminnan keskinäisen kilpailun hyödyntäminen pitää sisällään sen, että toimittajan annetaan ymmärtää, että asiakas tuntee liiketoiminnan ja liiketoiminnan muutkin toimijat ja osaa vertailla ja arvioida toimintaa ja suorituskykyä eri ulottuvuuksissa. Oikein käytettynä toimittajamarkkinoiden tuntemus kannustaa toimittajia parempaan palveluun ja tehokkuuteen. Kun toimittajan suorituskykyä mitataan riittävän monipuolisesti ja yhteistyötä analysoidaan yhdessä toimittajan kanssa säännöllisesti, toimittajan on helpompi ymmärtää ostavan organisaation tarpeita syvällisemmin ja pidemmällä tähtäyksellä.

Toimittajan kykyjen kehittäminen pohjautuu siihen, että ostaja kertoo toimittajalle näkemyksiään ja havaintojaan toimittajan osaamisesta. Ennen kaikkea on hyvä kertoa avoimesti oman organisaation omista tulevaisuuden tarpeista ja yhteistyön kannalta merkittävistä elementeistä. Suorat ehdotukset toimivat paremmin kuin epäsuorat viestit. Täsmällisesti esitetystä kehittämis ehdotuksesta syntyy parhaimmillaan avoin keskustelu, jonka myötä toimittaja käsittää ehdotuksen taustalla vaikuttavat syyt. Keskustelu usein antaa myös uusia oivalluksia ostavalle organisaatiolle.

Määrätietoinen mutta valikoiva tiedon jakaminen perustuu siihen, että kaikki tieto, joka voi auttaa toimittajaa ymmärtämään ostavan organisaation tarpeita ja yrityksen tilannetta paremmin, kannattaa yleensä välittää toimittajalle. Täysin sinisilmäinen avoimuus sisältää kuitenkin aina riskejä ja toimittaja voi hyödyntää saatuja tietoja vahingoittavalla tavalla.

Yhteisen toiminnan kehittämisen johtamisessa on kyse siitä, että tartutaan aktiivisesti yhteisten prosessien ohjaukseen ja muodostetaan yhteistyöryhmiä ja virtuaaliorganisaatioita. Juridinen raja organisaatioiden välillä ei estä yhteisiä toimintamalleja tai monipuolistakaan yhteistyötä (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 331–332).

Kokonaiskustannusvaikutusten analysoinnin merkittävin hyöty on sen tuoma syvällisempi ymmärrys toimittajien suorituskyvystä ja tuotteen elinkaaren aikaisista vaikutuksista sekä omalle organisaatiolle että asiakkaalle.

Kokonaiskustannusajattelu ohjaa systemaattiseen kustannusten tarkastelutapaan ja

pakottaa ottamaan huomioon hankinnan kaikki todelliset kustannusvaikutukset. Laskelman tuottama kustannustieto ohjaa järkevimpiin päätöksiin ja lisäksi se on vahva ase toimittajaneuvotteluissa (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 189).

Toimittajan suorituksen seuranta ja mittaaminen ovat yksinkertaisimmillaan yksittäisen toimituksen laadun, määrän ja toimitusajan kontrolloimista. Mitä tärkeämpi toimittaja on yrityksen kilpailukyvyn kannalta, sitä enemmän on hyötyä syvemmälle menevästä arvioinnista ja mittaamisesta, joiden avulla voidaan ohjata toimittajaa kehittämään ja optimoimaan yhteistoimintaa. Oman pitkäjänteisen kehittymisen kannalta tärkeän toimittajan seuranta ja mittaaminen olisi viisasta ulottaa kyvykkyyksien ja johtamismallien kehittämistoimenpiteisiin saakka. (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 336). Alla olevassa taulukossa 4, Iloranta ja Pajunen-Suhonen (2008, 337) esittävät tarkemmin sitä, millaisiin asioihin toimittajahallinnassa kannattaa keskittyä yhteistyön syvällisyyden mukaan.

Taulukko 4. Yhteistyön syvällisyys ja toimitusvalvonnan ulottuvuudet (Iloranta ja Pajunen-Suhonen, 2008, s. 337)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	Perustavoitteiden täyttäminen Palveluhalu, viestintä, asenne
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet	Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmat Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	Jatkuva kustannustason seuranta Yhteisten prosessien tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen

Ruchton et al. (2006, s. 250–251) esittävät kirjassaan mitä hyötyjä pitkälle viedystä, avoimesta ja läheisestä yhteistyösuhteesta voidaan saada:

- Yhteistyön jatkuva parantaminen
- Korkeampi palvelutaso
- Vähentyneet varastojen puutostilanteet
- Myynnin kasvu
- Varastotasojen pienentyminen
- Ennustustarkkuus
- Parantunut informaation kulku
- Parantunut voimavarojen hyödynnettävyys

Toimittajahallinta pitää sisällään viisi osa-aluetta. Nämä huomioimalla yritys voi varmistaa kaiken tarvittavan toimittajalta yhteistyötä varten (O'Brien, 2014, s. 189):

- Tulokset – tulosten hallinta
- Riski – toimittaja riskihallinta
- Arviointi – toimittaja-arvioinnit
- Sopimus – sopimushallinta
- Yhteistyö - toimittajayhteistyöhallinta

2.5 Toimittajien luokittelu

Tässä kappaleessa käsitellään toimittajien luokittelua numeerisista ja strategisista näkökulmista. Usein toimittajien luokittelu perustuu Peter Krajlicin jo vuonna 1983 luomaan perinteisesti käytössä olevaan tuoteportfolio nelikenttään, jota apuna käyttäen yritys voi tunnistaa erityispiirteitä ja luokitella tuotteita, toimittajia ja valita eri strategioita saatavuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi.

Krajlic nelikenttä perustuu hankintojen arvoon ja merkittävyyteen sekä toimitusketjun monimuotoisuuteen ja riskeihin. Arvon merkittävyys voidaan määrittää hankintojen suhteellisella osuudella, kokonaiskustannuksilla tai tuotteen laadulla tai liiketoiminnan kasvulla. Toimitusketjun monimuotoisuus ja riskit

voidaan määrittää saatavuudella, tuotteelle vaihtoehtoisilla toimittajilla, saatavuus riskit ja kilpailutilanne. Näillä kriteereillä tuotteet voidaan jakaa neljään eri segmenttiin, jotka ovat selitetty kuvassa 3. (Krajlic, 1983, s. 111–112)

- Strategiset tuotteet (korkea arvo & korkea toimitusketjun riski tai monimuotoisuus)
- Volyymi tuotteet (korkea arvo & alhainen toimitusketjun riski)
- Ei kriittiset ja rutiini tuotteet (alhainen arvo & alhainen toimitusketjun riski)
- Pullonkaula tuotteet (alhainen arvo & korkea toimitusketjun riski)



Kuva 3. Krajlicin nelikenttämalli (Krajlic, 1983, s. 111).

Krajlic (1983, s. 112) esittää artikkelissaan erityispiirteitä joihin keskittyä eri tuotekategorioissa ja tarvittavan tiedon tasoa hallittavuutta silmällä pitäen. Nämä erityispiirteet ovat esitettynä taulukossa 5.

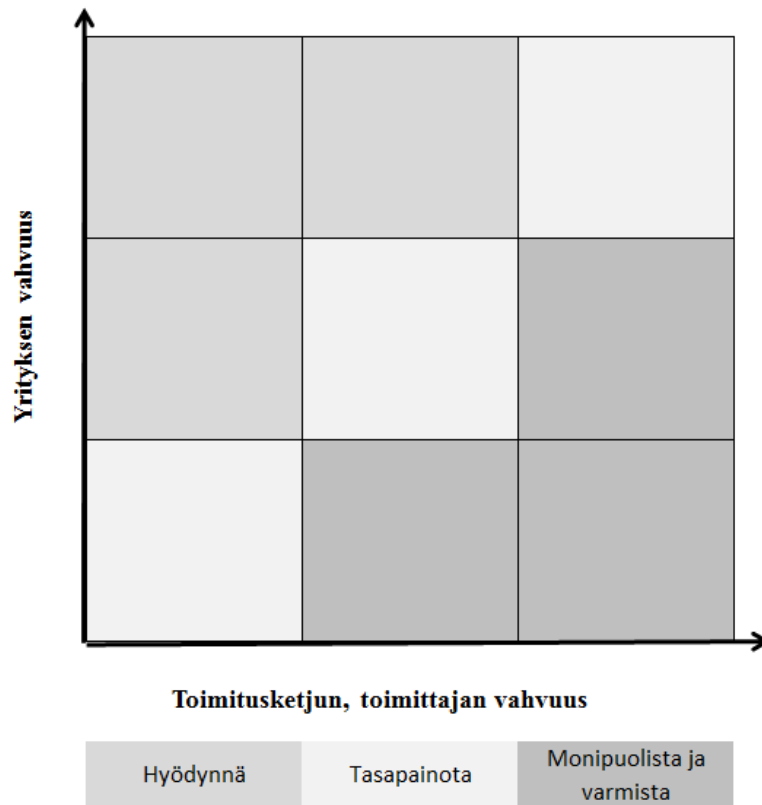
Taulukko 5, Kraljick hankintojen erityispiirteet (Kraljic, 1983, s. 111)

	Keskittyminen	Tiedon taso
Strategiset tuotteet	Erittäin tarkka kysynnän ennustettavuus Tarkat markkinatutkimukset Pitkä-aikaisen yhteistyön kehitys Valmista tai osta päätökset Sopimusehdot Riskianalyysit, jatkuvuuden suunnittelu Toimittajahallinta Varasto- ja logistiikkahallinta	Korostuneen tarkka markkinainformaatio Pitkän ajan toimitus ja trendien seuranta Hyvä toimitusten ja kysynnän tietoisuus Hyvä markkinakilpailu tietoisuus Teollisuusalan kustannusten seuranta
Volyymituotteet	Ostovoiman hyödyntäminen Toimittajavalinnat Tuotevaihdot Kohdistetut hinta strategiat ja neuvottelut Sopimus- ja yksittäisien ostojen valinnat Eräkokojen optimointi	Hyvä markkinainformaatio Lyhyen- tai keskitason toimitus ja trendien seuranta Tarkka toimittaja informaatio Hinta- ja logistiikkakustannusennusteet
Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tuotestandardointi Eräkokojen optimointi ja valvonta Tehokkaat prosessit Varastotasojen optimointi	Hyvä markkinoiden yleistietous Lyhyen aikavälin kysynnän ennusteet Taloudelliset eräkoot Varastotasot
Pullonkaulat tuotteet	Saatavuuden varmistaminen, jopa kustannusten ehdoilla Toimittajahallinta Varmuusvarastot Varasuunnitelmat	Erittäin hyvä markkinainformaatio Keskitason toimitus ja trendien seuranta Varastokustannukset Ylläpitosuunnitelmat

Yrityksen ja toimittajan sekä toimitusmarkkinoiden välisien valtasuhteiden perusteella, yritys voi arvioida neuvotteluvoimaansa ja omaa vahvuuttaan toimittajaa kohtaan. Vaikuttavia asioita ovat muun muassa, miten toimittaja näkee yrityksen neuvotteluvoiman asiakkaana, toimittajan vahvuus operaatioiden suhteen, tuotteiden saatavuus laadun ja määrän suhteen markkinoilta. Toiseksi yritys arvioi omia tarpeitaan ja toimitusketjun osia, jotka tarvitaan varmistamaan haluttu toiminnan taso. Toimitusketjun osista pyritään tunnistamaan mahdollisuudet ja haavoittuvuudet. Näillä analyyseilla yritys voi luoda tuotekohtaisen strategian toimitusketjun ja toimittaja näkökulmien kautta. Arvioinnin perusteella Kraljick antaa ehdotuksen käytettävistä strategioista eri tuotekategorioiden osille. Strategiat jaetaan kolmeen luokkaan, joita ovat hyödynnä, monipuolista ja varmista sekä tasapainota (Kraljic, 1983, s. 113–114):

- Hyödynnä. Aggressiivinen strategia jossa yrityksen vahvuus on dominoiva ja toimittajan vahvuus keskitasoa tai matala. Toimitusketjun riski on matala ja yritys voi saada merkittäviä kustannusetuja hinnoittelulla ja sopimusneuvotteluilla. Liian aggressiivista strategiaa on vältettävä jotta pitkä-aikaiset yhteistyösuhteet säilyvät kaikille osapuolille kannattavina.
- Monipuolista ja Varmista. Silloin kun yrityksen rooli on heikko ja toimittajan asema vahva, yrityksen on mentävä puolustuskannalle ja etsittävä toisia vaihtoehtoja. Jos vaihtoehdot ovat rajattu, tulee keskittää huomiota ja resursseja toimittajahallintaan, saatavuuden varmistamiseen ja markkinatietouteen.
- Tasapainota. Strategia jonka tuotteilla, toimitusketjussa ja yhteistyösuhteissa ei koeta suurta riskiä eikä tuotteilla ole suurta kannattavuutta. Puolustuskanta voi olla liian konservatiivinen ja kallis, ja liiallinen aggressiivisuus vahingollista yhteistyösuhteelle.

Kuvassa 4 havainnollistetaan eri strategioiden aluetta tuoteportfolion nelikentässä sovellettavaksi. Huomioitavaa on se, että strategiset ja ei kriittiset ja rutiini –tuote nelikentässä suositeltaviksi strategioiksi voi sopia mikä tahansa strategia. Volyymituotteille esitetään käytettäväksi pääosin hyödynnä strategiaa ja pullonkaulatuotteille esitetään käytettäväksi pääosin monipuolista ja varmista strategiaa. Kaikissa nelikentän tuoteluokissa esiintyy tasapainota strategiaa, joka on otettava huomioon strategista suuntaa analysoitaessa.



Kuva 4. Strategiasuosituksia Krajlicin nelikentässä (Krajlic, 1983, s. 114).

Kategorisoinnissa on asetettava toimittajan asemaan ja analysoitava kuinka he näkevät yrityksen asiakkaana. Näitä tarkastelukohteita ovat myynnin suuruus tai pienuus, kate, maksuehdot, tuotteen brandi, tulevaisuuden mahdollisuudet, yhteistyön helppous tai vaikeus ja houkuttelevuus kokonaisuudessaan. Näitä tekijöitä arvioimalla yritys voi pyrkiä selvittämään toimittajan mielenkiinnon yhteistyötä kohtaan, joka vaikuttaa millä tavalla toimittaja haluaa kehittää yhteistyötä ja mitä he ovat valmiita tekemään yrityksen puolesta (O'Brien, 2014, s. 149).

O'Brien (2014, s. 149) esittää kirjassaan toimittajan halukkuutta yhteistyön mielenkiinnon ja suhteellisen myynnin suhteen nelikentässä, joka on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Toimittajan mielenkiinto yhteistyösuhdetta kohtaan (O'Brien, 2014, s. 149).

- Kehitettävä. Toimittaja näkee tulevaisuuden mahdollisuudet korkeana ja toimittaja haluaa kasvattaa myyntiä. Toimittajan mielenkiinto on erittäin korkea ja asettaa parhaat ihmiset hoitamaan yhteistyösuhdetta ja ohjaa resursseja, kehitystoimia yritykselle.
- Ydin. Toimittajan mielenkiinto on korkea ja kokee yhteistyösuhteen tärkeänä. Toimittaja varmistaa hyvän palvelun ja tuen toiminnalle. Toimittaja asettaa parhaat ihmiset hoitamaan yhteistyösuhdetta ja ohjaa resursseja, kehitystoimia yritykselle.
- Hyödynnettävä. Toimittajan mielenkiinto on pieni ja tekee vain riittävät asiat yhteistyön jatkamiselle, mutta on valmis lopettamaan yhteistyösuhteen jos se ei toimi. Toimittaja ei tee mitään lisäpalveluja jos sitä ei koeta itselleen lisäarvoa tuottavaksi.

- Riesa. Toimittajalla ei ole mielenkiintoa ja on valmis lopettamaan yhteistyösuhteen, mutta ei tee aloitetta lopettamisen suhteen. Yritys saa vähän tai ei ollenkaan lisäpalvelua. Toimittaja saattaa toimia huonosti lopettaakseen yhteistyön.

Yrityksillä on yleensä paljon tuotteita ja joukko toimittajia jotka vaativat erilaista käsittelyä. Erilaiset analyysit, kuten esimerkiksi ABC-analyysi tai Pareto-analyysi, olivat ainoita työkaluja erottamaan tärkeät hankinnat vähemmän tärkeistä hankinnoista. Nämä analyysit keskittyvät kuitenkin taloudellisiin arvoihin eivätkä ota huomioon huonon laadun kustannuksia, toiminnan riskejä, sosiaalisia riskejä ja niin edelleen. Analyysit eivät tarjoa strategisia suosituksia kategorioille, vaan antavat pääosin informaatioita keskittymään hankintojen kustannuksiin. Kraljicin lähestyminen antaa työkalun hankinnan ja toimitusketjun diagnosointiin ja ohjaamiseen. Kategorisoinnin avulla voidaan (Gelderman ja van Wheele, 2005, s. 21):

- Koordinoida hankintamenetelmiä itsenäisissä liiketoimintayksiköissä yrityksen sisällä, tuottaen yhteistä hyötyä ja synergiaa.
- Yksilöidä hankinnan kokonaisstrategia toimittajakohtaiseksi.
- Luoda keskustelua, visualisoi ja esittää kehitys mahdollisuuksia eri hankintastrategioille
- Määrittää ja hallita toimittajasuhteita, ottaen huomioon keskinäiset riippuvuussuhteet
- Parannetaan rajallisten resurssien allokointia
- Helpottaa ymmärtämistä ja keskittää huomiota toimitusketjun strategiaan

- Edesauttaa näkemään osto ja hankinta strategisena toimena laaja-alaisemmin, tuomaan yritykselle tuottoja ja menestystä

Gelderman ja van Waele (2005, s. 21) esittävät myös vakavaa kritiikkiä Krajlic nelikenttämallin käyttämiselle. Huomioon otettavia haasteita ja kysymyksiä ovat:

- Muuttujien valinta, kuinka voidaan varmistaa että tarkastelemme oikeita asioita?
- Muuttujien mittaaminen. Kuinka eri tekijöiden väliset suhteet otetaan huomioon?
- Miksi toimittajan näkökulmaa ei oteta huomioon?
- Operaatioiden elementit. Mitä oikeastaan tarkoitetaan tuoton vaikuttavuudella ja toimitusketjun riskeillä?
- Rajaukset. Kuinka korkea ja matala taso voidaan tarkasti erottaa?
- Suositusten yksinkertaisuus. Kuinka strategia voidaan määrittää sellaisen analyysin pohjalta jossa on vain kaksi elementtiä?
- Itsenäiset strategiat. Kuinka otetaan huomioon toisistaan riippuvaiset strategiat nelikentässä.
- Kuinka yhteistyösuhteelle tärkeät näkökulmat voidaan huomioida koko toimitusketjun kannalta?
- Suositusten päällekkäisyydet, käytetäänkö ostovoimaa vai vähennetäänkö riskejä?
- Millä tavoin suosituksia voidaan jalkauttaa erilaisissa toimitusketjuissa?

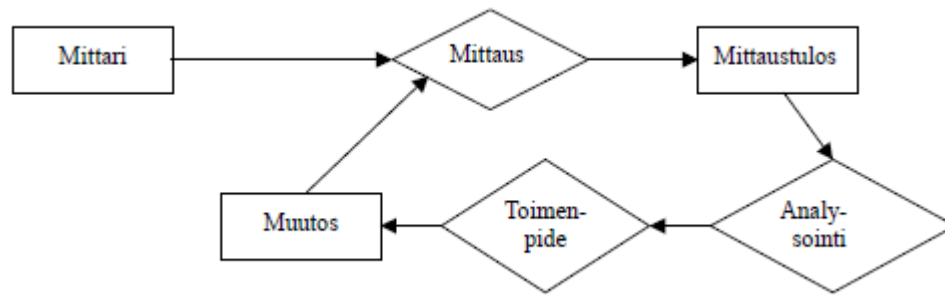
2.6 Suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi

Kirjallisuudessa on useita tutkimuksia yrityksen suorituskyvyn mittaamisesta ja analysoinnista. Tässä kappaleessa perehdytään suorituskyvyn mittaamiseen yleisellä tasolla ja suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuuteen niiltä osin, kuinka kirjallisuutta voidaan soveltaa kohdeyrityksen toimittajayhteistyön kehittämiseen, niin sisäisestä kuin ulkoisesta toimittajayhteistyön näkökulmista.

Suorituskyvyn mittaaminen on luonnollinen osa analysointi-, ohjaus-, arviointi- ja johtamisprosessia. Suorituskyvyn mittaamisen päällimmäinen tarkoitus on tukea päätöksentekoa tuottamalla hyödynnettävää informaatiota halutuista arviointi- ja mittauskohteista. Onnistunut päätöksenteko vaatii hyvää ja luotettavaa informaatiota (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 17).

Suorituskyvyn kokonaisvaltainen mittaaminen ja analysointi perustuvat siihen, että kaikki suorituskyvyn ulottuvuudet sekä yrityksen sidosryhmät tulevat huomioiduiksi. Suorituskyvyn analysoinnin on oltava tarpeeksi kattava, eli kaikki olennaiset ulottuvuudet tulee huomioida, jotta päätöksenteko olisi tehokasta (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 43).

Suorituskyvyn mittaaminen ei ole pelkästään menneiden tapahtumien kirjaamista numeromuodossa. Mittaamisessa on olennaista se, että mitattujen tapahtumien pohjalta liiketoimintaa voidaan ohjata parempaan suuntaan. Hyvä mittaristo kertoo menneisyyden lisäksi sen, mihin pitäisi päästä ja kuinka se tehdään. Alla ovelassa kuvassa 6 havainnollistetaan suorituskyvyn mittaamisen syklisyyttä. Pelkkä mittaaminen ei yksinään riitä, vaan mittaustuloksia on analysoitava jonka pohjalta suunnitellaan kehitystoimenpiteet (Tenhunen ja Ukko, 2001. s.7).



Kuva 6. Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin syklisyys (Tenhunen & Ukko, 2001. s.7).

Suorituskyvyn osa-alueiden ja niitä kuvaavien mittareiden merkitys vaihtelee organisaation eri tasoilla. Se, onko jonkin suorituskyvyn osa-alueen mittaus tarpeellista tai tärkeää, riippuu organisaation luonteesta tai analysoidavan yksikön organisatorisesta tasosta. On selvää, että esimerkiksi kannattavuuden mittaaminen on järkevämpää kokonaisuuksien tasolla kuin yksittäisen henkilön tai koneen tasolla. Vastaavasti laadun mittaaminen on tärkeää yksittäisten suoritusten tasolla, mutta kokonaisen organisaation tasolla se ei liene mielekästä kuin ohjeellisesti. Myös markkinoinnissa painottuvat eri suorituskyvyn osa-alueet kuin esimerkiksi tuotantolinjalla. Mittaamisen osa-alueiden tärkeys riippuu tarkastelijan näkökulman ohella myös yrityksen strategisesta tilanteesta. Erilaisissa tilanteissa korostuvat eri asiat. On selvää, että kriisitilanteiden johtamisen yhteydessä seurataan yrityksen suorituskykyä hieman eri tavoin painottaen kuin yrityksen ollessa normaalissa tilassa. Suorituskyvyn mittareiden tulee kattaa päätöksenteon näkökulmasta kaikki olennaiset ulottuvuudet, jotta päätöksenteko voisi olla tehokasta (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 9. Viittaus Laitinen, 1998).

Yritysten on kehitettävä suorituskykyään, jotta sidosryhmien tarpeet kyetään tyydyttämään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Suorituskyvyn kehittäminen perustuu mittaustuloksiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Suorituskyvyn tutkimiseen käytettävien mittareiden määrittely ja toimivan mittausjärjestelmän kehittäminen edellyttää, että mittaamalla saatuja tuloksia pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Mittaamisen tuloksena saatavaa tietoa tulee hyödyntää muun muassa

toiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja parantamisessa (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 14–15).

Suorituskyvyn analysoimiseksi valittujen mittareiden ominaisuuksista jotkut saattavat tuntua itsestään selviltä. On kuitenkin tärkeää tunnistaa tietoisesti nämä ominaisuudet. Turhankin usein saatetaan käyttää harhaisia ja epätarkkoja mittareita, joiden laskemiseen käytetään paljon aikaa ja vaivaa. Toisaalta mittarit on saatettu jossakin vaiheessa ottaa käyttöön ja ne ovat jääneet käyttöön siitä huolimatta, että niille ei ole enää ollut tarvetta. Mittariston toimivuuden vuoksi tulee sitä päivittää ja tarkkailla jatkuvasti. Mittareiden käyttökelpoisuus ja tarve on asetettava jatkuvasti kyseenalaiseksi. Mittarit muodostavat yrityksen suorituskyvyn parantamisen ytimen. Mittaamalla hankittua tietoa tarvitaan analysointiin ja tavoitteiden asettamiseen. Mittariston ideana on kehityksen ja muutoksen seuraaminen. Suorituskyvyn mittaamisella saadaan kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnasta, sen menestymisestä ja näiden välisistä syy-yhteyksistä. Analysoimalla mittaustuloksia saadaan kokonaiskuva yrityksen suorituskyvystä. Tiedetään missä ollaan ja miten tähän on päädytty. Tämän perusteella voidaan analysoida mihin ollaan suuntaamassa ja miten tavoitteisiin päästään (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 16).

Suorituskyvyn analysointijärjestelmää suunniteltaessa on huomioitava analysointitiheys. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka usein yksityiskohtaista tietoa kerätään, ja kuinka usein mittariston syöttöarvot päivitetään ja tulokset esitellään. Analysoinnin sykliksi voi vaihdella suoritettavan päivittäin tai kerran vuodessa, ja kaikkea siltä väliltä kuinka vai se koetaan hyödylliseksi ja lisäarvoa tuottavaksi. Liiketoiminnan koko määrittää edelleen sitä, kuinka raportointi suoritetaan ja kenelle. Pienessä yrityksessä ei välttämättä ole tarvetta pitkiin, muodollisiin palavereihin, jos esimiehiä on vain muutamia. Säännöllinen seuranta on kuitenkin syytä järjestää ja ennen kaikkea ryhtyä toimenpiteisiin, jos aihetta on. Suorituskyvyn analysointijärjestelmästä ei ole juurikaan hyötyä, jos kehitystä ei seurata, tai jos muutokset suorituskykyarvoissa eivät aiheuta mitään toimenpiteitä (Tenhunen ja Ukko, 2001, s. 16–17).

Suorituskyvyn mittaamisella ja analysoinnilla on tärkeä merkitys organisaation ja yhteistyön ohjauksessa. Yleisesti mittauksesta voidaan sanoa että se (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 17. Viittaus Uusi-Rauva 1994 s. 11):

- Motivoi
- Korostaa mitattavan kohteen arvoa
- Selkiinnyttää tavoitteita
- Aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua
- Luo edellytykset palkitsemiselle

Suorituskykymittareita voidaan kehittää moniin käyttötarkoituksiin. Yleisimpiä mittareiden käyttötarkoituksia ovat (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 18. Viittaus Uusi-Rauva 1994, s. 11):

- Ohjaustarkoitus
- Suunnittelutarkoitus
- Valvontatarkoitus
- Hälytystarkoitus
- Diagnoositarkoitus
- Oppimistarkoitus
- Informointitarkoitus
- Palkitsemistarkoitus

Suorituskyvyn mittareille asettavat vaatimukset perustuvat siihen, miten hyödyllisiä ja käyttökelpoisia ne ovat päätöksenteossa (Tenhunen, 2001. s. 14). Rantanen ja Holtari (1999, s. 20. Viittaus Sink, 1985 ja Laitinen, 1998, s. 120–131 ja Salorinne ja Laamanen, 1993, s. 13) esittävät tärkeimmät ominaisuudet mittareiden hyödyllisyydestä:

- Tiedon oikeellisuus. Tiedon pitää mitata juuri tarkoitettua mittauksen kohdetta.

- Tarkkuus. Mittausten tulosten on oltava riittävän tarkkoja, mitattavan kokonaisuuden ympärillä.
- Kokonaisvaltaisuus ja täydellisyys. Mittausjärjestelmässä käytettyjen mittareiden täytyy yhdessä muodostaa tasapainoinen kuva toiminnasta.
- Ainutlaatuisuus. Vain yhden mittarin on kuvattava tiettyä mitattavaa ominaisuutta.
- Luotettavuus. Tulosten on oltava luotettavia, eli mittausta toistettaessa virheiden on oltava yhdenmukaisia tai mahdollisimman pieniä.
- Ymmärrettävyys. Mittareiden ja analyysien tulisi olla yksinkertaisia ja kaikkien ymmärrettävissä.
- Kvantifioitavuus. Tulosten tulisi olla objektiivisiä, ymmärrettävässä muodossa, pois sulkematta laadullisten mittareiden tärkeyttä.
- Kontrolloitavuus, mittareiden oltava ohjattavissa.
- Kustannustehokkuus. Mittareiden ja mittausjärjestelmän oltava sellainen, että niistä saatava hyöty ylittää uhratut resurssit.
- Olennaisuus. Mittarin arvolla tulee olla olennainen merkitys päätöksenteolle, sisältää tietoa jota organisaatio tarvitsee.
- Uskottavuus. Päätöksentekijöiden on luotettava mittarin arvoon.
- Oikea-aikaisuus. Mittaustulosten täytyy kuvata nykyistä tilannetta.
- Yksinkertaisuus. Mittarin tulee olla helppokäyttöinen.

Toimittajan suorituksen seuranta ja mittaus ovat tarpeen riippumatta toimittajasuhteen syvyydestä. Säännöllisen kontrollin avulla seurataan, miten hyvin toimittaja täyttää tarpeen ja toimii annettujen ohjeiden mukaan. On tärkeää ymmärtää se, ettei kaikkia toimittajasuhteita mitata samoilla mittareilla. On otettava huomioon toimittajan tärkeys, toimittajasuhteen kriittisyys tai muut ominaispiirteet. Mittareiden päätavoitteena on antaa tietoa prosessin tilasta ja sen kehittymisestä havainnollisessa ja selkeässä muodossa. Lisäksi mittareiden tulee osoittaa kehittämisen kohteita sekä prosessissa olevia ongelmia (Iloranta ja Pajunen-Suhonen 2008, 336, 434 ja 435).

Mitä useammin yritys analysoi toimittajiaan, sitä herkemmin voidaan havaita tulevat mahdollisuudet ja ongelmakohteet. Useasti suoritettu analysointi ja kokonaisvaltainen mittaaminen vaativat resursseja, aikaa ja ammattitaitoa. Hyvin suunniteltu toimittajahallinta- ja analysointiprosessi auttaa lisäämään yhdenmukaisuutta ja systemaattista tapaa toimia. Tällä on vaikutusta myös riskinhallintaan (Östring, 2004. s. 14 & 21).

Kuten Tenhunen ja Ukko (2001, s.7) sekä O'Brien (2014, s. 109) kirjoissaan esittävät, suorituskyvyn mittaamisen päätarkoitus on löytää ne kohteet joilla voidaan kehittää yhteistoimintaa entisestään. O'Brien (2014, s. 110) esittää kirjassaan syitä, miksi toimittajan suorituskyvyn mittaaminen voi olla vahingollista eikä lisä-arvoa tuottavaa:

- Mitataan vääriä asioita
- Mitataan liian monia asioita
- Ylikuormitettu tiedon keruu
- Väärä tieto tai syötteet
- Vaikeus hyödyntää yhteen sopimattomien järjestelmien tietoja
- Ei yhdenmukaisia tavoitteita
- Väärät tavoitteet tai yhteys väärin tavoitteisiin
- Tuloksista ei saa riittävän tarkasti eriteltyä tarvittavia kehitystoimia
- Tuloksista ei saa selvää kokonaiskuvaa

- Ei tehdä kehitystoimenpiteitä
- Toimittajat ovat eri mieltä tuloksista
- Tuloksia käytetään rangaistukseksi, ajaen puolustuskannalle

Yhteistyön kehittämisen kannalta, yhteistyötä tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja mitata molempiin suuntiin, sekä yrityksen että toimittajan näkökulmasta. Tämä ulottuvuus jätetään usein huomioimatta ja ajatellaan että toimittaja on yhteistyösuhteessa vain palvelukseen asiakasta. Yrityksen oma heikko suorituskyky voi ajaa yhteistyösuhdetta väärään suuntaan. Pahimmillaan yritys jättää toimittajan esitykset huomioimatta. Tämä ajaa toimittajia turvaamaan omaa toimintaansa ja toimittajat järjestävät keinoja ohittaa, kompensoida, ylivarastoida ja niin edelleen suunnitellessaan toimintaansa. Yleisimpiä yhteistyötä heikentäviä asioita, joita yritys itse saattaa tehdä ovat (O'Brien, 2014, s. 122):

- Huono, ristiriitainen tai myöhästynyt kommunikaatio
- Huono ennustetarkkuus
- Viiveet, peruutukset ja liialliset aikataulumuutokset
- Vaikeudet ihmissuhteissa
- Joustavuuden puute ja epärealistiset vaatimukset
- Maksuviiveet, maksuongelmat
- Hallinnolliset ja byrokraattiset hankaluudet jotka ovat tehty välttämättömiksi ja joihin ei toimittajalla ole kyvykkyyttä

2.6.1 Kyselytutkimus eri alojen yrityksille

Kyselytutkimus suoritettiin Suomen Tuotannonohjausyhdistyksen jäsenille internetpohjaisena kyselynä. STO:n jäsenkunta muodostuu noin 400 jäsenestä, yli 100 yrityksestä. Vastauksia saatiin 30:stä eri yrityksestä.

Suomen Tuotannonohjausyhdistys, STO ry on kansainvälinen logistiikan sekä toiminnan- ja tuotannonohjauksen alan yhdistys. Yhdistyksemme tarkoituksena on edistää jäsenistön ammatillista osaamista sekä keskinäistä verkostoitumista. STO järjestää vuosittain useita jäseniltoja. STO:n jäsenet ovat yksityishenkilöitä, jotka

saavat yhdistykseltä puitteet omaan jatkuvaan kehittymiseensä tuotannon- ja toiminnanohjauksen alalla. STO:n jäsenkunta muodostuu yli 100 yrityksen edustajasta. Suurimmat toimialaryhmät ovat metalli- ja elektroniikkateollisuus. Lisäksi edustettuina ovat mm. rakennus-, tekstiili- ja kemianteollisuus. STO:n jäsenistöön kuuluu myös useita logistiikan ja tuotannonohjauksen alueella toimivia konsultteja, tietojärjestelmien toimittajia ja ohjelmistotalojen palveluksessa olevia asiantuntijoita sekä yliopistojen tutkijoita. Yhdistyksen jäsenillä on kansainvälistä kokemusta tuotannonohjauksen ja logistiikan kehittämisestä yrityksissä. Jäsenillä on hyvä mahdollisuus aktiivisesti seurata alansa menestyneimmissä yrityksissä tapahtuvaa uusimman tietämyksen hyödyntämistä käytännön toiminnassa.

Kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuinka erikokoiset ja eri alojen yritykset suorittavat toimittaja-arviointia, toimittajan suorituskyvyn analysointia sekä sen merkittävyyttä liiketoiminnan strategialle. Kyselytutkimus on esitettyä liitteessä 1. Kysely koostui seuraavista kysymyksistä:

- Toimittajien määrä?
- Kuinka monelle prosentille toimittajista suoritate toimittaja-arviointia?
- Kuinka merkittäväksi koet toimittaja-arvioinnin ja suorituskyvyn mittaamisen yrityksellesi?
- Millä syklillä pääsääntöisesti suoritate toimittaja-arviointia?
- Mitkä ovat merkittävimmät toimittaja-arvioinnin suorituskykymittarit?
- Mitkä ovat ne liiketoimintanne erityispiirteet, jotka määrittävät toimittaja-arvioinnin tärkeimmät suorituskykymittarit?
- Kuinka valitsemasi suorituskykymittarit linkittyvät yrityksenne strategiaan?

Kyselyyn vastanneet yritykset koostuivat usealta eri toimialalta taulukon 6 mukaisesti. Kyselyyn vastanneiden kesken oli eniten metalliteollisuuden, kemian ja lääkketeollisuuden sekä elektroniikkateollisuuden yrityksiä.

Taulukko 6. Kyselyn yritysten toimialat

Yrityksen toimiala	Vastanneiden määrä
Metalliteollisuus	10
Kemia ja Lääketeollisuus	5
Elektroniikkateollisuus	5
Kaupan ala	2
Elintarviketeollisuus	2
Muovitellisuus / Ajoneuvoteollisuus	1
Rakennusteollisuus	1
Konsultointi ja valmennus	1
Metsäteollisuus	1
Sähköteollisuus	1
Terveydenhoito	1

Kyselyyn vastanneiden yritysten koko hajautui pienten ja suurten yritysten välillä. Toimittajien lukumäärä jakautui yrityksen koon ja toimialan mukaisesti, yhteneväisyyksiä saman yritysten välillä ei ole havaittavissa. Yrityksen koko ja toimittajien määrä on esitettyä taulukossa 7.

Taulukko 7. Yritysten koko ja toimittajien määrä

Yrityksen koko	Henkilöstön määrä	Vastanneiden määrä	Toimittajien määrä
0 - 10 M€	10 - 50	6	2 - 300
10 - 50 M€	40 - 350	9	40 - 500
50 - 500 M€	200 - 1700	8	50 - 1200
500 - 1000 M€	700 - 3500	4	250 - 3000
1000 - 2000 M€	2500	1	2500
yli 2000 M€	6000 - 12000	2	400 - 5000

Kuinka monelle prosentille toimittajista suoritettiin arviointia, eli toimittaja-arvioinnin osuutta analysoitaessa ei löytynyt yhteneväisyyksiä yrityksen kokoon, toimialaan tai toimittajien kokonaismäärään liittyen, vaihtelu on suurta muutamista prosenteista täyteen. Annettujen vastausten perusteella, voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksissä suoritetaan toimittajien luokittelua ja toimittaja-arviointia suoritetaan niille toimittajille, joille arvioinnin tekeminen koetaan lisä-arvoa tuottavaksi ja joiden toiminta sekä toiminnan koko on merkityksellisintä yritykselle.

Toimittaja-arvioinnin merkitys yritykselle koettiin pääosin hyvin tärkeäksi. Pienemmän kokoluokan yrityksissä oli muutama, joissa toimittaja-arviointia ei koettu tärkeäksi yritykselle. Toimittaja-arvioinnin merkityksellisyys on esitettyinä taulukossa 8. Merkityksellisyys on esitettyinä vastanneiden määrän ja luokittelun suhteen. Luokka 5 = hyvin tärkeä ja luokka 1 = merkityksetön.

Taulukko 8. Toimittaja-arvioinnin merkityksellisyys

Hyvin tärkeä	Vastanneiden määrä
5	16
4	9
2	2
3	2
1	1
Merkityksetön	

Toimittaja-arvioinnin syklisyyttä analysoitaessa, ei löytynyt yhteneväisyyksiä liiketoiminnan koon, toimialan tai toimittajien kokonaismäärän suhteen. Kuten yleisesti toimittajasuhteesta riippuen, toimittaja-arvioinnin syklisyys riippuu toiminnan koosta ja soveltumisesta oman yrityksen tarpeisiin ja taloudellisiin laskentasykleihin nähden. Kyselyyn vastanneiden yritysten kesken toimittaja-arviointia tehdään eri sykleissä taulukon 9 mukaisesti.

Taulukko 9. Toimittaja-arvioinnin syklisyys

	Vastanneiden määrä
Puolivuositain	8
Kvartaaleittain	6
Kuukausittain	6
Kerran vuodessa	5
Päivittäin	3
Viikoittain	2

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella, merkittävimmät toimittaja-arvioinnin suorituskykymittarit olivat tuotteiden laatu, toimitusvarmuus ja hinta. Tuotteiden laatu valittiin 10 kertaa tärkeimmäksi ja se esiintyi kokonaisuudessaan vastauksissa 25 kertaa. Toimitusvarmuus valittiin 9 kertaa tärkeimmäksi ja se

esiintyi kokonaisuudessaan vastauksissa 21 kertaa. Vastausten esiintyminen on jaettu tärkeysluokissaan 1, 2 ja 3, sekä esiintyneisyyden määrän mukaisesti ja esitettyinä taulukossa 10.

Taulukko 10. Tärkeimmät suorituskykymittarit ja niiden esiintyneisyys

	Tuotteiden laatu	Toimitusvarmuus	Hinta	Toimitusaika	Yhteistyön sujuvuus ja reagointi	Joustavuus	Muu, mikä ?	Eräkkö	Innovatiivisuus
1	10	9	3	2	1	1	1, Vastuullisuus		
2	12	7	2	3	2			1	
3	3	5	10	1	5	1	1, Vastuullisuus		1
Yht.	25	21	15	6	8	2	2	1	1

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella, erityisesti esiin nousivat perinteiset yritysten kilpailutekijät, joita ovat tuotteiden laatu, toimitusvarmuus ja hinta. Vastausten perusteella yritykset ovat havainneet loppuasiakkaan vaatimukset yrityksen kilpailukykyyn ja strategiaan ja sitä kautta linkitettyinä myös toimittajille asetettaviin vaatimuksiin. Yritysten sisäisiä vaatimuksia esiintyy toiminnan erityispiirteissä, kuten esimerkiksi tuotannon suunnittelussa ja eri prosessien vaatimuksissa toimialojen sekä yhteistyösuhteista riippuen. Jos esimerkiksi saatavuudessa, kysynnän ennustettavuudessa, tuotevariaatioiden tekemisessä on haasteita, toimittajan suorituskykymittareiksi nousee hinnan sijaan yhteistyön merkitys.

Kyselytutkimuksen vastauksissa nousi esiin myös se, että kaikkia toimittajia ei arvioida samojen suorituskykymittareiden perusteella ja syklistyys voi vaihdella. Yritykset suorittavat toimittajien erilaisten toiminnan erityispiirteiden vaatimusten mukaisesti. Metallialan yrityksillä korostuivat laatu, toimitusvarmuus ja hinta, jotka ovat edellytyksiä kilpailukyvyille. Toimitusaika ja joustavuus nousivat myös esille. Kemian ja lääkealan yrityksillä korostuivat toimitusvarmuus ja laatu. Myös hinta ja yhteistyö sekä innovatiivisuus nousivat esille. Elektroniikkateollisuuden yrityksillä korostuvat toimitusvarmuus ja laatu. Myös hinta, yhteistyö ja joustavuus nousivat esille.

3 Toimittajahallintaprosessin kehittäminen

Tässä kappaleessa käsitellään kohdeyrityksen hankintatoimea ja hankinnan ydinprosesseja kokonaisvaltaisesti hyödyntäen kirjallisuusselvityksen syvällisempiä tieteellisiä tutkimuksia ja suosituksia. Ensimmäiseksi kappaleessa esitetään suositukset kuinka yhden hankintakategorian toimittajat luokitellaan ABC –analyysijä, Kraljic portfoliomalleja sekä strategisia analyysijä hyödyntäen. Toisessa kappaleessa esitetään suositukset kuinka toimittajan tuotteet luokitellaan ja esitetään tärkeimmät osa-alueet, joihin tulee kiinnittää huomiota ja tehdä jatkuvaa seuranta ja kehitystyötä. Kolmannessa kappaleessa esitetään suositukset kokonaisvaltaisesta toimittajahallintaprosessista, joka pitää sisällään toimittaja-arvioinnin, hankintatoimen tarvittavat ydinprosessit, sidosryhmät ja poikkifunktionaaliset ryhmät, joiden avulla kaikki tarvittavat prosessit ja toimet saadaan suoritettua tehokkaasti.

Kuten yrityksen strategiassakin esitetään, tavoitteena on toimitusketjun toimitusvarmuuden pitäminen korkeana kustannustehokkaasti, kapasiteetin uudelleenjärjestelyt, monimuotoisuuden hallinta, myyntitoimintojen kilpailukyvyyn parantaminen sekä yleinen toimintatapojen yksinkertaistaminen ja virtaviivaistaminen.

Yksi keskeisimmistä hankinnan perustyökaluista on ABC-analyysi, jonka avulla hankintoja voidaan luokitella ja asettaa tärkeysjärjestykseen. Samalla pystytään tunnistamaan mahdollisesti samalla tavalla käyttäytyviä nimike-, toimittaja- ja tuoteryhmiä. Pääajatus on se, että mikään ei ole keskimääräistä vaan eri alueet painottuvat toiminnassa eri tavoin ja niitä pitää ohjata eri lailla (Iloranta ja Majunen-Puhonen, 2008, s. 479).

ABC-analyysissä selvitetään tutkittavien kohteiden suhteelliset suuruusluokat. Tutkittavat kohteet asetetaan suuruusjärjestykseen useimmiten hankintojen rahamääräisen arvon suhteen tai myyntikatteen suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin kohderyhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta (Iloranta & Majunen-Puhonen, 2008, s. 479).

ABC-analyysissä luokittelu tehdään muutamaankin ryhmään vain niiden arvon perusteella, joita ovat esimerkiksi myynti, osto tai kannattavuus. On tärkeää oivaltaa, ettei luokiteltu arvo ole aina sama kuin luokiteltavan tarpeellisuus. Esimerkiksi myynnin arvo ja osuus voi olla pieni, mutta tuote on silti liiketoiminnan ja asiakkaiden kannalta katsottuna tarpeellinen ja sitä pidetään merkittävänä (Sakki, 2001, s. 101).

ABC-analyysi pohjautuu 20/80-sääntöön, joka on hyvä yleissääntö laajemminkin. Italialainen tilastotieteilijä Vilfredo Pareto (1848–1923) oivalsi aikanaan, että 20 % väestöstä omisti 80 % kansallisomaisuudesta, 20 % työntekijöistä aiheutti 80 % ongelmista ja niin edelleen. Samat luvut toistuvat yllättävänkin tarkasti myös monessa nykypäivän organisaatiossa. Sääntöä voivat noudattaa esimerkiksi seuraavat ilmiöt (Iloranta ja Majunen-Puhonen, 2008, s. 481–482):

- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % kaikkien hankintojen arvosta.
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

3.1 Toimittajien luokittelu

Tutkimuksen kohteena olevassa hankintakategoriassa toimittajien luokittelu perustuu sidosryhmien kanssa tehtävään jaotteluun. Tämä karkea luokittelu tehdään yhdessä hankinta-, liiketoiminta-, sekä liiketoiminnan kehittäminen organisaatioiden kanssa. Jaottelu suoritetaan liiketoiminnan suuruuden, tulevaisuuden mahdollisuuksien sekä tuotteiden merkittävyyden liiketoiminnalle mukaisesti. Liiketoimintaorganisaatio tarkastelee tuotteita ja brandeja kokonaisvaltaisesti loppuasiakas- ja kannattavuusnäkökulmasta.

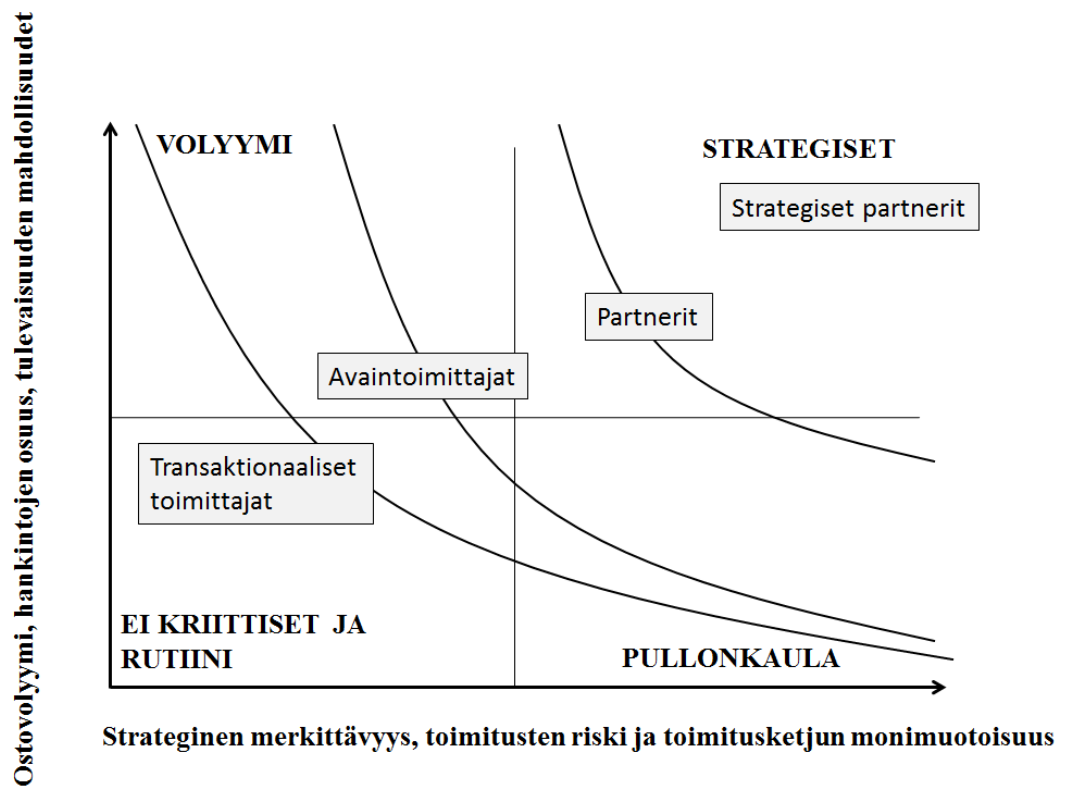
Liiketoimintaorganisaation rooli tuotelanseerausprojekteissa on merkittävä projektinjohdon asemassa. Liiketoiminnan kehittäminen organisaatio on vastuussa uusien tuotteiden ensimmäisestä hankinnasta ja sopimuksista, sekä yhteistyössä hankinnan kanssa osittain vastuussa toimittajasuhteesta. Hankintaorganisaatio kehittää ja analysoi liiketoimintaa toimittajanäkökulmasta sekä perinteisesti koko

toimitusketjun osien aiheuttamien kustannusten näkökulmista. Karkea toimittajien jaottelu koostuu neljästä tasosta joita ovat:

- Partneri
- Avaintoimittaja
- Transaktionaalinen toimittaja
- Satunnainen toimittaja

Karkea luokittelu keskittyy partneri ja avaintoimittaja jaotteluun liiketoiminnan koon ja tulevaisuuden mahdollisuuksien mukaan. Transaktionaaliset ja satunnaiset toimittajat jaottelu perustuu tilaus-toimitus transaktioiden lukumääriin, joita voi olla viikoittain tai vain kerran vuodessa.

Karkean toimittajaluokittelun jälkeen, toimittajien luokittelu on kuvattuna Krajlicin nelikenttään konsernitasolla. Tämä konsernin hankinnan kehitysryhmän tekemä ohjeistus on karkea, sen perusteita ja syvällisempää analysointia välttämättä tehdä yksityiskohtaisemmin siellä missä itse työtä suoritetaan. Kuvassa 7 on esitettyä yritystason kuvaus Krajlic nelikentästä, jossa keskitetään oikeasta yläkulmasta merkittävyyden mukaan vastakkaiseen ääripäähän, strategisista tuotteista ei kriittisiin tuotteisiin.



Kuva 7. Organisaation toimittajaportfoliosuositus (Kohdeyrityksen hankinnan kehitys)

Kuva 7 esittää, että toimittajakategorioille on esitetty suositeltavat sijainnit Krajlíc-tuoteportfoliossa. Hankinnan kehitysryhmän toimittajaportfoliosuositus on suuntaa antava. Hankinnan eri organisaatioiden ja hankintakategorioiden on suoritettava yksityiskohtaisempi toimittajajaottelu ja -analysointi.

Tässä kappaleessa esitetään malli käytettäväksi tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian jaotteluksi. Hankintakategoria koostuu 37 toimittajasta ja vuotuiset hankinnat ovat useita miljoonia euroja. Ensimmäiseksi toimittajien luokitteluksi suoritetaan ABC – analyysi liiketoiminnan arvon mukaan ja toimittajien jaottelu ABC – luokkiin tehdään määritettyjen raja-arvojen mukaisesti.

ABC – analyysin jälkeen yksittäisen toimittajan kanssa tehtävää yhteistyötä analysoidaan kannattavuuden mukaisesti, jonka perusteet ja luokittelurajat ovat suunniteltu ja määritetty yhdessä liiketoiminta organisaation kanssa. Tämä katteen

mukainen luokittelu tehdään myös ABC – analyysin mukaisesti ja toimittajat jaotellaan xyz – luokkiin. Xyz- analyysi perustuu tuotebrandien kannattavuuslaskelmiin liiketoimintayksikkötasolla, joita business controllerit laativat kvartaaleittain. Tuotebrandien kannattavuustarkastelu liiketoimintayksikkötasolla perustuu tuotekohtaiseen näkökulmaan. Yksi brandi voi sisältää useita tuotteita ja brandin tuotteita voidaan valmistaa omassa tuotannossa tai useilla eri toimittajilla. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on tehtävä toimittajakohtainen analyysi toimittaja- ja tuotenäkökulmasta. Tämä tapahtuu keräämällä tarvittavat tuotetiedot business kontrollereiden laatimista raporteista tai tunnusluvut voidaan laskea itse tuotekohtaisesti nettomyyntiä ja vastaavaan määrän hankintahinnan suhteella. Käytettävä laskentakaava: $\text{nettomyynti} - \text{kustannukset} (\text{myyntimäärä} * \text{hankintahinta}) = \text{myyntikate}$. Ja edelleen laskentakaavalla: $\text{myyntikate} / \text{nettomyynti} = \text{myyntikate} \%$.

Taulukossa 11 on esitetty tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian toimittajien luokittelu karkean liiketoimintajaottelun, ABC ja xyz – analyysien mukaisesti.

Taulukko 11. Toimittajien luokittelu

Toimittaja	ABC	xyz	Hankintakategoria liiketoiminta
1	A	x	Partneri
2	A	y	Avaintoimittaja
3	B	z	Avaintoimittaja
4	B	z	Transaktionaalinen
5	B	y	Avaintoimittaja
6	B	x	Avaintoimittaja
7	B	x	Transaktionaalinen
8	B	x	Avaintoimittaja
9	B	x	Transaktionaalinen
10	lopetettu	y	Transaktionaalinen
11	C	x	Satunnainen
12	C	y	Transaktionaalinen
13	C	y	Transaktionaalinen
14	C	z	Transaktionaalinen
15	C	z	Transaktionaalinen
16	C	y	Transaktionaalinen
17	C	z	Avaintoimittaja
18	C-loppumassa	z	Transaktionaalinen
19	C	z	Transaktionaalinen
20	C	y	Transaktionaalinen
21	uusi	y	Transaktionaalinen
22	C	z	Transaktionaalinen
23	C	x	Satunnainen
24	lopetettu	z	Transaktionaalinen
25	uusi	y	Transaktionaalinen
26	lopetettu	z	Satunnainen
27	C	x	Transaktionaalinen
28	C	y	Satunnainen
29	lopetettu	z	Transaktionaalinen
30	lopetettu	z	Transaktionaalinen
31	lopetettu	z	Transaktionaalinen
32	C	z	Satunnainen
33	C	z	Satunnainen
34	C	x	Satunnainen
35	C	x	Transaktionaalinen
36	C	z	Satunnainen
37	C	z	Transaktionaalinen

ABC ja xyz – analyysin perusteella saadaan kattava kuva kohteena olevasta hankintakategoriasta:

- A – luokan toimittajia on kaksi kappaletta.
- B – toimittajia on kahdeksan kappaletta.
- C – toimittajia on 27 kappaletta, joka on 73 % kokonaismäärästä.

- x ja y–luokan toimittajia on molempia 10 kappaletta, joka on 27 % kokonaismäärästä.
- z–luokan toimittajia on 17 kappaletta, joka on 46 % kokonaismäärästä.

Taulukko 12. ABC ja xyz – luokkien toimittajamäärät

ABC	Määrä	xyz	Määrä
A	2	x	10
B	8	y	10
C	27	z	17

Taulukko 13. ABCxyz – luokkajako toimittajittain

ABCxyz	määrä
Ax	1
Ay	1
Bx	4
By	2
Bz	2
Cx	5
Cy	5
Cz	10

ABC ja xyz – analyysien numeeristen jaottelun perusteella saadaan konkreettista tietoa päätösten teon tueksi erityispiirteisiin, joihin tulee keskittyä kun toimittajayhteistyön kehityskohteita määritetään. Kaikki tuotteet ja toimittajat ovat tärkeitä, mutta analyysien perusteella havaitaan että kaksi toimittajaa on luokassa A ja suurin osa toimittajista, 27 kappaletta ovat luokassa C.

Ax, Ay ja Bx toimittajia on kuusi kappaletta 37:stä, joiden kanssa tehtävään yhteistyöhön vaadittavia resursseja tulisi keskittää. Muiden B ja C luokan toimittajien yhteistyötä tulee seurata, mutta välttämättä ei ole tarvetta keskittää resursseja, ellei muiden B ja C luokan toimittajien yhteistyössä havaitut ongelma-alueet niitä erityisesti tarvitse. Esimerkiksi Cz – luokan toimittajien olemassa oloa ja kannattavuutta voidaan kyseenalaistaa ja tutkia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiselle. ABC- ja xyz-analyysejä tulee käyttää lähtökohtana ja tukena myöhempää strategista suunnittelua varten. Esimerkiksi kannattavuuden ollessa alhaisessa z-luokassa, on toimittaja ja tuoteportfoliota tarkasteltava siitä näkökulmasta, onko kehitystoimia mahdollista tehdä siten, että päästäisiin liiketoiminnan vaatimiin tavoitteisiin.

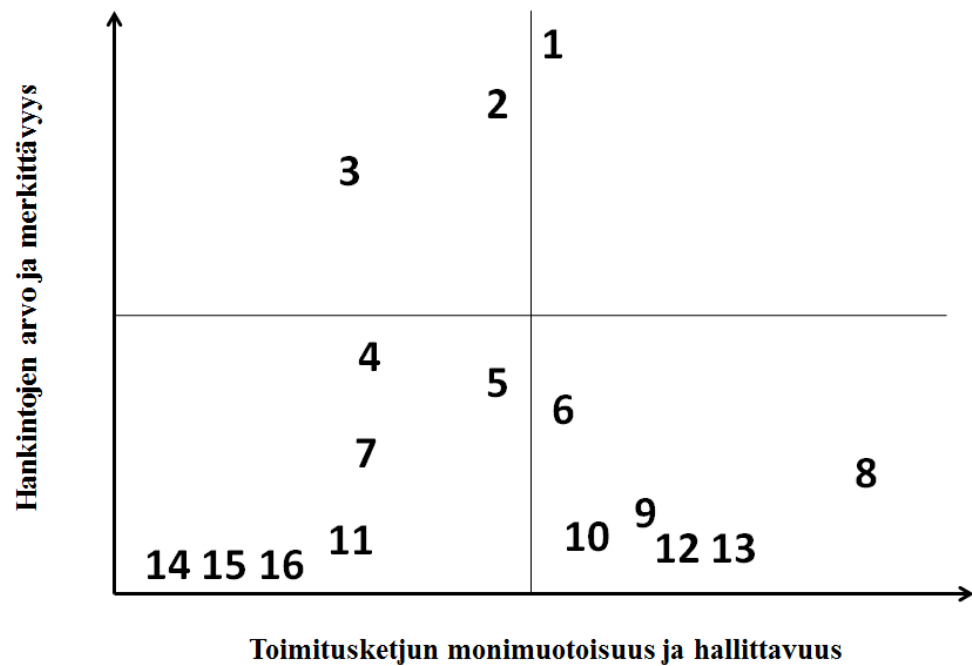
Tässä vaiheessa otetaan huomioon yhteistyöhön muut vaikuttavat tekijät numeeristen arvojen lisäksi. Kuten Sakki (2001, s. 101) kirjassaan esittää, ettei luokiteltu arvo ole aina sama kuin luokiteltavan tarpeellisuus. Esimerkiksi myynnin arvo ja osuus voi olla pieni, mutta tuote on silti liiketoiminnan ja asiakkaiden kannalta katsottuna tarpeellinen ja sitä pidetään merkittävänä. ABC ja xyz – analyyseja hyödyntäen, seuraavaksi toimittajasuhdetta analysoidaan Krajlic portfolioanalyysi jaottelun mukaisesti tuotteiden arvon, tuotteiden ja hankintojen erityispiirteiden, toimitusketjun monimuotoisuuden ja riskien sekä toimittajan mielenkiinnon yhteistyötä kohtaan.

Kohteena olevan hankintakategorian erittäin merkittävä erityispiirre on se, että vaihtoehtoisia toimittajasuhteita ei ole, tai uusien toimittajasuhteiden luominen on erittäin vaikeaa ja aikaa vievää. Toimittajasuhteen loppuminen tarkoittaisi myös sitä, että tuote saattaisi olla pitkään poissa markkinoilta uusia ratkaisuja etsiessä, tai tuote lopetettaisiin markkinoilta kokonaisuudessaan. Sopimusten voimassaolo on yleisesti hyvin pitkä ja merkittävimpänä kehityskohteena ovat hintaneuvottelut, joita yleensä on suoritettu vain sopimusta valmisteltaessa ja kilpailutuksia ei järjestetä. Hintaneuvotteluja suoritetaan, jos toimittajien suunnasta esiintyy hinnankorotuspaineita. Nämä erityispiirteet tekevät yhteistyöstä erityislaatuista ja usein ostavan osapuolen kannalta epäsuotuisaksi. Myös se on otettava huomioon,

että yrityksen ostojen osuus toimittajien kokonaisliikevaihdosta vaihtelee ja suuriakin eroja on havaittavissa. Kaikkia näitä näkökulmia on pohdittava strategisesti, silloin kun toimittajan mielenkiintoa yritystä ja yhteistyötä kohtaan arvioidaan. Taulukossa 14 toimittajaluokitteluun on lisätty hankintakategoria Krajlic nelikentässä, hankintastrategia ja toimittajan mielenkiinto yhteistyötä kohtaan. Kuvassa 8 esitetään 16:sta ensimmäisen toimittajan sijoittuminen Krajlic nelikenttään.

Taulukko 14. Toimittajien luokittelu, strategia ja toimittajan mielenkiinto

ABC	xyz	Hankintakategoria liiketoiminta	Hankintakategoria Krajlick nelikenttä	Hankintastrategia	Mielenkiinto yhteistyötä kohtaan
A	x	Partneri	Strategiset tuotteet	Tasapainota/hyödynnä	Kehitettävä
A	y	Avaintoimittaja	Volyymi tuotteet	Hyödynnä/tasapainota	Ydin
B	z	Avaintoimittaja	Volyymi tuotteet	Hyödynnä	Kehitettävä
B	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Hyödynnä	Kehitettävä
B	y	Avaintoimittaja	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Hyödynnä	Kehitettävä
B	x	Avaintoimittaja	Pullonkaulatuotteet	Tasapainota	Hyödynnettävä
B	x	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Hyödynnä/tasapainota	Hyödynnettävä
B	x	Avaintoimittaja	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Hyödynnettävä/ydin
B	x	Transaktionaalinen	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Hyödynnettävä
Lopetettu	y	Transaktionaalinen			
C	x	Satunnainen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Hyödynnä	Hyödynnettävä
C	y	Transaktionaalinen	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Hyödynnettävä/riesa
C	y	Transaktionaalinen	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Hyödynnettävä
C	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Hyödynnettävä
C	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Hyödynnettävä
C	y	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Riesa
C	z	Avaintoimittaja	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Ydin/hyödynnettävä
C-loppumassa	z	Transaktionaalinen	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Hyödynnettävä
C	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Riesa
C	y	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
Uusi	y	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Hyödynnettävä
C	x	Satunnainen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Hyödynnettävä
Lopetettu		Transaktionaalinen			
Uusi	y	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
Lopetettu		Satunnainen			
C	x	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	y	Satunnainen	Pullonkaulatuotteet	Monipuolista/varmista	Riesa
Lopetettu	z	Transaktionaalinen			
Lopetettu	z	Transaktionaalinen			
Lopetettu	z	Transaktionaalinen			
C	z	Satunnainen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	z	Satunnainen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	z	Satunnainen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	z	Satunnainen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä
C	z	Transaktionaalinen	Ei kriittiset ja rutiini tuotteet	Tasapainota	Kehitettävä



Kuva 8. Toimittajien sijoittuminen Krajlic nelikenttään

Toimittajakohtainen kattava analyysi suoritettiin hankintaorganisaatiossa toimittajahallinnasta vastaavien henkilöiden kesken. Toimittajakohtaisia analyysejä tehdessä havaittiin se, että strategisia ja toimittajan mielenkiintoa arvioitaessa, tulisi luokittelut tehdä poikkifunktionaalisen ryhmän kesken, jotta kaikkien sidosryhmien näkökulmat saadaan otettua huomioon, niin yhteistyön, kuin markkinatiedon kannalta.

A – toimittajien Krajlic nelikenttä, hankintastrategia ja toimittajan mielenkiinto yhteistyötä kohtaan suunnittelussa saadaan esiin useita huomioon otettavia asioita. Toinen toimittajista on selkeä strateginen partneri laajalla yhteistyöllä ja innovatiivisilla mahdollisuuksilla, toinen on avaintoimittaja myös laajalla yhteistyöllä. Eroavaisuuksia tulee esiin selvästä laajemmasta strategisesta yhteistyöstä. Hankintamäärät alkavat olemaan niin suuria, että yhteistyötä ja kehitystä kustannustehokkaaseen toimintaan on tehtävä jatkuvalla syklillä. Osa-alueita, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota:

- Erittäin hyvä ennustetarkkuus
- Erittäin tarkat markkinatutkimukset
- Trendien seuranta
- Pitkä-aikaisen yhteistyön kehitys
- Toimittajahallinta
- Riskianalyysit
- Toimituseräkokojen hallinta
- Varastotasojen hallinta
- Tuoteportfoliosuunnittelu

A – toimittajien hankintastrategian suunnittelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota, ettei valita liian aggressiivista linjaa toimittajaa kohtaan, kuten Krajlic (1983, s.113–114) kirjassaan esittää. Toimittajille suositellaan käytettäväksi molempia hyödynnä ja tasapainota strategioita. Nämä strategiat ovat kannattava linja hyvän yhteistyön, kustannusetujen ja hinnoittelun välillä.

Toimittajan mielenkiintoa yhteistyötä kohtaan arvioitaessa, voidaan hyödyntää O'Brienin (2014, s. 149) kirjassaan esittämiä näkökulmia. Tässä A -toimittajien mielenkiintoa arvioitaessa, näkemykset hieman eroavat kirjan kirjoittajan kanssa. Strategista partneri -toimittajaa kohtaan, suhteellisen myynnin osuus on merkittävä, mutta kuitenkin näemme toimittajan mielenkiinnon luokkaan kehitettävä. Siitä syystä, että toimittajan mielenkiinto on erittäin korkea ja kokee yhteistyön tulevaisuuden kannalta tärkeänä, sekä haluna kasvattaa myyntiä hyvällä yhteistyösuhteella entisestään. Avaintoimittajan mielenkiinnon koemme luokkaan ydin, suhteellisen myynnin osuus ei ole niin merkittävä, palveluhalu ja laatu ovat korkeat, mutta eroavaisuuksia on nähtävissä.

3.2 Toimittajan tuotteiden luokittelu

Toimittajan tuotteiden luokittelu perustuu nimikekohtaiseen tarkasteluun, jota tehdään liiketoiminta organisaation sekä toimitusketjun johdon määrittämien hankintakategoriakohtaisten tavoitteiden näkökulmista.

Liiketoimintaorganisaation ja toimitusketjun johdon hankintakategorioille määrittämät tavoitteet ja tarkastelukohteet ovat pääasiassa:

- Myynti
- Myyntikate
- palvelutaso
- Varaston kierto
- Myynnin ja markkinoinnin kustannukset
- Jakeluketjun kustannukset
- Hävitykset

Edellisessä kappaleessa esitettiin toimittajakohtainen luokittelu, joka perustui hankintojen suuruuteen ja myyntikatteen mukaan tehtävään ABCxyz–analyysiin. Analyysin tulos ei vielä esitä riittävän tarkkaa kuvaa, eikä määritä riittävän tarkasti mihin luokittelun tulos perustuu. On mentävä syvemmälle ja tehtävä tuotekohtainen ABCxyz–analyysi, joka perustuu myös hankintojen suuruuteen ja myyntikatteeseen.

Tämän lisäksi, tuotekohtaista kokonaiskannattavuutta tarkasteltaessa, on otettava huomioon vuotuinen varastoon sitoutuva pääoma. Kuten Besley ja Brigham (2010, s. 272–273) kirjassaan esittävät, varastohallinnan tavoitteena on pitää yllä varastotasoja parhaan palvelutason ylläpitämisen kustannustehokkaasti. Optimaalisen varastotason määrittäminen perustuu ostotoimintoihin ja varaston ylläpitoon sitoutuviin kustannuksiin. Kokonaisvarastointikustannukset pitävät sisällään varastoon sitoutuvat kustannukset, jotka koostuvat yrityskohtaisista varastointikustannuksista ja tilausmääristä sekä tilauskustannuksista, jotka pitävät sisällään kustannukset jotka aiheutuvat jokaisesta tilaustransaktiosta ja vastaanotettaessa uutta tilausta varastoon. Kokonaisvarastointikustannukset määritetään kaavalla:

Kokonaisvarastointikustannukset

= varastoinnin yksikkökustannukset + kiinteät tilauskustannukset

$$= v * \left(\frac{TH}{2}\right) + o * \left(\frac{M}{T}\right)$$

v = yrityskohtainen varastointikustannus, %

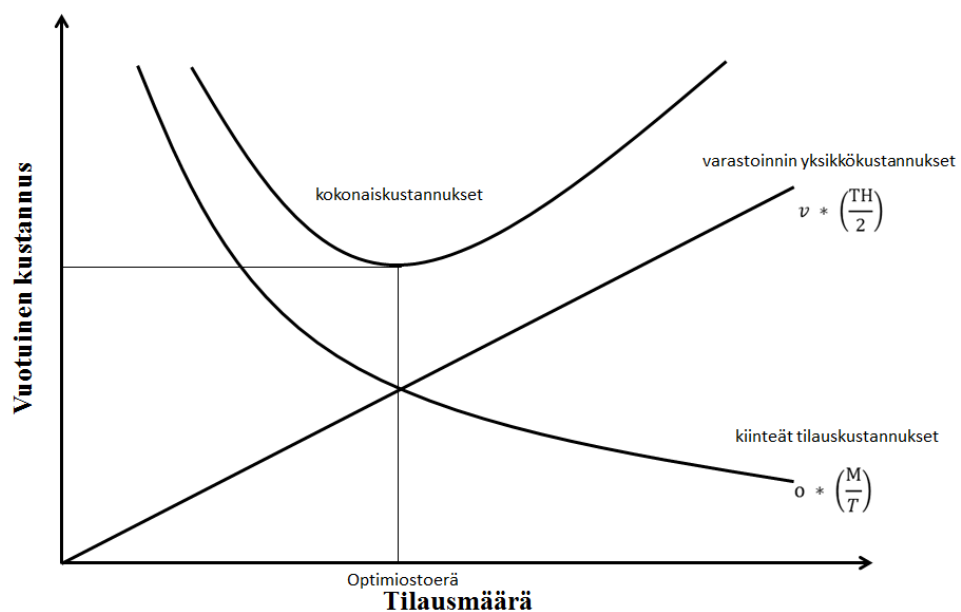
TH = tilaushinta, €

o = yrityskohtainen kiinteä ostokustannus, €

M = vuotuinen menekki, kpl

T = tilauseräkokoo, kpl

Keskimääräinen varastoon sitoutunut pääoma riippuu siitä, kuinka usein ostotilauksia tehdään ja siitä, kuinka suurina yksittäiset tilaukset ovat. Jos tilauksia tehdään joka päivä, keskimääräinen varastoon sitoutunut pääoma on pienempi, mutta tilausten määrän takia tilauskustannukset ovat suuremmat. Tätä suhdetta voidaan esittää kustannusten ja tilausmäärän kaaviossa. Optimiostoerä voidaan määrittää siinä kohdassa, jossa varastoinnin yksikkökustannusten ja kiinteiden tilauskustannusten käyrät kohtaavat. Tämä suhde on esitetty kuvassa 9 (Besley ja Brigham, 2010, s. 273–274).



Kuva 9. Optimiostoerä

Varastoinnin yksikkökustannusten ja kiinteiden tilauskustannusten tasapainosta saadaan johdettua optimiostokerän kaava, joka on ollut käytössä kohdeyrityksen operatiivisessa ostossa soveltuvin osin:

$$\sqrt{\frac{2 * o * M}{v * YH}}$$

YH = yksikköhinta, €

o = yrityskohtainen kiinteä ostokustannus, €

M = vuotuinen menekki, kpl

v = yrityskohtainen varastointikustannus, %

Kohdeyrityksessä on määritetty 12 % varastointikustannukseksi per yksikkö. Materiaalihallintajärjestelmää apuna käyttäen, kulutukseen ja ennusteisiin perustuen on määritetty myös varmuusvaraston laskentatavaksi päivän kulutusta vastaavan määrän kerrannainen. Kun otamme varmuusvaraston huomioon, saamme varastoinnin yksikkökustannukselle laskentakaavaksi:

$$\left(v * K * YH + \left(\frac{TH}{2} \right) \right) * v$$

V = varmuusvarasto päivissä, kpl

K = kulutus päivässä, kpl

YH = yksikköhinta, €

TH = tilaushinta, €

v = yrityskohtainen varastointikustannus = 12 %

ABCxyz analyysin lisäksi tuotekohtaista kokonaiskannattavuutta tarkasteltaessa edellä mainittua laskentakaavaa hyödyntäen, voidaan määrittää se, kuinka paljon vuotuinen varastoon sitoutunut pääoma vähentää tuotekohtaista katetta. Se voidaan kuvata prosentuaalisena osuutena myyntikatteesta. Kaavaa käytettäessä

tulee huomioida se, mitä tilauseräkoko tulee käyttää tilaushintaa (TH) määrittäessä. Tilanteesta riippuen on käytettävä minimitilausmäärää tai sitten optimiostoerämäärää. On myös tapauksia jolloin tilaus-toimitusprosessiksi on määritetty kuukausittainen sykli, jolloin tilauseräkokoa on laskettava kysynnän ennusteen perusteella.

Taulukossa 15 esitetään erään toimittajan tuoteluokittelu, joka pitää sisällään yhden tuotebrandin. Kaaviossa on esitetty tarkastelukohteina ABCxyz – analyysi, varaston kierto sekä vuotuisen varastointikustannuksen osuus myyntikatteesta.

Taulukko 15. Toimittajan tuoteluokittelu, yksi tuotebrandi

Tuote	ABC	xyz	Varaston-kierto	Vuotuisen varastointikustannuksen osuus
1	A	y	3,4	0,7 %
2	A	z	2,7	1,1 %
3	A	y	7,5	0,6 %
4	A	z	2,8	1,3 %
5	A	y	3,7	0,9 %
6	A	y	3,4	0,7 %
7	B	z	4,2	1,0 %
8	B	z	3,5	1,2 %
9	B	y	3,1	0,7 %
10	B	z	1,3	1,2 %
11	B	z	6,8	1,2 %
12	B	z	3,8	7,3 %
14	B	y	2,3	4,0 %
15	B	z	9,1	1,3 %
16	B	x	4,7	0,6 %
17	B	y	5,9	0,8 %
19	B	y	4,1	0,9 %
20	B	y	3,7	1,0 %
21	B	z	11,2	1,4 %
22	B	y	2,2	0,9 %
23	B	y	2,4	1,0 %
24	C	y	1,4	2,4 %
25	C	x	2,1	2,2 %
26	C	z	3,1	1,8 %
27	C	y	2,2	2,5 %
28	C	z	6,4	1,3 %
29	C	z	1,7	7,7 %
30	C	z	1,9	21,1 %
31	C	y	4,9	1,1 %
32	C	x	2,8	1,2 %
33	C	z	3,9	3,3 %
34	C	z	3,3	1,4 %
35	C	y	2,9	1,3 %
36	C	z	1,0	12,0 %

37	C	z	2,4	10,5 %
38	C	y	1,8	6,2 %
39	C	z	3,5	2,5 %
40	C	y	1,6	8,5 %
41	C	x	2,3	1,4 %
42	C	y	1,6	1,9 %
44	C	y	2,1	1,1 %
45	C	x	1,7	2,7 %
46	C	y	5,5	1,5 %
48	C	y	2,2	3,3 %
49	C	z	5,9	6,2 %
51	C	z	2,9	3,6 %
52	C	y	0,6	16,8 %
54	C	z	1,6	46,7 %
55	C	y	1,8	5,6 %
56	C	z	1,6	5,8 %
57	C	y	2,9	2,3 %
58	C	x	0,5	17,8 %
59	C	y	16,1	5,3 %
60	C	y	1,7	5,6 %
61	C	z	3,6	5,2 %
62	C	z	1,3	82,8 %
64	C	y	3,7	6,7 %
65	C	z	2,9	11,4 %
66	C	y	1,2	8,2 %
67	C	x	2,1	2,3 %
70	C	z	8,8	22,6 %
71	C	y	1,9	17,9 %
72	C	y	2,2	17,6 %

Kyseinen esimerkkinä käytetty toimittaja on avaintoimittaja, volyymituotekategoriassa, hankinta strategia on hyödynnettävä ja toimittajan mielenkiinto yhteistyötä kohtaan on kehitettävä sekä Bz – luokassa. Taulukosta 15 voidaan tehdä havaintoja, että tarkastelun kohteena olevassa toimittajan tuoteportfoliossa on kokonaisuudessaan 72 kappaletta tuotteita ja 6 kappaletta tuotteista kuuluu luokkaan A. Esimerkiksi kyseisen toimittajan tuoteportfoliota

analysoitaessa, voidaan todeta että A luokan tuotteisiin tulee keskittää resursseja sekä myynnin ja markkinoinnin panostusta, sekä esimerkiksi arvioida luokan C loppupään tuotteille tehdä kannattavuus arviota. Tuoteportfolioanalyysi on tehtävä poikkifunktionaalisen ryhmän kanssa yhdessä, joka koostuu hankinnan lisäksi myynnin ja markkinoinnin, tuotekehityksen sekä liiketoiminta organisaation vastuullisista henkilöistä. Tässä esimerkkitapauksessa, kannattavuutta tarkastellaan tuotebranditasolla yhteisesti ja tarkastellaan yksittäisten tuotteiden vaikutusta ja mahdollisia kehityskohteita. C -luokan loppupään tuotteiden haasteellisuutta tulee käsitellä yhteisesti, ja esimerkiksi pohtia myynnissä pitämistä tukemaan myynnillisesti tärkeimpien tuotteiden myyntiä. Yksittäisten tuotteiden kannattavuutta, varaston kiertoa ja varastoon sitoutuvan pääoman suhdetta tarkasteltaessa, voidaan yksilöidä ongelmallisia tuotteita ja määrittää tuotekohtaisia kehityskohteita havaintojen perusteella. Vaikuttavia asioita voi olla liian suuret tilauseräkoot, ennustetarkkuus tai kannattavuus kokonaisuudessaan.

Toinen esimerkki toimittajakohtaisesta tuoteportfolioista on esitettyä taulukossa 16. Toimittaja on luokassa By, avaintoimittaja, ei kriittiset- ja rutiinituoteluokassa, hankintastrategia on hyödynnä ja toimittajan mielenkiito yhteistyötä kohtaan on kehitettävä. Tuoteportfolio pitää sisällään kolme tuotebrandia, jotka ovat eritelty omiksi osa-alueikseen. Poikkifunktionaalisen ryhmän kanssa pidettävissä keskusteluissa päällimmäiseksi tulisi nostaa esiin muutaman tuotteen huono kannattavuus, kierto ja vuotuisen varastointi kustannuksen suuri osuus. Juurisyyt tulee selvittää ja tehdä kehitystoimet niiden parantamiselle, tai jopa lopettaa tuotteet kannattamattomina.

Taulukko 16. Toimittajan tuoteluokittelu, kolme tuotebrandia

Tuote	ABC	xyz	Varastonkierto	Vuotuisen varastointikustannuksen osuus
Tuotebrandi 1				
1	A	x	2,2	1,2 %
2	A	z	1,78	2,0 %
3	B	x	3,29	1,9 %
4	B	x	2,17	2,1 %
5	B	x	1,23	1,7 %
7	B	z	2,18	4,8 %
6	B	x	2,24	4,0 %
8	B	z	2,33	9,7 %
9	C	x	1,5	3,8 %
14	C	y	4,26	8,9 %
10	C	z	2,03	29,2 %
11	C - uusi	y	0,47	5,9 %
12	C - uusi	y	6,5	8,4 %
13	C - uusi	y	7,04	8,3 %
Tuotebrandi 2				
1	A	x	1,68	1,1 %
2	A	x	1,66	0,9 %
3	B	x	1,47	1,0 %
4	B	x	1,64	0,7 %
5	B	y	4,02	1,4 %
6	B	y	1,29	5,1 %
7	C	x	2,41	1,4 %
8	C	y	1,57	3,0 %
9	C	y	0,59	2,4 %
10	C	y	2,47	2,8 %
11	C	z	1,23	6,9 %
12	C	y	0,35	9,6 %
13	C	z	0,24	71,2 %
Tuotebrandi 3				
1	C	z	1,53	3,6 %

3.3 Toimittajahallintaprosessi

Tässä kappaleessa esitetään suositukset kokonaisvaltaisesta toimittajahallintaprosessista, joka pitää sisällään toimittaja-arvioinnin, hankintatoimen tarvittavat ydinprosessit, sidosryhmät ja poikkifunktionaaliset ryhmät, joiden avulla kaikki tarvittavat prosessit ja toimet saadaan suoritettua tehokkaasti. Kappaleeseen liittyy myös kyselytutkimus omalle organisaatiolle, jonka tavoitteena oli selvittää toimittaja-arvioinnin erityispiirteitä.

3.3.1 Kyselytutkimus omalle organisaatiolle

Kyselytutkimus suoritettiin kohdeyrityksen hankintaorganisaatiolle, joka koostuu neljästä eri hankintakategoriasta. Kysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 12:sta toimittajahallintaa tekeväälle henkilölle, vastauksia kyselyyn tuli 10 kappaletta. Kyselyn tavoitteena oli selvittää selville millaiseksi eri henkilöt kokevat nykyisen toimittaja-arviointi lomakkeen, mallin ja ohjeistuksen, sekä mitkä suorituskykymittarit koetaan tärkeimmiksi omissa osto- ja hankintakategorioissa.

Osto- ja hankintaorganisaation sisäiset suorituskykymittarit, joita seurataan kuukausitasolla:

- Myynti
- Myyntikate
- Palvelutaso
- Ennustetarkkuus
- Toimittajien toimitusvarmuus
- Toimittajien kokonaistoimitusaika
- Maksuaika
- Varaston kierto
- Hävitykset

Tällä hetkellä toimittaja-arviointia tehdään pääosin kahdeksalla eri suorituskykymittarilla, jotka ovat:

- Toimitusvarmuus
- Toimitusaika
- Tuotteiden laatu
- Yhteistyö ja kehitys
- Dokumenttien ja sertifikaattien laatu
- Sähköisen integraation taso
- Sopimustilanne
- Toimittajan ylläpitämän varaston suorituskyky (käytössä toimittajille, jotka ohjaavat itsenäisesti toimituksia yhdessä määritettyjen minimi ja maksimi arvojen sisällä)

Kyselytutkimus omalle organisaatiolle koostui seuraavista kysymyksistä, joka on myös esitetty liitteessä 2:

- Millaiseksi koet nykyisen toimittaja-arviointi pohjan ja ohjeistuksen, hyviä ja huonoja puolia?
- Mitkä suorituskykymittarit koet omassa kategoriassasi tärkeimmiksi?
- Muita toiveita ja huomioita?

Kyselyyn vastanneiden kesken, tärkeimmiksi suorituskykymittareiksi ilmoitettiin toimitusvarmuus ja tuotteiden laatu. Toimitusaikamittaria ei koettu tärkeäksi.

Taulukko 17. Tärkeimmät suorituskykymittarit

Suorituskykymittari	Esiintymiskerta
Toimitusvarmuus	7
Tuotteiden laatu	6
Kommunikointi ja yhteistyö	3
Hintaindeksi	3
Toimitusaika	1

Kyselyssä tuotiin esiin myös tärkeitä sisäisiä suorituskykymittareita, jotka ovat esitetty taulukossa 18. Yhteistyön sisäisten suorituskykymittareiden vähäinen määrä suhteessa toimittajan toimintaa mittaavien määrään kuvaa sitä, että organisaatiota olisi hyvä ohjeistaa kokonaisvaltaisempaan liiketoiminnalliseen ajattelumalliin.

Taulukko 18. Tärkeimmät organisaation sisäiset suorituskykymittarit

Suorituskykymittari	Esiintymiskerta
Varaston kierto	2
Netto myynti	2
Palvelutasto	2
Kannattavuus	1
Ennustetarkkuus	1
Kate	1
Minimitilausmäärä	1
Hävitykset	1

Kyselyn merkittävin huomio saadaan käyttäjien kokemuksista ja mahdollisista kehityskohteista. Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että subjektiivisten mittareista saatujen tuloksien esittäminen vaatii tarkennusta, sekä mittareihin toivottaisiin enemmän selkeyttä. Toimittaja-arviointilomakkeen yleinen selkeys nähdään kuitenkin hyväksi. Myös se, että yhteisten tavoitteiden määrittämiseen toivottaisiin parannusta, kertoo siitä, että ohjausta laajemmalla tasolla olisi toivottavaa.

Taulukko 19. Käyttäjien kokemukset

Aihe	Esiintymiskerta
Subjektiivisiin mittareihin toivotaan tarkennusta	8
Mittareihin toivotaan selkeyttä	6
Yleinen selkeys hyvällä tasolla	5
Yhteisten tavoitteiden määrittäminen	4
Ohjeistuksen ja koulutuksen parantaminen	3
Kattava kokonaisuus	2
Laajentaminen oston ulkopuolelle	2
Historiatietojen selkeys	1
Automatisointi	1
Helposti ymmärrettävä	1
Huonosti käytössä	1
Varastonkierto -mittarin lisääminen	1
Oikean tiedon varmistaminen	1
Toimitusvarmuus historiatieto arvon parantaminen	1
Tuotelaatutietojen saatavuudessa on puutteita	1
Tapauskohtaiset suorituskykymittarit	1

Kategoriakohtaisia eroja on havaittavissa esimerkiksi siinä, että yhdessä kategoriassa korostuu hintaindeksimittari, jolla ei ole merkitystä toiseen kategoriaan ollenkaan. Toisessa kategoriassa korostuivat sisäisten mittareiden merkitys. Huomio tukee sitä, että toimittajia tulee mitata oikeilla mittareilla ja ne voivat vaihdella yhteistyöstä riippuen.

Kyselytutkimuksen perusteella, kokemukset nykyisen arviointilomakkeesta käytöstä vaihtelivat. Tuloksia analysoidessa voidaan tehdä huomio, että he jotka omaavat toimittajahallinnasta enemmän kokemusta, kokevat lomakkeen

kattavaksi ja viimeiseen saakka ajatelluksi ja hiotuksi. Ryhmäkohtaisia koulutuksia ja seurantaa olisi hyvä suorittaa. Subjektiiiviset mittarit ovat erittäin tärkeitä ja niiden luokkien määrityksiä voisi tarkastella uudestaan siten, että molemmat osapuolet, toimittaja ja yritys tietävät tarkkaan mistä syystä jokin arvosana on saatu ja kuinka sitä voidaan parantaa. Yhteistyön sujuvuus on merkittävä tekijä toimittajahallinnassa. Vaikka kaikki transaktiopohjaiset mittarit olisivat täydellisiä, ne eivät kerro sitä, että onko toimittajan suorituskyky hyvällä vai heikolla tasolla laadullisesti esimerkiksi aiheuttaen oston ja hankintaan paljon lisätyötä ja liiallista ajankäyttöä.

Kuten Rantanen ja Holtari (1999, s. 17) esittävät tärkeimpiä merkityksiä suorituksen mittaamiselle ovat muun muassa motivointi, mitattavan kohteen arvon korostaminen ja tavoitteiden selkiinnyttäminen. Kyselytutkimuksen perusteella, näihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja viestiä organisaatiossa enemmän, jotta toimittaja-arviointi saa riittävän huomion osakseen henkilöille, jotka suorittavat toimittaja-arviointia.

Jos suorituskykymittarit valitaan tarkasti ja perustellen niiden hyödyllisyydestä, kuten Tenhunen (2001, s. 14) ja Rantanen ja Holtari (1999, s. 20.) artikkeleissaan esittävät, toimittaja-arvioinnin tekeminen ja seuranta helpottuu merkittävästi. Näitä huomioitavia ominaisuuksia kyselytutkimuksen perusteella ovat muun muassa tietojen oikeellisuus, tarkkuus, kokonaisvaltaisuus, ymmärrettävyys, kontrolloitavuus ja yksinkertaisuus.

3.3.2 Toimittaja-arviointi

Kohteena olevan hankintakategorian toimittaja-arviointia tehdessä, on hyvä muistaa kategorian erityispiirteet, joita ovat:

- Toimittajavaihdokset ovat mahdottomia tai erittäin vaikeita tehdä
- Pitkä-aikaiset sopimukset
- Yhteistyösuhteen merkitys
- Yhteistyön houkuttelevuus toimittajalle
- Toimialan ja loppuasiakkaan vaatimukset

- Laatu ja tuotteiden saatavuus on oltava erittäin korkealla tasolla
- Kategoriakohtaisen tuoteportfolion jatkuva kehittäminen ja uudistaminen

Toimittaja-arviointia tehdessä on hyvä muistaa suorituskyvyn mittaamisen peruseriaatteet, jotka ovat (Rantanen ja Holtari, 1999, s. 17–18 ja 20):

- Mittaaminen korostaa mitattavan kohteen arvoa
- Selkiinnyttää tavoitteita
- Mittaamista tehdään ohjaus-, suunnittelu-, valvonta-, hälytys-, diagnoosi-, oppimis-, informointi- ja palkitsemistarkoitukseen
- Tieto on oltava oikeaa, tarkkaa, kokonaisvaltaista, ainutlaatuista, luotettavaa, ymmärrettävää, kontrolloitavissa, kustannustehokasta, olennaista, uskottavaa, oikea-aikaista ja riittävän yksinkertaista

Toimittaja-arvioinnin suorituskykymittarit voivat vaihdella toimittajittain. On muistettava se, että joissakin tapauksissa yhteistyön taso on sitä luokkaa, että arviointia ja yhteistyön laatua ja suorituskykyä tulisi tarkastella kattavasti molempiin suuntiin. On hyvä pitää mielessä, että arviointia tulisi tehdä varovaisesti kehitysmielessä, ei syyttävällä tavalla eikä rangaistukseksi kiinnittäen liian suurta huomiota virheisiin ja epäkohtiin. Toimittaja-arviointi on ulotettava tehtäväksi molempiin suuntiin yhteistyön kokonaisvaltaisen kehityksen kannalta. Suositeltavat suorituskykymittarit kohteena olevalle hankintakategorialle ovat:

- Palvelutaso
- Toimitusvarmuus
- Tuotteiden laatu ja asiakasvalitukset
- Ennustetarkkuus
- Varaston kierto
- Hävitykset
- Joustavuus
- Yhteistyö ja innovatiivisuus

Toimittajasuhteesta riippuen, käytössä on siis myös sisäisiä ja yhteisiä suorituskykymittareita. Esimerkiksi palvelutasoon ja varaston kiertoan voi

vaikuttaa sekä toimittaja että oman organisaation toiminnan laatu. Palvelutaso voi olla heikko, joko toimittajan toimitusvarmuuden, laatupoikkeamien tai yrityksen ennustetarkkuuden takia. Varaston kiertoon vaikuttavia asioita voivat olla liian suuret toimituserät tai ennustetarkkuus. Hävityksiin liittyviä asioita voivat olla liian suuret toimituserät suhteessa tuotteiden kelpoisuusaikaan, laatupoikkeamat ja ennustetarkkuus. Tieto, jota saadaan markkina-alueiden loppuasiakkailta, on erittäin tärkeässä asemassa. Siihen vaadittavaa asiantuntijuutta on hyödynnettävä molemmilta osapuolilta. Monissa tapauksissa tuoteportfoliota tulee päivittää ja usein toimittajan asiantuntijuus tuotekehitysasioissa on merkittävässä asemassa.

Palvelutaso- toimitusvarmuus, tuotteiden laatu ja asiakasvalitukset, ennustetarkkuus, varaston kierto ja hävitykset ovat kaikki objektiivisia numeerisia arvoja, jotka saadaan eri raporteista joita on kehitetty yrityskohtaisesti. Joustavuus ja yhteistyö ja innovatiivisuus ovat mittareita jotka ovat laadullisia subjektiivisia määreitä. Subjektiivisten mittareiden esittämisessä on oltava tarkkana, että nykytila ja tavoitetila ovat esitettynä konkreettisesti ja selkeästi siten, että toimittaja ja osapuolet tietävät tarkasti millä tavalla ja mitä yksityiskohtia kehittämällä päästään tavoitteeseen.

3.3.3 Toimittajahallintaprosessi ja aikataulu

Tässä kappaleessa keskitytään toimittajahallintaprosessin ja aikataulun määrittämiseen strategisella tasolla. Sisäisesti ja ulkoisesti tehtävä toimet toimittajahallintaan on esitettynä tarkemmin. Toimittajahallinnan tukiprosessit ja tarvittavat sidosryhmät ovat esitetty pääpiirteissään yleisellä tasolla.

Toimittajahallintaprosessia ja aikataulua määritettäessä, tulee ottaa huomioon toimintojen syklisyys ja sidosryhmät kehityksen kannalta ja prosessimaisen toiminnan edellytykseksi.

Toimittajahallintaprosessi koostuu alla olevista tukiprosesseista ja kokouksista, suositukset syklisyydelle ja aikatauluille ovat:

- Operatiivinen osto, viikoittain järjestettävä kokous

- Operatiivinen hankintakategoria, kuukausittain järjestettävä kokous
- Strateginen hankintakategoria, kuukausittain järjestettävä kokous
- Myynti ja markkinointi, kuukausittain järjestettävä kokous
- Sisäinen toimittajahallinta, kvartaaleittain järjestettävä kokous
- Toimittajahallinta, kvartaaleittain järjestettävä kokous
- Kategorian toimittajaluokitteluanalyysi, kahdentoista kuukauden välein

Operatiivinen osto tapahtuu Suomen ulkopuolelle sijoitetun osto-organisaation toimesta. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön vastuulla on operatiivisen oston sujuvuuden, toiminnan ja palvelutason varmistaminen. Tarvittaessa toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on annettava tukea ja koulutusta operatiiviselle ostolle. Operatiivisen oston toimiin kuuluu läheinen suhde myynnin ja markkinoinnin kanssa tavoitteena varmistaa tuotelanseerausten palvelutaso sekä kysynnän vaihtelujen hallinnointi.

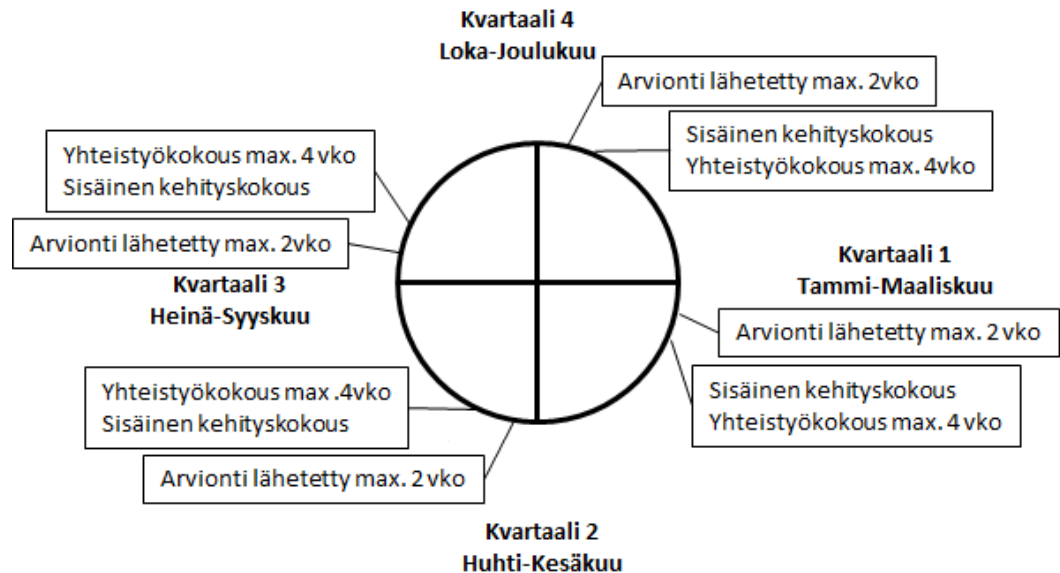
Kuukausittaisessa operatiivisessa hankintakategoriakokouksessa käsitellään operatiivisia asioita kokonaisuudessaan kaikkien ostajien ja toimittajahallinnasta vastaavien henkilöiden kesken. Tarkasteltavat suorituskykymittarit ovat kategoriatasolla: palvelutaso, toimitusvarmuus, varastonkierto ja ennustetarkkuus. Tuotelanseeraukset ja käynnissä olevat kehitysasiat käsitellään yhteisesti tavoitteena oppia mahdollisista esimerkkitaapauksista.

Kuukausittaisessa strategisessa hankintakategoriakokouksessa käsitellään kategoriata kokonaisuudessaan sekä toimittajahallintaa yksittäisistä toimittajanäkökulmista. Tavoitteena on varmistaa se, että kaikilla hankintakategorian jäsenillä on riittävä tietoisuus yksittäisten toimittajien tilanteesta. Jokaisen hankintakategorian jäsenen on pystyttävä toimimaan sijaisena ja vastuita vaihtamaan tarvittaessa helposti ja vaivattomasti. Tarkasteltavat suorituskykymittarit ovat samat kuin operatiivisessa hankintakategoriassa toimittajakohtaisesti, ja sen lisäksi on hyvä tarkastella myös kategorian liiketoiminnallisia asioita, kuten kategoriatastrategia, kannattavuus, markkinatilanne ja yhteiset tavoitteet ja kehitystarpeet.

Myynnin ja markkinoinnin kanssa olisi hyvä käsitellä tuotebrandien uusia lanseerauksia, ennusteita ja kannattavuutta vähintään kuukausitasolla. Tuotelanseerauksia ja kehitysasioita käsitellään niin usein kuin tarvetta esiintyy. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on hyvä tuoda näkemyksiä kokonaiskustannuksista, sekä syy ja seuraus -suhteita ohjaamaan toimintaa kustannustehokkaaksi kokonaisuutta silmällä pitäen. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on pyrittävä kasvattamaan asiakasmarkkinatietoutta jatkuvasti, ja näin ollen yhteistyö jota suoritetaan myynnin ja markkinoinnin kanssa on erityisasemassa kokonaisuuden kannalta. Päättävöitteena on korkea palvelutaso, joka vaatii tuotelanseerauksien, myynnin, ennusteiden ja saatavuuden tarkastelua ja kehittämistä yhteisesti riittävän usein tapahtuvalla syklillä.

Toimittajahallintaprosessi koostuu toimittaja- ja yhteistyöarvioinnista, sisäisesti ja toimittajan kanssa järjestettävistä kehityskokouksista. Partneri ja avaintoimittajien kanssa toimittajahallintaprosessia tulisi suorittaa kvartaaleittain, jotta havaittujen kehityskohteiden väliin jäävä aika ei tule liian pitkäksi ja seurattavuus säilyisi hyvällä tasolla. Transaktionaalisten ja satunnaisten toimittajien kanssa toimittajahallintaprosessia tehdään tarpeen mukaisesti, vuotuinen seuranta on usein riittävä jos perustoiminnassa ei esiinny ongelmakohteita. Ongelmatilanteissa voidaan luoda erikseen projekteja ja suoritustasoa seuraavia mittareita, joilla seurataan kyseisen tilanteen kehittymistä erikseen. Edellisessä kappaleessa esitettyjen suorituskymittareiden tiedon keruu tulee tehdä heti kvartaalin loppuessa, maksimissaan kahden viikon kuluessa. Tietoja kerätessä ja varsinkin yhteistyötä arvioitaessa, toimittajahallinnasta vastaavan henkilön tulee selvittää kaikilta sidosryhmiltä kokemukset kyseisen ajankohdan toimista ja yhteistyön ulottuvuuksien arvioinnista. Toimittajalle tulee antaa viikko aikaa tutustua arvoihin, antaa mahdollisuus kommentoida ja tarvittaessa muuttaa tuloksia jos aihetta löytyy ja yhdessä näin päätetään. Toimittajan kanssa tehtävä yhteistyökokous tulisi pitää maksimissaan neljän viikon kuluttua kvartaalin päättymisestä, kun toimittaja-arvioinnin tulokset ovat yhdessä sovittu. Toimittajahallinnan sisäinen kokous tulisi järjestää maksimissaan neljän viikon kuluessa ennen toimittajan kanssa tehtävää kehityskokousta. Tarvittaessa sisäiset

sidosryhmät osallistuvat toimittajan kanssa järjestettävään yhteistyökokoukseen. Toimittajahallinta-aikataulu on esitettyä kuvassa 10.



Kuva 10. Toimittajahallinta-aikataulu

Toimittajahallinnan sisäiset sidosryhmät koostuvat alla esitetystä sidosryhmistä:

- Myynti ja markkinointi
- Laadun varmistus
- Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset
- Liiketoiminta
- Liiketoiminnan kehitys

Toimittajahallinnan sisäisen kehityskokouksen tärkeimpänä tavoitteena on tarkastella kokonaisvaltaisesti toimittajakohtaisten tuotebrandien kannattavuutta, tarvittavia kehitystoimia ja mahdollisuuksia. Toimittajatason kokonaiskustannusten ja kannattavuuden analysoinnissa otetaan huomioon tutkimuksen aikaisemmissa kappaleissa esitetyt kannattavuuslaskelmat ja analyysit joita olivat:

- ABC -analyysi
- xyz -analyysi
- Varaston kierto tuotteittain
- Varastoon sitoutunut pääoma ja suhde kannattavuuteen

Tämän lisäksi, jotta kokonaiskannattavuus saadaan selvitettyä, otetaan huomioon tuotebrandille aiheutuneet allokoituidut myynnin ja markkinoinnin investoinnit, jakeluketjun muodostamat kustannukset sekä mahdolliset tuotehävityksistä aiheutuneet kustannukset kyseisenä ajanjaksona.

Kokonaiskustannusten analysoinnin yhteydessä, toinen poikkifunktionaalisen ryhmän tärkeä tehtävä on riskianalyysin suorittaminen. Näitä riskejä voidaan havaita asiakasmarkkinoilta tai toimittajan näkökulmista. Kun otamme huomioon kaikki kustannustekijät ja syyt niiden taustalla, kehityskohteet voidaan tunnistaa hyvin tarkasti tuotetasolla ja määrittää tarvittavat kehitystoimet. Riskianalyysiä tehdessä korostuvat poikkifunktionaalisen ryhmän jäsenten asiantuntijuuden hyödyntäminen, jotta kaikki tieto mitä on saatavilla, saadaan kerättyä ja kohdistettua tuotebrandeille ja toimittajakohtaiseksi.

Toimittajahallintaan kuuluu oleellisesti hankinnan ydinprosessit, jotka linkittyvät tukiprosesseina toimittajahallinnalle. Näitä hankinnan tärkeimpiä ydinprosesseja, toimittajahallinnan tukiprosesseja, ovat muun muassa tuotelanseeraus, tuotemuutos, operatiivinen osto ja logistiikka.

3.4 Ydinprosessit ja sidosryhmät

Tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian ydinprosesseiksi on tässä tutkimuksessa määritetty ne prosessit, jotka ovat erityisessä asemassa kokonaisvaltaisen hankinnan kannalta ja joista päivittäinen työ pääosin koostuu. Ylemmän tason hankinnan prosessit ovat jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tässä kappaleessa käsitellään näitä ydinprosesseja ja suositellaan niitä erityispiirteitä, joita ottaa huomioon. Tarkemmat prosessikuvaukset ja ohjeistukset ovat jätetty tämän tarkastelun ulkopuolelle. Nämä ydinprosessit ovat:

- Toimittajahallinta
- Tuotelanseeraus
- Uuden toimittajayhteistyön aloittaminen
- Tuotteen ylläpito
- Tuotemuutos
- Operatiivinen osto ja logistiikka

Toimittajahallintaprosessi esitettiin edellisessä kappaleessa. Erityisesti kehityskohteiksi nousivat kokonaisuuden analysointi, yksityiskohtainen analysointi, kustannusten hallinta sekä yhteiset kehitystoimet niin toimittajan kuin sisäisten sidosryhmien kanssa. Toimittajahallintaprosessiin linkittyvät myös, tuotelanseeraus, tuotemuutos, operatiivinen osto ja logistiikka, prosessit jotka esitetään pääpiirteissään myöhemmin tässä kappaleessa.

3.4.1 Tuotelanseeraus ja uuden toimittajayhteistyön aloittaminen

Tuotelanseeraukset ovat usein pitkä-aikaisia projekteja. Laadun varmistaminen ja liiketoiminnan sekä viranomaisvaatimusten varmistaminen ovat usein niitä osialueita, jotka määrittävät tuotelanseeraus projektien keston.

Tuotelanseerausprojektiin liittyy useita sisäisiä sidosryhmiä. Tärkeimmät sidosryhmät ostoon ja hankintaan liittyvän yhteistyön kannalta ovat:

- Liiketoiminnan kehitys
- Liiketoiminta
- Myynti ja markkinointi
- Laadun varmistus
- Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset
- Pakkausteknologia

Liiketoiminnan kehitysorganisaatio on vastuussa sopimuksen tekemisestä ja ensimmäisen vaiheen hintaneuvotteluista. Jos toimittajasuhde on vanha, sopimusvaihe on kevyempi ja tuotelanseeraus tapahtuu lisäyksenä olemassa olevaan sopimukseen. Hankinnan ja toimittajahallinnasta vastaavan henkilön rooli on tukea sopimusteknisissä asioissa, kokonaiskustannusten analysoimisessa, sekä varmistamaan se, että yrityksen toimitusketjun vaatimukset tulevat täytetyksi.

Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on tuotava esiin sopimus-, toimittaja- ja kokonaiskustannushallinta asiantuntijuuden elementit hyvin aikaisessa vaiheessa.

Huomioon otettava asia on se, että toimittajahallinnasta vastaava henkilö tulee olemaan pää-asiallinen kontakti toimittajalle sopimuksen tekemisen jälkeen.

Liiketoiminnan kehitysorganisaatiolla on myös kattava tietopohja maailmanlaajuisista asiakasmarkkinoista tuotebrandeittain, jota tietoa

toimittajahallinnasta vastaavan henkilön tulee jatkuvasti pyrkiä lisäämään hyvässä yhteistyössä jatkuvaa kehitystä silmälläpitäen.

Liiketoimintaorganisaatio on vastuussa tuotelanseerauksien koordinoimisesta ja toimia lanseerauspäällikön roolissa. Ennen lanseerauksia, mahdollinen uusi tuote on käsitelty mahdollisena liiketoimintamahdollisuutena, jossa on tarkasteltu asiakasmarkkinoiden tarpeita ja mahdollisuuksia, sekä kannattavuutta kokonaisuutena. Lanseerauspäällikkö koordinoi kokonaisuutta ja tuotelanseerauksen eri osien tehokasta toimintaa. Hankinnan ja toimittajahallinnasta vastaavan henkilön rooli on vastata toimitusketjuun liittyvistä yksityiskohdista ja tukea lanseerauspäällikköä tapauskohtaisesti.

Myynti ja markkinointi organisaatio on vastuussa myynnillisestä tuotteen saattamisesta markkinoille ja kysynnän ennustamisesta. Usein markkinointiin investoidaan erityisesti tuotelanseerausvaiheessa, jota jatketaan tarpeen vaatiessa vuotuisesti koko tuotteen elinkaaren aikana mainonnan ja kampanjoiden avulla. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön pääasiallisena tehtävänä on varmistaa tiedon saaminen koko toimitusketjusta, niin markkinoilta, kuin toimitusketjun alkupäästäkin toimittajalta. Pää tavoitteena erittäin korkea palvelutaso ja toiminnan kehittäminen yhteistyössä myynnin ja markkinoinnin kanssa, siten että ennustetarkkuus on korkea johon toimittaja pystyy vastaamaan siten, että kokonaiskustannusten eri osa-alueet on otettu huomioon kokonaisuuden kannalta. Tuotteen lanseerausvaihe on kriittinen vaihe tuotteen elinkaareissa. Tuotteiden loppuminen kesken markkinoilta lanseerausvaiheessa on vahingollista tuotebrandille ja sen takia kysynnän ennustaminen ja toimitusketjun mahdollisuuksien varmistaminen eri keinoin on tärkeässä asemassa. Tuotelanseerauksissa on tehtävä riskiarviointia ja määritettävä tarkoin miten eri skenaariot voidaan käsitellä sujuvasti ja kustannustehokkaasti jatkuvuuden kannalta. Tuotelanseerausvaiheen kysynnän ennustettavuus on vaikeaa. Kysyntä voi ylittää tai alittaa merkittävästikin ensimmäisen ennusteen, vaikka asiakasmarkkinoiden mahdollisuuksia on analysoitu hyvin tarkasti. Tavoitteena on, että palvelutaso on korkea, kuitenkin siten, ettei hävityksiä tuotteiden

vanhentumisen takia synny, että kustannusriski on matala, ja sekä mahdollisesti syntyviin lisäkustannuksiin on varauduttu.

Laadun varmistus -organisaatio on vastuussa siitä, että tuote on laadullisesti liiketoiminnan vaatimalla tasolla kokonaisvaltaisesti raaka-aineista, komponenteista ja tuotantoon liittyvistä prosesseista lähtien. Jo ennen tuotelanseerausta laadun varmistus -organisaatio on varmistanut sen, että koko toimittajan tuotantoon liittyvät prosessit ovat laadulliset sekä kattavat liiketoiminnan vaatimukset. Laadun varmistus -organisaatio suorittaa toimittaja auditointeja joilla varmistetaan toiminnan edellytykset. Yhteistyö osto ja hankintaorganisaation kanssa on kasvanut merkittävään asemaan ja auditointeja suoritetaan yhteisesti yhdistäen tarvittavat toimitusketjun asiantuntijuudet.

Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimuksista vastaava organisaatio on vastuussa siitä, että toimittajan tuotannolliset operaatiot ovat dokumentoituna ja rekisteröitynä erittäin tarkkojen vaatimuksen mukaisesti. Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimuksista vastaava organisaatio vastaa myös siitä, että kaikki tuotteeseen liittyvät raaka-aineet, komponentit, koostumukset ja prosessit ovat dokumentoituna ja rekisteröitynä vaatimusten mukaisesti tarkasti ja kattavasti.

Pakkausteknologia organisaatio, yhdessä myynnin ja markkinoinnin ja liiketoiminnan- ja viranomaisvaatimus – organisaatioiden kanssa, vastaavat siitä, että tuotteiden pakkaukset merkitään ja valmistetaan vaatimusten mukaisesti. Tämä erillinen tuotepakkausprosessi on osa kokonaisuutta, jossa osto ja hankintaorganisaation rooli on toimia mahdollisena sujuttajana ja varmistajana toimittajahallinnan näkökannalta.

Tuotelanseerauksia suoritetaan sekä olemassa olevien, että uusien toimittajien kanssa. Uuden toimittajayhteistyön aloittaminen pitää sisällään useita eri osa-alueita, ennen kuin tuotelanseerausvaihe päästään aloittamaan. Tarkasteltavia osa-alueita tuotelanseerauksessa kuvattujen kohteiden lisäksi, ovat toiminnan operatiiviset ja laadulliset tekijät:

- Laajamittainen kaupallinen sopimus
- Laadun varmistus auditointi
- Toimitusketjun auditointi
- Liiketoiminta ja viranomaisvaatimukset
- Operatiivisen oston ja logistiikan järjestäminen

Uuden toimittajayhteistyön aloittamisessa korostuu se, että kaupallista sopimusta neuvoteltaessa, kaikki toimitusketjuun liittyvät asiat käsitellään ja määritetään sopimukseen tarkasti. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on erityisesti tarkasteltava kokonaiskustannuksiin vaikuttavia tekijöitä ja riskitekijöitä. Sopimusneuvotteluvaihe on tärkeä siksi, että se määrittää koko pitkän yhteistyösuhteen perusteet ja sovittavat kohteet tulee olla mahdollisimman suotuisat yritystä kohtaan. Asiakasmarkkinoiden tietämystä on pyrittävä kasvattamaan heti alusta lähtien, ja se kuinka toimittajan tuotantotekijät vaikuttavat kokonaiskustannuksiin ja läpimenoaikoihin ovat tarkasteltavia kohteita. Sopimusta määritettäessä on pyrittävä siihen, että liiketoiminnan kehitys ja liiketoiminta -organisaatiot saavat riittävän tuen ja ammatillisen näkemyksen vaikuttaviin kustannustekijöihin. Kokonaiskustannuksiin vaikuttavia tekijöitä sopimusvaiheessa ovat muun muassa myyntiennuste, tuotannon läpimenoaika, tuotannon valmistuseräkokoo, toimituseräkokoo, varmuusvarastot, toimitusaika ja maksuaika. Esimerkiksi kysynnän ennuste suhteessa toimituseräkokoön ja toimitusaikaan määrittävät perusteet syntyvälle kustannusrakenteelle tuotekustannusrakenteen jälkeen.

3.4.2 Operatiivinen osto

Operatiivinen oston huomioon otettavat erityispiirteet ovat, että tilausprosessi tehdään täysin materiaali-ohjausjärjestelmästä käsin ja ulkomaille sijoitetun osto-organisaation toimesta. Tuote-, toimittaja- ja tilausparametrien määrittäminen ja ylläpito on tärkeimmässä asemassa operatiivisessa ostossa. Toinen merkittävä huomioon otettava asia on toimintojen syklisyys, seuranta ja varmistaminen. Operatiiviselle ostolle on määritetty materiaali-ohjausjärjestelmää hyväksi käyttäen kaikki prosessit, joita noudattamalla yllätyksellisiä ongelmatilanteita ei voi syntyä.

Materiaaliohjausjärjestelmän parametrien ylläpito, prosessiaikataulujen noudattaminen ja kommunikaatio toimittajien operaatioiden kanssa ovat ne operatiiviset tekijät, joilla korkea palvelutaso on saavutettavissa. Operatiivinen osto on myös vastuussa logististen toimintojen järjestämisestä ja ylläpidosta, joita ovat lukuisat eri varastot ja kuljetukset. Näistä toiminnoista vastaavat eri sidosryhmät joiden prosessikuvaukset ja yhteyshenkilöt on oltava tiedossa operatiiviselle ostajalle. Oikea aikaisuus perustuu siihen, että yhteistyössä jota tehdään myynnin ja markkinoinnin, toimittajan sekä muiden sidosryhmien kanssa, oikea tieto on saatavilla ja kommunikoituna. Esimerkiksi muutokset ennusteissa on kommunikoitava välittömästi ja korjattava järjestelmään tehokkaan toiminnan kannalta. Operatiivinen osto on yksinkertaisimmillaan tilausten lähettämistä ja vastaanottamista. Yhteistyön laajuudesta riippuen, operatiivinen osto järjestää operatiivisia yhteistyökokouksia toimittajan kanssa jossa tilauksia käsitellään tarkasti rivikohtaisesti. Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön rooli on varmistaa, sujuttaa ja mahdollistaa se, että oikea tieto on saatavilla kaikille osapuolille, sekä mahdollisesti järjestää operatiivista tukea ja koulutusta, niin toimittajalle, kuin yrityksen ostollekin ja muille sidosryhmille tapauskohtaisesti.

3.4.3 Tuotteiden ylläpito

Tuotteiden ylläpito koko elinkaaren aikana koostuu pääosin yhteistyöstä ja kehittämisestä myynnin ja markkinoinnin, laadun varmistuksen sekä operatiivisen oston kanssa. Tätä operatiivista kehitystyötä voidaan ajatella tapahtuvan rutiininomaisesti strategisen toiminnan lisäksi. Tuotteiden kannattavuutta tarkastellaan strategisella tasolla tuotebrandi ja toimittajakohtaisesti. Tuotteiden ylläpidon päämääränä on tarkastella päivittäisiä toimia ja kehityskohteita, kuten ennustetarkkuutta, tuotteiden laatua ja operatiivista ostoa jatkuvalla rutiinin omaisella toimintatavalla. Kysynnän vaihteluita, kampanjoita ja ennustetarkkuutta tarkastellaan vähintään kuukausitasolla. Operatiivisen oston suorituskykyä, parametrien tehokkuutta ja tavoitteita tarkastellaan viikkotasolla. Laadun varmistuksen näkökulma on tässä prosessissa olennainen tekijä, joka linkittyy myös toimittajahallintaan jatkuvan parantamisen näkökulmasta.

4 Johtopäätökset

Nykyaikainen kehittynyt hankintatoimi on laajamittaista organisaation sisäisten ja ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä laaja alaisesti, niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin. Hankinta on kehittynyt suorituskykykeskeiseksi, jossa keskitytään kokonaisuuden hallintamenetelmiin, ohjaamaan toimittajasuhteita, sisäisiä ja ulkoisia prosesseja sekä tuloksia.

Kokonaiskustannusten hallinnan merkityksellisyys kasvaa pitkällä aikavälillä, ja se on korostunut kohdeyrityksen hankintatoimessa. Hankintatehtävissä olevilta henkilöiltä vaaditaan laajamittaista asiantuntijuutta ja ymmärrystä koko yrityksen eri prosesseista. Tätä silmälläpitäen, hankintaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden on tunnistettava eri funktioiden ja roolien tarpeellisuudet ja mahdollisuudet kokonaisuuden kannalta.

Suuri osa kohdeyrityksen hankintatoimen työstä, on keskittynyt ryhmätöihin läpi organisaation poikkifunktionaalisissa ryhmissä. Hankintatoimi pitää sisällään useita moniulotteisia prosesseja, joiden sidosryhmillä on omat tavoitteet ja ryhmällä on yhteinen päätavoite. Tehokkuus syntyy siitä, että funktionaalinen ajatusmalli saadaan laajennettua prosessimaiseksi ajattelumalliksi, jossa kaikki poikkifunktionaalisen ryhmän jäsenet pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen. Osto- ja hankintaorganisaatioissa, toimittajahallinnasta vastaava henkilö on päivittäisessä työssään tekemisissä useiden erilaisten sidosryhmien ja henkilöiden kanssa. Sidosryhmät keskittyvät eri osastokohtaisiin tavoitteisiin ja kuitenkin kaikilla pitää olla yhteinen kokonaistavoite. Poikkifunktionaaliset ryhmät koostuvat eri koulutustaustan omaavista, eri funktioista sekä eri kulttuureista olevista henkilöistä. Ihmisten väliset etäisyydet kasvavat erityisesti ajattelutavoissa, erityisammattitaidoissa ja kulttuureissa. Yhteistyötä tehdään henkilöiden kanssa, jotka ovat olleet pitkään yrityksessä töissä ja toimintatavat ovat juurtuneet syvälle näkemyksiin ja tapoihin toimia. Organisaatiokulttuurin muodostamat arvot, normit ja käytänteet on hyvä muistaa päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Poikkifunktionaalisten ryhmien työskentely koostuu eri prosesseista, joilla on omat tavoitteensa ja tavat toimia. Poikkifunktionaalisissa ryhmissä, osapuolten

asiantuntijuuksia hyödyntämällä, voidaan saavuttaa tavoitteet ja työskentely voi olla tehokasta. Oston ja hankinnan roolin kasvaessa perinteisestä ostosta kokonaisuuksien hallintaan, toimittajahallinnasta vastaavan henkilön on muistettava muutoksen hallinnan elementit projektityötä tehdessä ja kommunikaatiossa eri sidosryhmien henkilöiden kanssa.

Kohdeyrityksen monipuolisessa liiketoimintaympäristössä, tietoa on pyrittävä hyödyntämään koko toimitusketjun osista. Tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian erityispiirteet luovat myös perustan sille, että tieto, joka saadaan toimittajakentästä, on erityisen tärkeää yhteistyön kannalta.

Toimittajahallinnasta vastaavan henkilön tulee ohjata, motivoida ja kehittää toimittajan toimia, samalla tavoin kuten sisäisiä sidosryhmiäkin. Toimittajan suorituskyvyn mittaamisessa ja analysoinnissa on otettava huomioon yrityksen kilpailutekijät, sekä toimittajayhteistyön kannalta tärkeäksi havaitut erityispiirteet. Kuten kaikessa toiminnassa, prosessiomaisuus ja toimintojen syklisyys edesauttavat jatkuvaa kehitystä. On mitattava oikeita asioita, oikealla ja varmistetulla tiedolla huomioiden se, ettei yhteistyötä vahingoittavia asioita pääse tapahtumaan. Nykyaikaisessa toimittajahallinnassa suorituskyvyn analysointia on tehtävä yhteistyön kannalta molempiin suuntiin, yrityksen sekä toimittajan näkökulmista. Toimittajien luokittelu ja yhteistyösuhteen strateginen analysointi auttaa tunnistamaan yksittäisen toimittajan kanssa tehtävän yhteistyön erityispiirteet. Tutkimuksen kohteena olevassa hankintakategorian toimittajakentässä on helppoja ja hankalampia yhteistyösuhteita. Myös toimittajien mielenkiinto yhteistyötä kohtaan voi vaihdella. Toimittajien luokittelu numeerisesti ja strategisesti edesauttaa tunnistamaan kohteet, joihin keskittää resursseja ja erityistä mielenkiintoa. Toimittajahallinnasta vastaava henkilö on avainasemassa liiketoiminnan poikkifunktionaalisen ryhmän kanssa suoritettavassa tuotebrandien kannattavuutta tarkasteltaessa. Kun otamme huomioon hankinnan kustannukset ja niihin vaikuttavat tekijät ja myynnin ja markkinoinnin investointien, jakeluverkoston ja mahdollisten hävitysten aiheuttamat kustannukset, tuotebrandien lopullinen kannattavuus voidaan ottaa huomioon. Tarkalla kokonaiskustannushallinnalla ja tuotekohtaisilla analyyseilla, tarkat ja

yksityiskohtaiset kehityskohteet ovat tunnistettavissa kokonaisvaltaisesta asiakasmarkkina ja toimittajahallinta näkökulmista.

Toimittajien luokittelu tehdään alla olevien numeeristen ja strategisten arvojen perusteella:

- ABC-analyysi
- xyz-analyysi
- Hankintakategoria
- Hankintakategoria Krajlic nelikenttä
- Hankintastrategia
- Mielenkiinto yhteistyötä kohtaan

Tuotteiden luokittelu tehdään alla olevien numeeristen arvojen perusteella:

- ABC-analyysi
- xyz-analyysi
- Varaston kierto
- Vuotuisen varastointikustannuksen osuus

Toimittajien ja yhteistyön suorituskyvyn mittaamista ja analysointia tehdään seuraavilla suorituskykymittareilla:

- Palvelutaso
- Toimitusvarmuus
- Tuotteiden laatu ja asiakasvalitukset
- Ennustetarkkuus
- Varaston kierto
- Hävitykset
- Joustavuus
- Yhteistyö ja innovatiivisuus

Suorituskyvyn mittaamisessa otetaan huomioon yhteistyön näkökulmat ja toimintaa on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti molempiin suuntiin, sekä toimittajan että yrityksen suorituskyvyn näkökulmista. Jatkuvan kehityksen ja

prosessimaisen toiminnan kannalta, suorituskyvyn mittaamista on suoritettava vähintään kvartaaleittain merkittävimmille toimittajasuhteille.

Tutkimuksen kohteena olevan hankintakategorian ydinprosessit koostuvat pääosin alla olevan taulukon 20 mukaisista prosesseista ja sidosryhmistä:

Taulukko 20. Hankinnan ydinprosessit ja niihin liittyvät sisäiset sidosryhmät

Toimittajahallinta Liiketoiminnan kehitys Liiketoiminta Myynti ja markkinointi Laadun varmistus Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset	Tuotteen ylläpito Myynti ja markkinointi Laadun varmistus Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset Operatiivinen osto
Tuotelanseeraus Liiketoiminnan kehitys Liiketoiminta Myynti ja markkinointi Laadun varmistus Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset Operatiivinen osto Pakkausteknologia	Tuotemuutos Myynti ja markkinointi Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset Operatiivinen osto Pakkausteknologia
Uuden toimittajayhteistyön aloittaminen Liiketoiminnan kehitys Liiketoiminta Myynti ja markkinointi Laadun varmistus Liiketoiminta- ja viranomaisvaatimukset	Operatiivinen osto ja logistiikka Myynti ja markkinointi Laadun varmistus Operatiivinen osto Logistiikka

5 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kirjallisuuslähteisiin perustuen kokonaisvaltaista hankintatoimea ja toimittajahallintaa. Tutkimuksen kirjallisuusselvityksessä lähtökohtana oli se, kuinka esille tuodut näkökulmat ovat yhteydessä kohdeyrityksen hankintatoimeen, toimittajahallintaan ja hankinnan ydinprosesseihin.

Tutkimuksen kohteena olevan hankintaorganisaation merkittävä kasvu on osoittanut tarpeen toimittajahallintaprosessien kehittämiseksi entisestään ja hankintojen analysointiin kokonaisvaltaisemmin kustannustehokkuuden parantamiseksi. Oston ja hankinnan rooli on ollut muutoksessa ja merkitys on kasvanut. Yrityksessä on pyritty korostamaan oston ja hankinnan roolia entisestään, varsinkin sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kokonaisvaltaisesti hankintaa ja toimittajahallintaa, sekä kehittää suositukset kattavalle toimittajahallintaprosessille kohdeyrityksen hankintakategorialle.

Tutkimuksen kirjallisuusselvitys perustui kahteen osa-alueeseen, jotka ovat olennaisia kohdeyrityksen kokonaisvaltaisessa hankintaprosessissa.

Hankintatoimea tarkasteltiin yrityksen sisäisistä näkökulmista, joita ovat hankinta, muutoksenhallinta, prosessijohtaminen. Hankintatoimea tarkasteltiin myös toimittajayhteistyön näkökulmista, joita ovat toimittajahallinta, toimittajien luokittelu ja suorituskyvyn mittaaminen. Hankinta, toimittajahallinta ja ydinprosessit linkittyvät toisiinsa monimuotoisesti.

Tutkimusta tukemaan suoritettiin kaksi kyselytutkimusta, jotka ovat tehty suorituskyvyn analysoinnin näkökulmasta. Kyselytutkimukset suoritettiin laajamittaisesti erikokoisille ja eri alojen yrityksille sekä omalle osto- ja hankintaorganisaatiolle. Kyselytutkimuksessa eri alojen yrityksille tehtiin huomio, että yritykset ovat havainneet loppuasiakkaan vaatimukset yrityksen kilpailukykyyn ja strategiaan ja sitä kautta vaatimukset ovat linkitettyinä myös toimittajille

asetettaviin vaatimuksiin ja suorituskykymittareihin. Omalle organisaatiolle suoritettun kyselytutkimuksen tuloksia analysoidessa havaittiin se, että he ketkä omaavat toimittajahallinnasta enemmän kokemusta, kokevat toimittaja-arvioinnin kattavaksi ja viimeiseen saakka ajatelluksi ja hiotuksi. Ryhmäkohtaisia koulutuksia ja seuranta olisi hyvä suorittaa, jotta asian tärkeys saadaan korostettua kokonaisuuden kannalta.

Tutkimuksen tuloksena, kohteena olevan hankintakategorian toimittajat ovat luokiteltu tarkasti numeerisia ja strategisia menetelmiä käyttäen, sekä toimittajien tuotteiden luokittelulle on annettu perusteet esimerkkien avulla. Tutkimuksen tuloksena annettiin suositukset toimittajan ja yhteistyön suorituskyvyn mittaamiselle sekä analysoinnille. Toimittajien ja tuotteiden luokittelu luo perustan kokonaisvaltaiselle toimittajahallinnalle, sekä sidosryhmien kanssa tehtävälle kehitystyölle. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation kehityskohteiksi erityisesti nousivat kokonaisuuden ja koko toimitusketjun osien kustannustehokkuuden analysointi, kokonaiskustannustenhallinta, prosessien määrittäminen ja syklisyys, sekä yhteistyön merkitys poikkifunktionaalisten ryhmien kanssa.

Lähteet

Iloranta ja Pajunen-Muhonen, 2008. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma

O'Brien, Jonathan, 2009. Category Management in Purchasing, A strategic approach to maximize business profitability. Kogan Page Ltd

O'Brien, Jonathan, 2014. Supplier relations Management, Unlocking the hidden value in your supply base. Kogan Page Ltd

Östring, Pirkko, 2004. Profit –Focused Supplier management, How to Identify Risks and Recognize Opportunities. Amacom

Sollish ja Semanik, 2007. The Procurement and Supply Manager's Desk Reference. John Wiley & Sons Inc

Harmaakorpi ja Melkäs, 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Suomen Kuntaliitto.

Laamanen, Kai, 2009. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön. Laatukeskus.

Sakki, Jouni, 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta, logistinen b to b –prosessi. Jouni Sakki Oy

Rantanen ja Holtari, 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi.

Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu, Tutkimusraportti, ISBN 951-764-311-X

Tenhunen ja Ukko, 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä, kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu, Tutkimusraportti, ISBN 951-764-599-6

Gelderman ja van Weele, 2005. The Journal of Supply Chain Management, Purchasing Portfolio Models: A Critique and Updates, s. 19-28.

Rushton, Alan et al, 2006, 3rd edition. The Handbook of Logistics and Distribution Management. Kogan Page Ltd

Krajlici, Peter, 1983. Harvard Business Review, Purchasing Must Become Supply Management, s. 109-117.

Besley ja Brigham, 2010. CFIN 2010. South-Western, Cengage Learning

Liite 1. Kyselytutkimus eri alojen organisaatioille

Toimittaja-arviointi ja suorituskyvyn analysointi

Sivu 1

Kyselyn tavoitteena on analysoida kuinka eri kokoiset ja eri alojen yritykset suorittavat toimittaja-arviointia, toimittajan suorituskyvyn analysointia sekä sen merkittävyyttä liiketoiminnalle

Yrityksen koko, liikevaihto ? *

- 0 - 10 M€
- 10 - 50 M€
- 50 - 500 M€
- 500 - 1000 M€
- 1000 - 2000 M€
- yli 2000 M€

Yrityksen koko, henkilömäärä ? *

Yrityksen toimiala ? *

- Elektroniikkateollisuus
- Elintarviketeollisuus
- Rakennusteollisuus
- Metalliteollisuus
- Metsäteollisuus
- Tekstiiliteollisuus
- Kaupan ala
- Kemia ja Lääketeollisuus
- Logistiikka
- Huolto, korjaus & asennus
- Konsultointi ja valmistus
-

Roollisi yrityksessä ? *

- Johto
- Asiantuntija, päätösvaltaa
- Asiantuntija, mahdollisuus vaikuttaa
- Muu, mikä?

Toimittajien määrä ? *

Kuinka monelle prosentille toimittajista suoritate toimittaja-arviointia ? *

 %

Liite 1. Kyselytutkimus eri alojen organisaatioille, sivu 2/3

Kuinka merkittäväksi koet toimittaja-arvioinnin ja suorituskyvyn mittaamisen yrityksellesi ? *

Merkityksetön Hyvin tärkeä

Millä sykillä pääsääntöisesti suoritate toimittaja-arviontia ? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Kvartaaleittain
- Puolivuositain
- Kerran vuodessa

Mitkä ovat merkittävimmät toimittaja-arvioinnin suorituskykymittarit ?

Valitse VAIN KOLME tärkeysjärjestykseen (1- 3) Joudut merkitsemään kolmen ensimmäisen ulkopuolella olevat

Jos et löydä omaasi ehdotuksesta, valitse "Muu, mikä?" ja kirjoita seuraavaan kohtaan käyttämäsi suorituskykymittarit *

	1	2	3	Ei kolmen ensimmäisen joukossa
Toimitusvarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön sujuvuus ja reagointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksuaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eräkkö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos valitsit "Muu, mikä ?" Kirjoita tähän kenttään valintasi, voi olla kaikki käyttämäne kolme jos ehdotuksista ei löydy

Mitkä ovat ne liiketoimintanne erityispiirteet, jotka määrittävät toimittaja-arvioinnin tärkeimmät suorituskykymittarit ?

Kuinka valitsemasi suorituskykymittarit linkittyvät yrityksenne strategiaan ? *

Liite 1. Kyselytutkimus eri alojen organisaatioille, sivu 3/3

Henkilötiedot, ei pakollinen

Etu ja sukunimi

Yritys

Titteli

Kiitos paljon osallistumisestasi!

Tulokset ja analysoinnit julkaistaan kesäkuun STO ry jäsenlehdessä

Vastanneiden kesken arvotaan kirja;

Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base
O'Brien, Jonathan, 2014, Kogan Page Ltd

Kirjan arvontaa varten jätä Sposti osoitteesi kontaktointia varten: *

Liite 2. Kyselytutkimus omalle organisaatiolle

From: Järvinen, Kari
Sent: 8. huhtikuuta 2014 15:52
To:
Subject: Supplier Rating -kysely
Importance: High

Tervehdys,

Toivottavasti löytäisit hetken aikaa muutamalle kysymykselle. Vastaukset olisi hyvä saada Perjantaihin 11.4.2014 mennessä.

Mahdollisuus päästä osaltamme vaikuttamaan Supplier Management & Rating prosesseihin.

Voit vastata useammankin bulletin verran.

- Millaiseksi koet nykyisen Supplier Rating pohjan & ohjeistuksen, hyviä ja huonoja puolia?
 -
 -
 -

- Mitkä KPI mittarit koet omassa kategoriassasi tärkeimmiksi ?
 -
 -
 -

- Muita toiveita ja huomioita ?
 -
 -
 -

Kiitos,

Kari